EDİTÖRLER

Prof. Dr. Erkan Turan DEMİREL

Prof. Dr. Muhammet DÜŞÜKCAN

Doç. Dr. Cem AYDEN

33. ULUSAL YÖNETİM VE ORGANİZASYON KONGRESİ BİLDİRİLER KİTABI

21 – 24 MAYIS 2025

FIRAT ÜNİVERSİTESİ – ELAZIĞ

FİLİZ KİTABEVİ

İSTANBUL

2025

Haziran 2025

ISBN: ----

YAYINLAYAN

Filiz Kitabevi Basım Yayın Dağıtım
Petrol Ürünleri Sanayi ve Tic. Ltd. Şti.
Cemal Yener Tosyalı Cad. No: 57/A (113)
Vefa-Fatih/İSTANBUL
Tel: (212) 527 0 718
(850)441 0 359
Faks: (212) 519 20 71

www.filizkitabevi.com
bilgi@filizkitabevi.com
Yayıncı Sertifika Numarası: 77398

Copyright© Bu kitabın Türkiye'deki yayın hakları Filiz Kitabevi Basım Yayın Dağıtım Petrol Ürünleri San. ve Tic. Ltd. Şti.'ne aittir. Her hakkı saklıdır. Hiçbir bölümü ve paragrafı kısmen veya tamamen ya da özet halinde, fotokopi, faksimile veya başka herhangi bir şekilde çoğaltılamaz, dağıtılamaz. Normal ölçüyü aşan iktibaslar yapılamaz. Normal ve kanunî iktibaslarda kaynak gösterilmesi zorunludur.

33. ULUSAL YÖNETİM VE ORGANİZASYON KONGRESİ

22-24 MAYIS 2025
ELAZIĞ



ÖNEMLİ TARİHLER

2 Ocak 2025	Bildiri Kabulüne Başlama
31 Mart 2025	Bildiri Gönderme İçin Son Gün
2 Ocak - 16 Mayıs 2025	Kongre Kayıt İşlemleri
5 Mayıs 2025	Kabul Edilen Bildirilerin İlanı
12 Mayıs 2025	Kongre Programının İlanı
21 Mayıs 2025	Çalıştay
22 - 24 Mayıs 2025	Kongre Tarihi
10 Haziran 2025	Kabul Edilen Bildirilerin Son Düzenleme- Gönderme Tarihi
1 Temmuz 2025	Kongre e-Bildiri Kitabının Yayınlanması

TÜBİTAK · T.C. ELAZIĞ VALİLİĞİ · ELAZIĞ BELEDİYESİ · SEZA ÇİMENTO · BM BADER MOTOR TECHNOLOGY · FİLİZ KİTABEVİ

FIRAT ÜNİVERSİTESİ
İKTİSADİ VE İDARİ BİLİMLER FAKÜLTESİ

yonorg2025.firat.edu.tr
yonorg2025@firat.edu.tr / yonorg2025@gmail.com
yonorg2025
@yonorg2025
yonorg2025

ÖNSÖZ

1993 yılından bu yana her yıl farklı üniversitede düzenlenen ve Türkiye'nin en köklü kongrelerinden biri olan Yönetim ve Organizasyon Kongresi'ni Elazığ'da gerçekleştirmekten büyük bir onur ve mutluluk duyduk. 2025 yılında 50. kuruluş yıldönümünü kutlamakta olan Fırat Üniversitesi'nde, böylesine köklü bir organizasyona ev sahipliği yapmış olmak, bizlere ayrı bir mutluluk yaşattı.

Kongremiz, geçtiğimiz 32 yıl boyunca, çok sayıda akademisyene farklı üniversitelerden meslektaşlarıyla ortak eserler üretme fırsatı yaratmış, yeni akademisyenlerin yetişmesine ve akademisyenlik disiplini kazanmasına katkıda bulunmuştur. Bizler de bu, köklü ve gurur verici geçmişe yeni anıları ve deneyimleri kaydetmenin heyecanını yaşadık. Üç gün boyunca birbirinden değerli bildirilerle, bilgi üretimini ve paylaşımını birlikte deneyimledik; alanın güncel sorunlarını ve geleceğine ilişkin görüşleri tartıştık.

Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi geleneği, 20-22 Mayıs 1993 tarihlerinde İstanbul Üniversitesi ve Boğaziçi Üniversitesi iş birliğiyle, Sayın Prof. Dr. Tamer Koçel ve Sayın Prof. Dr. Behlül Üsdiken'in dönem başkanlığında başlatılmıştır. Bu bilimsel geleneğin oluşmasına öncülük eden tüm hocalarımıza saygılarımızı sunuyorum. Özellikle, 24 Kasım 2024 günü kaybettiğimiz Enver Özkalp Hocamız ile 2 Mayıs 2025 günü kaybettiğimiz İnci Erdem Hocamızın hatıraları önünde saygıyla eğiliyor ve kaybettiğimiz tüm değerlerimiz için rahmet diliyorum.

Yönetim, hayatın tüm alanlarını etkileyen bir disiplindir. Bilimsel ve akılcı yönetim anlayışı; kurumların, işletmelerin ve toplumların başarıya ulaşmasında temel bir gerekliliktir. Gazi Mustafa Kemal Atatürk'ün öngördüğü çağdaş ve güçlü devlet vizyonu da ancak bu yaklaşımla hayata geçirilebilir.

Bu anlayışla düzenlenen 33. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi'ne; İnsan Kaynakları Yönetimi (26), İşletmecilik Tarihi (5), Örgüt Kuramı (3), Örgütsel Davranış (87) ve Stratejik Yönetim (21) alanlarında toplam 142 bildiri gönderilmiştir. Bu bildiriler, alan koordinatörlerinin ön değerlendirmesi ve hakem süreci sonrasında Danışma Kurulu tarafından değerlendirilmiş; **88** bildiri sunuma uygun bulunmuştur. Sunulan bildiriler, alanlara göre şöyle dağılmaktadır: İnsan Kaynakları Yönetimi (12), İşletmecilik Tarihi (4), Örgüt Kuramı (3), Örgütsel Davranış (58) ve Stratejik Yönetim (8). Katılamayan yazarlar nedeniyle 3 bildirinin sunumu yapılamamış, Kongre'de toplam **85** bildiri sunulmuştur.

Kongre, 21 Mayıs 2025'te düzenlenen ve özellikle lisansüstü öğrencilerin yoğun ilgi gösterdiği Metodoloji Seminerleri ile başlamış; 22-23 Mayıs tarihlerinde Elazığ Belediyesi Ahmet Tevfik Ozan Fuar ve Kongre Merkezi'nde eşzamanlı oturumlarla devam etmiştir. Kongrenin açılış dersini, 22 Mayıs 2025 günü, "Gerçek ya da Mucize: Bilimsel Gerçeği Keşfetmek" başlıklı sunumuyla Prof. Dr. Selami Sargut Hocamız vermiştir. İlk günün son oturumunda, "Değişen Dünya'da Mesleklerin Geleceği: Yeni Meslekler, Yeterlilik ve Yetkinlikler" başlıklı sunumuyla TC Mesleki Yeterlilik Kurumu Başkanı Prof. Dr. Mustafa Necmi İlhan kongremize katkı sunmuştur. 29 bilimsel oturum, açılış etkinliği ve kapanış oturumuyla zenginleşen program, üçüncü gün düzenlenen sosyal etkinlik ile tamamlanmıştır.

32.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, büyük bir ortak emeğin ürünüdür. Bu kongrenin düzenlenmesinde emeği Düzenleme Komitesi Başkanımız, Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yönetim ve Bilişim Sistemleri Bölüm Başkanı Doç. Dr. Cem Ayden'e ve Düzenleme Kurulu Başkan Yardımcısı Prof. Dr. Muhammet Düşükcan'a çok teşekkür ederim. Bütün bu süreçte, fedakarlıktan kaçınmayan öğrencilerimize, Düzenleme Komitesi Üyelerimize, Fakülte Sekreterimiz Cabir Bingöl'e ve Dekanımız Prof. Dr. Kürşat Çelik'e çok teşekkür ederim.

Üniversitemize ve Fakültemize bu fırsatı veren, sonrasında da bizlere destek olan Kongre Danışma Kurulu üyelerimize; kongremize ilgi gösteren, bildiri gönderen tüm akademisyenlere, araştırmacılara özellikle teşekkür ederim.

Kongremize açık destek sunan Sayın Valimiz Numan HATİPOĞLU'na ve Sayın Belediye Başkanımız Şahin ŞERİFOĞULLARI'na çok teşekkür ediyorum. Ayrıca, sponsor firmalarımızdan Seza Çimento adına Sayın Yasemin Açık'a, Filiz Kitabevi adına Sayın Cenker TANIRCAN'a ve Bader Motor adına Sayın Bader ELSAED'e teşekkür ediyorum.

Kongrenin verimli, ufuk açıcı ve iş birliğini artırıcı bir atmosferde geçmiş olmasını diliyorum. İzleyen yıllarda düzenlenecek kongrelerimizde sağlıkla buluşabilme temennisi ile saygılarımı arz ediyorum.

Prof. Dr. Erkan Turan DEMİREL

Kongre Dönem Başkanı

Fırat Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölüm Başkanı

DANIŞMA KURULU

Prof. Dr. Ayşegül Asuman AKDOĞAN Erciyes Üniversitesi
Prof. Dr. Mehmet BARCA Ankara Sosyal Bilimler Üniversitesi
Prof. Dr. Tülay İLHAN NAS Karadeniz Teknik Üniversitesi
Prof. Dr. Mahmut PAKSOY İstanbul Kültür Üniversitesi
Prof. Dr. Ömür N. TİMURCANDAY ÖZMEN Dokuz Eylül Üniversitesi
Prof. Dr. Vala Lale TÜZÜNER İstanbul Üniversitesi
Prof. Dr. Kadir VAROĞLU Başkent Üniversitesi
Prof. Dr. Nazlı WASTİ PAMUKSUZ Orta Doğu Teknik Üniversitesi
Prof. Dr. Uğur YOZGAT İstanbul Nişantaşı Üniversitesi

ALANLAR VE ALAN KOORDİNATÖRLERİ

Örgütsel Davranış	
Prof. Dr. Berrin FİLİZÖZ	Cumhuriyet Üniversitesi
Prof. Dr. Erkan Turan DEMİREL	Fırat Üniversitesi
Prof. Dr. Ömür ÖZMEN	Dokuz Eylül Üniversitesi
Prof. Dr. Senay YÜRÜR	Yalova Üniversitesi
Örgüt Kuramı	
Prof. Dr. Cenk SÖZEN	Başkent Üniversitesi
Prof. Dr. Nazlı WASTİ	Ortadoğu Teknik Üniversitesi
Prof. Dr. Muhammet DÜŞÜKCAN	Munzur Üniversitesi
Stratejik Yönetim	
Prof. Dr. Asuman AKDOĞAN	Erciyes Üniversitesi
Prof. Dr. Oben ÜRÜ	İstanbul Arel Üniversitesi
Doç. Dr. Cem AYDEN	Fırat Üniversitesi
İnsan Kaynakları Yönetimi	
Prof. Dr. Lale TÜZÜNER	İstanbul Üniversitesi
Prof. Dr. Sema POLATCI	Gazi Osman Paşa Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi Alptuğ AKSOY	Fırat Üniversitesi
İşletme Tarihi	
Prof. Dr. Mahmut PAKSOY	İstanbul Kültür Üniversitesi
Prof. Dr. Yener PAZARCIK	Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi Hatice Gökçe DEMİREL	Fırat Üniversitesi

DÜZENLEME KURULU

Prof. Dr. Erkan Turan DEMİREL (Kongre Dönem Başkanı)	Fırat Üniversitesi
Doç. Cem AYDEN (Kongre Düzenleme Kurulu Başkanı)	Fırat Üniversitesi
Prof. Dr. Muhammet DÜŞÜKCAN (Kongre Düzenleme Kurulu Başkan Yardımcısı)	Munzur Üniversitesi
Prof. Dr. A. Asuman AKDOĞAN	Erciyes Üniversitesi
Prof. Dr. Mehmet BARCA	Ankara Sosyal Bilimler Üniversitesi
Prof. Dr. Tülay İlhan NAS	Karadeniz Teknik Üniversitesi
Prof. Dr. Uğur YOZGAT	İstanbul Nişantaşı Üniversitesi
Prof. Dr. Enver AYDOĞAN	Hacı Bayram Veli Üniversitesi
Prof. Dr. Yeter USLU	İstanbul Medipol Üniversitesi
Doç. Dr. Atilla YÜCEL	Fırat Üniversitesi
Doç. Dr. Engin Bağış ÖZTÜRK	Dokuz Eylül Üniversitesi
Doç. Dr. Nurcan YÜCEL	Fırat Üniversitesi
Doç. Dr. Özcan DEMİR	Fırat Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi Ahmed İhsan ŞİMŞEK	Fırat Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi Alptuğ AKSOY	Fırat Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi Erkan GÜLTER	Fırat Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi Hatice Gökçe DEMİREL	Fırat Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi İrem TANYILDIZI BAYDİLİ	Fırat Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi Musa ÜNALAN	Fırat Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi Yunus Emre GÜR	Fırat Üniversitesi
Arş Gör. Dr. Emre BULUT	Fırat Üniversitesi
Arş. Gör. Abdullah ŞENER	Fırat Üniversitesi

YÖNETİM VE ORGANİZASYON KONGRELERİ TARİHÇESİ

1. YÖNETİM VE ORGANİZASYON KONGRESİ
Tarih: 20-22 Mayıs 1993
Düzenleyen Kurum: İstanbul Üniversitesi ve Boğaziçi Üniversitesi
Dönem Başkanı: Prof. Dr. Tamer KOÇEL, Prof. Dr. Behlül ÜSDİKEN
Yer: Silivri Pamukbank Eğitim Tesisleri
Sunulan Bildiri Sayısı: 37 (Yayımlanmadı)

2. YÖNETİM VE ORGANİZASYON KONGRESİ
Tarih: 16-18 Mayıs 1994
Düzenleyen Kurum: Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi
Dönem Başkanı: Prof. Dr. Ceyhan ALDEMİR
Yer: Kuşadası-Pine Bay Holding Otel
Sunulan Bildiri Sayısı: 38 (Yayımlandı)

3. YÖNETİM VE ORGANİZASYON KONGRESİ
Tarih: 29-31 Mayıs 1995
Düzenleyen Kurum: İTÜ İşletme Fakültesi İşletme Mühendisliği Bölümü
Dönem Başkanı: Prof. Dr. Selime SEZGİN
Yer: İstanbul İTÜ Sosyal Tesisleri
Sunulan Bildiri Sayısı: 84 (Yayımlanmadı)

4. YÖNETİM VE ORGANİZASYON KONGRESİ
Tarih: 29-31 Mayıs 1996
Düzenleyen Kurum: ODTÜ İİBF İşletme Bolumu
Dönem Başkanı: Prof. Dr. Muhan SOYSAL
Yer: Ankara ODTÜ İİBF
Sunulan Bildiri Sayısı: 19 (Yayımlanmadı)

5. YÖNETİM VE ORGANİZASYON KONGRESİ
Tarih: 29-31 Mayıs 1997
Düzenleyen Kurum: Başkent Üniversitesi İİBF İşletme Bölümü
Dönem Başkanı: Prof. Dr. Selami SARGUT
Yer: Kızılcahamam-Patalya Oteli
Sunulan Bildiri Sayısı: 41 (Yayımlanmadı)

6. YÖNETİM VE ORGANİZASYON KONGRESİ
Tarih: 21-23 Mayıs 1998
Düzenleyen Kurum: Anadolu Üniversitesi
Dönem Başkanı: Prof. Dr. Şan ÖZ-ALP
Yer: Eskişehir Yunus Emre Kampüsü
Sunulan Bildiri Sayısı: 31 (Yayımlandı)

7. YÖNETİM VE ORGANİZASYON KONGRESİ
Tarih: 27-29 Mayıs 1999
Düzenleyen Kurum: İstanbul Bilgi Üniversitesi
Dönem Başkanı: Prof. Dr. Beyza FURMAN
Yer: İstanbul Bilgi Üniversitesi Kampüsü
Sunulan Bildiri Sayısı: 45 (Yayımlanmadı)

8. YÖNETİM VE ORGANİZASYON KONGRESİ
Tarih: 25-27 Mayıs 2000
Düzenleyen Kurum: Erciyes Üniversitesi İ.İ.B.F.
Dönem Başkanı: Prof. Dr. Mümin ERTÜRK
Yer: Kapadokya Dedeman Otel
Sunulan Bildiri Sayısı: 62 (Yayımlandı)

9. YÖNETİM VE ORGANİZASYON KONGRESİ
Tarih: 24-26 Mayıs 2001
Düzenleyen Kurum: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi
Dönem Başkanı: Prof. Dr. Hayri ÜLGEN
Yer: Silivri Klassis Otel
Sunulan Bildiri Sayısı: 72 (Yayımlandı)

10. YÖNETİM VE ORGANİZASYON KONGRESİ
Tarih: 23-25 Mayıs 2002
Düzenleyen Kurum: Akdeniz Üniversitesi İ.İ.B.F.
Dönem Başkanı: Prof. Dr. Fulya SARVAN
Yer: Antalya Dedeman Otel
Sunulan Bildiri Sayısı: 79 (Yayımlandı)

11. YÖNETİM VE ORGANİZASYON KONGRESİ
Tarih: 22-24 Mayıs 2003 Bölümü
Düzenleyen Kurum: Afyon Kocatepe Üniversitesi İ.İ.B.F.
Dönem Başkanı: Prof. Dr. Şan ÖZ-ALP
Yer: Afyon İkbal Otel
Sunulan Bildiri Sayısı: 88 (Yayımlandı)

12. YÖNETİM VE ORGANİZASYON KONGRESİ
Tarih: 27-29 Mayıs 2004
Düzenleyen Kurum: Uludağ Üniversitesi İ.İ.B.F.
Dönem Başkanı: Prof. Dr. Zeyyat SABUNCUOĞLU
Yer: Bursa Kervansaray Termal Otel
Sunulan Bildiri Sayısı: 96 (Yayımlandı)

13. YÖNETİM VE ORGANİZASYON KONGRESİ
Tarih: 12-15 Mayıs 2005
Düzenleyen Kurum: Marmara Üniversitesi
Dönem Başkanı: Prof. Dr. Uğur Yozgat
Yer: İstanbul Dedeman Otel
Sunulan Bildiri Sayısı: 85 (Yayımlandı)

14. YÖNETİM VE ORGANİZASYON KONGRESİ
Tarih: 25-27 Mayıs 2006
Düzenleyen Kurum: Atatürk Üniversitesi
Dönem Başkanı: Prof. Dr. Dursun BİNGÖL
Yer: Erzurum Palan Otel
Sunulan Bildiri Sayısı: 103 (Yayımlandı)

15. YÖNETİM VE ORGANİZASYON KONGRESİ
Tarih: 25-27 Mayıs 2007
Düzenleyen Kurum: Sakarya Üniversitesi
Dönem Başkanı: Prof. Dr. Gültekin YILDIZ
Yer: Kartepe Green Park Otel
Sunulan Bildiri Sayısı: 122 (Yayımlandı)

16. YÖNETİM VE ORGANİZASYON KONGRESİ
Tarih: 16-18 Mayıs 2008
Düzenleyen Kurum: İstanbul Kültür Üniversitesi
Dönem Başkanı: Prof. Dr.Tamer KOÇEL
Yer: Antalya Kervansaray Lara Otel
Sunulan Bildiri Sayısı: 141 (Yayımlandı)

17. YÖNETİM VE ORGANİZASYON KONGRESİ
Tarih: 21-23 Mayıs 2009
Düzenleyen Kurum: Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İ.İ.B.F.
Dönem Başkanı: Prof. Dr. Ömer TORLAK
Yer: Eskişehir Anemon Otel
Sunulan Bildiri Sayısı: 130 (Yayımlandı)

18. YÖNETİM VE ORGANİZASYON KONGRESİ
Tarih: 20-22 Mayıs 2010
Düzenleyen Kurum: Çukurova Üniversitesi İ.İ.B.F. İşletme Bölümü
Dönem Başkanı: Prof. Dr. Hüseyin ÖZGEN
Yer: Adana HiltonSa Oteli
Sunulan Bildiri Sayısı: 114 (Yayımlandı)

19. YÖNETİM VE ORGANİZASYON KONGRESİ
Tarih: 26-28 Mayıs 2011
Düzenleyen Kurum: Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi
Dönem Başkanı: Prof. Dr. Ali AKDEMİR
Yer: Troya Kültür Merkezi
Sunulan Bildiri Sayısı: 135 (Yayımlandı)

20. YÖNETİM VE ORGANİZASYON KONGRESİ
Tarih: 24-26 Mayıs 2012
Düzenleyen Kurum: Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi
Dönem Başkanı: Prof. Dr. Ceyhan ALDEMİR
Yer: Çeşme Altınyunus Resort & Thermal Hotel
Sunulan Bildiri Sayısı: 132 (Yayımlandı)

21. YÖNETİM VE ORGANİZASYON KONGRESİ
Tarih: 30 Mayıs-1 Haziran 2013
Düzenleyen Kurum: Dumlupınar Üniversitesi İ.İ.B.F.
Dönem Başkanı: Prof. Dr. Ahmet KARAASLAN
Yer: Dumlupınar Üniversitesi İ.İ.B.F. İşletme Bölümü
Sunulan Bildiri Sayısı: 136 (Yayımlandı)

22. YÖNETİM VE ORGANİZASYON KONGRESİ
Tarih: 22-24 Mayıs 2014
Düzenleyen Kurum: Selçuk Üniversitesi İ.İ.B.F.
Dönem Başkanı: Prof. Dr. Adem ÖĞÜT
Yer: Konya Dedeman Otel
Sunulan Bildiri Sayısı: 141 (Yayımlandı)

23. YÖNETİM VE ORGANİZASYON KONGRESİ
Tarih: 14-16 Mayıs 2015
Düzenleyen Kurum: Muğla Sıtkı Koçman Üni. İİBF İşletme Fakültesi
Dönem Başkanı: Prof. Dr. Tuncer Asunakutlu
Yer: Amara Island Bodrum Elite
Sunulan Bildiri Sayısı: 155 (Yayımlandı)

24. YÖNETİM VE ORGANİZASYON KONGRESİ
Tarih: 29-31 Mayıs 2016
Düzenleyen Kurum: Sabancı Üniversitesi Yönetim Bilimleri Fakültesi
Dönem Başkanı: Prof. Dr. S. Arzu WASTI
Yer: Sabancı Üniversitesi
Sunulan Bildiri Sayısı: 119 (Yayımlandı)

25. YÖNETİM VE ORGANİZASYON KONGRESİ
Tarih: 25-27 Mayıs 2017
Düzenleyen Kurum: Başkent Üniversitesi
Dönem Başkanı: Prof. Dr. Abdulkadir VAROĞLU
Yer: Bilkent Otel, Ankara
Sunulan Bildiri Sayısı: 150 (Yayımlandı)

26. YÖNETİM VE ORGANİZASYON KONGRESİ
Tarih: 10-12 Mayıs 2018
Düzenleyen Kurum: Karadeniz Teknik Üniversitesi
Dönem Başkanı: Prof. Dr. Tülay İlhan NAS
Yer: Karadeniz Teknik Üniversitesi Kampüsü
Sunulan Bildiri Sayısı: 123 (Yayımlandı)

27. YÖNETİM VE ORGANİZASYON KONGRESİ
Tarih: 17-20 Nisan 2019
Düzenleyen Kurum: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi
Dönem Başkanı: Prof. Dr. Işıl Mendeş PEKDEMİR
Yer: Venezia Otel, Kundu, Antalya
Sunulacak Bildiri Sayısı: 99 (Yayımlandı)

28. YÖNETİM VE ORGANİZASYON KONGRESİ
Tarih: 3-5 Eylül 2020
Düzenleyen Kurum: Ankara Sosyal Bilimler Üniversitesi SBF İşletme Bölümü
Dönem Başkanı: Prof. Dr. Mehmet BARCA
Yer: Ankara Sosyal Bilimler Üniversitesi
Sunulan Bildiri Sayısı: 92 (Sunulan)

29. YÖNETİM VE ORGANİZASYON KONGRESİ
Tarih: 2-4 Eylül 2021
Düzenleyen Kurum: Kafkas Üniversitesi İİBF İşletme Bölümü
Dönem Başkanı: Prof. Dr. Hüsnü KAPU
Yer: Kafkas Üniversitesi
Sunulan Bildiri Sayısı: 77 (Sunulan)

30. YÖNETİM VE ORGANİZASYON KONGRESİ
Tarih: 26-28 Mayıs 2022
Düzenleyen Kurum: Süleyman Demirel Üniversitesi İİBF İşletme Bölümü Yönetim ve Organizasyon Anabilim Dalı
Dönem Başkanı: Prof. Dr. İlker Hüseyin ÇARIKÇI
Yer: Süleyman Demirel Üniversitesi
Sunulan Bildiri Sayısı: 87 (Sunulan)

31. ULUSAL YÖNETİM VE ORGANİZASYON KONGRESİ
Tarih: 21-23 Eylül 2023
Düzenleyen Kurum: İstanbul Nişantaşı Üniversitesi İktisadi, İdari ve Sosyal Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü
Dönem Başkanı: Prof. Dr. Uğur YOZGAT
Yer: Nişantaşı Üniversitesi Neotech Kampüsü
Sunulan Bildiri Sayısı: 71

32. YÖNETİM VE ORGANİZASYON KONGRESİ
Tarih: 23-25 Mayıs 2024
Düzenleyen Kurum: Giresun Üniversitesi İ.İ.B.F.
Dönem Başkanı: Prof. Dr. Kurtuluş Yılmaz GENÇ
Yer: Giresun Üniversitesi
Sunulan Bildiri Sayısı: 81 (e-Yayımlandı)

33. YÖNETİM VE ORGANİZASYON KONGRESİ
Tarih: 21-24 Mayıs 2025
Düzenleyen Kurum: Fırat Üniversitesi İ.İ.B.F.
Dönem Başkanı: Prof. Dr. Erkan Turan DEMİREL
Yer: Elazığ Belediyesi Ahmet Tevfik Ozan Fuar ve Kongre Merkezi
Sunulan Bildiri Sayısı: **85** (e-Yayımlandı)

BİLDİRİLER

ALAN: ÖRGÜT KURAMI

ÖK1 Küresel Tedarik Ağlarında İzlenen Ayrıştırma(Decoupling) Stratejileri: Karşılaştırmalı Vaka Çalışması Yöntemi İle Nitel Bir Analiz

ÖK2 Yönetim Biliminden Politik Felsefeye: "Gözetim" Kavramı Üzerine Bir Çözümleme

ÖK3 Türkiye İş Ortamında Gelenek, Modernizm ve Postmodernizm Ekseninde Yönetim ve Organizasyon Pratikleri ve Sapkın Davranışlar

ALAN: İŞLETMECİLİK TARİHİ

TR1 Şifa Veren Kadınlar: Türkiye'de İlaç Sektörünün 1960-1975 Dönemi Kadın Emekçileri Üzerine Bir İnceleme

TR3 Sanayi Devriminin Sessiz Tanıkları: Lewis Hine'ın Objektifinden Çocuk İşçiliği

TR4 Girişimcilik Tarihinin Son Elli Yılını WOS Üzerinden Kuşbakışı İzlemek

TR5 Türkiye'de 1960'lı Yıllarda Yönetim Uygulamacılarının Gündemi: Aktörler ve Yönetim İdeolojileri

ALAN: STRATEJİK YÖNETİM

Tema: Yönetim Stratejileri ve Dijital Dönüşüm

SY1 Yapay Zekanın Bilgi Yönetimine Entegrasyonu: Bibliometrik Bir Analiz

SY4 Dijital Olgunluğun İşletmelerin Rekabet Üstünlüğü Üzerine Etkisi: Bilgi Yönetimi Yöneliminin Aracılık Rolü

SY11 Türkiye'deki Üniversitelerin Uluslararası Rekabetçiliği –Sıralama Verileriyle Akademik Performansın Değerlendirilmesi

SY23 Dinamik Yetenekler ve İnovasyon Performansı: Yönetim ve İşletme Alanındaki Araştırmaların Bibliyometrik Analizi

SY10 Kurumsal Sosyal Sorumluluk ve Stratejik Yönetim İlişkisine Yönelik Bibliyometrik Bir Analiz

Tema: Sürdürülebilirlik, Sosyal Yapılar ve Uygulama Alanları

SY7 Liman Yönetimi Araştırmaları Üzerine Gizli Dirichlet Ataması Tabanlı Konu Modellemesi

SY14 Yeşil Entelektüel Sermayenin Kurumsal İtibar ve Sürdürülebilirlik Performansı İle İlişkisinin İncelenmesi

SY15 Girişimci Başarısızlığı ve Geri Dönüş: Sosyal Sermayenin Rolü

ALAN: İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

Tema: Dijitalleşme, Yapay Zekâ ve Yeni İK Eğilimleri

İK3 İnsan Kaynakları Yönetimi Perspektifinde Yapay Zekâ Kullanımına İlişkin Etik Kaygılar Üzerine Bibliyometrik Bir Analiz

İK12 Yapay Zekâyı Kurama Dayandırmak: Örgüt Tipolojileri, Zekâ Türleri ve Çalışanların Yeniden Beceri Kazanmalarına Yönelik Önermeler

İK13 Uzaktan Çalışmanın Görünmeyen Yüzü: Hibrit Ortamlarda Karşılaşılan Zorlukların İKY Yaklaşımlarıyla Yönetimi

İK17 Sessiz İşe Alım: İnsan Kaynakları Yönetiminde Yükselen Trendler

İK20 Çok Kriterli Karar Verme Yöntemlerinin Kullanarak Dijital Dönüşüm İçin Kritik Olan Yeteneklerin Belirlenmesi

Tema: İnsan Kaynaklarında Çalışan Deneyimi ve Performans

İK6 Özel Hastanelerde Hasta Hizmetleri Çalışanlarının Mesleki Yeterliliklerinin Değerlendirilmesine Yönelik Bir Ölçek Geliştirme Çalışması

İK8 Sosyal Değişim Teorisi Perspektifinden Bumerang Çalışan Olarak Pilotların Havacılık Sektöründeki Geri Dönüş Deneyimi

İK14 Sağlık Kurumlarında İnsan Kaynakları Yönetiminde Karşılaşılan Problemlerin AHP Yöntemi İle Analizi

İK15 Glassdoor Verileri Üzerinden Çalışan Deneyiminin Tematik Analizi: Bankacılık Örneği

İK16 İşletmelerde Örgütsel Bağlılığın ve Stres Yönetiminin Çalışan Verimliliğine Etkisi: İstanbul İlinde Bir Sağlık Kuruluşunda Uygulama

İK18 Mali Müşavir Adaylarının Kariyer Yetkinliğinin Kariyer Memnuniyetine Etkisinde Mesleki Tükenmişliğin Moderatör Rolü

İK19 Çeşitlilik ve Kapsayıcılık Üzerine Bir Meta-Sentez Çalışması: Temalar, Eğilimler ve Boşluklar

ALAN: ÖRGÜTSEL DAVRANIŞ

Tema: Çalışma Yaşamında Psikolojik Süreçler ve Davranışsal Eğilimler

ÖD1 Cam Tavan Kavramı Üzerine Bibliyometrik Bir Analiz

ÖD5 Örgütlerde Verimlilik Mi, Mutluluk Mu? İki Yönetim Stilinin Olumsuz Davranışlara Etkisi

ÖD6 Sessiz İstifa Haberlerinin Duygu Analizi: Naive Bayes Sınıflandırıcısı İle Bir İnceleme

ÖD8 Akademide İtici Güç Unsuru Olarak Mobbing: İş Performansı ve Bireysel Gelişim Üzerindeki Pozitif Etki

ÖD13 Camdan Bulutlar: Havacı Kadınların Can Kırıklıkları

ÖD16 Alturistik Liderliğin İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi: Yönetici-Ast Etkileşiminin Aracılık Rolü

ÖD18 Yönetim Disiplininde Yeşil Davranış: Bibliyometrik Bir Araştırma

ÖD19 Örgütlerde Panoptikonun İşe Adanmışlık ve Sanal Kaytarma Üzerine Etkisi: Bir Alan Çalışması

ÖD20 Kapsayıcı Liderlik ve Yenilikçi İş Davranışı: Dile Getirme Davranışının Aracı Rolü

ÖD21 Öyle Bir Geçer "Zaman" Ki: Örgütsel Davranışları Zamanın Testinden Geçirebilir Miyiz?

ÖD23 Örgütsel Sessizliğin Örgütsel Bağlılığa Etkisi (Akademisyenler Üzerinde Bir Araştırma)

ÖD25 İş Hayatında Gizli Tehdit: Maladaptif Hayal Kurma

ÖD26 Emniyetli Davranışın Öncülleri: Havacılık Sektöründe Bir Araştırma

ÖD33 Örgütsel Muhalefetin Ötesi: Parrhesia Davranışı

ÖD37 Örgütsel Güven ve Sinizm İlişkisinde Örgütsel Dışlanmanın Aracı Etkisi

ÖD40 Örgütsel Bağlamda Whataboutism -Peki Şunun Hakkındacılık- Üzerine Keşfedici Bir Çalışma

ÖD56 Örgütsel Toksisite Konusuna İlişkin Görsel Haritalama Tekniğiyle Bibliyometrik Analiz

ÖD57 İş Yaşamında Baskınlığın Etkileri Üzerine Bir Araştırma

ÖD58 Beklenti Stres İlişkisinde Düzenleyici Değişkenleri Belirlemeye Yönelik Yarı Sistematik Bir Literatür İncelemesi

ÖD59 Çevreci Davranış ve Çevreci Liderlik İlişkisi Üzerine Bir Meta-Analiz

ÖD60 Yönetici Bakış Açısıyla İş Yeri Kayırmacılığı: Ayrımcılık Değil Hakkaniyet?

ÖD64 Yönetici Desteği Algısının Özdeşleşme Kararsızlığı Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Dışlanmanın Aracılık Rolü

ÖD65 İşyerinde Psikolojik Güvenlik ve Yenilikçi Davranışlar: Çalışanlar Özgürce Fikirlerini Paylaşabiliyor Mu?

ÖD67 İş Yerinde Can Sıkıntısının Sosyal Sanal Kaytarma Davranışına Etkisinde Sosyotelizmin Aracı Rolü

ÖD70 Toplumsal Cinsiyet Algısının Liderlik Tarzı Tercihleri Üzerindeki Etkisi

ÖD74 Örgütsel Adaletin İşten Ayrılma Niyetine Etkisinde Örgütsel Sinizmin Aracılık Rolü

ÖD76 Sosyal Baltalama: Bilimsel Literatürdeki Gelişmeler ve İş Birlikleri

ÖD81 Kirli İşlerde Çalışma Deneyimi: Örgütsel ve Toplumsal Yansımalar

ÖD82 Yönetim Yazınında Damga: Bibliyometrik ve Tematik Bir İnceleme

ÖD84 İşletme Yönetiminde Örgütsel Çeviklik: Bibliyometrik Bir Araştırma

Tema: Çalışan Deneyimi ve İş Yaşamı

ÖD2 Gökteki Huzurun Yerdeki Güvencesi: ARFF Personellerinin İş Yorgunlukları ve Görev Performansı

ÖD4 Özel Sektörde Çalışan Kadınların Anneliğe Geçiş Deneyimleri: Hamilelik, Doğum İzni ve İşe Geri Dönüş Süreci

ÖD7 Havacılık Çalışanlarının Öz-Farkındalıkları ve Durumsal Farkındalıkları Arasındaki İlişki: İş Çıktılarına ve Havacılık Güvenliğine Etkileri

ÖD12 Zeka Türlerinin İş Performansına Etkisinde Öz Yeterliğin Aracı Rolü

ÖD15 Etik Liderlik, İş-Aile Çatışması ve Yaşam Tatmini Arasındaki İlişkiler

ÖD24 Motivasyonda Etkili Dokunuş: Herzberg'in Çift Faktör Teorisi Bağlamında Bir Değerlendirme

ÖD29 Lisansüstü Eğitim Gören Sağlık Çalışanlarının Yengeç Sepeti Sendromu Deneyimleri

ÖD39 Kapalı Kapılar Ardında: Özbenlik Kurgusu Rekabetçi Psikolojik İklimi Etkiler Mi?

ÖD49 Öz Disiplin İle Bireysel İş Performansı Arasındaki İlişki: Mesleki Motivasyonun Aracılık Rolü

ÖD51 Çalışan Sesi: Bir Bibliyometrik İnceleme

ÖD52 Hemşirelerde Psikolojik Dayanıklılığın Çaba Üzerindeki Etkisinde Performans Profillerinin Rolü Bir Örtük Profil Analizi

ÖD61 Gözetim Kültürünün Çalışan Sesi Üzerine Etkisi

ÖD63 Algılanan Sessiz İşten Çıkarma, İş Tatmini, İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi

ÖD77 İş Becerikliliğinin İş Tatmini Üzerindeki Etkisinde Öznel İyi Oluş ve Öz Yeterlilik Algısının Rolü

ÖD79 Boreout ve Burnout Kıskacı: Motivasyon ve İşte Mutluluğun Anahtarı

ÖD80 İşin ve Yaşamın Anlamının İş Tatmini, Yaşam Tatmini ve Mental Sağlığa Etkileri

Tema: Dijitalleşme ve Yapay Zekâ

ÖD10 İş Yerinde Dijital Nezaketsizliğin Sessiz İstifaya Etkisi: Banka ve Sigortacılık Sektöründe Bir Araştırma

ÖD17 İşgörenlerin Yapay Zeka Teknolojisi Kabul Davranışlarında Akran Kontrolü ve Sosyal Norm Gücünün Etkisi

ÖD22 Sağlık Çalışanlarında Presenteeism ve Yapay Zeka

ÖD34 Çalışan Performansı Açısından Teknostres ve Sanal Kaytarma İlişkisi: Nitel Bir Yaklaşım

ÖD48 Disiplinler Arası Bir Bakışla Yapay Zekâ: Akademik Araştırmalarda Uygulama ve Etik Sorgulamalar

ÖD50 Girişimcilik Kültürü ve Dijital Liderliğin Yapay Zekaya Yönelik Tutuma Etkisi: Doğrusal ve Konfigürasyonel Bir Yaklaşım

ÖD53 Yavaş Yönetim: Dijital Çağda Anlamlı İş ve Bilişsel Dinginlik Arayışı

ÖD54 Zihnin Yükünü Hafifletmek Mi, Zihni Tembelleştirmek Mi? Üretken Yapay Zekâ Kullanımının Etkileri Üzerine Bir Araştırma

ÖD62 Oyunlaştırma: Çağrı Merkezi Çalışanlarına Yönelik Bir Saha Araştırması

ÖD72 Dijital Yetkinlik Ve Liderlik Kavramlarının Bibliyometrik Analizi

ÖD78 Aşırı İş Yükünün Dijital Tükenmişlik Üzerindeki Etkisinde Yapay Zekâ ve Teknostresin Düzenleyici Rolü: Yeni Bir Çözüm Mü Yoksa Yeni Bir Sorun Mu?

ÖD87 İşletmelerde Yapay Zeka Kullanımının Yönetim İşlevleri Üzerindeki Etkisine Yönelik Nitel Bir Araştırma

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ iv

DANIŞMA KURULU vi

ALANLAR VE ALAN KOORDİNATÖRLERİ vii

DÜZENLEME KURULU viii

YÖNETİM VE ORGANİZASYON KONGRELERİ TARİHÇESİ ix

BİLDİRİLER xi

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ PERSPEKTİFİNDE YAPAY ZEKÂ KULLANIMINA İLİŞKİN ETİK KAYGILAR ÜZERİNE BİBLİYOMETRİK BİR ANALİZ 1

ÖZEL HASTANELERDE HASTA HİZMETLERİ ÇALIŞANLARININ MESLEKİ YETERLİLİKLERİNİN DEĞERLENDİRİLMESİNE YÖNELİK BİR ÖLÇEK GELİŞTİRME ÇALIŞMASI 14

SOSYAL DEĞİŞİM TEORİSİ PERSPEKTİFİNDEN BUMERANG ÇALIŞAN OLARAK PİLOTLARIN HAVACILIK SEKTÖRÜNDEKİ GERİ DÖNÜŞ DENEYİMİ 25

YAPAY ZEKÂYI KURAMA DAYANDIRMAK: ÖRGÜT TİPOLOJİLERİ, ZEKÂ TÜRLERİ ve ÇALIŞANLARIN YENİDEN BECERİ KAZANMALARINA YÖNELİK ÖNERMELER 33

UZAKTAN ÇALIŞMANIN GÖRÜNMEYEN YÜZÜ: HİBRİT ORTAMLARDA KARŞILAŞILAN ZORLUKLARIN İKY YAKLAŞIMLARIYLA YÖNETİMİ 40

SAĞLIK KURUMLARINDA İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE KARŞILAŞILAN PROBLEMLERİN AHP YÖNTEMİ İLE ANALİZİ 48

GLASSDOOR VERİLERİ ÜZERİNDEN ÇALIŞAN DENEYİMİNİN TEMATİK ANALİZİ: BANKACILIK ÖRNEĞİ 56

İŞLETMELERDE ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN VE STRES YÖNETİMİNİN ÇALIŞAN VERİMLİLİĞİNE ETKİSİ: İSTANBUL İLİNDE BİR SAĞLIK KURULUŞUNDA UYGULAMA 64

SESSİZ İŞE ALIM: İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE YÜKSELEN TRENDLER 72

MALİ MÜŞAVİR ADAYLARININ KARİYER YETKİNLİĞİNİN KARİYER MEMNUNİYETİNE ETKİSİNDE MESLEKİ TÜKENMİŞLİĞİN MODERATÖR ROLÜ 79

ÇEŞİTLİLİK VE KAPSAYICILIK ÜZERİNE BİR META-SENTEZ ÇALIŞMASI: TEMALAR, EĞİLİMLER VE BOŞLUKLAR 89

ÇOK KRİTERLİ KARAR VERME YÖNTEMLERİNİN KULLANILARAK DİJİTAL DÖNÜŞÜM İÇİN KRİTİK OLAN YETENEKLERİN BELİRLENMESİ 98

ŞİFA VEREN KADINLAR: TÜRKİYE'DE İLAÇ SEKTÖRÜNÜN 1960-1975 DÖNEMİ KADIN EMEKÇİLERİ ÜZERİNE BİR İNCELEME 107

SANAYİ DEVRİMİNİN SESSİZ TANIKLARI: LEWIS HINE'IN OBJEKTİFİNDEN ÇOCUK İŞÇİLİĞİ 117

GİRİŞİMCİLİK TARİHİNİN SON ELLİ YILINI WOS ÜZERİNDEN KUŞBAKIŞI İZLEMEK 129

TÜRKİYE'DE 1960'LI YILLARDA YÖNETİM UYGULAMACILARININ GÜNDEMİ: AKTÖRLER VE YÖNETİM İDEOLOJİLERİ 142

KÜRESEL TEDARİK AĞLARINDA İZLENEN AYRIŞTIRMA(DECOUPLING) STRATEJİLERİ: KARŞILAŞTIRMALI VAKA ÇALIŞMASI YÖNTEMİ İLE NİTEL BİR ANALİZ 149

YÖNETİM BİLİMİNDEN POLİTİK FELSEFEYE: "GÖZETİM" KAVRAMI ÜZERİNE BİR ÇÖZÜMLEME 156
TÜRKİYE İŞ ORTAMINDA GELENEK, MODERNİZM VE POSTMODERNİZM EKSENİNDE YÖNETİM VE ORGANİZASYON PRATİKLERİ VE SAPKIN DAVRANIŞLAR 163
CAM TAVAN KAVRAMI ÜZERİNE BİBLİYOMETRİK BİR ANALİZ 164
GÖKTEKİ HUZURUN YERDEKİ GÜVENCESİ: ARFF PERSONELLERİNİN İŞ YORGUNLUKLARI VE GÖREV PERFORMANSI 172
ÖZEL SEKTÖRDE ÇALIŞAN KADINLARIN ANNELİĞE GEÇİŞ DENEYİMLERİ: HAMİLELİK, DOĞUM İZNİ VE İŞE GERİ DÖNÜŞ SÜRECİ 183
ÖRGÜTLERDE VERİMLİLİK Mİ, MUTLULUK MU? İKİ YÖNETİM STİLİNİN OLUMSUZ DAVRANIŞLARA ETKİSİ 190
SESSİZ İSTİFA HABERLERİNİN DUYGU ANALİZİ: NAİVE BAYES SINIFLANDIRICISI İLE BİR İNCELEME 197
HAVACILIK ÇALIŞANLARININ ÖZ-FARKINDALIKLARI VE DURUMSAL FARKINDALIKLARI ARASINDAKİ İLİŞKİ: İŞ ÇIKTILARINA VE HAVACILIK GÜVENLİĞİNE ETKİLERİ 206
AKADEMİDE İTİCİ GÜÇ UNSURU OLARAK MOBBİNG: İŞ PERFORMANSI VE BİREYSEL GELİŞİM ÜZERİNDEKİ POZİTİF ETKİ 217
İŞ YERİNDE DİJİTAL NEZAKETSİZLİĞİN SESSİZ İSTİFAYA ETKİSİ: BANKA VE SİGORTACILIK SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA 227
ZEKA TÜRLERİNİN İŞ PERFORMANSINA ETKİSİNDE ÖZ YETERLİĞİN ARACI ROLÜ 234
CAMDAN BULUTLAR: HAVACI KADINLARIN CAN KIRIKLIKLARI 246
ETİK LİDERLİK, İŞ-AİLE ÇATIŞMASI VE YAŞAM TATMİNİ ARASINDAKİ İLİŞKİLER 255
ALTURİSTİK LİDERLİĞİN İŞTEN AYRILMA NİYETİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: YÖNETİCİ-AST ETKİLEŞİMİNİN ARACILIK ROLÜ 267
İŞGÖRENLERİN YAPAY ZEKÂ TEKNOLOJİSİ KABUL DAVRANIŞLARINDA AKRAN KONTROLÜ VE SOSYAL NORM GÜCÜNÜN ETKİSİ 279
YÖNETİM DİSİPLİNİNDE YEŞİL DAVRANIŞ: BİBLİOMETRİK BİR ARAŞTIRMA 288
ÖRGÜTLERDE PANOPTİKONUN İŞE ADANMIŞLIK VE SANAL KAYTARMA ÜZERİNE ETKİSİ: BİR ALAN ÇALIŞMASI 300
ÖYLE BİR GEÇER "ZAMAN" Kİ: ÖRGÜTSEL DAVRANIŞLARI ZAMANIN TESTİNDEN GEÇİREBİLİR MİYİZ? 314
SAĞLIK ÇALIŞANLARINDA PRESENTEEİSM VE YAPAY ZEKA 322
ÖRGÜTSEL SESSİZLİĞİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA ETKİSİ (AKADEMİSYENLER ÖZELİNDE) 336
MOTİVASYONDA ETKİLİ DOKUNUŞ: HERZBERG'İN ÇİFT FAKTÖR TEORİSİ BAĞLAMINDA BİR DEĞERLENDİRME 341
İŞ HAYATINDA GİZLİ TEHDİT: MALADAPTİF HAYAL KURMA 347
EMNİYETLİ DAVRANIŞIN ÖNCÜLLERİ: HAVACILIK SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA 355
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM GÖREN SAĞLIK ÇALIŞANLARININ YENGEÇ SEPETİ SENDROMU DENEYİMLERİ 364
ÖRGÜTSEL MUHALEFETİN ÖTESİ: PARRHESİA DAVRANIŞI 372

ÇALIŞAN PERFORMANSI AÇISINDAN TEKNOSTRES VE SANAL KAYTARMA İLİŞKİSİ: NİTEL BİR YAKLAŞIM 381
ÖRGÜTSEL GÜVEN VE SİNİZM İLİŞKİSİNDE ÖRGÜTSEL DIŞLANMANIN ARACI ETKİSİ 391
CAMDAN BULUTLAR: HAVACI KADINLARIN CAN KIRIKLIKLARI 398
KAPALI KAPILAR ARDINDA: ÖZBENLİK KURGUSU REKABETÇİ PSİKOLOJİK İKLİMİ ETKİLER Mİ? 407
ÖRGÜTSEL BAĞLAMDA WHATABOUTISM- PEKİ ŞUNUN HAKKINDACILIK- ÜZERİNE KEŞFEDİCİ BİR ÇALIŞMA 415
DİSİPLİNLER ARASI BİR BAKIŞLA YAPAY ZEKÂ: AKADEMİK ARAŞTIRMALARDA UYGULAMA VE ETİK SORGULAMALAR 424
ÖZ DİSİPLİN İLE BİREYSEL İŞ PERFORMANSI ARASINDAKİ İLİŞKİ: MESLEKİ MOTİVASYONUN ARACILIK ROLÜ 436
GİRİŞİMCİLİK KÜLTÜRÜ VE DİJİTAL LİDERLİĞİN YAPAY ZEKAYA YÖNELİK TUTUMA ETKİSİ: DOĞRUSAL VE KONFİGÜRASYONEL BİR YAKLAŞIM 447
ÇALIŞAN SESİ: BİR BİBLİYOMETRİK İNCELEME 454
HEMŞİRELERDE PSİKOLOJİK DAYANIKLILIĞIN ÇABA ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE PERFORMANS PROFİLLERİNİN ROLÜ: BİR ÖRTÜK PROFİL ANALİZİ 468
YAVAŞ YÖNETİM: DİJİTAL ÇAĞDA ANLAMLI İŞ VE BİLİŞSEL DİNGİNLİK ARAYIŞI 475
ZİHNİN YÜKÜNÜ HAFİFLETMEK Mİ, ZİHNİ TEMBELLEŞTİRMEK Mİ? ÜRETKEN YAPAY ZEKÂ KULLANIMININ ETKİLERİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA 481
ÖRGÜTSEL TOKSİSİTE KONUSUNA İLİŞKİN GÖRSEL HARİTALAMA TEKNİĞİYLE BİBLİYOMETRİK ANALİZ 489
İŞ YAŞAMINDA BASKINLIĞIN ETKİLERİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA 501
BEKLENTİ STRES İLİŞKİSİNDE DÜZENLEYİCİ DEĞİŞKENLERİ BELİRLEMEYE YÖNELİK YARI SİSTEMATİK BİR LİTERATÜR İNCELEMESİ 508
ÇEVRECİ DAVRANIŞ VE ÇEVRECİ LİDERLİK İLİŞKİSİ ÜZERİNE BİR META-ANALİZ 516
YÖNETİCİ BAKIŞ AÇISIYLA İŞ YERİ KAYIRMACILIĞI: AYRIMCILIK DEĞİL HAKKANİYET? 527
GÖZETİM KÜLTÜRÜNÜN ÇALIŞAN SESİ ÜZERİNE ETKİSİ 533
OYUNLAŞTIRMA: ÇAĞRI MERKEZİ ÇALIŞANLARINA YÖNELİK BİR SAHA ARAŞTIRMASI 540
ALGILANAN SESSİZ İŞTEN ÇIKARMA, İŞ TATMİNİ VE İŞTEN AYRILMA NİYETİ İLİŞKİSİ 548
YÖNETİCİ DESTEĞİ ALGISININ ÖZDEŞLEŞME KARARSIZLIĞI ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE ÖRGÜTSEL DIŞLANMANIN ARACILIK ROLÜ 556
İŞYERİNDE PSİKOLOJİK GÜVENLİK VE YENİLİKÇİ DAVRANIŞLAR: ÇALIŞANLAR ÖZGÜRCE FİKİRLERİNİ PAYLAŞABİLİYOR MU? 566
İŞ YERİNDE CAN SIKINTISININ SOSYAL SANAL KAYTARMA DAVRANIŞINA ETKİSİNDE SOSYOTELİZMİN ARACI ROLÜ 574
TOPLUMSAL CİNSİYET ALGISININ LİDERLİK TARZI TERCİHLERİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİ 583
DİJİTAL YETKİNLİK VE LİDERLİK KAVRAMLARININ BİBLİYOMETRİK ANALİZİ 588

ÇIKARILACAK

ÖRGÜTSEL ADALETİN İŞTEN AYRILMA NİYETİNE ETKİSİNDE ÖRGÜTSEL SİNİZMİN ARACILIK ROLÜ 595
SOSYAL BALTALAMA: BİLİMSEL LİTERATÜRDEKİ GELİŞMELER VE İŞ BİRLİKLERİ .. 607
İŞ BECERİKLİLİĞİNİN İŞ TATMİNİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE ÖZNEL İYİ OLUŞ VE ÖZ YETERLİLİK ALGISININ ROLÜ 620
AŞIRI İŞ YÜKÜNÜN DİJİTAL TÜKENMİŞLİK ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE YAPAY ZEKÂ VE TEKNOSTRESİN DÜZENLEYİCİ ROLÜ: YENİ BİR ÇÖZÜM MÜ YOKSA YENİ BİR SORUN MU? 631
BOREOUT VE BURNOUT KISKACI: MOTİVASYON VE İŞTE MUTLULUĞUN ANAHTARI 640
İŞİN VE YAŞAMIN ANLAMININ İŞ TATMİNİ, YAŞAM TATMİNİ VE MENTAL SAĞLIĞA ETKİLERİ 651
KİRLİ İŞLERDE ÇALIŞMA DENEYİMİ: ÖRGÜTSEL VE TOPLUMSAL YANSIMALAR 662
YÖNETİM YAZININDA DAMGA: BİBLİYOMETRİK VE TEMATİK BİR İNCELEME 674
İŞLETME YÖNETİMİNDE ÖRGÜTSEL ÇEVİKLİK: BİBLİYOMETRİK BİR ARAŞTIRMA 688
İŞLETMELERDE YAPAY ZEKA KULLANIMININ YÖNETİM İŞLEVLERİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİNE YÖNELİK NİTEL BİR ARAŞTIRMA 697
YAPAY ZEKANIN BİLGİ YÖNETİMİNE ENTEGRASYONU: BİBLİYOMETRİK BİR ANALİZ 701
DİJİTAL OLGUNLUĞUN İŞLETMELERİN REKABET ÜSTÜNLÜĞÜ ÜZERİNE ETKİSİ: BİLGİ YÖNETİMİ YÖNELİMİNİN ARACILIK ROLÜ 710
LİMAN YÖNETİMİ ARAŞTIRMALARI ÜZERİNE GİZLİ DIRICHLET ATAMASI TABANLI KONU MODELLEMESİ 723
KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK VE STRATEJİK YÖNETİM İLİŞKİSİNE YÖNELİK BİBLİYOMETRİK BİR ANALİZ 731
TÜRKİYE'DEKİ ÜNİVERSİTELERİN ULUSLARARASI REKABETÇİLİĞİ –SIRALAMA VERİLERİYLE AKADEMİK PERFORMANSIN DEĞERLENDİRİLMESİ 741
YEŞİL ENTELEKTÜEL SERMAYENİN KURUMSAL İTİBAR VE SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK PERFORMANSI İLE İLİŞKİSİNİN İNCELENMESİ 754
GİRİŞİMCİ BAŞARISIZLIĞI VE GERİ DÖNÜŞ: SOSYAL SERMAYENİN ROLÜ 764
DİNAMİK YETENEKLER VE İNOVASYON PERFORMANSI: YÖNETİM VE İŞLETME ALANINDAKİ ARAŞTIRMALARIN BİBLİYOMETRİK ANALİZİ 774

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ PERSPEKTİFİNDE YAPAY ZEKÂ KULLANIMINA İLİŞKİN ETİK KAYGILAR ÜZERİNE BİBLİYOMETRİK BİR ANALİZ

Doç. Dr. Meral ÇALIŞ DUMAN
Malatya Turgut Özal Üniversitesi, meral.duman@ozal.edu.tr

Prof. Dr. N.Derya ERGUN ÖZLER
Kütahya Dumlupınar Üniversitesi, derya.eozler@dpu.edu.tr

ÖZET

Son yıllarda adı sıkça duyulmaya başlayan yapay zeka kavramı günümüzde artan bir ilgi ve merakla takip edilerek hemen her alana entegre olmaya başlamıştır. Bu alanlardan birisi de İKY'dir. Bu çalışma, İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY)'nde yapay zekâ (YZ) kullanımına ilişkin etik kaygılara odaklanmaktadır. Çalışmanın temel amacı İKY alanında kullanılan YZ'nın yol açtığı etik kaygılara vurgu yaparak, İK, YZ ve etik bağlamında yapılan araştırmalara yönelik bibliyometrik bir analiz yapmaktır. Analize yönelik yapılan değerlendirmeler sonucunda, işletme alanında YZ ile ilgili çalışmaların çoğunlukla İK ile ilgili olduğu; yapay zekanın işe alma ve seçme, işe alıştırma, performans değerlendirme, ücret, eğitim, kariyer vb. İK fonksiyonları yanında; adalet, ayrımcılık, stres, iş tatmini, örgütsel bağlılık, psikolojik sözleşme vb. örgütsel kavramlarla da ilişkilendirildiği görülmüştür.

Anahtar Kelimeler: Yapay Zekâ, İnsan Kaynakları Yönetimi, Etik.

GİRİŞ

İKY fonksiyonları, uygulamaları ve süreçlerinde YZ kullanımındaki yaygınlığa bağlı olarak bazı etik kaygıların zamana bağlı olarak ciddi bir artış gösterdiği görülmektedir. YZ'nın gerek çalışanlar gerekse işletmeler açısından sağladığı bazı faydaların yanında ciddi etik sorunları da beraberinde getirdiği ifade edilmektedir. Şeffaflık, mahremiyet ve gizlilik ihlalleri, ayrımcılık ve önyargılar ile adaletsiz tutumlar bu sorunlar arasında en dikkati çekenlerdendir. Bu noktada İK yöneticilerinin YZ kullanımında etik kaygıları gidermeye yönelik önlemler alması son derece önemlidir. Bu çalışmada öncelikle İKY perspektifinde YZ'nın kullanımına yönelik etik kaygılar teorik bir çerçevede ele alınarak oluşabilecek sorunlar üzerine odaklanmaya çalışılmış, İKY, YZ ve etik üzerine Web of Science veri tabanlarında belli anahtar kelimeler kullanılarak yapılan bibliyometrik analiz bulgularına yer verilmiş ve bazı çözüm önerilerinden bahsedilmiştir.

TEORİK ÇERÇEVE

YZ, insana özgü akıl yürütme, hesaplama becerileri, algoritma oluşturma ve anlamlı örüntülü bağlantıları doğrudan taklit etme becerisine sahiptir (Çelik ve Kaya, 2024:1047). YZ, belirli hedeflere ulaşmak için -belli bir dereceye kadar özerklikle- çevrelerini analiz ederek ve eylemlerde bulunarak zeki davranışlar sergileyen sistemlerdir. YZ sistemleri tamamen yazılım tabanlı olabilir, sanal bir dünyada çalışabilir (sesli asistanlar, konuşma/yüz tanıma sistemleri vb.) veya donanım cihazlarına ilişkin olabilir (gelişmiş robotlar vb.) (The European Commission's Communication on AI, 2018:3). TDK (2024)'nda YZ; bir bilgisayarın, bilgisayar kontrolündeki bir robotun veya programlanabilir bir aygıtın insana benzer biçimde algılama, öğrenme, fikir yürütme, karar verme, sorun çözme, iletişim kurma vb. fonksiyonları sergileyebilme yeteneği olarak tanımlanmıştır.

Etik, iyi ve kötü ile bunların ahlak ve insan davranışıyla ilişkisini inceleyen felsefi bir disiplindir. İyi ve kötünün, ahlak fikrinin ve insan davranışı modellerinin kalıcı, katı ya da statik olmaması, zaman ve mekan içinde evrimleşmesi nedeniyle etik kavramı değişken bir kapsam ve içeriğe sahiptir (Carrillo,

2020:2). Genel olarak iyi ve kötü perspektifinden ele alınan etik; irade, sorumluluk, özgürlük, vicdan, erdem, ödev vb. kavramlarla anılmaktadır. YZ sistemlerine etik değerlerin öğretilmesiyle ilgili; *ahlaki bazı kuralların belirlenerek makineye uygulanması; makinenin, dışarıdan dayatılan herhangi bir kurallar bütünü olmadan kendi kendine doğruyu/yanlışı kavraması; makinenin önce bir kurallar setiyle eylemde bulunması ve sonrasında bu kuralları değiştirerek kullanmayı öğrenmesi* şeklinde üç yaklaşım bulunmaktadır (Çelebi ve İnal, 2019).

YZ'nın beş etik ilkesi bulunmaktadır. Bunlardan *iyilik*; YZ'nin, insan refahını/onurunu artırarak ve çevresel sürdürülebilirliği destekleyerek tüm insanlara fayda sağlaması gerektiğini; *zarar vermeme*; YZ'nin bireylere zarar vermemesini ve bireylerin gizliliğini korumasını; *özerklik*, karar alma sürecinde insanların, YZ'nın veya her ikisinin uygun şekilde rol almasını ve insanların bu yetkilendirmeleri değiştirme gücüne sahip olmasını; *adalet;* YZ'nin adil ve eşitlikçi sonuçları teşvik etmesini, önyargıları ortadan kaldırmasını ve çeşitliliği desteklemesini; a*çıklanabilirlik* ise; YZ'nin anlaşılır ve hesap verebilir olmasını ifade etmektedir (Bankins, 2021).

YZ'nın etik kurallarıyla ilgili öne çıkan temel unsurlar; *şeffaflık, adalet ve hakkaniyet, zararsız kullanım, sorumluluk, bütünlük ve veri korumadır*. Güvenilir bir YZ'nın insan gözetimi; teknik sağlamlık ve güvenlik; gizlilik ve veri yönetişimi; çeşitlilik, ayrımcılık yapmama ve adalet; toplumsal ve çevresel refah ile hesap verebilirlik gibi bazı ön koşulları olduğu belirtilmektedir (Larsson, 2020:444). YZ'nın etik sonuçları, veri kullanımıyla ilgili gizlilik endişeleri ve otomasyon nedeniyle işlerin potansiyel olarak yer değiştirmesi, algoritmik süreçlerde önyargı ve ayrımcılık vb. kapsamaktadır. Birçok YZ algoritmasının şeffaf olmayan yapısı, kararlar olumsuz sonuçlara yol açtığında hesap verebilirlikle ilgili sorunları gündeme getirmektedir. YZ'nın kullanılması önemli gizlilik zorlukları da yaratmaktadır. Kişisel veriler toplanarak analiz edildiğinde bireyler sıklıkla verilerinin açık rızaları olmadan kullanılabileceğini düşünmektedirler (Boppiniti, 2022).

Veri madenciliği, bilgi keşfi, yüz tanıma, doğal dil işleme, akıllı robotlar, görsel tarama, yapay sinir ağı, robot ve ses etkileşimi gibi YZ sistemleri; İKY uygulamalarında eğitim ve öğrenme, işe alma, işe alıştırma, performans değerlendirme, teşvik mekanizmaları ve maaş düzenlemelerinde kullanılmaktadır (Alsaif ve Aksoy, 2023). YZ; CV tarama, otomatik mesaj gönderme, geçmiş ve referans kontrolü gibi İK süreçlerinde de kullanılmaktadır. İK uygulamalarında kullanılan *ses tanıma,* çalışanların sesli komutlarla ik süreçlerine erişmesini sağlar (izin talebi, maaş sorgulama, performans geri bildirimi vb.), çalışanlarla etkileşime girerek otomatik yanıtlar ve destek sağlayan sohbet robotları (*botlar)* işe alım süreçlerinde ön görüşme yapabilir, sıkça sorulan soruları yanıtlayabilir, *algoritmalar,* veri analizi ve öngörüsel modelleme yaparak performans değerlendirme ve çalışan bağlılığı gibi süreçleri optimize eder, adayların geçmiş verilerine ve yetkinliklerine göre en uygun işe alım kararlarını destekleyebilir (Bhardwaj vd., 2020).

İK uygulamalarının karmaşıklığı nedeniyle algoritma oluşturmanın zorlukları (veri yetersizliği, vakalar arasındaki farklılıklar, algoritmaya etki edecek faktörlerin sübjektifliği, kullanılan hesaplama modellerinin karmaşıklığı vb.), algoritmalara göre hareket etmenin oluşturduğu etik/hukuksal kısıtlamalar, algoritmaların adaletsizliği/açıklanamazlığı/şeffaf olmaması ve YZ'yı denetleyen hukuki zeminin yetersizliği, sosyal normlardan ve yerleşik alışkanlıklardan kaynaklı çalışanların tepkileri ve YZ'nın insana olan ihtiyacı azaltması gibi konular YZ'nın İKY fonksiyonlarına uygulanmasını zorlaştırmaktadır (Gürler, 2023).

YZ'nın işyerlerinde yükselişinin özellikle mavi yakalı işlerin önemini ve işe alım süreçlerinde artan YZ kullanımının insan etkileşimini azaltacağı öngörülmektedir (Chilunjika vd, 2022: 4). YZ'nın İK uygulamalarında oluşan etik zorluklar ve yasal kaygılar, adalet, şeffaflık ve hesap verebilirliği ön plana çıkarırken, gizliliğin korunması ve önyargının azaltılması gerekliliğini de vurgulamaktadır. Bu noktada teknolojik inovasyonun çalışanların ve adayların hakları gözetilerek işe alım, terfi, performans değerlendirme ve maaş kararları vb. süreçlerde etik standartlara uyum sağlamak önemlidir (Benabou vd., 2024).

Literatürde, çalışanların YZ'ya karşı duyduğu korku, güvensizlik ve şüphecilik vurgulanmaktadır. Bu noktada ortaya çıkan sorunlar; çalışanların iş kaybı korkusu, YZ'nın karar alma süreçlerini önyargılı hale getirebileceğine yönelik olumsuz algılar, YZ'nın nasıl çalıştığının bilinmemesi nedeniyle sisteme duyulan sınırlı güven**,** YZ'nın yönetişim ve ahlaki karar mekanizmalarına etkisi hakkındaki

belirsizliklerin yarattığı şüphecilik vb. dir. YZ'nın tarafsız olmadığı ve onları oluşturan insanların bilinçli/bilinçsiz önyargılarını yansıttığı düşünülmektedir (Crowhudry vd., 2023).

Yetenek kazanımı alanında YZ'nın veri setlerinde mevcut eşitsizlikleri artırabileceği belirtilmiştir. Bazı grupların yeterince temsil edilememesi, bu gruplardan gelen adayların mülakatlara çağrılma olasılığını düşürmektedir **(**Bujold vd., 2024). Örneğin, Amazon şirketinin işe alımda YZ kullanarak adaylara puan verdiği bir uygulamada erkek adayları kadın adaylara tercih ettiği görülmüştür. Uygulamada YZ kadınlarla ilgili CV'leri görmezden gelmiş ya da düşük puanlar vermiş, sadece kız öğrencilere eğitim veren iki üniversitenin mezunlarını dezavantajlı konuma düşürmüş, geçmiş işe alım verilerinden öğrenerek erkek adayları daha iyi olarak değerlendirmiştir. Bu olay kadınların işgücüne eşit katılımını engelleyen sistematik bir ayrımcılık örneği haline gelmiştir (Dastin, 2018). Bir başka örnekte Londra'da St.George Hastanesi Tıp Okuluna alım yapılırken YZ eleme uygulamasıyla başvuranların eğitim bilgilerine göre kabul ve ret işlemleri gerçekleştirilmiştir. Dört yıl sonra bu uygulamanın, kadınlar ile Pakistan vb. ülkelerden başvuru yapan doktorların akademik başarılarını göz ardı ederek sadece cinsiyet ve isimlerine dayanılarak başvurularını reddeden ayrımcı bir uygulama olduğu anlaşılmıştır (Dilek, 2019:52).

YZ karmaşık performans verilerini analiz etme, kişiselleştirilmiş eğitim önerileri geliştirme, gelecekteki performansı tahmin etme ve çalışan memnuniyetini değerlendirme noktasında bazı etik tehditler içerebilmektedir. YZ, İK uzmanlarının önyargılarını öğrenerek; işe alım süreçlerinde belirli cinsiyetlere, becerilere, geçmişlere, sosyal sınıflara veya etnik gruplara ayrıcalık tanıyabilmektedir. YZ çalışanlarla ilgili geçerli veri desenlerinin analiz edilmesini sağlamakla birlikte, çalışanların mahremiyetini tehdit eden etik riskler içerebilmektedir. Veri analizi**,** bireylerin hassas verilerini manipüle etmek veya çalışanların zayıf yönlerinden faydalanmak için kullanılabilmekte; çalışanların sosyal medya aktivitelerinin, kişisel e-postalarının, dijital cihazlarının izlenmesi gizlilik ihlali anlamına gelmektedir (Quamar, 2021). Çalışanların ve yöneticilerin bilgi teknolojilerini kötüye kullanması, bilgilerin istenmeyen alıcılarla paylaşılması, kişisel verilerin ve bilgilerin kötüye kullanılması ve web sitelerinde yayınlanması çalışanlar açısından büyük tehditler oluşturmaktadır. YZ kullanımı sonucunda işten çıkarmalar artmakta, bu durum işletmede kalan çalışanlarda baskı oluşturarak duygusal anlamda yıpranmalarına neden olmaktadır. İşten çıkarmalar sonrasında çalışanlarda psikolojik sözleşme ihlali algısı oluşmaktadır (Arslan vd., 2022). Çalışanların işten çıkartılması; iş güvencesizliği ile birlikte, personel arasında gelecekte üstlenecekleri roller ve örgüt içi istikrar konusunda endişeye yol açmaktadır. Yaşlanan işgücü, becerilerin güncelliğini yitirmesi, sınırlı erişim veya beceriye sahip bireylerin iş değiştirmek zorunda kalmasıyla birlikte, terfi ve performans değerlendirmelerinde YZ'ya güvenilmesi, kullanılan algoritmaların iyi anlaşılamaması ve bazılarına yanlı görünmesi durumunda adaletsizlik ve şeffaflık eksikliği gibi etik sorunlar oluşmaktadır (Aşkun, 2024:682). YZ algoritmaları geçmiş verilerle elde edildiğinden, mevcut önyargıları sürdürme hatta güçlendirme potansiyeline sahiptir. YZ sistemlerinin birçoğunun bir karar veya tahmine nasıl ulaştığını anlamak zor hatta imkansızdır. YZ'nın hangi kriterlere dayanarak bir adayı seçtiği veya bir terfi kararını nasıl verdiği anlaşılamadığında, adil ve hesap verebilir bir süreç sağlamak zorlaşmaktadır (Paigude, 2023).

Bazı performans ölçütlerinin niceliksel olarak değerlendirilme zorluğu, İKY veri setlerinin genellikle küçük ölçekli olması, karar alma süreçlerinde adalet ve hesap verebilirliğin sağlanması gerekliliği, İKY faaliyetlerini karakterize eden unsurlardandır. YZ kullanımı özellikle insanların geçim kaynaklarını etkilediğinde, güvenilirliğine ilişkin endişeler ve etik kaygılar oluşmaktadır (Bankins, 2021). Gelecekte YZ tabanlı birçok yeni mesleğin ortaya çıkacağı bu nedenle bazı kişilere ihtiyaç kalmayacağı endişesi, bireylerin yaşamlarını sürdürebilmeleri, sosyo ekonomik ve psikolojik anlamda iyi olmaları noktasında etik bir soruna dönüşmektedir. Zeki sistemlerde insani duygular tam olarak modellenemediğinden bazı süreçlerde yöneticilerin acımasız kararlar verebileceği, insanlardaki narsist duyguların tetiklenerek kolektif narsizmin oluşacağı ve böylece çalışanlar açısından etik ihlallerin ortaya çıkacağı düşünülmektedir (Köse, 2020:299-300).

YZ sistemleri; çalışan verilerinin izinsiz izlenmesi, çalışanların YZ tarafından gizli profillenmesi, bilinçli rıza olmadan kişisel verilerin işlenmesi noktasında gizlilik ve mahremiyet ihlallerine yol açmaktadır. YZ destekli yönetim süreçleri, serbest çalışma düzenine entegre oldukça, çalışan haklarını koruyan yasalar yetersiz kalmaktadır. Çalışanların söz hakkının azalması ve YZ'nin etik olup

olmadığını değerlendirme ve sorgulama mekanizmalarının eksikliği, çalışan sömürüsüne ve güvensiz bir çalışma ortamına neden olmaktadır (Varma, 2023). Makinelerin insanların yerini alabileceği endişesiyle çalışanlar motivasyon kaybı, azalan örgütsel bağlılık ve düşük iş tatmini yaşamaktadırlar. YZ'ya ayak uydurmak, çalışanlar için zihinsel ve duygusal yük oluşturmakta bu da tekno-stresi ortaya çıkarmaktadır (Paolo-Sanchez vd., 2022). Sürekli izleme çalışanların özgürlüklerini kısıtlayarak güven sorununa yol açabilir. Şeffaflık eksikliği, belirsizlik ve güvensizlik oluşturabilir, adaletsizlik algısı yaratabilir. YZ'nın giriş verileri kontrol edilmezse, yanlış kararlar sürekli tekrarlanabilir. YZ'nın, veri girişlerinden sonuçlara kadar nasıl çalıştığı konusunda şeffaflık sağlanmazsa, yöneticiler en iyi adayları işe almak yerine, sistemin önyargıları sonucunda bilinçli ya da bilinçsiz şekilde belirli aday gruplarını dışlayabilir. İK ekipleri, potansiyel adayları belirlemede giderek daha fazla sosyal medya platformlarındaki meta-verilere güvenmektedir. Dijital dünyanın düşük maliyetleri ve büyük veri kümelerinin kolay işlenebilirliği, iş dünyasında "sayısallaştırma mantığını" baskın hale getirmiştir. Bu durum, bireylerin sosyal yaşamları, kişilikleri, yetenekleri ve seçimlerinin yalnızca sayısal bir veri kümesine indirgenmesine yol açmaktadır. Algoritmaların adayların bireysel gelişimini ve geçmişlerini değerlendirmek yerine yalnızca belirli özelliklere sahip kişileri hedef alması, bireylerin kariyer yolculuğunun, beceri gelişiminin ve potansiyelinin göz ardı edilmesine yol açmaktadır. Bireylerin geçmişi ve gelişimi dikkate alınmadan, yalnızca ölçülen belirli özellikler üzerinden sınıflandırılması, adil bir değerlendirme sürecini engelleyebilmektedir (Chowdhury vd., 2023).

İK süreçlerinde kullanılan veriler genellikle sınırlıdır ve yeterince çeşitli değildir. YZ'nın yönetim kararlarını şekillendirmesi, çalışanlarda güvensizlik yaratabilir. Özellikle Çin ve Güneydoğu Asya'daki etik tartışmalar, YZ'nın çalışanları aşırı gözetleme ve zihinlerine girme riskini artırdığını belirtmektedir. YZ'nın işyerinde çalışan izleme (örneğin yüz tanıma sistemleri, duygu analizi, davranış takibi) için kullanılması, çalışanların mahremiyetini ihlal edebilir. Bu durum, çalışanların özgürlüğünü kısıtlayabilir ve işyerinde baskıcı bir kültüre yol açabilir. Özellikle İKY'nde YZ'nın hatalı kullanımı, personel devir oranını artırabilir. YZ'nın verdiği kararların sorumluluğu ve insanların değer yargılarıyla çelişme olasılığı büyük bir etik sorundur. YZ sistemleri, yalnızca veri örüntülerini ve sıklıklarını analiz ettiğinden, çok kültürlü organizasyonlarda çalışan eşitliği konusunda sorunlar çıkabilir (Budhwar vd., 2022).

YÖNTEM

Bu araştırmanın yöntemi nitel araştırma yöntemlerinden birisi olan bibliyometrik analizdir. İKY alanında YZ ve etik ilişkisi üzerine Web of Science (WoS) veri tabanlarında belli anahtar kelimeler kullanılarak bibliyometrik incelemeler yapılmış ve yayınlar belli özelliklere göre kategorize edilmiştir. İKY alanında YZ ve etik arasındaki ilişkinin önemi her geçen gün artarken, gelecek araştırmacılara bir yol haritası sunması açısından yapılan çalışmaların derlenmesi önem taşımaktadır.

Veri Elde Etme Yöntemi

Bu araştırmanın veri kaynağı Web of Science[1] veri tabanıdır. Güncel çalışmaları değerlendirmek adına, araştırmalar 2020-2025 yılları arasında sınırlandırılmıştır. Kullanılan anahtar kelimeler "artifical intelligence", "AI" "artifical intelligence-ethic" "artifical intelligence-human resources management", "artifical intelligence-HRM", "artifical intelligence-HRM-ethic" "artifical intellgence-ethic-human resources management" ile sınırlandırılmıştır. Çalışmanın daha doğru sonuç vermesi açısından WoS araştırma alanı "Sosyal bilimler, işletme ve yönetim" başlıkları ile sınırlandırılmaya gidilmiştir.

Bulgular

WoS veri tabanında yukarda belirlenen sınırlılıklar çerçevesinde Tablo 1'de görülen rakamlara ulaşılmıştır.

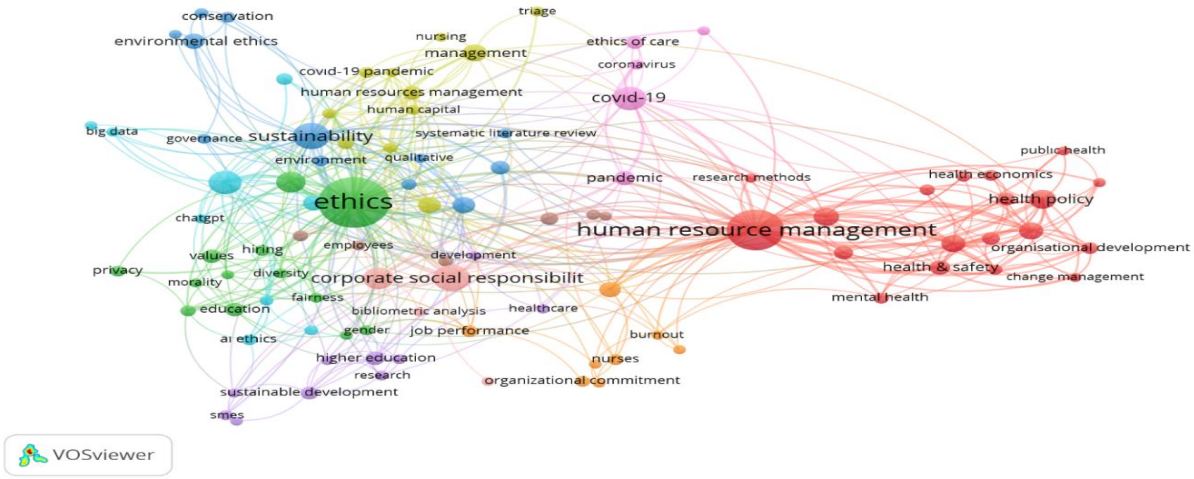
[1] https://www.webofscience.com/

Tablo 1: WoS Veritabanında Anahtar Kelimelere Göre Yayın Sayıları

Aranılan Anahtar Kelime	**WoS Yayın Sayısı**
Artifical intelligence, "AI"	11667
Artifical intelligence-ethic	5644
Artifical intelligence-HRM-human resources management	6088
Artifical intelligence-ethic-human resources management	1083

Elde edilen yayın sayılarının VOSViewer analiz programında belli kriterlere göre yapılan sıklık dağılımları Şekil 1,2,3 ve 4'te görülmektedir.

Şekil 1: İKY alanında YZ ve etik ilişkisi ile ilgili çalışmaların anahtar kelimelerine göre sıklık dağılımı



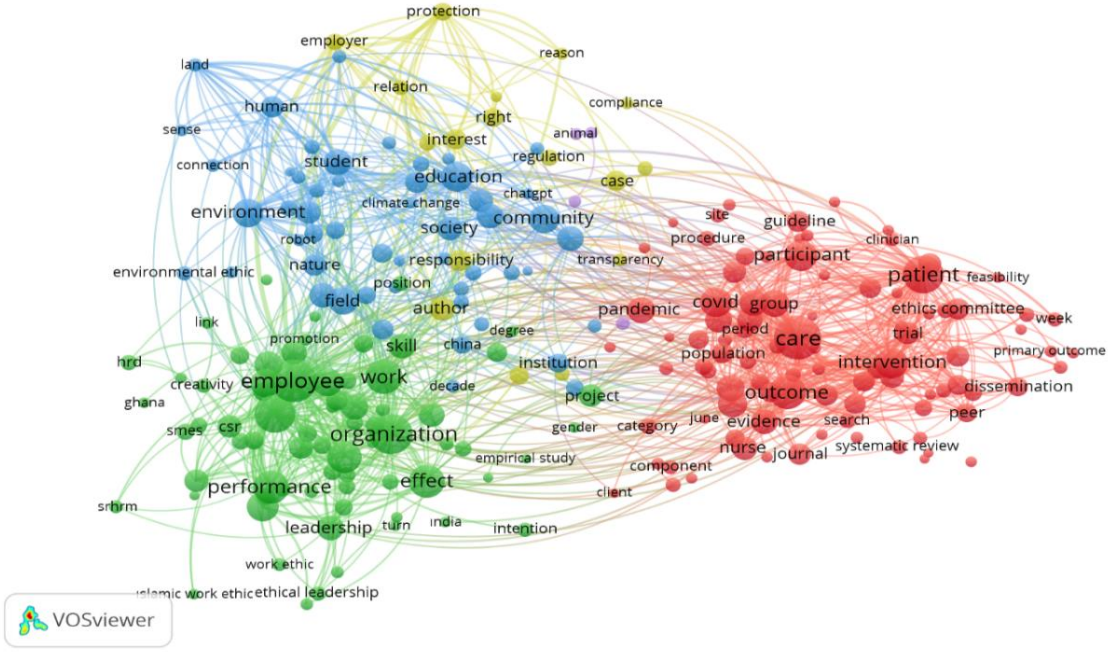
İKY alanında YZ ve etik ilişkisini ortaya koyan çalışmalarda anahtar kelimelere göre (Şekil 1) en fazla işbirlikçi sosyal sorumluluk, sürdürülebilirlik, çevresel etkiler, adalet, ChatGPT, iş performansı, ahlak, nefret, kültürel çeşitlilik, dürüstlük, pandemi gibi değişkenlerin sıklıkla kullanıldığı görülmektedir. Aynı verilerin çalışma değişkenlerine göre yoğunluk dağılımı ise Şekil 2'de görülmektedir. Çalışma yoğunluğunun sürdürülebilirlik, işbirlikçi sosyal sorumluluk, çevre ve etik gibi konularda yoğunlaştığı görülmektedir.

Şekil 2: İKY alanında YZ ve etik ilişkisi ile ilgili çalışmaların anahtar kelimelerine göre yoğunluk dağılımı



Anahtar kelimelere göre sıklık dağılımı ve yoğunluk haritaları verilen çalışmaların özet bölümünde metin sıklığı incelenmiş ve Şekil 3'te verilmiştir.

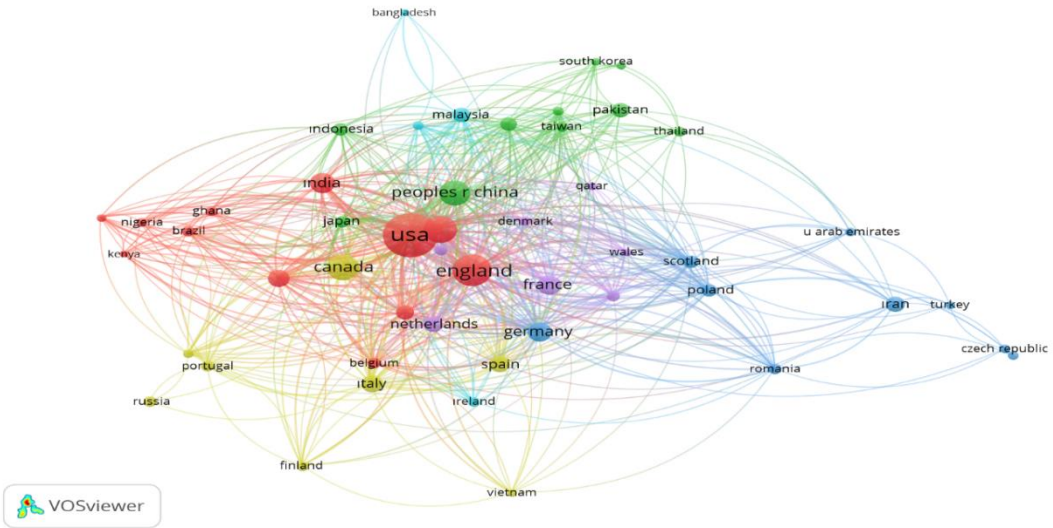
Şekil 3: İKY alanında YZ ve etik ilişkisi ile ilgili yapılan çalışmaların metin haritası



VOSviewer analiz programından elde edilen, İKY alanında YZ ve etik ilişkisi ile ilgili çalışmaların özet bölümlerinde en sık kullanılan kelimeler (Şekil 3) sağlık, işletme ve eğitim alanında toplanmıştır. Yapılan çalışmaların sağlıkta hasta hakları, veri ihlalleri; eğitimde ChatGPT ve diğer YZ araçlarının öğrencilerin performans, beceri ve ilgilerine etkisi, yaratıcılık ve veri ihlalleri gibi konuların sıklıkla araştırıldığı görülmektedir. İşletmelerde ise bu çalışmaların İKY fonksiyonları (performans, kariyer, yetkinlik) liderlik, yönetim gibi konularda dağılım gösterdiği görülmektedir.

İKY alanında YZ ve etik ilişkisini inceleyen araştırmaların en fazla olduğu ülkeler ABD, İngiltere, Hindistan ve Şekil 4'de görülen diğer ülkelerdir.

Şekil 4: İKY alanında YZ ve etik ilişkisi üzerine en fazla araştırma yapan ülkeler



Şekil 4'de yer alan ülkelerde ilgili konu üzerine en fazla araştırma yapan ilk otuz (30) kurum Tablo 2'de görülmektedir.

Tablo 2: İKY alanında YZ ve etik ilişkisi üzerine en fazla araştırma yapan ilk 30 Kurum

Kurum	**Yayın Sayısı**	**Kurum**	**Yayın Sayısı**
Indian Institute Of Management IIM System	121	Pennsylvania Commonwealth System Of Higher Education Pcshe	40
Bucharest University Of Economic Studies	107	Harvard University	38
Unıversity Of London	95	University Of Oxford	38
State University System Of Florida	76	Texas A M University System	37
University System Of Georgia	64	Calıfornıa State University System	36
University System Of Ohio	63	Copenhagen Busıness School	36
Indian Institute Of Technology System IIT System	62	University Of Vaasa	35
Ministry Of Education Science Of Ukraine	62	Centre National De La Recherche Scientifique Cnrs	34
Symbıosis International University	54	Swınburne University Of Technology	34
University Of Johannesburg	53	University Of CambrİdgE	33
University Of Texas System	53	University Of Queensland	33
Swansea University	46	University Of Reading	33
National Institute Of Technology Nit System	45	Aston University	31
National University Of Sıngapore	43	Hong Kong Polytechnic University	31
University Of California System	43	Zhejıang University	31

İKY alanında YZ ve etik ilişkisi ile ilgili çalışmaların indeks bilgileri Tablo 3'de görülmektedir. YZ 'nın kullanılmasının bir sonucu olarak, etik ile ilgili çalışmaların sayısı son yıllarda artış göstermiştir.

Tablo 3: İKY alanında YZ ve etik ilişkisi ile ilgili yapılan çalışmaların indeks bilgileri

Web of Science Indeks	**Yayın Sayısı**
Social Sciences Citation Index (SSCI)	314
Emerging Sources Citation Index (ESCI)	313
Science Citation Index Expanded (SCI-EXPANDED)	260
Conference Proceedings Citation Index – Science (CPCI-S)	278
Conference Proceedings Citation Index – Social Science & Humanities (CPCI-SSH)	110
Arts & Humanities Citation Index (A&HCI)	69
Book Citation Index – Social Sciences & Humanities (BKCI-SSH)	2
Book Citation Index – Science (BKCI-S)	2

*İndeks sayısında fazla çıkan eserler erken erişime aittir.

Literatür taraması sonucunda elde edilen İKY alanında YZ ve etik ilişkisini ortaya koymaya çalışan en ilgili otuz çalışma, bu çalışmaların bilgileri ve çalışmalardan elde edilen bulgular Tablo 4'te özetlenmiştir.

Tablo 4: İKY alanında YZ ve etik ilişkisini inceleyen en ilgili 30 çalışma ve bulguları

Yazar/lar	Bulgular
Cellary vd. (2021)	Bilgi teknolojilerinin hizmet sistemleri üzerindeki etkisi artmaktadır. YZ teknolojilerinin daha fazla insan yeteneğini başarıyla taklit etmesine bağlı olarak standartlar, beceriler, kamu politikaları, gizlilik ve etik durumlar belirlenmelidir.
Al-Alawi vd. (2021)	YZ, mükemmelliği kolaylaştırarak işe alım sürecinde önemli bir rol oynayabilir. Çalışmada; YZ'nin işe alım sürecinde karşılaştığı zorluklar, insan önyargılar ve YZ'nin işe alım sürecinde kullanılmasının sonuçlarına odaklanılmaktadır.
Hu ve Zhao (2021)	Bu araştırma, İK'nın veri bilimi uygulamalarını kullanmasındaki dört zorluğu olduğunu belirtmektedir: İK kavram karmaşıklığı; sınırlı veri toplama sınırlamaları; adalet ve yasal sınırlamalarla bağlantılı etik sorunlar ve kanıta dayalı algoritmalar tarafından çalışanlardan gelen yönetim geri bildirimidir.
Saukkonen vd. (2021)	YZ, İK konusunda önemli fırsatlar doğururken, mesleki alanlardaki iş süreçlerine YZ müdahalelerinde haklar ve sorumluluklar gibi yasal ve etik boyutlar konusunda endişeler de uyandırmaktadır.
Coppola vd. (2021)	YZ'nin hızlı gelişimi, sağlık profesyonellerinin çalışmalarını bozma potansiyelini ortaya çıkarmış ve radyologlar arasında, gelecekte YZ'nın kendilerinden daha iyi performans gösterebileceği, böylece itibarlarını zedeleyebileceği veya işlerini riske atabileceği yönünde endişelere yol açmıştır. Bu durum YZ'nın hasta yönetiminde tam olarak yeterli kabul edilmesi için ele alınması gereken ilgili psikolojik, etik ve tıbbi-yasal sorunları gündeme getirmiştir.
Prikshat vd. (2022)	YZ destekli İKY fonksiyonlarına ilişkin kritik etik sorunlar bulunmaktadır ve sorumluluk etiği yaklaşımına dayalı olarak ilgili paydaşlar belirlenerek bu sorunları ele almak için etik ilkeler önerilmektedir.
Charlwood ve Guenole (2022)	YZ kullanımı, İKY geleceğini olumlu ve olumsuz olarak etkileyebilir. İK yöneticilerinin, YZ ve insan yönetimi için etik ve adaletin YZ gelişiminin merkezinde olduğundan emin olmak için beceriler geliştirmeleri gerekmektedir.
D'Cruz (2022)	Küreselleşme, ekonomilerin yeşillenmesi ve demografik ve göçteki değişiklikler gibi teknolojilerdeki ilerlemeye ek olarak megatrendler, daha önce hayal bile edilemeyen şekillerde çalışanların geleceğini şekillendirmektedir. Bu durum iş etiği ile ilgili sınırların çizilmesi için yöneticileri zorlamaktadır.
Hofeditz vd. (2022)	YZ işe alım süreçlerini nesnel hale getirir. YZ tabanlı bir sistem önerilerinin yaşlı ve kadın adaylara karşı ayrımcılığı azaltabildiği ancak yabancı ırktan adayların daha az seçilmesine neden olduğu sonucuna ulaşılmıştır.
Jimenez vd. (2022)	Teknolojik gelişmelerin işletmelerde kullanılabilmesi için etik kavramın stratejilere dâhil edilmesi, veri gizliliği, verinin yanlış yönetimi, gözetim politikaları, ayrımcılık ve otomatik yargılama gibi potansiyel risklere karşı önlem alınması gerekmektedir.
Farisco vd. (2022)	YZ tarafından ortaya çıkarılan uygulamalı sorunlardan bazıları zekâ, bilinç ve insanların ontolojik ve etik statüsü gibi konularla ilgili temel sorularla ilgili olduğundan, bu sorunların tedavisi, beyin araştırmaları bağlamında aynı sorunları ele alan nöro-etik ile arayüz oluşturularak çözülebilmektedir.
Budhwar vd. (2023)	ChatGPT piyasaya sürülmesinin ardından çalışanlar için sürekli belirsizlik yaratmış, iş uygulamalarını genişletmiş ve önyargı, yanlış bilgilendirme, bağlam duyarsızlığı, gizlilik sorunları, etik ikilemler ve güvenlikle ilgili riskleri arttırmıştır.
Rodgers vd. (2023)	Çalışmada kurulan model ile İKY personel seçim süreçlerinde etik endişelerin ve ayrımcılıkların önlenebilmesi için politikalar geliştirilmiştir.
Langer ve König (2023)	YZ, İKY fonksiyonlarını otomatikleştirir. Bu durum şeffaflık konusunda çatışmalar doğurabilir. YZ kullanımı İKY'nin çok paydaşlı bir bakış açısı benimsemesini gerektirir. Buna bağlı olarak YZ olumlu ve olumsuz sonuçları beraberinde getirebilir.
França vd. (2023)	Geleceğin işletmelerinde üst düzey becerilere her zamankinden daha fazla ihtiyaç vardır. YZ, İKY'ni ve işin geleceğini devrim niteliğinde değiştirecektir. Bu duruma bağlı olarak, İK yöneticileri YZ kullanıcılarına teknolojiyi benimseme; yasal boşlukları kapatma ve etik konusunda proaktif olunması gerektiğini vurgulamaktadır
Vocelka (2023)	YZ güçlü bir silahtır. Gelecekte yanlış amaçlar için kullanıldığında farklı sonuçlar doğurabilir. Şeffaflık ve iyi yapılandırılmış bir YZ yönetimi için özellikle çalışanların YZ' ya güvenmesi sağlanmalıdır.
Tsiskaridze vd. (2023)	İKY için zorluklardan biri, çalışanların YZ destekli robotlarla yan yana olduğunda işbirlikçi bir ruhu sürdürmeleridir. İK yöneticileri, YZ işe alım araçları tarafından yerlerinin alınması tehlikesi hissine kapılmamalıdır. İK ve YZ'nın işbirliği çok belirgindir; ancak, YZ teknolojilerinin gözetimi asla kaybolmamalıdır.

Dwivedi vd. (2023)	ChatGPT üretkenliği arttırarak, yaratıcı sonuçların ortaya çıkmasını sağlarken, diğer taraftan doğru kullanılmadığında gizlilik ve güvenlik tehditleri oluşturabilir. Ayrıca yanlış bilgilerin işlenmesine yol açarak etik kaygılar yaratabilir.
Wiesmüller ve Bauer (2023)	İşletmelerin YZ'yı aktif kullanabilmesi için gerekli olan veri kümelerinin eksikliği veya erişim sınırları gibi zorluklar işletmeler arası yatay ve dikey entegrasyon ile çözümlenebilir.
Koivunen vd. (2023)	İKY işe alım, yetenek kazandırma ve ekip kurma konusunda YZ'ye ihtiyaç duymaktadır. Dijitalleşme bir takım etik tuzaklarla doludur. Bu araştırma bulgularında özerklik, adalet ve fayda değerlerinin genellikle tehlikeye atılma riski altında olduğu tespit edilmiştir.
Raman vd. (2024)	ChatGPT işlemsel İK rollerinde robotik bir danışman olarak hizmet edebilir. İstatistiksel testler, YZ sonuçlarının, her zaman istatistiksel olarak anlamlı olmadığını, bu da YZ ve diğer teknolojilerin rekabetçi olmaktan çok tamamlayıcı olabileceğini göstermektedir.
Andrieux vd. (2024)	Üretken YZ, yetkinliklere dayalı çalışan seçimini kolaylaştırabilir. Kullanılan teknolojinin potansiyel faydaları ve etik sıkıntıları bulunmaktadır.
Kleinrichert (2024)	YZ'ya dayalı iş uygulamalarının modellerinin anlaşılması, giderek artan bir şekilde, YZ'nın işyerindeki çalışanlar üzerindeki etik etkilerinin dikkate alınması ihtiyacını doğurmaktadır. YZ'nın işyerindeki rolü ve çalışanlar üzerindeki etkilerine ilişkin atıfsal etik göstergeler gereklidir.
Lukaszewski ve Stone (2024)	İKY işe alım ve yerleştirme süreçlerinde kullanılan YZ ve makine öğrenme ile mahremiyet ihlalleri olabileceği, karar alma sürecindeki önyargıları ve haksız ayrımcılığı yok edebileceği, YZ tarafından üretilen hatalı verilerin bireylere ve kuruluşlar açısından zararlı olabileceği belirtilmektedir.
Mooghali vd. (2024)	Bu araştırmada YZ tabanlı tıbbi cihazlarla ilişkili şeffaflık, güven veya etik endişeleri hastaların, bakıcıların veya sağlık hizmeti sağlayıcılarının bakış açılarıyla değerlendirilmiş ve çözüm önerileri getirilmiştir.
Singh ve Pandey (2024)	İnsan-makine işbirliği günümüz ve gelecek iş dünyası için önemli bir gelişmedir. Bu işbirliğini desteklemek için işyerlerinin yeniden tasarlanması gerekmektedir. Çalışanların duygularını anlayamama, İK çalışanlarının dijital uzmanlarla ve harici İK ortaklarıyla etkisiz iş birliği yapması ve İK etiğini benimsememesi insan-makine işbirliğini engellemektedir.
Bazin (2024)	Sürdürülebilir İKY için YZ kullanımında etik ilkelere dikkat edilmesi önerilmektedir. İnsanlara destek olan hatta onların yerini alabilen YZ'nın uzun soluklu olabilmesi için etik ve hukuki sınırlarının çizilmesi gereklidir.
Siaw ve Ali (2024)	YZ ve insanın uyumlu bir şekilde, etik sorunlara takılmadan çalışabilmesi için, örgütsel bilgi yönetimi sürecini yöneten kişiler, birimler veya departmanlar sorumlu kılınmalıdır.
Li vd. (2025)	Etik, YZ destekli işletmelerde insan değerleri ve normlarıyla uyumlu olmasını sağlamayı vurgular ve etik ilkeler, risk değerlendirmesi ve yönetim stratejileri gibi konuların belirlenerek kullanılmasını vurgulamaktadır.
Park vd. (2025)	Örgütsel geliştirmede YZ'nın faydaları üzerine bibliyometrik analiz yapılan bu çalışmada gelecekteki uygulama ve araştırmalar için potansiyel etik endişeler ve teorik altyapının nasıl olması gerektiği ile ilgili öneriler sıralanmaktadır.

SONUÇ

YZ kullanımına yönelik etik kaygılar üzerine kurgulanan çalışmalar, YZ'nın faydalı olduğu fakat dikkatli bir şekilde kullanılmadığında endişe uyandırabileceği yönündedir. Bu endişelerin giderilmesinde işlemlerin ve süreçlerin etik ilkelere, standartlara ve insani değerlere odaklanması bir zorunluluktur. İşletmelerin YZ ve etik ilişkisinin dayandığı temeller birbirinden farklıdır. Nitekim, literatür bulgularında, araştırmacıların çözüm önerilerinin birbirinden ayrılmakla beraber ortak bir takım öneriler üzerinde uzlaştıkları görülmektedir.

YZ'nın İKY süreçlerine entegrasyonuyla oluşabilecek etik ve toplumsal riskleri kontrol altına almak için, İK yöneticilerinin değerleri ve pratik içgörüleri dikkate alınmalıdır (Rodgers, 2023). Şeffaf YZ sistemleri, önyargıları belirlemek ve azaltmak için düzenli denetimler ve eğitim programları, veri kullanımına ilişkin açık yönergeler ile etik kurumsal kültürün teşvik edilmelidir. Çalışanların gizlilik haklarının korunması, veri toplama araçlarının şeffaflığı, veri güvenliğinin sağlanması, bilgilendirilmiş

onay alınması, otomatik sistemlerin verdiği kararların denetlenmesine yönelik protokollerin oluşturulması gerekmektedir (Benabou vd., 2024).

Algoritmaların parametreleri sürekli gözden geçirilmeli, ön yargı kontrolleri yapılmalı, gerektiğinde YZ algoritmalarına yeni kriterler eklenmeli ve güncellenmelidir. YZ çalışanların veya müşterilerin gizliliğine yönelik potansiyel riskler doğurur. Bu nedenle, çalışanlar, müşteriler veya kuruluşun diğer gizli yönleriyle ilgili tüm veriler YZ uygulamalarında kullanılmadan önce anonimleştirilmelidir. İK yöneticileri, YZ'nın işe alım süreçlerini tamamen yönlendirmesine izin vermemeli; insan faktörüyle desteklenen karma bir değerlendirme yöntemi benimsemeli, işe alım sürecinde kullanılan veriler dikkatlice denetlenmeli, bu süreç yalnızca belirli özellikleri karşılayan adayları seçmek yerine, adayların geçmişlerini, yeteneklerini ve potansiyellerini anlamaya yönelik olmalıdır. İK yöneticileri, YZ sistemlerinin işleyişini anlamalı, sistemi nasıl değerlendirecekleri konusunda eğitilmeli ve önyargıları tespit edebilmek için veri girişlerini denetlemelidir. YZ'nın karar mekanizmaları insan odaklı değerlendirilmeli ve gerektiğinde manuel müdahale imkanı bulunmalıdır (Chowdhury vd., 2023). YZ'nın çıktıları tüm çalışanlar için adil olmalı (dağıtım adaleti), YZ'nın karar alma süreçleri şeffaf ve denetlenebilir olmalı (süreç adaleti), insanlarla adil ve saygılı bir şekilde etkileşime (etkileşim adaleti) girmelidir (Budhwar vd., 2022).

İşletmeler insan merkezli bir YZ modeli oluşturarak, çeşitlilik ve bireysel mahremiyetin korunmasını sağlamalı, YZ'yı çalışanları geliştirme ve uygulama süreçlerine aktif olarak dâhil ederek, kurum değerleri ve etik standartlarıyla uyumlu hale getirmelidir. Bu noktada işletme sahibi ve yöneticilerinin çalışanlarda etik konusuna yönelik farkındalık yaratması oldukça önemlidir.

KAYNAKÇA

Al-Alawi, A. I., Naureen, M., AlAlawi, E. I., Al-Hadad, A. A. N., & Ieee. (2021, Dec 07-08). The Role of Artificial Intelligence in Recruitment Process Decision-Making. [2021 international conference on decision aid sciences and application (dasa)]. International Conference on Decision Aid Sciences and Application (DASA), Electr Network.

Alsaif, A.A. ve Aksoy, S. (2023). AI-HRM: Artificial Intelligence in Human Resource Management: A Literature Review , Journal of Computing and Communication, 2(2) 1-7.

Andrieux, P., Johnson, R. D., Sarabadani, J., & Van Slyke, C. (2024). Ethical considerations of generative AI-enabled human resource management. *Organizational Dynamics*, *53*(1), 8, Article 101032. https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2024.101032

Arslan, A., Coopre, C., Khan, Z., Gölgeci, İ. ve Imran, A. (2022). Artificial intelligence and human workers interaction at team level: A conceptual assessment of the challenges and potential HRM strategies, International Journal of Manpower, 43(1), 75-88.

Aşkun, V. (2024). ChatGPT gibi üretken yapay zekalar ile insan kaynakları yönetimi etkileşimi: Daha fazla çalışma için görüşler ve yollar. *Turkish Studies-Economy*, *19*(2), 679-699.

Bankins, S. (2021). The ethical use of artificial intelligence in human resource management: a decision-making framework, Ethics and Information Technology, 23, 841-854.

Bazin, Y. (2024). Making Artificial Intelligence More Sustainable: Three Points of Entry into an Ethical Black Box. *Journal of Innovation Economics & Management*(44), 19. https://doi.org/10.3917/jie.pr1.0160

Benabou, A., Touhami, F. & Demraoui, L. (2024). **Artificial Intelligence and the Future of Human Resource Management,** 2024 International Conference on Intelligent Systems and Computer Vision (ISCV), 1-8. **https://ieeexplore.ieee.org/document/10620146).**

Bhardwaj, G., Singh, S.V. & Kumar, V. (2020). An Empirical Study of Artificial Intelligence and its Impact on Human Resource Functions,, 2020 International Conference on Computation, Automation and Knowledge Management (ICCAKM).

Boppiniti, T.S. (2022). Ethical Implications Of Artificial Intelligence: A Revıew Of Early Research And Perspectives, İnternationel Engineering Journal for Resarch & Development, 7(1), 1-8.

Budhwar, P., Malik, A., De Silva, M. T. & Thevisuthan, P. (2022) Artificial intelligence-challenges and opportunities for international HRM: a review and research agenda, The International Journal of Human Resource Management, 33(6), 1065-1097.

Budhwar, P., Chowdhury, S., Wood, G., Aguinis, H., Bamber, G. J., Beltran, J. R., Boselie, P., Cooke, F. L., Decker, S., DeNisi, A., Dey, P. K., Guest, D., Knoblich, A. J., Malik, A., Paauwe, J., Papagiannidis, S., Patel, C., Pereira, V., Ren, S., Varma, A. (2023). Human resource management in the age of generative artificial intelligence: Perspectives and research directions on ChatGPT [Review]. *Human Resource Management Journal*, *33*(3), 606-659. https://doi.org/10.1111/1748-8583.12524

Bujold, A., Maltais R.I., Rocheleau X.P., Bosaen, J., Senecal, S. & Leger, P.M. (2024). Responsible artificial intelligence in human resources management: a review of the empirical literatüre, *AI and Ethics*, 4, 1185-1200.

Carrillo, R.M. (2020). Artificial intelligence: From ethics to law. *Telecommunications Policy*, 44, 1-16.

Cellary, W., Freund, L. E., Kwan, S. K., Leitner, C., & Spohrer, J. (2021, Jul 25-29). The Human-Side of Service Engineering: Advancing Technology's Impact on Service Innovation.Lecture Notes in Networks and Systems, AHFE Virtual Conference on The Human Side of Service Engineering, Electr Network.

Charlwood, A., & Guenole, N. (2022). Can HR adapt to the paradoxes of artificial intelligence? [Review]. *Human Resource Management Journal*, 32(4), 729-742. https://doi.org/10.1111/1748-8583.12433

Chilunjika, A., Intauno, K., & Chilunjika, S.R. (2022). Artificial intelligence and public sector human resource management in South Africa: Opportunities, challenges and prospects. *SA Journal of Human Resource Management/SA*, *20*(0), 1-12.

Chowdhury, S., Dey, P., Joel-Edgar, S., Bhattacharya, S., Rodriguez-Espindola, O., Abadie, A. & Truong, L. (2023). Unlocking the value of artificial intelligence in human resource management through AI capability framework, *Human Resource Management Review*, 33, 1-21.

Coppola, F., Faggioni, L., Gabelloni, M., De Vietro, F., Mendola, V., Cattabriga, A., Cocozza, M. A., Vara, G., Piccinino, A., Lo Monaco, S., Pastore, L. V., Mottola, M., Malavasi, S., Bevilacqua, A., Neri, E., & Golfieri, R. (2021). Human, All Too Human? An All-Around Appraisal of the "Artificial Intelligence Revolution" in Medical Imaging [Review]. *Frontiers in Psychology*, 12, 15, Article 710982. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.710982

Çelebi, V. ve İnal, A. (2019). Yapay Zekâ Bağlamında Etik Problemi, *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 12(66), 651-661.

Çelik, Ö. ve Kaya, E. (2024). Artificial Intelligence And Ethics In Healthcare: A Bibliometric Analysis, *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 15(43), 1046-1062.

Dastin, J. (2018). Amazon Scraps Secret AI Recruiting Tool That Showed Bias against Women. *Reuters.* https://www.reuters.com/article/us-amazon-com-jobs-automation-insight/amazon-scraps-secret-ai-recruiting-tool-that-showed-bias-against-women-idUSKCN1MK08G

D'Cruz, P., Du, S. L., Noronha, E., Parboteeah, K. P., Trittin-Ulbrich, H., & Whelan, G. (2022). Technology, Megatrends and Work: Thoughts on the Future of Business Ethics. *Journal of Business Ethics, 180*(3), 879-902. https://doi.org/10.1007/s10551-022-05240-9

Dwivedi, Y. K., Kshetri, N., Hughes, L., Slade, E. L., Jeyaraj, A., Kar, A. K., Baabdullah, A. M., Koohang, A., Raghavan, V., Ahuja, M., Albanna, H., Albashrawi, M. A., Al-Busaidi, A. S., Balakrishnan, J., Barlette, Y., Basu, S., Bose, I., Brooks, L., Buhalis, D., . . . Wright, R. (2023). "So what if ChatGPT wrote it?" Multidisciplinary perspectives on opportunities, challenges and implications of generative conversational AI for research, practice and policy.

International Journal of Information Management, 71, 63, 102642. https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2023.102642.

Farisco, M., Evers, K., & Salles, A. (2022). On the Contribution of Neuroethics to the Ethics and Regulation of Artificial Intelligence. *Neuroethics*, *15*(1), 12, 4. https://doi.org/10.1007/s12152-022-09484-0

França, T. J. F., Mamede, H. S., Barroso, J. M. P., & dos Santos, V. (2023). Artificial intelligence applied to potential assessment and talent identification in an organisational context. Heliyon, 9(4), 25, Article e14694. https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e14694

Gürler, G. (2023). İnsan Kaynakları Yönetiminde Yapay Zeka Uygulamalarının Avantaj ve Zorlukları, (Ed. Gökhan Gürler ve Meltem Arat), *İnsan Kaynakları Yönetiminde Yapay Zeka* içinde ss. 1-24, Ankara: Nobel Kitapevi.

Hofeditz, L., Clausen, S., Riess, A., Mirbabaie, M., & Stieglitz, S. (2022). Applying XAI to an AI-based system for candidate management to mitigate bias and discrimination in hiring. *Electronic Markets*, 32(4), 2207-2233. https://doi.org/10.1007/s12525-022-00600-9

Hu, W. X., & Zhao, S. K. (2021). Study of employee behaviour based on artificial intelligence linguistic and speech analysis. *International Journal of Technology Management*, 86(2-4), 183-195. https://doi.org/10.1504/ijtm.2021.118318

Jimenez, J. F., Berrah, L., Trentesaux, D., & Chapel, C. (2022). Towards the ethical awareness integration on industrial performance managementsystems, 10.IFAC Triennial Conference on Manufacturing Modelling, *Management and Control (MIM), Nantes, FRANCE*.,22-24 October, PapersOnLine **,** 55(10), 3232–3237**.**

Kleinrichert, D. (2024). Empathy: an ethical consideration of AI & others in the workplace. *AI & Society*, 39(6), 2743-2757. https://doi.org/10.1007/s00146-023-01831-w

Koivunen, S., Sahlgren, O., Ala-Luopa, S., & Olsson, T. (2023). Pitfalls and Tensions in Digitalizing Talent Acquisition: An Analysis of HRM Professionals' Considerations Related to Digital Ethics. *Interacting with Computers, 35*(3), 435-451. https://doi.org/10.1093/iwc/iwad018

Köse, U., (2020). Yapay Zeka Etiği Çerçevesinde Geleceğin İşletmeleri: Dönüşüm ve Paradigma Değişiklikleri, *Journal of Engineering Sciences and Design*, 8(5), 289-304.

Langer, M., & König, C. J. (2023). Introducing a multi-stakeholder perspective on opacity, transparency and strategies to reduce opacity in algorithm-based human resource management. *Human Resource Management Review, 33*(1), 13, 100881. https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2021.100881

Larsson, S. (2020). On the Governance of Artificial Intelligence through Ethics Guidelines, Asian Journal of Law and Society, 7, 437- 451.

Li, Q., Li, Y. L., Zhang, S. H., Zhou, X., & Pan, Z. Y. (2025). A theoretical framework for human-centered intelligent information services: A systematic review [Review]. *Information Processing & Management, 62*(1), 20, Article 103891. https://doi.org/10.1016/j.ipm.2024.103891

Lukaszewski, K. M., & Stone, D. L. (2024). Will the use of AI in human resources create a digital Frankenstein? *Organizational Dynamics*, 53(1), 7, 101033. https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2024.101033

Mooghali, M., Stroud, A. M., Yoo, D. W., Barry, B. A., Grimshaw, A. A., Ross, J. S., Zhu, X., & Miller, J. E. (2024). Trustworthy and ethical AI-enabled cardiovascular care: a rapid review. *Bmc Medical Informatics and Decision Making*, 24(1), 12, 247. https://doi.org/10.1186/s12911-024-02653-6

Paigude, S., Pangarkar, S.C., Hundekari, S., Mali, M., Wanjales, K. & Dongre, Y. (2023). Potential of AI in Boosting Employee Retention in the Human Resource Industry, *International Journal on Recent and Innovation Trends in Computing and Communication*, 11(3), 1-10.

Paolo-Sanchez, P.R., Baena-Luna, P., Badicu, A. & Infante-Moro, J.C. (2022). Artificial Intelligence and Human Resources Management: A Bibliometric Analysis, *Applied Artificial Intelligence,* 36:1, 2145631.

Park, S., Chai, D. S., Park, J. J., & Oh, J. (2025). Exploring Opportunities for Artificial Intelligence in Organization Development [Review]. *Human Resource Development Review*, 24(1), 3-36. https://doi.org/10.1177/15344843241273231

Prikshat, V., Patel, P., Varma, A., & Ishizaka, A. (2022). A multi-stakeholder ethical framework for AI-augmented HRM. *International Journal of Manpower*, 43(1), 226-250. https://doi.org/10.1108/ijm-03-2021-0118

Qamar, Y., Agrawal Y.K & Samad T.A. (2021). When technology meets people: the interplay of artificial intelligence and human resource management, J*ournal of Enterprise Information, Management, 34*(5), 1339-1370.

Raman, R., Venugopalan, M., & Kamal, A. (2024). Evaluating human resources management literacy: A performance analysis of ChatGPT and bard. *Heliyon*, 10(5), 26, e27026. https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e27026

Rodgers, W., Murray, J. M., Stefanidis, A., Degbey, W. Y., & Tarba, S. Y. (2023). An artificial intelligence algorithmic approach to ethical decision-making in human resource management processes. *Human Resource Management Review,* 33(1), 19, 100925. https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2022.100925

Saukkonen, J., Anton, K., Karpov, N., & Lahti, W. (2021, Nov 08-09). Human Rights, Employee Rights and Copyrights: Parallels of AI Enablers and Obstacles Across Occupations in Human-Centric Domains. 3rd European Conference on the Impact of Artificial Intelligence and Robotics (ECIAIR), Inst Univ Lisboa, Electr Network.

Siaw, C. A., & Ali, W. (2024). Substitution and complementarity between human and artificial intelligence: a dynamic capabilities view. *Journal of Managerial Psychology*, 16. https://doi.org/10.1108/jmp-06-2024-0398

Singh, A., & Pandey, J. (2024). Artificial intelligence adoption in extended HR ecosystems: enablers and barriers. An abductive case research. *Frontiers in Psychology*, 14, 13, Article 1339782. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1339782

TDK (2024). Türkçe Sözlük, Türk Dil Kurumu Yayınları, Ankara.

The European Commission's Communication on AI (2018).

Tsiskaridze, R., Reinhold, K., & Jarvis, M. (2023). Innovating hrm recruitment: A comprehensive review of AI deployment. *Marketing and Management of Innovations,* 14(4), 239-254. https://doi.org/10.21272/mmi.2023, 4-18.

Varma, A., Dawkins, C & Chaudhuri, K. (2023). Artificial intelligence and people management: A critical assessment through the ethical lens, *Human Resource Management Review,* 33, 1-11.

Vocelka, A. (2023). AI Governance for a Prosperous Future. In R. Schmidpeter & R. Altenburger (Eds.), Responsible Artificial Intelligence: Challenges for Sustainable Management (pp. 17-90). *Springer International Publishing Ag.* https://doi.org/10.1007/978-3-031-09245-9_3

Wiesmüller, S., & Bauer, M. (2023). Governance of Collaborative AI Development Strategies. In R. Schmidpeter & R. Altenburger (Eds.), *Responsible Artificial Intelligence: Challenges for Sustainable Management* (pp. 91-109). Springer International Publishing Ag. https://doi.org/10.1007/978-3-031-09245-9_4.

ÖZEL HASTANELERDE HASTA HİZMETLERİ ÇALIŞANLARININ MESLEKİ YETERLİLİKLERİNİN DEĞERLENDİRİLMESİNE YÖNELİK BİR ÖLÇEK GELİŞTİRME ÇALIŞMASI[1]

Prof. Dr. F. Oben ÜRÜ
İstanbul Arel Üniversitesi, obenuru@arel.edu.tr

Dr. Hanife İPEK
İstanbul Galata Üniversitesi Diş Hekimliği Fakültesi Hastanesi Müdürü,
hanife.ipek@galata.edu.tr

ÖZET

Hasta hizmetleri çalışanları, hastaların sağlık kuruluşlarına girişinden taburcu edilmesine kadar olan süreçte kritik roller üstlenmektedir. İlgili yazın incelendiğinde yazında bu çalışanların mesleki yeterliliklerini tanımlayan ve değerlendiren sınırlı sayıda çalışmanın yer aldığı görülmektedir. Bu çerçevede, bu çalışmanın amacı hasta hizmetleri çalışanlarının mesleki yeterliliklerinin değerlendirilmesine yönelik bir ölçek geliştirmektir. Çalışmada, hasta hizmetleri çalışanlarının mesleki yeterlilikleri dört boyut altında ortaya çıkarılmıştır; operasyon yönetimi, hizmete erişim yönetimi, hasta deneyimi yönetimi ve gelir döngüsü yönetimi. Geliştirilen ölçek, sektör uzmanlarıyla kapsam geçerliliği açısından değerlendirilmiş ve revize edilmiştir. Araştırmada 117 özel hastane çalışanı ile pilot çalışma gerçekleştirilmiş, ardından ana çalışmada 361 katılımcıya ulaşılmıştır. Veriler SPSS 25.0 ve AMOS 25.0 programları kullanılarak analiz edilmiştir. Sonuçlar, ölçek faktörleri arasında yüksek düzeyde pozitif ilişkiler olduğunu göstermektedir. Özellikle operasyon yönetimi ile hizmete erişim yönetimi (r=0.891), operasyon yönetimi ile hasta deneyimi yönetimi (r=0.853) ve hizmete erişim yönetimi ile hasta deneyimi yönetimi (r=0.884) arasındaki güçlü ilişkiler dikkat çekicidir. Çalışma, hastane yönetimi ve insan kaynakları departmanlarına hasta hizmetleri çalışanlarının mesleki yeterliliklerini değerlendirmede sistematik bir araç sunmaktadır. Bu doğrultuda, geliştirilen Hasta Hizmetleri Çalışanlarının Mesleki Yeterlilikleri Ölçeği alandaki önemli bir boşluğu doldurarak hem kuramsal hem de uygulamada katkılar sağlayacağı düşünülmektedir.

Anahtar Kelimeler: Mesleki Yeterlilik, Hasta Hizmetleri, Operasyon Yönetimi, Hizmete Erişim Yönetimi, Hasta Deneyimi Yönetimi, Gelir Döngüsü Yönetimi

GİRİŞ

Hastaların özel bir hastaneye kabulünden taburcu edilmesine kadar olan süreçte, karşılama, danışma, kayıt oluşturma, randevu verme, bilgilendirme, ilgili birime yönlendirme, finansal danışmanlık sağlama, ücret tahsilatı, faturalandırma, tetkik ve kontrol süreçlerini planlama ile yatış ve taburculuk işlemlerini organize eden personele hasta hizmetleri (misafir hizmetleri) denir. Yazında hasta hizmetleri çalışanlarının yetkinliklerinin neler olduğunu açıklayan çok kısıtlı sayıda çalışmanın yer aldığı görülmekle birlikte hasta hizmetleri çalışanlarının mesleki yeterliliklerinin neler olduğu ve bunların değerlendirilmesini ortaya koyan herhangi bir ölçeğe rastlanmamıştır.

Bu çalışmada, Türkiye'de özel hastanelerde çalışan hasta hizmetleri personelinin mesleki yeterliliklerinin belirlenmesi ve bu yeterliliklerin ölçülmesi amaçlanmıştır. Araştırma kapsamında

[1] Bu çalışma, Prof. Dr. F. Oben ÜRÜ 'nün danışmanlığında yürütülen Hanife İpek'in "**Özel Hastanelerde Hasta Hizmetleri Çalışanlarının Mesleki Yeterliliklerinin Değerlendirilmesine Yönelik Bir Ölçek Geliştirme Çalışması**" adlı doktora tez çalışmasından türetilmiştir.

Hasta Hizmetleri Yönetim Modeli 'Operasyon Yönetimi', 'Hizmete Erişim Yönetimi', 'Hasta Deneyimi Yönetimi' ve 'Gelir Döngüsü Yönetimi' olmak üzere dört boyutlu olarak geliştirilmiştir. Alan uzmanları ile yapılan görüşmeler ve pilot çalışma sonucunda Hasta Hizmetleri Çalışanları Mesleki Yeterlilik Ölçeği geliştirilmiştir. Geliştirilen ölçek ile hem yazındaki boşluğun doldurulması hem de uygulamada hastane yönetim kadrosunun özellikle İnsan kaynakları departmanının hasta hizmetleri personeli seçme ve yerleştirme süreçlerinde ilgili ölçeği kullanabilmeleri amaçlanmıştır.

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Mesleki Yeterlilik

Mesleki yeterlilik, iş gücü piyasasında bir mesleğin icrası için gerekli olan bilgi, beceri, tutum ve yetkinliklerin bütünüdür. Mesleki yeterlilik, çalışanların işlerini etkin ve verimli bir şekilde yapabilmelerini sağlarken, aynı zamanda hizmet kalitesini ve güvenliğini artırır (Karakuş & Öncel, 2021).

Operasyon Yönetimi

Hasta hizmetleri personelinin operasyonel yönetimi iş süreçlerini, kaynak kullanımını ve performans değerlendirmesini optimize etmeyi amaçlayan stratejileri içerir (Yıldırım, 2017; Berry & Bendapudi, 2007). Hasta hizmetleri operasyonel yönetimi hizmet tasarım süreci, hizmet sunumunda yasal mevzuatları gözetme ve operasyonel sürekli iyileştirme süreçlerini içermektedir.

Hizmete Erişim Yönetimi

Sağlık hizmetlerine erişim kavramı yazında geniş bir yelpazede incelenmektedir. Andersen ve Davidson (2001) hizmete erişim hizmetin kullanılabilirliği, erişilebilirliği, kabul edilebilirliği ve maliyet gibi boyutlarını ele almıştır. Erişim, bakım kalitesinin değerlendirilmesi için temel bir ön koşuldur (Kirschner, 2010).

Hasta Deneyimi Yönetimi

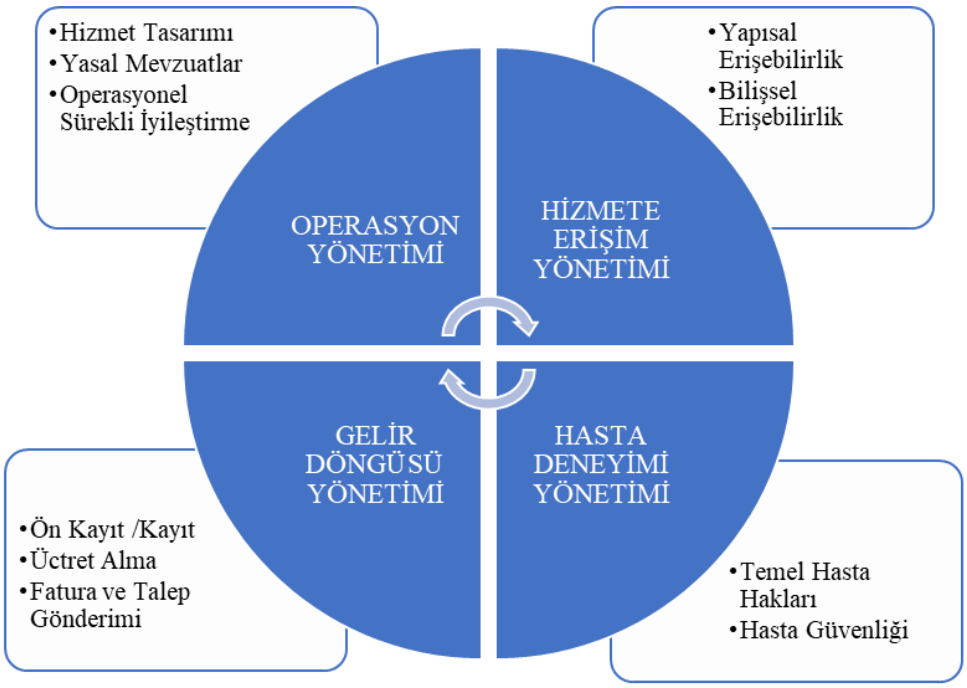
Hasta deneyimi, hastaların sağlık hizmetleri ile ilgili olarak sahip oldukları beklentiler, aldıkları hizmetin kalitesi ve bu hizmetten sonra hissettikleri memnuniyet gibi unsurları da içerir (LaVela & Gallan, 2014). Sağlıkta kalite standartları, akreditasyon standartları ve yazın incelendiğinde hasta hizmetleri yönetiminde, 'Hasta Deneyimi Yönetiminde' temel hasta hakları ve hasta güvenliğinin sağlanması hasta deneyimini ana faktörleri olarak değerlendirilmiştir.

Gelir Döngüsü Yönetimi

Gelir Döngüsü, Healthcare Financial Management Association (HFMA, n.d.)'ya göre, sağlık hizmeti sağlayıcılarının sundukları hizmetler karşılığında ödeme almasını sağlayan tüm finansal süreçleri kapsayan bir dizi işlemdir. Sağlık kuruluşları sundukları hizmetlerin karşılığını ancak doğru kodlama yaparak alabilirler. Kodlama hataları, eksik veya yanlış faturalandırma gibi sorunlar, gelir kaybına ve nakit akışında kesintilere neden olabilir. Bu nedenle, faturalandırma ve kodlama süreçlerinin titizlikle yürütülmesi gerekmektedir (Hoffman & Pearson, 2009).

Araştırmanın Kavramsal Modeli

Şekil 1: Araştırmanın Kavramsal Modeli



ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Bu çalışmada, hasta hizmetleri kadrosunda hizmet sunan personelin mesleki yeterliliklerinin ortaya konulması amaçlandığı için bu çalışmada bireysel düzeyde inceleme yapılmıştır. Bu kapsamda 117 hasta hizmetleri çalışanı ile pilot çalışma yapılarak kullanılacak ölçeğin geçerlilik ve güvenilirlikleri test edilmiştir. Ana çalışmada 361 hasta hizmetleri personeline ulaşılmıştır. Bu araştırma kesitsel bir araştırma olup, ölçek geliştirmeye yönelik yarı yapılandırılmış açık uçlu soruların cevapları Mayıs 2024-Temmuz 2024 tarihleri arasında özel hastane yönetici ve çalışanlarından toplanmıştır.

Araştırma verilerinin incelenmesi için SPSS 25.0 ve AMOS 25.0 programları kullanılmıştır. Ölçek geliştirme sürecinde 250 ifade havuzu oluşturulmuştur. Oluşturulan soru havuzuna yönelik 5 akademik uzmandan ve hasta hizmetleri yönetimine emek vermiş 5 sektör uzmanından kapsam geçerliliğine ilişkin görüşü alınmıştır. Kapsam geçerlilik çalışması sonrası 99 ifade ile pilot çalışma için ölçek oluşturulmuştur. Pilot çalışmada yer alan 4 ifade katılımcıların tutarlığını test etmeye yönelik "ters madde" ifadeleridir. 'Operasyon Yönetimi' boyutundan 2 ifade, 'Hizmete Erişim Yönetimi' boyutundan 3 ifade, 'Hasta Deneyimi Yönetimi' boyutundan 5 ifade ve 'Gelir Döngüsü Yönetimi' boyutundan 7 ifadede korelasyon değerlerinin 0.30'un altında olduğu görülmüş ve güvenirlik düzeylerini düşürdükleri için bu ifadeler ilgili boyutlardan çıkartılarak ölçeğin nihai yapısı ortaya koyulmuştur. Katılımcılara uygulanacak anket formu beş bölüm olacak şekilde oluşturulmuştur. Birinci bölümde demografik özelliklerle ilgili 9 ifade, ikinci bölümde hasta hizmetleri operasyon yönetimi ile ilgili 20 ifade, üçüncü bölümle hizmete erişim yönetimi ile ilgili 18 ifade, dördüncü bölümde hasta deneyimi yönetimi ile ilgili 20 ifade, beşinci bölümde gelir döngüsü yönetimi ile ilgili 12 ifade mevcuttur. Ölçeğin tüm bölümlerinde toplam 79 ifade yer almaktadır.

BULGULAR VE TARTIŞMA

Ana Çalışma Bulguları

Demografik Bulgular

Ana çalışmada katılımcıların %76,45'inin kadın, %23.55'inin erkek, %44,32'sinin ön lisans mezunu olduğu görülmüştür.

Tablo 1. Ana Çalışmaya Dahil Olan Katılımcılara Ait Demografik Özellikler

Demografik	Grup	n	%
Cinsiyet	Kadın	276	76,45
	Erkek	85	23,55
Eğitim Düzeyi	Lise	36	9,97
	Ön Lisans	160	44,32
	Lisans	144	39,89
	Yüksek lisans+	21	5,82

Operasyon Yönetimi Boyutunun Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) Sonucuna İlişkin Bulgular

Operasyon Yönetimi boyutuna ait DFA sonucu t değerleri ve standardize edilmiş parametre tahminleri tablo 2'de verilmiştir.

Tablo 2. Operasyon Yönetimi Boyutu DFA Sonucuna Ait Parametre Değerleri

Madde No	Faktör	Standardize Edilmiş Faktör Yükleri	S.H	t	p
OY9	OSI	0,535	0,71	11,867	<0.01**
OY4	OSI	0,610	0,63	12,299	<0.01**
OY19	OSI	0,613	0,62	12,333	<0.01**
OY11	OSI	0,614	0,62	12,369	<0.01**
OY21	OSI	0,627	0,61	12,481	<0.01**
OY5	OSI	0,635	0,60	12,542	<0.01**
OY20	OSI	0,651	0,58	12,639	<0.01**
OY6	OSI	0,668	0,55	12,655	<0.01**
OY22	YM	0,554	0,69	12,035	<0.01**
OY1	YM	0,617	0,62	12,462	<0.01**
OY8	YM	0,646	0,58	12,543	<0.01**
OY2	YM	0,649	0,58	12,571	<0.01**
OY3	YM	0,697	0,51	13,052	<0.01**
OY16	HT	0,554	0,69	12,191	<0.01**
OY13	HT	0,604	0,64	12,281	<0.01**
OY12	HT	0,610	0,63	12,296	<0.01**
OY15	HT	0,649	0,58	12,58	<0.01**
OY14	HT	0,655	0,57	12,642	<0.01**
OY18	HT	0,671	0,55	12,769	<0.01**
OY7	HT	0,692	0,52	12,908	<0.01**

**p<0.01; YM:Yasal Mevzuatlar , OSI:Operasyonel Sürekli İyileştirme , HT:Hizmet Tasarımı

Maddelerle örtük değişkenler arasındaki ilişkilerin istatistiksel anlamlılığı, t değerlerinin p<0,01 düzeyinde anlamlı bulunmasıyla ortaya çıkmış ve tüm değerlerin 2,58'den yüksek olduğu belirlenmiştir.

Tablo 3. Operasyon Yönetimi Boyutunun Uyum Kriterleri Bulguları

Uyum Kriterleri	Mükemmel Uyum	Kabul Edilebilir Uyum	Araştırma Sonucu	Uyum
$\chi 2/sd$	≤3	≤5	2,517	Mükemmel
RMSEA	0 < RMSEA <0.05	0.05 ≤ RMSEA ≤ 0.10	0,065	Kabul Edilebilir
SRMR	0 ≤ SRMR <0.05	0.05 ≤ SRMR ≤ 0.10	0,015	Mükemmel
NFI	0.95 ≤ NFI ≤ 1	0.90 ≤NFI ≤ 0.95	0,942	Kabul Edilebilir
CFI	0.95 ≤ CFI ≤ 1	0.90 ≤CFI ≤ 0.95	0,909	Kabul Edilebilir
GFI	0.95 ≤ GFI ≤ 1	0.90 ≤GFI ≤ 0.95	0,910	Kabul Edilebilir
IFI	0.95 ≤ CFI ≤ 1	0.90 ≤IFI ≤ 0.95	0,910	Kabul Edilebilir
RFI	0.95 ≤ RFI ≤ 1	0.90 ≤RFI ≤ 0.95	0,930	Kabul Edilebilir
X^2:420,358 , sd:167				

Zamana bağlı değişimin izlenmesi amacıyla test-tekrar test yöntemi uygulanmıştır. Test-tekrar test uygulaması sonuçlarına ilişkin korelasyon analizi verileri Tablo 4'de sunulmuştur.

Tablo 4. Operasyon Yönetimi Boyutunun Test- Tekrar Test Ölçümleri İlişkisi

Ölçümler		Tekrar Test
	r	0,887
	P	0,001**
Yasal Mevzuatlar	N	50
	r	0,967
	P	0,001**
Operasyonel Sürekli İyileştirme	N	50
	r	0,980
	P	0,001**
Hizmet Tasarımı	N	50
	r	0,981
	P	0,001**
GENEL	N	50

.**p<0.01; r:Pearson korelasyon analizi yapılmıştır

Bu korelasyon düzeyleri yüksek düzeyde olduğundan bu boyutun zamana bağlı değişimi olmadığı belirlenmiştir.

Hizmete Erişim Yönetimi Boyutunun DFA Sonuçlarına İlişkin Bulgular

Hizmete Erişim Yönetimi boyutuna ait DFA sonucu t değerleri ve standardize edilmiş parametre tahminleri tablo 5'de verilmiştir.

Tablo 5. Hizmete Erişim Yönetimi Boyutu DFA Sonucuna Ait Parametre Değerleri

Madde No	Faktör	Standardize Edilmiş Faktör Yükleri	S.H	t	p
HE6	BE	0,551	0,70	12,535	<0.01**
HE7	BE	0,572	0,67	12,58	<0.01**
HE16	BE	0,639	0,59	12,659	<0.01**
HE5	BE	0,659	0,57	12,674	<0.01**
HE13	BE	0,68	0,54	12,698	<0.01**
HE12	BE	0,681	0,54	12,755	<0.01**
HE15	BE	0,683	0,53	12,784	<0.01**
HE18	BE	0,684	0,53	12,795	<0.01**
HE11	BE	0,685	0,53	12,831	<0.01**
HE4	BE	0,694	0,52	12,848	<0.01**
HE2	YE	0,636	0,60	12,616	<0.01**
HE20	YE	0,652	0,57	12,663	<0.01**
HE9	YE	0,655	0,57	12,667	<0.01**
HE8	YE	0,663	0,56	12,677	<0.01**
HE10	YE	0,678	0,54	12,679	<0.01**
HE1	YE	0,683	0,53	12,76	<0.01**
HE3	YE	0,703	0,51	13,008	<0.01**
HE14	YE	0,712	0,49	13,202	<0.01**

**p<0.01; BE: Bilişsel Erişebilirlik, YE: Yapısal Erişebilirlik

Maddelerle örtük değişkenler arasındaki ilişkilerin istatistiksel anlamlılığı, t değerlerinin p<,01 düzeyinde anlamlı bulunmasıyla ortaya çıkmış ve tüm değerlerin 2,58'den yüksek olduğu belirlenmiştir.

Tablo 6. Hizmete Erişim Yönetimi Boyutunun Uyum Kriterleri Bulguları

Uyum Kriterleri	Mükemmel Uyum	Kabul Edilebilir Uyum	Araştırma Sonucu	Uyum
$\chi 2/sd$	≤3	≤5	2,709	Mükemmel
RMSEA	0 < RMSEA <0.05	0.05 ≤ RMSEA ≤ 0.10	0,069	Kabul Edilebilir
SRMR	0 ≤ SRMR <0.05	0.05 ≤ SRMR ≤ 0.10	0,014	Mükemmel
NFI	0.95 ≤ NFI ≤ 1	0.90 ≤NFI ≤ 0.95	0,944	Kabul Edilebilir
CFI	0.95 ≤ CFI ≤ 1	0.90 ≤CFI ≤ 0.95	0,923	Kabul Edilebilir
GFI	0.95 ≤ GFI ≤ 1	0.90 ≤GFI ≤ 0.95	0,910	Kabul Edilebilir
IFI	0.95 ≤ CFI ≤ 1	0.90 ≤IFI ≤ 0.95	0,924	Kabul Edilebilir
RFI	0.95 ≤ RFI ≤ 1	0.90 ≤RFI ≤ 0.95	0,943	Kabul Edilebilir
X^2:363,045 , sd:134				

Test-tekrar testten elde edilen ölçek puanlarına ait korelasyon analizi sonucu Tablo 7'de verilmiştir.

Tablo 7. Hizmete Erişim Yönetimi Boyutu Test-Tekrar Test Ölçümleri ile İlişkisi

Ölçümler		Tekrar Test
Yapısal Erişebilirlik	r	0,969
	P	0,001**
	N	50
Bilişsel Erişebilirlik	r	0,947
	P	0,001**
	N	50
GENEL	r	0,974
	P	0,001**
	N	50

.**p<0.01; r:Pearson korelasyon analizi yapılmıştır

Bu korelasyon düzeyleri yüksek düzeyde olduğundan ölçeğin zamana bağlı değişimi olmadığı belirlenmiştir.

Hasta Deneyimi Yönetimi DFA Sonuçlarına İlişkin Bulgular

Hasta Deneyimi Yönetimi boyutuna ait DFA sonucu t değerleri ve standardize edilmiş parametre tahminleri tablo 8'de verilmiştir.

Tablo 8. Hasta Deneyimi Ölçeğinin DFA Sonucuna Ait Parametre Değerleri

Madde No	Faktör	Standardize Edilmiş Faktör Yükleri	S.H	t	p
HD4	THK	0,601	0,639	12,331	<0.01**
HD19	THK	0,603	0,636	12,47	<0.01**
HD20	THK	0,630	0,603	12,498	<0.01**
HD24	THK	0,640	0,590	12,509	<0.01**
HD10	THK	0,645	0,584	12,509	<0.01**
HD17	THK	0,657	0,568	12,569	<0.01**
HD5	THK	0,666	0,556	12,611	<0.01**
HD8	THK	0,669	0,552	12,673	<0.01**
HD1	THK	0,679	0,539	12,681	<0.01**
HD23	THK	0,694	0,518	12,815	<0.01**
HD7	THK	0,703	0,506	12,848	<0.01**
HD3	THK	0,715	0,489	12,869	<0.01**
HD2	THK	0,745	0,445	12,923	<0.01**
HD21	HG	0,594	0,647	12,054	<0.01**
HD9	HG	0,648	0,580	12,537	<0.01**
HD18	HG	0,680	0,538	12,713	<0.01**
HD6	HG	0,685	0,531	12,725	<0.01**
HD22	HG	0,687	0,528	12,758	<0.01**
HD13	HG	0,693	0,520	12,8	<0.01**
HD16	HG	0,751	0,436	12,926	<0.01**

**p<0.01; THK: Temel Hasta Hakları, HG: Hasta Güvenliği

Maddelerle örtük değişkenler arasında ki ilişkilerin istatistiksel anlamlılığı, t değerleri p<0,01 düzeyinde anlamlı bulunmasıyla ortaya çıkmış ve tüm değerlerin 2,58'den yüksek olduğu belirlenmiştir.

Tablo 9. Hasta Deneyimi Yönetimi Boyutunun Uyum Kriterleri Bulguları

Uyum Kriterleri	Mükemmel Uyum	Kabul Edilebilir Uyum	Araştırma Sonucu	Uyum
$\chi 2/sd$	≤3	≤5	2,668	Mükemmel
RMSEA	0 < RMSEA <0.05	0.05 ≤ RMSEA ≤ 0.10	0,068	Kabul Edilebilir
SRMR	0 ≤ SRMR <0.05	0.05 ≤ SRMR ≤ 0.10	0,012	Mükemmel
NFI	0.95 ≤ NFI ≤ 1	0.90 ≤NFI ≤ 0.95	0,978	Kabul Edilebilir
CFI	0.95 ≤ CFI ≤ 1	0.90 ≤CFI ≤ 0.95	0,920	Kabul Edilebilir
GFI	0.95 ≤ GFI ≤ 1	0.90 ≤GFI ≤ 0.95	0,915	Kabul Edilebilir
IFI	0.95 ≤ CFI ≤ 1	0.90 ≤IFI ≤ 0.95	0,921	Kabul Edilebilir
RFI	0.95 ≤ RFI ≤ 1	0.90 ≤RFI ≤ 0.95	0,934	Kabul Edilebilir
X^2:450,857 , sd:169				

Test-tekrar testten elde edilen ölçek puanlarına ait korelasyon analizi sonucu Tablo 10'da verilmiştir.

Tablo 10. Hasta Deneyimi Boyutu Test-Tekrar Test Ölçümleri ile İlişkisi

Ölçümler		Tekrar Test
	r	0,960
	P	0,001**
Temel Hasta Hakları	N	50
	r	0,947
	P	0,001**
Hasta Güvenliği	N	50
	r	0,976
	P	0,001**
GENEL	N	50

.**p<0.01; r:Pearson korelasyon analizi yapılmıştır

Bu korelasyon düzeyleri yüksek düzeyde olduğundan ölçeğin zamana bağlı değişimi olmadığı belirlenmiştir.

Gelir Döngüsü Yönetimi Ölçeğinin DFA Sonuçlarına İlişkin Bulgular

Gelir Döngüsü Yönetimi boyutuna ait DFA sonucu t değerleri ve standardize edilmiş parametre tahminleri tablo 11'de verilmiştir.

Tablo 11. Gelir Döngüsü Yönetimi Boyutunun DFA Sonucuna Ait Parametre Değerleri

Madde No	Faktör	Standardize Edilmiş Faktör Yükleri	S.H	t	p
GDY18	ON_KYT	0,604	0,635	10,677	<0.01**
GDY8	ON_KYT	0,614	0,623	11,239	<0.01**
GDY3	ON_KYT	0,712	0,493	12,299	<0.01**
GDY1	ON_KYT	0,714	0,490	12,327	<0.01**
GDY2	F_T_G	0,634	0,598	11,332	<0.01**
GDY12	F_T_G	0,644	0,585	11,369	<0.01**
GDY7	F_T_G	0,676	0,543	11,616	<0.01**
GDY17	F_T_G	0,708	0,499	12,082	<0.01**
GDY4	F_T_G	0,741	0,451	13,024	<0.01**
GDY16	UCRET_A	0,668	0,554	11,427	<0.01**
GDY9	UCRET_A	0,699	0,511	11,804	<0.01**
GDY10	UCRET_A	0,733	0,463	12,363	<0.01**

**p<0.01; F_T_G:Fatura ve Talep Gönderimi , ON_KYT:Ön Kayıt, UCRET_A:Ücret Alma

Maddelerle örtük değişkenler arasındaki ilişkilerin istatistiksel anlamlılığı, t değerleri ise p<0,01 düzeyinde anlamlı bulunmasıyla ortaya çıkmış ve tüm değerlerin 2,58'den büyük olduğu belirlenmiştir.

Tablo 12. Gelir Döngüsü Yönetimi Boyutunun Uyum Kriterleri Bulguları

Uyum Kriterleri	Mükemmel Uyum	Kabul Edilebilir Uyum	Araştırma Sonucu	Uyum
$\chi 2/sd$	≤3	≤5	2,528	Mükemmel
RMSEA	0 < RMSEA <0.05	0.05 ≤ RMSEA ≤ 0.10	0,065	Kabul Edilebilir
SRMR	0 ≤ SRMR <0.05	0.05 ≤ SRMR ≤ 0.10	0,013	Mükemmel
NFI	0.95 ≤ NFI ≤ 1	0.90 ≤NFI ≤ 0.95	0,929	Kabul Edilebilir
CFI	0.95 ≤ CFI ≤ 1	0.90 ≤CFI ≤ 0.95	0,955	Mükemmel
GFI	0.95 ≤ GFI ≤ 1	0.90 ≤GFI ≤ 0.95	0,944	Kabul Edilebilir
IFI	0.95 ≤ CFI ≤ 1	0.90 ≤IFI ≤ 0.95	0,956	Mükemmel
RFI	0.95 ≤ RFI ≤ 1	0.90 ≤RFI ≤ 0.95	0,920	Kabul Edilebilir

X^2:128,944 , sd:51

Test-tekrar testten elde edilen ölçek puanlarına ait korelasyon analizi sonucu Tablo 13'de verilmiştir.

Tablo 13. Gelir Döngüsü Yönetimi Boyutunun Test-Tekrar Test Ölçümleri ile İlişkisi

Ölçümler		Tekrar Test
	r	0,970
	P	0,001**
Ön Kayıt	N	50
	r	0,983
Fatura ve Talep Gönderimi	P	0,001**
	N	50
	r	0,927
	P	0,001**
Ücret Alma	N	50
	r	0,984
	P	0,001**
GENEL	N	50

.**p<0.01; r:Pearson korelasyon analizi yapılmıştır

Bu korelasyon düzeyleri yüksek düzeyde olduğundan ölçeğin zamana bağlı değişimi olmadığı belirlenmiştir.

Hasta Hizmetleri Çalışanlarının Mesleki Yeterlilik Ölçeğinin uyum kriterlerinin kabul edilebilir ve mükemmel uyum aralığında olduğu belirlenmiştir. DFA sonucu elde edilen uyum kriterleri değerleri incelendiğinde X^2/ df = 2.668 ile mükemmel uyum düzeyinde, RMSEA değerinin ise 0,068 ile kabul edilebilir uyum düzeyinde olduğu belirlenmiştir. Diğer uyum kriterlerinin de kabul edilebilir veya mükemmel uyum sınırları içerisinde olduğu tespit edilmiştir. Tüm bu bulgular ışığında açıklanan faktör yapısının doğrulandığı belirlenmiştir.

Hasta Hizmetleri Çalışanlarının Mesleki Yeterlilik Ölçeğine Ait Güvenilirlik Analizi

Tablo 14. Hasta Hizmetleri Çalışanlarının Mesleki Yeterlilik Ölçeğine ait CR, AVE ve Cronbach's Alpha Güvenirlik Düzeyleri

Ölçümler	CR	AVE	Cronbach's Alpha
Yasal Mevzuatlar	0,82	0,40	0,722
Operasyonel Sürekli İyileştirme	0,83	0,38	0,892
Hizmet Tasarımı	0,77	0,40	0,817
Operasyon Yönetimi			0,920
Yapısal Erişebilirlik	0,87	0,45	0,869
Bilişsel Erişebilirlik	0,88	0,43	0,870
Hizmete Erişim Yönetimi			0,930
Temel Hasta Hakları	0,91	0,44	0,911
Hasta Güvenliği	0,86	0,46	0,856
Hasta Deneyimi Yönetimi			0,941
Ön Kayıt	0,76	0,44	0,691
Fatura ve Talep Gönderimi	0,81	0,46	0,810
Ücret Alma	0,74	0,49	0,739
Gelir Döngüsü Yönetimi			0,898

Analiz sonucuna Hasta Hizmetleri Çalışanlarının Mesleki Yeterlilik Ölçeğinin ve alt boyutlarının güvenilirlik düzeylerinin belirlenmesi için gerçekleştirilen Cronbach's Alpha analizi hem ölçeğin hem de alt boyutlarının yüksek güvenilirlik aralıklarında olduğunu göstermektedir. Tüm bu bulgular, açıklanan faktör yapılarının geçerliliğini kanıtlamaktadır.

Korelasyon Analizi ve Normallik Dağılımı Sonuçları

Tablo 15. Korelasyon Analizi ve Normallik Dağılımı Sonuçları

	Merkezi Eğilim Ölçüleri			Basıklık-Çarpıklık	
Değişkenler	**Ort.**	**Medyan**	**S.s**	**Basıklık**	**Çarpıklık**
Yasal Mevzuatlar	4,40	4,40	0,40	-0,18	-0,27
Operasyonel Sürekli İyileştirme	4,45	4,50	0,37	-0,05	-1,27
Hizmet Tasarımı	4,46	4,57	0,39	-0,29	-0,71
Operasyon Yönetimi	4,44	4,50	0,35	-0,14	-1,04
Yapısal Erişebilirlik	4,47	4,50	0,38	-0,17	-1,05
Bilişsel Erişebilirlik	4,47	4,50	0,38	-0,38	0,02
Hizmete Erişim Yönetimi	4,47	4,50	0,37	-0,30	-0,53
Temel Hasta Hakları	4,47	4,54	0,37	-0,20	-0,91
Hasta Güvenliği	4,49	4,57	0,39	-0,19	-1,19
Hasta Deneyimi Yönetimi	4,48	4,55	0,36	-0,24	-0,98
Ön Kayıt	4,41	4,50	0,42	-0,03	-0,88
Fatura ve Talep Gönderimi	4,48	4,60	0,40	-0,30	-0,53
Ücret Alma	4,47	4,67	0,46	-0,38	-0,60
Gelir Döngüsü Yönetimi	4,45	4,50	0,38	-0,27	-0,53

Normallik dağılımları incelendiğinde merkezi eğilim ölçümleri, ortalama ve medyan değerlerinin birbirine yakın olması ile birlikte basıklık ve çarpıklık değerlerinin ±2 arasında bulunması nedeniyle elde edilen verilerin normal dağılımdan kaynaklandığı görülmektedir. (George ve Mallery, 2010).

Hasta Hizmetleri Çalışanlarının Mesleki Yeterlilik Ölçeğine ait Pearson korelasyon analizi sonuçları tablo 16'da verilmiştir.

Tablo 16. Hasta Hizmetleri Çalışanlarının Mesleki Yeterlilik Ölçeğine ait Pearson Korelasyon analizi Sonuçları

No	Değişkenler	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
1	Yasal Mevzuatlar	1	,789**	,736**	,893**	,771**	,778**	,799**	,761**	,669**	,751**	,621**	,635**	,628**	,692**
2	Operasyonel Sürekli İyileştirme		1	,793**	,944**	,797**	,805**	,826**	,819**	,758**	,822**	,675**	,690**	,656**	,745**
3	Hizmet Tasarımı			1	,922**	,825**	,798**	,835**	,785**	,699**	,778**	,655**	,681**	,652**	,733**
4	Operasyon Yönetimi				1	,867**	,862**	,891**	,857**	,774**	,853**	,708**	,729**	,701**	,788**
5	Yapısal Erişebilirlik					1	,880**	,963**	,876**	,793**	,873**	,736**	,753**	,713**	,812**
6	Bilişsel Erişebilirlik						1	,976**	,855**	,755**	,845**	,723**	,772**	,737**	,822**
7	Hizmete Erişim							1	,891**	,796**	,884**	,752**	,787**	,749**	,843**
8	Temel Hasta Hakları								1	,868**	,982**	,751**	,809**	,724**	,846**
9	Hasta Güvenliği									1	,946**	,663**	,745**	,636**	,759**
10	Hasta Deneyimi										1	,742**	,811**	,714**	,840**
11	Ön Kayıt											1	,745**	,703**	,902**
12	Fatura ve Talep Gönderimi												1	,738**	,931**
13	Ücret Alma													1	,879**
14	Gelir Döngüsü Yönetimi														1

r:Pearson korelasyon analizi: **p<0.01

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu çalışmanın kuramsal katkısı, hasta hizmetleri çalışanlarının mesleki yeterliliklerinin neler olduğunun ortaya koyularak bu yeterlikleri değerlendirmeye imkân sağlayan bir ölçeğin geliştirilmesidir. Çalışmanın uygulamadaki katkısı ise hastane yönetiminin ve özellikle insan kaynakları departmanındaki yöneticilerin kullanımına 'Hasta Hizmetleri Çalışanlarının Mesleki Yeterlilikleri Ölçeğinin' sunulmasıdır. Buna ilaveten, ölçek geliştirmeye yönelik verilerin çoklu kaynaklardan (hastane yöneticileri ve çalışanları) toplanmış olması da bu çalışmanın bir diğer güçlü yönünü ortaya koymaktadır.

Ölçek geliştirmeye yönelik yarı yapılandırılmış açık uçlu soruların cevapları Mayıs 2024-Eylül 2024 tarihleri arasında özel hastane yönetici ve çalışanlarından toplanmıştır. Bu yönüyle bu araştırma kesitsel bir araştırma olup çalışmanın bir kısıtını oluşturmaktadır. Çalışmanın diğer bir kısıtı ise araştırma için gerekli olan verilerin kolayda örnekleme yöntemiyle toplanarak genelleme yapmaya imkân vermemesidir. Bu çerçevede gelecek araştırmalarda basit tesadüfi örnekleme veya tam sayım yapılarak bu çalışmanın bu kısıtlarının giderilebileceği düşünülmektedir.

Öncelikle, **'**Operasyon Yönetimi' bağlamında ulaşılan bulgular, hasta hizmetleri personelinin sağlık hizmet sunum süreçlerinde yalnızca destekleyici roller üstlenmediğini; aksine, hastane işleyişinin sürekliliğini sağlayan, süreç akışlarının senkronizasyonunu yürüten ve hasta akışını optimize eden stratejik aktörler olarak konumlandığını göstermektedir. İkinci olarak, 'Hizmete Erişim Yönetimi' kapsamında ulaşılan veriler, hasta hizmetleri personelinin sağlık hizmetlerine erişimin temel düzenleyicileri arasında yer aldığını ve bu erişimin yalnızca fiziksel varlığa değil; randevu planlama, hasta yönlendirme, uygunluk kontrolü, sigorta geçerliliği ve yasal zorunluluklar gibi çok katmanlı süreçlere bağlı olduğunu göstermiştir. Üçüncü olarak, 'Hasta Deneyimi Yönetimi' boyutunda elde edilen bulgular, hasta hizmetleri personelinin iletişim becerileri, empatik yaklaşımı, sorun çözme yetkinlikleri ve hizmet sürekliliğini sağlama becerilerinin, hasta memnuniyeti ve sadakati üzerinde belirleyici bir etkiye sahip olduğunu göstermiştir. Son olarak, **'**Gelir döngüsü Yönetimi' açısından yapılan analizler, hasta hizmetleri ve hizmete erişim yetkililerinin gelir döngüsünün başlatılması, sürdürülmesi ve tamamlanmasında doğrudan sorumluluk sahibi olduklarını ve bu süreçlerde gösterdikleri mesleki yeterliliklerin, sağlık kuruluşlarının finansal sürdürülebilirliğini etkilediğini ortaya koymuştur

Çalışma kapsamında ortaya koyulan bu dört temel boyut altında elde edilen bulgular ışığında, hasta hizmetleri ve hizmete erişim yetkililerinin mesleki yeterliliklerinin geliştirilmesi, sağlık hizmet sunumunun bütüncül başarısı için zorunlu bir unsur olarak değerlendirilmektedir. Elde edilen sonuçlar, sağlık yönetimi yazınına; hasta hizmetlerinin operasyonel, finansal ve deneyimsel çıktılar üzerindeki etkilerini daha derinlemesine irdeleyen yeni kuramsal modeller geliştirilmesi gerektiği yönünde katkı sağlamaktadır. Bu kapsamda, özellikle sağlık kuruluşlarının organizasyonel yapılarına ilişkin teorilerde, hasta hizmetlerinin ve bu hizmetlerde görev yapan personelin rollerinin, daha kapsayıcı ve işlevsel bir perspektifle ele alınmasının gerekliliği kuramsal bir öneri olarak sunulmaktadır.

KAYNAKÇA

Andersen, R. M., & Davidson, P. L. (2001). *Improving access to care in America: Individual and contextual indicators.* Changing the US Health Care System: Key Issues in Health Services Policy and Management, 3-30.

Berry,L.L., Bendapudi,N. (2007).*Health care a fertile field for service research*. Journal of Service Research.10(2):111–122.

George, D., & Mallery, P. (2010). S*PSS for windows step by step: A simple guide and reference (10th ed.)*. Pearson Education.

Hoffman, M. F., & Pearson, M. L. (2009). *Health Care Financial Management*. Jones & Bartlett Learning.

Karakuş, S., & Öncel, M. (2021). *Mesleki tükenmişlik ve yetenek yönetiminin çalışan performansı üzerine etkisi: Sağlık sektöründe bir inceleme*. Alanya Akademik Bakış, 5(3), 1147-1167.

Kirschner, K. Braspenning, J. Maassen, I. Bonte, A. Burgers,J. Grol, R. (2010).*Improving access to primary care: the impact of a quality-improvement strategy.* Qual Saf Health Care ;19(3):248-251.

Sağlıkta Kalite Standartları (SKS) https://shgmkalitedb.saglik.gov.tr/TR-52461/guncel-standartlar-excel-versiyon.html

Yıldırım, S. (2017). *Sağlık hizmetlerinde operasyon yönetimi ve kullanıcı odaklı yaklaşımlar*. Sağlık Yönetimi Dergisi, 2(1), 33-48.

SOSYAL DEĞİŞİM TEORİSİ PERSPEKTİFİNDEN BUMERANG ÇALIŞAN OLARAK PİLOTLARIN HAVACILIK SEKTÖRÜNDEKİ GERİ DÖNÜŞ DENEYİMİ

1. Kağan Cenk MIZRAK
İstanbul Nişantaşı Üniversitesi, kagancenkmizrak@gmail.com

ÖZET

Bu çalışma, havacılık sektöründe deneyimli pilotların eski işverenlerine geri dönüş süreçlerini, bumerang çalışan kavramı çerçevesinde incelemektedir. Araştırma kapsamında 10 pilotla gerçekleştirilen yarı yapılandırılmış mülakatlar yoluyla nitel veri toplanmış ve tematik analiz yöntemiyle değerlendirilmiştir. Bulgular, pilotların geri dönme kararlarının yalnızca ekonomik gerekçelere değil; güven, aidiyet ve sosyal bağlar gibi psikososyal faktörlere de dayandığını ortaya koymaktadır. Çalışma, özellikle Sosyal Değişim Teorisi perspektifinden, pilotların örgütle kurduğu karşılıklı fayda ve değer temelli ilişkilerin, geri dönüş kararlarında ve yeniden entegrasyon sürecinde belirleyici rol oynadığını göstermektedir. Araştırma sonucunda, bumerang pilotların sektöre deneyim ve operasyonel katkı sağladığı ancak sosyal uyum sorunları ve statü belirsizlikleri gibi engellerle karşılaştığı tespit edilmiştir. Bu bağlamda, insan kaynakları stratejilerinin bumerang çalışanlara yönelik özel yapılandırmalar içermesi gerektiği vurgulanmaktadır.

Anahtar Kelimeler: Bumerang çalışan, havacılık yönetimi, insan kaynakları yönetimi, pilotlar, sosyal değişim teorisi, nitel araştırma

GİRİŞ

Havacılık sektörü, yüksek beceri gereksinimleri, yoğun çalışma temposu ve dinamik yapısı nedeniyle insan kaynakları yönetimi açısından özel bir konuma sahiptir. Sektördeki kritik iş gücü gruplarından biri olan pilotlar hem havayolu şirketlerinin operasyonel sürekliliği hem de yolcu güvenliği için vazgeçilmez bir rol oynamaktadır. Bununla birlikte, çeşitli faktörler nedeniyle pilotlar zaman zaman sektör dışına çıkmakta veya farklı havayolu şirketlerine geçiş yapmaktadır. Ancak, belirli bir süre sonra eski işverenlerine geri dönen pilotlar da gözlemlenmektedir. Bu çalışanlar "bumerang çalışan" olarak adlandırılmakta olup, insan kaynakları yönetimi açısından hem stratejik bir potansiyel hem de yönetsel bir zorluk içermektedir (Karadeniz & Şentürk, 2023).

Bumerang çalışanlar, şirkete dönmeden önce kazandıkları yeni beceri ve deneyimleri örgüte taşıma potansiyeline sahip olmakla birlikte, yeniden uyum sağlama ve entegrasyon süreçlerinde sosyal, psikolojik ve kurumsal engellerle karşılaşabilmektedirler. Bu durum, yalnızca teknik bir geri dönüş süreci değil, aynı zamanda karşılıklı güven, sosyal aidiyet ve kurumsal değer algısına dayalı bir yeniden bağ kurma süreci olarak değerlendirilmelidir. Bu bağlamda çalışma, Sosyal Değişim Teorisi (Social Exchange Theory) temelinde yapılandırılmıştır. Sosyal Değişim Teorisi, bireylerin örgütle kurdukları ilişkileri karşılıklı fayda, sadakat, güven ve psikolojik bağlılık temelinde sürdürdüklerini savunur (Ahmad et al., 2023; Thomas & Gupta, 2021). Bumerang pilotların geri dönme kararları da bu çerçevede; geçmişte kurulan pozitif değişim ilişkilerinin, güven hissinin ve sosyal bağlılıkların yeniden tesisi olarak yorumlanabilir.

Bu bildiri, havacılık sektöründe bumerang çalışan kavramının pilotlar özelinde incelenmesini amaçlamaktadır. Bu kapsamda, bumerang pilotların geri dönme motivasyonları, örgütsel adaptasyon süreçleri ve bu sürecin hem şirketlere hem de bireylere olan etkileri ele alınacaktır. Araştırma, literatür taraması ve geri dönen pilotlarla yapılan mülakatlara dayalı olarak yürütülmüş; veriler tematik analiz yöntemiyle değerlendirilmiştir. Araştırma sonucunda, havayolu şirketlerinin bumerang pilotları etkili

ve sürdürülebilir bir şekilde yeniden entegre edebilmeleri için stratejik insan kaynakları yönetimi bağlamında öneriler geliştirilmiştir.

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Sosyal Değişim Teorisi

Sosyal Değişim Teorisi (SET), bireylerin ilişkilerini karşılıklı fayda, güven ve bağlılık temeline göre şekillendirdiğini savunur ve bu yönüyle örgütsel davranışları anlamada güçlü bir kuramsal zemin sunar. SET'e göre çalışanlar, örgütlerinden sadece maddi değil, aynı zamanda psikolojik, sosyal ve sembolik ödüller de beklerler; bu ödüllerin karşılıklı bir denge içinde olmaması durumunda ise ilişki zayıflar veya sona erer (Ahmad et al., 2023). Meira ve Hancer (2021), bu kuramı hizmet sektöründe çalışan bağlılığı ve örgütsel sadakat bağlamında inceleyerek, çalışanların işverenlerinden sağladıkları sosyal destek ve takdirin, işten ayrılma niyetlerini doğrudan etkilediğini göstermiştir. Thomas ve Gupta (2021) ise SET'in özellikle bilgi paylaşımı, karşılıklı öğrenme ve güven ilişkisi gibi soyut değişkenlerle nasıl güçlendiğini ve çalışan refahı ile nasıl bağlantılı olduğunu ortaya koymuştur. Bu bağlamda, havacılık sektöründe bumerang çalışan olan pilotların önceki işverenlerine geri dönme süreçleri, SET'in sunduğu değiş-tokuş ilkeleriyle açıklanabilir. Pilotlar, şirketten ayrıldıklarında çoğu zaman daha iyi ücret, uluslararası deneyim ya da kariyer gelişimi gibi "daha fazla fayda" beklentisiyle hareket ederken; geri döndüklerinde tanıdık çalışma ortamı, güvenlik hissi, sosyal bağlar ve kurumsal aidiyet gibi psikososyal kazanımlar ön plana çıkmaktadır. Bu karşılıklı değişim dinamiği, yalnızca bireysel kararlarla sınırlı kalmamakta; aynı zamanda şirketin geri dönen çalışanlara sunduğu yeniden kabul, destekleyici liderlik ve sosyal uyum imkanlarıyla da güçlenmektedir. Nitekim Vatankhah (2021), havacılık sektöründe psikolojik sözleşmelerin güvene dayalı karşılıklı değişim ilişkisiyle yönetildiğinde, çalışanların performans ve güvenlik motivasyonlarının arttığını ortaya koymuştur. Bu bağlamda, çalışmamızda görüşülen pilotların eski işverenlerine geri dönme motivasyonları ve yeniden örgüte entegrasyon deneyimleri, sosyal değişim teorisinin temel ilkeleriyle doğrudan örtüşmektedir; çalışanların şirketle olan bağlarını yeniden kurarken geçmişteki sosyal yatırımlarının ve ilişkisel birikimlerinin bu süreci kolaylaştırdığı görülmektedir.

Bumerang Çalışan Kavramı

Bumerang çalışanlar, daha önce bir organizasyonda çalışmış, ayrıldıktan sonra belirli bir süre içinde tekrar aynı işverene geri dönen bireyler olarak tanımlanmaktadır. Geleneksel bakış açılarında işten ayrılma sadakatsizlik olarak görülse de, günümüzde esnek kariyer yolları ve çevik organizasyon yapıları bu yaklaşımı değiştirmiştir. İnsan kaynakları yönetimi literatürü artık bu bireyleri sadece geri dönen çalışanlar değil, aynı zamanda organizasyonel hafızayı yeniden canlandırma potansiyeline sahip stratejik aktörler olarak görmektedir (Kumavat, 2012; Karadeniz & Şentürk, 2023; Wang & Cotton, 2025). Havacılık sektörü gibi yüksek uzmanlık gerektiren alanlarda, bu bireylerin geri dönüşleri, operasyonel verimlilik ve bilgi devamlılığı açısından önemli avantajlar sunmaktadır. Örneğin Snyder, Stewart ve Shea (2021), bumerang çalışanların kurum kültürüne hızlı adaptasyon sağladığını, Arnold et al. (2021) ise performanslarının dışarıdan gelen yeni çalışanlara göre daha yüksek olduğunu belirtmektedir.

Havacılık sektörü özelinde, pilotların şirketlerine geri dönme süreçleri sadece beceri temelli değil, aynı zamanda psikolojik ve duygusal boyutlar da içermektedir. Maier et al. (2021) geri dönen çalışanların tanıdık sistemlerde kendilerini daha güvende hissettiklerini vurgularken, Tian et al. (2022) "kurumsal miras kimliği" kavramı üzerinden çalışanların aidiyet hissiyle geri dönme kararlarını açıkladığını ortaya koymuştur. Araştırmamızda da benzer şekilde, "burası benim ikinci evim gibi" ifadesiyle tanımlanan geri dönüş motivasyonlarının sadece rasyonel değil, duygusal temellere de dayandığı görülmektedir. Mallick ve Mukhopadhyay'ın (2024) çalışmasında vurgulandığı gibi, bu kişilerin yeniden işe alımında geçmiş performans, ayrılma nedeni ve sektörel deneyim gibi nesnel kriterlerin değerlendirilmesi, özellikle havacılık gibi riskin yüksek olduğu sektörlerde karar alma süreçlerini desteklemektedir.

Ayrılma nedenlerinin analizi de, gelecekteki geri alım stratejilerinin başarısı açısından kritik öneme sahiptir. Booth-LeDoux et al. (2019) ve Swider et al. (2015), bumerang çalışanların geçmiş ayrılık nedenlerinin sistematik biçimde değerlendirilmesini önermekte, bu sayede hem geri dönüş kararı hem

de yeniden entegrasyon sürecinin yönetilmesini kolaylaştırmaktadır. Prakoso'nun (2024) saha çalışması da, yetenek kıtlığı yaşanan alanlarda bu tür çalışanların organizasyonel dengeyi sağlayabildiğini göstermektedir. Çalışmamızda görüşülen pilotların geri dönüşlerinde hem bireysel gelişim hem de örgütsel katkı motivasyonlarının etkili olduğu görülmüş; bu bağlamda bumerang pilotlar sadece bir istihdam tercihi değil, aynı zamanda stratejik insan kaynağı yönetiminin önemli bir parçası olarak konumlandırılmıştır.

Havacılık Sektöründe İş Gücü Hareketliliği

Havacılık sektöründe iş gücü hareketliliği, sektörel dinamikler ve çalışan beklentilerinin sürekli değişimi nedeniyle giderek daha kritik bir konu haline gelmiştir (Kumavat, 2012; Karadeniz & Şentürk, 2023). Bu alandaki hareketlilik, sadece çalışanların iş değiştirmesi değil, aynı zamanda deneyimli personelin sektörden ayrılması ve yeniden sektöre dönüş süreçlerini de kapsamaktadır (Wang & Cotton, 2025). Snyder, Stewart ve Shea (2021) bu çerçevede, havacılık çalışanlarının motivasyon ve bağlılık faktörlerinin iş gücü hareketliliği üzerinde doğrudan etkili olduğunu vurgulamış, özellikle iş tatmini ve kariyer gelişimi olanaklarının artırılmasının personel sirkülasyonunu azaltabileceğini belirtmiştir. Aynı zamanda, teknolojik gelişmeler ve dijitalleşme gibi dış etkenler de çalışanların beklentilerini şekillendirmekte ve hareketlilik trendlerini değiştirmektedir.

Arnold ve arkadaşları (2021) ile Maier ve ekibi (2021), havacılık sektöründe yetenek yönetimi ve çalışan bağlılığı konularında yaptıkları çalışmalarla, iş gücü hareketliliğinin önlenmesinde liderlik ve kurumsal destek mekanizmalarının önemini ortaya koymuşlardır. Mallick ve Mukhopadhyay (2024) ise, özellikle pandemi sonrası dönemde artan belirsizliklerin ve esnek çalışma modellerinin çalışanların işten ayrılma niyetlerini artırdığını, buna karşılık güçlü bir kurum kültürünün bu hareketliliği sınırlayabileceğini göstermiştir. Tian ve arkadaşları (2022), çalışanların iş güvencesi algısının, iş tatmini ve bağlılık düzeyi ile yakından ilişkili olduğunu, bu faktörlerin iyileştirilmesinin sektörde kalıcılığı artıracağını ifade etmiştir.

Diğer yandan, Booth-LeDoux ve meslektaşları (2019), havacılık sektöründe iş gücü hareketliliğinin finansal ve operasyonel maliyetlerini analiz ederek, personel değişimlerinin operasyonel verimliliği olumsuz etkilediğini ortaya koymuştur. Swider ve arkadaşları (2015) ise, çalışanların psikolojik iyi oluşunun iş gücü hareketliliği üzerindeki etkisini inceleyerek, stres ve tükenmişlik düzeylerinin azaltılmasının işten ayrılma oranlarını düşürebileceğini göstermiştir. Prakoso (2024) ise, özellikle gelişmekte olan ülkelerdeki havacılık iş gücünde yüksek hareketliliğin, sektördeki eğitim ve gelişim fırsatlarının sınırlı olmasıyla bağlantılı olduğunu vurgulamıştır. Tüm bu çalışmalar, havacılık sektöründe iş gücü hareketliliğinin çok boyutlu ve karmaşık yapısının anlaşılması ve yönetilmesi gerektiğine işaret etmektedir.

Pilotların Geri Dönme Motivasyonları

Pilotların eski işverenlerine geri dönme kararları yalnızca ekonomik nedenlerle değil, çok boyutlu kişisel ve örgütsel etkenlerle şekillenmektedir. Geri dönme motivasyonları arasında maaş ve yan haklar, kariyer gelişimi, tanıdık ortamda çalışma arzusu, yaşam dengesi, sosyal ilişkiler ve kurumsal aidiyet öne çıkmaktadır. Efthymiou et al. (2021) Ryanair'de yaptığı araştırmada, pilotların bağlılıklarında maddi koşullardan ziyade yönetim tarzı ve kariyer gelişimi fırsatlarının daha etkili olduğunu saptamıştır. Çalışmamızdaki katılımcılar da benzer şekilde, "eski şirketime dönmemde kariyerimi yeniden inşa edebilecek ortamı bulmam etkili oldu" diyerek bu durumu desteklemiştir. Snyder, Stewart ve Shea (2021) ise tanıdık iş ortamı, sosyal bağlar ve güven hissinin geri dönme kararlarında belirleyici rol oynadığını belirtmektedir.

Geri dönüşlerde psikolojik güvenlik arayışının etkili olduğu görülmektedir. Majumdar ve Marais (2025), genel havacılıkta pilotların stresle başa çıkma becerilerinin kurumsal atmosferle doğrudan ilişkili olduğunu vurgulamıştır. Çalışmamızda da "yeni şirkette sürekli stres altındaydım, eski yerimde daha huzurluydum" şeklindeki katılımcı ifadeleri bu etkiyi yansıtmaktadır. Ayrıca, Kioulepoglou ve Makris (2023), yolcu güvenliği algısının pilot deneyimi ve şirket istikrarıyla bağlantılı olduğunu ortaya koymuştur. Bu durum, deneyimli pilotların yeniden istihdam edilmesinin yalnızca iç kaynaklara yönelik değil, aynı zamanda müşteri güveni ve marka itibarı açısından da stratejik bir adım olduğunu göstermektedir.

Banerji et al. (2023) tüketicilerin havayolu tercihlerinde güvenlik, sadakat ve hizmet kalitesinin öne çıktığını belirtmiş; bu da deneyimli pilotların yeniden kazanılmasının dış pazarda güven yaratma açısından önem taşıdığını göstermektedir. Nitekim görüşülen bazı pilotlar, şirketin kendilerini tekrar davet etme nedenini "yolcularla güven bağı kurabilecek geçmişe sahip olmam" şeklinde açıklamıştır. Sonuç olarak, pilotların geri dönüş motivasyonları ekonomik beklentilerin ötesine geçerek psikolojik konfor, sosyal bağlılık ve kurumsal değer algısı gibi çok katmanlı dinamiklere dayanmaktadır. Bu bulgular, havayolu şirketlerinin bumerang çalışan stratejilerini sadece ücret temelli değil, bütüncül bir yaklaşımla tasarlaması gerektiğine işaret etmektedir.

ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Bu araştırmada nitel araştırma deseni benimsenmiş olup, veri toplama yöntemi olarak yarı yapılandırılmış mülakat tekniği kullanılmıştır. Çalışmanın amacı doğrultusunda, daha önce çalıştıkları havayolu şirketinden ayrılarak bir süre başka bir kurumda ya da sektörde görev yapıp, ardından eski işverenlerine geri dönen toplam 10 pilot ile görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Katılımcılar, amaçlı örnekleme yöntemi ile seçilmiştir. Katılımcıların tamamı, en az bir yıl yurt içi ya da yurt dışı başka bir havayolu şirketinde çalıştıktan sonra aynı havayoluna geri dönen profesyonel pilotlardan oluşmaktadır. Mülakatlar yüz yüze ve çevrim içi olmak üzere farklı ortamlarda yapılmış, her biri yaklaşık 30-45 dakika sürmüştür. Görüşmeler sırasında pilotlara; şirketten neden ayrıldıkları, neden geri döndükleri, geri dönüş sürecinde yaşadıkları zorluklar ve mevcut çalışma koşullarına dair algıları gibi temalara ilişkin sorular yöneltilmiştir. Veriler ses kaydı ile toplanmış, ardından araştırmacılar tarafından deşifre edilerek analiz edilmiştir. Elde edilen veriler, nitel veri analiz tekniklerinden biri olan tematik analiz yöntemiyle değerlendirilmiştir. Kodlama ve tema oluşturma süreci NVivo 12 nitel veri analiz yazılımı kullanılarak gerçekleştirilmiştir. NVivo aracılığıyla veriler sistematik biçimde kodlanmış, örüntüler belirlenmiş ve ana temalar ortaya çıkarılmıştır. Her bir tema kapsamında, bulgulara anlam kazandırmak amacıyla örnek katılımcı görüşlerine yer verilmiştir. Araştırmada etik kurallar çerçevesinde, katılımcıların isimleri gizli tutulmuş ve veriler yalnızca araştırma amacıyla kullanılmıştır.Bu yöntemle, havacılık sektöründe görev yapan bumerang pilotların geri dönme süreçlerine dair çok yönlü ve derinlemesine bir anlayış geliştirilmesi amaçlanmaktadır. Tematik analiz sonuçları, çalışmanın "Bulgular ve Tartışma" bölümünde detaylı şekilde sunulacaktır.

BULGULAR VE TARTIŞMA

Çalışma kapsamında gerçekleştirilen tematik analiz, bumerang pilotların işten ayrılma, geri dönme, yeniden entegrasyon ve örgütsel katkı süreçlerine ilişkin deneyimlerini dört ana tema altında ortaya koymuştur. Bu temalar, Sosyal Değişim Teorisi (SET) perspektifinde değerlendirildiğinde, çalışanların işverenle kurdukları ilişkinin yalnızca ekonomik değil, psikolojik, sosyal ve duygusal değiş-tokuşlara da dayandığı görülmektedir (Ahmad et al., 2023). Her tema altında öne çıkan kodlar, bu kodları destekleyen katılımcı görüşleriyle birlikte ele alınarak hem bireysel hem de örgütsel düzeyde karşılıklı beklentiler ve fayda algısı temelinde analiz edilmiştir.

İlk olarak, pilotların ayrılma nedenleri incelendiğinde, katılımcıların kurumsal yapıdan aldıkları faydanın azaldığı, bu nedenle mevcut değişim ilişkisinden uzaklaştıkları anlaşılmaktadır. Ekonomik koşullar, kariyer gelişiminde tıkanıklık, yönetim sorunları ve pandemi dönemi belirsizliği gibi faktörler, bu dengenin bozulmasına neden olmuştur. Örneğin bir katılımcı, "Yurtdışında daha iyi koşullar vardı. Türkiye'de pandemi sonrası toparlanma yavaştı, bu da ayrılma kararımı etkiledi." diyerek çevresel faktörlerin karar üzerindeki etkisini vurgulamıştır. Bir diğer katılımcı, "Şirket içinde yıllardır beklediğim terfi gelmeyince, başka bir havayolunda şansımı denemek istedim." sözleriyle, örgütten beklenen gelişimsel karşılığın alınamamasının ayrılma kararına nasıl dönüştüğünü göstermektedir. SET'e göre bu durum, çalışanın elde ettiği faydanın azalmasıyla sosyal değişim dengesinin bozulduğuna işaret etmektedir.

Geri dönüş motivasyonları ise tam tersine, çalışan-örgüt ilişkilerinin yeniden kurulmasını sağlayan psikososyal değişkenlerin varlığıyla açıklanabilir. Tanıdık ortam, güven, kurumsal bağlılık ve sosyal ilişkilerin devamlılığı gibi unsurlar, pilotların geri dönme kararlarında belirleyici olmuştur. "Burası benim ikinci evim gibi. Burada nasıl çalışılır, sistemi biliyorum. Bu bana güven veriyor." diyen bir

katılımcı, bu psikolojik güvenlik hissinin önemini vurgulamaktadır. Aynı şekilde "Yurtdışındaki yoğun tempodan sonra aileme yakın olmak ve bildiğim bir sistemde çalışmak daha cazip geldi." ifadesi, bireyin değer verdiği sosyal bağlara ve yaşam dengesine yeniden ulaşma arzusunu yansıtmaktadır. Sosyal Değişim Teorisi'nin temelinde yer alan karşılıklılık ilkesi gereği, çalışan geçmişte değer gördüğü ve anlam bulduğu bir ilişkiye geri dönerek yeniden karşılıklı fayda ilişkisini tesis etmek istemektedir (Thomas & Gupta, 2021; Meira & Hancer, 2021).

Yeniden entegrasyon süreci ise, çalışanların geçmişteki sosyal sermayeleriyle örgüt içindeki yerlerini yeniden inşa etmeye çalıştıkları kritik bir dönem olarak öne çıkmaktadır. Katılımcıların çoğu, yeniden uyum sürecinde destekleyici mekanizmaların eksikliğini dile getirmiştir. "Sistem aynı olsa da insanlar değişmişti. Eski düzeni bulmam zaman aldı." diyen bir katılımcı, organizasyonel hafızanın bireyde kaldığını ancak çevresel unsurların değiştiğini vurgulamaktadır. "Yeni ekip beni tanımıyordu, bazıları bana karşı mesafeli davrandı. Eskiden kaptan olarak sözü geçen biriydim, şimdi yeniden kanıtlamam gerekiyordu." ifadesi ise, sosyal ilişkilerin ve rol tanımlarının yeniden yapılandırılması gerekliliğine işaret etmektedir. SET bu durumu, çalışanın yeniden sosyal yatırım yaparak karşılıklı dengeyi kurmaya çalışması olarak yorumlar.

Son olarak, örgütsel katkılar ve yaşanan zorluklar ele alındığında, bumerang pilotların kriz yönetiminde daha etkin karar alma, bilgi aktarımı ve tecrübe paylaşımı gibi olumlu katkılar sundukları görülmektedir. Ancak, bu katkıların her zaman kolayca kabul görmediği de ifade edilmiştir. "Dışarda edindiğim deneyimleri aktardım, ama bazı arkadaşlar bu durumu tehdit olarak algıladı." ifadesi, sosyal değişim dengesinin sadece çalışan-örgüt arasında değil, çalışanlar arası ilişkilerde de yeniden kurulması gerektiğini göstermektedir. "Eski tecrübelerimi aktardım, ama yönetim bunu bir katkı olarak değil, geçmişe dönmek gibi gördü." diyen bir katılımcının sözü ise, yönetsel tutumların bu sürecin etkinliğini ne denli etkileyebileceğini ortaya koymaktadır. Bu sonuçlar, Vatankhah'ın (2021) havacılık sektöründe güven, karşılıklılık ve performans arasındaki ilişkiyi açıklayan bulgularıyla da örtüşmektedir. Sonuç olarak, bu çalışma sosyal değişim teorisi çerçevesinde değerlendirildiğinde, pilotların geri dönüş kararlarının karşılıklı değer, güven ve aidiyet algılarıyla şekillendiği, bu sürecin yönetiminde ise açık iletişim, psikolojik güvenlik ve sosyal destek mekanizmalarının kritik rol oynadığı anlaşılmaktadır.

Aşağıdaki tablo, tematik analiz sonucunda elde edilen ana temaları, bu temalar altındaki kodları ve her temayı destekleyen örnek katılımcı ifadelerini özetlemektedir.

Tablo 1. Bumerang Pilotların Geri Dönüş Sürecine İlişkin Tematik Analiz Sonuçları

Tema	Kodlar	Örnek Katılımcı İfadesi
Ayrılma Nedenleri	Maaş yetersizliği, kariyer tıkanıklığı, pandemi belirsizliği	"Yurtdışında daha iyi koşullar vardı. Türkiye'de pandemi sonrası toparlanma yavaştı."
		"Şirket içinde yıllardır beklediğim terfi gelmeyince, başka bir havayolunda şansımı denedim."
Geri Dönüş Motivasyonları	Ailevi nedenler, tanıdık ortam, güven duygusu	"Burası benim ikinci evim gibi. Burada nasıl çalışılır, sistemi biliyorum."
		"Yurtdışındaki tempodan sonra aileme yakın olmak ve tanıdık sistemde olmak daha cazipti."
Yeniden Entegrasyon Süreci	Yetersiz destek mekanizmaları, yönetici değişimi, sosyal uyum	"Sistem aynı olsa da insanlar değişmişti. Eski düzeni bulmam zaman aldı."
		"Yeni ekip beni tanımıyordu, yeniden kanıtlamam gerekti."
Örgütsel Katkılar ve Zorluklar	Tecrübe paylaşımı, statü çatışması, değer görmeme	"Dışarda edindiğim deneyimleri aktardım, ama bazı arkadaşlar bu durumu tehdit olarak gördü."
		"Yönetim, katkılarımı geçmişe saplanmak olarak yorumladı, bu da beni demotive etti."

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu çalışma, havacılık sektöründe deneyimli iş gücünün yeniden kazanımı bağlamında bumerang pilotları inceleyerek, hem bireysel hem de örgütsel düzeyde önemli içgörüler sunmuştur. Sosyal Değişim Teorisi çerçevesinde değerlendirildiğinde, pilotların eski işverenlerine geri dönme kararları, karşılıklı fayda, güven, sadakat ve aidiyet gibi sosyal değişim dinamikleriyle şekillenmektedir. Katılımcıların deneyimleri, yalnızca ekonomik beklentilerle değil; aynı zamanda psikolojik güvenlik, tanıdık örgütsel yapı, kariyer gelişimi ve sosyal ilişkiler gibi çok katmanlı faktörlerle motive olduklarını ortaya koymuştur. Nitel veriler, çalışan-örgüt ilişkisinin bir "değer alışverişi" süreci olduğunu göstermekte; bu sürecin dengeli yönetilmediği durumlarda ayrılmaların, uygun stratejiler uygulandığında ise geri dönüşlerin mümkün olabileceğini göstermektedir.

Bulgular, bumerang pilotların şirket kültürüne hâkimiyetleri ve operasyonel süreçlerdeki deneyimleri sayesinde hızlı adaptasyon sağladıklarını; bunun da geri dönüş sürecinde şirketlere ciddi avantaj sunduğunu ortaya koymuştur. Ayrıca, bu çalışanların dışarıda kazandıkları beceri ve bakış açıları, kuruma yeni perspektifler kazandırmaktadır. Ancak, geri dönüş sürecinde sosyal uyum problemleri ve ekip içi statü çatışmaları gibi sorunlar yaşanabilmektedir. Sosyal Değişim Teorisi açısından bu durum, bireylerin sosyal yatırımlarının kabul görmemesi veya önceki sosyal statülerinin yeniden inşa edilememesiyle ilişkilendirilebilir. Bu nedenle, bumerang pilotların yeniden entegrasyon süreçlerinin yalnızca teknik değil, aynı zamanda psikososyal boyutları da dikkate alacak şekilde planlanması gerekmektedir.

Bu çerçevede öneriler şu şekilde sıralanabilir:

1. Havayolu şirketleri, bumerang pilotlara yönelik özel entegrasyon programları geliştirerek bu çalışanların yeniden sisteme etkin biçimde kazandırılmasını sağlamalıdır. Bu programlar, sadece oryantasyon değil; psikolojik güven, tanıdık sistemlere yeniden bağlanma ve sosyal destek unsurlarını da içermelidir.

2. Geri dönen pilotlara kurum içinden deneyimli mentorlar atanarak sosyal ilişkilerin yeniden inşa edilmesi desteklenmelidir. Bu, sosyal değişim dengesinin karşılıklı olarak yeniden kurulmasına yardımcı olacaktır.

3. Entegrasyon sürecinde görev tanımları ve roller şeffaf bir şekilde belirlenmeli; açık iletişim yoluyla ekip içi kıskançlık ve statü çatışmaları önlenmelidir.

4. İnsan kaynakları politikalarında bumerang çalışanlar stratejik bir yetenek havuzu olarak ele alınmalı, bu kaynak uzun vadeli planlara entegre edilmelidir. Bu yaklaşım, şirketin kriz dönemlerinde esnek ve sürdürülebilir bir iş gücü politikasına sahip olmasını kolaylaştıracaktır.

Sonuç olarak, bu çalışma havacılık sektöründe insan kaynakları yönetimi açısından stratejik bir konu olan bumerang çalışan olgusunu pilotlar özelinde ele alarak hem kuramsal hem de uygulamaya dönük katkılar sunmuştur. Sosyal Değişim Teorisi'nin sunduğu karşılıklılık, güven ve değer paylaşımı ilkeleri doğrultusunda, bu tür geri dönüş süreçlerinin dikkatle kurgulanması durumunda şirketler için önemli bir rekabet avantajı yaratabileceği görülmüştür. Gelecek araştırmalar, farklı meslek gruplarına ve sektörlere odaklanarak bu olgunun genellenebilirliğini artırabilir ve kuramsal çerçeveyi daha da derinleştirebilir.

KAYNAKÇA

Ahmad, R., Nawaz, M. R., Ishaq, M. I., Khan, M. M., & Ashraf, H. A. (2023). Social exchange theory: Systematic review and future directions. *Frontiers in Psychology, 13*, 1015921.

Alkan, A. D., & Sunar, O. N. (2024). Human Resources Management in the Civil Aviation Sector: A General Overview. *Strategic Management and Policy in the Global Aviation Industry*, 1-15.

Arnold, J. D., Van Iddekinge, C. H., Campion, M. C., Bauer, T. N., & Campion, M. A. (2021). Welcome back? Job performance and turnover of boomerang employees compared to internal and external hires. *Journal of Management*, 47(8), 2198-2225.

Banerji, D., Saha, V., Singh, N., & Srivastava, R. (2023). What are the most important consumer decision factors when choosing an airline? An emerging economy perspective. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, *35*(1), 174-197.

Booth-LeDoux, S. M., LeDoux, J. A., & Champagne, L. (2019). Employee retention: a turnover analysis of boomerang employees. *International Journal of Work Organisation and Emotion*, *10*(2), 91-108.

Çaylak, P. Ç., Ekşili, N., & Tufan, C. (2023). Turizm Sektöründe Bumerang Yöneticiler: Neden Gittiler? Neden Döndüler?. *Journal of Mehmet Akif Ersoy University Economics and Administrative Sciences Faculty*, 10(1), 670–687.

Efthymiou, M., Usher, D., O'Connell, J. F., Warnock-Smith, D., & Conyngham, G. (2021). The factors influencing entry level airline pilot retention: An empirical study of Ryanair. *Journal of Air Transport Management*, *91*, 101997.

Faris, O., & Arslan, H. (2025). The impact of foreign employees in aviation on airline objectives and passenger segments. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, *24*(Özel Sayı-İnovasyon ve Girişimcilik), 268-288.

Golfetti, A., Napoletano, L., & Cichomska, K. (2021). A Framework to Understand Current and Future Competences and Occupations in the Aviation Sector. *Transformation of Transportation*, 213-226.

Karadeniz, S., & Şentürk, B. (2023). İnsan Kaynakları Yönetiminde Yeni Bir Yaklaşım: Bumerang Çalışan Örneği. *Ordu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi*, 13(1), 1419–1432.

Karakus, Ö. Ü. G., Doğan, D., & Çolak, Ö. G. S. (2023). İş Gücünün Geri Dönüşü: Bumerang Çalışanların Organizasyonlara Katkıları ve Zorlukları. *GENİŞLETİLMİŞ BİLDİRİ ÖZETLERİ KİTABI*, 116.

Kioulepoglou, P., & Makris, I. (2023). Factors Affecting Passengers' Acceptance of Single Pilot Operations: A Qualitative Study conducted in Greece. *International Journal of Aviation, Aeronautics, and Aerospace*, *10*(1), 7.

Kumavat, P. P. (2012). Boomerang of employees: The strategic way of filling the organizational talent gap. *International Journal of Management and Social Sciences Research*, *1*(2), 14-17.

Maier, C., Laumer, S., Weitzel, T., & Joseph, D. (2021, June). Are IT professionals better off when they return to their former employer? An employee perspective on IT boomerang careers. In *Proceedings of the 2021 Computers and People Research Conference* (pp. 71-78).

Majumdar, N., & Marais, K. (2025). Human Factors in General Aviation Loss of Control: Survey of Pilot Experiences. *Journal of Air Transportation*, *33*(1), 57-68.

Mallick, M. A., & Mukhopadhyay, S. (2024). Boomerang recruitment: an intelligent model for rehiring using a grey-based multicriteria decision-making methodology. *Journal of Global Operations and Strategic Sourcing*, *17*(3), 574-595.

Meira, J. V. D. S., & Hancer, M. (2021). Using the social exchange theory to explore the employee-organization relationship in the hospitality industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, *33*(2), 670-692.

Prakoso, Y. (2024). Boomerang Employee Sebagai Model Alternatif Rekrutmen SDM: Studi Kasus Di PT. Delta Djakarta, Tbk. *PESHUM: Jurnal Pendidikan, Sosial dan Humaniora*, *4*(1), 174-184.

Snyder, D. G., Stewart, V. R., & Shea, C. T. (2021). Hello again: Managing talent with

Swider, B. W., Liu, J. T., Harris, B., & Gardner, R. G. (2015). Employees on the rebound: Toward a framework for boomerang employee performance. In *Academy of Management*

Proceedings (Vol. 2015, No. 1, p. 11377). Briarcliff Manor, NY 10510: Academy of Management.

Thomas, A., & Gupta, V. (2021). Social capital theory, social exchange theory, social cognitive theory, financial literacy, and the role of knowledge sharing as a moderator in enhancing financial well-being: from bibliometric analysis to a conceptual framework model. *Frontiers in Psychology*, *12*, 664638.

Tian, Z., Yuan, Q., Qian, S., & Liu, Y. (2022). The generative mechanism of boomerang intention: from the perspective of legacy identification. *Frontiers in Psychology*, *12*, 807887.

Vatankhah, S. (2021). Dose safety motivation mediate the effect of psychological contract of safety on flight attendants' safety performance outcomes?: A social exchange perspective. *Journal of Air Transport Management*, *90*, 101945.

Wang, L., & Cotton, R. (2025). Revitalizing Colleague-Specific Human Capital: Boomerang and Pipeline-Based Hiring in a 41-Year Multilevel Study of Employee Mobility. *Human Resource Management*.

Yiu, C. Y., Ng, K. K., Simon, C. M., & Yu, C. W. (2022). Sustaining aviation workforce after the pandemic: Evidence from Hong Kong aviation students toward skills, specialised training, and career prospects through a mixed-method approach. *Transport policy*, *128*, 179-192.

YAPAY ZEKÂYI KURAMA DAYANDIRMAK: ÖRGÜT TİPOLOJİLERİ, ZEKÂ TÜRLERİ ve ÇALIŞANLARIN YENİDEN BECERİ KAZANMALARINA YÖNELİK ÖNERMELER

Hakkı Okan YELOĞLU
Başkent Üniversitesi, okany@baskent.edu.tr

ÖZET

Yapay zekânın (YZ) iş gücünü veya çalışanların görevlerini devralacağı beklentisi hem akademik alanda hem de uygulamada sıklıkla tartışılmasına rağmen kuramsal dayanaklara tam ve net oturmadığı da bilinmektedir. Teknolojinin sürekli gelişmesi, dijitalleşme gibi kavramların örgütsel alanlara hızla nüfuz etmesi çalışanların sahip olduğu becerileri sorgulamasına neden olmaktadır. Ayrıca, örgütsel farklılıklar göz önünde bulundurulduğunda, teknoloji ve dijitalleşmeyle birlikte YZ'nın da devreye girmesiyle birlikte çalışanların yeni becerileri kazanmaları *(reskilling)* ihtiyacı da artmaktadır. Çalışma, bu kapsamda örgüt tipolojilerinden Perrow'un (1967) tipolojisini ana merkeze alarak ve Huang ve Rust (2018) tarafından öne sürülen "YZ'nın İş Gücü Yerine Geçme Kuramı" bağlamında bireylerin yeniden beceri kazanmalarına yönelik önermelerde bulunmuştur. Önermelerde, YZ'nın iş gücü yerine geçme riskleri de göz önünde bulundurulmuştur. Önermelerin tümü bir arada değerlendirildiğinde rutin teknolojilerde YZ'nın iş gücü yerine geçme riskinin daha yüksek, rutin olmayan teknolojilerde ise bu riskin görece daha düşük olduğu bulgusu ortaya çıkmıştır.

Anahtar Kelimeler: Yapay Zekâ, Örgüt Tipolojileri, Bireysel Zekâ, Yeniden Beceri Kazanma,

GİRİŞ

Yapay zekânın (YZ) örgüt çalışmalarında son yıllarda ağırlık kazanması bir taraftan çeşitliliği ve ilgiyi artırmış, bir taraftan da kuramsal bağlamda yapılan eleştirilerin ortaya çıkmasına neden olmuştur. Aslında, yapay zekâ ve örgüt çalışmaları kesişimi önemli bir kesişimdir. Bu kesişimde, YZ'nin birey, grup ve örgüt düzeyindeki rolü önemlidir. YZ'nin örgüt düzeyinde karar alma, bilgi yönetimi, örgütsel öğrenme ve performans değerlendirme, grup ve birey düzeyinde çalışanların örgüt içerisinde davranışlarını dolaylı veya doğrudan etkilemesi, rollerin ve görevlerinde dönüşüme neden olması yapılan tartışmaların çeşitliliğine neden olmaktadır. Ayrıca, YZ'nin örgüt yapılarını, performansını, karar verme mekanizmalarını nasıl etkilediği veya örgütlere nasıl entegre edildiği örgüt düzeyinde tartışılmaktadır. Diğer yandan, grup ve birey düzeyinde ise YZ'nin çalışan davranışlarını nasıl etkilediği/etkileyeceği/etkileyebileceği, örgütlerin çalışma biçimlerini nasıl dönüştürdüğü ve bunun örgüt kültürü ve iklimine olan etkide yine farklı yazarlar tarafından tartışılan konular arasındadır. Dolayısıyla, YZ'nın örgüt çalışmalarına olan etkisi ve/veya katkısı multidisipliner bir bakış açısını da gerektirmektedir.

YZ ve dijitalleşme, bir yandan sektörler ve ekosistemler arasında gelişmeye devam ederken, diğer yandan teknolojik yenilik, değişen pazar ve müşteri talepleri nedeniyle mevcut ve temel kabul edilen becerilerin güncellenmesi gerekliliği ortaya çıkmaktadır. Beceri geliştirme ve yeniden beceri kazandırma programlarına yapılan dolaylı yatırımların alışanların etkinliğini ve motivasyonunu artırdığına yönelik çalışmalarda uzun vadede çevresel değişikliklere de uyum sağlama hızlarının bu nedenlere bağlı da değişeceği ilgili alanda yine farklı yazarlar tarafından (örn. Morandini ve diğerleri, 2023; Narayanan, 2023) ele alınmaktadır.

Ancak bu noktada belki de yapılan eleştirilerin en önemli nedenlerinden biri YZ ve örgüt çalışmalarında YZ yaklaşımlarının kurumsal arka planlarının oldukça zayıf olmasıdır. Diğer yandan

YZ'nin örgütlere olan etkilerinin incelenmesinde daha çok uygulamaya ağırlık verilmesi kuramsal altyapıların zayıf kalmasına neden olmuştur. Kurama dayandırılmayan, YZ'nin sadece olumlu veya teknolojik etkileri üzerinde odaklanan çalışmaların etkisinin düşük olacağı, uygulamada görülen sorunların kısa vadede çözümlerine odaklandığı çalışmaların belirli bir noktadan sonra açmaza varacağı görüşü yapılan eleştirilerden bazılarıdır. YZ ve örgüt yapıları arasındaki kesişimin en azından örgütsel bağlamda bir anlam kazanması YZ kuramların tespit edilmesi ve geliştirilmesi veya YZ ile yapılan çalışmaların kuramsal çerçevelere oturtulması gerekliliğinin önemli olduğunun düşüncesiyle bu çalışma yürütülmüştür. Ayrıca, bu kesişimin içinde bulunan çalışanın rolünün ne olduğunun tartışılması çalışma açısından önemlidir. YZ'nın çalışanların yerlerini alacağına yönelik tartışmalar sıklıkla yapılmaktadır. Ancak, bunun kuramsal olarak nasıl tartışılması gerektiği daha fazla önem arz etmektedir. Bu yüzden, kuramsal olarak çalışanların merkezde olduğu bir model önerisi ve modele ait önermeler çalışma kapsamında yer almıştır.

Çalışma, YZ ve örgüt çalışmalarının birey düzeyine odaklanmıştır. Bu bağlamda, YZ'nın bireylerin özellikleri ön plana aldıklarında, örgüt yapılarıyla nasıl eşleşebileceği konusunu tartışmak için bireylerin becerilerinin nasıl geliştirilebileceğine yönelik hazırlanan çalışmada 3 temel araştırma sorusu cevaplanmak istenmiştir. Bu sorular aşağıdaki gibi sıralanmaktadır.

Araştırma Sorusu 1. Bireylerin sahip olduğu zekâ türleriyle örgüt tipolojileri birleştirilebilir mi?

Araştırma Sorusu 2. Zekâ türleri ile örgüt tipolojileri birleştirilebilirse YZ'nın işgücünü devralma riskine göre yeniden beceri kazandırma yaklaşımlarına yönelik önermeler geliştirilebilir mi?

Birinci araştırma sorusu, YZ'nin çalışanların yeniden beceri geliştirme üzerinde yaratacağı etkinin açıklanması için bir kuramın var olması gerektiği üzerine sorulmuştur. Bu sorunun cevaplanması için yeniden beceri geliştirme yazınına ve Huang ve Rust (2018)'nin Yapay Zekanın İş Gücü Yerini Alma (AI Job Replacement Theory) kuramı tartışılmıştır. İkinci araştırma sorusu, kuramda var olan örgüt tipolojileri ile Job replacement kuramının birleşimine yönelik bir modelin önerilmesine yönelik sorulmuştur. Örgüt tipolojisi olarak Perrow'un tipolojisi bu çalışma kapsamında ele alınmıştır. Çalışma tarafından sorulan araştırma sorularının cevaplanmasına yönelik kavramsal çerçevede kuramsal tartışmalardan ortaya çıkarılmış modele ait önermeler hem ilgili alan yazın hem de alan yazından çıkan tartışmalara bağlı olarak desteklenmiştir.

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Yeniden Beceri Geliştirme (Reskilling) ve Yapay Zekânın İş Gücü Yerini Alma Kuramı İkilemi

YZ'nın hızlı bir şekilde gelişim göstermesiyle birlikte örgütte çalışan bireylerin sahip olduğu mesleklerin YZ tarafından işlevini yitirmesi ve bu yüzden YZ'nın bu mesleklere ait görevleri devralması hem akademik hem de uygulama alanında tartışılan bir konudur. Ayrıca, örgütlerin sahip olduğu istihdamın YZ tehdidi altında olması mevcut işgücünün yeniden yapılandırılmasını gerektirdiği çalışmaları ilgili alan yazın tarafından önemli olarak görülmekle birlikte YZ'nın hangi görevlerin yerine geçeceği konusu tartışılmaktadır (Frey ve Osborne, 2017; Author, 2015). Bu noktada, YZ'nin sahip olacağı potansiyel etkilerinin meslekleri tamamıyla sonlandıracağı veya devralacağı beklentisi kuramsal açıdan bakıldığında zayıf bir beklentidir. Ancak, mevcut ve geleneksel meslek tanımlarının gözden geçirilmesinin örgüt yapıları ve istihdam politikalarına etkilerinin göz ardı edilmemesi de gerekmektedir. Ayrıca, YZ'nın hangi görevleri "devralabileceğine" yönelik tartışmalarda, oluşacak iş kaybının sadece teknolojinin yaratacağı değişimlerden kaynaklanacağını vurgulamak yerine, oluşan yeni taleplerin ve iş gerekliliklerinin nasıl ve hangi düzeylerde karşılanması gerekliliğinin belirlenmesi konunun daha iyi anlaşılmasına neden olacaktır.

Bu noktada iki ayırım görünmektedir. Bunlardan birincisi YZ'nın sadece bir araç olarak değil görevlere nasıl entegre edileceğinin belirlenmesi ve ikincisi ise YZ'nın hangi görevlerin yerini nasıl ve hangi hızda alacağıdır. Ayrımın öngörülmesinde ana faktör teknoloji olmakla birlikte teknolojiye ve teknolojiye bağlı iş biçimlerindeki farklılık tartışmaları daha da derinleştirmektedir. Hatta, örgütler hem teknolojideki gelişimlerin takibi, seçimi, edinimi gibi süreçlerde YZ'nın etkisini hissettiklerinde çalışan ve YZ arasında nasıl bir iş ve görev bölümünün yapılması gerekliliği de önemli olarak

görülmektedir. Sonuçta, YZ ve dijitalleşme sektörler ve ekosistemlerde gelişmeye devam ederken, değişen pazar ve müşteri taleplerini nedeniyle çalışanların mevcut becerilerinin güncellenmesi örgütlerin karşılaştığı bir zorunluluk olarak ortaya çıkmaktadır. Ancak bunun nasıl yapılacağının bilinmesi, belirlenmesi veya uygulanması örgüt yapısına, kültürüne ve iklimine bağlı olarak farklılık gösterecektir. Elbette, YZ ve dijitalleşme bir dönüşüme neden olacaktır. Örgütlerin bu dönüşüme adapte olabilmesi için yeniden beceri geliştirme yaklaşımlarını benimsemesi söz konusu olsa da yapacakları yatırımı, yatırımın getirisini, sağlayacağı faydayı ve uzun dönemde rekabet avantajı veya sürdürülebilirliği sağlayacağını anlaması gerekmektedir.

Yeniden Beceri Kazanma (Reskilling): Örgütlerin farklı bölümlerinde çalışanların teknoloji, dijitalleşme gibi unsurlardan kaynaklanan değişimlere uyum sağlamak için bilgi ve becerilerini geliştirme ihtiyacında hem kendilerinin hem de örgütlerin kendilerine sağlayacağı imkanların ne derecede geniş olduğu konusunda sınırlı bilgiye sahip olma ihtimalleri yüksektir (Hasan ve diğerleri, 2024). Bu nedenden dolayı çalışanlar kendilerini diğer çalışanlarla karşılaştırdıklarında veya karşılaştırmak istediklerinde mevut becerilerini geliştirme veya yeniden beceri kazanma konusunda zorluklarla karşılaşabilirler. Örgütlerin böylesi durumlarla karşılaşan çalışanlar için ne gibi yaklaşımların veya politikaların geliştirilmesi söz konusu olduğunda çevresel değişimleri de göz önünde bulundurarak önlem alması yeniden beceri kazanma (reskilling) konusunu gündeme getirmektedir.

Yeniden beceri kazandırma bir süreç olarak kabul edildiğinde ve iş gücü dönüşümündeki rolüne teknik açıdan bakıldığında gelecek mesleklerine adaptasyonun nasıl sağlanacağı önemlidir. Yeniden beceri kazandırmanın stratejik bir bakış açısı olarak nasıl tanımlanacağı ve rekabet avantajı sağlama konusunda nasıl destek sağlayacağı sorgulanabilir bir durumdur. Capelli (2015) yeniden beceri kazandırmayı "çalışanları farklı rollerde veya işlerde çalışabilmeleri için yeni becerilerle donatma stratejisi" olarak; Li (2024), "çalışanların mevcut işlerinden farklı bir alanda görev alabilmeleri için yeni beceriler edinme süreci" olarak tanımlamaktadır. Yazında mevcut becerilerin geliştirilmesi *(upskilling)* ile yeni beceri geliştirme *(reskilling)* birbirinden tamamen hem kapsam olarak hem de bağlam olarak birbirinden farklılık göstermektedir. Çalışmaya konu olan yeniden beceri kazanma strateji ve süreç olarak ele alındığında çalışanların mevcut becerilerini geliştirmeleri değil, yeni beceriler kazanma, edinme, geliştirmeleri ve yeni görev tanımlarına adapte olabilmeleri için çaba göstermeleri olarak ele alınmakta ve tartışılmaktadır. Daha önceden de bahsedildiği gibi dijitalleşmenin önemli bileşenlerinden olan YZ'nın devreye girmesiyle çalışanların işlerini kaybetmesi tehlikesi ve buna karşılık yeni becerileri elde etme çabaları örgütlerin rekabet edebilmesi açından önemlidir. Ancak burada daha önemli olan konu böylesi bir durumun belirli bir kurama dayandırılması gerekliliğidir.

YZ'nın İş Gücü Yerine Geçme Kuramı: Ele alınan tartışmanın kuramsal olarak incelenmesinde Huang ve Rust (2018) tarafından öne sürülen "YZ'nın İş Gücü Yerine Geçme Kuramı" (AI Job Replacement Theory) çalışma tarafından ele alınmıştır. Kurama göre, yukarıda konu edilen çalışanlar ve YZ arasındaki görev dağılımı için "zekâ" ana faktördür. Çalışanların sahip oldukları farklı görevlerin yerine getirilmesi için farklı zekâ seviyelerine ihtiyaç vardır. Bu farklı zekâ seviyeleri YZ ve çalışanların hangi rolleri üstlenecekleri konusunda etkiye sahiptir.

Huang ve Rust (2018) tarafından yapılan çalışmada dört zekâ türü öne sürülmüş ve bunlar *mekanik zekâ, analitik zekâ, sezgisel zekâ ve empatik zekâ* olarak tanımlanmıştır. Rutin, tekrarlayan ve standart görevlerin mekanik zekâ, sistematik öğrenmeye dayalı veri analizi ve mantıksal karar verme gibi görevlerin analitik zekâ; deneyim, bilgi birikimine bağlı ve bütüncül düşünmeyi gerektiren görevlerin sezgisel zekâ ve iletişim becerisi yüksek, ilişki kurma odaklı gibi görevlerin empatik zekâ gerektirdiği yazarlar tarafından savunulmaktadır. Mekanik zekâya sahip olanlar için çağrı merkezi çalışanları, kasiyerler; analitik zekâya sahip olanlar için muhasebeciler ve mühendisler; sezgisel zekâya sahip olanlar için doktorlar, avukatlar ve empatik zekâya sahip olanlar için psikiyatristler ve müşteri temsilcileri ilgili alan yazında örnek olarak gösterilmiştir (Huang ve Rust, 2022).

Huang ve Rust (2018) tarafından öne sürülen kuramın ana vurgularından biri, YZ'nın görevleri devralırken üç aşamalı bir yolu izleyebileceğidir. Bunlar artırma veya destek olma, kısmi yerine geçme ve tam yerine geçme olarak sıralanmaktadır. Kuramın bu konudaki iddiası bu süreç sonunda

mekanik ve analitik becerilerin öneminin azalacağı, sezgisel ve empatik becerilerin öneminin artacağı yönündedir. İşte tam bu noktada çalışanların yeni becerilerini kazanma veya geliştirme stratejilerinin örgüt yapılarına göre farklılık gösterip göstermeyeceği başka bir tartışmaya neden olmaktadır.

Perrow'un Tipolojisi: Örgütsel yapılarda işlerin işleyiş örüntülerinin teknolojiyle ilişkilendirilmesi, örgüt kuramları bağlamında sıkça ele alınan ve tartışılan bir konudur. İki önemli durum söz konusudur. Bunlardan birincisi görevlerin niteliğinin ne olduğu, ikincisi ise bu görevlerin gerçekleştirilmesi için kullanılan teknolojilerdir. Bu iki durum örgütsel yapılardaki farklılığın açıklanması için önemli olduğu ilgili alan yazında uzun yıllardır tartışılan bir konudur. Perrow (1967) tarafında öne sürülen tipoloji de buna yönelik ileri sürülmüştür. Perrow'a (1967) göre bu tipolojilerin oluşmasında teknolojinin türleri ön plandadırlar. Bu teknoloji türleri yapı, kontrol mekanizmalarıyla otoritenin nasıl dağılacağı üzerinde etkiye sahiptir. Zaman içerisinde ilgili alan yazında bu tipolojilerin teknolojinin farklı alanlara evrilmesinden dolayı birbirinden net bir şekilde ayrılamaması, çevrenin dinamik değişimlerini açıklayamaması, statik bir model olarak tanımlaması (Barley, 1990; Zammuto, 2007), günümüz örgüt yapılarını tam olarak temsil edememesi (Orlikowski, 2000; Galbraith, 2014) ve insan faktörünü göz ardı etmesi nedeniyle eleştirilse de geçerliliğini halen koruyan bir yapıdadır.

Perrow (1976), teknoloji tipolojisini görev çeşitliliği *(task variablity)* ve görevlerin analiz edilebilirliği *(task analyzability)* olarak iki boyutta sınıflandırmış, örgütlerin günlük hayatta veya çevrede karşılaştıkları problemlerin çeşitliliğini görev çeşitliliği ve problemlere ait çözüm yollarının yapılandırılma düzeyini görevlerin analiz edilebilirliği olarak tanımlamıştır. Tipoloji aşağıda yer alan Tablo 1'de gösterilmiştir.

Tablo 1. Perrow'un (1967) Tipolojisi

İş Aktivitelerinin Analiz Edilebilirliği		Görev Çeşitliliği: Düşük	Görev Çeşitliliği: Yüksek
	Düşük	Zanaatkar (Ustalık) Teknoloji	Rutin Olmayan/Yoğun Teknoloji
	Yüksek	Rutin Teknoloji	Mühendislik Teknolojisi

Tablo 1'de görülen sınıflamalarda rutin ve rutin olmayan teknolojiler (veya işler) analiz edilebilirlik ve çeşitliliğe göre farklılık göstermektedir. Bilindiği üzere, rutin teknolojilerde işlerin veya görevlerin yapılması için uygulanan tekniklerin bilinen ve değişiklik göstermeyen teknikler olduğu, rutin olmayan teknolojilerdeyse uygulanacak tekniklerin sayıca farklı olabileceği, aynı yöntemlerle aynı sonuçlara ulaşılamayacağı öne sürülmektedir.

TARTIŞMA

YZ'nin İç Gücü Yerine Alma kuramı içerisinde yer alan zekâ türleriyle Perrow'un tipolojisini bütünleştirilmesi sahip oldukları özellikleri bakımından mümkün görünmektedir. "Bireylerin sahip olduğu zekâ türleriyle örgüt tipolojileri birleştirilebilir mi?" şeklinde sorulan birinci araştırma sorusunun cevabı yukarıda ele alınan tartışmalara bağlı olarak aşağıdaki tablo olan Tablo 2 şeklinde verilebilir.

Tablo 2. Perrow'un Tiplojisi ve YZ İş Gücü Devralma Kuramının Öne Sürdüğü Zekâ Türlerinin Birleştirilmesi

İş Aktivitelerinin Analiz Edilebilirliği		**Düşük**	**Yüksek**
	Düşük	Zanaatkar Teknoloji ***Sezgisel Zekâ***	Rutin Olmayan/Yoğun Teknoloji ***Empatik Zekâ***
	Yüksek	Rutin Teknoloji ***Mekanik Zekâ***	Mühendislik Teknolojisi ***Analitik Zekâ***
		Düşük	**Yüksek**

Görev Çeşitliliği

Tablo 2'ye göre, analiz edilebilirlik düzeyi yüksek, çeşitlilik düzeyi düşük oldukça *mekanik zekâ* rutin teknoloji sınıflamasıyla eşleşecektir. Analiz edilebilirlik düzeyi yüksek, çeşitlilik düzeyi yüksek oldukça *analitik zekâ* mühendislik teknolojisi sınıflamasıyla eşleşecektir. Analiz edilebilirlik düzeyi yüksek, çeşitlilik düzeyi düşük oldukça *sezgisel zekâ* zanaatkar teknoloji sınıflamasıyla eşleşecektir. Analiz Edilebilirlik düzeyi düşük, çeşitlilik düzeyi düşük oldukça *empatik zekâ* rutin olmayan teknoloji sınıflamasıyla eşleşecektir.

Bu noktada hem tipolojinin hem de YZ'nın iş gücünü devralması kuramı tarafından açıklanan zekâ türlerinin birleştirilmesinin en önemli nedenlerinden biri teknolojik değişim ile örgütsel yapılara odaklanmasıdır. Diğer bir nedense, işlerin teknik ve uygulamalı olarak örgütsel bağlam içinde nasıl ve hangi şekilde yapılandığıdır. Mekanik zekânın belirli kurallara dayalı işlerle, analitik zekânın çeşitlilik düzeyi görece daha az olan ve karar desteği gerektiren işlerle, sezgisel zekânın karmaşık görev alanlarına sahip işlerle ve empatik zekânın insan etkileşiminin yoğun olduğu işlerle eşleşmesi bu yüzden mantıklı olarak görülmektedir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Çalışma, Perrow'un (1967) tipolojisini YZ'nın iş gücü üzerindeki olası etkilerini ilişkilendirmiş, yeniden beceri kazanmanın rolünü tartışmayı hedeflemiştir. Sahip olduğu eleştirilere rağmen rutin işlerin YZ tarafından devralınma riskinin daha yüksek, rutin olmayan görevlerde ise insan faktörünün etkisinin daha yüksek olacağını söylemek mümkündür. Hem tipolojiyi hem çalışanların sahip olduğu zekâ türünü, hem de kurama bağlı kalınarak belirlenen YZ'nın görevleri devralma risk düzeylerini bir arada ele almak gerekirse bunları bir bütüncül olarak Tablo 3'te görmek mümkün olacaktır.

Tablo 3. Tipoloji, Zekâ Türü ve YZ'nın Görevleri Devralma Risk Düzeyleri Birleşimine Ait Tablo

Perrow'un Teknoloji Tipolojisi	**Zekâ Türüyle Eşleşmesi**	**YZ'nın Görevleri Devralma Risk Düzeyi**
Rutin	Mekanik Zekâ	Çok Yüksek
Mühendislik	Analitik Zekâ	Yüksek
Zanaatkâr	Sezgisel Zekâ	Orta
Rutin olmayan	Empatik Zekâ	Düşük (ama artan)

Tablo 3'e göre, tipoloji, zekâ türüyle eşleşme ve risk alma düzeylerine göre çalışanların yeniden beceri kazanmalarına yönelik yaklaşımları aşağıdaki önermeler şeklinde çalışma tarafından öne sürülmüştür.

Önerme 1. Rutin teknoloji mekanik zekâ eşleşmesinde YZ'nın görevleri devralma riski yükseldikçe örgütler ve çalışanların insan ilişkilerini ve iletişimi yüksek tutma, empati kazanma, müşteri odaklı düşünme odaklı yeniden beceri kazandırmaya yönelik faaliyetlere ağırlık verme düzeyleri yükselecektir.

Önerme 2. Mühendislik Analitik zekâ eşleşmesinde YZ'nın görevleri devralma riski yükseldikçe örgütler ve çalışanların yorumlama, tahmin yapma, modelleme odaklı yeniden beceri kazandırmaya yönelik faaliyetlere ağırlık verme düzeyleri yükselecektir.

Önerme 3. Zanaatkar sezgisel zekâ eşleşmesinde YZ'nın görevleri devralma riski yükseldikçe örgütler ve çalışanların yaratıcı problem çözme, yenilikçi düşünme ve bunlara yönelik öngörüler geliştirmeye yönelik faaliyetlere ağırlık verme düzeyleri yükselecektir.

Önerme 4. Rutin olmayan empatik zekâ eşleşmesinde YZ'nın görevleri devralma riski yükseldikçe örgütler ve çalışanların sosyal zekâ, yaratıcı düşünme alternatif karar vermeyi geliştirmeye yönelik faaliyetlere ağırlık verme düzeyleri yükselecektir.

Önermeler ışığında eklenmesi gereken konulardan biri de çalışanların bu becerileri geliştirmede ne kadar istekli ve hazırlıklı olduğudur. Örgütün çalışanların becerilerini geliştirmeleri için yapacağı olumsuz baskılar veya dayatmalar olumsuz yönde etki edecek, çalışanların işlerini bırakmaları da dahil olmak birçok sonuçlar doğacaktır. Bu nedenle, YZ'ye uyum sağlamada yeniden beceri kazandırma süreçlerinin örgütler tarafından etkili bir şekilde yönetilmesi önem arz etmektedir. Kashemsanta ve Plangsorn (2024:32), yapılandırılmış eğitim programları, kaynak tahsisi (ilgili dersler, araçlar, teknolojiler), sürekli öğrenme kültürü, gerçek dünya uygulamaları, mentorluk ve akran öğrenimi, değerlendirme ve geri bildirim, izleme ve uyarlama, tanınma ve ödüller gibi dijital yeterliliklerin yeniden beceri kazandırılması ve geliştirilmesi için çeşitli uygulamalar önermektedir.

Önermelerin öne sürülmesinde YZ'nin iş gücünü destekleyici veya devralıcı özelliğinin ortaya çıkmasında sadece teknolojinin gösterdiği değişim değil, işin doğasının hangi özellikleri kapsadığı önem kazanmaktadır. Dolayısıyla, böylesi bir yaklaşım aynı zamanda örgütler açısından politikalar geliştirmenin önemini vurgulamakta, YZ'nın bir tehdit veya fırsat olarak iki ayrı uçta değerlendirilmemesini öne sürmekte, insan becerilerinin yeniden tanımlanması için yeni bakış açılarının ortaya çıkmasına imkân tanımaktadır. YZ'yı bir tehdit yerine teknolojinin ve insan becerilerinin birlikte düşünülmesiyle stratejik bir bakış açısının oluşturulmasına imkan tanımak örgütler için daha önem arz etmektedir.

Çalışmanın önemli kısıtlarından biri önermelerin henüz ilgili bir araştırma yöntemiyle test edilmemesidir. Diğer bir önemli kısıtı ise, tek bir tipoloji üzerinden önermeleri oluşturmasıdır. Farklı tipolojilerle önermeleri geliştirmek mümkündür. İlerleyen zamanlardaki yapılacak olan çalışmalarda modelin test edilmesi ve geçerliliğinin sağlanması beklentiler dahilindedir.

KAYNAKÇA

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. https://doi.org/10.1257/jep.29.3.3

Barley, S. R. (1990). The alignment of technology and structure through roles and networks. *Administrative Science Quarterly*, 35(1), 61–103.

Cappelli, P. H. (2015). Skill gaps, skill shortages, and skill mismatches: Evidence and arguments for the United States. *ILR Review*, 68(2), 251-290.

Frey, C. B. ve Osborne, M. A. (2017). The future of employment: How susceptible are jobs to computerisation? *Technological Forecasting and Social Change*, 114, 254–280. https://doi.org/10.1016/j.techfore.2016.08.019

Huang, M. H., ve Rust, R. T. (2022). A framework for collaborative artificial intelligence in marketing. *Journal of Retailing*, 98(2), 209-223.

Kashemsanta, P. ve Plangsorn, B. (2024). Reskilling and Upskilling Digital Competencies: A Systematic Review for Financial Sector Employees' Development. In Conference Proceedings of International Conference on Teaching, Education and Learning, 1(1), 25-35.

Mariani, M. M., ve Borghi, M. (2024). Artificial intelligence in service industries: customers' assessment of service production and resilient service operations. International Journal of Production Research, 62(15), 5400-5416.

Morandini, S., Fraboni, F., De Angelis, M., Puzzo, G., Giusino, D. ve Pietrantoni, L. (2023). The impact of artificial intelligence on workers' skills: Upskilling and reskilling in organisations. Informing Science, 26, 39-68.

Narayanan, V. (2023). The transformative AI initiative: from process digitization to AI strategic digitalization. *Strategy & Leadership*, *51*(2), 24-30.

Perrow, C. (1967) A Framework for the Comparative Analysis of Organizations, *American Sociological Review*, 32, 194-208.

Zammuto, R. F., Griffith, T. L., Majchrzak, A., Dougherty, D. J. ve Faraj, S. (2007). Information technology and the changing fabric of organization. *Organization science*, *18*(5), 749-762.

UZAKTAN ÇALIŞMANIN GÖRÜNMEYEN YÜZÜ: HİBRİT ORTAMLARDA KARŞILAŞILAN ZORLUKLARIN İKY YAKLAŞIMLARIYLA YÖNETİMİ

Safa ARSLAN
Ankara Yıldırım Beyazıt Üniversitesi, Dr.Öğr.Üyesi, arslansafa@aybu.edu.tr

Emre Burak EKMEKÇİOĞLU
Ankara Yıldırım Beyazıt Üniversitesi, Doç.Dr., ebekmekcioglu@aybu.edu.tr

İlay Hicret ÖZTÜRK KAYALAK,
Ankara Yıldırım Beyazıt Üniversitesi, Öğr. Gör. Dr., ihozturk@aybu.edu.tr

ÖZET

Bu çalışma, hibrit çalışma ortamında uzaktan çalışanların karşılaştıkları zorlukları analiz etmeyi ve bu zorlukların insan kaynakları yönetimi(İKY) uygulamaları yoluyla nasıl etkili bir şekilde yönetilebileceğini ortaya koymayı amaçlamaktadır. Nitel bir araştırma tasarımının benimsendiği çalışmada, veriler hibrit iş yeri yapısına sahip farklı işletmelerdeki uzaktan çalışanlarla gerçekleştirilen görüşmeler aracılığıyla toplanmış ve derinlemesine nitel analiz yöntemi ile incelenmiştir. Bulgular, uzaktan çalışanların karşılaştıkları işle ilgili, duygusal ve psikolojik zorlukları ve bu zorlukların İKY politikalarıyla olan etkileşimini ortaya koymaktadır. Araştırma, bu ilişkileri kaynakların korunması teorisi çerçevesinde tartışmakta ve özellikle zorluklarla başa çıkmada uzaktan çalışanlar için en kritik kaynağın öz-liderlik olduğunu ortaya koymaktadır. Ayrıca, bulgular hibrit iş yeri yapısına sahip işletmelerin, değişen iş dinamikleri karşısında uzaktan çalışanlar için daha kapsayıcı ve destekleyici hibrit çalışma ortamları geliştirmesi gerektiğini göstermektedir. Bu bağlamda, araştırma, hibrit çalışma biçiminde uzaktan çalışanların deneyimlerine odaklanarak keşifsel bir yaklaşım benimsemekte ve İKY uygulamalarının bu çalışanlar açısından kritik bir kaynak işlevi görebileceğini vurgulamaktadır.

Anahtar kelimeler: Uzaktan çalışanlar, İnsan Kaynakları Yönetimi, Hibrit İş Yeri.

GİRİŞ

Dünya genelinde teknolojik altyapının güçlenmesi, kuruluşların geleneksel çalışma modellerinden uzaktan çalışma sistemlerine yönelmesini beraberinde getirmiştir (Yang vd.,2022). Sabit iş yerleri ve katı çalışma programları ile tanımlanan geleneksel istihdam modellerinin geçerli olmadığı uzaktan çalışma ortamlarından birisi de fiziksel konumlarda bulunan ofis çalışanları ile uzaktan çalışanları bir araya getiren hibrit işyerleridir (Verma vd.,2023). Hibrit işyerlerinde işverenler, belli bir düzeyde yüz yüze iş birliğini ve katılımı korurken, uzaktan çalışmanın sağladığı esneklik ve üretkenlik gibi avantajlardan da faydalanmaktadır (Choudhury vd.,2022). Bu yaklaşım, ofis maliyetlerini düşürürken (Baruch, 2000), çalışanlara görevlerini tamamlama esnekliği sunabilir ve aynı zamanda esnek çalışma ortamı arayan yetenekleri çekerek kurumsal performansı artırabilir (Newman ve Ford, 2021). Ancak, işveren ve çalışanlara sunduğu bu avantajlara rağmen, hibrit ortamlar ofis çalışanları ve uzaktan çalışanlar arasında farklı işyeri uygulamaları, kaynaklar ve beklentiler oluşturabileceği için bu işyerlerinde uzaktan çalışanlar kendilerine has zorluklarla karşılaşabilir.

Günümüzde yaygınlaşan uzaktan çalışma modellerinin, örneğin hibrit işyeri uygulamalarının, sadece kısa vadeli çözümler değil, gelecekteki işyeri dinamiklerine yönelik yenilikçi ve sürdürülebilir yaklaşımlar olduğunu kavramak önemlidir (Shirmohammadi vd., 2022). Ancak, hem uzaktan hem de ofis içi çalışanların kalıcı biçimde birlikte faaliyet gösterdiği hibrit iş ortamlarında, uzaktan çalışanların deneyimleri ve karşılaştıkları güçlükler literatürde önemli ölçüde ihmal edilmiştir. Özellikle insan kaynakları yönetiminin (İKY), uzaktan ve ofis içi çalışanlar arasında denge sağlama ve

kaynakları eşit ve etkin biçimde tahsis etme konusundaki rolüne ilişkin mevcut araştırmalar oldukça sınırlıdır. Hibrit işyerlerine yönelik spesifik İKY uygulamaları geliştirmek güç olsa da uzaktan çalışanların kendine özgü ihtiyaçlarının karşılanması, işletmeler açısından kritik önem taşımaktadır. Bu zorlukların etkin biçimde yönetilmesi, işletmelerin gelecekteki işyeri dinamiklerine daha iyi hazırlanmalarına ve uzaktan çalışma uygulamalarının hem çalışanların hem de işverenlerin genel çalışma deneyimini olumlu yönde geliştiren etkili bir strateji olarak devam ettirilmesine olanak sağlayacaktır (Plester ve Lyod, 2023).

Bu bağlamda çalışmamızın amacı; hibrit çalışma ortamlarının uzaktan çalışanlar üzerindeki etkilerini incelemek ve bu ortamlarda çalışanların karşılaştığı özgün zorlukları ele alacak etkili İKY uygulamalarını belirleyerek işletmelerin daha nitelikli çalışma ortamları yaratma yollarını keşfetmektir. Çalışmamız, uzaktan çalışma literatürüne önemli katkılar sağlamaktadır. Kaynakların korunması teorisinden (Hobfoll, 1989) yola çıkarak, uzaktan çalışanların deneyimlediği zorlukların hibrit iş yeri düzenlerinde nasıl ortaya çıktığını açıklayan ve bu zorluklarla başa çıkmayı sağlayacak İKY uygulamalarını tanımlayan yeni bir kavramsal çerçeve önerilmektedir. Çok düzeyli bir yaklaşımla tasarlanan bu çerçeve; firma ve çalışan düzeylerindeki temel kaynakları vurgulayarak, uzaktan çalışanların genellikle hangi kaynaklardan yoksun kaldıklarını ve bu kaynakların sağlanması ya da güçlendirilmesi amacıyla her düzeyde hangi İKY uygulamalarının gerektiğini ortaya koymaktadır. Böylelikle, hibrit çalışma ortamlarında uzaktan çalışanlara yönelik etkili destek mekanizmaları sunulmaktadır.

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Uzaktan Çalışanlar

Teknolojik gelişmeler ile mal, hizmet, insan ve iş hareketliliğinin artması, uzaktan çalışmayı farklı sektörlerde uygulanabilir ve popüler bir çalışma modeli haline getirmiştir (Felstead ve Henseke, 2017). Dünya genelinde birçok işletme, geleneksel çalışma yöntemlerinden uzaklaşarak, uzaktan çalışma ve hibrit işyeri modellerini benimsemeye başlamıştır (Yang vd., 2022). Özellikle COVID-19 pandemisi sonrası işletmelerin hızla uzaktan çalışma yöntemlerini uygulamaya koyması, konuyla ilgili akademik çalışmaların sayısını da artırmıştır (Battisti vd., 2022; Plester ve Lyod, 2023).

Uzaktan çalışmanın hem çalışanlar hem de işverenler açısından çeşitli faydaları olduğu birçok çalışmada vurgulanmıştır. Charalampous vd. (2021), çalışanların uzaktan çalışma sayesinde esneklik kazandığını, işe gidiş geliş süresi ve ulaşım maliyetlerinin önemli ölçüde azaldığını ifade etmektedir. Ayrıca, Ludivine (2017) ise uzaktan çalışmanın işverenlere sağladığı esneklik ve hareketliliğin altını çizmektedir.

Ancak uzaktan çalışma, avantajlarının yanı sıra bazı benzersiz zorlukları da beraberinde getirmektedir. Özellikle işveren ve çalışan arasındaki istihdam ilişkisi çeşitli faktörlerden dolayı gerilebilmektedir. Örneğin, işverenin talep ettiği yüksek iş yükü seviyesi bu gerilim kaynaklarından biridir (Budd ve Bhave, 2019). Ayrıca, lokasyon esnekliğinin getirdiği fiziksel mesafe, işverenlerde çalışanların erişilebilirliğine yönelik güven sorunlarına yol açabilmektedir. Bu bağlamda, uzaktan çalışma ortamları etkin yönetilmediği takdirde, işveren ve çalışan arasında gerilim yaratan bir ortama dönüşebilmektedir.

Uzaktan çalışanlar, ev ortamında aile bireyleri ve ev kaynaklı sorunlardan dolayı dikkat dağınıklığı yaşayabilirler. Çalışanlar, sınırlı kaynaklarını iş ve özel yaşam arasında paylaştırmakta güçlük çekebilir (Wang vd., 2023). Ayrıca, esnek çalışma saatlerine uyum sağlamak, uzaktan çalışmaya uygun liderlik tarzlarına adapte olmak ve sürekli yenilenen teknolojik altyapıdan kaynaklanan stresle baş etmek gibi ek beceriler geliştirmek zorundadırlar (Ferreira vd., 2020).

Teknolojik altyapının gelişmesi, özellikle COVID-19 sürecinde, birçok işin fiziksel işyeri dışında da gerçekleştirilebileceğini göstermiştir. Bu süreçte işletmeler, işgücünü uzaktan yönetme yetkinliklerini artırarak mobil ve hibrit çalışma modellerini uygulamaya başlamıştır (Wright vd., 2022; Stephenson vd., 2020). Bu yeni çalışma biçimlerinden biri olan hibrit çalışma sistemi, örgütsel performansı artırma potansiyeline sahip olsa da (Newman ve Ford, 2021), işin sosyal boyutunu olumsuz yönde etkileyerek çalışanların yalnızlık, izolasyon ve sosyal kopukluk hissini artırabilmektedir (Ghosh vd., 2023).

Sonuç olarak, uzaktan çalışanların büyük çoğunluğu, karşılaştıkları zorlukları yönetmek için gerekli olan kurumsal kaynaklardan izole durumdadır ve işletmelerin çalışanların bu sorunlarla nasıl başa çıkmalarına destek olacağı konusu belirsizliğini korumaktadır.

Hibrit İşyerlerinde İnsan Kaynakları Yönetimi

Ev ve iş arasındaki sınırların belirsizleştiği hibrit çalışma ortamlarında, İKY'nin değişen çalışma koşullarına adaptasyonda nasıl bir rol üstlenebileceği henüz yeterince açıklığa kavuşmamıştır (Verma vd., 2023). İKY tarihsel olarak iş süreçlerinde yaşanan dönüşümlerde çalışan ve işverenlere rehberlik eden kritik bir örgütsel kaynak olarak görülmektedir (Budd ve Bhave, 2019; Heery, 2016). Dolayısıyla İKY uygulamalarının, uzaktan ve hibrit çalışanların yeni çalışma düzenine adaptasyonunda önemli bir potansiyel taşıdığı düşünülmektedir. Bununla birlikte, hibrit işyerlerinde ofis ve uzaktan çalışanları eş zamanlı olarak yönetebilecek etkili İKY uygulamaları geliştirmek işletmeler için hâlâ büyük bir zorluk teşkil etmekte, bu konuda literatürde önemli bir eksiklik bulunmaktadır.

Özellikle, ofis ortamında bulunan çalışanların yararlandığı kaynakların çoğunun uzaktan çalışanlara sağlanmadığı görülmektedir. Örneğin anlık yönetici desteği veya meslektaşlarla kolay iletişim gibi sosyal destek kaynakları, iş yaşamında önemli avantajlar sunmaktadır (Hobfoll, 1989, 2002). Ayrıca ofis çalışanlarına sunulan zihinsel sağlık danışmanlığı, sağlık programları ve yaşam koçluğu gibi İKY destek programları (Long ve Cooke, 2023), fiziksel olarak işyerinde bulunmayan uzaktan çalışanlara genellikle ulaştırılmamaktadır. Sonuç olarak, hibrit işyerlerinde farklı çalışan grupları için farklı kaynak ve uygulamalar ortaya çıkmakta ve bu durum kaynakların eşit ve adil dağılımını zorlaştırmaktadır.

Ortaya çıkan uzaktan ve hibrit çalışma modellerinin kısa vadeli çözümler değil, gelecekteki çalışma ortamlarını şekillendirecek yenilikçi yaklaşımlar olduğu kabul edilmektedir (Felstead ve Henseke, 2017; Shirmohammadi vd., 2022). Bu bağlamda, uzaktan çalışanların hibrit işyerlerinde karşılaştıkları zorlukları anlamak ve bu zorluklara yönelik çözümler geliştirmek, hem işverenlerin hem de çalışanların geleceğin çalışma dinamiklerine daha iyi hazırlanmasını sağlayacaktır (Plester ve Lyod, 2023). Ancak hibrit işyerlerinde uzaktan çalışanların yaşadığı deneyimler ve karşılaştıkları zorluklar yeterince araştırılmamıştır. Özellikle İKY uygulamalarının hibrit işyerlerinde uzaktan çalışanların özgün ihtiyaçlarına nasıl cevap vereceği ve kaynakların adil şekilde dağıtılması konusunda mevcut literatür sınırlı kalmaktadır. Bu nedenle, hibrit işyerlerine yönelik İKY stratejileri geliştirmek, uzaktan çalışanların özel ihtiyaçlarını karşılamak açısından kritik bir öneme sahiptir. Bu tür zorlukların üstesinden gelerek geleceğin çalışma modellerine hazırlıklı olunabilir ve uzaktan çalışmanın hem çalışanların hem de işverenlerin deneyimlerini geliştiren sürdürülebilir bir çalışma modeli olarak devamlılığı sağlanabilir (Plester ve Lyod, 2023).

ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Bu çalışma, hibrit organizasyonlardaki uzaktan çalışanların İKY politikalarını nasıl deneyimlediklerini nitel ve keşfedici bir yaklaşım yoluyla incelemektedir. Keşfedici nitel yöntem, uzaktan çalışma uygulamaları gibi görece yeni ortaya çıkan olguları araştırmak ve bireylerin algı ve deneyimlerini derinlemesine anlamak açısından etkili olduğu için tercih edilmiştir (Creswell, 2014). Uzaktan çalışanların İKY uygulamalarına dair algılarına yönelik mevcut araştırmaların sınırlı olması nedeniyle bu yöntem uygun bir çerçeve sunmuştur.

Araştırmamız özellikle hem uzaktan hem de ofisten çalışanların bulunduğu hibrit organizasyonlardaki uzaktan çalışanları hedeflemiştir. Bu tür organizasyonlara odaklanmak, İKY uygulamalarının çalışanların çalışma düzenine göre farklılık gösterip göstermediğinin incelenmesine olanak tanımıştır.

Temel veri kaynağı olarak yarı yapılandırılmış, derinlemesine görüşmeler yapılmıştır. Katılımcıların tercihlerine bağlı olarak Türkçe veya İngilizce gerçekleştirilen görüşmelere toplamda on uzaktan çalışan katılmıştır ve görüşmeler 60 ile 90 dakika arasında sürmüştür. Görüşme verileri, katılımcıların ifadelerine sadık kalınarak aynen yazıya dökülmüştür.

Veri analizi, Miles ve Huberman (1994) ile Gioia vd. (2013) tarafından belirtilen tekniklere uygun olarak gerçekleştirilmiştir. Analiz süreci veri toplama aşamasında başlamış ve kodlama sürecini düzenlemek için Qualcoder nitel analiz yazılımı kullanılmıştır.

BULGULAR VE TARTIŞMA

Veri analizi, hibrit çalışma ortamlarında uzaktan çalışanların yaşadığı zorluklara ve bu zorlukların kaynaklarına yönelik önemli bulgular ortaya koymuştur. Bulgularımızda sürekli olarak öne çıkan kapsayıcı bir tema, uzaktan çalışanların İnsan Kaynakları (İK) departmanının uzaktan çalışanlara yönelik tutum ve uygulamalarıyla kurum içinde çalışanlara yönelik uygulamaları arasında belirgin farklılıklar algılamasıdır. Katılımcılar, örgütsel kaynakların dağılımında eşitsizlik yaşadıklarını; kurum içinde çalışanların kolayca erişebildiği kaynakların uzaktan çalışanlar için genellikle sınırlı veya hiç olmadığını belirtmişlerdir. Ayrıca katılımcılar, İK'nın uzaktan çalışanlara yönelik performans beklentilerinde tutarsızlıklar bulunduğunu, bu durumun kendilerinde çifte standart uygulandığı algısı yarattığını ifade etmişlerdir. Bir diğer önemli tema ise *güvendir*; uzaktan çalışanlar, İK'nın kendilerine kurum içi çalışanlara kıyasla daha az güven duyduğunu gösteren davranışlar sergilediği yönünde endişelerini dile getirmişlerdir. Tüm bu algılar bir araya geldiğinde, İK uygulamalarının uzaktan ve kurum içi çalışanlar arasında dengesiz koşullar yarattığı yönünde genel bir kanı oluşmaktadır.

Ayrıca uzaktan çalışanlar *iş ile ilgili*, *duygusal* ve *psikolojik* zorluklar olmak üzere üç temel kategoride farklı güçlükler yaşadıklarını ifade etmiştir. İşle ilgili zorluklar arasında müşteri ilişkileri dikkat çekmektedir. Özellikle çeşitli taleplerin yarattığı kaygı ve uzun çalışma saatleri çalışanları zorlamakta, stres seviyelerini artırmaktadır. Aşırı iş yükünün çalışanların özel hayatını ve genel iyilik hallerini de ciddi şekilde etkilediği belirtilmiştir. Katılımcılar, gerçekçi olmayan son teslim tarihlerinin kendilerini sık sık sözleşme saatlerinin ötesinde çalışmaya zorladığını, bunun da iş-yaşam dengesini bozduğunu ve tükenmişliğe yol açtığını vurgulamıştır. Birçok çalışan, sürekli artan iş yüküne karşı örgütsel tanınma veya takdir görmemenin derin bir hayal kırıklığı yarattığını ifade etmiştir.

Duygusal zorluklar da belirgin biçimde öne çıkmaktadır. Bunlar arasında yalnızlık hissi, kendi başına başa çıkma yöntemleri geliştirme zorunluluğu, sosyal etkileşimin azalması ve artan stres bulunmaktadır. Uzaktan çalışma ortamındaki azalan iletişim ve sürekli erişilebilirlik beklentisi yalnızlık duygusunu derinleştirmektedir. Katılımcılar, yalnızlıkla başa çıkmak için kişisel çaba sarf ettiklerini ancak bu konuda örgütsel desteğin sınırlı olduğunu ifade etmiştir. Çalışanlar, duygusal stresle mücadele için spor ve sosyal ilişkiler gibi sağlıklı yöntemlerin yanında sigara kullanımı gibi sağlıksız alışkanlıklar geliştirdiklerini de dile getirmiştir. Uzaktan çalışanların duygusal iyilik halleri için şirketlerinden yeterli destek ve kaynak almadıkları, ofis çalışanlarıyla kıyaslandığında belirgin bir eşitsizlik olduğu görülmektedir.

Psikolojik zorluklar ise çalışanların örgütleriyle olan psikolojik sözleşme ve ilişkilerine odaklanmaktadır. İşe hazır olma, örgüte bağlılık ve dayanıklılık öne çıkan konulardır. Çalışanlar, motivasyonlarını artırmada maddi teşviklerin önemini vurgulamıştır. Lojistik destekler ve küçük hediyeler gibi maddi olmayan desteklerin de çalışanların şirkete olan bağlılıklarını artırdığı ifade edilmiştir. Ancak maddi ve somut desteklerin yetersiz olması, işle ilgili ilişkilerin işlem odaklı ve düşük bağlılık içeren psikolojik sözleşmelere dönüşmesine neden olmaktadır.

Analiz ayrıca bu zorlukların kaynaklarını da belirlemiştir. Bunlar yetersiz İK uygulamaları, zayıf güven ilişkileri ve öz-liderlik gereksinimi şeklindedir. Çalışanlar İK uygulamalarındaki yetersizlikleri sıklıkla dile getirmiş; eğitim, terfi fırsatları ve iş güvencesi gibi alanlardaki eksikliklerin, sorunlu performans değerlendirme süreçlerinin, kötü iş tasarımı ve iletişim eksikliklerinin büyük sorunlar yarattığını belirtmiştir. Ayrıca İK departmanlarının, çalışan ihtiyaçlarını karşılamada yetkisiz kalmasının da ciddi sorunlar yarattığı ortaya çıkmıştır.

Güven eksikliği, çalışanları izlemek için teknolojik gözetleme yöntemlerinin kullanılmasıyla belirginleşmektedir. Bu uygulamalar çalışanların stresini artırmakta, özerklik duygularını azaltmakta ve ofis çalışanlarına kıyasla örgüte olan güvenlerini olumsuz etkilemektedir.

Son olarak, uzaktan çalışmanın öz-liderlik becerilerini zorunlu kıldığı belirtilmiştir. Çalışanlar iş akışlarını, mesleki gelişimlerini, duygusal iyilik hallerini ve lojistik giderlerini bağımsız olarak

yönetmek durumundadır. Katılımcılar, uzaktan çalışmanın kişisel disiplin, dayanıklılık, teknoloji adaptasyonu ve izolasyona bağlı stresle başa çıkma stratejileri açısından ciddi talepler içerdiğini vurgulamıştır. Sonuç olarak, uzaktan çalışanların yaşadığı çok yönlü zorlukları hafifletmek için daha güçlü örgütsel destek, etkili İK uygulamaları, güven oluşturma faaliyetleri ve özel stratejilerin gerekliliği ortaya çıkmaktadır.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Çalışma bulguları, hibrit iş yerlerinde uzaktan çalışanların karşılaştıkları çeşitli zorluklara ışık tutmakta; aynı zamanda bu zorlukların üstesinden gelmede kullanılabilecek kaynakları ve kurumsal uygulamaları ortaya koymaktadır. Bu araştırma uzaktan çalışma literatürüne, kaynakların korunması teorisi (Hobfoll,1989) çerçevesinde hibrit çalışma bağlamına özel olarak tasarlanan yeni bir kavramsal çerçeve sunarak katkıda bulunmaktadır. Bu araştırma, uzaktan çalışanların karşılaştıkları kaynak kaybına dayalı zorlukları, firma ve çalışan düzeylerinde sistematik biçimde açıklamaktadır. Öte yandan bu araştırma, bu kaynakların nasıl korunabileceğini veya güçlendirilebileceğini gösteren somut İKY uygulamaları önermektedir. Böylece araştırma, literatüre hem teorik (çok düzeyli kaynak odaklı yeni bir model) hem de uygulamaya dönük (hibrit çalışma düzenleri için İKY stratejileri) net ve özgün bir katkı yapmaktadır.

Araştırmanın en dikkat çekici bulgularından biri, uzaktan çalışanların hibrit iş yerlerinde özellikle İK uygulamaları ve genel yönetim süreçlerinde bir tutarsızlık veya ikilik algısı taşıdıkları yönündedir. Uzaktan çalışanlar, hibrit iş yerlerinde birçok yönetim sürecinin ağırlıklı olarak ofis çalışanlarına göre tasarlandığını ve kendilerinin bu süreçlerde yeterince dikkate alınmadığını ifade etmektedir. Daha da önemlisi, çalışan takibi ve performans yönetimi gibi konularda uzaktan çalışanlara yönelik zaman zaman zorbalığa varan uygulamaların mevcut olduğuna dair güçlü bir algı oluşmuştur. Bu bağlamda ortaya çıkan ikilik algısı, uzaktan çalışanların aidiyet duygularını, işlerine olan adanmışlıklarını ve motivasyonlarını olumsuz yönde etkilemektedir. Elbette, uzaktan ve ofisten çalışma dinamiklerinin kendi bağlamları içinde farklılaşması doğaldır; dolayısıyla hibrit iş yerlerinde bazı süreçsel farklılıkların ortaya çıkması anlaşılabilir bir durumdur. Ancak bu "doğallık", iyi yönetilmediğinde, yönetilebilir bir fark yerine örgütsel bütünlüğü zedeleyen bir ikilik yaratabilir. Bu nedenle, hibrit iş yerlerinin bu süreci fark ederek uzaktan çalışanlara özgü yönetim uygulamaları geliştirmesi gerekmektedir. Böylece, aşağıda tartışılacak olan uzaktan çalışanların yaşadığı pek çok sorunun çözümünde değerli bir örgütsel kaynak sağlanabilir.

Yukarıda ifade edilen ikilik bağlamında, hibrit iş yerlerinde uygulanan etkisiz ve yetersiz İK uygulamaları, uzaktan çalışanlar açısından kritik örgütsel kaynakların kaybına ya da yetersizliğine yol açmaktadır. Bu durum, çalışanların karşılaştığı zorlukların derinleşmesine neden olmaktadır. Özellikle uzaktan çalışanlar, eksik veya işlevsiz İK uygulamaları nedeniyle artan iş yükü, stres ve duygusal tükenmişlik gibi sorunlarla daha sık karşı karşıya kalmaktadır. Dahası, bu zorluklara karşı baş edebilmek için ihtiyaç duydukları İK temelli kaynak ve destek mekanizmalarına erişimde de ciddi yetersizlikler yaşamaktadırlar.

Araştırma bulguları, uzaktan çalışanların özellikle işe alım ve performans yönetimi gibi İK uygulamalarında ayrımcılığa uğradıkları yönünde güçlü algılara sahip olduklarını ortaya koymaktadır. Bu algılanan farklılıklar, kısa vadeli sözleşmelere bağlı olarak iş güvencesinin azalması ve bunun sonucunda artan stres gibi olumsuz sonuçlara yol açmaktadır. Bu durum, çalışanların kişisel kaynaklarını zorlayan bireysel başa çıkma stratejileri geliştirmelerine neden olmaktadır. Özellikle performans yönetimi alanında, çalışanların gerçek verimliliklerine değil de çevrimiçi erişilebilirlik gibi yüzeysel ölçütlere dayalı değerlendirme sistemlerinin kullanılması, psikolojik baskıların artmasına ve kurumsal güvenin zedelenmesine neden olmaktadır (BCG, 2020).

Ayrıca etkisiz iletişim, yetersiz eğitim ve sınırlı kariyer ilerleme imkânları çalışanların organizasyon kültüründen izole hissetmelerini derinleştirmektedir. Bu eksiklikler, uzaktan çalışanların rollerini organizasyonun merkezinde değil, çevresinde konumlandırılmış olarak algılamasına neden olmaktadır. Çalışmamız, İK uygulamalarının uzaktan çalışma bağlamına özel olarak adapte edilerek, *eşit* takdir, yapılandırılmış eğitim ve adil değerlendirme sistemleriyle kurumsal bağlılığı güçlendirmesi gerektiğini öneren önceki çalışmalarla (Onnis, 2017; Mira vd., 2019) tutarlıdır. Dolayısıyla, gelecekte

iş hayatında önemli bir yeri olacak bu yeni çalışma formatında, işverenlerin, uzaktan çalışanları işletmenin önemli bir paydaşı haline getirecek yeni bir örgüt kültürü oluşturma konusunda yatırım yapmaları gereklidir.

Örneğin, bulgularımız yetersiz iş tasarımının, sorumlulukların ve müşteri taleplerinin etkisiz dağılımı nedeniyle aşırı iş yükü yarattığını göstermektedir. Mercer (2020), COVID-19 sürecinde etkin iş tasarımının çalışan esnekliğini artırabileceğini önermiş olsa da, çalışmamız bu esnekliğin zamanla iş yükünü artıran bir faktöre dönüştüğünü ortaya koymuştur. Bu durum, temel İK uygulamalarından kaynak kaybetmenin çalışanların refahı ve üretkenliğini önemli ölçüde olumsuz etkileyebileceğini göstermektedir.

Bilindiği üzere, performans yönetimi, liderlik geliştirme, eğitim programları ve esnek çalışma takvimleri gibi İK uygulamaları, uzaktan çalışanların zorluklarını ele almak için temel stratejiler olarak ortaya çıkmıştır (Alshibly ve Alzubi, 2022). Yapılandırılmış eğitim programları, hibrit çalışma ortamlarında gerekli yetkinlikleri kazandırmak açısından önemlidir (Straus vd., 2023). Düzenli geri bildirim mekanizmaları ve güvene dayalı yönetim yaklaşımları, ekip içi iletişimi geliştirerek duygusal ve psikolojik zorlukları azaltabilir (Skogseth ve Bergum, 2023).

Bunun yanında, esnek çalışma saatleri ve çalışan refahına yönelik özel girişimlerin uygulanması ile iş-yaşam dengesi desteklenebilir ve duygusal stres azaltılabilir (Franken vd., 2021). E-mentorluk programları, adil değerlendirme ve ruh sağlığı kaynakları gibi kariyer gelişimini destekleyen uygulamalar, çalışanların profesyonel gelişimine ve psikolojik iyi oluşlarına olumlu etki etmektedir (Park vd., 2021; Sotto-Mayor vd., 2023). Dolayısıyla, firma düzeyinde işverenler, İK süreçlerini uzaktan çalışanların ihtiyaçlarına göre örgütleyebilirlerse onlar için firma düzeyinde önemli kaynaklar sağlamış olacaklardır.

Araştırmamız, psikolojik sözleşme dinamiklerini anlamaya da önemli katkılar sunmaktadır. İK uygulamaları, psikolojik sözleşmeleri işlem odaklı olmaktan ilişki odaklı hale getirerek çalışan bağlılığı ve katılımını artırabilir (Karani-Mehta vd., 2024). Etkili İK uygulamaları ve adaptif başa çıkma stratejilerinin birleşimi, iş beklentilerini çalışanların yetenekleriyle uyumlu hale getirerek kurumsal bağlılığı artırmaktadır (Gazit vd., 2021). Ayrıca, etkili iletişim ve çalışanların özerklik ile organizasyon ihtiyaçlarını dengeleyen yaklaşımlar, olumlu psikolojik sözleşmeler oluşturmanın temelidir (Bal vd., 2013).

Güven konusu, hibrit çalışma ortamlarında çalışanların deneyimlerini etkileyen kritik bir unsur olarak ortaya çıkmıştır. Bulgularımız, güven oluşturma süreçlerinin aşırı iş yükü ve dijital izleme gibi yöntemlerle baltalandığını göstermektedir. Çalışanlar bu uygulamaları müdahaleci olarak algılayarak güven kaybı yaşamakta, bu da çevrimiçi mobbing algısına yol açarak duygusal ve psikolojik sonuçlara neden olmaktadır (Bavik, 2020). Bu nedenle, şirketlerin izleme uygulamalarını yeniden düzenleyerek görev ve proje odaklı ölçümlere yönelmeleri önerilmektedir.

Son olarak, öz-liderliğin uzaktan çalışanlar için kritik bir kaynak olduğunu vurgulayan çalışmamız, literatürde gig ekonomisinde incelenen öz-liderlik kavramını (Ashford vd., 2018; Lehdonvirta, 2018) hibrit iş yeri bağlamında tekrar ele almaktadır. Öz-liderlik becerisi olmayan çalışanlar, hibrit ortamların yarattığı zorluklara karşı daha savunmasız hale gelirken, bu becerilere sahip olanlar esnekliği kişisel ve profesyonel gelişim için kullanabilmektedir. Ancak, kişisel kaynaklara aşırı bağımlılığın çalışanların organizasyonla olan bağlarını nasıl etkileyeceği önemli bir soru olarak ortaya çıkmaktadır. Bu durumun etkilerini anlamak için daha fazla araştırmaya ihtiyaç vardır.

KAYNAKÇA

Alshibly, H. H., & Alzubi, K. N. (2022). Unlock the black box of remote e-working effectiveness and e-HRM practices effect on organisational commitment. *Cogent Business & Management*,*9*(1),2153546.

Ashford, S. J., Caza, B., & Reid, E. (2018). From surviving to thriving in the gig economy: A research agenda for individuals in the new world of work. *Research in Organizational Behavior, 38,* 23–41. https://doi.org/10.1016/j.riob.2018.11.001

Bal, P., Kooij, D., & De Jong, S. (2013). How do developmental and accommodative HRM enhance employee engagement and commitment? The role of psychological contract and SOC strategies. *Journal of Management Studies,50*(4), 545–572.

Baruch, Y. (2000). Teleworking: Benefits and pitfalls as perceived by professionals and managers. *New Technology, Work and Employment, 15*(1), 34–49. https://doi.org/10.1111/1468-005X.00063

Battisti, E., Alfiero, S., & Leonidou, E. (2022). *Remote working and digital transformation during the COVID-19 pandemic: Economic–financial impacts and psychological drivers for employees*. Journal of Business Research, *150*, 38–50. https://doi.org/10.1016/J.JBUSRES.2022.06.010

Bavik, Y.L., Shaw, J.D., & Wang, X.-H. Frank. (2020). *Social support: Multidisciplinary review, synthesis, and future agenda. Academy of Management Annals*, *14*(2), 726–758.

BCG. (2020). *Remote work works – Where do we go from here?* https://www.bcg.com/publications/2020/remote-work-works-so-where-do-we-go-from-here

Budd, J. W., & Bhave, D. P. (2019). The employment relationship: Key elements, alternative frames of reference, and implications for HRM. In A. Wilkinson (Ed.), *Sage handbook of human resource management* (pp. 41–64). Sage.

Charalampous, M., Grant, C. A., & Tramontano, C. (2022). "It needs to be the right blend": A qualitative exploration of remote e-workers' experience and well-being at work. *Employee Relations, 44*(2), 335–355.

Choudhury, P., Khanna, T., Makridis, C., & Schirmann, K. (2022). Is hybrid work the best of both worlds? Evidence from a field experiment. *SSRN Electronic Journal*. https://doi.org/10.2139/ssrn.4068741

Creswell, J. W. (2014). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (4th ed.). Sage Publications.

Felstead, A., & Henseke, G. (2017). Assessing the growth of remote working and its consequences for effort, well-being and work-life balance. *New Technology, Work and Employment, 32*, 195–212.

Ferreira, J., Claver, P., Pereira, P., & Thomaz, S. (2020). *Remote working and the platform of the future*. Boston Consulting Group.

Franken, E., Bentley, T., Shafaei, A., Farr-Wharton, B., Onnis, L. A., & Omari, M. (2021). Forced flexibility and remote working: Opportunities and challenges in the new normal. *Journal of Management & Organization, 27*(6), 1131–1149.

Gazit, L., Zaidman, N., & Van Dijk, D. (2021). Career self-management perceptions reflected in the psychological contract of virtual employees: A qualitative and quantitative analysis. *Career Development International, 26*(6), 786–805.

Ghosh, K., Sinha, S., & Sharma, D. (2023). Virtual fun in a virtual workplace: Employee socialization for "work from home". *Benchmarking: An International Journal, 30*(10), 4632–4650.

Gioia, D. A., Corley, K. G., & Hamilton, A. L. (2013). Seeking qualitative rigor in inductive research: Notes on the Gioia methodology. *Organizational Research Methods, 16*(1), 15–31.

Heery, E. (2016). *Framing work: Unitary, pluralist and critical perspectives in the twenty-first century*. Oxford University Press.

Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist, 44*(3), 513–524. https://doi.org/10.1037/0003-066X.44.3.513

Hobfoll, S. E., Shirom, A., & Golembiewski, R. (2000). Conservation of resources theory. In R. Golembiewski (Ed.), *Handbook of organizational behavior* (pp. 57–81).

Karani Mehta, A., Thanki, H., Panda, R., & Trivedi, P. (2024). Exploring the psychological contract during new normal: Construction and validation of the revised psychological contract scale. *International Journal of Manpower, 45*(2), 255–278.

Lehdonvirta, V. (2018). Flexibility in the gig economy: Managing time on three online piecework platforms. *New Technology, Work and Employment, 33*(1), 13–29. https://doi.org/10.1111/ntwe.12102

Long, T., & Cooke, F. L. (2023). Advancing the field of employee assistance programs research and practice: A systematic review of quantitative studies and future research agenda. *Human Resource Management Review, 33*(2), 100941. https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2022.100941

Ludivine, M. (2017). Do innovative work practices and the use of information communication technologies motivate employees? *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society, 56*(2), 263–292.

Mercer. (2020). *Compensation and benefits: Impacts of COVID-19*.

Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative data analysis: An expanded sourcebook* (2nd ed.). Sage Publications.

Mira, M., Choong, Y., & Thim, C. (2019). The effect of HRM practices and employees' job satisfaction on employee performance. *Management Science Letters, 9*(5), 771–786.

Newman, S. A., & Ford, R. C. (2021). Five steps to leading your team in the virtual COVID-19 workplace. *Organizational Dynamics, 50*, 1–11.

Onnis, L. (2017). Attracting future health workforces in geographically remote regions: Perspectives from current remote health professionals. *Asia Pacific Journal of Health Management, 12*(2), 25–33.

Park, S., Jeong, S., & Chai, D. S. (2021). Remote e-workers' psychological well-being and career development in the era of COVID-19: Challenges, success factors, and the roles of HRD professionals. *Advances in Developing Human Resources, 23*(3), 222–236.

Plester, B., & Lloyd, R. (2024*). New frontiers of fun: sharing and supporting workplace fun in hybrid work. Employee Relations*, *46*(4), 934–954. https://doi.org/10.1108/ER-07-2023-0366

Shirmohammadi, M., Chan Au, W., & Beigi, M. (2022). Remote work and work-life balance: Lessons learned from the COVID-19 pandemic and suggestions for HRD practitioners. *Human Resource Development International, 25*(2), 163–181.

Skogseth, M. A., & Bergum, S. (2023). How working remotely for an indefinite period affects resilient trust between manager and employee. In K. T. Daniel, & R. N. Jones (Eds.), *Virtual management and the new normal: New perspectives on HRM and leadership since the COVID-19 pandemic* (pp. 79–98). Springer International Publishing

Sotto-Mayor, J. D., Simão, C., & Carneiro Pinto, J. (2023). The new dynamics of career self-management: A study with remote workers. *International Journal for Educational and Vocational Guidance*, 1–18. https://doi.org/10.1007/s10775-023-09565-6

Stephenson, K. A., Kuismin, A., Putnam, L. L., & Sivunen, A. (2020). Process studies of organizational space. *Academy of Management Annals, 14*, 797–827.

Straus, E., Uhlig, L., Kühnel, J., & Korunka, C. (2023). Remote workers' well-being, perceived productivity, and engagement: Which resources should HRM improve during COVID-19? A longitudinal diary study. *The International Journal of Human Resource Management, 34*(15), 2960–2990.

Verma, A., Venkatesan, M., Kumar, M., & Verma, J. (2023). The future of work post COVID-19: Key perceived HR implications of hybrid workplaces in India. *Journal of Management Development, 42*(1), 13–28.

Wang, B., Liu, Y., Qian, J., & Parker, S. K. (2021). *Achieving Effective Remote Working During the COVID-19 Pandemic: A Work Design Perspective. Applied Psychology*, *70*(1), 16–59. https://doi.org/10.1111/apps.12290

Wright, A. L., Meyer, A. M., Reay, T., & Staggs, J. (2021). Maintaining places of social inclusion: Ebola and the emergency department. *Administrative Science Quarterly, 66*, 42–85.

SAĞLIK KURUMLARINDA İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE KARŞILAŞILAN PROBLEMLERİN AHP YÖNTEMİ İLE ANALİZİ

Yeter USLU
İstanbul Medipol Üniversitesi, yuslu@medipol.edu.tr

Kevser ŞAHİN
İstanbul Medipol Üniversitesi, kevser.sahin@medipol.edu.tr

Büşra SEVİM
İstanbul Medipol Üniversitesi, busra.aydinli@medipol.edu.tr

Buse Yağmur AY
İstanbul Medipol Üniversitesi, buse.ay@std.medipol.edu.tr

ÖZET

Bu çalışma, sağlık kurumlarında insan kaynakları yönetimi sürecinde karşılaşılan temel sorunların belirlenerek önceliklendirilmesini amaçlamaktadır. Sağlık hizmetlerinin sürdürülebilirliği açısından kritik öneme sahip olan insan kaynakları yönetimi, özellikle pandemi gibi olağanüstü koşullarda ciddi zorluklarla karşı karşıya kalmaktadır. Bu bağlamda, işgücü planlaması, rol belirsizliği, eğitim eksiklikleri, çalışan memnuniyeti ve motivasyon düşüklüğü gibi çeşitli problemler sağlık kurumlarının performansını doğrudan etkilemektedir. Çalışmada, çok kriterli karar verme yöntemlerinden biri olan Analitik Hiyerarşi Süreci (AHP) yöntemi kullanılarak bu sorunların göreli önem düzeyleri belirlenmiştir. Literatür taraması sonucunda sekiz temel kriter tespit edilmiş ve bu kriterler beş uzmanın görüşleri doğrultusunda ikili karşılaştırmalarla değerlendirilmiştir. Yapılan AHP analizi sonucunda en yüksek önceliğe sahip kriterin "İşgücü Planlaması ve Personel Yetersizliği" olduğu, bunu "Çalışma Koşulları ve İş Güvenliği" ile "Çalışan Memnuniyeti ve Motivasyon Eksikliği kriterinin takip ettiği belirlenmiştir. Elde edilen bulgular, sağlık sektöründe insan kaynakları stratejilerinin uzun vadeli, sürdürülebilir ve çalışan odaklı yaklaşımlar çerçevesinde yeniden yapılandırılması gerektiğini ortaya koymaktadır. Bu doğrultuda, çalışmanın sağlık yöneticilerine, politika yapıcılara ve araştırmacılara yol gösterici nitelikte olduğu düşünülmektedir.

Anahtar Kelimeler: İnsan kaynakları yönetimi, sağlık sektörü, AHP, işgücü planlaması, çok kriterli karar verme

GİRİŞ

Sağlık hizmetleri, bireylerin yaşam kalitesini doğrudan etkileyen temel bir kamusal hizmet alanıdır. Nüfus artışı, hastalıkların çeşitlenmesi ve sağlık hizmetlerine erişimin artması gibi dinamikler, sağlık sektöründeki iş gücü ihtiyacını giderek daha kritik hale getirmektedir. Bu kapsamda insan kaynakları yönetimi, sağlık kuruluşlarının etkin ve sürdürülebilir bir şekilde hizmet sunabilmeleri açısından stratejik bir öneme sahiptir. Sağlık sisteminin temel yapı taşı olan sağlık çalışanlarının yeterli sayıda, nitelikli ve motive bireylerden oluşması; sunulan hizmetin kalitesiyle doğrudan ilişkilidir. Ülkemizde son yıllarda sağlık kuruluşlarının sayısında gözle görülür bir artış yaşanmakta; bu artışa paralel olarak sağlık personeli istihdamı da artış göstermektedir. Sağlık İstatistikleri Yıllığı 2023 verilerine göre, Türkiye'de sağlık personeli sayısı 2021 yılında 1.251.922 iken, 2022 yılında 1.350.528'e, 2023 yılında ise 1.413.921'e ulaşmıştır (Başara vd., 2025). Ancak sayısal artışa rağmen, özellikle pandemi dönemi gibi olağanüstü koşullarda sağlık çalışanlarının tükenmişlik, stres, hastalık ve işten ayrılma gibi nedenlerle sistemin sürdürülebilirliğini tehdit eden ciddi sorunlarla karşılaştığı görülmektedir. Bu süreçte insan kaynakları birimlerinin; istihdam, iş yükü dengesi, motivasyon, eğitim ve iletişim gibi

temel alanlarda karşılaştıkları zorluklar belirginleşmiştir. Artan hasta yoğunluğu karşısında personel sayısının yetersiz kalması, sağlık çalışanlarının mesai saatlerinin düzensizleşmesine, rol belirsizliğine ve dolayısıyla yüksek turnover oranlarına neden olmaktadır (Aydan & Ceylan, 2023). Kurumlarda yaşanan bu yüksek sirkülasyon, hizmet kalitesini düşürmekte ve sağlık çalışanlarının kurumdan ayrılarak yurt dışına yönelmelerine zemin hazırlamaktadır (Aydan, 2023). Bununla birlikte, adil iş dağılımı, adil ücret politikaları, etkili iletişim ve güvenli çalışma ortamı gibi temel unsurların eksikliği, personel memnuniyetini ve bağlılığını olumsuz etkilemektedir (Küsbeci, 2022; Karalinç, 2022). Kurum içerindeki yaşanan olumsuzluklar; tedavi sürelerinin uzamasına, hasta ve hasta yakınlarının memnuniyetsizlik yaşamasına, hatta sağlık çalışanlarına yönelik şiddet vakalarının artmasına yol açabilmektedir (Gemlik vd., 2022; Terkeş vd., 2021). Bu durum hem çalışan sağlığı hem de hasta güvenliği açısından ciddi bir tehdit oluşturmaktadır. Etkin insan kaynakları yönetimi, bu tür risklerin önüne geçilmesi ve sağlık hizmetlerinin niteliğinin artırılması açısından kritik bir rol oynamaktadır. Bu çalışmada, sağlık kuruluşlarında insan kaynakları yönetimine ilişkin problemler, Analitik Hiyerarşi Süreci (AHP) yöntemi kullanılarak değerlendirilecektir. AHP yöntemi, çok kriterli karar verme tekniklerinden biri olarak, insan kaynakları yönetimi sürecinde karşılaşılan sorunların önem düzeylerini ortaya koymayı hedefler.

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Sağlık sektöründe insan kaynakları yönetimi, sağlık hizmetlerinin niteliği ve sürekliliği açısından stratejik bir rol üstlenmektedir. Küreselleşme, insan ihtiyaçlarının değişmesi ve yeni gelişen teknolojiler neticesinde çalışan memnuniyeti, işgücü planlaması, eğitim, motivasyon ve örgütsel bağlılık gibi insan kaynakları bileşenlerinin yönetimi daha karmaşık bir hal almıştır. Bu bölümde, sağlık sektöründe insan kaynakları süreçlerinde öne çıkan temel problemler güncel literatür ışığında ele alınmaktadır.

İş gücü devir oranının yüksekliği, sağlık kurumlarında insan kaynakları yönetimini doğrudan etkileyen temel sorunlardan birisidir. Çalışanların çeşitli nedenlerle kurumdan ayrılması, hizmet sürekliliğini tehlikeye atmakta ve yeni problemleri beraberinde getirmektedir. Özellikle pandemi döneminde hasta sayılarında yaşanan artış, sağlık çalışanlarının görev ve sorumluluklarında ciddi bir yoğunlaşmaya yol açmış; bu durum yüksek turnover oranlarına neden olmuştur. Pandeminin etkileri azalmış olsa da benzer krizlerin tekrar yaşanma ihtimali göz önünde bulundurularak, kurumların risk senaryolarına hazırlıklı olması gerektiği belirtilmektedir (Aydan & Ceylan, 2023).

Rol tanımlarındaki belirsizlik, sağlık çalışanlarının motivasyonunu ve iş doyumunu olumsuz etkileyen önemli bir faktördür. Pandemi döneminde yaşanan ölümler, hastalıklar ve işten ayrılmalar nedeniyle personel eksikliği oluşmuş; görevde kalan çalışanların farklı alanlarda görevlendirilmesi, sabit görev tanımlarının ortadan kalkmasına neden olmuştur. Bu süreçte geride kalan sağlık çalışanlarının çoklu görev üstlenmek zorunda kalmaları hem iş yükünü artırmış hem de tükenmişlik düzeylerini yükseltmiştir (Güler, 2021; Alblihed & Alzghaibi, 2022). İşgücü planlaması, sağlık kurumlarında hizmet sürekliliği ve kaliteyi sağlamak için kritik bir süreçtir. İnsan kaynakları yöneticilerinin, personel eksikliğini minimize etmek ve olağanüstü durumlara karşı hazırlıklı olmak adına uzun vadeli planlama yapmaları gerekmektedir (Leland vd., 2024). Bu süreç, sadece niceliksel olarak istihdamın sağlanmasını değil, aynı zamanda personelin doğru pozisyonlara yerleştirilmesini de kapsamaktadır. Nitelikli personelin uygun birimlerde görevlendirilmesi ve düzenli performans değerlendirmeleri, etkin insan kaynakları yönetiminin temel unsurlarındandır (Renton & Muddle, 2024; Alramazanoğlu & Doğru Altay, 2024; Özşahin & Öztürk, 2024).

Kaliteli ve sürdürülebilir sağlık hizmeti sunumu için personelin sürekli mesleki gelişime açık olması gerekmektedir. Eğitim programlarının yetersizliği, sağlık çalışanlarının bilgi düzeyini olumsuz etkileyerek hizmet kalitesini düşürmektedir. Online eğitimlerin iş gücü kaybı yaşanmadan gerçekleştirilmesi, dijitalleşme süreci ve iş sağlığı güvenliği açısından da önemli katkılar sağlamaktadır (Kaygusuz, 2021; Türk & Esen, 2023). Bu bağlamda, istihdam edilen sağlık personeline düzenli aralıklarla eğitim ve denetim süreçlerinin uygulanması, kurumsal gelişimi desteklemektedir (Yılmaz, 2024). Sağlık çalışanlarının motivasyonu, kurumsal performansla doğrudan ilişkilidir. Motivasyon eksikliği; yoğun iş yükü, adaletsiz iş bölümü, şiddet olayları ve yetersiz destek ortamı gibi nedenlerle ortaya çıkmaktadır. Özellikle personel eksikliği sebebiyle sağlık çalışanlarına aşırı

sorumluluk yüklenmesi, işlerini zamanında tamamlayamamalarına neden olmakta; bu da hasta memnuniyetini düşürmekte ve çalışanları tükenmişliğe sürüklemektedir (Gül vd., 2020; Terkes vd., 2021). Uygun fiziksel ve psikolojik çalışma ortamı, sağlık çalışanlarının görevlerini etkin biçimde yerine getirebilmeleri için gereklidir. Şiddet, uzun mesailer, yetersiz ücret ve düzensiz nöbetler gibi etkenler, iş güvenliğini tehdit ederek çalışanları yurt dışına göç etmeye teşvik etmektedir (Yavuz & Gür, 2021; Aydan, 2023). Bu bağlamda, iş sağlığı ve güvenliği eğitimleri ile güvenlik mekanizmalarının artırılması büyük önem taşımaktadır.

Sağlık kurumlarında çok sayıda çalışanın bulunması, insan kaynakları yönetimini karmaşık hale getirmektedir. Bu nedenle, yöneticilerin çalışan refahını gözeten, liyakate dayalı, katılımcı ve şeffaf politikalar geliştirmesi gerekmektedir (İlhan, 2020). Performans değerlendirme süreçlerine çalışanların da katılımının sağlanması, kurum içi iletişimi ve bağlılığı güçlendirmektedir (Özşahin & Öztürk, 2024). Liyakat esaslı yönetim anlayışı ise kurumun sürdürülebilirliğini desteklemektedir (Çağatay & Kızılkaya, 2021). Sağlık kurumlarının multidisipliner yapısı gereği etkin iletişim bu sistemin en önemli bileşenlerinden biridir. Sağlık çalışanlarının, hastaya anlaşılır şekilde bilgi aktarması ve diğer meslektaşlarıyla koordinasyon içinde çalışması, hizmet kalitesini doğrudan etkiler (Gemlik vd., 2022). Ancak rol belirsizliği ve personel eksikliği gibi nedenler, özellikle büyük ve karmaşık hastane organizasyonlarında disiplinler arası iletişimi zayıflatmaktadır (Öztürk & Şeremet, 2021).

ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Analitik Hiyerarşi Süreci (AHP)

AHP yöntemi Thomas Saaty tarafından geliştirilmiş çok kriterli karar verme tekniklerinden bir tanesidir. AHP yöntemi karar problemine ilişkin, uzmanların görüş ve tecrübelerini ölçülebilir bir boyut kazandırmaktadır (Çelikbilek ve Özdemir, 2020). Yöntem kendi içerisinde altı adımdan oluşmaktadır. Öncelikle karar problemine ilişkin kriterler belirlenmektedir. Kriterlerin belirlenmesi aşamasında çeşitli uzman görüşleri, literatür taraması, anket çalışmaları ve odak grup görüşmelerinden yararlanılabilmektedir. Karar problemine bağlı olarak kriterlerin ve alt kriterlerin doğru ve eksiksiz belirlenmesi önem arz etmektedir. Kriterlerin belirlenmesinin ardından hiyerarşik yapının oluşturulması aşaması gelmektedir. Oluşturulan bu hiyerarşik yapı; karar probleminin amacını, kriterlerini ve varsa alt kriterleri ile alternatiflerinin yukarıdan aşağıya doğru modellenmesini içermektedir. Hiyerarşik yapı oluşturulduktan sonra üçüncü adımda, kriterler arası ikili karşılaştırmalar yapılmaktadır. Bu aşamada karar vericiler tarafından her bir kriter diğerleriyle ikili olarak karşılaştırarak göreli önem düzeylerini saptanmaktadır. Karşılaştırmalar Saaty tarafından önerilen 1'den 9'a kadar olan ölçek yardımıyla gerçekleştirilmektedir. Dördüncü adımda, karşılaştırma matrisinden elde edilen veriler doğrultusunda kriter ağırlıkları (öncelik vektörleri) hesaplanmaktadır. Bu işlem, normalize edilmiş matrisin satır ortalamalarının alınmasıyla gerçekleştirilmektedir. Beşinci adımda, karşılaştırmaların tutarlılığı değerlendirilmektedir. AHP yönteminde karar vericilerin çelişkili değerlendirmelerde bulunma ihtimaline karşılık tutarlılık oranı (CR) hesaplanmaktadır. CR değerinin 0.10'un altında olması, yapılan karşılaştırmaların kabul edilebilir düzeyde tutarlı olduğunu göstermektedir. Son adımda ise elde edilen kriter ağırlıkları kullanılarak karar probleminin çözümü gerçekleştirilir. Ağırlıklar doğrultusunda kriterlerin öncelikleri belirlenir ve karar vericilere hangi faktörlerin daha etkili olduğu hakkında sistematik ve ölçülebilir bir analiz sunulmaktadır. Bu süreç sayesinde, çok kriterli ve karmaşık karar problemleri daha nesnel ve rasyonel temeller üzerinden ele alınabilmektedir (Saaty, 2008; Ayçin, 2019).

Bu çalışma, sağlık kurumlarında insan kaynakları yönetimi sürecinde karşılaşılan problemlerin, çok kriterli karar verme tekniklerinden biri olan AHP (Analitik Hiyerarşi Süreci) yöntemi ile önceliklendirilmesini amaçlamaktadır. AHP yöntemi, karar vericilerin uzmanlık ve deneyimlerine dayalı yargılarını sayısal verilere dönüştürerek karar süreçlerini daha sistematik hale getirmektedir. Bu bağlamda, çalışma kapsamında kullanılacak kriterlerin belirlenmesi büyük önem taşımaktadır. Söz konusu kriterler, alan yazın taraması neticesinde 8 kriter olarak belirlenmiştir. Tablo 1'de, ilgili kriterler yer almaktadır.

Tablo 4. Çalışmaya dahil edilen kriterler

Kriter No	Kriter Adı
K1	İşgücü Planlaması ve Personel Yetersizliği
K2	Eğitim ve Mesleki Gelişim Eksikliği
K3	Çalışan Memnuniyeti ve Motivasyon Eksikliği
K4	Çalışma Koşulları ve İş Güvenliği
K5	İnsan Kaynakları Politikaları ve Yönetim Süreçleri
K6	İş Gücü Devir Oranının Yüksekliği
K7	Rol Tanımlarındaki Belirsizlikler
K8	Disiplinler Arası İletişim Eksikliği

Belirlenen kriterler 5 uzman görüşü alınarak değerlendirilmiştir. Uzman seçimi, çalışmanın güvenilirliğini ve geçerliliğini artırmak adına hem akademik hem de sektör deneyimi kapsayacak şekilde yapılmıştır. Katılımcılar, yönetim ve strateji alanında profesör unvanına sahip iki akademisyen, sağlık yönetimi alanında görev yapan bir doçent, sağlık yönetimi alanında görev yapan bir doktor öğretim üyesi ve bir sağlık kuruluşunda aktif olarak görev yapan 15 yıllık deneyime sahip insan kaynakları yöneticisinden oluşmaktadır. Bu dağılım, teorik bilgi ile pratik tecrübenin sentezini sağlamış ve kriterlerin önceliklendirilmesinde çok yönlü bir bakış açısı sunmuştur. Tablo 2'de uzmanların uzmanlık alanları, görev unvanları ve deneyim süreleri yer almaktadır.

Tablo 5. Uzman Bilgileri

Uzmanlık Alanı	Unvan/Görev	Deneyim Süresi	Açıklama
Yönetim ve Strateji	Profesör	10 Yıl	Yönetim stratejileri alanında akademik çalışmalar yürütmektedir.
Yönetim ve Strateji	Profesör	10 Yıl	Yönetim bilimi alanında kıdemli akademisyendir.
Sağlık Yönetimi	Doçent	8 Yıl	Sağlık kurumlarında organizasyon yapıları üzerine çalışmaktadır.
Sağlık Yönetimi	Doktor Öğretim Üyesi	6 Yıl	Sağlık hizmetlerinde insan kaynağı politikaları konusunda çalışmaktadır.
İnsan Kaynakları	Sağlık Kurumu İnsan Kaynakları Yöneticisi	15 Yıl	Özel bir hastanede üst düzey insan kaynakları yöneticiliği yapmaktadır.

BULGULAR

Bu bölümde, sağlık kuruluşlarında insan kaynakları yönetimi sürecinde karşılaşılan sorunlara ilişkin belirlenen kriterlerin Analitik Hiyerarşi Süreci (AHP) yöntemiyle yapılan analizinden elde edilen bulgulara yer verilmiştir. Uzmanlar tarafından gerçekleştirilen ikili karşılaştırmalar sonucunda oluşturulan karar matrisleri, geometrik ortalama yöntemiyle entegre edilerek ortak bir karşılaştırma matrisi elde edilmiştir. Aşağıdaki tabloda, nihai ağırlık hesaplamalarının temelini oluşturan bu entegre karar matrisi yer almaktadır.

Tablo 6. Entegre Matris

	K1	K2	K3	K4	K5	K6	K7	K8
K1	1,00	2,14	2,67	3,32	4,08	4,51	4,51	5,72
K2	0,44	1,00	1,93	0,72	1,93	1,40	3,32	4,51
K3	0,34	0,30	1,00	1,55	3,68	3,32	5,00	5,00
K4	0,25	1,38	0,64	1,00	4,66	4,08	5,72	5,72
K5	0,23	0,52	0,27	0,21	1,00	3,68	3,68	4,51
K6	0,22	0,71	0,30	0,25	0,27	1,00	0,53	3,32
K7	0,19	0,30	0,19	0,17	0,27	1,90	1,00	2,14
K8	0,17	0,22	0,19	0,17	0,22	0,30	0,47	1,00

Entegre karşılaştırma matrisinin oluşturulmasının ardından, AHP yöntemine uygun olarak analiz süreci tamamlanmıştır. İlk olarak karar matrisinin normalizasyonu gerçekleştirilmiş ve her bir kriter için öncelik vektörleri hesaplanarak kriter ağırlıkları elde edilmiştir. Bu ağırlıklar, ilgili kriterlerin karar sürecindeki göreli önem düzeylerini yansıtmakta ve insan kaynakları yönetiminde öncelikli sorun alanlarının belirlenmesine olanak sağlamaktadır. Ağırlıkların hesaplanmasının ardından, analiz

sürecinin geçerliliğini ve güvenilirliğini değerlendirmek amacıyla tutarlılık kontrolü yapılmıştır. Karar matrisinden elde edilen özdeğer (λmax) 8,75, tutarlılık indeksi (CI) 0,11 ve 8 kriter için önerilen rastgele indeks (RI) 1,41 olarak hesaplanmıştır. Bu verilere göre tutarlılık oranı (CR) 0,08 bulunmuş olup, bu değer 0,10 sınırının altında olduğundan, uzman görüşlerine dayalı karşılaştırmaların tutarlı olduğu ve AHP analizinin güvenilir biçimde uygulandığı sonucuna ulaşılmıştır. Aşağıda, yapılan AHP analizleri sonucunda elde edilen kriter ağırlıkları ile bu ağırlıklara göre belirlenen öncelik sıralaması yer almaktadır.

Tablo 7. Kriter Ağırlıkları ve Sıralaması

Kriterler	Kriter Ağırlığı	Kriter Sıralaması
İşgücü Planlaması ve Personel Yetersizliği	0,29	1
Eğitim ve Mesleki Gelişim Eksikliği	0,14	4
Çalışan Memnuniyeti ve Motivasyon Eksikliği	0,16	3
Çalışma Koşulları ve İş Güvenliği	0,18	2
İnsan Kaynakları Politikaları ve Yönetim Süreçleri	0,10	5
İş Gücü Devir Oranının Yüksekliği	0,06	6
Rol Tanımlarındaki Belirsizlikler	0,05	7
Disiplinler Arası İletişim Eksikliği	0,03	8

Yukarıdaki tabloda görüldüğü üzere, yapılan AHP analizine göre en yüksek önceliğe sahip kriter "İşgücü Planlaması ve Personel Yetersizliği" olmuştur (0,29). Bu bulgu, sağlık yönetiminde insan kaynağına ilişkin planlama sorunlarının uzmanlar tarafından en kritik problem alanı olarak değerlendirildiğini ortaya koymaktadır. İkinci sırada yer alan "Çalışma Koşulları ve İş Güvenliği" (0,18), sağlık çalışanlarının fiziksel ve psikososyal ortamlarının hizmet kalitesi üzerindeki doğrudan etkisini yansıtmaktadır. Üçüncü ve dördüncü sıralarda "Çalışan Memnuniyeti ve Motivasyon Eksikliği" (0,16) ve "Eğitim ve Mesleki Gelişim Eksikliği" (0,14) bulunmaktadır. Bu iki kriter, doğrudan çalışan performansı ve bağlılığı ile ilişkili olup, sağlık kurumlarının sürdürülebilir başarısında önemli rol oynamaktadır. En düşük önceliğe sahip kriterler ise "Rol Tanımlarındaki Belirsizlikler" (0,05) ve "Disiplinler Arası İletişim Eksikliği" (0,03) olmuştur. Bu sonuç, uzmanların sistemsel sorunlara kıyasla organizasyonel ve iletişimsel detayları daha düşük öncelikte değerlendirdiklerini göstermektedir.

TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER

Yapılan analizler sonucunda sağlık sektöründe insan kaynakları yönetimi sürecinde karşılaşılan sorunların arasında en önemli faktörün 0,29 ağırlık ile "İşgücü Planlaması ve Personel Yetersizliği" olduğu tespit edilmiştir. Sarıhan ve Yarar (2021) tarafından yapılan çalışmada sağlık sektörü ve çalışanlar açısından etik kavramının ne anlam ifade ettiği ve alanda karşılaştıkları etik sorunlar, ikilemler ve özellikle yönetim temelli etik sorunlar ortaya koyulmuştur. Yönetim temelli etik sorunlar arasında personel eksikliği yer almaktadır. Tekinalp ve Şahinöz (2021) tarafından yapılan çalışmada pandemi sürecinde insan kaynakları yönetiminin önemi vurgulanmış ve Türkiye'deki sağlık insan gücü profili analiz edilmiştir. Çalışmada sektörde çalışan sayısının gelişmiş ülkelerin çok altında kaldığı, hatta aile hekimi ve hemşire açısından oldukça önemli eksiklikler olduğu vurgulanmıştır. Oleribe vd., (2019) tarafından yürütülen çalışmada sağlık sektöründeki karşılaşılan başlıca zorluklar ve bu zorluklara yönelik politika geliştirme ve çözümler önerilmiştir. Çalışma bulguları, karşılaşılan ilk üç zorluğun; yetersiz insan kaynağı, yetersiz bütçe tahsisi, kötü liderlik ve yönetim olduğunu ortaya koymaktadır. Schermuly vd. (2015) hastanelerdeki insan kaynakları krizleri ve bu krizlerin değerlendirildiği çalışmada personel eksikliği, itibara zarar ve pandemi sonrası akut personel kaybı en tehlikeli krizler arasında yer almaktadır. Blštáková ve Palenčárová (2021) tarafından sağlık hizmetlerinde insan kaynakları yönetiminin zorlukları ele alınmış ve hizmet sunumunun kalitesini artırmak için gelişmiş insan kaynakları yönetimi uygulamalarının hayata geçirilmesinin önemi ifade edilmiştir. Çalışma ile sağlık personeli eksikliği ve sağlık yöneticilerinin insanları yönetmeye hazır olmadığı ortaya koyulmuştur.

Çalışmanın sonuçlarına göre sağlık sektöründe insan kaynakları yönetimi sürecinde karşılaşılan sorunlar arasında en önemli ikinci faktör 0,18 ağırlık ile "Çalışma Koşulları ve İş Güvenliği" olarak bulunmuştur. Opatha (2020) tarafından yapılan çalışmada sağlık ve güvenlik yönetimi açısından çalışanların refahına daha fazla önem verilmesi gerektiğini vurgulamıştır. Evcimen vd., (2022)

tarafından yapılan çalışmada insan kaynakları uygulamalarındaki eksikliklerden birisinin iş güvenliği ve iş gören sağlığı konusunda kurallara uyulmaması olduğu saptanmıştır. Çetinkaya ve Baykent (2017) tarafından gıda üretim alanında bir işletmenin ergonomik açıdan çalışma koşulları incelenmiştir. İnceleme sonucunda mevcut koşullar, ergonomik faktörler açısından eksik bulunmuş, hizmet sunum sürecinde verimlilik ve kalitenin artırılmasında eksikliklerin tamamlanması gerektiği ifade edilmiştir.

Analizlerden elde edilen sonuçlara göre sağlık sektöründe insan kaynakları yönetimi sürecinde karşılaşılan sorunlar arasında en önemli üçüncü faktör ise 0,16 ağırlık ile "Çalışan Memnuniyeti ve Motivasyon Eksikliği"dir. Mert (2020) tarafından gerçekleştirilen çalışmada, insan kaynakları yöneticilerinin performans değerlendirme sistemine yönelik görüşleri değerlendirilmiştir. Yapılan inceleme sonucunda performans değerlendirme sisteminde karşılaşılan sorunlar arasında motivasyon eksikliği tespit edilmiştir. Yargül vd. (2021) tarafından yürütülen çalışmada, insan kaynakları yönetiminde işletmeler tarafından motivasyon kavramına önem verilmediğinde çalışanların performansında düşüş yaşandığı, yönetici-çalışan uyumsuzluğunun ortaya çıktığı ve bunun sonucunda bireylerin var olan potansiyellerini ortaya çıkaramadıkları ifade edilmiştir. Kaya ve Oğuzöncül (2024) tarafından performansa dayalı ek ücret sisteminin sağlık personeli üzerindeki etkileri incelenmiş ve inceleme sonucunda performans değerlemedeki en büyük sorunun motivasyon eksikliği olduğu belirtilmiştir.

Bu çalışma, sağlık kurumlarında insan kaynakları yönetimi sürecinde karşılaşılan problemlerin, çok kriterli karar verme tekniklerinden biri olan AHP (Analitik Hiyerarşi Süreci) yöntemi ile önceliklendirilmesini amaçlamaktadır. Bu kapsamda, literatür tabanlı olarak belirlenen kriterlerin analizi AHP yöntemi ile yapılmıştır. Bulgular, sağlık sektöründe insan kaynakları yönetimi sürecinde karşılaşılan sorunlar arasında en önemli kriterin 0,29 kriter ağırlığı ile "İşgücü Planlaması ve Personel Yetersizliği" olduğu tespit edilmiştir. Takip eden kriterlerin ise 0,18 ağırlık ile "Çalışma Koşulları ve İş Güvenliği" ve 0,16 ağırlık ile "Çalışan Memnuniyeti ve Motivasyon Eksikliği" olduğu analiz edilmiştir. Süreci en az etkileyen kriter ise 0,03 ağırlık ile "Disiplinler Arası İletişim Eksikliği" olduğu görülmektedir. Çalışmanın bulguları doğrultusunda, işgücü planlaması ve personel yetersizliği hizmet sunum süreçlerinde aksaklık yaşanmasına sebep olmaktadır. Bu nedenle kurumların sürdürülebilir başarı elde edebilmesi için insan kaynakları planlamaları sağlık sektörünün dinamik yapısı, artan hasta yükü ve değişen ihtiyaçlar gibi faktörler göz önüne alınarak esnek, uzun vadeli ve stratejik bir bakış açısıyla ele alınmalıdır. Politika yapıcılar ve karar vericiler tarafından insan kaynağı planlamaları bölgesel, adil ve ihtiyaca uygun şekilde yapılarak sağlık kurumlarının kıt kaynakları verimli kullanılabilir. Bu sayede de hizmet kalitesi artırılabilir. Kurumlar, çalışanları için psikolojik ve fiziki çalışma koşullarına yönelik iyileştirici politikalar geliştirilmelidir. Ayrıca iş güvenliği ve çalışma koşullarının belirlenen yasal düzenlemeler doğrultusunda uygulanarak denetimler belirli aralıklarla yapılmalıdır. Sağlık kurumlarında çalışanlara yönelik iş sağlığı ve güvenliği uygulamaları özel önlemlerle güçlendirilmelidir. Bulaşıcı hastalık riski, psikolojik destek, ağır çalışma koşulları gibi faktörler göz önünde bulundurularak planlamalar yapılabilir. Çalışan motivasyonu ve memnuniyeti için özel gün izinleri, takdir, ödüllendirme, kariyer gelişim olanakları, açık iletişim ve esnek çalışma saatleri gibi uygulamalar artırılmalıdır. Ayrıca tehlikeli birimlerde çalışan personele yönelik ek sosyal hakların tanımlanması ve dönüşümlü çalışma sisteminin daha adil bir şekilde planlanması motivasyonu ve memnuniyeti artırabilir. Çalışma sonuçları; motivasyon, insan kaynağı planlaması, personel yetersizliği, çalışma koşulları gibi alanlara dikkat çekilmesi gerekliliğini ön plana çıkarmış olsa da insan kaynakları süreçlerinin tamamının etkin yönetilmesi için adı geçen diğer kriterlerin de göz ardı edilmemesi önem arz etmektedir. Çalışmanın temel kısıtlarından birisi sağlık sektöründe gerçekleştirilmiş olmasıdır. Literatürde var olan diğer çok kriterli karar verme yöntemleri kullanılarak gıda, otomotiv, hizmet, teknoloji, lojistik, eğitim vb. gibi diğer ilgili alanlarda da çalışmalar yürütülebilir.

KAYNAKÇA

Alblihed, M., & Alzghaibi, H. A. (2022). The impact of job stress, role ambiguity and work–life. *International Journal of Environmental Research and Public Health, 15*.

Alramazanoğlu, B. O., & Doğru Altay, N. (2024). Sağlık hizmetlerinde işgücü planlaması ve dünya örnekleri. *Abant Sağlık Bilimleri ve Teknolojileri Dergisi*, *10*.

Ayçin, E. (2019). *Çok kriterli karar verme: Bilgisayar uygulamalı çözümler*. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.

Aydan, S. (2023). Hekim göçü açısından Türkiye'nin çalışma koşullarının değerlendirilmesi. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, *26*.

Aydan, S., & Ceylan, H. (2023). COVID-19 pandemisinin hastanelerdeki insan kaynakları yönetimi uygulamaları üzerindeki etkileri. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, *18*.

Başara, B. B., Aygün, A., Özdemir, T. A., Kulalı, B., Soytutan Çağlar, İ., Kara, S., & Yentür, G. K. (2025). *Sağlık İstatistikleri Yıllığı 2023.* T.C. Sağlık Bakanlığı. https://dosyasb.saglik.gov.tr/Eklenti/50500/0/siy202307032025pdf.pdf

Blštáková, J., & Palenčárová, J. (2021). Human resource management in healthcare. *In SHS Web of Conferences* (Vol. 115, p. 03003). EDP Sciences.

Çağatay, A., & Kızılkaya, S. (2021). Stratejik insan kaynakları yönetimi aracının liyakate esas görüşlerle olan ilişkisi: Sağlık çalışanları örneği. *Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, *19*.

Çelikbilek, Y., & Özdemir, M. (2020). *Çok kriterli karar verme yöntemleri: Açıklamalı ve karşılaştırmalı sağlık bilimleri uygulamaları ile*. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.

Çetinkaya, F., & Baykent, G. (2017). İşyeri çalışma ortamı koşullarının ergonomik yönden incelenmesi (örnek: Şekerleme firması). *Uşak Üniversitesi Fen ve Doğa Bilimleri Dergisi,* 1(1), 15-31.

Evcimen, C., Çakıcı, A., & Aysen, B. (2022). İnsan kaynakları yöneticilerinin perspektifinden insan kaynakları uygulamalarında karşılaşılan sorunlar. *İktisadi ve İdari Yaklaşımlar Dergisi*, *4*(1), 35-52.

Gemlik, H. N., Şeker, R., Arslanoğlu, A., & Çengel, Ö. (2022). Sağlık kurulunda çalışanların iletişim sorunları ve çözüm önerileri. *Sağlık Akademisyenleri Dergisi*, *7*.

Gül, A., Özalp, Ş., & Işık Andsoy, I. (2020). Sağlık kurumlarında iş güvenliğinin değerlendirilmesi. *Zeynep Kamil Tıp Bülteni*, *5*.

Güler, S. (2021). Pandemi günlerinde geride kalanlar sendromu. *OPUS Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, *24*.

İlhan, Ü. D. (2020). Covid-19 ile mücadelede insan kaynakları yönetimi uygulamalarında ihtiyaç duyulan aksiyonların belirlenmesine yönelik örgütsel müdahale yöntemi önerisi. *Gaziantep University Journal of Social Sciences*, *20*.

Karalinç, T. (2022). Sağlık kurumlarında personel seçme yöntemlerinin önemi. *IGUSABDER*, *19*.

Kaya, S., & Oğuzöncül, A. F. (2024). Performansa dayalı ek ödeme sisteminin sağlık hizmetlerine etkisi: Adıyaman Eğitim ve Araştırma Hastanesi'nde bir araştırma. Artvin Çoruh Üniversitesi *Uluslararası Sosyal Bilimler Dergisi,* 10(2), 183-201.

Kaygusuz, H. E. (2021). Türkiye'de kamu personel yönetimi ve rejimi içerisinde sağlık personelinin değerlendirilmesi. *Pamukkale Üniversitesi İşletme Araştırmaları Dergisi*, *31*.

Küsbeci, P. (2022). Sağlık sektörü çalışanlarının iş tatminlerine yönelik literatür incelemesi. *Sağlık ve Sosyal Refah Araştırmaları Dergisi*, *15*.

Leland, N. E., Prusynski, R. A., Shore, A. H., Cary, M. H., Falvey, J., Mroz, T., & Saliba, D. (2024). Skilled nursing facility staffing shortages: Sources, strategies, and impacts on staff who stayed. *Health Services Research*, *10*.

Mert, İ. S. (2020). İnsan kaynakları yöneticilerinin performans değerlendirme sistemi sorun, çözüm ve etkinliğine ilişkin değerlendirmeleri. *Uluslararası İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 6(1), 79-96.

Oleribe, O. O., Momoh, J., Uzochukwu, B. S., Mbofana, F., Adebiyi, A., Barbera, T., ... & Taylor-Robinson, S. D. (2019). Identifying key challenges facing healthcare systems in Africa and potential solutions. *International Journal of General Medicine*, *12*, 395–403.

Opatha, H. H. D. P. J. (2020). COVID-19 in Sri Lanka and seven HRM challenges. [Yayın bilgisi eksik]

Özşahin, F., & Öztürk, Z. (2024). Özel ve Kamu Hastanelerinde stratejik insan kaynakları yönetimi ve çalışan performansı ilişkisi. *Gümüşhane Üniversitesi Sağlık Bilimleri Dergisi*, *13*(1), 341-350.

Öztürk, Z., & Şeremet, G. G. (2021). Rol belirsizliği ve rol çatışmasının örgütsel bağlılık ile ilişkisi (Ankara ili bir kamu hastane örneği). *Gaziantep University Journal of Social Sciences*, *25*.

Renton, N., & Muddle, G. R. (2024). Healthcare worker shortages in Papua New Guinea and the need to focus on employee engagement. *Journal of Management and Science*, *4*.

Saaty, T. L. (2008). Decision making with the analytic hierarchy process. *International Journal of Services Sciences*, *1*(1), 83–98.

Sarıhan, M., & Yarar, O. (2021). Sağlık sektöründe yönetsel etik kaygılar. *Avrupa Bilim ve Teknoloji Dergisi*, *27*, 267–282.

Schermuly, C. C., Draheim, M., Glasberg, R., Stantchev, V., Tamm, G., Hartmann, M., & Hessel, F. (2015). Human resource crises in German hospitals—An explorative study. *Human Resources for Health*, *13*, 1–10.

Tekinalp, M., & Şahinöz, T. (2021). Pandemide insan kaynakları yönetimi. *ODÜ Tıp Dergisi*, *8*(2), 23–29.

Terkes, N., Değirmenci, K., & Bedir, G. (2021). Hasta/hasta yakınları bakış açısıyla sağlık çalışanlarına yönelik şiddetin değerlendirilmesi. *Dokuz Eylül Üniversitesi Hemşirelik Fakültesi Elektronik Dergisi*, *9*.

Terkeş, N., Bedir, G., & Değirmenci, K. (2021). Hemşirelik öğrencileri bakış açısıyla "sağlık çalışanlarına yönelik şiddet" algısı. *İzmir Kâtip Çelebi Üniversitesi Sağlık Bilimleri Fakültesi Dergisi*, *6*.

Türk, H. C., & Esen, Ü. B. (2023). COVID-19 pandemisi döneminde sağlık kuruluşlarında insan kaynakları yönetim süreçlerindeki farklılaşmalar: Ankara ili örneği. *İstanbul Nişantaşı Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, *19*.

Yargül, G., Arabacı, F., Efe, M. & Yavuz, S.S. (2021). İnsan kaynakları yönetimi ve motivasyon. *Journal of Social, Humanities and Administrative Sciences*, 7(43):1384-1405.

Yavuz, Ş., & Gür, B. (2021). Sağlık kurumlarında çalışanların iş sağlığı ve güvenliği yönünden algı düzeylerinin incelenmesi. *Journal of Social and Humanities Sciences Research*, *14*.

Yılmaz, D. (2024). Sağlık kurumlarında kalite kapsamında sürekli eğitim uygulamaları. *International Journal of Social Sciences*, *15*.

GLASSDOOR VERİLERİ ÜZERİNDEN ÇALIŞAN DENEYİMİNİN TEMATİK ANALİZİ: BANKACILIK ÖRNEĞİ

Dr. Hatice Gökçe DEMİREL
Fırat Üniversitesi, demirel@firat.edu.tr

ÖZET

Bu araştırma, Glassdoor[1] platformunda yapılan çalışan yorumlarına dayalı olarak bankacılık alanında çalışan deneyimlerinin nitel analizini yapmayı amaçlamaktadır. Araştırmanın temel sorusu, "Çalışan deneyimini şekillendiren temel etkenler nelerdir?" şeklinde belirlenmiştir.

Çalışma kapsamında platformda yapılan çalışan yorumlarından en güncel 200 yorum kodlanarak önce alt temalar, daha sonra 6 ana tema altında sınıflandırılmıştır. Ana temalar; maaş ve yan haklar, kariyer gelişimi, yönetim tarzı, kurum kültürü, iş-yaşam dengesi ve sosyal ilişkiler olarak belirlenmiştir. Analiz sonuçlarına göre İş Bankası çalışanları, iş güvencesini güçlü bir avantaj olarak görürken; düşük maaş, kıdeme dayalı terfi ve hiyerarşik yapı gibi konularda yoğun memnuniyetsizlik bildirmiştir. Öte yandan, ING Bank çalışanları, özellikle esnek çalışma modelleri, destekleyici kurum kültürü ve uluslararası yapıya yüksek memnuniyet göstermiş; maaş artışları ve kariyer ilerleme kısıtları ise öne çıkan şikâyetler arasında yer almıştır. Bu çalışma yerel ve küresel ölçekte aynı alanda faaliyet gösteren kurumlar arası kültürel farkların çalışan memnuniyeti üzerindeki etkisini karşılaştırmalı olarak ortaya koymayı amaçlamaktadır.

Anahtar Kelimeler: Çalışan deneyimi, İnsan Kaynakları Yönetimi, Glassdoor, Tematik analiz,

ABSTRACT

This research aims to conduct a qualitative analysis of employee experiences in the banking sector based on employee comments on the Glassdoor platform. The main question of the research was determined as "What are the main factors that shape the employee experience?" Within the scope of the study, the most recent 200 comments from employee comments made in the platform were coded and classified first under subthemes and then under 6 main themes. The main themes were determined as salary and fringe benefits, career development, management style, corporate culture, work-life balance and social relations. According to the analysis results, Işbank employees saw job security as a strong advantage, while they reported intense dissatisfaction with issues such as low salary, seniority-based promotion and hierarchical structure. On the other hand, ING Bank employees showed high satisfaction especially with flexible working models, supportive corporate culture and international structure; salary increases and career advancement restrictions were among the prominent complaints. This study aims to comparatively reveal the impact of cultural differences between institutions operating in the same field on employee satisfaction on a local and global scale.

Keywords: Employee experience, Human Resource Management, Glassdoor, Thematic analysis

GİRİŞ

Çalışan Deneyimi, çalışan ile örgüt arasındaki bağı iyileştirmek için politikaları yeniden yorumlama gerekliliği nedeniyle önemli bir kavram haline gelmektedir (Ahire ve Sinha, 2022). Çalışan deneyimi, çalışanların işe alım ve eğitimden başlayarak beceri geliştirme, terfi ve işten ayrılmaya kadar tüm

[1] Glassdoor, 2007 yılında merkezi Amerika'da kurulmuş, çalışma hayatını iyileştirme misyonuyla hareket eden, iş dünyasına dair şeffaflığı ve adaleti teşvik eden bir çevrim içi platformdur. Kullanıcılarının şirketler hakkında yorum yapmasına, maaş bilgilerini paylaşmasına ve iş ilanlarına ulaşmasına olanak sağlayan Glassdoor, aynı zamanda ayrımcılık, maaş eşitsizlikleri ve toksik iş ortamlarıyla mücadele eden bir topluluk yapısını da desteklemektedir. Şeffaf işyeri kültürünü güçlendiren bu platform, bireylerin daha bilinçli kariyer kararları almasına yardımcı olmayı hedeflemektedir. (Glassdoor sayfasından alınmıştır.)

profesyonel yolculukları boyunca organizasyonla etkileşimlerinin kümülatif etkisi olarak tanımlanabilir (Cattermole, 2019). Deloitte 2019 Küresel İnsan Sermayesi araştırmasına katılanların % 84'ü çalışan deneyimini önemli olarak değerlendirmiştir ve yüzde 28'i çalışan deneyiminin 2019'da kuruluşların karşı karşıya olduğu en acil üç sorundan biri olarak tanımlamaktadır (Schwartz vd., 2019). MIT'in araştırması, en üst çeyrekte çalışan deneyimine sahip kuruluşların, en alt çeyrekte çalışan deneyimine sahip kuruluşlardan iki kat daha fazla inovasyon, iki kat daha fazla müşteri memnuniyeti ve yüzde 25 daha fazla kar elde ettiğini göstermektedir (Dery ve Sebastian, 2017).

Çalışan deneyimini ölçmek, çalışanların ilk etapta ne beklediğine dair temel bir anlayışla başlar ve işlerde ve rollerde başarılı olmak için destek, güçlendirme ve yetkilendirme faktörlerini belirlemeye doğru ilerler (Whitter, 2019). IBM İşgücü Enstitüsü çalışan deneyimi endeksi, çalışan deneyiminin boyutları olarak aidiyet, amaç, başarı, mutluluk ve titizlik gibi beş faktörü belirler (Panneerselvam ve Balaraman, 2022). Ancak, mevcut çalışmalar çalışan deneyimi koşullarını nasıl tanımladıkları ve ölçtükleri konusunda farklılık gösterir ve genellikle şirket itibarı ve çalışan yaşam döngüsü gibi temel faktörleri göz ardı ederler (Sungaile et al., 2024).

Tarihsel perspektifte ücret ve özlük haklarına dayalı personel yönetiminden, çalışanın kaynak olarak değerlendirildiği ve işe alım sürecinden, işten ayrılmaya kadar tüm süreçleri ele alan insan kaynaklarının özellikle yapay zekâ çağında önceliklerini yeniden ele almak durumundadır. Donanımlı ve yaratıcı işgücünün örgüte çekilmesi, verimliliğinin artırılması ve örgütte devamının sağlanabilmesi açısından çalışan deneyimi günümüz insan kaynakları yönetiminin strateji ve politika önceliklerinin belirlenmesine ışık tutacaktır. Çalışma bu açıdan insan kaynakları politikalarında önceliklerin belirlenmesine katkı sağlayacaktır.

Bu çalışmanın temel amacı, Glassdoor platformunda çalışan yorumlarının tematik analizini yaparak bankacılık sektöründe çalışan deneyimini şekillendiren temel faktörleri keşfetmek ve kültürel farklılıklara göre hangi önceliklerin ön plana çıktığını ortaya koymaktır.

TEORİK ÇERÇEVE

Çalışan deneyimi, bireylerin işyerlerinin maddi, psikolojik ve sosyal koşullarını nasıl algıladıklarıyla doğrudan ilişkili çok boyutlu bir kavramdır. Çok boyutlu olması sebebiyle alt ve ana boyutlar belirlenirken farklı teorilerden faydalanılmıştır. Maslow'un (1943) ihtiyaçlar hiyerarşisi ve Herzberg'in (1959) iki faktörlü teorisi gibi teoriler, çalışanların güvenlik, gelir ve ilerlemeyle ilgili temel beklentilerini karşılamanın önemini vurgular. Super (1990) ve Savickas'ın (2005; 2013) kariyer geliştirme teorileri yaşam boyu kişisel gelişimin ve anlam arayışının çalışan motivasyonunu ve örgütsel bağlılığı artırmada merkezi bir rol oynadığını vurgular. Burns (1978) dönüşümsel liderlik, liderlik tarzı ve yönetim yaklaşımları, çalışanların rollerini nasıl deneyimlediklerini önemli ölçüde şekillendirdiğini açıklar. Schein (2010) ve Hofstede (1980) gibi akademisyenler tarafından tartışıldığı gibi, örgütsel kültür ve hiyerarşi, işyerindeki davranış normlarını ve beklentileri etkiler. Hobfoll (2011) kaynakların korunumu (COR) teorisi kapsamında çerçevelenen iş-yaşam dengesi, tükenmişlik olmadan sürdürülebilir üretkenliği açıklar. Bourdieu (1983) sosyal sermaye teorisi sosyal ilişkiler ve adalet algıları, psikolojik ihtiyaçları karşılar ve aidiyet duygusunu besler. Bu teoriler topluca, çalışan deneyiminin yalnızca fiziksel koşullar tarafından değil, aynı zamanda büyüme fırsatları, sosyal bağlılık ve bireylerin organizasyon içinde kendilerini değerli hissetme derecesi tarafından da şekillendirildiğini göstermektedir. Araştırmada alt tema ve ana temalar bu teoriler doğrultusunda belirlenmiştir.

METODOLOJİ (YÖNTEM) BÖLÜMÜ

Araştırma Tasarımı

Bu araştırma, nitel araştırma desenine dayalı olarak yürütülmüş olup, çalışan deneyimlerinin derinlemesine incelenmesini amaçlamaktadır. Çalışmanın temel amacı, finans sektöründe geçmişte veya hâlihazırda çalışmakta olan bireylerin deneyimlerini tematik düzeyde analiz ederek, çalışanların pozitif ve negatif deneyimlerini sınıflandırmak ve önceliklerine göre sıralamaktır. Aynı zamanda kültürel farklılıkların bu pozitif ve negatif etkenlerin sıralamasını değiştirip değiştirmediğini ve kurumsal dinamikleri anlamaktır.

Araştırma soruları:

a. *İş yerinde olumlu ve motive edici bir deneyimi ne yaratır?*

b. *Çalışan deneyimini şekillendiren temel etkenler nelerdir?*

c. *Çalışan deneyiminde bu etkenlerin önceliğinin değişiminde kültürün etkisi var mıdır?*

Veri Kaynağı

Veri seti, Glassdoor platformunda İş Bankası[2] (Türkiye) ve ING[3] (Avrupa, Kuzey Amerika, Avustralya) çalışanları tarafından paylaşılan 200 İngilizce yorumu içermektedir. Yorumlar farklı pozisyonlar, lokasyonlar ve çalışma sürelerinden gelen bireyleri kapsamaktadır. Bu yönüyle veri, çeşitlilik ve deneyim farklarını ortaya koymak açısından zengin bir kaynak sunmaktadır.

Veri Analizi Yöntemi

Araştırmada tematik analiz yöntemi kullanılmıştır. Tematik analiz bir veri kümesindeki anlama odaklanarak kollektif veya paylaşılan anlamları ve deneyimleri görülmesini ve anlaşılmasını sağlamaktadır (Braun ve Clarke, 2006). Veri kodlama ve analizine yönelik tümevarımsal bir yaklaşımla (aşağıdan yukarıya bir yaklaşım) verilerde bulunan söylemlerle yönlendirilir. Bir başka deyişle, kodların ve temaların verilerin içeriğinden türetilmesidir. Böylece analiz sırasında haritalanan şey verinin içeriği ile yakından eşleşir. Braun ve Clarke, (2012) tematik analiz sürecini şu adımlarla izlemeye yönlendirmektedir:

1. Veri ile Tanışma: Tüm yorumlar okunmuş, ilk izlenimler not edilmiştir.
2. Açık Kodlama: Veriler, anlamlı parçalara ayrılarak her biri için açık kodlar oluşturulmuştur (ör. “terfi sistemi yavaş”, “sigorta iyi”, “mobbing”).
3. Kodların Gruplandırılması: Benzer içerikteki kodlar bir araya getirilerek kategori kümeleri oluşturulmuştur (ör. “kariyer gelişimi”, “iş güvencesi”).
4. Temaların Oluşturulması: Bu kategoriler tematik bütünlük açısından analiz edilerek 6 ana tema altında toplanmıştır.
5. Temaların Gözden Geçirilmesi: Her tema, yeterli sayıda veriyi temsil edip etmediği açısından tekrar değerlendirilmiş; tematik örtüşmeler ve ayrımlar gözden geçirilmiştir.
6. Tanımlama ve Adlandırma: Son olarak her temaya anlamlı ve açıklayıcı bir isim verilmiştir.

Alt ve ana temalar teorik çerçeve kısmında ilişkileri açıklanan teoriler baz alınarak oluşturulmuştur.

Tablo 1: Temalar, Alt Temalar ve Örnek Anahtar Kodlar

Temalar	**Alt Temalar**	**Anahtar Kodlar (örnek)**
Maddi Koşullar ve İş Güvencesi	Maddi tatmin, güvence	Maaş düşük, sigorta iyi, prim yok, kimseyi işten çıkarmıyorlar
Kariyer Gelişimi ve Terfi	Liyakat, kariyer yolu	Terfi yok, kıdem esas, eğitim var
Yönetim Tarzı ve Liderlik	Erişim, iletişim, liderlik eksikliği	Yönetici destek vermiyor
Kurum Kültürü ve Hiyerarşi	Geleneksellik, direnç, bürokrasi	Hiyerarşi, karar verilemiyor
İş-Yaşam Dengesi ve Koşullar	Esneklik, yük, ortam	Fazla mesai, hibrit, dinlenme yok
Sosyal İlişkiler ve İş Ortamı	Destek, güven, toksik yapı	Mobbing, destekleyici ekip, yalnızlık

[2] https://www.glassdoor.com/Overview/Working-at-Isbank-EI_IE25470.11,17.htm
[3] https://www.glassdoor.com/Overview/Working-at-ING-EI_IE4264.11,14.htm

BULGULAR VE TARTIŞMA

Çalışan yorumları aşağıda her bir alt temaya dayalı olarak sınıflandırılmıştır. Yorumlarda temaya vurgu yapma sıklığına göre frekansları belirlenmiştir. Son olarak, her iki bankaya ait ana temalar düzeyinde gösterilen frekanslarla karşılaştırma tablosu sunulmuştur.

İş Bankası Türkiye Glassdoor Yorumlarının Analizi

Türkiye'de faaliyet gösteren İş Bankası çalışanlarının Glassdoor sayfası üzerinden yaptıkları yorumlar arasından en güncel 100 yorum rastgele alınmıştır. Yorumların tamamı incelenmiş ve "pros"(olumlu/avantaj) ve "cons"(olumsuz/dezavantaj) bölümleri analiz edilmiştir. Temalar frekanslarına göre sıralanmıştır.

Tablo 2: Pros" (Avantajlar) – Alt Temaların Yüzde Dağılımı

Tema	Yüzde (%)	Açıklama / Temsili Kodlar
İş güvencesi ve istikrarlı yapı	49	"Güvenli iş ortamı", "Kimse kolay kolay işten çıkarılmaz"
Sağlık sigortası ve yan haklar	45	"Mükemmel sağlık sigortası", "Yan haklar tatmin edici"
Kurumsallık ve güçlü şirket kültürü	39	"Büyük ve köklü kurum", "Kurumsal kültür sağlam"
Eğitim ve gelişim imkânları	26	"Eğitim olanakları fazla", "Kendini geliştirme şansı var"
Hibrit/uzaktan çalışma olanağı	23	"Uzaktan çalışabiliyoruz", "Hibrit model güzel"
İş-yaşam dengesi	21	"Dengeli mesai", "Esnek saatler"
Ekip arkadaşlığı ve sosyal ortam	20	"İyi ekip", "Destekleyici arkadaşlar"

Tablo 2'de gösterilen bulgulara göre İş Bankası çalışanlarının en fazla olumlu olarak değerlendirdikleri temaların %49 ile "iş güvencesi ve istikrarlı yapı" ve %45 ile "sağlık sigortası ve yan haklar" olduğu görülmektedir. Bu durum Türkiye gibi hem küresel hem de ülke dinamiklerinden kolayca etkilenen ekonomilerde belirsizliğin yüksek olması nedeniyle çalışanların iş ve sağlık güvencesine öncelik vermesi ile açıklanabilir.

Tablo 3: "Cons" (Dezavantajlar) – Alt Temaların Yüzde Dağılımı

Tema	Yüzde (%)	Açıklama / Temsili Kodlar
Düşük maaş / rekabetçi olmayan ücretler	68	"Maaş sektör ortalamasının altında", "Düşük ücret artışı"
Terfi süreci ve kariyer durgunluğu	53	"Yükselmek zor", "Terfi sisteminde liyakat yok"
Hiyerarşik ve geleneksel yapı	42	"Aşırı hiyerarşi", "Geleneksel yöneticilik anlayışı"
Yönetim sorunları / liderlik eksikliği	36	"Yöneticiye ulaşmak zor", "Yöneticiler destek olmuyor"
İş yükü / fazla mesai / stres	29	"Çalışma saatleri çok uzun", "Aşırı iş yükü"
Teknolojik altyapı zayıflığı	17	"Eski sistemler", "Güncel olmayan teknolojiler"
Sosyal ortamın olumsuzluğu / mobbing	13	"Toksik ortam", "Yöneticiler arasında mobbing var"

Tablo 3'te görüleceği üzere İş Bankası çalışanlarının en fazla olumsuz yorum yaptığı ana tema %68 ile "düşük maaş/rekabetçi olmayan ücretler" olduğu görülmektedir. Çalışan yorumlarında en çok olumsuz olarak vurgulanan alt tema ise %53 ile "terfi süreci ve kariyer durgunluğu "dur. Çalışan yorumlarından örneğin Yorum 17: "Managers are managers because they have been there for very long. Not because they are competent." , Yorum 18: "-you can not take the initiative until 10-15th year in the bank :)" Yorum 23: "The extent of your career potential is highly dependent on the role which you entered the bank through." Yorum 26: "career path is long and slow" Yorum 43: "career paths are taking so long"[4]

[4] Yorum 17: "Yöneticiler, uzun süredir orada oldukları için yöneticidirler. Yetenekli oldukları için değil." Yorum 18: "-Bankada 10-15. yıla kadar inisiyatif alamıyorsunuz :)" Yorum 23: "Kariyer potansiyelinizin kapsamı, bankaya girdiğiniz role oldukça bağlıdır." Yorum 26: "Kariyer yolu uzun ve yavaştır" Yorum 43: "Kariyer yolları çok uzun sürüyor"

ifadelerini kullanmıştır. Yapılan yorumlara göre çalışanlar kariyer yollarının liyakata göre değil bankada çalışma süresi ile ilgili olduğunu düşünmektedir.

Ing Bank Glassdoor Verilerinin Tematik Analizi

Glassdoor platformunda Avrupa, Kuzey Amerika, Avustralya olmak üzere 26 lokasyonda hizmet veren ING bankası için yapılan yorumlardan en güncel 100 yorum rastgele seçilmiştir. Yorumlar okunarak alt temalara ayrılmıştır. Temalar frekanslarına göre sıralanmıştır.

Tablo 5: ING Bank "Pros" (Avantajlar) Alt Temaların Yüzde Dağılımı

Tema	Yüzde (%)	Açıklama / Temsili Kodlar
İş-yaşam dengesi ve esneklik	62	"Çalışma-yaşam dengesi çok iyi", "Esnek çalışma saatleri", "Hibrit model"
Kurumsal kültür ve pozitif çalışma ortamı	47	"Destekleyici ekip", "Pozitif kültür", "Toksik olmayan ortam"
Yan haklar ve sosyal faydalar	44	"Sağlık sigortası", "Yan haklar", "İzin olanakları"
Uluslararası yapı ve çeşitlilik	27	"Çok uluslu ekipler", "Global bakış açısı", "Yurtdışı fırsatları"
Ücret ve maddi tatmin	23	"İyi maaş", "Yüksek ücret", "Piyasa ortalamasının üstü"
Eğitim ve kariyer gelişimi	21	"Eğitim olanakları", "Udemy erişimi", "İç kariyer fırsatları"
Güvenli ve istikrarlı iş ortamı	16	"İş güvenliği yüksek", "İstikrarlı yapı", "Kurumsal devamlılık"
Liderlik ve yönetici desteği	14	"Destekleyici yönetici", "Otonomi", "Yöneticiler erişilebilir"

ING Bank çalışanlarının en fazla olumlu buldukları temalar %62 ile "iş yaşam dengesi ve esneklik" ve %47 ile "kurumsal kültür ve pozitif çalışma ortamı"dır. Küresel ölçekte bir bankada çalışanların memnuniyetlerini etkileyen en önemli faktörlerin iş yaşam dengesi, esneklik, kurumsal kültür ve pozitif çalışma ortamı olduğunu göstermektedir. İş Bankası çalışanlarının aksine "güvenli ve istikrarlı iş ortamı" ise %16 tarafından olumlu değerlendirilmiştir.

Tablo 6: ING Bank "Cons" (Dezavantajlar) Alt Temaların Yüzde Dağılımı

Tema	Yüzde (%)	Açıklama / Temsili Kodlar
Maaş artışı ve prim sistemi	54	"Maaş artışları düşük", "Prim yok", "Ücret yeterli değil"
Kariyer gelişimi ve terfi olanaklarının sınırlılığı	46	"Terfi zor", "Kıdeme dayalı ilerleme", "Favoritizm"
Orta kademe yönetim ve liderlik sorunları	38	"Mikro-yönetim", "Yöneticiler yetersiz", "İç siyaset çok fazla"
Bürokrasi ve yavaş işleyiş	33	"Karar süreçleri yavaş", "Fazla prosedür", "Gerçek anlamda çevik değil"
İş yükü ve stres	29	"Aşırı iş yükü", "Hızlı tempolu ortam", "Yoğunluk yüksek"
Teknolojik altyapı eksikliği	19	"Eski teknolojiler", "Teknolojik dönüşüm yavaş"
Eşitsizlik / iç politika / adaletsizlik algısı	13	"Favoritizm", "Yönetim politikasız", "Tutarsız uygulamalar"
Sosyal ortamda olumsuzluk	9	"Yabancılara hoşgörüsüzlük", "Zayıf ekip dayanışması", "Dışlayıcı tutumlar"

İş bankası çalışanlarının görüşleri ile paralel olarak ING banka çalışanları da %54 ile en fazla "maaş artışı ve prim sistemini" olumsuz olarak değerlendirmiştir. Yine ikinci sırada %46 ile "Kariyer gelişimi ve terfi olanaklarının sınırlılığı" yer almaktadır. Aynı şekilde banka çalışanları terfi süreçlerinin zorluğu ve kıdeme dayalı yükselmeye vurgu yapmaktadır.

Tablo 8: İş Bankası ve ING Bank – Ana Temalar Frekans Karşılaştırması (Pros ve Cons)

Ana Tema	Alt Temalar	İş Bankası Olumlu (%)	İş Bankası Olumsuz (%)	ING Bank Olumlu (%)	ING Bank Olumsuz (%)
Maddi Koşullar ve İş Güvencesi	Maddi tatmin, güvence	49 (güvence)	68 (maaş)	23 (ücret) 16 (güvence)	54 (maaş)
Kariyer Gelişimi ve Terfi	Liyakat, kariyer yolu	26 (eğitim)	53 (terfi)	21 (eğitim)	46 (terfi)
Yönetim Tarzı ve Liderlik	Erişim, iletişim, liderlik eksikliği	—	36	14	38
Kurum Kültürü ve Hiyerarşi	Geleneksellik, direnç, bürokrasi	39	42	47	33
İş-Yaşam Dengesi ve Koşullar	Esneklik, yük, ortam	21 (denge)/ 23 (hibrit)	29 (iş yükü)	62 (denge /esneklik)	29 (iş yükü)
Sosyal İlişkiler ve İş Ortamı	Destek, güven, toksik yapı	20	13	47 (kültür)	9

Veriler, İş Bankası çalışanlarının örgütlerini iş güvenliği ve eğitim desteği yönünden oldukça pozitif değerlendirdiği, ancak maaş, maaş artış oranı ve prim, sınırlı kariyer ilerlemesi ve liderlik sorunlarıyla önemli ölçüde negatif değerlendirdiğini ortaya çıkarıyor. Öte yandan ING Bank çalışanları örgütlerini özellikle iş-yaşam dengesi, sosyal çevre ve kültür açısından daha olumlu değerlendiriyor. ING Bank çalışanları %16 ile iş güvencesini İş Bankası çalışanlarına göre oldukça düşük düzeyde olumlu değerlendiriyor.

Kültürel farklılığı en yoğun olarak olumlu yorumlarda gözlemleyebiliriz. Türkiye özelinde faaliyet gösteren banka çalışanları iş güvencesini öncelerken; Avrupa, Kuzey Amerika ve Avustralya'da faaliyet gösteren banka çalışanları iş/yaşam dengesini öncelemektedir.

Tartışma

Araştırma bulgularına göre iki banka arasında örgütsel deneyime ilişkin algılar belirgin şekilde farklılaşmaktadır. Bu farklılıklar hem kurumsal yapılar hem de faaliyet gösterilen kültürel bağlamlar ile açıklanabilir. Türkiye'de faaliyet gösteren banka çalışanları için en olumlu kurumsal yapı iş güvencesi olarak ortaya çıkarken, Avrupa, Amerika ve Avustralya'da faaliyet gösteren banka çalışanlarının iş yaşam dengesi, sosyal ilişkiler ve iş ortamı olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu sonuç Hofstede kültür boyutlarından belirsizlikten kaçınma ve bireycilik-kollektivizm boyutları ile açıklanabilir. Türkiye'de belirsizlikten kaçınma (85 puan[5]), Amerika ve Avustralya (46 ve 51 puan[6]) , bireycilik Türkiye'de (46 puan[7]) Amerika ve Avustralya'da (60 ve 73 puan)'dır.[8] Kültürel olarak belirsizlikten kaçınmanın yüksek olduğu ülkelerde "iş güvencesi" çalışan deneyimi açısından önemli bir etken olarak yorumlanabilir. Bireyciliğin yüksek olduğu toplumlarda ise iş yaşam dengesi ve sosyal ilişkilerin ön plana çıkması insan kaynakları politika ve stratejilerinde daha önemli çalışan deneyimi etkenleri olarak ele alınabilir.

SONUÇ

Çalışan deneyimi aday ve oryantasyon deneyimlerinden dijital araçların mevcudiyeti, eğitim fırsatları, avantajlara erişim kolaylığı, zamanında ücretlendirme ve nihayetinde işten çıkarmaya kadar uzanan çok boyutlu bir kavramdır. Bu bağlamda çalışan deneyimi iki temel boyutta önem kazanmaktadır. Birincisi çalışan deneyimi insan kaynaklarına çalışanların verimliliği, üretkenliği ve performansını artırmak açısından hangi önceliklerin çalışan için önemli olduğu konusunda iç görü sağlamaktadır. Dolayısıyla insan kaynaklarının strateji ve politikalarına yön verebilir. İkincisi, çalışanlar deneyimlerini ve örgütlerini nasıl algıladıklarını Glassdoor, Linkedin, Indeed, ve spesifik forumlar gibi

[5] https://www.theculturefactor.com/country-comparison-tool?countries=australia%2Cturkey%2Cunited+states
[6] https://www.theculturefactor.com/country-comparison-tool?countries=australia%2Cturkey%2Cunited+states
[7] Yukarıda verilen linkten tüm boyutların puanları ve karşılaştırmaları görülebilir.
[8] Avrupa çok sayıda ülkeyi barındıran bir bölgeyi temsil ettiğinden burada Hofstede kültür boyutu puanları verilmemiştir.

online platformlar da dahil olmak üzere iş arkadaşları, aileleri, sosyal medya gibi pek çok çevrede paylaşır ve bu durum potansiyel olarak işveren markasına zarar verebilir. Olumsuz bir çalışan deneyimi örgüte yeni katılmak isteyen yetenekli, donanımlı ve yaratıcı potansiyel ve aday havuzunun da daralmasına neden olabilir. Standardize edilmiş işlerde yapay zekâ kullanımının giderek artması uzun vadede örgütlerin yetenekli ve yaratıcı çalışanları bulma, örgüte çekme ve kalmasını sağlama konusunda daha fazla çaba harcamalarına neden olacaktır. Bu nedenle Google ve Salesforce gibi kuruluşlar çalışan deneyimi yönetim stratejileri uygulamaktadırlar. Bu bağlamda performansı ve üretkenliği artırmak, yetenekli ve yaratıcı çalışanları örgüte çekmek, örgütün cazibesini artırmak için çalışan deneyimi yönetimi teknoloji çağında insan kaynakları yöneticilerinin en önemli araçlarından biri haline gelecektir.

KAYNAKÇA

Ahire, M., & Sinha, V. (2022). After-COVID era: Workplace 4.0 as the new revolution of employee experience. *Cardiometry, 23,* 272–282. https://doi.org/10.18137/cardiometry.2022.23.272282

Bourdieu, P. (1983). Ökonomisches Kapital, kulturelles Kapital, soziales Kapital. In R. Kreckel (Ed.), *Soziale Ungleichheit* (*Soziale Welt,* Sonderband 2, pp. 183–198). Göttingen: Otto Schwarz & Co.

Braun, V., Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology, 3*(2), 77–101.

Braun, V., Clarke, V. (2012). Thematic analysis. In H. Cooper, P. M. Camic, D. L. Long, A. T. Panter, D. Rindskopf, & K. J. Sher (Eds.), *APA handbook of research methods in psychology, Vol. 2. Research designs: Quantitative, qualitative, neuropsychological, and biological* (pp. 57–71).

Burns, J. M. (1978). *Leadership*. Harper & Row.

Cattermole, G. (2019). Developing the employee lifecycle to keep top talent. *Strategic HR Review, 18*(6), 258–262. https://doi.org/10.1108/SHR-05-2019-0042

Dery, K., Sebastian, I. M. (2017). *Building business value with employee experience* (MIT CISR Research Briefing, Vol. 17, No. 6). MIT Center for Information Systems Research.

Edmondson, A. C., Lei, Z. (2014). Psychological safety: The history, renaissance, and future of an interpersonal construct. Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 1(1), 23–43.

Herzberg, F., Mausner, B., & Snydermann B. (1959). The motivation to work. New York: Wiley.

Hobfoll, S. E. (2011). Conservation of resources theory: Its implication for stress, health, and resilience. In S. Folkman (Ed.), *The Oxford handbook of stress, health, and coping* (pp. 127–147). Oxford University Press.

Hofstede, G. (1980). *Culture's consequences: International differences in work-related values*. Sage Publications.

Ignatius, A. (2022, March 18). *Microsoft's Jared Spataro on how the pandemic sped up technological change (and moved us closer to the metaverse)* [Interview]. *Harvard Business Review*. https://hbr.org/2022/03/microsofts-jared-spataro-on-how-the-pandemic-sped-up-technological-change-and-moved-us-closer-to-the-metaverse

Kahn WA. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. Academy of Management Journal, 33, 692–724.

Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review, 50*(4), 370–396. https://doi.org/10.1037/h0054346

Morgan, J. (2017). The Employee Experience Advantage: How to Win the War for Talent by Giving Employees the Workspaces they Want, the Tools They Need, and a Culture They Can Celebrate. Hoboken: John Wiley & Sons.

Panneerselvam, S., & Balaraman, K. (2022). *Employee experience: The new employee value proposition*. *Strategic HR Review, 21*(6), 201–207. https://doi.org/10.1108/SHR-08-2022-0047

Savickas, M. L. (2005). "The theory and practice of career construction" in Career development and counseling: Putting theory and research to work. eds. R. W. Lent and S. D. Brown (Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, Inc), 42–70.

Savickas, M. L. (2013). Career construction theory and practice. In Brown, S. D., and Lent, R. W. Career development and counseling: Putting theory and research to work, 2nd, 147–183. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, Inc.

Schein, E. H. (2010). Organizational Culture and Leadership (4th ed.). San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Schwartz, J., Roy, I., Hauptmann, M., Van Durme, Y., Denny, B. (2019). *From employee experience to human experience: Putting meaning back into work* (2019 Deloitte Global Human Capital Trends). Deloitte Insights. https://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/human-capital-trends/2019/workforce-engagement-employee-experience.html

Sungailė, U., Stankevičienė, A., Tamaševičius, V., & Subačienė, R. (2024). *Employee experience conditions: Construct validation and analysis of the impact on employee engagement and intention to leave the organisation*. *Economics and Sociology, 17*(2), 80–102. https://doi.org/10.14254/2071-789X.2024/17-2/4

Super DE (1990) A life span, life-space approach to career development. In Career Choice and Development, 2nd ed. (Eds D Brown, L Brooks):197–261. San Francisco, Jossey–Bass.

Whitter, B. (2019). *Employee experience: Develop a happy, productive and supported workforce for exceptional individual and business performance*. Kogan Page.

Veri Kaynakları

https://www.glassdoor.com/Overview/Working-at-Isbank-EI_IE25470.11,17.htm

https://www.glassdoor.com/Overview/Working-at-ING-EI_IE4264.11,14.htm

https://www.theculturefactor.com/country-comparison-tool?countries=australia%2Cturkey%2Cunited+states

1https://www.theculturefactor.com/country-comparison-tool?countries=australia%2Cturkey%2Cunited+states

İŞLETMELERDE ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN VE STRES YÖNETİMİNİN ÇALIŞAN VERİMLİLİĞİNE ETKİSİ: İSTANBUL İLİNDE BİR SAĞLIK KURULUŞUNDA UYGULAMA

1.Deniz SÖNMEZ
İstanbul Okan Üniversitesi, deniz.sonmez @okan.edu.tr

2.Orhan İŞCAN
İstanbul Gelişim Üniversitesi, oiscan@gelisim.edu.tr

ÖZET

İşletmelerde iş yükünün dengeli dağıtılması ve adil ödüllendirme sistemlerinin uygulanmasının, çalışan stresini azaltarak verimliliği artırabileceğini çalışmada incelenmektedir. Araştırma bulguları, örgütsel bağlılık ile çalışan verimliliği arasındaki ilişkinin zayıf olduğunu ve bağlılığın performansa dolaylı bir etkisi olabileceğini göstermektedir. Bu nedenle, işletmeler yalnızca bağlılığı artırmaya yönelik stratejiler geliştirmek yerine, çalışanların motivasyonunu ve iş tatminini artıracak politikalar oluşturmalıdır. Kariyer gelişim fırsatları sunmak, çalışanların organizasyon El süreçlere katılımını teşvik etmek ve yöneticilerle çalışanlar arasında güçlü bir güven ilişkisi kurmak, örgütsel bağlılığın olumlu etkilerini güçlendirebilir.

Sonuç olarak, araştırma, stres yönetiminin çalışan verimliliği üzerinde daha büyük bir etkiye sahip olduğunu ortaya koymaktadır. Sağlık sektörü çalışanları üzerinde yapılan bu araştırma, farklı sektörlerdeki çalışmalarla desteklenebilir. Gelecek araştırmalarda örgüt kültürü, liderlik tarzları ve bireysel faktörlerin bu süreçlere etkileri detaylı incelenmelidir.

Anahtar Kelimeler: Çalışan Verimliliği, Stres Yönetimi, Örgütsel Bağlılık, Motivasyon

THE IMPACT OF ORGANIZATIONAL COMMITMENT AND STRESS MANAGEMENT ON EMPLOYEE PRODUCTIVITY IN BUSINESSES: A CASE STUDY IN A HEALTHCARE ORGANIZATION IN ISTANBUL

ABSTRACT

This study examines how balancing workload distribution and implementing fair reward systems can reduce employee stress and enhance productivity. Findings indicate a weak relationship between organizational commitment and employee productivity, suggesting that commitment may have an indirect effect on performance. Therefore, instead of solely increasing commitment, businesses should adopt policies that enhance motivation and job satisfaction. Providing career development opportunities, encouraging participation in organizational processes, and fostering a strong trust-based relationship between managers and employees can strengthen the positive effects of organizational commitment. The results highlight that stress management has a greater impact on employee productivity. This research focuses on healthcare sector employees, and its findings can be expanded through studies in different industries. Future research should explore the effects of organizational culture, leadership styles, and individual factors on stress management, organizational commitment, and employee productivity in more detail.

Keywords: Employee Productivity, Stress Management, Organizational Commitment, Motivation

Giriş

Örgütsel bağlılık, çalışanların bağlı oldukları kuruma yönelik hissettikleri aidiyet duygusunu ve kurdukları ilişkiyi ifade eden temel bir kavramdır. Çalışanların iş performanslarının ve üretkenlik seviyelerinin yüksek olması, örgütsel bağlılık dereceleriyle doğrudan ilişkilidir (Yolaç ve Omuz, 2020:89). Literatürde yapılan araştırmalar, örgütsel bağlılık düzeyi yüksek bireylerin, kurumun vizyonunu ve değerlerini benimsediğini, kendilerini örgütün ayrılmaz bir unsuru olarak gördüklerini ve bunun da örgütün sürdürülebilirliğine ve verimliliğine katkı sağladığını ortaya koymaktadır (Avcı, 2017:55; Durna ve Eren, 2005:210). Çalışanların örgüte yönelik güçlü bir bağlılık hissetmeleri, iş tatminlerini artırırken devamsızlık oranlarını ve işten ayrılma eğilimlerini düşürerek istikrarlı bir iş gücü yapısının oluşmasına yardımcı olmaktadır (Dixit ve Bhati, 2012:41).

Örgütsel bağlılık kavramı zaman içerisinde farklı teorik çerçevelerle ele alınmıştır. İlk olarak Becker (1960), Yan-Bahis Teorisi ile örgütsel bağlılığı ekonomik ve pragmatik bir perspektiften değerlendirmiştir. Ancak ilerleyen çalışmalar, örgütsel bağlılığın yalnızca ekonomik nedenlere dayanmadığını, duygusal ve normatif unsurların da önemli olduğunu ortaya koymuştur. Meyer ve Allen (1991) tarafından geliştirilen üç bileşenli model, örgütsel bağlılığı üç temel kategoriye ayırmaktadır: duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık. Duygusal bağlılık, çalışanın örgütü sahiplenmesini ve onunla kurduğu psikolojik bağı ifade ederken; devam bağlılığı, bireyin örgütten ayrılmasının kendisi için maliyetli olacağı düşüncesiyle kurumda kalmasını açıklar. Normatif bağlılık ise çalışanın kuruma karşı etik veya ahlaki bir sorumluluk hissetmesiyle ilişkilidir (Meyer ve Allen, 1993:38).

Örgütsel bağlılığın çalışan performansı ve kurumsal verimlilik üzerindeki etkileri önemli bir araştırma alanıdır. Bağlılık seviyesi düşük bireyler, işten ayrılma konusunda daha eğilimli olup, kurumsal hedeflere ulaşma konusunda daha az sorumluluk alırken; bağlılık seviyesi yüksek bireyler, kurumlarının başarısı için daha fazla çaba harcayarak yenilikçi ve verimli iş süreçlerine katkıda bulunmaktadır (Randall, 1987:462). Ancak, aşırı örgütsel bağlılık bazı olumsuz sonuçlara da yol açabilir. Örneğin, çalışanların değişime direnç göstermesi, iş-aile dengesi sorunları yaşaması veya örgütün çıkarlarını koruma adına etik dışı davranışlar sergileme riskinin artması, yüksek bağlılığın olumsuz etkileri arasında sayılabilir (Randall, 1987:465-466).Örgütsel bağlılığın, çalışanların performansı ve örgütsel verimlilik üzerinde önemli etkileri olduğu vurgulanmaktadır. Bağlılık düzeyi düşük çalışanlar, işten ayrılmaya daha yatkın olup, örgütsel hedeflere ulaşmada daha az sorumluluk alırken; yüksek bağlılık düzeyine sahip çalışanlar, örgütün başarısı için daha fazla çaba harcayarak yenilikçi ve verimli iş süreçlerine katkıda bulunmaktadır (Randall, 1987:462). Bununla birlikte, aşırı örgütsel bağlılık bazı olumsuz sonuçlar da doğurabilmektedir. Örneğin, çalışanların değişime karşı direnç göstermesi, iş-aile dengesi sorunları yaşaması ya da örgüt adına etik dışı davranışlara yönelme ihtimalinin artması, yüksek örgütsel bağlılığın olumsuz etkileri arasında yer almaktadır (Randall, 1987:465-466).Stres yönetimi, bireylerin ve örgütlerin sürdürülebilir verimliliğini artırmada kritik bir rol oynamaktadır. Günümüz iş dünyasında çalışanlar, yoğun iş yükü, zaman baskısı, rol belirsizliği, çatışmalar ve örgütsel yapının getirdiği zorluklar nedeniyle sürekli olarak stresle karşı karşıya kalmaktadır. Folkman ve Lazarus (1985:155) stres yönetimini, bireyin karşı karşıya kaldığı zorlayıcı içsel ve dışsal beklentileri yönetmek için gösterdiği bilişsel ve duygusal çabalar olarak tanımlamaktadır. Stresin tamamen ortadan kaldırılması her zaman mümkün olmasa da, onu kontrol altına almak ve çalışanların performansını artırmak esas hedeftir (Özer, 2012:47). Stresin yönetilememesi, bireylerde tükenmişlik sendromuna, motivasyon kaybına ve fiziksel sağlık problemlerine yol açarken; işletmeler açısından düşük verimlilik, artan devamsızlık ve çalışan devir oranının yükselmesi gibi olumsuz sonuçlara neden olabilmektedir. Stresle etkili bir şekilde başa çıkabilmek için öncelikle stres kaynaklarının doğru bir şekilde tespit edilmesi gerekmektedir (Sığrı, 2007:181). Stresin kaynağını belirlemek, bireyin ya da örgütün uygun başa çıkma stratejileri geliştirmesine yardımcı olmaktadır. Bu bağlamda, bireysel ve örgütsel düzeyde alınabilecek önlemler büyük önem taşımaktadır. Egzersiz, gevşeme teknikleri, bilişsel terapi ve sosyal destek ağlarının güçlendirilmesi gibi bireysel başa çıkma yöntemleri, stresin etkilerini azaltmada önemli bir rol oynamaktadır (Luthans, 2011:298-300). Düzenli yapılan fiziksel aktiviteler, stresle başa çıkmada etkili olup bireyin bedensel ve ruhsal sağlığını desteklemektedir. Özellikle düzenli egzersiz yapmanın, vücutta mutluluk hormonları olarak bilinen serotonin ve endorfinin salgılanmasını artırarak bireyin

stres düzeyini azalttığı bilimsel araştırmalarla ortaya konmuştur (Erdal, 2009:87-88). Aynı şekilde, meditasyon, nefes teknikleri ve gevşeme egzersizleri gibi yöntemler, bireyin stresle baş etme becerilerini geliştirerek daha sağlıklı bir iş yaşamı sürdürmesine katkı sağlamaktadır (Haktanır, 2016:57-58). Ayrıca, bireyin beslenme alışkanlıkları da stres yönetiminde önemli bir rol oynamaktadır. Dengeli bir beslenme düzeni, vücut sağlığını koruyarak stresle başa çıkma kapasitesini artırmaktadır (Sarıca, 2020:66-67). Örgütsel düzeyde ise işyeri ergonomisinin iyileştirilmesi, iletişim süreçlerinin geliştirilmesi, iş güvenliğinin sağlanması ve çalışanlara stres yönetimi eğitimi verilmesi gibi önlemler, çalışanların stres seviyelerini düşürerek onların iş performansını yükseltmektedir (Haktanır, 2016:67; Sarıca, 2020:79-80). İşletmelerde yöneticilerin açık ve etkili bir iletişim stratejisi benimsemesi, çalışanların stres yükünü hafifletirken örgüte olan bağlılıklarını da artırmaktadır. Rol belirsizliğinin önlenmesi, çalışanların görev tanımlarının netleştirilmesi ve kariyer planlaması yapılması da iş yerindeki stresin azaltılmasına yardımcı olmaktadır (Okutan ve Tengilimoğlu, 2002:17). Ayrıca, iş yükünün dengeli bir şekilde dağıtılması, çalışanların aşırı iş yükü nedeniyle yaşadığı baskıyı azaltarak hem fiziksel hem de zihinsel sağlıklarını korumalarına yardımcı olmaktadır (Yanık, 2020:38). Bunun yanı sıra, örgütlerde adil ve motivasyon artırıcı bir ücret yönetimi politikası uygulanması, çalışanların iş tatminini yükselterek stres düzeylerini düşürmektedir (Haktanır, 2016:78).

Çalışan verimliliği, işletmelerin sürdürülebilirliği ve rekabet gücü açısından kritik bir faktördür. Günümüz ekonomik koşullarında, verimliliğin artırılması hem işletmelerin kârlılığını artırmakta hem de ulusal refah seviyesinin yükselmesine katkı sağlamaktadır (Işık, 2009:93-94). Çalışan verimliliği, bireyin fiziksel ve zihinsel kapasitesini en etkin şekilde kullanarak iş süreçlerine katılımını ifade etmektedir. Yüksek verimlilik düzeyi, işletmelerin üretkenliğini artırırken, düşük verimlilik seviyeleri iş süreçlerinde aksamalara ve ekonomik kayıplara neden olabilmektedir (Yıldız, 2008:56-57). Çalışan verimliliği üzerinde etkili olan çeşitli faktörler bulunmaktadır. Bunlar ekonomik, fiziksel ve sosyo-psikolojik unsurlar olmak üzere üç ana kategoride ele alınmaktadır (Yumuşak, 2008:243). Ekonomik faktörler arasında ücret, ödül ve prim sistemleri yer almaktadır. Yapılan araştırmalar, çalışanların tatmin edici bir ücret almasının, iş tatminini ve bağlılığını artırarak verimliliği olumlu yönde etkilediğini ortaya koymaktadır (Erçelik, 2008:75; Benligiray, 2003:1). Fiziksel faktörler ise iş güvenliği, ergonomi ve teknolojik yenilikler gibi çalışma ortamına ilişkin unsurları kapsamaktadır. Güvenli ve konforlu bir çalışma ortamı sağlandığında çalışanların motivasyonu ve verimliliği yükselmektedir (Erçelik, 2008:72-73). Sosyo-psikolojik faktörler ise çalışanların motivasyonu, örgütsel bağlılığı ve iş stresi gibi unsurları içermektedir. Çalışanların örgüte duyduğu bağlılık, onların iş süreçlerine daha fazla katkıda bulunmalarını sağlarken, aşırı iş stresi ise verimlilik üzerinde olumsuz etkilere neden olabilmektedir (Dixit ve Bhati, 2012:40-41; Mercanoğlu, 2019:25). Örgütsel bağlılık ile çalışan verimliliği arasında pozitif bir ilişki olduğu yapılan araştırmalarla kanıtlanmıştır (Mathieu ve Zajac, 1990:171). Aynı şekilde, optimal seviyede tutulan stres yükünün çalışanların motivasyonlarını ve iş performanslarını artırdığı belirtilmektedir (Muse, vd., 2003:350-351).

Yöntem

Araştırmanın evrenini uygulama yapılması için seçilen hastanelerde çalışan sağlık personelleri oluşturmaktadır. Sağlık Bakanlığı verilerinden elde edilen bilgilere göre araştırma kapsamına dahil edilen sağlık çalışanı sayısının 5500 kişi olduğu tespit edilmiştir. Çalışmanın çerçevesi ve kısıtlarına göre örneklem çapı %95 güvenirlik %5 duyarlılık düzeyinde olması uygun görülmüştür. Buna göre örnek çapı 360 kişi olarak tespit edilmiştir. Uygulama aşamasında 413 kişiye anket uygulanarak çalışma tamamlanmıştır.

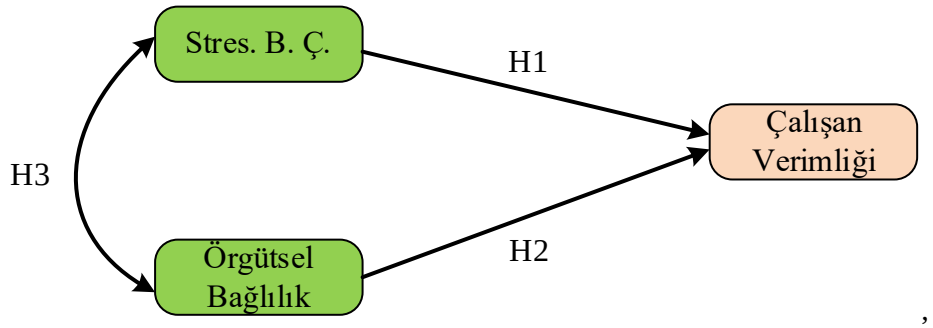
Araştırma verilerinin güvenirlik ve geçerlilik analizinde Cronbach's Alpha katsayısı yöntemi kullanılmıştır. Kategorik değişkenlerin betimleyici istatistikleri için frekans ve yüzde, sayısal değişkenlerin betimleyici istatistikleri için ortalama ve standart sapma kullanılmıştır. Ölçek değişkenleri arasındaki ilişki için Pearson korelasyon katsayısı kullanılmıştır. Araştırma modelinin analizi için AMOS programında Yapısal eşitlik modeli kullanılmıştır.

Stresle Başa Çıkma Ölçeği: Walker ve çalışma arkadaşları ile 1987 yılında geliştirilen ölçek, 1996 yılında yeniden düzenlenmiştir (Walker vd., 1996). Türkçe uyarlaması ise Bahar ve arkadaşları (2008) tarafından gerçekleştirilmiştir.

Örgütsel Bağlılık Ölçeği: Bu araştırmada, Türkçe çevirileri değerlendirilmiş olmakla birlikte, Allen ve Meyer'in (1990) orijinal bağlılık ölçeği maddeleri esas alınmıştır.

Çalışan Verimliliği Ölçeği: Kocaçal'ın (2016) İstanbul ilinde şirket çalışanlarında pozitif ve negatif düşünce tarzlarının iş gücü verimliliğine etkilerini incelediği çalışmasından örnek alınmıştır.

Analiz ve Bulgular



,

H1: Stresle başa çıkmanın çalışan verimliliği üzerinde pozitif yönlü etkisi vardır.

H2: Örgütsel bağlılığın çalışan verimliliği üzerinde pozitif yönlü etkisi vardır.

H3: Stresle başa çıkma ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü ilişki vardır.

Tablo 1. Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Güvenirliği İçin Cronbach's Alpha Katsayısı Bulguları

Ölçek	Madde sayısı	Cronbach's Alpha
Örgütsel Bağlılık Ölçeği	9	0,632
Stresle Başa Çıkma Ölçeği	10	0,665
Çalışan Verimliliği Ölçeği	6	0,790

Ankette kullanılan ölçeklerin için Cronbach's Alpha katsayısı bulguları Tablo 1'de verilmiştir. Elde edilen bulgulara göre ölçeklerin güvenirlikleri "oldukça güvenilir" olarak bulunmuştur.

Tablo 2 Ankete Katılan Bireylerin Demografik Bilgilerine Göre Frekans Dağılımı

		Sayı	Yüzde
Cinsiyet	Erkek	203	49,2
	Kadın	210	50,8
Yaş Grupları	20-30 Yaş	166	40,2
	31-40 Yaş	121	29,3
	41-50 Yaş	111	26,9
	51 ve Üzeri Yaş	15	3,6
Eğitim Durumu	Lise	26	6,3
	Ön-Lisans	85	20,6
	Lisans	90	21,8
	Yüksek Lisans	61	14,8
	Doktora	151	36,6
Çalışılan Bölüm	Dahili Branş Poliklinikleri	67	16,2
	Cerrahi Branş Poliklinikleri	45	10,9
	Dahili Branş Klinikleri	59	14,3
	Cerrahi Branş Klinikleri	78	18,9
	İdare	97	23,5
	Diğer Bölümler	67	16,2
	Toplam	413	100

Ankete katılan bireylerin demografik bilgilerinin frekans dağılımı Tablo 2'de verilmiştir. Elde edilen bilgilere göre katılımcıların, %50,8'ini kadın ve %49,2'sinin erkek olduğu; Yaş grubu bakımından en büyük yığılma %40,2 ile 20-30 Yaş grubunda ve en az yığılma da %3,6 ile 51 ve Üzeri Yaş grubunda olduğu; eğitim düzeyi bakımından en büyük yığılma %36,6 ile Doktora ve üstü grubunda ve en az yığılma da %6,3 Lise grubunda olduğu ve çalışılan bölüm bakımından en büyük yığılma %23,5 ile İdare grubunda ve en az yığılma da %10,9 ile Cerrahi Branş Poliklinikleri grubunda olduğu gözlemlenmiştir.

Tablo 3 Ölçekler İçin Açıklayıcı İstatistik Bilgileri

Ölçekler	Ortalama	Standart sapma
Çalışan Verimliliği	3,726	0,925
Örgütsel Bağlılık	3,456	0,909
Stresle Başa Çıkma	3,438	0,884

Araştırmada kullanılan ölçekler için açıklayıcı istatistikler Tablo 3'te verilmiştir. Ortalamalar incelendiğinde en yüksek ortalamanın 3,726 ile Çalışan Verimliliği Ölçeğinde, en düşük ortalamanın da 3,438 ile Stresle Başa Çıkma Ölçeğinde olduğu gözlemlenmiştir.

Tablo 4 Örgütsel Bağlılık, Stresle Başa Çıkma Ve Çalışan Verimliliği Ölçeklerinin Kendi Aralarındaki İlişkileri İçin Korelasyon Katsayıları

		Örg. Bağ.	Stres. B. Ç.	Cal. Ver.
Örgütsel Bağlılık	Korelasyon katsayısı	1	,189**	0,043
	p		0	0,381
Stresle Başa Çıkma	Korelasyon katsayısı	,189**	1	,239**
	p	0		0
Çalışan Verimliliği	Korelasyon katsayısı	0,043	,239**	1
	p	0,381	0	

Örgütsel Bağlılık, Stresle Başa Çıkma ve Çalışan Verimliliği ölçeklerinin kendi aralarındaki ilişkileri için korelasyon katsayıları Tablo 4'te verilmiştir. Korelasyon katsayıları istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Katsayıların pozitif olması bu değişkenler arasında olumlu (pozitif) yönde ilişki olduğu şeklinde yorumlanır. Yani değişkenlerden herhangi birisinde artma olduğunda diğer değişkenlerde de artma olması beklenir. Elde edilen bulgulara göre H3 hipotezi desteklenmiştir.

Tablo 5 Örgütsel Bağlılık ve Stresle Başa Çıkmanın Çalışan verimliliği üzerindeki etkisi için YEM modeli Uyum Katsayıları

İndeks	Model için hesaplanan değer
χ2/df	2,547
GFI	0,917
CFI	0,908
RMSEA	0,061

Araştırmada kullanılan ölçek modellerinin geçerliliği için uyum istatistiği değerleri Tablo 5'te verilmiştir. Elde edilen bulgulara göre etki modeli için uyum indeksleri değerleri kabul edilebilir değerler aralığında olduğu görülmektedir.

Tablo 6 Stresle Başa Çıkma ve Örgütsel Bağlılık ölçeklerinin Çalışan Verimliliği ölçeği üzerindeki etki katsayısı

c_verimlilik	Tahmin	S. Tahmin	S. Hata	Kritik değer	P
stres	0,554	0,369	0,136	4,073	***
org_bag	0,083	0,144	0,033	2,553	0,011

Stresle Başa Çıkma ve Örgütsel Bağlılık ölçeklerinin Çalışan Verimliliği ölçeği üzerindeki etki katsayısı Tablo 6'da verilmiştir. Elde edilen bulgulara göre, Stresle Başa Çıkma ölçeğinin Çalışan Verimliliği ölçeği üzerinde %36,9'luk bir etkisi olduğu ve Örgütsel Bağlılık ölçeğinin Çalışan verimliliği ölçeği üzerinde %14,4'lük bir etkisi olduğu gözlemlenmiştir. Sonuç olarak H1 ve H2 hipotezleri kabul edilmiştir.

Sonuç ve Öneriler

Bu araştırmada, örgütsel bağlılık ve stres yönetiminin çalışan verimliliği üzerindeki etkisi detaylı bir şekilde incelenmiş ve elde edilen bulgular doğrultusunda kapsamlı değerlendirmeler yapılmıştır.

Araştırmanın temel problemini oluşturan stresle başa çıkma ve örgütsel bağlılığın çalışan verimliliği üzerindeki etkisi, yapısal eşitlik modeli kullanılarak analiz edilmiştir. Elde edilen bulgular, stres yönetiminin çalışan verimliliği üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisinin bulunduğunu göstermektedir. Ayrıca, örgütsel bağlılığın da çalışan verimliliği üzerinde pozitif yönde bir etkisi olduğu tespit edilmiştir. Ancak, stres yönetiminin çalışan verimliliği üzerindeki etkisinin, örgütsel bağlılığa kıyasla daha belirgin olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Korelasyon analizleri sonucunda, stresle başa çıkma ile çalışan verimliliği arasında en yüksek korelasyon katsayısına sahip bir ilişki olduğu belirlenmiş; buna karşın, örgütsel bağlılık ile çalışan verimliliği arasındaki ilişkinin istatistiksel olarak anlamlı olmadığı görülmüştür.

Bu bulgular, işletmelerin çalışan verimliliğini artırmak için öncelikli olarak çalışanların stres seviyelerini düşürecek stratejilere odaklanmalarının önemini vurgulamaktadır. Çalışanların iş stresiyle etkili bir şekilde başa çıkabilmeleri için, iş ortamında ergonomik düzenlemeler yapılmalı, çalışan destek programları geliştirilerek uygulanmalı ve psikolojik iyi oluşu artırmaya yönelik eğitimler sağlanmalıdır. Aynı zamanda, işletmelerin açık iletişim kanalları oluşturması, çalışanların görev tanımlarını netleştirmesi ve yöneticilerin stres yönetimi konusunda farkındalıklarını artırmaları, örgütsel performansın sürdürülebilirliği açısından kritik unsurlar olarak değerlendirilmektedir. Stres yönetimi konusunda çalışanlara sunulan destekleyici politikalar ve liderlik yaklaşımlarının, çalışanların iş tatmini ve bağlılığı üzerinde de olumlu etkiler oluşturabileceği göz önünde bulundurulmalıdır.

Araştırmanın uygulama alanı sağlık sektörü olup, bulguların farklı sektörlerde ve iş kollarında nasıl değişebileceği gelecek çalışmalar açısından önemli bir araştırma sorusu oluşturmaktadır. Çalışmanın bulgularını destekleyici nitelikte yeni araştırmalar yürütmek amacıyla, örgütsel adalet algısı, liderlik tarzları, işten ayrılma niyeti ve tükenmişlik sendromu gibi ek değişkenler modele dahil edilerek daha kapsamlı bir analiz yapılabilir. Ayrıca, çalışanların demografik özelliklerinin de stres yönetimi ve örgütsel bağlılık üzerindeki etkilerini inceleyen uzun vadeli çalışmaların gerçekleştirilmesi önerilmektedir. Bu çerçevede, farklı kültürel ve coğrafi bağlamlarda yapılacak araştırmalar, stres yönetimi ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkilerin daha geniş bir perspektiften değerlendirilmesine olanak sağlayacaktır.

Sonuç olarak, bu çalışma, stres yönetimi uygulamalarının çalışan verimliliği üzerindeki belirleyici rolünü açıkça ortaya koymaktadır. İşletmeler, çalışanlarının iş stresini azaltacak koşulları sağlamak için sistematik önlemler almalı ve örgütsel bağlılığı güçlendirecek uygulamaları teşvik etmelidir. Sağlık sektörü bağlamında yürütülen bu araştırmanın bulguları, farklı iş alanlarında yürütülecek gelecek araştırmalara yön vererek, örgütsel performansı artırmaya yönelik stratejik öneriler sunmaktadır. Ayrıca, işletmelerin stres yönetimine yönelik müdahaleleri daha sistematik hale getirmesi, kurumsal kültür ve değerler ile uyumlu politikalar geliştirmesi önerilmektedir. Bunun yanı sıra, stres yönetimi stratejilerinin bireysel farklılıkları da göz önünde bulunduracak şekilde çeşitlendirilmesi, çalışanların motivasyon ve bağlılık düzeylerini artırmada önemli bir faktör olarak değerlendirilebilir. Gelecekte yapılacak çalışmaların, farklı iş kolları ve örgüt yapıları özelinde detaylandırılması, bu alandaki bilgi birikiminin genişletilmesine katkı sağlayacaktır.

Kaynaklar

Allen, N. J. and Meyer, J. (1996). Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: An Examination of Construct Validity, Journal of Vocational Behavior, 49: 252–276

Avcı, Ahmet, (2017), "Örgütsel Bağlılık Kavramı: Kavramsal Çerçevesi ve Eğitim Örgütleri Açısından Etkileri", Turkish Studies, Volume 12/6, p. 55-76, DOI Number: http://dx.doi.org/10.7827/TurkishStudies.11535

Bahar, Z., Beşer, A., Gördes, N., Ersin, F. ve Kıssal A. (2008). Sağlıklı Yaşam Biçimleri Davranışları II'nin Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması. C.Ü. Hemşirelik Yüksekokulu Dergisi, 12(1), 1-13.

Becker, H. (1960). "Notes on the concept of commitment", American journal of Sociology, 66, s. 32-42.

Benligiray, S. (2003). Ücret yönetimi. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yayınları. Eskişehir.

Dixit, V. and Bhati, M., (2012), "A Study About Employee Commitment and Its Impact on Sustained Productivity In Indian Auto-Component Industry", European Journal of Business and Social Scienses, Vol.1, Issue.6, s.34-51. URL: *http://www.ejbss.com/recent.aspx*

Durna U. ve Eren, V., (2005), "Üç Bağlılık Unsuru Ekseninde Örgütsel Bağlılık", Doğuş Üniversitesi Dergisi, 6 (2) 2005, 210-219

Erçelik, E., (2008), Örgütsel İletişimin İşgören Verimliliği Açısından Değerlendirilmesi ve Bir Araştırma, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Pamukkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.

Erdal, M.B., (2009), İşletmelerde Stres Kaynakları, Sonuçları ve Yönetim Teknikleri Ve Bir Uygulama, (Yayınlanmamış Doktora Tezi) Celal Bayar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Manisa.

Folkman, S., Lazarus, L. S., 1985, "If It Changes It Must be a Process: Study of Emotion and Coping During Three Stages of College Examination", Journal of Personality and Social Psychcology, 48(1), 150-170.

Haktanır, M., (2016). İş Stresi Yaratan Faktörler ve Başa Çıkma Yöntemleri Üzerine Bir Araştırma, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Nişan Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Işık, U., (2009), TS-EN ISO 9001:2000 Kalite Yönetim Sistemi Uygulamasının Çalışan Verimliliği ve Kurumsal Performans Üzerine Etkisi: Eskişehir Sağlık Müdürlüğü Uygulaması, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya

Kocaçal, C. (2016). İşletme çalışanlarında pozitif ve negatif düşüncenin işgücü verimliliğine etkisi: İstanbul ili örneği. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul

Luthans, F., (2011), Organizational Behavior, An Evidence-Based Approach, 12th ed., New York.

Mathieu J.E., & Zajac, D.M., (1990), "A Review and Meta-Analysis of the Antecedents, Correlates, and Consequences of Organizational Commitment", Psychological Bulletin, Vol. 108. No. 2, pp.171-194.

Mercanoğlu, A. O., (2019), "İşyeri Rekreasyonunun Çalışan Verimliliğine Etkisi", (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Eskişehir Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.

Meyer, J. P., and Allen, N.J. (1991), "A three-component conceptualization of organizational commitment", Human Resource Management Review, Volume 1, Issue 1, Spring 1991, s. 61-89

Meyer, J.P., Allen, N.J., and Smith,C.A. (1993), Commitment to organizations and occupations: Extension and test of three-component conceptualization, Journal of Applied Psychology, 78,538-551.

Muse L. A., Haris, S.G. Harris ve H.S., (2003), "Feild, Has the Inverted-U Theory of Stress and Job Performance Had a Fair Test?" Human Performance, 16(4), 3,2003, s.349-364.

Okutan, M., Tengilimoğlu, D. (2002), "İş Ortamında Stres ve Stresle Başa Çıkma Yöntemleri: Bir Alan Uygulaması", G.Ü. İ.İ.B.F. Dergisi, 3, 15-42.

Özer, M.A., (2012), "Çalışanlar İçin Verimlilik Anahtarı: Stres Yönetimi", TÜHİS İş Hukuku ve İktisat Dergisi Cilt: 24 Sayı: 1 – 2, s. 45-66.

Randall, D. M., (1987), "Commitment and the Organization: The Organization Man Revisited", The Academy of Management Review, Vol. 12, No. 3 (Jul., 1987), pp. 460-471

Sarıca, G.E., (2020), Denetim Birimlerinde Örgütsel Stres Kaynakları ve Stres Yönetimi Tarım Ve Orman Bakanlığı Örneği, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara

Sığrı, Ünal, (2007), Geçici ve Daimi Personelin Stres Faktörlerinin, Belirtilerinin, Yatkınlıklarının ve Stresle Baş Etme Tarzlarının Mukayeseli Analizi", Öneri Dergisi, 7 (28), 177-188. DOI: 10.14783/maruoneri.684361

Walker, S. N., Hill-Polerecky, D. M. (1996). Psychometric evaluation of the health promoting lifestyle profile II. Unpublished manuscript, University of Nebraska Medical Center

Yanık, S. (2020), Havacılık Sektöründe Stres Yönetiminin İş Performansına Etkisi, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Beykent Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İstanbul

Yıldız, S., (2008), Örgüt Kültürünün, İşten Ayrılma Eğilimi ve Çalışan Verimliliği Üzerindeki Etkisi: Bir Ara Değişken Olarak Örgütsel Destek Algısı, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bolu.

Yolaç, S. ve Omuz, B., (2020), "Örgütsel Yalnızlık Algısının Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma", Ekoist: Journal of Econometrics and Statistics, 33, s. 83-98. DOI: 10.26650/ekoist.2020.33.851201

Yumuşak, S., (2008), "İşgören Verimliliğini Etkileyen Faktörlerin İncelenmesine Yönelik Bir Alan Araştırması", Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi Y.2008, C.13, S.3 s.241-251

SESSİZ İŞE ALIM: İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE YÜKSELEN TRENDLER

Dr. Öğretim Üyesi Ayşe YAVUZ
Selçuk Üniversitesi, ayseyavuz@selcuk.edu.tr

ÖZET

Sessiz işe alım, işletmelerin dışarıdan yeni personel istihdam etmek yerine mevcut çalışanlarının yetkinliklerini farklı rollerle değerlendirerek iş gücü ihtiyacını karşılama stratejisidir. İşletme dışına çıkmadan mevcut insan kaynağı potansiyelini değerlendirmeyi hedefleyen bu strateji, insan kaynakları yönetiminde yepyeni bir istihdam politikası olarak nitelendirilmektedir. Bu çalışmada sessiz işe alımın teorik temelleri, nedenleri, avantajları, dezavantajları ve organizasyonlar üzerindeki etkileri incelenmektedir. Literatürde bu konu üzerine henüz çok fazla araştırmanın bulunmaması, bu kavramın özgünlük değerini artırmaktadır. Bu çalışma, sessiz işe alımın teorik çerçevesini oluşturmayı, nedenlerini ve sonuçlarını analiz etmeyi ve modern insan kaynakları yönetimindeki yerini değerlendirmeyi amaçlamaktadır. Sessiz işe alım, gelecekte daha fazla işletme tarafından benimsenmesi beklenen bir strateji olarak öne çıkmaktadır. Ancak, başarılı bir uygulama için şeffaf iletişim, çalışan gelişimine yönelik eğitim programları ve performans değerlendirme süreçlerinin güçlendirilmesi önerilmektedir.

Anahtar Kelimeler: Sessiz işe alım, insan kaynakları yönetimi, iş gücü stratejisi

GİRİŞ

Nitelikli çalışan istihdam etmenin oldukça zor ve maliyetli olduğu küresel rekabet ortamında, insan kaynaklarının gösterdiği eğilimlerin dikkate alınması ve işletmelerin bu doğrultuda hareket etmesi önemli bir gereklilik haline gelmiştir. Geleneksel işe alım süreçleri, iş ilanlarının yayınlanması, başvuruların toplanması ve adayların değerlendirilmesi gibi açık ve yapılandırılmış adımları içerir. Ancak, küresel iş gücü piyasasındaki yetkinlik açığı, ekonomik belirsizlikler ve artan rekabet, işletmeleri alternatif stratejiler aramaya yöneltmiştir (Deloitte, 2023). Bu bağlamda, "sessiz işe alım" kavramı, son yıllarda hem akademik hem de pratik alanda dikkat çekmeye başlamıştır. Sessiz işe alım, işletmelerin mevcut çalışanların rollerini yeniden tanımlayarak veya dışarıdan yeni personel alımı duyurusu yapmadan yetkin bireyleri istihdam ederek iş gücü ihtiyaçlarını karşılamasını ifade eder (Gartner, 2023).

Jackson (2024), sessiz işe alımı, işletmelerin yeni çalışanlar almadan yeni beceriler kazanmalarını sağlayan bir yaklaşım olarak tanımlamaktadır. Genellikle mevcut çalışanlara, mevcut iş tanımlarının ötesinde daha fazla sorumluluk verilmesini ifade etmektedir.

Bu yaklaşım, işletmelerin nitelikli çalışanları desteklediği, güçlendirdiği ve bağlarını kaybettikleri çalışanları yeniden sürece dahil etmeye çalıştığı bir istihdam politikası olarak ifade edilebilir. İşe alım süreçlerinin dış çevreye yansıtılmadan sessizce kurum içinde gerçekleştirilmesini sağlar. Bu yaklaşımın odak noktası, mevcut insan kaynağını kaybetmemek ve iş gücü ihtiyacını dış kaynak kullanmadan çözebilmektir.

Son yıllarda iş dünyasında işletme stratejileri hızla değişmekte ve işletmeler daha esnek, maliyet etkin ve sürdürülebilir insan kaynakları politikalarına yönelmektedir. Sessiz işe alım, şirketlerin dış işe alım süreçlerine bağımlılığını azaltarak, mevcut çalışanların yetkinliklerini yeniden değerlendirme ve iç hareketliliği teşvik etme stratejisi olarak öne çıkmaktadır. Bu yaklaşım, özellikle ekonomik dalgalanmalar ve yetenek açığının arttığı dönemlerde, işletmelere önemli avantajlar sunmaktadır. Sessiz işe alım stratejisi bir teknolojik araştırma ve danışmanlık şirketi olan Gartner tarafından "2023'ün en iyi dokuz iş trendi" arasında yer almaktadır.

Bu strateji, özellikle teknoloji sektörü gibi hızlı değişim gerektiren alanlarda ve pandemi sonrası iş gücü dinamiklerinin dönüştüğü bir dönemde popülerlik kazanmıştır. Ancak, sessiz işe alımın organizasyonel etkileri, etik boyutları ve uzun vadeli sürdürülebilirliği üzerine yeterince araştırma yapılmamıştır. Bu çalışma, sessiz işe alımın teorik çerçevesini oluşturmayı, nedenlerini ve sonuçlarını analiz etmeyi ve modern insan kaynakları yönetimindeki yerini değerlendirmeyi amaçlamaktadır.

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Sessiz İşe Alımın Tanımı ve Kapsamı

İnsan kaynakları literatürü, işe alım süreçlerinin zamanla ekonomik, teknolojik ve sosyal değişimlere uyum sağladığını göstermektedir (Boxall & Purcell, 2016). Geleneksel işe alım modelleri, açıklık ve şeffaflık ilkelerine dayanırken, modern yaklaşımlar daha esnek ve stratejik çözümler gerektirmektedir. Örneğin, yetkinlik açığı, işletmeleri iç kaynaklara yönelmeye zorlamış ve "iç işe alım" gibi kavramlar ortaya çıkmıştır (Cappelli, 2019). Sessiz işe alım, bu evrimin bir uzantısı olarak görülebilir.

Sessiz işe alım, işletmelerin mevcut çalışanlarına ve onların sahip oldukları yeteneklere önem vermesi gerektiği fikrinden doğan yeni bir işveren stratejisidir (McRae vd., 2023). Gartner (2023) ye göre sessiz işe alım, bir işletmenin yeni tam zamanlı çalışanlar işe almadan yeni beceriler edinmesi yoluyla işgücü ihtiyacının karşılanmasıdır. Sessiz işe alım, örgütün mevcut çalışanlarını yeni pozisyonlara atayarak, mevcut çalışanların sorumluluklarını genişleterek, belirli görevleri yerine getirmek için geçici çalışanlar işe alarak veya bu üçünün herhangi bir kombinasyonunu yaparak acil iş gücü ihtiyaçlarını stratejik olarak ele almasını sağlar.

Byrnes (2024)'e göre, sessiz işe alım, tüm işe alım süreçlerini radar altında tutan bir istihdam uygulamasıdır. Bir işi tanıtmak ve açık pozisyonları pazarlamak yerine, potansiyel adaylara özel ve gizli bir şekilde yaklaşılarak gerçekleştirilir. Genellikle örgüt içi terfi, çalışanlara yeni sorumluluklar atfetme veya tam zamanlı çalışanlar yerine geçici çalışanlar işe alma yoluyla yapılmaktadır. Sessiz işe alımda, tüm süreç büyük bir gizlilikle yapılmaktadır. Sektörde rakiplerinizin çalışanlarını işe almak ve yeni bir iş stratejisi başlatmak istiyorsanız bu yaklaşımdan faydalanabilirsiniz.

Sessiz işe alım, rekabetin arttığı sektörlerde ve özellikle ileri derece uzmanlık gerektiren pozisyonlarda 20. yüzyılın ikinci yarısından itibaren kullanılmaya başlanmıştır. Örgütlerin gizlilik ihtiyaçlarının artması ve nitelikli işgörenler için rakip firmalarla rekabet şartlarının zorlaşması sessiz işe alımı ön plana çıkarmıştır (Callahan, 2023). Sessiz işe alım stratejilerinin Türkiye'de yaygınlaşmaya başlaması 2000'li yıllara dayanmaktadır. Rekabetin hızla arttığı bankacılık, enerji, danışmanlık ve teknoloji sektörlerinde nitelikli işgücünü istihdam etme ihtiyacı sessiz işe alımı önemli hale getirmiştir (Yılmaz ve Demir, 2023). Anderson ve Swaminathan (2020)'e göre sessiz işe alım örgütün stratejik pozisyonları, uzmanlık gerektiren rolleri ve üst düzey yönetici kadroları için tercih edilmektedir.

Sessiz işe alım stratejisi kaynak temelli görüş (Barney, 1991) ve insan sermeyesi teorisi (Becker, 1964) ile açıklanabilir. Kaynak temelli görüş örgütlerin rekabet avantajını iç kaynaklarını etkin kullanarak sağladığını öne sürmekte değerli, taklit ve ikame edilmesi zor ve nadir örgüt kaynaklarının sürdürülebilir rekabet avantajına katkı sağladığını açıklamaktadır. İnsan sermayesi teorisi ise çalışanların eğitim ve geliştirme yolu ile örgütler için daha değerli hale gelebileceklerini savunmaktadır. Sessiz işe alım, bu teorilere dayanarak, mevcut çalışanların potansiyelini maksimize etmeyi ve dışarıdan nadir yetkinlikleri gizlice örgüte transfer etmeyi amaçlamaktadır.

ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Bu çalışma, sessiz işe alımı kavramsal bir çerçeve üzerinden incelemektedir. Ampirik bir veri toplama yerine, mevcut literatür ve endüstri raporları incelenerek bir sentez oluşturulmuştur. Araştırma, tanımlayıcı bir yaklaşımla sessiz işe alımın tetikleyicilerini, avantajlarını, dezavantajlarını ve sonuçlarını sistematik bir şekilde ele almayı hedeflemektedir.

BULGULAR VE TARTIŞMA

Sessiz İşe Alımın Tetikleyicileri

Sessiz işe alım, çalışanların kariyer hedeflerine ulaşmasına destek olmak, işletmelerin potansiyel çalışanlarını keşfetmesine yardımcı olmak, işletmenin yeni roller açmasını sağlamak ve çalışanların içsel motivasyonlarını artırmak istediği durumlarda örgütler tarafından tercih edilmektedir (İNKAİK, 2023).

Gartner yöneticilerinden olan Emily Rose McRae, işverenlerin sessiz işe alım yapmalarının temel nedeni olarak yetenek kıtlığını göstermektedir. Ayrıca yalnızca yetenek bulmanın zor olmadığını bununla birlikte bazı durumlarda işe alım sürecini çok fazla uzun sürmesinden dolayı işletmenin önemli derecede etkilendiğini ifade etmektedir. Bu duruma da bir veri bilimcisini işe almanın altı ay veya daha uzun süre sürebileceğini örnek olarak göstermektedir (Maurer, 2023).

Sessiz işe alımın tetikleyicileri olarak tüm işe alım süreçlerinde mevcut kaynakların kullanılması ile maliyet tasarrufu sağlanması (Deloitte, 2023), hızlı değişen piyasa koşullarında çevik olması hızlı çözümler üretmesi (Gartner, 2023), mevcut çalışanlara yeni roller sağlayarak çalışanların motivasyonunun yükselmesi ile çalışan bağlılığının artması (Cappelli, 2019) sıralanabilir.

The Talent Trailblazer'ın kurucusu ve lideri Brian Ferguson, sessiz işe alım stratejisinin ekonomik baskı zamanlarında ve işgücü kıtlığı nedeniyle geleneksel işe alım seçeneklerinin sınırlı olabileceği zamanlarda önemli bir çözüm yöntemi olabileceğini ifade etmektedir. Mevcut çalışanlar arasında görevleri geçici olarak yeniden dağıtarak ve işletmelerin uzun vadeli kaynaklarını yeni işe alımlara ayırmadan temel gereksinimlerinin karşılanarak finansal hedeflerine ulaşabileceğini açıklamaktadır (Maurer, 2023).

Sessiz işe alım stratejisi dahili sessiz işe alım ve harici sessiz işe alım olmak üzere iki farklı biçimde gerçekleştirilmektedir. Dahili sessiz işe alım kısa süreli yeniden görevlendirme, rotasyon programları, dahili hareketlilik programları, proje veya geçici işleri kapsamaktadır. Harici sessiz işe alım, kısa süreli yüklenicilerin işe alınması olarak açıklanmaktadır (Maurer, 2023).

Yapılan açıklamalardan sessiz işe alımın, iki temel yolla uygulamaya aktarıldığı görülmektedir. Bunlar iç sessiz işe alım ve dış sessiz işe alımdır. İç sessiz işe alım mevcut çalışanların eğitim programları ve iş genişletme yolları ile yeni roller üstlenmesidir. Dış sessiz işe alım ise danışmanlar ya da sözleşmeli uzmanların resmi bir duyuru yapmadan işletmeye dahil edilmesidir.

Egon Zehnder Kıdemli Ortağı Murat Yeşildere, sessiz işe alım yönteminin son yıllarda daha fazla talep görmesinin sebeplerini; iş ortamında belirsizliğin artması sonucu norm kadro planlamasının zorlaşmasını ve işverenlerin uzun vadeli sorumluluklardan mümkün olduğunca kaçmak istemesi olarak ifade ediyor. Ayrıca değişkenliğin ve belirsizliğin yoğun yaşandığı Türkiye iş dünyasında sessiz işe alım gibi uygulamaların daha uzun dönemlerde rağbet görebileceği ve bu tür işe alımların genellikle orta kademelerde gerçekleştirildiğini ifade etmektedir (Capital, 2024).

Şekil 1. 2022 Yılı Sessiz Yönetici Alımı (Capital, 2024)



2022 yılında yönetici alımının yüzde kaçı sessiz yapıldı?

	Şirket	2022 (%) Sessiz alım yapılan yönetici oranı	2022 (%) Dışardan alım yapılan yönetici oranı
1	QNB Finansbank	90	10
2	Türkiye Finans	90	10
3	Kastamonu Entegre	88,7	11,3
4	Evidea	78,8	21,2
5	HSBC	71	29
6	Alarko Holding	63,6	36,4
7	Orka Holding	62	38
8	Flo	62	38
9	Colin's	58	42
10	Yıldız Holding	50	50
11	Petrol Ofisi	47	53
12	Doğanlar Mobilya	27	73
13	Boyner Grup	10	90
14	Yemeksepeti	9	91

Şekil 2. 2023 Yılı İlk 10 Ay Sessiz Yönetici Alımı (Capital, 2024)



Sessiz alımda 2023 görünümü

	Şirket	2023 ilk 10 ay (%) Sessiz alım yapılan yönetici oranı	2023 ilk 10 ay (%) Dışardan alım yapılan yönetici oranı
1	Türkiye Finans	100	0
2	QNB Finansbank	91	9
3	Kastamonu Entegre	90,7	9,3
4	Evidea	86,7	13,3
5	HSBC	78	22
6	Petrol Ofisi	68	32
7	Flo	66	34
8	Orka Holding	58	42
9	Colin's	53,9	46,1
10	Alarko Holding	53	47
11	Yıldız Holding	50	50
12	Doğanlar Mobilya	29	71
13	Yemeksepeti	24	76
14	Boyner Grup	13	87

2022 ve 2023 yılları için şirketlerin yönetici pozisyonu için yaptıkları işe alımların ne kadarının sessiz alım olduğuna baktığımızda birçok şirket için bu oranın 2022 yılına göre 2023 yılında artış gösterdiğini söyleyebiliriz. Örnek olarak Türkiye Finans, 2022 yılında yapılan toplam alımın yüzde 90'ını sessiz alım olarak yaparken 2023 yılında yaptığı yönetici alımın tamamını sessiz işe alım olarak gerçekleştirmiştir. Bu alımdan Türkiye Finans'ın, 2023 yılı için tüm yönetici atamalarında mevcut çalışanlarına öncelik verdiği söylenebilir.

Sessiz İşe Alımın Avantajları

Sessiz işe alımın avantajlarını Candido Consulting Group'un kurucusu Janet Candido, çalışanların örgüte olan bağlılığını artırması ve terfi etmek isteyen çalışanların motivasyonlarının yükselmesi şeklinde açıklamaktadır (Capital, 2024).

Sessiz işe alım, çalışanlara kariyer geliştirme olanağı sunmakta, işverenlerin örgütteki gizli yetenekleri ortaya çıkarıp ekonomik zorluklarla mücadele ederek boşlukları doldurmasına katkı sağlamakta ve herkesin kazandığı bir fırsat ortaya koymaktadır. Örgütler çalışanlarını işten çıkarmak durumunda kaldıklarında onları geçici olarak başka rollere aktararak bunun önüne geçebilir. Bu durumda çalışanlar hem işlerini korumuş hem de yeni beceriler öğrenmiş olacaklardır. Ayrıca çalışanlar yeni iş arkadaşları ile çalışma ve başka bir alana geçme fırsatı elde ederek yeni beceriler kazanabileceklerdir (İngram, 2023).

Sessiz işe alım stratejisi, işverenlerin çalışanlara önem verdiği gerçeğine dayanmaktadır. Profesyonel hayatı sınırlı olan ve tükenmişlikle karşı karşıya kalan çalışanların iş-yaşam dengesini iyileştirmek ve onları korumak için sessiz işe alım önemli bir adımdır (Campton vd., 2023)

Sessiz işe alım için yapılan geçici görevlendirmeler çalışanların yeni deneyimler elde ederek uzun vadeli kariyer ilerlemelerine yardımcı olabilir. Sessiz işe alım çalışanların farklı kurumsal rolleri denemeleri ile yeni ilgi alanları keşfetmelerine yardımcı olur. İşverenler bu konuda çalışanları destekleyerek çalışanların değerli hissetmelerini ve motive olmalarını sağlayabilir. Sessiz işe alım, sessiz istifa için bir çözüm yolu olarak değerlendirilebilir. Çalışanlara yeni fırsatları keşfetme, ekip veya departman değiştirme şansı tanımaktadır. Önceden tatmin olduğu bir işten uzaklaşarak yeni görev ve sorumluluklar ile örgüt içinde devam edebiliyor (Maurer, 2023).

Marone (2024)'e göre, çalışan sayısını artırmadan insan kaynağı eksiklerini ele almak, yeteneklerin yeniden tahsis edilmesiyle çözülebilir. Bu yaklaşım, yalnızca örgütsel hedefleri değil, aynı zamanda bireysel hedefleri de dikkate alarak, çalışanları beklentileri doğrultusunda konumlandırmaya ve çalışanlar arasında nitelikli liderlerin etkisinden faydalanmaya olanak tanır.

Tüm bu açıklamalardan hareketle sessiz işe alım süreci geleneksel süreçlere göre daha az kaynak gerektirdiğinden dolayı zaman ve maliyet avantajı sağlayabilmektedir. Örgüt içi pozisyonların yine örgüt içinden doldurulması ile stratejik bazı rollerde gizlilik sağlanabilmektedir. Ayrıca işletmelere piyasa koşullarına hızlı uyum sağlaması noktasında esneklik sağlamaktadır.

Sessiz İşe Alımın Dezavantajları

Sessiz işe alım yaklaşımının işletmelere katkılarının yanı sıra dezavantajları da bulunmaktadır. Her şeyden önce, süreç doğru uygulanmadığında, çalışanlar üzerlerine ek iş yüklendiği algısına kapılabileceklerdir (Lindzon, 2023). Sessiz işe alım durumunda iş yükleri iyi yönetilemediği zaman aynı şirkette bir değil iki tam zamanlı işte çalışmış olacaklardır. Ayrıca çalışanlara ek rolleri için herhangi bir ücret artışı yapılmadığı zaman bu durumda hoş karşılanmamaktadır. Örgütler bu durumlarda çalışanlarını kaybedebilmektedirler (Ingram, 2023). Harter (2022), görmezden gelindiklerini hisseden çalışanların sonunda işletmeleri ve organizasyonel hedefleri umursamayı bırakacaklarını ve çözümün yapıcı bir yaklaşımla mümkün olabileceğini vurgulamıştır.

Örgüt içinde yeni bir role geçiş yapan çalışanlar uyum sağlamada sorun yaşayabilirler. Özellikle yarı zamanlı geçiş yapıldığı durumlarda bir işte daha başarılı olmak için diğer işten fedakarlıkta bulunmak gerebilmektedir. Çalışanları şirket içi roller arasında aktarmak geçiş yapanlar ve yapmayanlar arasında problemlere neden olabilir. Çalışanlardan daha fazlasını yapmasının istendiği durumlarda para, ikramiye, zam, ücretli izin ya da daha fazla esneklik gibi karşılıkların verilmesi gerekmektedir (Maurer, 2023). Sadece ek iş verilmesi ve motive edici unsurların kullanılmaması durumunda, sessiz işe alım, çalışanların aldatıldığını hissettiği bir ortamı beraberinde getirecektir (Rhee, 2023).

Monster (2023) çalışmasında, sessiz işe alım konusunda endişe duyulan diğer bir konunun çalışanların yetenekleriyle uyumlu görevler verilmemesi problemi olduğunu ortaya koymuştur. Bu çalışmada, çalışanların dörtte birinden fazlası sessiz işe alımla karşı karşıya kalmaları durumunda işten ayrılmayı düşüneceklerini, %4'ü ise hemen ayrılacaklarını belirtmiştir. Sessiz işe alımın diğer bir dezavantajı,

uygulama aşamasında yapılan hataların zaman kaybı ve maliyet riski oluşturmasıdır (Fuks ve Harrison, 2023).

SONUÇ VE ÖNERİLER

Sessiz işe alım, modern insan kaynakları yönetiminde alternatif bir yaklaşım olarak ortaya çıkmıştır. Maliyet tasarrufu sağlaması, gizlilik ve çeviklik gibi avantajlarının olması bu stratejiyi cazip hale getirirken, şeffaflık eksikliği ve çalışan algısı üzerindeki potansiyel olumsuz etkileri dikkatle yönetilmelidir. Aksi takdirde, çalışanlar arasında güvensizlik ortamı oluşabilir ve bu durum performansı olumsuz etkileyebilir. Sessiz işe alımın başarısı, çalışanlara bunun nasıl sunulduğuna bağlı olarak değişebilmektedir. Çalışanlara yalnızca yapılması gerektiğini söylemek yeterli değil, yapılan bu değişiklik ile nasıl bir etki yaratılabileceği açıklanmalıdır. İşletmelerin, sessiz işe alımı uygularken örgüt kültürüne öncelik vermesi gerekmektedir. Sessiz işe alım, kısa vadede iş gücü açıklarını kapatmak için etkili bir çözüm sunsa da, uzun vadede örgüt kültürünü etkileyebilir. Çalışanların süreçten dışlanmış hissetmesi, iş tatminini ve bağlılığını azaltabilir. Öte yandan, doğru yönetildiğinde, bu strateji işletmelerin çevikliğini ve rekabet gücünü artırabilir. Örgütlerin bu süreci destekleyici politikalar geliştirmesi gerekmektedir. Özellikle, çalışanlara sağlanan eğitim ve gelişim olanakları, bu sürecin etkinliğini artırarak, çalışanların yeni rollerine daha kolay uyum sağlamasını destekleyebilir.

Sessiz işe alım, gelecekte daha fazla işletme tarafından benimsenmesi beklenen bir strateji olarak öne çıkmaktadır. Ancak, başarılı bir uygulama için şeffaf iletişim, çalışan gelişimine yönelik eğitim programları ve performans değerlendirme süreçlerinin güçlendirilmesi gerekmektedir. Örgütlerin bu stratejiyi etkili bir şekilde yönetmesi için, insan kaynakları ve yöneticilerin aktif iş birliği içinde olması kritik bir faktördür. Ayrıca, sessiz işe alım sürecinin başarıyla uygulanabilmesi için teknoloji destekli insan kaynakları sistemlerinin devreye alınması önerilmektedir.

Sessiz işe alım konusundaki yazın incelendiğinde bu konuda hem nitel hem de nicel araştırma noktasında bir boşluk olduğu görülmüştür. Bu çalışma ile kavramın teorik temellerinin oluşturulmasına katkı sağlanmaya çalışılmış ve yapılacak yeni çalışmalara rehberlik görevinde bulunacağı düşünülmüştür. Gelecekteki araştırmalarda, sessiz işe alım kavramının teorik temelinin şekillendirilmesi, kavram ile alakalı ölçeklerin geliştirilmesi ve diğer kavramlarla ilişkilerinin ortaya konulması önerilmektedir. Ayrıca, sessiz işe alım stratejinin farklı sektörlerdeki etkilerinin ve çalışan perspektifinden algısının daha derinlemesine incelenmesi gerektiği düşünülmektedir.

KAYNAKÇA

Anderson, P., & Swaminathan, V. (2020). Silent hiring strategies in the digital age: A corporate perspective. *Journal of Human Resources,* 45(2), 113-129.

Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management,* 17(1), 99-120.

Becker, G. S. (1964). Human capital: A theoretical and empirical analysis, with special reference to education. University of Chicago Press.

Byrnes C. (2024). What is quiet hiring, https://folksrh.com/en/blog/what-is-quiet-hiring/

Boxall, P., & Purcell, J. (2016). *Strategy and human resource management* (4th ed.). Palgrave Macmillan.

Callahan, C. (2023). Quiet quitting, quiet hiring, quiet thriving: Are all of these new workplace terms helpful? WorkLife. Retrieved July 13, 2024, from https://www.worklife.news

Campton, J., Tham, A., & Ting, H. (2023). Quiet quitting – Implications for Asian businesses. *Asian Journal of Business Research,* 13(2), 128–134. https://doi.org/10.14707/ajbr.230153

Capital. (2024). Yönetici alımında sessiz dönem. https://www.capital.com.tr/yonetim/insan-kaynaklari/yonetici-aliminda-sessiz-donem

Cappelli, P. (2019). Your approach to hiring is all wrong. *Harvard Business Review*, *97*(3), 48-58.

Deloitte. (2023). *2023 Global human capital trends*. Deloitte Insights.

Fuks J., & Harrison H. (2023). Quiet hiring: The latest trend or part of the talent management revolution. https://www.mlaglobal.com/en/insights/articles/quiet-hiring-the-latest-trend-or-part-of-the-talent-management-revolution

Gartner (2023). Future of work trends for 2023, https://www.gartner.com/en/articles/9-future-of-work-trends-for-2023

Harter, J. (2022). Is quiet quitting real?. Gallup Workplace, https://www.gallup.com/workplace/398306/quiet-quitting-real.aspx .

İNKA İK. (2023). Sessiz işe alım nedir? İNKA Blog. https://blog.inkaik.com/sessiz-ise-alim-nedir/

Ingram, J. (2023). What to know about quiet hiring. U.S. News & World Report https://www.usnews.com

Jackson I. (2024). Quiet hiring. https://www.peoplemanagement.co.uk/article/1881985/quiet-hiring-%E2%80%93-good-idea

Lindzon J. (2023). What is 'quiet hiring' and how can it benefit your organization?. https://www.theglobeandmail.com/business/article-what-is-quiet-hiring-and-how-can-it-benefit-your-organization/

Marone, M, (2024). *The real way to quiet hire.* Harvard Business Publishing. https://www.harvard business.org/the-real-way-to-quiet-hire/

Maurer, R. (2023, January 23). Quiet hiring: A new name for a revived practice. SHRM. Retrieved July 13, 2024, from https://www.shrm.org

McRae E., R., P. Aykens, K. Lowmaster & J. Shepp (2023). 9 Trends that will shape work in 2023 and beyond. *Harvard Business Review*, https://hbr.org/2023/01/9-trends-that-will-shape-work-in-2023-and-beyond.

Monster Resources (2023). Quiet hiring: Is it an opportunity or qverwhelming for Employees?. https://hiring.monster.com/resources/blog/monster-poll-8-in-10-workers-have-been-quiet-hired/

Rhee M. (2023). How to make "quiet hiring" an opportunity, not a punishment. https://trainingmag.com/how-to-make-quiet-hiring-an-opportunity-not-a-punishment/

Yılmaz, S., & Demir, A. (2023). Sessiz işe alımın rekabetçi avantajı: Türkiye'deki şirketler üzerine bir araştırma. *İnsan Kaynakları Yönetimi Dergisi*, 12(1), 77-94. https://doi.org/10.1080/014850123

MALİ MÜŞAVİR ADAYLARININ KARİYER YETKİNLİĞİNİN KARİYER MEMNUNİYETİNE ETKİSİNDE MESLEKİ TÜKENMİŞLİĞİN MODERATÖR ROLÜ

Dr. Öğr. Üyesi Enes Uğur TOHUM
Kastamonu Üniversitesi, eugurtohum@kastamonu.edu.tr

Prof. Dr. Yavuz DEMİREL
Çankırı Karatekin Üniversitesi, yavuzdemirel@karatekin.edu.tr

Doç. Dr. Şükran SIRKINTIOĞLU YILDIRIM
Kastamonu Üniversitesi, ssirkintioglu@kastamonu.edu.tr

ÖZET

Bu araştırmanın amacı, mali müşavir stajyerlerinin kariyer yetkinliğinin kariyer memnuniyeti üzerindeki etkisini ve bu ilişkide mesleki tükenmişliğin düzenleyici rolünü incelemektir. Araştırma verileri, Türkiye'de aktif olarak çalışan 202 mali müşavir stajyerinden anket yoluyla elde edilmiştir. Verilerin analizinde regresyon ve düzenleyici etki analizinden yararlanılmıştır. Bulgular, kariyer yetkinliğinin kariyer memnuniyeti üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi olduğunu ortaya koymuştur. Ayrıca kariyer yetkinliğinin alt boyutları olan kariyer öz-yetkinliği, kariyer iç-görüsü ve kariyer planlamasının da kariyer memnuniyetini anlamlı şekilde yordadığı belirlenmiştir. Ancak mesleki tükenmişliğin bu ilişki üzerinde düzenleyici bir etkisi bulunamamıştır. Sonuçlar, bireylerin kariyer yetkinliğinin artırılmasının, kariyer memnuniyetini güçlendirebileceğini göstermektedir.

Anahtar Kelimeler: Kariyer Yetkinliği, Kariyer Memnuniyeti, Mesleki Tükenmişlik, Düzenleyicilik

GİRİŞ

Küreselleşme, dijitalleşme ve teknolojik gelişmelerin etkisiyle örgüt yapıları dönüşmekte, iş dünyasının dinamikleri sürekli olarak yeniden şekillenmektedir (Hall, 2002; Baruch, 2004). Bu yapısal değişimler, yalnızca örgütlerin işleyişini değil, aynı zamanda bireylerin kariyer algılarını, beklentilerini ve iş yaşamına yükledikleri anlamı da köklü biçimde etkilemektedir. Geleneksel kariyer anlayışından farklı olarak, günümüz çalışanları daha esnek, birey merkezli ve anlam odaklı bir kariyer yaklaşımı benimsemeye başlamıştır (Savickas, 2005; Sullivan ve Baruch, 2009). Bu dönüşüm süreci, bireylerin yalnızca teknik bilgi ve becerileriyle değil, aynı zamanda psikolojik dayanıklılıkları, motivasyon düzeyleri ve kariyerlerini yönetme kapasiteleriyle de ön plana çıktıkları bir yapıyı beraberinde getirmiştir. Özellikle bilgi temelli meslek gruplarında, bireyin kendi kariyerini yönlendirme becerisi olan kariyer yetkinliği, iş doyumu, başarı ve bağlılık gibi sonuç değişkenleri üzerinde belirleyici bir faktör haline gelmiştir (Savickas ve Porfeli, 2012; Akkermans vd., 2013a).

Bu bağlamda, muhasebe ve denetim gibi yüksek sorumluluk gerektiren, yoğun stres altında çalışılan meslek gruplarında bireysel kaynakların güçlendirilmesi, kariyer memnuniyetinin sürdürülebilirliğini sağlamak açısından büyük önem taşımaktadır (Fogarty vd., 1997). Kariyer yetkinliği bireyin içsel kontrol duygusunu artırırken, mesleki tükenmişlik bu süreci olumsuz yönde etkileyebilecek kritik bir psikolojik değişken olarak öne çıkmaktadır. Nitekim literatürde, bireyin kariyerine yönelik algısı ve iş doyumu üzerinde tükenmişliğin önemli bir rol oynadığı vurgulanmaktadır (Maslach ve Leiter, 2016; Schaufeli vd., 2009). Bu çerçevede, bireylerin kariyerlerini yönetme konusundaki yeterlilikleri ile yaşadıkları tükenmişlik düzeyleri arasındaki etkileşim, kariyer memnuniyetine yansıyan önemli bir dinamik olarak ele alınmalıdır. Ancak günümüzün yüksek tempolu ve belirsizliklerle dolu iş dünyasında, kariyer yetkinliği ile kariyer memnuniyeti arasındaki ilişki, çeşitli psikososyal değişkenlerin etkisiyle farklı yönlerde şekillenebilmektedir. Bu noktada, mesleki tükenmişlik, söz

konusu ilişkinin seyrini belirleyebilecek önemli bir moderatör değişken olarak değerlendirilmektedir (Leiter ve Maslach, 2004).

Bu bağlamda çalışmanın temel amacı, mali müşavir adaylarının kariyer yetkinliklerinin kariyer memnuniyetleri üzerindeki etkisinde mesleki tükenmişliğin düzenleyici (moderatör) rolünü incelemektir. Araştırma, bireylerin kariyer gelişim süreçlerini etkileyen bilişsel ve duygusal faktörleri esas alan Sosyal Bilişsel Kariyer Teorisi (Lent, Brown ve Hackett, 1994) temel alınarak yapılandırılmıştır. Bu teori, bireyin çevresel koşullardan ve kişisel özelliklerden etkilenerek kariyerini nasıl inşa ettiğini; öz-yeterlik, sonuç beklentisi ve kişisel hedefler gibi kavramlar aracılığıyla açıklamayı amaçlayan bütüncül bir kuramsal çerçeve sunmaktadır. Bu teorik temel doğrultusunda, araştırma yalnızca bireysel kariyer gelişimi bağlamında değil, aynı zamanda insan kaynakları yönetimi uygulamaları açısından da önemli katkılar sunmayı hedeflemektedir. Zira, çalışanların kariyer yetkinliğini artıran ve tükenmişlik düzeylerini azaltan örgütsel stratejiler, hem bireysel memnuniyeti hem de kurumsal performansı olumlu yönde etkileyecek kritik bir unsur olarak değerlendirilmektedir (Jiang ve Johnson, 2018; Saks ve Ashforth, 2000).

KAVRAMSAL ÇERÇEVE ve HİPOTEZLER

Kariyer Yetkinliği

Günümüzün hızla değişen ve belirsizliklerle dolu iş dünyasında, bireylerin kariyerlerinde başarılı olabilmeleri için yalnızca teknik bilgi ve deneyim değil, aynı zamanda güçlü psikososyal kaynaklara da sahip olmaları gerekmektedir. Özellikle üniversite mezunları ve kariyerlerinin başındaki genç profesyoneller; kariyer hedeflerini belirleme, iş arama sürecini yönetme ve yeni profesyonel rollerin gerektirdiklerini anlama gibi çok boyutlu zorluklarla karşı karşıya kalmaktadır (Mackenzie Davey ve Arnold, 2000). Bu durum, geleneksel ve çizgisel kariyer yollarının yerini daha esnek, dinamik ve bireysel değerleri ön plana çıkaran kariyer yapılarına bırakmasına neden olmuştur (Spurk vd., 2019).

Bu bağlamda, hem öznel kariyer başarısı hem de bireyin kariyerini etkin şekilde yönetebilme kapasitesi olarak tanımlanan kariyer yetkinliği kavramı giderek daha fazla önem kazanmaktadır (Çolakoğlu, 2011). Nitekim literatürde, kariyer yetkinliğinin geliştirilmesinin çalışanların kariyer başarısını artırmada kritik bir husus olduğu vurgulanmaktadır (Akkermans ve Tims, 2017). Kariyer yetkinliğine sahip bireyler, farklı iş ortamlarına uyarlanabilir becerilere ve iş yaşamına ilişkin bilgiye sahip olup, bu özellikleri sayesinde hem kariyerlerini proaktif biçimde yönetebilmekte hem de iş yaşamındaki belirsizliklere daha kolay uyum sağlayabilmektedir.

Kariyer yetkinlikleri, birey tarafından geliştirilebilen ve kariyer gelişiminde merkezi öneme sahip olan bilgi, beceri ve tutumlar olarak tanımlanmaktadır (Akkermans vd., 2013a, s. 249). Bu yetkinlikler üç ana bileşenden oluşmaktadır: yansıtıcı yetkinlikler (motivasyon ve becerilerin değerlendirilmesi), iletişimsel yetkinlikler (ağ kurma ve kendini tanıtma) ve davranışsal yetkinlikler (keşif ve kontrol). Bu yapı, kariyer gelişiminde giderek daha fazla kabul gören kariyer tasarımı kuramı (career crafting theory) çerçevesinde bireylerin kendi kariyer yollarını şekillendirmelerine katkı sağlamaktadır (Tims ve Akkermans, 2020).

Kariyer yetkinlikleri ile kariyer memnuniyeti arasındaki ilişkiyi destekleyen çok sayıda ampirik bulgu da bulunmaktadır. Örneğin, Akkermans ve Tims (2017), kariyer yetkinliği yüksek bireylerin işlerini daha aktif şekilde tasarladıklarını ve bunun sonucunda daha yüksek düzeyde kariyer memnuniyeti elde ettiklerini ortaya koymuştur. Benzer şekilde, Blokker ve arkadaşları (2019), kariyer yetkinliklerini geliştiren genç profesyonellerin daha yüksek düzeyde kariyer başarısı yaşadıklarını tespit etmiştir. Özellikle kariyerinin başında olan bireyler için kariyer öz-yeterliği ile iş arama davranışı ve istihdam sonuçları arasında pozitif bir ilişki olduğu görülmektedir (Pinquart vd., 2003).

Sonuç olarak, hem üniversite mezunlarının hem de genç profesyonellerin kariyer yetkinliklerini bilinçli bir şekilde geliştirmesi, çağdaş iş dünyasında başarılı olabilmenin ve uzun vadeli kariyer doyumu elde etmenin temel koşullarından biri haline gelmiştir. Özellikle kariyer öz-yeterliği, içgörüsü ve planlaması gibi alt yetkinliklerin bireylerce fark edilerek sistematik biçimde desteklenmesi, hem nesnel kariyer başarısını (terfi, maaş, istihdam) hem de öznel kariyer başarısını (doyum, anlamlılık, aidiyet) artırma potansiyeli taşımaktadır (Bridgstock, 2011).

Kariyer Memnuniyeti

Kariyer memnuniyeti, bireylerin iş yaşamında edindikleri deneyimler sonucunda kariyerlerinden duydukları genel tatmin düzeyi olarak tanımlanmaktadır. Bu kavram, yalnızca işin niteliğine ya da elde edilen mesleki başarıya indirgenememekte; aynı zamanda bireyin kişisel değerleri, hedefleri ve yaşam tarzıyla da doğrudan ilişkilidir. Ücret düzeyi, kariyer gelişim fırsatları, iş-yaşam dengesi, stres yönetimi ve fiziksel-psikolojik sağlık gibi çok boyutlu faktörler, kariyer memnuniyetini şekillendiren temel unsurlar arasında yer almaktadır (Vasudevan vd., 2015).

Araştırmalar, kariyer memnuniyetinin yalnızca iş sonuçlarıyla sınırlı olmadığını, aynı zamanda bireyin öğrenme arzusu, yaratıcı düşünme yetkinliği ve verimlilik düzeyi ile de yakından ilişkili olduğunu göstermektedir (Trivellas vd., 2015). Özellikle bireyin içsel motivasyon kaynakları, işin ilgi çekiciliği ve bilişsel olarak zorlayıcı görevlerle karşılaşması, memnuniyet düzeyini artıran önemli etkenler arasında sayılmaktadır (Lepnurm vd., 2006). Bununla birlikte, bireyin kişilik özellikleri, algıladığı örgütsel destek düzeyi ve çalıştığı kurumun sunduğu gelişim olanakları da kariyer memnuniyetini doğrudan etkilemektedir. Nitelikli bir kariyer memnuniyeti; sadece iş ortamındaki geçici memnuniyet durumlarını değil, bireyin uzun vadeli kariyer planları ve yaşam doyumuna olan katkısını da kapsamaktadır.

Mesleki Tükenmişlik

Tükenmişlik, uzun süreli iş stresi sonucunda ortaya çıkan psikolojik bir sendrom olarak tanımlanmaktadır. Freudenberger (1974) tükenmişliği, bireyin enerji ve kaynaklarının aşırı talepler nedeniyle tükenmesi olarak açıklarken, Maslach (2003) ise bu kavramı iş yerindeki stres faktörlerine karşı gelişen kronik bir gerginlik durumu olarak değerlendirmektedir. Maslach ve Jackson'a (1981) göre tükenmişlik; duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı hissinde azalma olmak üzere üç boyutta incelenmektedir. İş yükü ve taleplerle baş edemeyen bireyler, zamanla çevrelerine karşı duyarsızlaşırken, kişisel başarılarının yetersiz olduğu algısına kapılabilmektedir (Cordes ve Dougherty, 1993). Bu nedenle, iş ortamında tükenmişliği önleyici stratejilerin geliştirilmesi, çalışanların psikolojik iyi oluşunu, iş doyumunu olumlu olarak etkilemesi açısından kritik bir öneme sahiptir.

Yapılan literatür taraması sonrasında geliştirilen hipotezler aşağıda yer almaktadır.

H_1: Kariyer yetkinliği, kariyer memnuniyeti üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahiptir.
H_2: Kariyer öz-yetkinliği, kariyer memnuniyeti üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahiptir.
H_3: Kariyer iç-görüsü, kariyer memnuniyeti üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahiptir.
H_4: Kariyer planlaması, kariyer memnuniyeti üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahiptir.
H_5: Kariyer yetkinliği ile kariyer memnuniyeti arasındaki ilişkide mesleki tükenmişliğin moderatör etkisi vardır.

ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Araştırmanın Evreni ve Örneklem Seçimi

Bu araştırmanın örneklemini, Türkiye'de aktif olarak görev yapan mali müşavir stajyerleri oluşturmaktadır. Araştırmanın evren büyüklüğü kesin olarak bilinmemekle birlikte, veri toplama sürecinde kolayda örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Bu yöntem, geniş ve erişimi güç olan evrenler hakkında hızlı ve pratik biçimde bilgi edinme olanağı sunduğu için tercih edilmiştir.

Araştırma kapsamında, çevrim içi anket formu toplam 550 mali müşavir stajyerine ulaştırılmış; bu kişilerden 212'si ankete gönüllü olarak katılım sağlamıştır. Ancak, toplanan yanıtların incelenmesi sonucunda 10 anket formunun eksik ya da hatalı veri içermesi nedeniyle analiz dışında bırakılmasına karar verilmiştir. Bu doğrultuda, istatistiksel analizler 202 geçerli veri seti üzerinden yürütülmüştür.

Ölçüm Aracı

Çalışmada kullanılan anket formu, toplam dört bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, katılımcıların demografik özelliklerine ilişkin bilgilere yer verilmektedir. Bu bölümde; cinsiyet,

medeni durum, yaş, eğitim durumu, aylık gelir düzeyi, günlük çalışma süresi ve iş deneyim süresi gibi değişkenlere yönelik sorular yer almaktadır. Analiz sonuçlarına göre katılımcıların %48,5'i kadın, %51,5'i erkektir. Örneklemin büyük çoğunluğunun (%56,9) evli bireylerden oluştuğu görülmektedir. Katılımcıların %41,6'sı 31–40 yaş aralığında yer almakta, %53'ü lisans mezunudur. Ayrıca katılımcıların yaklaşık %50'si günde 8 saat çalıştığını belirtmiş, %85,6'sı ise asgari ücretin üzerinde bir gelir elde ettiğini ifade etmiştir. İş deneyimi açısından değerlendirildiğinde, katılımcıların %24,3'ünün 0–3 yıl arası, %23,3'ünün ise 4–7 yıl arası mesleki deneyime sahip olduğu belirlenmiştir.

İkinci bölümde, katılımcıların kariyer yetkinlik düzeylerini belirlemeye yönelik sorular yer almaktadır. Bu amaçla, katılımcıların kariyer yetkinliği algılarını ölçmek için Presti vd. (2022) tarafından geliştirilen, üç boyut ölçümlenen ve yazarlar tarafından Türkçe ifadeleri oluşturulan ölçek kullanılmıştır. Üçüncü bölümde, katılımcıların kariyer memnuniyeti düzeylerini ölçmeye yönelik Greenhaus ve arkadaşları (1990) tarafından geliştirilen ve Türkçeye Avcı ve Turunç (2012) tarafından uyarlanan, tek boyutlu ve beş maddeden oluşan ölçek yer almaktadır. Dördüncü bölümde ise, katılımcıların mesleki tükenmişlik düzeylerini ölçmeye yönelik ifadelerin yer aldığı Shirom ve Melamed (2006) tarafından geliştirilen ve Türkçeye Ülbeği ile İplik (2017) tarafından uyarlanan, üç alt boyut ve 12 maddeden oluşan ölçek kullanılmıştır.

BULGULAR

Çalışma kapsamında elde edilen verilerin normal dağılım gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla basıklık ve çarpıklık değerlerinin incelenmesi gerekmektedir (Kalaycı, 2017). Çalışmada kullanılan ölçeklere ilişkin normal dağılım testi sonuçları Tablo 1'de yer almaktadır.

Tablo 1. Normal dağılım testine ilişkin sonuçlar

Değişkenler	Basıklık	Çarpıklık
Mesleki Tükenmişlik Ölçeği	,070	-,891
Kariyer Yetkinliği Ölçeği	-,787	,768
Kariyer Memnuniyeti Ölçeği	-,213	-,814

Normal dağılım testi sonucunda elde edilen basıklık ve çarpıklık değerleri incelendiğinde değerlerinin -3 ile +3 arasında yer aldığı belirlenmiş ve verinin normal dağılım gösterdiği kabul edilmiştir (Park, 2008).Verilerin normal dağılım gösterdiğinin belirlenmesinin ardından, çalışmada yer alan ölçeklerin faktör yapılarının geçerliliğini incelemek amacıyla açıklayıcı faktör analizi gerçekleştirilmiştir. Faktör analizi neticesinde yapı geçerliliğine ilişkin kanıtlar; değişkenlere yönelik faktör yükleri, faktörlerin açıkladığı varyans oranları, Barlett Testi, Kaiser- Meyer-Olkin (KMO) testidir (Karagöz, 2017). Gürbüz ve Şahin (2018) değişkenlere ilişkin faktör yük katsayılarının en az 0,32 ve üzeri olması gerektiğini belirtmektedir. KMO değerinin en az 0,60 olması gerektiği ve Barlett Testinin sonucunun anlamlılık değerinin de 0,05'ten küçük olması gerekmektedir (İslamoğlu ve Alnıaçık, 2019). Faktörlerin açıkladığı varyans oranının ise sosyal bilimler için %40 ile %60 arasında olmasının yeterli olacağı kabul edilmektedir (Karagöz, 2017).

Tablo 2'de mesleki tükenmişlik ölçeğine ilişkin faktör analizi sonuçları incelendiğinde faktör yüklerinin 0,50'nin üzerinde olduğu, KMO değerinin 0,928 olduğu belirlenmiştir. Açıklanan varyans oranının 78,769 ve Barlett testinin 0,05'ten küçük olduğu saptanmıştır. Elde edilen sonuçlara göre mesleki tükenmişlik ölçeğinin yapısal geçerlilik düzeyinin yüksek olduğu söylenebilir.

Tablo 2. Mesleki tükenmişlik ölçeğine ilişkin faktör analizi sonuçları

Mesleki Tükenmişlik (Faktörler ve Değişkenler)	**Faktör Yükleri**		
F1:	**F1**	**F2**	
mt_2	,931		
mt_1	,919		
mt_3	,915		
mt_5	,910		
mt_6	,904		
mt_8	,823		
mt_4	,804		
mt_7	,747		
F2:			
mt_11		,980	
mt_12		,958	
mt_10		,746	
mt_9		,575	
Faktörlere İlişkin Cronbach's Alpha	,958	,908	
Faktörlere ilişkin açıklanan varyans (%)	67,991	10,778	
Ölçeğin tamamına ilişkin Cronbach's Alpha	,956		
Ölçeğe ilişkin toplam açıklanan varyans (%)	78,769		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy (KMO)	,928		

Tablo 3'te kariyer yetkinliği ölçeğine ilişkin faktör analizi sonuçları incelendiğinde faktör yüklerinin 0,50' nin üzerinde olduğu, KMO değerinin 0,939 olduğu belirlenmiştir. Açıklanan varyans oranının 73,024 ve Barlett testinin 0,05'ten küçük olduğu saptanmıştır. Elde edilen sonuçlara göre kariyer yetkinliği ölçeğinin yapısal geçerlilik düzeyinin yüksek olduğu söylenebilir.

Tablo 3. Kariyer yetkinliği ölçeğine ilişkin faktör analizi sonuçları

Kariyer Yetkinliği (Faktörler ve Değişkenler)	**Faktör Yükleri**		
F1: Kariyer Öz Yetkinliği	**F1**	**F2**	**F3**
ky_2	,885		
ky_4	,864		
ky_3	,815		
ky_6	,806		
ky_1	,800		
ky_5	,606		
ky_7	,554		
F2: Kariyer İç-görüsü			
ky_10		,889	
ky_8		,889	
ky_9		,765	
ky_11		,714	
ky_13		,581	
ky_15		,531	
ky_14		,506	
ky_12		,495	
F3: Kariyer Planlaması			
ky_18			,938
ky_16			,861
ky_19			,847
ky_17			,680
Faktörlere İlişkin Cronbach's Alpha	,909	,940	,927
Faktörlere ilişkin açıklanan varyans (%)	59,376	7,611	6,037
Ölçeğin tamamına ilişkin Cronbach's Alpha	,960		
Ölçeğe ilişkin toplam açıklanan varyans (%)	73,024		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy (KMO) (%)	,939		

Tablo 4'te kariyer memnuniyeti ölçeğine ilişkin faktör analizi sonuçları incelendiğinde faktör yüklerinin 0,50' nin üzerinde olduğu, KMO değerinin 0,815 olduğu belirlenmiştir. Açıklanan varyans oranının 78,940 ve Barlett testinin 0,05'ten küçük olduğu saptanmıştır. Elde edilen sonuçlara göre kariyer memnuniyeti ölçeğinin yapısal geçerlilik düzeyinin yüksek olduğu söylenebilir.

Tablo 4. Kariyer memnuniyeti ölçeğine ilişkin faktör analizi sonuçları

Kariyer Memnuniyeti (Faktörler ve Değişkenler)	**Faktör Yükleri**		
F1: Kariyer Memnuniyeti	**F1**		
km_4	,911		
km_2	,905		
km_5	,898		
km_1	,885		
km_3	,842		
Faktöre İlişkin Cronbach's Alpha		,931	
Faktöre ilişkin açıklanan varyans (%)		78,940	
Ölçeğin tamamına ilişkin Cronbach's Alpha	,931		
Ölçeğe ilişkin toplam açıklanan varyans (%)	78,940		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy (KMO) (%)	,815		

Hipotez Testleri

Araştırma kapsamında oluşturulan hipotezlerin test edilmesine yönelik olarak, tanımlayıcı istatistiklerin ardından regresyon ve düzenleyicilik etki analizleri gerçekleştirilmiştir. Bu analizler aracılığıyla, kariyer yetkinliği ile kariyer memnuniyeti arasındaki ilişki ile bu ilişkide mesleki tükenmişliğin düzenleyici (moderatör) rolü incelenmiştir. Elde edilen bulgular, hipotezlerin desteklenip desteklenmediğine ilişkin değerlendirmelere temel oluşturmuştur.

Bu çerçevede ilk olarak, kariyer yetkinliğinin kariyer memnuniyeti üzerindeki etkisini test etmek amacıyla regresyon analizi gerçekleştirilmiştir. Regresyon analizi, biri bağımlı, diğeri bağımsız değişken arasında nedensellik ilişkisi arayan bir analizdir (Nakip ve Yaraş, 2017). Araştırmanın kapsamında katılımcıların kariyer yetkinliğinin kariyer memnuniyeti üzerindeki etkisini belirlemek için yapılan regresyon analiz sonuçlarına yer verilmektedir.

Tablo 5. Kariyer yetkinliğinin kariyer memnuniyeti üzerine etkisi

Model 1: Bağımlı Değişken: Kariyer Memnuniyeti	**Beta**	**t**	**p**	**F**	**p**	**R^2**
Sabit Değer		1,334	,184	57,336	,001	,223
Bağımsız Değişken: Kariyer Öz Yeterliliği	,691	7,572	,001			
Model 2: Bağımlı Değişken: Kariyer Memnuniyeti						
Sabit Değer		1,734	,084	89,338	,001	,309
Bağımsız Değişken: Kariyer İçgörüsü	,556	9,452	,001			
Model 3: Bağımlı Değişken: Kariyer Memnuniyeti						
Sabit Değer		4,199	,001	63,753	,001	,242
Bağımsız Değişken: Kariyer Planlaması	,492	7,985	,125			
Model 4: Bağımlı Değişken: Kariyer Memnuniyeti						
Sabit Değer		,291	,772	93,701	,001	,319
Bağımsız Değişken: Genel Olarak Kariyer Yetkinliği	,565	9,680	,001			

Kariyer yetkinliğinin kariyer memnuniyeti üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla yapılan regresyon analizi sonucunda, bu ilişkinin istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönde olduğu tespit edilmiştir (β = 0,565; t = 9,680; $p < 0,05$). Kariyer yetkinliği, kariyer memnuniyetinin %31'ini açıklamakta olup (R^2 = 0,319), H_1 hipotezi desteklenmiştir. Alt boyutlar düzeyinde incelendiğinde, kariyer öz-yetkinliği (β = 0,691; t = 7,572; R^2 = 0,223), kariyer içgörüsü (β = 0,556; t = 9,452; R^2 = 0,309) ve kariyer planlaması (β = 0,492; t = 7,985; R^2 = 0,242) değişkenlerinin de kariyer memnuniyetini anlamlı düzeyde yordadığı görülmüştür. Elde edilen bulgular doğrultusunda H_2, H_3 ve H_4 hipotezleri de desteklenmiştir.

Kariyer yetkinliğinin kariyer memnuniyeti üzerine etkisinde mesleki tükenmişliğin düzenleyici rolünü belirlemek için Regresyon Analizi kapsamında A. Hayes'in geliştirdiği ve SPSS paket programına entegre olarak çalışan PROCESS Macro (v4.2) kullanılarak düzenleyici etki analizi yapılmış ve analiz sonuçları Tablo 6'da verilmiştir.

Tablo 6. Kariyer yetkinliğinin kariyer memnuniyetine etkisinde mesleki tükenmişliğin moderatör rolü

Etkiler	**İlişki**	**Kat Sayısı**	**Standart Hata**	**t değeri**	**p**	**LLCI**	**ULCI**
Ana	**ky ⇒ km**	,803	,252	3,186	,002	,306	1,300
	mt ⇒ km	-,096	,317	-,303	,762	-,722	,530
Etkileşimli	**ky*mt ⇒ km**	-,001	,076	-,018	,985	-,152	,149
Model Özeti							
	R	**R^2**	**F**	**Sd1**	**Sd2**	**p**	
	,573	,328	32,185	3,000	198,000	,000	

ky: Kariyer Yetkinliği, km: Kariyer Memnuniyeti, mt: Mesleki Tükenmişlik

Tablo 6'ya göre, kariyer yetkinliği değişkeni kariyer memnuniyeti değişkenini anlamlı ve pozitif yönde yordamaktadır (B = 0.803, p = .002). Analiz sonuçlarına göre kariyer memnuniyeti değişkenindeki varyansın %32,8'si kariyer yetkinliğinden kaynaklanmaktadır. Ancak, mesleki tükenmişlik değişkeninin doğrudan etkisi ve (ky × mt) etkileşim terimi anlamlı bulunmamıştır (p>,05). Bu bulgu, kariyer yetkinliği ile kariyer memnuniyeti arasındaki ilişkinin mesleki tükenmişlik düzeyine bağlı olarak değişmediğini göstermektedir.

Sonuç olarak etkileşim teriminin modele katkısı anlamlı değildir (ΔR^2 = ,000, F(1, 198) = 0,00, p =,985). Bu durum, mesleki tükenmişlik değişkeninin kariyer yetkinliği ile kariyer memnuniyeti arasındaki ilişkiyi düzenlemediğini (yani moderatörlük etmediğini) göstermektedir. Bu bulgular doğrultusunda, kariyer yetkinliği değişkeni kariyer memnuniyeti üzerinde anlamlı ve olumlu bir etkiye sahiptir. Ancak, bu ilişki mesleki tükenmişlik değişkeninin düzeyine göre değişmemektedir. Başka bir deyişle, mesleki tükenmişlik değişkeni bu ilişkiyi modere eden bir faktör olarak işlev görmemektedir. Bu bağlamda H_5 hipotezi desteklenmemiştir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu çalışma, kariyer yetkinliğinin ve alt boyutlarının (öz-yetkinlik, içgörü ve planlama) kariyer memnuniyeti üzerindeki etkisini inceleyerek, mesleki tükenmişliğin bu ilişkideki olası moderatör rolünü değerlendirmeyi amaçlamıştır. Araştırma bulguları, kariyer yetkinliği ile kariyer memnuniyeti arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğunu göstermektedir. Özellikle bireylerin kendi kariyerlerine yönelik sahip oldukları farkındalık, güven ve planlama becerilerinin, kariyerlerinden duydukları tatmini artırdığı ortaya konmuştur. Bu sonuç, Akkermans ve diğ. (2013b) tarafından geliştirilen kariyer yetkinliği modeli ile örtüşmekte olup, bireyin kariyerini yönetebilme kapasitesinin sürdürülebilir kariyer başarısı ile yakından ilişkili olduğunu desteklemektedir. Benzer şekilde, Greenhaus vd. (1990) da bireyin kendi kariyerine yön verebilme yetisinin kariyer doyumu üzerinde belirleyici bir unsur olduğunu vurgulamaktadır.

Bununla birlikte, araştırmada mesleki tükenmişliğin bu ilişki üzerindeki düzenleyici etkisi desteklenmemiştir. Bu durum, bireyin yaşadığı tükenmişlik düzeyine rağmen, sahip olduğu kariyer yetkinliklerinin kariyer memnuniyetine katkı sağlamaya devam ettiğini göstermektedir. Bu bulgu, kariyer yetkinliğinin bireyin psikolojik dayanıklılığını destekleyen, güçlü bir içsel kaynak olduğunu düşündürmektedir. Ancak literatürde bazı çalışmalar (Jin vd., 2023; Pan, 2017), tükenmişlik benzeri psikososyal değişkenlerin olumlu kariyer çıktıları üzerinde zayıflatıcı etkiler yaratabileceğine işaret etmektedir. Mevcut çalışmada bu etkinin gözlenmemesi, örneklemin yapısı, tükenmişlik düzeylerindeki sınırlı varyans ya da kariyer yetkinliği düzeylerinin genel olarak yüksek olmasıyla açıklanabilir.

Literatürde bazı araştırmalar, tükenmişlik gibi değişkenlerin bağlamsal koşullara göre farklılık gösterebileceğini öne sürmektedir. Bu nedenle, gelecek çalışmalarda benzer modellerin farklı örneklemlerle, alternatif moderatör değişkenler ile test edilmesi, bu ilişkinin daha derinlemesine anlaşılmasına katkı sağlayabilir. Sonuç olarak, bu araştırma, kariyer yetkinliğinin kariyer memnuniyeti üzerindeki etkisini ortaya koymakla kalmamış; aynı zamanda bireysel gelişim stratejilerinin ve örgütsel destek mekanizmalarının çalışan memnuniyetini artırmadaki önemine de dikkat çekmiştir. Kariyer gelişimine yönelik eğitim, mentorluk ve kişisel farkındalık uygulamalarının yaygınlaştırılması, özellikle kariyerlerinin başındaki bireyler için uzun vadeli mesleki doyum ve başarıyı destekleyebilecek stratejik bir yatırım niteliğinde olduğu ifade edilebilir.

KAYNAKÇA

Akkermans, J., & Tims, M. (2017). Crafting your career: How career competencies relate to career success via job crafting. *Applied Psychology*, *66*(1), 168–195.

Akkermans, J., Schaufeli, W. B., Brenninkmeijer, V., & Blonk, R. W. B. (2013a). The role of career competencies in the Job Demands–Resources model. *Journal of Vocational Behavior*, *83*(3), 356–366.

Akkermans, J., Brenninkmeijer, V., Huibers, M., & Blonk, R. W. B. (2013b). Competencies for the contemporary career: Development and preliminary validation of the Career Competencies Questionnaire. *Journal of Career Development, 40*(3), 245–267.

Avcı, U., & Turunç, Ö. (2012). Dönüşümcü liderlik ve örgüte güvenin kariyer memnuniyetine etkisi: Lider-üye etkileşiminin aracılık rolü. *Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi, 4*(2), 45–55.

Baruch, Y. (2004). Transforming careers: From linear to multidirectional career paths: Organizational and individual perspectives. *Career Development International, 9*(1), 58–73.

Blokker, R., Akkermans, J., Tims, M., Jansen, P., & Khapova, S. (2019). Building a sustainable start: The role of career competencies, career success, and career shocks in young professionals' employability. *Journal of Vocational Behavior, 112*, 172–184.

Bridgstock, R. (2011). Skills for creative industries graduate success. *Education+Training, 53*(1), 9–26.

Cordes, C. L., & Dougherty, T. W. (1993). A review and an integration of research on job burnout. *Academy of Management Review, 18*(4), 621–656.

Colakoglu, S. N. (2011). The impact of career boundarylessness on subjective career success: The role of career competencies, career autonomy, and career insecurity. *Journal of Vocational Behavior, 79*(1), 47–59.

Fogarty, T. J., Singh, J., Rhoads, G. K., & Moore, R. K. (1997). Antecedents and consequences of burnout in accounting: Beyond the role stress model. *Behavioral Research in Accounting, 9*, 31–67.

Freudenberger, H. J. (1974). Staff burn-out. *Journal of Social Issues, 30*(1), 159–165.

Greenhaus, J. H., Parasuraman, S., & Wormley, W. M. (1990). Effects of race on organizational experiences, job performance evaluations, and career outcomes. *Academy of Management Journal, 33*(1), 64–86.

Hall, D. T. (2002). *Careers in and out of organizations*. SAGE Publications.

İslamoğlu, A. H., & Alnıaçık, Ü. (2019). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri*. Beta Yayınevi.

Jiang, Z., & Johnson, M. J. (2018). Meaningful work and affective commitment: A moderated mediation model of positive work reflection and work centrality. *Journal of Business and Psychology, 33*, 545–558.

Jin, T., Zhou, Y., & Zhang, L. (2023). Job stressors and burnout among clinical nurses: A moderated mediation model of need for recovery and career calling. *BMC Nursing, 22*(1), 388.

Kalaycı, Ş. (2017). *SPSS uygulamalı çok değişkenli istatistik teknikleri* (9. baskı). Dinamik Akademi.

Karagöz, Y. (2017). *SPSS ve AMOS uygulamalı nitel-nicel-karma bilimsel araştırma yöntemleri ve yayın etiği*. Nobel Akademik Yayıncılık.

Leiter, M. P., & Maslach, C. (2004). Areas of worklife: A structured approach to organizational predictors of job burnout. In P. L. Perrewé & D. C. Ganster (Eds.), *Research in occupational stress and well being* (Vol. 3, pp. 91–134). Emerald Group Publishing.

Lent, R. W., Brown, S. D., & Hackett, G. (1994). Toward a unifying social cognitive theory of career and academic interest, choice, and performance. *Journal of Vocational Behavior, 45*(1), 79–122.

Lepnurm, R., Danielson, D., Dobson, R., & Keegan, D. (2006). Cornerstones of career satisfaction in medicine. *The Canadian Journal of Psychiatry, 51*(8), 512–522.

Davey, K. M., & Arnold, J. (2000). A multi-method study of accounts of personal change by graduates starting work: Self-ratings, categories and women's discourses. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 73*(4), 461–486.

Maslach, C. (2003). Job burnout: New directions in research and intervention. *Current Directions in Psychological Science, 12*(5), 189–192.

Maslach, C., & Jackson, S. E. (1981). The measurement of experienced burnout. *Journal of Organizational Behavior, 2*(2), 99–113.

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

Nakip, M., & Yaraş, E. (2017). *Pazarlamada araştırma teknikleri*. Seçkin Yayıncılık.

Pan, Y., Peng, X., Hu, T., & Luo, J. (2017). Understanding what affects career progression using LinkedIn and Twitter data. In *2017 IEEE International Conference on Big Data (Big Data)* (pp. 2047–2055). IEEE.

Park, H. M. (2008). *Univariate analysis and normality test using SAS, Stata, and SPSS* (Working Paper). The University Information Technology Services (UITS) Center for Statistical and Mathematical Computing, Indiana University.

Pinquart, M., Juang, L. P., & Silbereisen, R. K. (2003). Self-efficacy and successful school-to-work transition: A longitudinal study. *Journal of Vocational Behavior, 63*(3), 329–346.

Presti, A. L., Capone, V., Aversano, A., & Akkermans, J. (2022). Career competencies and career success: On the roles of employability activities and academic satisfaction during the school-to-work transition. *Journal of Career Development*, 49(1), 107-125.

Saks, A. M., & Ashforth, B. E. (2000). Change in job search behaviors and employment outcomes. *Journal of Vocational Behavior, 56*(2), 277–287.

Savickas, M. L. (2005). The theory and practice of career construction. In S. D. Brown & R. W. Lent (Eds.), *Career development and counseling: Putting theory and research to work* (pp. 42–70). John Wiley & Sons.

Savickas, M. L., & Porfeli, E. J. (2012). Career Adapt-Abilities Scale: Construction, reliability, and measurement equivalence across 13 countries. *Journal of Vocational Behavior, 80*(3), 661–673.

Schaufeli, W. B., Leiter, M. P., & Maslach, C. (2009). Burnout: 35 years of research and practice. *Career Development International, 14*(3), 204–220.

Shirom, A., & Melamed, S. (2006). A comparison of the construct validity of two burnout measures in two groups of professionals. *International Journal of Stress Management, 13*(2), 176–200.

Spurk, D., Hirschi, A., & Dries, N. (2019). Antecedents and outcomes of objective versus subjective career success: Competing perspectives and future directions. *Journal of Management, 45*(1), 35–69.

Sullivan, S. E., & Baruch, Y. (2009). Advances in career theory and research: A critical review and agenda for future exploration. *Journal of Management, 35*(6), 1542–1571.

Tims, M., & Akkermans, J. (2020). Job and career crafting to fulfill individual career pathways. In J. W. Hedge & G. W. Carter (Eds.), *Career pathways: From school to retirement* (pp. 165–190). Oxford University Press.

Trivellas, P., Kakkos, N., Blanas, N., & Santouridis, I. (2015). The impact of career satisfaction on job performance in accounting firms: The mediating effect of general competencies. Procedia Economics and Finance, 33, 468–476.

Ülbeği, İ., & İplik, E. (2017). Shirom-Melamed Tükenmişlik Ölçeğinin güvenirlik ve geçerlik çalışması. *Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 14*(1), 19–30.

Vasudevan, V., Subasree, R., Ravindranath, S., & Thomas, J. R. (2015). *Do organizational stress really matters in career satisfaction?* Anchor Academic Publishing.

ÇEŞİTLİLİK VE KAPSAYICILIK ÜZERİNE BİR META-SENTEZ ÇALIŞMASI: TEMALAR, EĞİLİMLER VE BOŞLUKLAR

Doç. Dr. Nazmiye Ülkü PEKKAN
Tarsus Üniversitesi, nazmiyepekkan@tarsus.edu.tr

ÖZET

Bu çalışmanın amacı, çeşitlilik ve kapsayıcılık konusunda Türkiye örnekleminde yürütülmüş çalışmalar özelinde öne çıkan temaların, eğilimlerin ve boşlukların neler olduğunun anlaşılması üzerinedir. Meta sentez yöntemi ile yürütülen bu çalışma nitel araştırmalar üzerine odaklanmaktadır. Araştırma sorularının belirlenmesinden sonra meta-sentez için araştırmaların dahil edilme ve hariç tutulma ölçütleri kapsamında çeşitli veri tabanları üzerinden aramalar gerçekleştirilmiştir. İlgili ölçütleri karşılayan 5 adet çalışma analize dahil edilmiştir. Çalışmalardan elde edilen bulgular analiz ve sentez süreçlerinden geçirilmiş ve belirlenmiş olan temalar kapsamında meta sentez çalışması gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonucunda, çeşitlilik ve kapsayıcılığa yönelik tanım ve algıların genellikle cinsiyet odağı üzerinden olduğu, engellilik, yaş, dünya görüşü, cinsel eğilim vb. boyutların genellikle göz ardı edildiği; yönetim uygulamalarının da benzer şekilde toplumsal cinsiyet eşitliği kapsamında kadın temsiliyetinin artırılması yönünde eğilim gösterdiği ve dolayısıyla çeşitlilik ve kapsayıcılığın görünür özelliklerle sınırlı kaldığı stratejik düzeyde ise yönetimsel boşluklar olduğu ortaya çıkmıştır.

Anahtar Kelimeler: Çeşitlilik ve Kapsayıcılık, Türkiye Örneklemi, Meta Sentez

GİRİŞ

Çeşitlilik ve kapsayıcılık giderek daha fazla önem kazanan ve örgüt başarısı üzerinde doğrudan etkileri olan kavramlar olarak son yıllarda sıklıkla karşımıza çıkmaktadır. Bu kavramların özellikle yönetim uygulamalarına nasıl entegre edilebileceği önemli tartışma alanlarından biri olarak görülmektedir. Çeşitlilik ve kapsayıcılık başta olmak üzere insan gelişimine dair konular ile ilintili kavramlara yönelik küresel çapta artan bir farkındalık olmasına rağmen, henüz bilimsel çalışmaların bu konulara yeterince eğilmediği, var olan çalışmaların da büyük bir çoğunlukla çeşitlilik yönetimi üzerinde yoğunlaştığı, kapsayıcılık konusunun ise nispeten keşfedilmemiş olduğu görülmektedir (Menucucci ve Paolucci, 2023; Yadav ve Prashar, 2023; Wong, 2024; Tumewang vd., 2024). Bu gibi nispeten yeni sayılabilecek arayışlar araştırma sorularını daha fazla çeşitlendirmekte ve kavramlarla ilgili derinlemesine bilgi edinme ihtiyacını da açığa çıkarmaktadır. Bu durum sahip olduğu doğallık ve esneklik sayesinde sosyal bilimlerde yürütülen araştırmaların özüne daha uygun olarak ifade edilebilen nitel araştırma tasarımlarının ve veri toplama yöntemlerinin gelişmesini sağlaması bakımından önemli görünmektedir (Lloyd Jones, 2004; Seggie ve Bayyurt, 2017; Akdemir ve Kılıç, 2021). Nitel araştırma çalışmalarının sayısında gözle görülür bir artış yaşanmış olmasına rağmen belirli bir konuya dair anlayışımıza nitel araştırmalardan oluşan bütüncül bir birikimin nasıl katkı sağladığı hakkında hala çok az şey bilinmektedir (Erwin, Brotherson ve Summers, 2011). Bu noktada nitel araştırmalar için, "belirli bir araştırma sorusuyla ilgili birden fazla çalışmanın bulgularını bulmayı, eleştirel bir şekilde değerlendirmeyi ve sentezlemeyi amaçlayan" titiz ve açık bir araştırma yöntemi olarak meta-sentez karşımıza çıkmaktadır (Hammell, 2007). Meta-sentez nitel yöntemler kullanılarak yürütülmüş çalışmaların eleştirel bir gözle değerlendirilmesine ve çalışma bulgularının birleştirilmesine olanak tanımaktadır. Söz konusu birleştirme sayesinde geniş bir örneklemden ve betimlemelerden yararlanarak aynı konudaki tek bir çalışmanın sonuçlarından daha güçlü sonuçlar ortaya koyulabilmektedir (Sherwood 1999).

Alanda yapılan araştırmalar açıkça göstermektedir ki çeşitlilik ve kapsayıcılık ile ilgili nitel araştırmalardan elde edilen bulguların bütünleştirilmesi ya da diğer bir ifadeyle sentezlenebilmesi konusunda boşluklar bulunmaktadır. Bu çalışmanın Türkiye'deki yönetim literatüründe çeşitlilik ve kapsayıcılıkla ilgili akademik birikimi sistematik olarak değerlendirmesi, Türkiye'de yöneticilerin, çalışanların ve alanla ilgili uygulayıcıların konuya olan yaklaşımlarının anlaşılması ve yönetimsel anlamda yaşanılan boşlukların altını çizmesi açısından önemli olduğu düşünülmektedir. Bunun yanı sıra uluslararası literatürle karşılaştırmalı analiz yapabilmek için araştırmacılara ulusal bir temel oluşturması da çalışmanın önemi kapsamında değerlendirilebilir.

Bu amaç kapsamında çalışma için belirlenen araştırma soruları şu şekildedir:

1. Türkiye'de farklı örneklemler üzerinde yürütülen nitel araştırmalara göre, çeşitlilik ve kapsayıcılık nasıl tanımlanmakta ve algılanmaktadır?
2. Türkiye'de farklı örneklemler üzerinde yürütülen nitel araştırmalara göre, yönetsel uygulamalarda çeşitlilik ve kapsayıcılık hangi yönde bir eğilim göstermektedir?
3. Çeşitlilik ve kapsayıcılık konusunda Türkiye'deki çalışmalarda ne gibi boşluklar bulunmakta ve bu kapsamda önerilecek nihai sentez nedir?

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Çeşitlilik ve Kapsayıcılık

Çeşitlilik genel manada bir örgütte farklı geçmişlere, bakış açılarına ve deneyimlere sahip olan bireylerin varlığını ifade etmekle birlikte, söz konusu bu bireylerin örgütsel manada değerli bir kaynak olarak görülmesi ile ilişkili bir kavramdır (Cox ve Blake, 1991). Bir başka tanıma göre çeşitlilik, insanlar arasındaki benzerlik ve farklıkları, her bireyin kişiliğinin ve benlik algısının her yönünü dikkate alarak geniş bir şekilde tanımlanmaktadır. Özellikle rekabetin görünür şekilde arttığı ve farklılaşmanın önemli bir avantaj olarak rekabette ön plana çıktığı son yıllarda çeşitlilik organizasyonel başarının önemli bir lokomotifi olarak düşünülmektedir (Harrison vd., 2002; Ganeshan ve Vethirajan, 2022). Bu açıdan değerlendirildiğinde çeşitlilik toplumsal bir gerekliliğin ötesinde örgütlerin yenilikçilik, yaratıcılık ve problem çözme kapasitelerini artırması için önemli bir unsur olarak görülmektedir (Shore vd., 2011). Kapsayıcılık ise, tüm bireylerin kendilerini değerli hissettikleri ve karar alma süreçlerine katılabildikleri bir ortam yaratmayı ifade eden bir kavram olarak bilinmektedir. Diğer bir ifadeyle kapsayıcılık farklı grupların ait olma ve entegrasyonunu teşvik eden bir kültür yaratmayı ve bunun işlevselleştirilmesini içeren bir kavram olarak öne çıkmaktadır (Arsel vd., 2022). Kapsayıcılık uygulamaları, aynı zamanda örgütsel adalet ve eşitlik algısının güçlendirilmesinde oldukça önemli bir role sahiptir (Nishii, 2013). Çeşitlilik ve kapsayıcılık kavramları karşılıklı olarak birbirlerine bağımlı ancak birbirinden farklı kavramlardır ve organizasyon üzerinde tam etkisinin görülebilmesi için birlikte ele alınması gereklidir. Bu kavramlar örgüt kültürünü iyileştirmeye istekli işletmeler tarafından birbiri ile ilintili olarak desteklenmektedir (Wavre vd., 2024). Çeşitlilik, farklılıkları tanımayı ve bunları örgütsel manada yönetmeyi ifade ederken, kapsayıcılık bu farklılıkların en verimli şekilde süreçlere entegre edilmesini ve söz konusu bu entegrasyon ile birlikte herkese eşit fırsatlar sağlanmasını ifade etmektedir. Bu açıdan değerlendirildiğinde yalnızca çeşitliliği teşvik etmenin, kapsayıcı bir ortam yaratmak için yeterli olacağı anlamına gelmediğini anlamak önemlidir. Örgütlerin gerçek anlamda kapsayıcı bir kültürü teşvik ederek benimsemeleri, çeşitliliğin somut faydalarına ulaşılmasını sağlayacak etkiler yaratmaktadır (Shore vd., 2011).

ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Araştırma, çeşitlilik ve kapsayıcılığın tanımına yönelik algıların neler olduğunu; bu algıların yönetim uygulamalarına nasıl yansıdığını ve bu alana yönelik boşlukların neler olduğunu Türkiye örnekleminde yürütülmüş nitel çalışma bulguları üzerinden anlamak amacı taşımaktadır. Araştırma meta-sentez yöntemi ile yürütülmüştür. Meta-sentez, belirli bir konu özelinde nitel yöntemler kullanılarak yapılmış çalışmaların derlenmesi, bulgularının değerlendirilmesi ve sonuçlarının sentezlenerek yorumlanmasına dayalı bir yöntem olarak bilinmektedir (Akgöz vd., 2004; Walsh ve

Downe, 2005; Polat ve Ay, 2016). Meta-sentez araştırmalar arasında temalar oluşturularak eleştirel bir sentez ve yorumlama imkânı sağlaması bakımından araştırmayı zenginleştirici bir etkiye sahiptir (Aspfors ve Fransson, 2015; Güneş ve Erdem, 2022; Yılmaz, 2021). Bu çalışmanın meta sentezinin yürütülmesinde Erwin vd. (2011) tarafından önerilen aşamalar kullanılmıştır. Bu aşamalar (1) net bir araştırma problemi ve sorusunun oluşturulması (2) kapsamlı alan yazın taramasının yapılması, (3) meta senteze dahil edilme kriterlerinin belirlenmesi, (4) meta sentez tekniklerinin yürütülmesi, (5) bulguların sentezi ve (6) araştırmacı deneyiminin sürece yansıtılması şeklinde belirtilmektedir.

Örneklem ve Veri Toplama Süreci

Çalışmanın amacı doğrultusunda aramalar Şubat ayı içerisinde gerçekleştirilmiştir. "Google Scholar", "Dergi Park" ve "YÖK Ulusal Tez Merkezi" veri tabanları üzerinden "çeşitlilik", "çeşitlilik yönetimi", "kapsayıcılık", "çeşitlilik ve kapsayıcılık", "çeşitlilik ve kapsayıcılık" ve "Türkiye" anahtar kelimeleri ile alan yazın taraması gerçekleştirilmiştir. Alan yazın taraması neticesinde 33 adet çalışmaya ulaşılmıştır. Çalışmalar 3 adet bildiri; 4 derleme; 7 işletme alanı dışında yürütülmüş makale; 12 nicel yöntemler kullanılarak yürütülmüş makale; 2 yüksek lisans tezi; 1 yurt dışı örneklemde yürütülmüş makale; 4 nitel yöntemler kullanılarak yürütülmüş makale; 1 doktora tezi/ nitel olmak üzere farklı şekillerde dağılım göstermektedir. Alan yazın taramasında çalışmaların filtrelenmesi için analize dahil edilme ölçütleri belirlenmiştir. Bu ölçütler çalışmaların; başlığında çeşitlilik ya da kapsayıcılık kelimelerinden en az birinin geçmesi, nitel yöntemler kullanmış olması (görüşmeler, odak grup çalışmaları, içerik analizi vs.), Türkiye örnekleminde gerçekleştirilmiş olması, son 10 yıl içerisinde yayımlanmış olması (2015-2025), yönetim pratiğiyle doğrudan ilgi kurulabilecek insan kaynakları yönetimi veya örgütsel davranış alanında yapılmış olması, hakemli dergilerde yayımlanmış ve doktora tezi olması gibi kriterleri içermektedir. Hariç tutma ölçütleri ise yalnızca kuramsal tartışmalar içeren çalışmalar, derleme makaleler, nicel çalışmalar, kongre/konferans bildirileri, yüksek lisans tezleri, yönetimle doğrudan ilişkilendirilemeyen alanlarda (eğitim, siyasal bilimler, ekonomi, uluslararası ilişkiler, iletişim vb.) yürütülmüş çalışmalar olarak belirlenmiştir. Kriterleri sağlayan ve meta senteze dahil edilecek çalışmalar kod, tür, çalışma başlığı, yazar adı, yayımlanma yılı, yöntem, örneklem gibi başlıkları içeren bir Excel tablosuna işlenmiştir. Çalışmalara ait bilgiler aşağıda Tablo 1'de sunulduğu gibidir.

Tablo 1: Meta-senteze dahil edilen çalışmaların künyesi

No	*Çalışmanın Başlığı*	*Çalışmanın Türü*	*Yazar& Yıl*	*Yöntem*	*Örneklem*
T1	Bir Yönetim Uygulaması Olarak Kapsayıcılığın Türkiye Kurumsal Bağlamında Yeniden Kavramsallaştırılmasına Yönelik Keşfedici Bir Araştırma	Tez / Dr.	Kartalkaya,2024	Fenomenoloji	Turizm, eğitim, sağlık, lojistik, gıda, kamu, üretim sektörlerinde çalışan hem beyaz yaka hem de mavi yaka 35-45 yaş arasındaki çalışanlar
M1	Bloomberg Cinsiyet Eşitliği Endeksinde Yer Almış Türk İşletmelerinin Çeşitlilik ve Kapsayıcılık Yönetimi Uygulamalarıyla İlgili Açıklamalarına Bir Bakış	Makale	Şenyücel, 2024	İçerik Analizi	Bloomberg cinsiyet eşitliği endeksinde yer almış 418 işletme içerisinden 7 Türk işletmesi
M2	İnsan Kaynakları Yöneticilerinin Gözünden Çeşitlilik, Kapsayıcılık ve Dışlayıcılık	Makale	Acar Erdur, 2020	Görüşme Tekniği	38 insan kaynakları yöneticisi
M3	İnsan Kaynakları Uzmanlarının Türk ve Suriyeli Çalışanlara İlişkin İş Gücü Çeşitliliği Algıları	Makale	Örmen ve Şehitoğlu, 2024	Yarı yapılandırılmış mülakat	13 insan kaynakları uzmanı
M4	Örgütlerde Kapsayıcı Yönetici Davranışları: Engelli Kamu Çalışanları Üzerine Nitel Bir Araştırma	Makale	Erkal, 2024	Yarı yapılandırılmış mülakat	Engelli raporuna sahip olan 15 beyaz yakalı çalışan

Geçerlilik ve Güvenilirlik

Nitel araştırmalarda geçerlilik ve güvenilirliğin sağlanmasında inandırıcılık, aktarılabilirlik, tutarlılık ve doğrulanabilirlik gibi unsurlar üzerinde önemle durulduğu bilinmektedir (Finfgeld-Connett, 2018; Howell-Major ve Savin-Baden, 2010). Bu çalışmada söz konusu unsurların sağlanabilmesi için süreç dikkatli bir şekilde yürütülmüştür. Çalışmaların uygunluğu için alanında yetkin 2 araştırmacıdan destek talebinde bulunulmuştur. Araştırmacıların her bir çalışmayı birbirlerinden bağımsız olarak Erwin vd. (2011) tarafından uyarlanan kontrol listesine göre incelemeleri sağlanmıştır. Araştırmacıların kontrol listesine göre puanladıkları değerlendirmeler biraraya getirilmiş ve karşılaştırma yapılmıştır. Karşılaştırmalar neticesinde elde edilen puanların 9-12 puan aralıklarında olduğu görülmüş ve bu açıdan birbirine benzerlik göstermesi neticesinde değerlendirmeye nihai hali verilmiştir.

Veri Analizi

Bu çalışmanın analiz aşamasında üç aşamalı teknikten yararlanılmıştır. Bu aşamalara göre ilk olarak analize dahil edilen çalışmalar detaylıca okunmuş ve çalışma üzerinde önemli görülen yerler işaretlenmiştir. Özellikle araştırma sorusu ile ilişkilendirilecek bulgulara odaklanılmış ve cümle veya paragraf düzeyinde açık anlamlar taşıyan ifadeler doğrudan alıntılanma ile kodlanmış ve söz konusu ifadeler ilk temalar düzeyinde kategorize edilmiştir. İkinci aşamada ortak temaların belirlenmesi için

ilk aşamada belirlenen kod ve temalar yeniden okunmuş ve ortak bulguların üst düzeydeki tematik kümelenmeleri keşfedilmeye çalışılmıştır. Üçüncü ve son aşamada ise tekrarlı okumalar ile bulgular arası ilişkiler aranmış ve tümevarımsal çıkarımlar yapılarak çalışma bulgularının üzerinde araştırma sorularına doğrudan yanıt olabilecek genel çıkarımlar yoluna gidilerek nihai senteze ulaşılmaya çalışılmıştır (Howell- Major ve Savin- Baden, 2010; Kendirlioğlu Günhan ve Bümen, 2024).

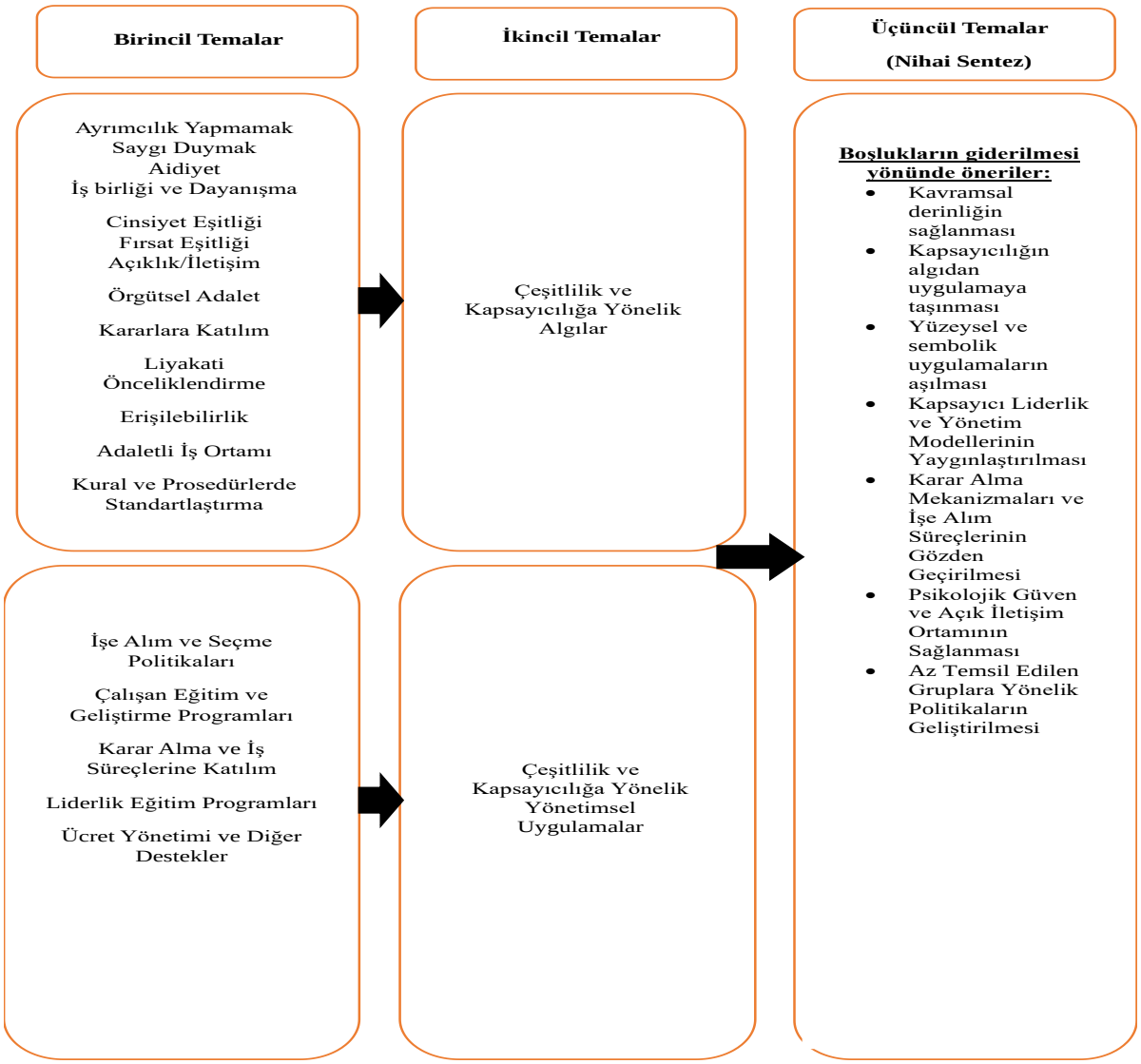
BULGULAR VE TARTIŞMA

Araştırma kapsamında incelenen çalışma bulgularına göre çeşitlilik ve kapsayıcılığın tanımına, algısına ve yönetsel uygulamalardaki eğilimlere dair ortak bulgulardan öne çıkan birincil temalara ve bu temalara karşılık gelen bazı doğrudan ifade örnekleri aşağıda Tablo 2'de sunulmuştur.

Tablo 2: Bulgulardan Elde Edilen Ortak Temalar

Birincil Temalar	İfadeler
Ayrımcılık Yapmamak Saygı Duymak Aidiyet İş birliği ve Dayanışma Cinsiyet Eşitliği Fırsat Eşitliği Açıklık/İletişim Örgütsel Adalet Kararlara Katılım Liyakati Önceliklendirme Erişilebilirlik Adaletli İş Ortamı Kural ve Prosedürlerde Standartlaştırma İşe Alım ve Seçme Politikaları Çalışan Eğitim ve Geliştirme Programları Karar Alma ve İş Süreçlerine Katılım Liderlik Eğitim Programları Ücret Yönetimi ve Diğer Destekler	"Cinsiyetler arasındaki ücret farkının gözetilmesi" "Yaş, dil, din, medeni durum, cinsiyet, etnik köken, sakatlık" "Birçok etnik köken, ayrı inançta insanlar, ayrı dili konuşanların bir arada olması" "Etnik köken, inanç, dil konusunda çeşitlilik" "Aslında siyasi görüş bile çeşitliliğin içinde sayılmalı." "Kapsayıcı davranışlarda bulunmanın herkese eşit davranmak ile sağlanabileceğini düşünüyorum." "Yöneticiler tüm çalışanları ile güçlü iletişim kurmalıdır. Zaman zaman işlerle ilgili fikirlerimizi alması ve problemlerle karşılaştığımızda ona iletmemizin önemli olduğunu düşünüyorum." "Etnik köken, dini inançlar, siyasi yönelim" "İş hayatında insanların görünen ya da görünmeyen farklılıklarından dolayı bir etiketle algılanmadığı ve herkesin fırsat eşitliğine sahip olduğu şekilde bir çalışma ortamı" "İşyeri ortamında saygı, eşitlik ve farklılıkların kabulü" "Tüm çalışanlar arasında oluşturulan işbirliği, karşılıklı destek ve karşılıklı saygı ortamı sayesinde çalışanların karar alma süreçlerine katılmaları, farklı fikirlerin kabul görüp, tartışılıp uygulanması, hiçbir görüş veya düşüncenin dışlanmadan kabul edildiği bir kurum kültürü" "Farklı kültürleri ve geçmişleri kucaklayan uyumlu bir çalışma ortamı yaratmak" "Bireylerin kendi sahip oldukları özelliklerini rahatça ortaya koyup, paylaşabilecekleri bir ortam" "Temel zorluklardan biri, değerler, inançlar ve iletişim tarzlarındaki farklılıklar nedeniyle gruplar arası çatışma ve iletişim engelleri" "İşe alma ve seçme politikalarında aday havuzunun çeşitliliği" "Adil ve eşitlikçi muamele sağlamak için politikalar" "Eşit fırsatlar sağlamak için tarafsız işe alma uygulamaları"

Şekil 1: Birincil, İkincil ve Üçüncül Temalar



Birincil temaların elde edilmesinde incelenen çalışmalardaki katılımcı yorumları ve içerik analizinden doğrudan türetilmiş ifadelerden faydalanılmıştır. Fırsat eşitliği yaratma, cinsiyet eşitliği, örgütsel adalet, liyakati önceliklendirme gibi ifadelerin çalışan deneyimini ve ideal iş ortamına ilişkin algıyı yansıtması bakımından önemli görülmektedir. Bunun yanı sıra söz konusu ifadeler Türkiye örnekleminden yola çıkarak çeşitlilik ve kapsayıcılık algılarının yönetsel süreçlerde mikro düzeyde inşa edilişine dair somut göstergeler olarak da görülebilir. Birincil temaların anlamsal olarak gruplandırılmasından elde edilen verilerle oluşturulmuş olan ikincil temalar ortak yapıları ifade etmektedir. Üçüncül temalar çalışmanın nihai sentezini oluşturması bakımından önemli görülmektedir. Bu kapsamda sonuçlar Türkiye örnekleminde nitel yöntemlerle yürütülmüş çalışmalar özelinde çeşitlilik ve kapsayıcılığa yönelik anlayış/farkındalık düzeyinde artış sağlanmış olduğunu göstermekle birlikte kurumsallaşma sürecinde yaşanan zorlukların hali hazırda devam ettiğini göstermesi adına kıymetli görünmektedir. Bu sebeple de bütünsel ve kapsayıcı bir örgüt kültürünün geliştirilmesi için katedilmesi gereken süreçlerin olduğunu söylemek mümkündür. Bu süreçlerle ilgili olarak öne çıkabilecek öneriler de araştırmanın nihai sentezini oluşturmuştur.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu çalışma Türkiye örneklemi içerisinde çeşitlilik ve kapsayıcılık ile ilgili nitel yöntemlerle yürütülmüş olan çalışmaların meta sentezini içermektedir. Çalışma amacı doğrultusunda, Türkiye örnekleminde çeşitlilik ve kapsayıcılığın nasıl tanımlandığı ve algılandığının tespit edilmesi ve bu

kapsamda yürütülen yönetsel uygulamaların ne yönde bir eğilim gösterdiğinin belirlenebilmesi çok katmanlı bir biçimde analiz edilmiştir. 2015-2025 yılları arasında yapılan 5 adet çalışma inceleme kapsamına alınmıştır. Çalışmalar incelendiğinde çeşitlilik ve kapsayıcılığın tanım ve algılanmasına yönelik görüşlerde benzerlikler olduğu dolayısıyla da kavramlara yönelik belirli yönde bir anlayışın ya da farkındalığın geliştiğini söylemek mümkün görünmektedir. Yönetsel uygulama eğilimlerinin anlaşılmasına yönelik ise bulgularda sınırlı sayıda veri bulunmakla birlikte bu yöndeki elde edilen söz konusu sınırlı bulgular, çeşitlilik ve kapsayıcılık yaklaşımlarının bireysel farkındalık düzeyinden örgütsel yapı, yönetim anlayışı ve liderlik kültürü gibi farklı unsurlar üzerinden de şekillendiğini göstermesi bakımından önemli görünmektedir. Bunun yanı sıra yine aynı bulgular algıların kalıcı yönetsel dönüşüme henüz yeterince entegre edilememiş olduğu yönünde yorum yapmayı da mümkün kılmaktadır. Bu durum, Türkiye'de çeşitlilik ve kapsayıcılık politikalarının neredeyse hala tanımsal bir düzeyde olduğunu göstermesi bakımından da önemli görünmektedir. Buradan çıkarımla çeşitlilik ve kapsayıcılığın örgütsel süreçler için yalnızca yasal ya da sembolik düzeyde kaldığı dolayısıyla günlük yönetsel kararlar, çalışan etkileşimi ve örgütsel kültür üzerinden henüz istenilen noktada olmadığını göstermektedir. Bu bağlamda, stratejik anlamda kavramsal bütünlüğün sağlanması, kapsayıcı liderlik kültürünün gelişimi gibi unsurların temel bir ihtiyaç olarak öne çıktığını söylemek mümkün görünmektedir. Genel manada bulgular değerlendirildiğinde, çeşitlilik ve kapsayıcılığa yönelik henüz bütüncül bir strateji kurulamadığı ve bu eksikliğin de akademik çalışmalara yansıdığını ifade etmek yanlış olmayacaktır.

Bu çalışmanın, Türkiye bağlamında çeşitlilik ve kapsayıcılık kavramlarının nasıl tanımlandığı, algılandığı ve örgütsel düzeydeki süreçlere nasıl yansıdığına dair mevcut nitel literatürü bütüncül biçimde analiz ederek alana teorik açıdan bir çerçeve sunduğu düşünülmektedir. Çeşitlilik ve kapsayıcılığa yönelik algıların ve uygulamaların yalnızca cinsiyet ya da engellilik gibi görünür kategorilerle sınırlı kalmaması gerektiği; örgütsel adalet, liyakat, kurumsal kültür ve liderlik gibi önemli unsurlarla iç içe geçmiş çok boyutlu bir olgu olduğunun ortaya konulmuş olması bu çalışmanın temel teorik çıkarımları arasında sayılabilir. Bulgular, yönetsel düzeyde çeşitlilik ve kapsayıcılık ilkelerinin sıklıkla yasal açıdan bağlayıcılık düzeyinde kaldığını, ancak uygulamada bu ilkelerin içselleştirilmediğini göstermesi bakımından önemlidir. Söz konusu bu durum, örgütlerin kapsayıcı liderlik anlayışı, ölçülebilir performans göstergeleri ve çalışan katılımı süreçlerinde yeniden yapılandırma ihtiyacına olan gereklilikleri işaret etmesi adına önemli görülebilir.

Her çalışmada olduğu gibi bu çalışmada da bazı kısıtlar bulunmaktadır. Her ne kadar meta-senteze dahil edilecek çalışmaların sayısının ne olması gerektiği konusunda literatürde benimsenmiş bir fikir birliği olmamasına ve bu çalışmanın da evrene genellenebilirlik gibi bir iddiasının olmamasına rağmen analize dâhil edilen çalışmaların sayısının sınırlı oluşu bir kısıt olarak ifade edilebilir. Meta-sentez yönteminin özünde araştırmacı yorumuna dayalı bir analiz süreci içermesi göz önüne alındığında kodlama, tema oluşturma ve sentez süreçlerinin araştırmacının öznelliğinden tamamen arındırılmasının mümkün olmadığını belirtmek önemlidir. Son olarak bu çalışma sonuçları yalnızca akademik çıktılara dayandırılmıştır. Dolayısıyla uygulamada yaşanan ancak literatüre yansımayan güncel kurumsal pratiklerin çalışma dışında kalmış olabileceği göz önünde bulundurulmalıdır. Dolayısıyla bu çalışma sonuçları yalnızca çalışmadan elde edilen bulgularla sınırlıdır.

KAYNAKÇA

Acar Erdur D. (2020). İnsan kaynakları yöneticilerinin gözünden çeşitlilik, kapsayıcılık ve dışlayıcılık. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 34(1), 214-234.

Akdemir, A. B. & Kılıç, A. (2021). Nitel makalelerin yöntem analizi. Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi,8(2), 486-502.

Akgöz, S., Ercan, İ., & Kan, İ. (2004). Meta-analizi. *Uludağ Üniversitesi Tıp Fakültesi Dergisi*, 30(2), 107-112.

Arsel, Z., Crockett, D., & Scott, M.L. (2022). Diversity, equity, and inclusion (DEI) in the journal of consumer research: A curation and research agenda. *Journal of Consumer Research*, 48(5), 920-933.

Aspfors, J., & Fransson, G. (2015). Research on mentor education for mentors of newly qualified teachers: A qualitative meta-synthesis. *Teaching and Teacher Education*, 48, 75-86.

Cox, T. H., & Blake, S. (1991). Managing cultural diversity: Implications for organizational competitiveness. *Academy of Management Perspectives*. 5(3), 45-56.

Erkal, P. (2024). Örgütlerde kapsayıcı yönetici davranışları: engelli kamu çalışanları üzerine nitel bir araştırma. *Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi,* 25(2), 153-171.

Erwin, E. J., Brotherson, M. J., & Summers, J. A. (2011). Understanding qualitative metasynthesis: Issues and opportunities in early childhood intervention research. *Journal of Early Intervention*, 33(3), 186-200.

Ganeshan, M.K., & Vethirajan, C. (2022). Diversity, equity, and inclusion in the workplace in human resource management. International Congress on Social Sciences, China to Adriatic-XIV, Kayseri, Turkey.

Güneş, D., & Erdem, R. (2022). Nitel araştırmaların analizi: Meta-Sentez. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 22(2), 81-98.

Hammell, K.W. (2007). Experience of rehabilitation following spinal cord injury: A meta-synthesis of qualitative findings. Spinal Cord, 45, 260-274.

Harrison, D. A., Price, K. H., & Bell, M. P. (1998). Beyond relational demography: Time and the effects of surface-and deep-level diversity on work group cohesion. *Academy of Management Journal*, *41*(1), 96-107.

Howell-Major, C. H., & Savin-Baden, M. (2010). Qualitative research synthesis: The scholarship of integration in practice. In M. Savin-Baden & C. Howell-Major (Eds.), New approaches to qualitative research: Wisdom and uncertainty (108-118). Routhledge.

Kartalkaya, K. (2024). Bir yönetim uygulaması olarak kapsayıcılığın türkiye kurumsal bağlamında yeniden kavramsallaştırılmasına yönelik keşfedici bir araştırma. Doktora Tezi, Bursa Uludağ Üniversitesi SBE.

Kendirlioğlu Günhan, N., & Bümen, N.T. (2024). Türkiye'de gölge eğitim üzerine bir meta sentez çalışması. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi [PAÜEFD]*, 62, 179-214.

Llyod Jones, M. (2004). Application of systematic review methods to qualitative research: Practical issues. Journal of Advanced Nursing 48(3), 271–278.

Menicucci, E., & Paolucci, G. (2023). The influence of Italian board characteristics on environmental, social and governance dimensions. *Management Decision*, 61(10), 3082–3105.

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

Örmen, C., & Şehitoğlu, Y. (2024). İnsan Kaynakları Uzmanlarının Türk ve Suriyeli Çalışanlara İlişkin İş Gücü Çeşitliliği Algıları. *Anadolu İktisat ve İşletme Dergisi*, *8*(2), 169-187.

Polat, S., & Ay, O. (2016). Meta-sentez: Kavramsal bir çözümleme. *Eğitimde Nitel Araştırmalar Dergisi*, 4(1), 52-64.

Seggie, F. N. & Bayyurt, Y. (2017). Nitel araştırma yöntemi. F. N. Seggie, Y. Bayyurt (Ed.), Nitel Araştırma Yöntem, Teknik Analiz ve Yaklaşımları içinde (11-23. ss.), Ankara: Anı Yayıncılık.

Sherwood G. (1999). Meta-synthesis: Merging qualitative studies to develop nursing knowledge. International Journal for Human Caring 3, 37–42.

Shore, L. M., Cleveland, J. N., & Sanchez, D. (2018). Inclusive workplaces: A review and model. *Human Resource Management Review*, *28*(2), 176-189.

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

Tumewang, Y. K., Ayunda, K. P., Azzahra, M. R., & Hassan, M. K. (2024). The effects of diversity and inclusion on ESG performance: A comparison between Islamic and conventional banks. *Borsa Istanbul Review*, *24*(6), 1101-1110.

Walsh, D., & Downe, S. (2005). Meta-synthesis method for qualitative research: A litera ture review. *Journal of Advanced Nursing*, 50(2), 204–211.

Wavre, S. P., Kuknor, S. C., Dhaktod, P., & Khokale, S. (2024). Learning engagement interventions to enhance diversity, equity and inclusivity culture at workplace. *Journal of Workplace Learning*, *36*(8), 637-657.

Wong, S. L. (2024). The impact of female representation and ethnic diversity in committees on environmental, social and governance performance in Malaysia. *Society and Business Review*, 19(2), 207-229.

Yadav, P., & Prashar, A. (2023). Board gender diversity: Implications for environment, social, and governance (ESG) performance of Indian firms. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 72(9), 2654–2673.

Yılmaz, K. Y. (2021). Sosyal bilimlerde ve eğitim bilimlerinde sistematik derleme, meta değerlendirme ve bibliyometrik analizler. *Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi,* 10(2), 1457-1490.

ÇOK KRİTERLİ KARAR VERME YÖNTEMLERİNİN KULLANILARAK DİJİTAL DÖNÜŞÜM İÇİN KRİTİK OLAN YETENEKLERİN BELİRLENMESİ

Prof. Dr. Turan Erman ERKAN
Atılım Üniversitesi, erman.erkan@atilim.edu.tr

Necmiye ERTÜZÜN
Atılım Üniversitesi, ertuzun.necmiye@student.atilim.edu.tr

ÖZET

Günümüzde yaşanan hızlı teknolojik gelişmelerden dolayı dijital dönüşüm artık bir zorunluluk halini almaktadır. Aynı zamanda yetenek ve bu yeteneklerin yönetilmesi konusunda da hala daha profesyonel yaşamda sorunlar yaşanmaktadır. Yetenek ve yetenek yönetimi kavramının iyi anlaşabilmesi şart olmaktadır. Literatürde yetenek ve yetenek yönetimi kavramları farklılaşmaktadır. Bu çalışmanın amaçlarından birisi de yetenek ve yetenek yönetimi kavramları üzerine ilgili araştırmalardan kavramları ortaya koyabilmektir. Diğer bir amacına bakılacak olur ise dijital dönüşüm süreçlerinde kritik yeteneklerin belirlenerek, dönüşümün çok daha verimli bir şekilde gerçekleşebilmesini sağlayabilmektir. Dijital dönüşüm süreçlerinde kritik yeteneklere bakıldığında teknik ve teknik olmayan veya bilişsel ve bilişsel olmayan şeklinde yeteneklerin kategorize edildiği görülmektedir. Çalışmada kritik yeteneklerden teknik olmayan beceriler kategorisine vurgu yapılmaktadır ve teknik olmayan yeteneklerin neden daha önemli olduğu konusunda araştırmalara, görüşlere yer verilmektedir. Dijital Dönüşümde,kritik yeteneklerin belirlenmesinde Çok Kriterli Karar Verme yöntemlerinden Analitik Hiyerarşi Süreci Yöntemi kullanılmaktadır. Bu yöntem ile ikili karşılaştırmalar, uzman görüşleri alınarak yapılmaktadır. Kritik yeteneklerin belirlenmesi için literatürden kriterler bulunarak modele dahil edilmiştir. Yapılan analizler sonucunda ise dijital dönüşümde kritik olan en önemli yetenek ortaya konmuştur.

Anahtar Kelimeler: Yetenek, Yetenek Yönetimi, Kritik Yetenekler, Dijital Dönüşüm, Analitik Hiyerarşi Süreci, Teknik Yetenekler, Teknik Olmayan Yetenekler, Bilişsel ve Bilişsel Olmayan Yetenekler, İkili Karşılaştırma

GİRİŞ

Çoğu işletme veya şirket dünyada hızlı ve radikal bir şekilde yaşanan dijital dönüşümden dolayı iş süreçlerinde uyum sağlamada birçok zorlukla karşılaşmaktadırlar ve bunun üstesinden gelmeye gayret göstermektedirler. İş süreçlerinde uyum sağlama zorunluğunun yanı sıra insan kaynağının da doğru yönetilmesi, insan faktörünün bu dönüşüm aşamasında dışarıda bırakılmaması gerekmektedir. İnsan kaynağının doğru yönetilmesi kendilerine ciddi anlamda bir rekabet avantajı yaratacağını bilincinde olanlar bu anlamda kendilerini yaşanan bu yarışta ön sıralara taşıyacaklardır.

Günden güne artan gelişmelerin yaşandığı dijital dönüşüm dünyasının en önemli olgularından biri doğru yetenekleri bulabilmek için etkili bir yetenek yönetimini gerçekleştirebilmektir. Doğru bir yetenek yönetimi yapabilmek için ise ilk önce "yetenek" kavramının doğru anlaşılabilmesi gerekmektedir. "Yetenek" nedir? Ve iş dünyasında "Yetenek" nedir? Bu soru standart bir tanımlama ile cevaplanmamıştır ve bu standart tanım eksikliği hem teorisyenler hem de işin uygulayıcıları için uygulanabilir teorik modeller ve Yetenek Yönetimi planları geliştirmede sorun yaratmaktadır. Araştırmacılara ve uygulayıcılara göre "yetenek" iş ve akademik literatürde çok farklı anlamlar içermektedir. Ayrıca, net bir tanımın eksikliği sadece akademisyenler ve uygulayıcılar için bir sorun olarak görülmemekte aynı zamanda kavramsal bir sorun yaratmaktadır ve ayrıca bir tanımın olmaması farklı terimler arasında ayrım yapmayı zorlaştırmaktadır. (Novera Ansar and Akhtar Baloch, 2018).

Bununla birlikte, yetenek bir organizasyondaki her çalışanın sahip olduğu ve uyguladığı deneyim, bilgi, beceri ve yeteneklerin miktarı olarak özetlenebilir. (Goffnett, Sean P.Williams, Zachary, Gibson, Brian J.& Garver, Michael S. ,2016).

"Yetenek" tanımlamasının önemli olduğunu yapılan araştırmalar ortaya koymaktadır. Diğer bir önemli sebebi ise yetenek tanımlamalarının ve yetenek yönetim stratejilerinin iş hayatında ciddi bir rekabet avantajı sağlayacağı düşüncesi yatmaktadır. Sebebine bakıldığında, yetenek yönetimi stratejileri aslında yönetim stratejilerinin temellerinden birini oluşturmaktadır ve bakıldığında yetenek yönetimi stratejileri ölçümlenemeyen maddi olmayan varlıklar içerisinde yer almaktadır ve organizasyonlara değer katan varlıklardır. Buradan hareketle diğer bir görüş olarak, bahsedilen strateji ve olgular " sermaye" tanımlaması ile de literatürde yerini almaktadır. Bazı uzmanlar, yeteneği, örneğin insan sermayesi ile özdeşleştirilebilecek "sermaye" olarak tanımlamışlardır. (Robert Balcerzyk & Janusz Materac 2019).

Bir diğer önemli konu da etkili bir yetenek yönetiminin gerçekleştirilmesidir. Eğer yetenekler etkin bir şekilde yönetilmezse dijital dönüşüm süreci de doğru bir şekilde ilerleme göstermeyebilir. Doğru yetenek yönetimi stratejisi uygulandığında çalışmanın da ana amaçlarından olan dijital dönüşüm için gerekli olan kritik yeteneklerin belirlenmesi kısmında şirketlere avantaj sağlayacaktır. Bu noktada, yetenek yönetiminin ana amaçlarından biri, iş için doğru kişiyi bulmak ve yerleştirmektir. Küresel ve yenilikçi firmalar tarafından uygulanan yetenek yönetimi, "İnsan sermayesini örneğin, organizasyonun rekabet avantajına dönüştüren sürdürülebilir organizasyon stratejilerinin bir seti ve doğru kişileri, doğru işte, doğru yerde ve doğru maliyetle yerleştirmeyi sağlayan bütünleşmiş İK faaliyetleri portföyü" olarak anlaşılmaya başlanmaktadır. (Lisbeth Claus, 2019).

Bu aşamada, kritik yeteneklerin tanımlanması, bulunması ve yerleştirilmesi yetenek yönetiminin etkili bir şekilde yapılmasıyla doğru orantılı olarak görülmektedir.

Literatür incelemesi yapıldığında, dijital dönüşüm sürecinde kritik yeteneklerin çok kriterli karar verme yöntemleriyle belirlenmesi ile ilgili yeterli sayıda bir çalışmaya rastlanmamıştır. Genellikle, dijital dönüşümün gerçekleştirilmesi aşamalarında organizasyonlarda insan faktörü üzerinde pek durulmamakla beraber, yeni yeni öneminin kavranmaya başlandığı da fark edilmektedir. Dolayısıyla, yapılan bu çalışmanın ana amacı ve motivasyonlarından biri de literatüre katkı sağlamak olacaktır. Ayrıca, dijital dönüşüm gerçekleştirmiş veya gerçekleştirmek üzere olan işletmelerin rekabet gücünü arttıracak olan kritik yeteneklerin belirlenmesinde çok kriterli karar verme yöntemlerinin uygulanmasıyla yol haritalarının geliştirilmesi konusunda altyapı oluşturmalarını sağlayacak bir çalışma olacaktır.

Son olarak, dijital dönüşümde kritik yeteneklerin belirlenmesi için uygulanacak olan çok kriterli karar verme yöntemlerinden biri olan Analitik Hiyerarşi Süreci çalışma içerisinde yer almaktadır. Analitik Hiyerarşi Süreci, kritik yeteneklerin belirlenmesi konusunda, kriterlerin oluşturularak ve ikili karşılaştırma yöntemini kullanarak çalışmamızın sonuca ulaşmasını sağlayabilecek en uygun yöntem olarak gözükmektedir.

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Dijital Dönüşüm ve Kritik Yetenekler

Günümüzde dijital dönüşümün en büyük zorluklarından birisi teknolojik gelişmelerin günden güne değişmesinden dolayı kuruluşların yaşanan değişikliklere hızla uyum sağlaması olarak görülmektedir. Dolayısıyla "Dijital Dönüşüm" günümüzün benzersiz bir eylem çağrısıdır. Dijital teknolojinin gidişatı ve mevcut, gelişmekte olan ve yıkıcı teknolojinin iş süreçleri ve yepyeni iş modelleri üzerindeki etkisi nedeniyle bugün benzersizdir. Endüstriler ve şirketler artık seyahat, teslimat, nakliye, sigorta ve perakende endüstrilerine olanlardan dolayı köklü değişiklik yapma korkusu içinde yaşamaktadır. (Stephen J. Andriole 2018). Buna ek olarak, dijital dönüşümün tanımı, dijital dönüşümün temelleri dijitalleştirme veya dijitalleşme ile karıştırıldığı için yazarlar ve uygulayıcılar açısından önem kazanmaktadır.

Ancak dijital dönüşüm ve dijitalleşme birbirinden farklıdır. Dijital dönüşüm yıkıcı bir teknolojidir, dijitalleşme ise süreçlerin teknolojik araçlarla dijitalleştirilmesi anlamına gelmektedir. Ayrıca, dijital dönüşüm, işletmenin nasıl işlediğini ve müşterilere nasıl hizmet ettiğini büyük ölçüde değiştirmek için dijital teknolojiyi kullanma sürecini ve stratejisini ifade etmektedir. (Stephen J. Andriole 2020). Bununla birlikte, dijital dönüşüm, bilgi teknolojilerinin (BT) dayattığı değişiklikleri, görevleri (kısmen) otomatikleştirmenin bir aracı olarak tanımlamaktadır. (C. Legner ve diğerleri, 2017).

Aynı zamanda, dijital dönüşüm, iş dünyasındaki güçlü gelişmelerden biridir ve kuruluşları o kadar ciddi şekilde etkilemektedir ki, birçok endüstride (örneğin müzik, finans, hukuk) dijital iş modelleri, dijital öncesi şirketlerin varlığını tehdit eden geleneksel modellerin yerini almaktadır. (P. M. Gilch and J. Sieweke 2020).

Geçmişe bakıldığında, Almanya 2011 yılında Endüstri 4.0 yani 4. Endüstri Devrimini dünyaya en kritik gelişmelerden biri olarak duyurmuştur. Aslında Endüstri 4.0 kavramı incelendiğinde, internetin ve teknolojinin içerisinde olduğu iletişimsel bir etkileşim olarak ortaya konulduğu görülmektedir ve de dijital dönüşüm kavramı da günümüzde Endüstri 4.0 ile bağdaştırılmaktadır hatta eşit tutulmaktadır ve örnek olarak verilmektedir.

Dijital dönüşüm için kullanılan araçlara bakıldığında; büyük veri, nesnelerin interneti ve bulut bilişim teknolojileri yaygın olarak bilinmektedir ve kullanılmaktadır. Alessandro Sala ve diğerleri (2020), dijital dönüşümde en yaygın olarak kullanılan teknoloji ve yöntem gruplarını; büyük veri ve analitik, simülasyon, nesnelerin interneti (IoT), siber fiziksel sistemler (CPS), bulut bilişim, sanal gerçeklik, makine öğrenimi, 3D baskı ve hibrit üretim gibi yeni yüksek teknolojili üretim süreçleriyle entegre ve uyarlanabilir ve işbirlikçi robotlar ve makineden makineye iletişim olarak akıllı üretim ekipmanı ve sistemleri şeklinde söylemektedir.

Dijital dönüşümün kendisine ve araçlarına bakıldığında gerçekleşecek olan bu değişimin kendi kendine olamayacağı açıkça ortaya konmaktadır. Eğer insan faktörü gözden çıkarılacak olursa yaşanan bu yıkıcı dönüştürücü güç eksik kalmaya devam edecektir ve gerçek anlamda bir dönüşüm yaşanamayacaktır. Ancak, bir açıdan insan kaynağının da dönüşüme mutlaka katkı vermesi gerektiği vurgulanırken diğer açıdan da dönüşüm yarattığı bir yetenek açığı olduğu da gözlemlenmektedir. Jennifer C. Goldsack ve Cole A. Zanetti (2020), dijital dönüşüm, endüstriler arasında yetenek açığı yaratmaktadır. Artık hem teknik uzmanlığa hem de yaratıcı düşünme ve empati gibi bilgisayarların etkili bir şekilde uzmanlaşamayacağı becerilere sahip işçiler için talebin arzdan daha yüksek olduğuna dikkat çekmektedirler.

Yukarıda bahsedilmiş olan yetenek açığının sadece teknik yeterlilik olarak görülmediği aynı zamanda teknik olmayan becerilerin de ön plana çıkarılacak vurgulandığı görülmektedir. Bu nedenle, dijital dönüşüm için yetenekler ikiye ayrılmaktadır; teknik ve teknik olmayan veya bilişsel ve bilişsel olmayan yetenekler. Bunun için örnek verilecek olursa; büyük veri çalışmaları için kritik olan teknik yeterlilik; istatiksel analiz yapılabilmesi için istatistik bilgisine sahip olmasıdır. Ek olarak, Facebook'ta ilk veri bilimi ekibini kuran Hammerbacher, bir veri bilimcisini "Python"da çok aşamalı bir işlem hattı yazabilen, bir hipotez testi tasarlayabilen, R ile veri örnekleri üzerinde bir regresyon analizi gerçekleştirebilen, Hadoop'ta veri yoğun bir ürün veya hizmet için bir algoritma tasarlayıp uygulayabilen veya analizlerimizin sonuçlarını kuruluşun diğer üyelerine iletebilen bir ekip üyesi" olarak tasvir etmektedir. (Debortoli, S. , Müller, O. , ve Vom Brocke, J.,2014).

Aynı zamanda, Romanya'daki dış kaynak (taşeron) sektöründe ihtiyaç duyulan ve önem verilen dijital yetenekler konusundaki uluslararası sektör düzeyindeki tartışmalara göre, sektör tarafından teknik yeteneklerde hangi tür dijital bilginin talep edildiğini öğrenmek için ayrıntılı bir yaklaşımın benimsenmesinin gerekliliği üzerinde durulmuştur. (Nina Golowko, 2018).

Literatüre bakıldığında çeşitli sektörlerde dijital dönüşüm için teknik becerilerin ön planda olduğu görülmektedir fakat son yıllarda yapılan akademik çalışmalara göre artık bu görüşün değişmekte olduğu gözlemlenmektedir. Teknik ve akademik bilginin yanı sıra vurgulanan özellikleri dijital dönüşüm için en verimli şekilde kullanabilmesi adına teknik olmayan veya bilişsel olmayan yeteneklerin gerekliliği üzerinde durulmaktadır. Aslında, hibrit bir yapı da ortaya konabilmektedir. Zaten sahip olunması gereken teknik bilgi düzeyinin yanında teknik olmayan özelliklerin de yanında

yer alması olarak düşünülebilmektedir. Özetle, teknik ve bilişsel olmayan yetenekler birbirinden ayrılmamalıdır ama farklı kavramlar olarak değerlendirilmelidir. Fitsilis ve diğerlerine, (2018) göre; dijital dönüşüm için yetenekler 4 grupta kategorilere ayrılabilir. İlk kategori, belirli bir iş ile ilgili teknik beceriler; süreç anlama ve bilgi yönetimi vb. gibi beceriler. İkinci kategori; yöntemsel beceriler; tedbir/önlem alabilecek düşünme becerisi, araştırma yapabilme, problem çözme, analitik düşünme ve karar verebilme yetenekleri. Üçüncü kategori ise; sosyal yetenekler olarak adlandırılabilir; iletişim kurabilme, liderlik, takım çalışması yapabilme becerileridir. Son olarak dördüncü kategori; kişisel yetenekler; baskı altında gösterilen esneklik ve motivasyon yetenekleridir. (Vanja Erceg ve Tihomir Zoranović , 2020).

Çalışmada bahsedilen kritik yetenekler mevcut araştırmalardan da çıkarılarak elde edilen teknik veya bilişsel olmayan yeteneklerdir. Bilişsel olmayan yeterlilikler nitelikli iş gücünde kritik yetenekler olarak görülmektedir. Örneğin, Yapay Zeka'nın karar alma mekanizmalarına dayalı bir gelecekte, sosyal ve duygusal sorunlarla başa çıkma alt yapısına sahip profesyonellerin değeri gün geçtikçe artmaktadır. Ayrıca, literatürde Endüstri 4.0 ve özellikle teknoloji sektörü için en kritik olarak tanımlanan teknik olmayan yetenekler şunlardır: takım çalışması, yaratıcılık, problem çözme, müzakere edebilme ve iletişim kurabilme, esneklik, son teslim tarihi ve sosyal baskısı ile başa çıkma yeteneği ve analitik, disiplinler arası ve sistemsel düşünme şeklinde sıralanabilir.(Goulart ve diğerleri, 2021). Bunun yanında, teknik yeterliliklerin yanı sıra, dijital becerilere birden fazla boyutta ihtiyaç duyulmaktadır: bilgi yönetimi, iletişim, işbirliği, yaratıcılık, eleştirel düşünme, problem çözme, etik ve kültürel farkındalık, esneklik, öz yönetim ve yaşam boyu öğrenme olarak düşünülebilir. Özetle, birçok şirket, iş ve sosyal becerilere ilişkin derin bilgiyle birleştirilmiş sağlam dijital yeterliliklere sahip çalışanlar aramaktadır. (Matti Pihlajamaa, Nando Malmelin ve Arto Wallin, 2021).

Çok Kriterli Karar Verme Yöntemleri

Sadece günlük hayatımızda yaşadığımız sorunlarda bile karar vermek insanlar için zor hale gelmektedir. Profesyonel yaşamda ise yaşanan birçok sorun günlük hayatımıza karşılaştığımız problemlerden çok daha zor ve karmaşıktır. Örneğin, bir şirkette çalışan yönetici, mevcut tedarikçileri arasında ve diğer alternatifler arasında en iyi olanı seçmek durumunda kalabilmektedir. Bu noktadan bakıldığında, Martin Aruldoss, T. Miranda Lakshmi, ve V. Prasanna Venkatesan,(2013), günümüzde, pek çok kararın çeşitli kriterlere göre verildiğini, kararın farklı kriterlere ağırlıklar verildiğini ve tüm ağırlıkların uzman grupların görüşlerinden alındığını belirterek konuya dikkat çekmektedir.

Çok kriterli karar verme yöntemleri de vurgulanan sebeplerden dolayı sıkça başvurulan metotlardan birisi olmuştur. Yöntemler incelendiğinde, alternatiflerin ve değişkenlerin sayısının fazla olduğu ve her birinin diğerlerinden üretilen sonuçlarla tam olarak örtüşmeyen bir sonuca yol açtığı ve dikkate alınan herhangi bir kritere göre en iyisinin seçilmesini son derece zorlaştıran durumları çözmek için geliştirilmiştir. (Maria Grazia D'Urso ve Daniele Masi, 2015).

Çok kriterli karar verme yöntemlerine bakıldığında sahip olunan problemin yapısına göre çeşitlilik gösterdiği görülmektedir. En bilinen yöntemler; Analitik Hiyerarşi Süreci (AHP),İdeal Çözüme Benzerliğe Göre Sıralama Tekniği (TOPSIS), Zenginleşen Değerlendirmeler İçin Tercih Sıralaması (Promethee), Macbeth Yöntemi, ELECTRE-I-II ve TRI Yöntemleridir.

ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Bu çalışmada kavramsal çerçeve bölümünde bahsedilmiş olan Çok Kriterli Karar Verme Yöntemlerinden Analitik Hiyerarşi Süreci kullanılmıştır. Çalışmada amaçlanan dijital dönüşümde kritik yeteneklerin seçilmesi belirtilen yöntemle ortaya konabilecektir çünkü problemin yapısı belirtilen yöntemle örtüşmektedir.

Analitik Hiyerarşi Süreci, 1968 yılında Myers ve Alpet tarafından bulunmuştur. Saaty ise bu yöntemi karar verme sorunlarına çözüm üretmek için 1970-1980 yıllarında bir yöntem olarak uygulamıştır. Bu yöntem, karar almada hem nicel hem nitel ölçütleri kullanabilen, grupların veya kişilerin tercihlerini, düşüncelerini, bilgi ve deneyimlerini karar verme sürecine dahil edebilen, kompleks problemlerin çözümünü sağlayan çok kriterli karar verme yöntemlerinin en yaygın olarak başvurulanıdır. Aslında karar verici hem objektif hem de sübjektif düşüncelerini yansıtabilmektedir.

AHP yöntemi uygulanırken belirli adımları takip etmek gerekmektedir. Bu adımlar kısaca anlatılacak olursa;

Adım 1: Modelin oluşturulması: Amacın belirlenmesinden önce, uzman kişilerden görüşlerin alınması veya literatürden yapılan araştırmalarla yöntem için zemin hazırlanmaktadır. Sonrasında veriler ile modelin amacı, kriterler ve hiyerarşik yapı oluşturulmaktadır.

Adım 2: İkili karşılaştırma matrislerinin oluşturulması adımına geçilmektedir. Burada Saaty tarafından geliştirilmiş olan 1 ile 9 arasında ölçeklendirilmiş bir yapı kullanılmaktadır. Belirtilen ölçeklendirme ve anlamları Tablo-1'de aşağıda göstertilmiştir.

Tablo-1: Analitik Hiyerarşi 1 ile 9 Ölçeklendirme Anlamları

Önem Derecesi	**Anlamı**
1	Eşit öneme sahip
3	Biraz önemli
5	Fazla önemli
7	Çok Güçlü
9	Son Derece Önemli
2,4,6,8	Ara Değerler (tercih değerleri çok yakın olduğunda kullanılır.)

Adım 3: Kriterlerin ağırlıklarının oluşturulması ve normalize edilmesi gerekmektedir. Normalleştirilmiş matrisin her sütununun toplamı 1'e eşit olmak durumundadır. Ardından, öncelik matrisi, geometrik ortalaması alınan matrisin her bir satırı ile ağırlıkların olduğu matris sütunları çarpılmaktadır. Yapılan bu işlemin amacı, öncelik matrisinin ortaya çıkmasıdır.

Adım 4: AHP modelinin tutarlı olması gerekmektedir ve bunun için oluşmuş olan öncelik matrisinin değerleri, ağırlık matrisinin değerlerine bölünür ve böylece tutarlılık analizi için tutarlılık matrisi oluşturulmuş olur.

Adım 5: Tutarlılık oranının hesaplanabilmesi için λmax değerinin hesaplanması gerekmektedir. Hesaplanması için tutarlılık matrisindeki değerlerin aritmetik ortalaması alınır ve çıkan değer ile tutarlılık indeksi(CI). İndeks değeri hesaplama formülü ise şöyledir: CI= λmax-n/n-1 n sayısı, kriter sayısı demektir. Tutarlılık oranı (CR) ise, CR= CI/RI formülü ile hesaplanır. RI'nın anlamı; rassal indeks'tir ve belirli değerleri vardır ve literatürde bulunmaktadır. Rassal İndeks değerleri Tablo-2'de gösterilmektedir.

Tablo-2: Rassal İndeks Değerleri

n	**RI**
2	0
3	0,58
4	0,9
5	1,12
6	1,24
7	1,32
8	1,41
9	1,45
10	1,51

Adım 6: tutarlılık oranı 0,10 ve 0,10'dan küçük olmalıdır. Tutarlılık oranı belirtildiği gibi çıkar ise karar vericilerin düşünceleri veya kararları tutarlı olarak kabul edilmektedir.

BULGULAR VE TARTIŞMA

Analitik Hiyerarşi Süreci'nin uygulanması ilk olarak literatürden araştırmalar yapılmıştır ve ardından uzmanlardan da görüşler alınarak kriterlerin oluşması sağlanmıştır. Önceki bölümlerde bahsedildiği gibi dijital dönüşümde kritik yetenekler olarak teknik olmayan ve bilişsel olmayan şeklinde bir ayrım yapılmıştır ve esas kritik becerilen bunlar olduğu vurgulanmıştır.

Yöntemin uygulanması aşamasında, yapılan araştırmalar sonucunda ortaya çıkan teknik olmayan kritik yeteneklere ait kriterler şu şekilde oluşturulmuştur: yaratıcılık, iş birliği yapabilme, problem çözme, analitik düşünme ve adapte olabilme. Bakıldığında, 5 kriter belirlenmiştir.

Belirlenen kriterler, 1 ile 9 arasında ölçeklendirilmiş ikili karşılaştırmaların yapılacağı anketler oluşturularak uzman olan 5 kişiden görüşleri alınarak puanlandırılmıştır. Oluşturulan anket örneği Tablo-3'te gösterilmektedir.

Tablo-3: İkili karşılaştırma Anket Örneği

SORU1	Yaratıcılık	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	İş Birliği Yapabilme
SORU2	Yaratıcılık	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Problem Çözme

Anketlerden alınan veriler Excel ortamına aktarılmıştır. Anket sonuçlarının olduğu Excel verisi Şekil-1'de verilmektedir.

Şekil-1: Anket Sonuçları

UZMAN-1	YARATICILIK	İŞ BİRLİĞİ YAPABİLME	PROBLEM ÇÖZME	ANALİTİK DÜŞÜNME	ADAPTE OLABİLME
YARATICILIK	1	7	1/5	7	9
İŞ BİRLİĞİ YAPABİLME	1/7	1	1/5	7	1/3
PROBLEM ÇÖZME	5	5	1	9	1/5
ANALİTİK DÜŞÜNME	1/7	1/7	1/9	1	1/7
ADAPTE OLABİLME	1/9	3	5	7	1
UZMAN-2	YARATICILIK	İŞ BİRLİĞİ YAPABİLME	PROBLEM ÇÖZME	ANALİTİK DÜŞÜNME	ADAPTE OLABİLME
YARATICILIK	1	1/5	1/7	1/9	1/7
İŞ BİRLİĞİ YAPABİLME	5	1	7	6	1/7
PROBLEM ÇÖZME	7	1/7	1	7	9
ANALİTİK DÜŞÜNME	9	1/6	1/7	1	1/9
ADAPTE OLABİLME	7	7	1/9	9	1
UZMAN-3	YARATICILIK	İŞ BİRLİĞİ YAPABİLME	PROBLEM ÇÖZME	ANALİTİK DÜŞÜNME	ADAPTE OLABİLME
YARATICILIK	1	1/7	1/9	1/7	5
İŞ BİRLİĞİ YAPABİLME	7	1	1/7	5	7
PROBLEM ÇÖZME	9	7	1	7	9
ANALİTİK DÜŞÜNME	7	1/5	1/7	1	5
ADAPTE OLABİLME	1/5	1/7	1/9	1/5	1
UZMAN-4	YARATICILIK	İŞ BİRLİĞİ YAPABİLME	PROBLEM ÇÖZME	ANALİTİK DÜŞÜNME	ADAPTE OLABİLME
YARATICILIK	1	7	5	1/7	7
İŞ BİRLİĞİ YAPABİLME	1/7	1	7	1/9	7
PROBLEM ÇÖZME	1/5	1/7	1	1/7	9
ANALİTİK DÜŞÜNME	7	9	7	1	7
ADAPTE OLABİLME	1/7	1/7	1/9	1/7	1
UZMAN-5	YARATICILIK	İŞ BİRLİĞİ YAPABİLME	PROBLEM ÇÖZME	ANALİTİK DÜŞÜNME	ADAPTE OLABİLME
YARATICILIK	1	5	1/7	4	1/5
İŞ BİRLİĞİ YAPABİLME	1/5	1	1/9	6	7
PROBLEM ÇÖZME	7	9	1	6	7
ANALİTİK DÜŞÜNME	1/4	1/6	1/6	1	9
ADAPTE OLABİLME	5	1/7	1/7	1/9	1

Şekil-1'de gösterilmiş olan verilere bakıldığında; mavi ile boyanmış ve 1 olarak yazılan yerler kriterlerin matristeki köşegenleridir yani kendileriyle karşılaştırma sonucu 1'dir. Aslında, yukarıda verilmiş olan Excel görseli anketlerden gelen ve oluşturulmuş bir matristir.

Ayrıca, anketlerin katılımcılara gönderilirken bazı yönlendirmelerin yapılması gerekmektedir. Anketler puanlanırken, önem verilmesine göre işaretlenir. Örneğin, eğer yaratıcılık kriteri, iş birliği yapabilme kriterinden önemli ise sol taraftaki değerlerden önem derecesine göre uygun olanı işaretlenmesi istenmektedir veya problem çözme kriteri, yaratıcılık kriterinden önemli ise sağ taraftaki uygun olan değerin işaretlenmesi istenir.

Matris oluşturulurken, değerlerin yazılması da önem arz etmektedir. Yaratıcılık kriterinin İş birliği yapabilme değeri eğer sol taraftaki değerlerden biri ise direkt işaretlenen sayı veri olarak matrise yazılır ama tam tersi ise "1/" şeklinde matrise yansıtılmaktadır.

Oluşturulan matrisin ardından, uzmanlardan alınan değerlerin Geometrik ortalamasının alınması gerekmektedir. Alınan geometrik ortalamaların ardından görülen 5 uzmanın ortak görüşü, değerlerin bir üst değere evirilmesi beklenir veya eğer bir üst değer olmuyorsa kesir sayısı olarak matrise yansıtılır. Geometrik ortalamaları, Şekil-2'de verilmektedir.

Şekil-2: Geometrik Ortalama Değerleri

U=UZMAN	U1	U2	U3	U4	U5	GEO.ORT.	ORTAK GÖRÜŞ	
YARATICILIK	7	1/5	1/7	7	5	1,48	2	İŞ BİRLİĞİ YAPABİLME
YARATICILIK	1/5	1/7	1/9	5	1/7	0,30	1/3	PROBLEM ÇÖZME
YARATICILIK	7	1/9	1/7	1/7	4	0,58	1/2	ANALİTİK DÜŞÜNME
YARATICILIK	9	1/7	5	7	1/5	1,55	2	ADAPTE OLABİLME
İŞ BİRLİĞİ YAPABİLME	1/5	7	1/7	7	1/9	0,69	1/2	PROBLEM ÇÖZME
İŞ BİRLİĞİ YAPABİLME	7	6	5	1/9	6	2,69	3	ANALİTİK DÜŞÜNME
İŞ BİRLİĞİ YAPABİLME	1/3	1/7	7	7	7	1,75	2	ADAPTE OLABİLME
PROBLEM ÇÖZME	9	7	7	1/7	6	3,28	3	ANALİTİK DÜŞÜNME
PROBLEM ÇÖZME	1/5	9	9	9	7	4,00	4	ADAPTE OLABİLME
ANALİTİK DÜŞÜNME	1/7	1/9	5	7	9	1,38	1	ADAPTE OLABİLME

Geometrik ortalamaların alınmasıyla oluşturulan ortak görüş değerleriyle oluşan matrisin her biri sütununun toplamları alınmaktadır çünkü oluşan matrisin normalleştirilmesi gerekmektedir. Ek olarak, normalleştirilen matriste çıkan sonuçlarda, her bir sütunun toplam değeri 1 olmalıdır. Matrisin normalleştirilmesinin sebebi şudur; tutarlılık oranının hesaplanabilmesi için kriterlerin ağırlık, öncelik ve tutarlılık matrislerinin ortaya çıkması gerekmektedir. Yapılan bu hesaplamalardan sonra ise tutarlılık analizine geçilebilmektedir. Yapılan hesaplamalar ile normalleştirilmiş matris ve ağırlık, öncelik ve tutarlılık matrisleri şekil-3'te verilmektedir.

Şekil-3: Normalleştirilmiş Matris, Kriter Ağırlıkları, Öncelik ve Tutarlılık Matrisleri

	YARATICILIK	İŞ BİRLİĞİ YAPABİLME	PROBLEM ÇÖZME	ANALİTİK DÜŞÜNME	ADAPTE OLABİLME
YARATICILIK	1	2	1/3	1/2	2
İŞ BİRLİĞİ YAPABİLME	1/2	1	1/2	3	2
PROBLEM ÇÖZME	3	2	1	3	4
ANALİTİK DÜŞÜNME	2	1/3	1/3	1	1
ADAPTE OLABİLME	1/2	1/2	1/4	1	1
TOPLAM	7	5,83	2,42	8,50	10

	NORMALİZASYON MATRİSİ					AĞIRLIKLAR	Öncelik Matrisi	Tutarlılık Matrisi
YARATICILIK	0,14	0,34	0,14	0,06	0,20	0,18	0,97	5,48
İŞ BİRLİĞİ YAPABİLME	0,07	0,17	0,21	0,35	0,20	0,20	1,09	5,45
PROBLEM ÇÖZME	0,43	0,34	0,41	0,35	0,40	0,39	2,12	5,47
ANALİTİK DÜŞÜNME	0,29	0,06	0,14	0,12	0,10	0,14	0,78	5,62
ADAPTE OLABİLME	0,07	0,09	0,10	0,12	0,10	0,10	0,52	5,44
TOPLAM	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00		λmax	5,49

Şekil-3'te görülen, kırmızı ile belirtilmiş 5,49 sayısı, tutarlılık matrisinde bulunan değerlerin ortalamalarının alınmasıyla bulunmaktadır. 5,49 değeri, λmax değeridir. Belirtilen bu değer, Tutarlılık İndeksinin (CI) hesaplanması için önemlidir. Ve formüle göre; (CI=λmax-n/n-1)

CI Değeri: 5,49-5/5-1= 0,12'dir (n: kriter sayısı)

Çalışmanın tutarlılık oranı (CR) ise; CI/RI'dır. RI: Rassal indekstir. Rassal indeks değerleri Tablo-2'de verilmiştir. Kriter sayısına (göre tabloya bakıldığında RI değeri; 1,12 olarak belirtilmiştir. Formüle göre; 0,12/1,12= 0,1'dir. Bir başka deyişle, modelin tutarlılık oranı 0,1 olarak bulunmuştur.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Dijital dönüşüm ülkemizde hatta dünyada hala daha gündemde olan önemli bir konudur. Gün geçtikçe teknolojide yaşanan gelişmeler iş dünyasının rekabetçi ortamında şirketleri dijital dönüşüme zorlayan bir duruma getirmiştir. Gerçek anlamda dijital dönüşümü gerçekleştirmeye çalışan organizasyonlar için de yetenek kavramı öne çıkmaktadır. Kavramsal çerçeve ve önceki bölümlerde de bahsedildiği

gibi , kritik beceriler teknik anlamda artık bir doygunluğa ulaşmıştır. Şirket içi veya dışından istihdam sağlanmak istendiğinde dışarıdan nasıl bir teknik uzmanlık veya yeterlilik gerektiği az çok işin tanımından belli olmaktadır veya şirket içinden ise eğitimlerle istenen beceriler kazandırılmaktadır ve sonucunda İnsan Kaynakları liderleri bu konuda herhangi bir sıkıntı yaşamamaktadır. Ancak, şirkette teknik olmayan yeteneklerin bulunması ve kazandırılması zor olmaktadır çünkü hangi teknik veya bilişsel olmayan yeteneğin gerekli olduğunun ölçümlenmesi, belirlenmesi belirli bir yöntemle yapılamamaktadır.

Vurgulanan kavramlar ışığında, yapılan bu çalışmada dijital dönüşümde kritik yeteneklerin çok kriterli karar analizi ile belirlenmesi ile literatüre ve iş dünyasına katkı sunulması beklenmektedir.

Belirlenen problem ile birlikte, çok kriterli karar verme yöntemleri kullanılarak bir model oluşturulmak istenmiştir. Modelimiz, Analitik Hiyerarşi Süreci ile uyumludur ve ona bir çalışma yapılmıştır. Araştırma Yöntemi bölümünde anlatıldığı gibi, Analitik Hiyerarşi sürecinde kriterler literatürden yararlanılarak oluşturuldu ve anketler 5 kişi olan uzmanlara yaptırılarak ikili karşılaştırmalar yapıldı. Yapılan karşılaştırmalar sonucunda AHP sürecinde yer alan matrislere dönüştürüldü ve yöntemde yer alan hesaplama adımları ile modelin tutarlılığı gösterildi. Oluşturulmuş olan model tutarlı olarak sonuca bağlandı.

Tutarlılık sonucunun olumlu olmasının sonucu ise şöyle yorumlanabilir; karar vericilerin belirtmiş olduğu görüşler tutarlı olmak ile birlikte kriterler arasında da hangisinin daha önemli olduğu vurgulanmış oldu. Excel programında yapılan hesaplamalar sonucunda, modelde en önemli kriter olarak, 0,39 ağırlık değeri ile "Problem Çözme" kriteri dijital dönüşümde en kritik yetenek olarak sonuca bağlanmıştır. Diğer ağırlık değerlerine bakıldığında, 2.önemli kriter, "İş Birliği Yapabilme" olarak göze çarpmaktadır. Aslında, kriterlerin ağırlıklarına bakıldığında, en kritik yetenek açık bir fark ile 'problem çözme' olarak gözükmektedir ama diğer 4 değer ise birbirine yakın değerlerdir. Bu açıdan düşünüldüğünde, uzman görüşlerine göre 'problem çözme' kriteri diğer kriterlerinde bir nevi temeli olma özelliği gösterdiğini düşündürmektedir. Yine de az olan farklara göre sıralama yapıldığında; 2.önemli kriter, 'iş birliği yapabilme', 3.önemli kriter ise 'yaratıcılık' olarak göze çarpmaktadır. Buna karşın, en az önemli olan kriter,0,10 değeri ile 'adapte olabilme' kriteridir. Literatüre bakıldığında, 'adapte olabilme' kriteri, dijital dönüşümde bir anlamda esneklikle örtüştürülmekte ve hızlı yaşanan teknolojik değişimlerde bu olgunun önemli olduğu düşünülmektedir çünkü hızlı adapte olan yaşanan bu gelişmeler karşısında yarışta kalmayı kolaylaştırabilir.

Çalışmanın kısıtlarına gelindiğinde ise kritik yeteneklerin belirlenmesi için oluşturulacak kriterlerin literatürden taranarak bulunması az da olsa bir sınır getirmektedir. Yapılan araştırmalar bazen çok da gerçeğe yakın bir sonuç getirmemektedir. Bir başka deyişle, profesyonel iş dünyasında kritik yetenekler literatürde görülen teorik görüşlerden farklı olabilmektedir. AHP çalışması ile de aslında bu fark görülmektedir.

Son olarak bu çalışmada, dijital dönüşümde kritik yeteneklerin çok kriterli karar araçlarıyla belirlenmesi için AHP tekniği uygulanmıştır. Yapılan analizler sonucunda en kritik yetenek belirlenmiştir ve sonuçlar paylaşılmıştır, çalışmanın yol gösterici olması temenni edilmektedir.

KAYNAKÇA

Arto Wallin, Matti Pihlajamaa and Nando Malmelin (2021). How do large corporations manage disruption? The perspective of manufacturing executives in Finland. European Journal of Innovation Management Vol. 25 No. 6, 2022 s. 19-43

Christine Legner, T. E. (2017). Digitalization: Opportunity and Challenge for the Business and Information Systems Engineering Community. Bus Inf Syst Eng, 59(4):s.301–308.

Debortoli, S. M. (2014). Comparing Business Intelligence and Big Data Skills: A Text Mining Study Using Job Advertisement. Business & Information Systems Engineering.

Goffnett, S. P. (2016). Identifying critical skills for logistics professionals:Assessing skill impoartance,capability,and availability. Journal of Transportation Management, 27(1),45-61

Goulart ve diğerleri. (2021). Balancing skills in the digital transformation era: The future of jobs and the role of higher education. Industry and Higher Education s.1–10

Jennifer C. Goldsack and Cole A. Zanetti (2020). Defining and Developing the Workforce Needed for Success in the Digital Era of Medicine. Digit Biomark4(suppl 1): 136–142

Lisbeth Claus (2019). HR disruption-Time already to reinvent talent management, BRQ Business Research Quarterly,22, 207-215

Maria Grazia D'Urso & Daniele Masi (2015). Multi-Criteria Decision-Making Methods and Their Applications for Human Resources, The International Archives of the Photogrammetry, Remote Sensing and Spatial Information Sciences, XL-6/W1, SPRS Workshop of Commission VI 1-3

Martin Aruldoss, T. Miranda Lakshmi, and V. Prasanna Venkatesan (2013) A Survey on Multi Criteria Decision Making Methods and Its Applications. American Journal of Information Systems 1, no. 1

Nina Golowko (2018). The need for digital and soft skills in the Romanian business service industry, Management & Marketing. Challenges for the Knowledge Society, Vol. 13, No. 1, Spring, s. 831-847

Novera Ansar and Akhtar Baloch (2018). Talent and Talent Management: Definition and Issues, IBT Journal of Business Studies, Volume 14(2), s.174-186).

Phyllis Messalina Gilch, J. S. (2021). Recruiting digital talent: The strategic role of recruitment in organisations' digital transformation. German Journal of Human Resource Management, Vol. 35(1) 53-82.

R. Balcerzyk, J. M. (2019). Talent Management As A Concept Of Human Capıtal Management. Scıentıfıc Papers Of Sılesıan Unıversıty Of Technology Organızatıon And Management Serıes, No:133.

Stephen J. Andriole (2020). The Hard Truth About Soft Digital Transformation Department : Life in the C-Suite

Vanja Erceg, T. Z. (2020). Requıred Competencıes For Successful Dıgıtal Transformatıon. Orıgınal Scıentıfıc Artıcle, s.47-54.

ŞİFA VEREN KADINLAR: TÜRKİYE'DE İLAÇ SEKTÖRÜNÜN 1960-1975 DÖNEMİ KADIN EMEKÇİLERİ ÜZERİNE BİR İNCELEME

Hale Eda AKDURU
Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi, haleedaakduru@mu.edu.tr

ÖZET

Bu araştırma Türkiye'de 1960-1975 yılları arasındaki 15 yıllık süreçte Türk Ecza Sektöründe hakim olan altı adet firmada kadın istihdamını ülkenin bu dönemdeki özellikleri üzerinden incelemeyi amaçlamaktadır. Tarihsel doküman incelemesi ve sözlü tarih çalışması yöntemlerini birleştiren araştırma bulgularına göre ilgili dönemde Fako, Sandoz, Eczacıbaşı, Wyeth, Roche ve Carlo Erba firmaları kadın çalışanların hem çalışan sayısı olarak egemen olduğu aynı zamanda kadın yönetici ve sorumluların da oldukça fazla olduğu firmalardır. Türk Ecza Sektörünün en parlak dönemini yaşadığı 1960-1975 yılları arasında piyasa lideri konumundaki bu firmalarda kadın istihdamının oldukça yüksek olmasının başlıca sebebi, ülkenin eğitim politikalarında kız çocuklarının eğitimine verilen önem ve desteklerdir. Özellikle Cumhuriyetin ilanından itibaren kimya ve eczacılık eğitimlerinde kız çocuklarının öne çıkarılması amacıyla lise ve yüksek öğretim düzeyinde uygulanan başarılı devlet politikalarının devamı Türkiye'deki ilaç sektöründe ilgili süreçte kadınların öne çıkarak büyük başarılar elde etmelerini sağlamıştır.

Anahtar Kelimeler: İşletme Tarihi, İlaç Sektörü, Eczacılık İşletmeciliği, Kadın İstihdamı.

GİRİŞ

İlaçların kullanım amacı, hastalıkların teşhisi, tedavisi ve önlenmesini sağlayarak, insan sağlığını korumak ve yaşam kalitesini yükselterek sağlıklı bir toplumsal yaşam oluşturmak şeklinde ifade edilebilir (Konca vd., 2015, s.190). İlaç endüstrisi ise beşeri ve veteriner hekimlikte tedavi edici, koruyucu ve besleyici olarak kullanılan sentetik, bitkisel, hayvansal, biyolojik kaynakları, kimyasal maddeleri, farmasötik teknolojiye uygun olarak, bilimsel standartlara göre belirli dozlarda basit veya bileşik farmasötik şekiller haline getiren ve seri olarak üreterek tedaviye sunan sanayi dalıdır (TÜBİTAK, 2003, s.3). Tarihsel kökenleri insanlığın tarihine kadar uzanmakta olan ilaç sektöründe kadınlara ilişkin çeşitli anektodlara geçmiş zaman öğretilerinde de sıklıkla rastlanmaktadır. Özellikle Anadolu merkezli hikayelerde, masallarda ve mitlerde çeşitli hastalıklara karşı şifalı ilaçlar hazırlayan şifacı kadınlardan, alternatif tıbbi yöntemlerden (şişe çekme, hacamat gibi), şifa dağıtılan ocaklardan ve şifacılığın elden ele aktarılmasından sıklıkla bahsedilmektedir. Bu bağlamda kadınların ilaç sektöründe çalışması toplumsal anlamda kabul edilmiştir.

Türkiye'de günümüzde ilaç sektöründe faaliyet gösteren ve bir kısmı yabancı sermayeli olan firmaların yaklaşık altıda birinin üretim tesisi bulunmaktadır. Sektörde yaklaşık olarak 40000 üzerinde kişi istihdam edilmekte olup (İEİS, 2022), bu istihdam oranı içerisinde kadın çalışanların önemli bir yeri bulunduğu söylenebilir.

Bu araştırma Türkiye'de ilaç endüstrisinin en parlak dönemlerinde sektöre hakim olan firmalarda kadın istihdam oranlarını ve sebeplerini sosyokültürel dinamikler üzerinden incelemektedir. Çalışma ilaç sektörünün tarihsel gelişim sürecinde kadın katılımını ele alması bakımından özgündür.

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Türk İlaç Sektörünün Tarihi ve Gelişimi

Tarihsel süreçte Türkiye'de en köklü sektörlerden birisi olan ilaç sektörünün gelişimi Cumhuriyet öncesi dönem, Cumhuriyetten 2. Dünya Savaşı'na kadar olan dönem ve 2. Dünya Savaşı'ndan günümüze kadar olan dönem olmak üzere üç dönemde incelenmektedir (Tıraş, 2020, s.47). Eczane dönemi olarak da adlandırılan Cumhuriyet öncesi dönemde Türk ilaç sektörü hazır ilaç bulundurulması ve satılmasından ziyade, çeşitli reçetelerle ihtiyaç anında hazırlanan karışımlarla vücut bulmuştur. Türkiye'de üretilen ilk ilaçların 1800'lerde Eczacı Halil Bey tarafından İngiliz Eczanesi'nde hazırlandığı belirtilmektedir. Bu dönemde önceden hazırlanmış olarak satılan ilaçların sadece Melisa Ruhu ile Tiryak olduğu da kaynaklarda ifade edilmektedir (Baytop, 2001).

Cumhuriyetin ilanından sonra laboratuvar dönemi olarak adlandırılan dönemde ise yerli ilaç sanayinin kurulması için ilk adım olan Müstahzar ilaç ithali ve satışı konusunda devlet kontrolü sağlanarak ilaçlar için ruhsat alma zorunluluğu getirilmiştir. Bu süreçte Türkiye'de eczacılık, ecza ticareti, depoculuk ve ilaç ve galenik prepatlar yapımı büyük ölçüde azınlıklar veya yabancı uyruklu kişilerin elinde veya kontrolündedir (Budak, 2010:67). 1928 yılında 1262 sayılı "Tıbbi ve İspeçiyari Müstahzarlar Kanunu" çıkarılarak yerli ilaç sanayinin kurulması ve gelişmesine imkan sağlanmıştır (Say, 1977, s.6). Bununla beraber 2. Dünya Savaşı'na kadar olan süreçte Türkiye'de İlaç sektöründe önemli bir gelişme kaydedilememiş, 2. Dünya Savaşı'ndan sonra tüm dünyada olduğu üzere Türkiye'de de endüstrileşme çabalarının ve liberalleşme hareketlerinin etkisiyle yerli ilaç üretim tesisleri faaliyete geçirilmiştir. Bu dönemde kitle üretimine geçiş ihtiyacı ortaya çıkmış ve 1950'lerden itibaren ilaç sektörüne sağlanan teknik desteklerle laboratuvar üretiminden fabrikasyon üretime hızlı bir geçiş söz konusu olmuştur. Devlet teşviklerinin fazlalaşması ile Türkiye'de 1952'den sonra yerli ve yabancı ilaç fabrikaları kurulmuş (Kaya, 2016, s.15), 1953-1957 döneminde kurulan modern tesisler ile yurt içi talebin %60'nı karşılar duruma gelmiştir. Hatta bir miktar da ihracat yapar düzeye ulaşılmıştır (Say, 1977, s.6). Bu dönemde ayrıca Türk Tabipler Birliği Kanunu (1953), Eczacılar ve Eczaneler Kanunu (1953), Hemşirelik Kanunu (1954) gibi düzenlemelerle sivil toplum örgütleri ve bazı tıp mesleklerinin hukuki altyapıları oluşturulmuştur.

İlaç sektörü, Türkiye'de önemli bir istihdam sağlayıcıdır. SGK 2020 yılı verilerine göre, Temel Eczacılık Ürünleri İmalatı ve Eczacılığa İlişkin İlaçların İmalatı faaliyetini gerçekleştiren girişim sayısı 637, çalışan sayısı ise yaklaşık 31.899 kişidir. Girişimler ve üretim tesisleri, Marmara Bölgesinde yoğunlaşmış olup, sektördeki firmaların tamamına yakını altyapının daha uygun olması, işgücü temini, ulaşım ve iletişim kolaylıkları sebebiyle İstanbul İli ve çevresinde faaliyet göstermektedir (Özbucak Albar, 2024, s.119). İlaç sektörü tarafından yürütülen faaliyetler, ithalat ve ihracat kapsamında da değerlendirilebilmektedir. Ülke ihtiyaçları kapsamında sektör tarafından piyasaya 12 binden fazla ürün sunulduğu, Türkiye'deki firmaların 115'inin sadece imal ilaçları, 52'sinin sadece ithal ilaçları bulunurken, 75 firmanın imal ve ithal ürünlerinin pazarda yer aldığı ifade edilmektedir (Azak Sungur vd., 2023).

ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Araştırmada tarihsel doküman tarama metodu ile sözlü tarih çalışması yöntemleri bir arada kullanılmıştır. Akademik dünyada tarihçilerin kullandığı bir veri toplama yöntemi olarak karşımıza çıkmakta olan (Kabapınar ve İncegül, 2016: 75) sözlü tarih, tarihi belgelerden yararlanarak, araştırmacı ile görüşmecinin birlikte oluşturdukları, ses veya görüntü kaydı ile yapılan bir anlatının araştırmacı tarafından çözümlenmesi (Doğan, 2015) ve işlenerek tarih bilgisi haline getirilmesi olarak ifade edilebilir.

Bu çalışmada sosyal medya üzerinden ilgili süreçte altı firmada çalışmış olan eski çalışanlara (veya aile üyelerine) ulaşılmış, her bir firmada görev yapmış olan araştırmaya katılmaya gönüllü üçer eski çalışana 1960-1975 arası firmalarındaki kadın çalışan profiline ilişkin görüşleri sorulmuştur. Yarı-yapılandırılmış görüşme şeklinde gerçekleştirilen çalışmada katılımcılara ilişkin bilgiler gizli tutularak sadece isim ve soyadlarının ilk harfleri kodlanmıştır.

BULGULAR VE TARTIŞMA

Sandoz İlaç Fabrikası

Sandoz İlaç aynı ticaret unvanıyla Türkiye'de 1959 yılında kurulmuş ve üretim faaliyetlerine başlamıştır (Patronlar Dünyası, 2023). Firmanın o senelerdeki sorumlu müdürü Güzin Poffet'tir. Eczacılık lisansına sahip olan Güzin Poffet'in dışında firmanın Türkiye'deki üretim tesisinde tüm personel sayısı olan 223'ün 155'i (%69,5) kadın çalışanlardan meydana gelmiştir. Kadın çalışanlar laboratuvardan ambalajlama ve lojistik kısmına kadar fabrikanın nerdeyse tüm birimlerinde görev almışlardır. Sandoz İlaç Firması Mesul Müdürü Güzin Poffet kendilerine firmalarındaki kadın istihdamını destekleyen yaklaşımlarının nedeninin sorulduğu bir röportajında aşağıdaki şekilde cevap vermiştir (Hayat Mecmuası, 1973):

''İlaç üretimi, temizlik ve dikkat isteyen bir iştir. Bir hanım elinin ustalığı, erkek elinden daha çok bu işe yatkındır.''

Sandoz Eski Çalışanları Turkey Facebook grubundan ulaşılan üç eski çalışanla yapılan görüşmelerde katılımcılar tarafından Güzin Poffet'in başarısının arkasında firmaya olan örgütsel bağlılığı, uzun mesai saatlerine rağmen işinin başından ayrılmak istememesi (R. N., Kişisel Görüşme, Ocak 2025) ve firmadaki kadın çalışan sayısının ve niteliğini artırmaya yönelik politikaları olduğu belirtilmiştir (A.Y., Kişisel Görüşme, Ocak 2025). O dönemde firmada çalışan tüm kadınların çalışkan ve nitelikli oldukları, yarışma usülleriyle seçildikleri belirtilmiştir (L. Z., Kişisel Görüşme, Şubat 2025). Bu yaklaşımını iş hayatı dışında da sürdüren Güzin Poffet kadınların iş ve sosyal hayatında desteklenmesine yönelik faaliyetler yürüten Türkiye Soroptimist Kulüpleri Federasyonu'nun 1974-76 Dönemi TSKF Başkanı, 1985-87 Dönemi SIE Avrupa Soroptimist Federasyonu İkinci Başkanı ve Guvernörü olarak da görev almış, vefat ettiği 2023 yılına kadar bu federasyonda çalışmalarını sürdürmüştür (TSKF, 2025).

Resim 1: Sandoz Fabrika Mesul Müdürü Güzin Poffet (Ambalajda Çalışan Genç Kızlarla)



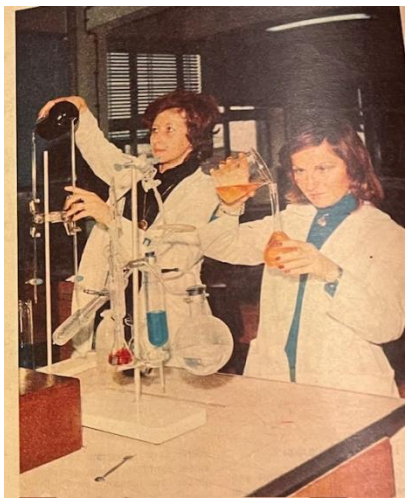
Fako İlaç Fabrikası

Fako İlaçları A.Ş. 1959'da Sirkeci, İstanbul'da kurularak üretime başlamıştır. 1966 yılında Fako İlaçları A.Ş.'nin Sirkeci'deki üretim tesisi Levent'teki ilk yerine taşınmış, 1967'de ise American Home Products/Ayerst Laboratuvarları üretim ve satış lisans anlaşması, Daiichi Seiyaku, Japonya ile üretim ve satış lisans anlaşması yapılarak Fako İlaçları Ansa ve Fürsan yatırımlarına katılmıştır. 1970'de Fako İlaçları A.Ş.'nin Levent'teki yeni tesislerinin temelleri atılmış, 1971'de ise Fako İlaçları'nın yeni tesisleri açılmıştır (Turgut İlaç, 2025).

Kurulduğu günden bugüne dinamik ve profesyonel bir istihdam vizyonuyla hareket eden firmada 1974 yılında istihdam edilen kadın çalışan sayısı 155 olup, özellikle laboratuvar kısmında dönemin 11 kimyager Türk Kadını çalışmaktadır (Hayat Mecmuası, 1972). Fako İlaçları- Aile Gibiydik Facebook Grubundan aileleri vasıtasıyla ulaşılan eski çalışanlarla yapılan görüşmelerde bu dönemde kadın istihdamına oldukça önem veren firmada, kadınların titiz, sabırlı ve dikkatli olmaları gibi sebeplerle daha başarı odaklı oldukları misyonuyla hareket edildiği (S.K., Kişisel Görüşme, Şubat 2025), erkek çalışanlara nazaran kadınların kariyer ilerlemesinde daha avantajlı yaklaşıldığı (F.T., Kişisel Görüşme,

Ocak 2025) ve çalışanların eğitimli olmalarına oldukça dikkat edildiği (H.S., Kişisel Görüşme, Şubat 2025) ifade edilmiştir.

Resim 2: Fako Laboratuvarında İki Kimyager Kadın Çalışırken (Tülay Menemencioğlu ve Zeliha Atanan)



Eczacıbaşı İlaç Fabrikası

Dr. Nejat F. Eczacıbaşı tarafından 1942'de temelleri atılan Eczacıbaşı Topluluğu, yapı ürünleri, tüketim ürünleri ve sağlık alanlarında, ulusal ve uluslararası pazarlara yönelik olarak faaliyet gösteren, Türkiye'nin önde gelen sanayi topluluklarından biridir.

Tıpkı askeri eczacılıkta olduğu gibi sivil alanda da laboratuvarlarda başlayan ilaç üretimi ilerleyen teknik imkânlarla birlikte büyük tesislerde yapılan üretimlere dönüşmüştür. 1952 yılında Türkiye'de kurulan Eczacıbaşı İlaç Fabrikası, bu alanda öncü olmuştur (Sözen Şahne, 2015). Eczacıbaşı İlaç Fabrikası'nda bu süreçte istihdam edilen kadın çalışan miktarı tüm çalışanların %70'lik çoğunluğunu oluşturmaktadır (Hayat Mecmuası, 1975). Eczacıbaşı Topluluğu Facebook Grubundan ulaşılan eski çalışanların beyanlarına göre firmada o dönemde çalışan kadınların büyük çoğunluğu ilkeli, teknik bilgi sahibi, firmayı seven ve sahip çıkan, şikayet etmeyen çok çalışkan kadınlardır. Maaş ve yan hakların oldukça doyurucu olduğu firmada herkes hevesle çalışmıştır (Z. T., Kişisel Görüşme, Ocak 2025). Firma kadın çalışanları dönemin en iyilerinden seçmekte (A.R.Y., Kişisel Görüşme, Şubat 2015) ve işbaşında usta çırak eğitimlerine ve deneyime çok önem vermektedir (Y.T., Kişisel Görüşme, Ocak 2025).

Resim 3: Eczacıbaşı İlaç Üretim Hattında Bir Kadın Çalışan



Roche İlaç Fabrikası

İsviçre menşeili çokuluslu bir firma olan F. Hoffmann-La Roche & Co., 28 yaşındaki Fritz Hoffmann-La Roche tarafından, hastalıkların tanısı, tedavisi ve önlenmesi konusunda topluma sürdürülebilir katkı sunmanın daha iyi yollarını bulmak amacıyla sanayi devriminin Avrupa'nın çehresini değiştirdiği bir zamanda, 1 Ekim 1896 yılında İsviçre'nin Basel şehrinde kuruldu. Hoffman, endüstriyel ilaç üretiminin hastalıklarla mücadelede büyük bir rol oynayacağını ilk fark edenlerden biriydi. 125 yılı aşan geçmişi ile dünyanın en büyük biyoteknoloji şirketlerinden biri olan Roche; kurulduğu dönemden bu yana onkoloji, hematoloji, immünoloji, bulaşıcı hastalıklar, oftalmoloji, nadir hastalıklar ve nöroloji alanlarında çığır açan tedaviler geliştirmenin yanı sıra in vitro diagnostik (vücut dışı tanı), doku bazlı kanser tanısı ve diyabet yönetiminde dünyadaki lider firmalardan biri haline gelmiştir. Roche Grubu; Amerika'da bulunan Genentech'in tamamına, Japonya'da bulunan Chugai Pharmaceutical şirketinin de çoğunluk hissesine sahiptir (Roche, 2025).

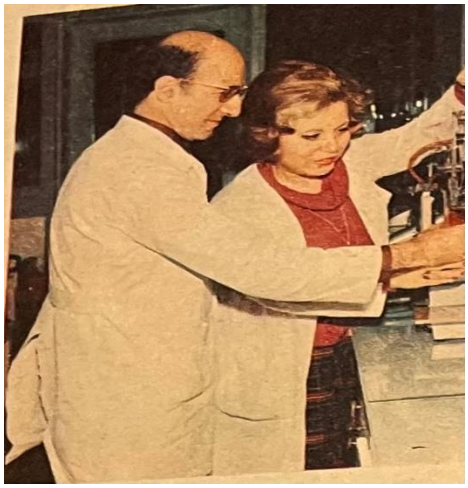
Roche İlaç Türkiye ise 1958 yılında Türkiye'de bir üretim tesisi meydana getirmiş ve teknolojideki gelişmeler ile birlikte 60 yıldan uzun süredir erişilebilirliği artırma odağında topluma fayda sağlamaya devam etmiştir. Roche İlaç Türkiye, bugün 230'dan fazla çalışanıyla geleceğin yenilikçi teknolojilerini geliştirirken medikal çözümleri en hızlı ve güvenilir şekilde kullanıma sunmak için çalışmaktadır.

Roche İlaç Türkiye kurulduğu dönemde tıpkı ilaç sektöründeki diğer rakipleri gibi kadın istihdamı oranının fazlalığıyla öne çıkmıştır. Firmanın ilgili dönemde ilaç üretiminde istihdam ettiği 110 kadına karşılık (%63) 65 erkek personeli bulunmaktadır. Fabrikanın ilaç araştırma (arge) laboratuvarlarında özellikle miktar belirleme işini gerçekleştiren çalışanlar ve fareler üzerinde çeşitli deneyler gerçekleştiren çalışanların biyoloji lisanslı Türk kadınlarından seçilmesine bir şirket stratejisi olarak gayret edilmiştir. Örneğin fabrikanın aynı dönemde kimya laboratuvarının şefi olan Meral Gülen, eşi Rıza Gülen ile aynı yerde çalışmasına rağmen kendisinin şef olarak görevlendirilmesinden gurur duyduğunu bir röportajında belirtmiştir. (Hayat Mecmuası, 1968). Roche Türkiye Facebook Grubundan ulaşılan eski bir çalışan olan B.M. firmanın bu dönemdeki istihdam politikasını 'kadınların çiçek bahçesine dönüştürdüğü bir ortamda mutlulukla çalışmak' ifadeleriyle tanımlamıştır (B.M., Kişisel Görüşme, Şubat 2025). Herkesin eğitimli ve öğrenmeye hevesli olduğunu belirten diğer bir eski firma çalışanı (Y.T., Kişisel Görüşme, Ocak 2025) ile yaklaşık aynı dönemlerde firmada çalışmış olan diğer bir çalışan A.L.V. ise işyerinde kadınların sert, disiplinli ve başarı odaklı çalışmalarının bilhassa o dönem aldıkları eğitimle paralel olduğunu, kız enstitülerinden mezun birçok arkadaşlarının bulunduğunu, orada hem ağırbaşlı hem de becerikli olmayı hedefleyen bir müfredat okutulduğunu ifade etmiştir (A. L. V., Kişisel Görüşme, Şubat 2025).

Resim 4: Roche'de Çalışan Bir Biyolog Kadın Çalışan



Resim 5: Roche Kimya Laboratuvarı Şefi (1970-1975 dönemi) Meral Gülen ve Eşi Rıza Gülen Çalışırken



Carlo- Erba İlaç Fabrikası

Carlo- Erba İlaç Firması 1853 yılında girişimci Milan'lı Eczacı Carlo Erba'nın bir üretim laboratuvarı kurmaya karar vermesiyle kurulmuştur. Şirket hızla büyümüş ve kurucusunun 1888'de ölümüyle Avrupa Kimya ve İlaç Endüstrisi'nin önde gelen referans şirketlerinden biri olmuştur.

Firmanın tüm dünyada olduğu gibi Türkiye'de üretim tesislerini genişletmeye başladığı 1900-1970'li yıllar arasında ilaç sektörünün önemli aktörlerinden birisi olarak üretim süreçlerinde o dönemde diğer ilaç firmalarında bulunmayan bir uygulama getirerek önemli bir farklılık yarattığı bilinmektedir. Firma Türkiye'deki üretim tesislerinde üretilen ilaçların kutularında son kullanma tarihi belirten ilk firma olarak bilinmektedir. Son kullanma tarihine kadar ilaçların dış etkilerden zarar görmeden saklanabilmesi amacıyla uygulanan liyofilizasyon işlemlerinde (ilaçların içerisindeki nemin öncelikle sıfırın altında 78'e indirilip sonra ısının birden yükseltilerek tamamen yok edilmesi) özellikle kadın çalışanlar görevlendirilmiştir (Hayat Mecmuası, 1974). Carlo Erba İlaç Facebook Grubu vasıtasıyla ulaşılan eski firma çalışanı N. K. o dönemde liyofilizasyon ünitesinde çalıştırılırken kullandıkları koruyucu ekipmanın ağırlığını ve işin hassasiyet gerektirmesi nedeniyle çok zorlandıklarını ifade etmiştir. Ancak herkesin işiyle gurur duyduğunu, birbirlerine uzun mesai saatleri boyunca kadınlar olarak destek verdiklerini, okulda edindikleri teknik bilgilerinin çok iyi olduğunu ve evlenmeyi bile kariyerleri nedeniyle uzun süre erteleddiklerini eklemiştir (N.K., Kişisel Görüşme, Şubat 2025).

Resim 6: Carlo Erba'da Liyofilizasyon Ünitesinde Çalışan İki Genç Kadın Çalışan (Zehra Aktün ve Nalan Doğan)



Wyeth İlaç Fabrikası

Türkiye'deki faaliyetine hammadde ve farmasötik ürünleri üretmek ve pazarlamak için %100 Amerikan sermayesi ile 1960 yılında ruhsat alarak ilk organizasyonunu 1962 yılında oluşturan Wyeth Laboratuvarları A.Ş., 1963 yılında Topkapı'da kurduğu fabrikasına geçerek, ilaç üretimi ve pazarlamasına başlamıştır. Aynı yıl ilaç, ilaç hammaddesi ve bebek maması üretmek üzere İstanbul Topkapı'da bir fabrika açan Wyeth, 1993 yılına kadar farklı tedavi alanlarında pek çok ilacı Türkiye'de üretmiş ve kullanıma sunmuştur.

Şirket, 1993 yılında yeni bir yapılanmaya giderek Wyeth İlaçları A.Ş. adını almıştır. Wyeth Pharmaceuticals'ın uluslararası potansiyelini Türkiye'ye daha etkin bir şekilde aktarma kararında olan firma bu amaçla, 1993 yılında strateji değiştirerek, fason üretim ve ithalata geçmiştir. Ünvanını 1994 yılında Wyeth İlaçları A.Ş. olarak değiştiren ve Maya Akar Center'daki yeni yerine taşınan firma, 200'ü aşkın çalışanı ile faaliyetlerine çağdaş ve dinamik bir ortamda, sürekli gelişimi ilke edinerek devam etmektedir. Türkiye'de halen beşeri ilaçlar, sağlık ürünleri ve bebek beslenmesi olmak üzere üç iş kolunda faaliyet gösteren Wyeth'ın bugün farklı tedavi alanlarına yönelik bir çoğu kendi kategorisininde "ilk" ya da "lider" konumda ürünleri bulunmaktadır (İlaç Prospektüsü, 2025).

Wyeth Türkiye'de faaliyet göstermeye başladığı dönemde ilaç işi dışında döneminin çocuk mamaları üretimi alanında (SMA /SMA Optipro Bebek Mamaları) önde gelen firmalarından birisi olarak bilinmektedir. O süreçte fabrikanın üretim laboratuvarlarında kadın çalışan oranı %52 ile erkeklerden fazladır (Hayat Mecmuası, 1973). Wyeth İlaçları AŞ Çalışanları Facebook Grubundan ulaşılan o dönem çalışanı P. R. özellikle hijyen ve özenli çalışma konularında eğitim almış olan kadın çalışanların itinalı davranması nedeniyle istihdamlarının firmaca desteklenmiş olduğunu ifade etmiştir (P. R., Kişisel Görüşme, Şubat 2025). Görüşmeye katılan diğer bir çalışan firmanın o dönem Türkiye'de bebek maması üreten ilk firmalardan olması nedeniyle gıda ve kimya konusunda yüksek eğitimli kadınları istihdam etmede öncelikli davrandığını belirtirken (G.H., Kişisel Görüşme, Ocak 2025), bir başka firma eski çalışanı ise kadınların ambalajlama kısımlarında göz kararı ile doğru gramajı bulabilme potansiyellerine erkek çalışanlar olarak hep şaşırdıklarını (V.T., Kişisel Görüşme, Şubat 2025) belirtmiştir.

Resim 6: Wyeth İlaç Ambalaj Bandında Çalışan Kadınlar ve Tek Erkek Çalışan Bayram Işık



Resim 7: Wyeth Bebek Maması Tartı ve Ambalajlama Ünitesi Kadın Çalışanları



SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu araştırmayla Türk Ecza Sektörünün en parlak dönemleri olan 1960-1975 yılları içerisinde Türkiye'de sektörün en önemli aktörlerinden olan 6 firmada kadın çalışan istihdamı durumları incelenmiştir. Buna göre incelenen altı firmadan dönemin en yüksek kadın istihdam oranlarına sahip olanı %77,5'luk oranla Fako İlaç iken, Eczacıbaşı (%70) Sandoz (%69,5), Roche (%63), Wyeth %52 ve Carlo Erba'da %48'dir. Günümüzde ise kadın çalışan istihdam oranları ilgili firmalarda ortalama %40'lar civarında seyretmektedir.

Söz konusu dönemde Türkiye'de ecza sektöründe kadın çalışan hakim bir süreç söz konusu olduğu söylenebilmekle birlikte, çalışan profilini ve sebeplerini belirtir kişisel görüşmeler ve yazılı kaynaklar derlendiğinde ilgili dönemde ilaç sektöründe çalışan kadın çalışanların nitelikli ve donanımlı oldukları, istihdam koşullarına hızlıca adaptasyon sağladıkları, yüksek örgütsel bağlılıkları, iş yapış usüllerinde erkek çalışanlara nazaran hassas ve özenli davrandıkları başlıkları karşımıza çıkmıştır. Bu hususların genellenebilirliği o dönemde araştırma yapılan firmalarda istihdam edilen erkek çalışanlar bakımından tartışılabilir ise de, objektif olan konu ilgili dönemde kadın çalışanların nitelikli ve donanımlı olduklarıdır. Söz konusu çalışanların nitelik ve donanımlarının temellerinin ise Osmanlı'dan Türkiye Cumhuriyeti'ne geçişle birlikte kadınların eğitim almasına yönelik düzenlemeler ile ecza ve kimya eğitiminin tarihsel gelişimiyle paralel özellikler taşıdığı düşünülebilir.

Avrupa'da olduğu gibi Osmanlı İmparatorluğu döneminde de, ondokuzuncu yüzyılın ortalarına kadar, eczacılık mesleği bir ustanın yanında tamamen pratik olarak öğreniliyordu. Teorik öğretim, Mekteb-i Tıbbiye-i Adliye-i Şahane'de bir Eczacı Sınıfı'nın açılmasıyla başlamıştır (Baytop, 2001, s.172). İlk mezunları erkek olan eczacılık disiplini, zaman içerisinde yüksek öğretim düzeyinde yaşanan gelişmelerle farklı illerde yaygınlaşmış ve kadınların okumayı tercih ettikleri bölümler arasında öne çıkmaya başlamıştır. Bu eğilim günümüzde de etkisini sürdürmekte olup Eczacı Bilgi Sistemi kayıtlarına göre Türkiye'de 39.386 eczacı bulunmakta olup, bunların 22 607'si kadındır. Kadın üye sayısının toplam üye sayısına oranı %57'dir (EBS, 2020). Bununla beraber kadın eczacıların günümüzde yönetim kademelerindeki temsiliyeti oldukça sınırlıdır. Nitekim 2021 yılı itibariyle 54 eczacı odasından sadece 7'sinin başkanı kadındır. Türk Eczacıları Birliği Merkez Heyeti ve Denetleme Kurulunda ise kadın üye bulunmamaktadır (Balta vd., 2021, s.39).

Türkiye'de kimya eğitimi ise Osmanlı Türkiye'sinde batı tarzı kurulan modern yükseköğretim kurumlarında başlamıştır.1900 yılında kurulan ve İstanbul Üniversitesi'nin kaynağını oluşturan Darülfünun Türkiye'de kimyager yetiştiren bütün okulların nüvesini teşkil etmektedir. 1917'de Alman bilim adamları tarafından 'Yerebatan Kimya Enstitüsü' kurulmuş olup, Tanzimat Fermanının ilanından sonra kızların kimya eğitimi görmeleri için İnas Darülfünunun Kimya Enstitüsü aktif edilmiştir. 1921 yılında 2 erkek ve 4 kız öğrenci kimyager unvanı ile ilk mezunlar olmuşlardır. Aynı

okuldan 1933 yılına kadar 80 erkek 50 kız öğrenci mezun olmuştur.İlk mezun kızlar 'Belediye Kimyahanesinde' ve kız liselerinde öğretmen olarak çalışmışlardır (Ogan, 2017). İlerleyen dönemlerde kimya eğitimi birçok başka üniversitenin müfredatına dahil edilmiş, kimya eğitiminin başlangıç yıllarında kız öğrencilerin erkek öğrencilere göre %40 olan oranı ileriki yıllarda daha da artmış ve %50-52 gibi oranlara ulaşmıştır (Dölen, 2013).

Bu bağlamda araştırma sonuçları Türkiye'de ilaç sektörünün parladığı 1960-1975 yılları arasındaki 15 yıllık süreçte kadınların aldıkları nitelikli eğitimin ve devlet politikalarının etkisiyle sektöre damgasını vurduğunu ancak o dönemden günümüze doğru gelindikçe sektördeki varlıkları ve temsil kabiliyetlerinde belirgin bir azalma yaşandığını göstermiştir. Dolayısıyla ileriki araştırmalarda incelenen süreçteki eğitim müfredatlarının günümüzdeki müfredatlarla karşılaştırılması ve farklı sektörlerdeki durumların daha geniş örneklemlerle incelenmesi önerilebilir.

KAYNAKÇA

Azak Sungur, S., Sözen Şahne, B. & Yeğenoğlu, S. (2023). Kurumsal Sosyal Sorumluluk ve İlaç Sektörü, Türkiye Uygulamaları: Geleneksel Derleme. *Literatür Eczacılık Bilimleri Dergisi, 12(1),* 82-91.

Balta, E., Gürler Yıldızlı, Z. & Dönmez, İ. (2021). *Toplumsal Cinsiyet Bağlamında Eczacılık*. Türk Eczacıları Birliği Yayınları. Ankara.

Baytop T. (2001). *Türk Eczacılık Tarihi*. (Editör: Mat, A.), İstanbul ÜniversitesiYayınları No.3358 Eczacılık Fak.No.78, İstanbul.

Budak, O. (2010). *İlaç Sektöründe İletişim Kanallarına Yönelik CRM Uygulamalarının Hekimlerin İlaç Tercihlerindeki Rolü Üzerine Pilot Bir Araştırma*. [Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi]

Doğan, Y. (2015). How should an efficient oral history ınterview process be conducted according to the views of pre-service teachers? *Educational Research and Reviews, 10 (8),*1097-1108.

Dölen, E. (2013). *Türkiye'de Kimya Öğretiminin Tarihçesi 1834-1982*, İstanbul. Türkiye Kimya Derneği yayınları: 21.

EBS (Eczacı Bilgi Sistemi) (2020). *Kadın Üyelerin Branş Dağılımı*, TEB. Türk Eczacıları Birliği Kanunu, (Kanun No: 6643).

Eczacıbaşı (2024, 27 Aralık). https://www.eczacibasiilac.com.tr/hakkimizda/hikayemiz

Hayat Mecmuası (1968), Aralık, Tifdruk Matbaacılık, Topkapı, İstanbul.

Hayat Mecmuası (1972), Eylül, Tifdruk Matbaacılık, Topkapı, İstanbul.

Hayat Mecmuası (1973), Temmuz, Tifdruk Matbaacılık, Topkapı, İstanbul.

Hayat Mecmuası (1973), Ekim, Tifdruk Matbaacılık, Topkapı, İstanbul.

Hayat Mecmuası (1974), Şubat, Tifdruk Matbaacılık, Topkapı, İstanbul.

İEİS (İlaç Endüstrisi İşverenler Sendikası) (2025, 14 Mart). 2022 Türkiye İlaç Sektörü, https://www.ieis.org.tr/static/shared/publications/pdf/23623XAfT_tr_ilac_sektoru_2022.pdf.

İlaç Prospektüsü (2025, Mart 6) Wyeth Hakkında, https://www.ilacprospektusu.com/firma/186/wyeth-ilaclari-a-s.

Kabapınar, Y. & İncegül, S. (2016). Değişim Ve Süreklilik Bağlamında Oyun Ve Oyuncağa Bakmak: Bir Sözlü Tarih Çalışması. *Turkish History Education Journal, 5(1),* 74-96.

Kaya, D. S. (2016). (2025, Ocak 9) İlaç Sektörü. Türkiye İş Bankası İktisadi Araştırmalar Bölümü. https://ekonomi.isbank.com.tr/ContentManagement/Documents/sr201601_ilacsektoru.pdf.

Konca, M., Özer, Ö. & Uğurluoğlu, Ö. (2015). İlaç Sektöründe Ürün Geliştirme, Ek Koruma Sertifikasının Önemi ve Türkiye'deki Durum. *Balıkesir Sağlık Bilimleri Dergisi*, *4(3),* 187-197.

Nayir, A. (2007). *Türk İlaç Sektöründe Kariyer Algılaması: "İki Örnek Olay"*. [Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Sakarya Üniversitesi]

Ogan, A. (2017). Ülkemizde Kimya Eğitiminde İlk Kız Öğrenciler. *Çalışma Hayatında Kadın*, 1, 277-281.

Özbucak Albar, B. (2024). Günümüzde Türk İlaç Endüstrisi ve Tıbbi Satış Mümessilleri: Bir Durum Değerlendirmesi, *EJONS International Journal on Mathematic, Engineering and Natural Sciences, 8(1),* 116-125.

Patronlar Dünyası (2023). (2025, Ocak 5) https://www.patronlardunyasi.com/guzin-poffet-ve-edgar-poffet-aski-ilac-sektorunde-ihracatin-oncusu-oldu.

Roche İlaç (2025, Mart 20), About Us, www.roche.com.

Sözen Sahne, B., Arslan, M. & Şar, S. (2015). Türk İlaç Sanayi Tarihinde Silahlı Kuvvetlerin Yeri: Milli Savunma Bakanlığı Ordu İlaç Fabrikası'nın Tarihsel Gelişimi. *TAF Preventive Medicine Bulletin,14(2),* 171-176.

Tıraş, H. H. (2020). Türkiye'de İlaç Sektörünün Gelişimi; Bir Durum Değerlendirmesi. *Journal of Economics and Research*, 1(1), 42-59.

TSKF (Türkiye Soroptimist Kulüpleri Federasyonu) (2025, Ocak 14). Tarihçe, https://www.soroptimistturkiye.org.

TÜBİTAK (Türkiye Bilimsel ve Teknolojik Araştırma Kurumu) (2003). Vizyon 2023 Teknoloji Öngörüsü Projesi: Sağlık ve İlaç Paneli Ön Rapor, Ankara.

SANAYİ DEVRİMİNİN SESSİZ TANIKLARI: LEWIS HINE'IN OBJEKTİFİNDEN ÇOCUK İŞÇİLİĞİ

Dr. Mehmet YETKİN
myetkin@outlook.com

Doç. Dr. Yasin ÇAKIREL
Kırklareli Üniversitesi, yasincakirel@klu.edu.tr

ÖZET

Lewis Hine, 20. yüzyıl başlarında ABD'de çocuk işçiliğine dair gerçekleri ortaya koyan en önemli sosyal belgesel fotoğrafçılardan biri olarak öne çıkmaktadır. Sanayileşmenin hızla ilerlediği bu dönemde, çocuk işçiliğinin yaygınlaşması hem ekonomik hem de sosyal açıdan önemli tartışmalara yol açmıştır. Hine'ın fotoğrafları, çocukların tehlikeli ve sağlıksız koşullarda çalıştırıldığı fabrikaları ve maden ocaklarını gözler önüne sermekle kalmamış, aynı zamanda toplumsal reform çağrılarına zemin hazırlamıştır. Bu çalışmada, Hine'ın çocuk işçiliğini konu alan fotoğrafları, işletme tarihi bağlamında değerlendirilmektedir. Çocuk işçilerin çalışma koşulları, çocuk işçiliğine yönelik toplumsal ve ekonomik bakış açıları ve bu durumun reform hareketlerini nasıl etkilediği ele alınacaktır. Lewis Hine'ın fotoğrafları, bu süreçte hem sosyal gerçekliğin belgelenmesine hem de reform hareketlerine ilham kaynağı olarak önemli bir rol oynamaktadır.

Anahtar Kelimeler: Sanayi Devrimi, Çocuk İşçiliği, Fotoğraf-Belgeleme, Lewis Hine

GİRİŞ

Sosyal bilimler perspektifinden bakıldığında yönetim bilimi kaçınılmaz olarak tarihsel bir nitelik taşımaktadır (Manicas, 1987, s. 274). Dolayısıyla akademik bir çalışmaya tarihsel bakışın amacı kişilerin zihinlerindeki şimdi tasavvurunu geliştirerek onları farklı düşünmeye sevk etmek ve eski konuları araştırmak için yeni alternatifler sunarak ufuklarını genişletmek şeklinde ifade edilmektedir (Lawrence, 1984, s. 307, 311).

Tarihsel araştırma veya bazı araştırmacıların tarihsel olay araştırması (Bachman & Schutt, 2014; Lewenson & Herrmann, 2007) olarak nitelendirdiği kavram, çok önceleri yaşanmış olan olaylara işaret eden vakaların tarihsel unsurlarının incelemesi şeklinde vurgulanmaktadır (Mcdowell, 2013). Shakespeare (1611/2008, s. 140)'in Fırtına (The Tempest) isimli eserinde yer alan meşhur "Geçmiş girizgahtır" ifadesinden yola çıkılan bu çalışmada, Amerikalı endüstri fotoğrafçısı ve sosyolog Lewis Hine'ın 1900'lerin başlarında çektiği fotoğrafları (Hine, 1909) üzerinden sanayi devrimi dönemi çocuk işçiliğinin toplumsal ve ekonomik bağlamına ışık tutulması ve yazına bu yönde katkı yapılması hedeflenmektedir.

Lewis Hine'ın fotoğrafları, çocuk emeğine bakışı ve buna dair toplumsal ve yasal algıyı hangi görsel unsurlar üzerinden nasıl şekillendirmiştir? sorusuna cevap aranan bu çalışmada nitel araştırma deseni benimsenmiş olup yazında gömülü teori (grounded theory) (Glaser & Strauss, 2017) ile ele alınan fotoğraf-belgeleme (photo-documentation) tekniği kullanılmaktadır (Suchar, 1997).

Çalışmanın ilk bölümünde sanayi devrimi bağlamında çocuk işçiliği kavramı incelenecek olup akabinde Lewis Hine ve o dönemin cam fabrikalarında çalışan çocuk işçiler ele alınacaktır. Bulgular kısmında görsel analizler neticesinde ortaya çıkan tema ve kodlar ekseninde konu tartışılacaktır. Son bölümde ise araştırmanın sonuçlarına değinilmesi ve geleceğe dair önerilerin verilmesi suretiyle tamamlanması planlanmaktadır.

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Sanayi Devrimi ve Çocuk İşçiliği

Çocukların, bilhassa yoksul kesimin çocuklarının bir işgücü olarak görülmesi ve kullanılması sanayi devrimi öncesine dayanmaktadır. Gerek yerel gerekse tarımsal üretim söz konusu olduğunda tüm aile bireylerinin sürece dahil olduğu bir yapı söz konusuydu (Wren & Bedeian, 2021, s. 98; Hammond, 1925, s. 197). Ev içi üretim modeli olarak nitelendirilen üretim şeklinde aile bireyleri yaşadıkları evi mikro düzeyde bir imalathaneye dönüştürmekteydi (George Jr., 1968 akt. Berber, 2013, s. 34).

Buhar gücünün devreye alınması ve fabrikalaşmanın yükselişe geçmesiyle birlikte çocuk işçiliği yaygınlaşarak Samuel Slater gibi girişimciler tarafından çocuklar fabrikalarda çalıştırılmaya başlanmıştır. Düşük maliyetli bir emek kaynağı olarak görülen çocukların aile bütçesine katkı sağlama gayreti bu olgunun yaygınlaşmasını sağlamıştır (Abbott, 1908, s. 23; Wren & Bedeian, 2021, s. 78).

Yazında sanayi devrimi bağlamında ele alındığında çocuk işçiliğine karşı farklı yaklaşımların olduğu görülmektedir. Thompson (1963, s. 349) "küçük çocukların sömürülmesi" üzerinden çocuk işçiliğini "en utanç verici" durum şeklinde tanımlamaktadır. Bu görüşü destekler nitelikte farklı araştırmalarda çalışma koşullarının elverişsizliğine vurgu yapılarak kavrama açıklık getirilmektedir (Horrell & Humphries, 1995; Schmidt, 2010). Çocuklar genellikle beş yaşında ve günde on iki saat çalışmaya başlıyorlardı. Dönemin şartları göz önüne alındığında yeterli sayıda yetişkin ve nitelikli işgücünün olmaması çocuk işçilerin de mecburen çalıştırılması sonucunu doğuruyordu. Edebiyattaki yansımalar ise Viktorya dönemini ele alan Charles Dickens (1868)' ın başyapıtlarından Oliver Twist (1838) ve Hard Times (1854) romanlarında tasvir edilmektedir (Wren ve Bedeian, 2021, s. 99-101).

Resmedilen tüm olumsuzluklara rağmen yazında Clark Nardinelli gibi bazı araştırmacıların çocuk işçiliği hakkında olumlu tespitler yaptığı görülmektedir. Nardinelli (1990, s. 7)'ye göre erken sanayi devrimi şartlarında, çocuk işçiliği hem çocukların hem ailenin durumunu iyileştirmiş olabileceğini ifade etmektedir. Horrell ve Humpries (1995, s. 503-4) ise çocukların, bir süreliğine ücretlerinin yetişkin erkeklerin ücretlerinden daha hızlı artmasından ötürü çalışmayı kendilerinin tercih etmiş olabileceğini vurgulamaktadır. Wren ve Bedeian (2021) fabrikalaşmanın, makineleşmenin ve kapitalizmin çocukları yavaş yavaş iş gücü olmaktan kurtardığını da savunmaktadırlar. Bununla birlikte Birleşik Krallık'ta çocuk işçiliği uygulamaları pek çok soruşturmaya konu olmuştur (Wren ve Bedeian, 2021, s. 99-101). Bu iddiayı destekleyen veriler Chute (1911) çalışmasında da karşımıza çıkmaktadır (Chute, 1911, s. 130-131).

Amerika Birleşik Devletlerinde çocuk işçiliği, 1906 yılında Senatör Beveridge'in önerisiyle federal düzeyde ilk kez düzenleme konusu olup, çocukların hangi işlerde çalışabileceğinin düzenlenmesini amaçlamaktaydı. Söz konusu öneriyle çocukların çalışma koşullarının incelenmesi ve bu yönde çeşitli yasa tekliflerinin sunulmasını sağlamıştır (Mayer, 2013).

1916 yılında Senatör Robert Owen ve Temsilci Edward Keating öncülüğündeki Owen-Keating Yasası (Owen-Keating Act) ABD Anayasası'nın ticaret maddesi uyarınca, çocuk işçilerce üretilen bazı ürünlerin eyaletler arası ticarette taşınmasını yasaklamayı amaçlamıştır. (Hindman, 2009). Bu girişimler sonrası 1938 tarihinde çocuk işçiliğini ilk kez kalıcı biçimde federal düzeyde düzenleyen yasa olan Adil Çalışma Yasası Standartları (Fair Labor Standards Act) devreye sokularak kalıcı bir çözüm getirilmeye çalışılmıştır (Abrams, 2009; Mayer, 2013).

Bundan sonraki bölümde Lewis Hine'ın kim olduğu ve cam fabrikalarının özellikleri ana hatlarıyla ele alınacaktır.

Lewis Wickes Hine ve Cam Fabrikaları

26 Eylül 1874 yılında Wisconsin'de doğan Lewis Hine bir sosyolog ve aynı zamanda bir fotoğrafçıdır. Hine, en çok Ulusal Çocuk İşçiliği Komitesi (National Child Labor Committee) adına 1908-1924 yılları arasında ürettiği çocuk işçiliği uygulamalarını belgeleyen fotoğraflarıyla tanınmaktadır. Bu fotoğraflar yalnızca çocuk işçiliği yasalarının geçirilmesinde önemli bir rol oynamakla kalmayarak, zorlu çalışma koşullarındaki çocukları tasvir etmesi bakımından önem arz etmektedir. Konuyla ilgili

olarak yaklaşık 5100 adet fotoğrafının olduğu tahmin edilmektedir (The International Center of Photography, n.d; Beck, 2009, s. 494; Dimock, 2009, s. 72).

Birleşik Devletlerde küçük dükkanlarda cam üretimi 1600'ü yıllara kadar uzanmasına rağmen, 19. yüzyıla kadar pencere, şişe ve cam sofra takımlarını ithal etmişti. Cam sektöründe çocuk işçiliği ilk dönemlerden beri mevcuttu ancak bunlar genellikle ustaların çocukları ve yeğenleriydi ve meslek sahibi olmak için çalışıyorlardı. 1820'lerde cam üretimi sanayileşti. Çıraklık aşamasında bir akrabanın yanında çalışmanın sağladığı koruma sanayileşme sonrası ortadan kalktı, istismar eğilimi arttı. Yüksek sıcaklıkların olduğu çalışma ortamı çocuklar için uygun değildi. Çocuklar yaz aylarında sıcak çarpması, baş ağrısı ve öfke nöbetleri; kış aylarında ise dışarıdaki molalar sebebiyle zatürre, romatizma, boğaz ve akciğer hastalıklarından muzdaripti. Yıl boyunca göz sorunları ve yanma şikayetleri baş gösteriyordu (Fones-Wolf, 2014).

Bu nedenlerle cam endüstrisindeki çocuk işçilerin durumları sık sık incelemeye konu olmuştur. Üreticiler çocuk işçilerin korunmasına dair yasalara itiraz etseler de (mesleğin öğrenilmesi için 16 yaşın çok geç olduğu gibi) Ulusal Çocuk İşçiliği Komitesi gibi kurumlar çeşitli raporlar aracılığıyla eyaletlerdeki yasaları incelemiş ve yasaların uygulanma derecesini ortaya koymaya çalışmışlardır. (Chute, 1911, s. 123-125). 1880 yılına ait istatistiklerin ortaya konulduğu bir raporda Birleşik Devletler 'de cam işlerinde çalışan toplam kişi sayısı 24,177'dir. Bunların 17,778'i 16 yaş üstü erkek, 741'i 15 yaş üstü kadın, 5,566'sı 16 yaş altı erkek ve 92'si 15 yaş altı kadındır. (Weeks, 1884, s. 5). 1900 yılına gelindiğinde cam endüstrisi yaklaşık 46.000 yetişkin ve 7000'den fazla çocuk işçi istihdam ediyordu (Fones-Wolf, 2014, s.469).

1910 yılında yapılan bir araştırmada, Ohio, Illinois, Pennsylvania, Indiana ve Batı Virginia eyaletleri zengin doğalgaz kaynakları nedeniyle cam fabrikalarının merkezi haline gelmiştir (Fones-Wolf, 2014). Bu eyaletlerden Ohio ve Illinois'deki kanunların, özellikle Illinois'deki yasaların son derece koruyucu olması sebebiyle çocuk işçilerin daha kapsamlı bir şekilde korunduğu, ancak diğer eyaletlerde yasakların olmadığı veya daha esnek olduğu tespit edilmiştir. Beş eyalette incelenen toplam tesis sayısı 99 olup, bu tesislerdeki toplam çalışan sayısı 32.308'dir. Bu rakamın 2045'i yani %6,3'ü 16 yaş altı çocuk işçidir ve bazı eyaletlerde bu çocuklar gece vardiyalarında çalıştırılmaktadır (Chute, 1911, s. 123-125). Hine'ın çekmiş olduğu fotoğraflar ile dönemin Birleşik Devletleri'ndeki cam endüstrisi verilerinin birbirini doğruladığı görülmektedir.

ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Nitel araştırma dünyayı, gözlem notları, mülakatlar, fotoğraflar ve araştırmacının kendine dair notları olmak üzere bir dizi temsile dönüştürmektedir. Yorumlayıcı bir yaklaşımla araştırmacıların olguları, insanların onlara yükledikleri anlamlar doğrultusunda anlamlandırmaya veya yorumlamaya çalışarak, kendi doğal ortamlarında incelemelerine olanak sağlamaktadır. (Denzin & Lincoln, 2011, s. 3). Buradan hareketle Lewis Hine'ın çocuk işçileri konu alan fotoğraflarının analizinde nitel yöntem uygun gözükmektedir.

Verilerin analizinde fotoğraf-belgeleme (photo-documentation) tekniği kullanılmıştır (Rose, 2007). Fotoğrafçılığın dokümantasyon gücünü sosyolojik analizle ilişkilendiren bu yaklaşıma göre veriler, çekim senaryoları (shooting scripts) adı verilen teknikle, gömülü teori (grounded theory) ile ele alınarak görsellerin analiz edilmesini önermektedir (Suchar, 1997). Çekim senaryoları, fotoğraflar aracılığıyla incelenebilecek araştırma konusu hakkındaki soru listesi şeklinde tanımlanmaktadır (Collier & Collier, 1986). Hine'ın fotoğrafları üzerinden verilerin toplanması amacıyla yapılandırılan sistematik soru listesi şu şekildedir:

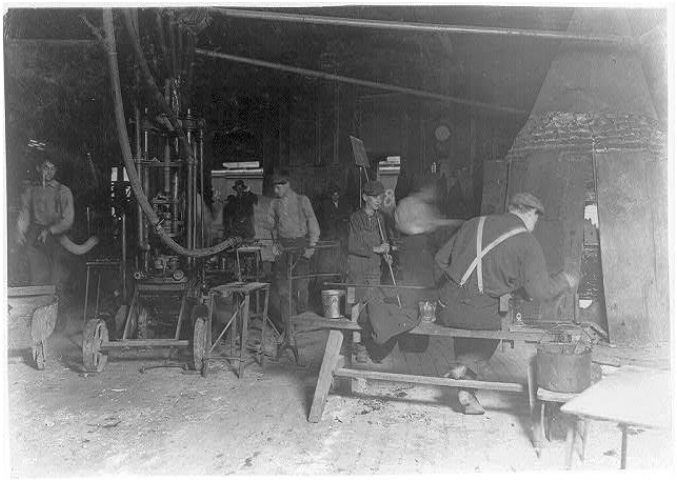
- Çocuk işçiler hangi koşullarda çalışmaktadır?
- Çalışma ortamları, toplumsal ve ekonomik bağlamda neyi temsil etmektedir?
- Çocuk işçiliği algısı ve reform hareketleri nasıl etkilenmiştir?
- Çocuk işçilerin yaş ve fiziksel durumları nasıl görünmektedir?

Suchar (1997) gömülü teoriyle görsel sosyoloji bağlamında çekim senaryoları tekniği arasında yakın bir ilişki olduğunu vurgulamaktadır. Çekim senaryosu, fotoğrafı teorik bir soru sorma aracı haline getirmekte ve gömülü teoriyle birlikte çalışıldığında, görsellerden anlamlı kategorilerin, kavramların türetilmesine imkân vermektedir. Gömülü teori, veriden teori türetmeyi ya da teoriyi keşfetmeyi amaçlayan bir araştırma yaklaşımıdır (Creswell & Poth, 2018). Bu yaklaşım, verinin dikkatle analiz edilerek kategorilerin ve temaların oluşturulmasını ve temalar arasındaki ilişkilerin incelemesini hedeflemektedir (Glaser & Strauss, 2017). Özellikle çekim senaryolarının gömülü teoriyle birlikte ele alınması verilerde yer alan örüntülerin ortaya çıkarılmasına ve analiz edilmesine katkı sağlamaktadır (Glaser, 1978 akt. Melia, 1996; Corbin & Strauss, 2014).

Bu araştırmada ikincil veri olarak Lewis Hine'ın çocuk işçileri konu aldığı fotoğraflardan yararlanılmıştır. Örneklem olarak cam fabrikalarında çalışan çocuklar seçilmiştir. Veri setinde bu sektöre ait 157 adet fotoğraf yer almaktadır (Hine, 1909). Araştırmanın sözcük kısıtını da dikkate alarak minimalist bir yaklaşımla 5 adet fotoğraf derinlemesine incelemeye tabi tutulmuştur. Kodların ve temaların da doyuma (data & thematic saturation) ulaşmaya (Hennink, Kaiser, & Marconi, 2017) başlaması nedeniyle örneklem büyüklüğü olarak 5 fotoğrafta karar kılınmıştır. Bu arada, görsel analiziyle ilgili olarak ideal örneklem büyüklüğünün ne olması gerektiğine dair yazında net bir ifadeye rastlanmamıştır. Ancak Mason (2010), az sayıdaki örneklem grubundan anlamlı çıkarımların yapılabileceğini ifade etmektedir.

Görsellerin analizinde ilk olarak gömülü teorinin en önemli aşamalarından olan açık kodlama (open coding) ile veriler *kategorize* edilmiştir (Strauss & Corbin, 1990, s. 61; Corbin & Strauss, 2014). Bunun için her bir görsel içeriği sözcüklere dökülerek çekim senaryolarındaki soru listesine nasıl yanıt verdiğine dair cevaplar aranmıştır. Yer ve kelime kısıtı nedeniyle sadece bir adet görselin detaylı incelenmesine aşağıda yer verilmiştir. Ancak, kodlamalar tüm görselleri temsil edecek şekilde analize tabi tutulmuştur. İncelenen görsele ait açık kodlama analizi aşağıdaki gibidir;

Şekil 1: Tygart Valley Glass Co, LOT 7478, no. 0143



Kaynak: (Hine, 1908)

Fotoğrafta, Batı Virginia'daki Tygart Valley Cam Fabrikası'nda çalışan bir grup çocuk işçi görülmektedir. Çocukların kıyafetlerinin yıpranmış ve iş ortamına uygun olmadığı görünmektedir. Buradan hareketle *yoksulluk göstergeleri* ve *koruyucu ekipman eksikliği* kodları ortaya çıkmaktadır. Yüz ifadelerindeki donukluk *fiziksel yorgunluk* ve *psikolojik stres* kodlarını desteklemektedir. Çalışma ortamının fiziksel koşulları belirsiz olsa da fabrikanın sanayiye özgü yapısı, *tehlikeli iş koşulları* kodunu akıllara getirmektedir. Çocukların bir arada durması, iş ortamında *sosyal ilişkilerin sınırlılığı* ve *eğitim haklarından yoksunluk* gibi kodlara işaret etmektedir. Ayrıca, çocukların küçük yaşlarına rağmen çalışıyor olması*, yaşa uygun olmayan iş yükü* ve yasal düzenleme eksikliği kodlarını ortaya çıkarmaktadır. Bu bulgular, sanayi devrimi döneminde çocuk emeğinin sömürülmesi ve çalışma ortamlarının güvensizliğine dair önemli bir sosyolojik çerçeve sunmaktadır.

Yukarıda ifade edilen açık kodlama analizi tüm görseller için yapıldıktan sonra ortaya çıkan kodlara bütüncül bir bakış ve bunun akabinde temaların oluşturulması için eksenel (axial coding) kodlama yapılmıştır (Strauss & Corbin, 1990, s. 96-142). Bulgular kısmında araştırmaya ait tüm tema ve kodlara yer verilecektir.

Gömülü teori kendi içerisinde birtakım zorlukları barındırmaktadır. Araştırmacıların ön kabullerini mümkün olduğunca bir kenara bırakarak, verilerin ortaya çıkardığı temalara odaklanılması gerekmektedir. Bir diğer önemli husus da verilerin doygunluğa ulaştığı noktayı belirlemek olarak öne çıkmaktadır. Bu nedenle, ayrımcı örnekleme yoluyla farklı görseller üzerinden çıkarımların yapılması da genellenebilirliğe katkı sağlamaktadır (Creswell & Poth, 2018).

Araştırmanın geçerliliğin sağlanması adına ortaya çıkan yapının, kategorilerin, açıklamaların ve yorumların tutarlı olup olmadığını görebilmek için tekrar tekrar veri setine dönülmüştür (Patton, 1980, s. 339). Altheide ve Johnson (1994, s. 489) ise araştırmacıların, konunun ve anlamlandırma sürecinin karşılıklı etkileşim içinde olduğu bu yaklaşımı yansıtmaya dayalı geçerlik (validity-as-reflexive-accounting) şeklinde ifade etmektedir. Geçerliliği desteklemek adına çoklu veri kaynakları kullanımına (triangulation) (Creswell & Miller, 2000, s. 126) başvurularak çocuk işçileri fotoğrafları ve o dönemin çocuk reklamları arasında bir kıyaslama yapılmaktadır.

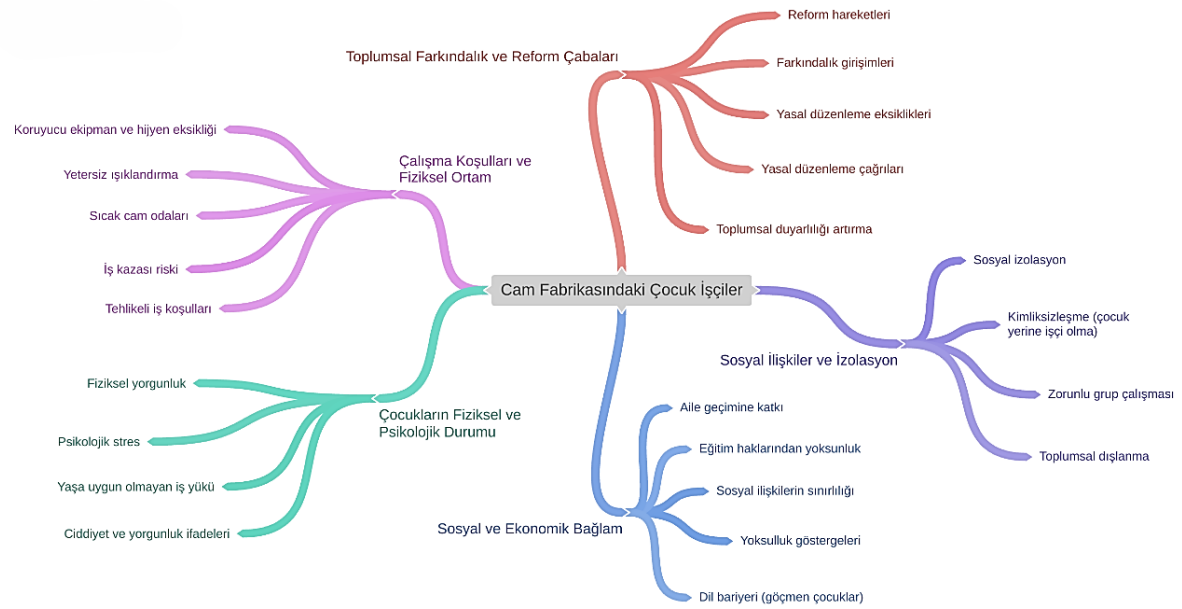
Nitel yöntemlerde güvenilirlik hususunun nicel araştırmalardan farklı şekilde ele alınması gerektiğine vurgu yapılmaktadır bkz (Richards & Morse, 2012). Bilhassa güvenilirlik hususu nitel desende bir veri setini birden fazla kodlayıcının tutarlı biçimde yorumlamasıyla ilişkilendirilmektedir (Creswell & Poth, 2018; Kuckartz, 2019, s. 185) Araştırmacılar arasında kodlama tutarlılığının (inter-coder agreement) sağlanması, bulguların güvenilirliğini artırmada kritik rol oynamaktadır. Bu araştırmada güvenilirlik hususunda söz konusu yaklaşım benimsenmiş olup kodlamalar iki farklı yazar tarafından icra edilmiştir.

Görsel verilerden temalar ve kavramlar türetme sürecinde gömülü teori yöntemsel bir çerçeve sunmaktadır (Suchar, 1997). Her ne kadar bu çalışmada doğrudan teori üretme amacı güdülmemiş olsa da kullanılan kodlama ve tematik analiz süreçleri gömülü teorinin temel prensipleriyle örtüşmektedir. Böylelikle çocuk işçiliğine dair görseller üzerinden ilgili döneme ait bağlam yansıtılmaya çalışılmıştır. Çalışmanın müteakip bölümünde tema ve kategoriler üzerinden bulgulara yer verilerek konu tartışılacaktır.

BULGULAR VE TARTIŞMA

Araştırmanın bu bölümünde aşağıda yer alan zihin haritasında görüleceği üzere temalar ve onların ortaya çıkmasını sağlayan kodlara yer verilmektedir. Buna göre; çalışma koşulları ve fiziksel ortam, çocukların fiziksel ve psikolojik durumu, sosyal ve ekonomik bağlam, sosyal ilişkiler ve izolasyon, son olarak da toplumsal farkındalık ve reform çabaları olmak üzere beş tema elde edilmiştir.

Şekil 2: Tema ve Kodlara Ait Zihin Haritası



Yukarıda yer alan zihin haritasına göre ilk tema *çalışma koşulları ve fiziksel ortam* olup, dönemin çocuk işçiliğini en sarsıcı şekilde yansıtması bakımından önem arz etmektedir. Bir yandan cam fabrikalarının sıcak odaları tehlikeli iş koşullarıyla iş kazaları riskini vurgularken, diğer taraftan bu tehlikeli ortama karşı çocukların ihtiyacı olan koruyucu ekipman ve hijyen eksikliği dikkati çekmektedir. Yetersiz ışıklandırma gibi unsurlar da fiziksel ortam yetersizliklerinin altını çizmektedir.

Çocukların fiziksel ve psikolojik durumu; elverişsiz çalışma koşulların yansıması olarak alınan bu temada öncelikle iş yükünün yaşa uygun olmaması hususu dikkatleri çekmektedir. Bu da beraberinde fiziksel yorgunluk psikolojik stresi getirmektedir. Zira çocukların yüzlerindeki ciddiyet, donukluk ve yorgunluk ifadeleri çocukların içinde bulundukları durumu teyit eder niteliktedir.

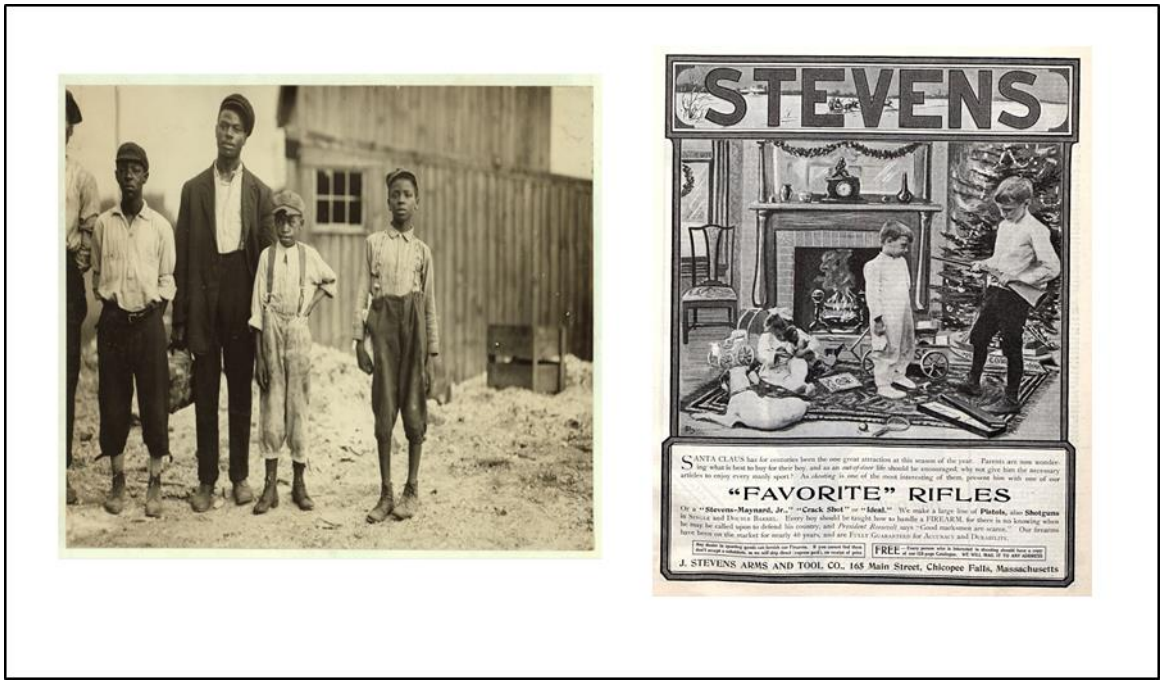
Sosyal ve ekonomik bağlam; çekim senaryoları bağlamında çalışma ortamlarının neyi temsil ettiğine dair sorulan soruya cevap niteliği taşıyan bu tema çocukların neden çalıştığına dair ipuçları sunmaktadır. Yoksulluğun bir göstergesi olabilecek olan çalışmanın temel motivasyonunun aile geçimine katkı sağlaması olarak ifade edilebilir. Bu da beraberinde eğitim haklarından yoksun olmayı getirmektedir. Hayatları ev ve fabrika arasında geçen çocukların sosyal ilişkileri sınırlı düzeyde kalmaktadır. Nitekim göçmen çocukların İngilizce düzeylerinin zayıf oluşu dil bariyeri oluşturarak sosyal ilişkilerin sınırlılığını artırmaktadır.

Sosyal ilişkiler ve izolasyon; bir öncekinin uzantısı olan bu temada okul çağında olması gereken çocukların yaşıtlarından izole bir yaşam sürmesi ve toplumsal dışlanmaya vurgu yapmaktadır. Yalnızlaşan ama bir yandan da zorunlu olarak gruplar halinde çalışan çocuklar kimliksizleşme sorunuyla da karşı karşıya kalmaktadır. Kendilerinin çocuk mu yoksa işçi mi olduklarına dair bir bulanıklaşma ortaya çıkmaktadır.

Toplumsal farkındalık ve reform çabaları; son tema ise reform hareketleri ve yasal düzenleme çağrıları bakımından öne çıkmaktadır. Yasal düzenlemelerdeki eksikliklere vurgu yapılarak konu ile ilgili toplumsal duyarlılığın artırılması amaçlanmaktadır.

Yöntem kısmında bahsedildiği üzere hem geçerliğe katkı yapma hem de bağlamı daha iyi yansıtabilme adına Hine'ın görselleri ile dönemin reklamlarını mukayese ederek çocuk işçiler ve reklamlarla idealize edilen çocuklar arasındaki farklara göz atmak faydalı olacaktır. Aşağıda yer alan gerçeklik ve İdealizasyon çelişkisi görselinde detaylar yer almaktadır.

Şekil 3: Gerçeklik ve İdealizasyon Çelişkisi



Kaynak: (Hine, 1911; The Saturday Evening Post , 2018)

Yukarıda yer alan şekilde görüldüğü üzere Stevens tüfek reklamı Hine'ın fotoğraflarının sunduğu sert gerçeklikle bir tezat oluşmaktadır. Reklamlarda çocuklar mutlu, sağlıklı ve oyun oynarken gösterilirken, Hine'ın fotoğraflarında ise zorlu çalışma koşulları altında tasvir edilmektedir. Bir yanda çetin çalışma koşulları ve sömürü belgelenirken, diğer yanda çocuklar mutlu ve konforlu bir yaşamın sembolü olarak sunularak çocukluğun olumlu yönleri romantize edilmektedir.

Araştırmanın buraya kadar olan bölümünde bulgular ekseninde konu ele alınarak tartışılmaya çalışılmıştır. Takip eden bölümde sonuç ve önerilere yer verilecektir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Yazından yola çıkarak Amerika Birleşik Devletleri'ndeki çocuk işçiliği ilgili yasal düzenlemeler ele alındığında; 1906 Beveridge Önerisi, 1916 Owen-Keating Yasası ve 1938 Adil Çalışma Yasası Standartlarının Lewis Hine'ın çocuk işçiliğini gözler önüne serme gayretlerinden sonra ortaya çıkması, söz konusu görsellerin gerek toplum gerekse yasa koyucular nezdinde etkili olduğu yorumunu yapmayı mümkün kılmaktadır.

İnsanoğlu herhangi bir eylemde bulunmadığı zaman görmeyi diğer her şeye tercih etmektedir (Alatlı, 2010, s. 91). Görmenin öneminden hareketle "a priori" -önsel- tasarlanarak izleyicinin önüne gelen görsellere eleştirel yaklaşım önem arz etmektedir. Bu çalışma, çocuk fotoğraflarına nasıl bakılması gerektiğinden ziyade, nasıl bakılmaması yönünde bir öneri sunmayı planlamaktadır. Mesele çocuk gibi hassas bir konu olduğunda bakma eylemi Thomas Nagel (1989, akt. Kalın, 2023, s. 547)'in çarpıcı ifadesiyle bakan öznenin bakılan nesneye "bütün bakış açılarının ve mevzilerin üzerinde bakma" olarak tanımladığı *hiçbir yerden bakış* (view from nowhere) şeklinde olmamalıdır. Böyle bir bakışın özne ve bakılan nesne arasındaki mesafeyi artırdığı ve empati kurmayı zorlaştırdığı düşünülmektedir.

Lewis Hine'ın görselleri üzerinden yola çıkılan bu araştırmada çocuk işçiliği retrospektif bir bakışla kısıtlı bir örneklem üzerinden ele alınmaya çalışılmıştır. Gelecek araştırmalarda görsel analizin, mülakatlarla desteklenmesi ya da nicel araştırma yöntemlerinin kullanılması suretiyle konunun araştırılması ve çocuk işçiliğinin güncel bağlamına ışık tutulması faydalı olacaktır.

Sanayi Devrimi, çocukluk normlarının yeniden değerlendirilmesine zemin hazırlayarak, bu süreç önce fabrikalarda, ardından daha geniş sosyal ve ekonomik alanlarda etkisini göstermiştir. Ancak bu dönüşümün sonuçları, küresel ekonomik farklılıklar nedeniyle düzensiz ve karmaşık bir yapı

sergilemiştir. Günümüzde başta gelişmiş toplumlar olmak üzere, çalışma karşıtı tepkiler doğrultusunda şekillenen çocukluk tanımını hala geliştirme çabası içindedir. Viviana Zelizer (1985, s. 3)'in modern dönemi tanımlarken kullandığı, çocukların ekonomik olarak "değersiz", ancak duygusal açıdan "paha biçilemez" olduğu şeklindeki sarsıcı ifadesi büyük bedellerin ödendiği uzun soluklu bir mücadelenin sonunda ortaya çıkmış olup, söz konusu mücadelenin henüz bittiğini söylemek pek mümkün gözükmemektedir.

KAYNAKÇA

Abbott, E. (1908). A study of the early history of child labor in America. *American Journal of Sociology, 14*(1), 15–37.

Abrams, L. (2009). Florence Kelley and the National Consumers League. In H. Hindman (Ed.), *The world of child labour* (pp. 487–488). M.E. Sharpe.

Alatlı, A. (2010). *Batı'ya yön veren metinler 1: Kökler/Orta çağlar*. Kapı Yayınları.

Altheide, D. & Johnson, J. (1994). Criteria for assessing interpretive validity in qualitative research. In N. Denzin & Y. Lincoln (Eds.), *Handbook of qualitative research* (pp. 485–499). Sage.

Bachman, R. & Schutt, R. (2014). *The practice of research in criminology and criminal justice* (5th ed.). Sage.

Beck, T. (2009). Lewis Wickes Hine. In H. Hindman (Ed.), *The world of child labor: An historical and regional survey* (pp. 494–497). M.E. Sharpe.

Berber, A. (2013). *Klasik yönetim düşüncesi: Geleneksel ve klasik paradigmalarla klasik ve neo-klasik örgüt teorileri*. Alfa İşletme.

Chute, C. L. (1911). The glass industry and child labor legislation. *The Annals of the American Academy of Political and Social Science, 38*(1_suppl), 123–132.

Collier, J. & Collier, M. (1986). *Visual anthropology: Photography as a research method*. University of New Mexico Press.

Corbin, J. & Strauss, A. (2014). *Basics of qualitative research: Techniques and procedures for developing grounded theory* (4th ed.). Sage.

Creswell, J. & Miller, D. (2000). Determining validity in qualitative inquiry. *Theory into Practice, 39*(3), 124–130. https://doi.org/10.1207/s15430421tip3903_2

Creswell, J. & Poth, C. (2018). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches* (4th ed.). Sage.

Denzin, N. & Lincoln, Y. (2011). Introduction: The discipline and practice of qualitative research. In N. Denzin & Y. Lincoln (Eds.), *The Sage handbook of qualitative research* (4th ed., pp. 1–19). Sage.

Dickens, C. (1868). *The adventures of Oliver Twist*. Ticknor and Fields.

Dimock, G. (2009). Visual representations of child labor in the West. In H. Hindman (Ed.), *The world of child labor: An historical and regional survey* (pp. 72–77). M.E. Sharpe.

Fones-Wolf, K. (2014). Child labor in the American glass industry. In H. Hindman (Ed.), *The world of child labor* (pp. 468–471). Routledge.

George Jr., C. (1968). *The history of management thought*. Prentice-Hall.

Glaser, B. (1978). *Theoretical sensitivity: Advances in the methodology of grounded theory*. The Sociological Press.

Glaser, B. & Strauss, A. (2017). *Discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research*. Routledge. https://doi.org/10.4324/9780203793206

Hammond, J. (1925). *The rise of modern industry*. Routledge Library Editions.

Hennink, M., Kaiser, B. & Marconi, V. (2017). Code saturation versus meaning saturation: How many interviews are enough? *Qualitative Health Research, 27*(4), 591–608. https://doi.org/10.1177/1049732316665344

Hindman, H. (2009). Evolution of US child labor policy. In H. Hindman (Ed.), *The world of child labor* (pp. 482–486). Routledge.

Hine, L. (1908). *Tygart Valley Glass Co., Grafton, W. Va. Plenty of boys*. National Child Labor Committee Collection. https://www.loc.gov/item/2018673777/

Hine, L. (1909). *National Child Labor Committee Collection*. Library of Congress. https://www.loc.gov/collections/national-child-labor-committee/?q=7478

Hine, L. (1911, June). *Alexandria cam fabrikası çocuk işçileri*. National Child Labour Committee. Library of Congress. https://www.loc.gov/item/2018676579/

Horrell, S. & Humphries, J. (1995). The exploitation of little children: Child labor and the family economy in the industrial revolution. *Explorations in Economic History, 32*(4), 485–516. https://doi.org/10.1006/exeh.1995.1021

Kalın, İ. (2023). *Ben, öteki ve ötesi: İslâm-Batı ilişkileri tarihine giriş*. İnsan Yayınları.

Kuckartz, U. (2019). Qualitative text analysis: A systematic approach. In G. Kaiser & N. Presmeg (Eds.), *Compendium for early career researchers in mathematics education* (pp. 181–197). Springer.

Lawrence, B. (1984). Historical perspective: Using the past to study the present. *Academy of Management Review, 9*(2), 307–312. https://doi.org/10.5465/amr.1984.4277663

Lewenson, S. & Herrmann, E. (2007). *Capturing nursing history: A guide to historical methods in research*. Springer Publishing Company.

Manicas, P. (1987). *A history and philosophy of the social sciences*. Blackwell.

Mason, M. (2010). Sample size and saturation in PhD studies using qualitative interviews. *Forum Qualitative Sozialforschung / Forum: Qualitative Social Research, 11*(3). https://doi.org/10.17169/fqs-11.3.1428

Mayer, G. (2013). *Child labour in America: History, policy and legislative issues*. Congressional Research Service.

Mcdowell, B. (2013). *Historical research: A guide for writers of dissertations, theses, articles and books*. Routledge. https://doi.org/10.4324/9781315841601

Melia, K. (1996). Rediscovering Glaser. *Qualitative Health Research, 6*(3), 368–378. https://doi.org/10.1177/104973239600600305

Nagel, T. (1989). *The view from nowhere*. Oxford University Press.

Nardinelli, C. (1990). *Child labor and the industrial revolution*. Indiana University Press.

Patton, M. (1980). *Qualitative evaluation methods*. Sage.

Richards, L. & Morse, J. (2012). *Readme first for a user's guide to qualitative methods*. Sage.

Rose, G. (2007). *Visual methodologies: An introduction to researching with visual materials* (2nd ed.). Sage.

Schmidt, J. (2010). *Industrial violence and the legal origins of child labor*. Cambridge University Press.

Shakespeare, W. (2008). *The Tempest* (Original work published 1611). Oxford University Press.

Strauss, L. & Corbin, J. (1990). *Basics of qualitative research: Grounded theory procedures and techniques*. Sage.

Suchar, C. (1997). Grounding visual sociology research in shooting scripts. *Qualitative Sociology, 20*(1), 33–55. https://doi.org/10.1023/A:1024712230783

The International Center of Photography. (n.d.). *Biography*. https://www.icp.org

The Saturday Evening Post. (2018, November 30). *Vintage ads: Popular presents from the 1900s*. https://www.saturdayeveningpost.com/2018/11/vintage-ads-popular-presents-from-the-1900s/

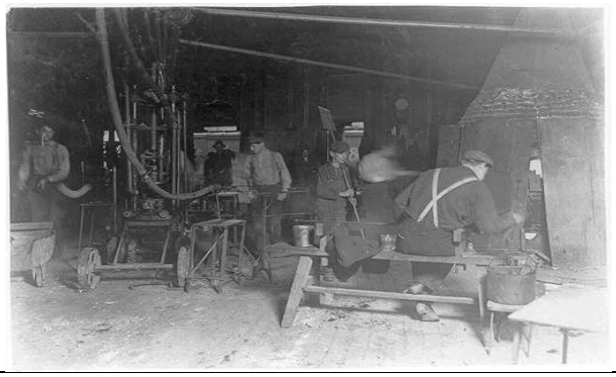
Thompson, E. (1963). *The making of the English working class*. Victor Gollancz.

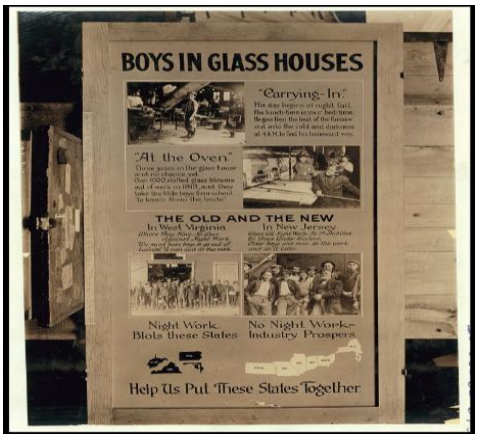
Weeks, J. D. (1884). *Report on the manufacture of glass*. U.S. Government Printing Office. https://play.google.com/books/reader?id=czBAAQAAMAAJ&pg=GBS.PA1028&hl=tr

Wren, D. & Bedeian, A. (2021). *Yönetim düşüncesinin evrimi* (A. Aksoy, Çev.). Al Baraka Yayınları. (Orijinal basım 2009)

Zelizer, V. (1985). *Pricing the priceless child: The changing social value of children*. Basic Books.

EK: Analize tabi tutulan görseller.

Açıklama	Fotoğraf
1- Tygart Valley Glass Co., Batı Virginia'daki Tygart Valley Cam Fabrikası'nda çalışan çocuk işçileri göstermektedir. Tarih: 01.01.1908	
2- Illinois Glass Co. Öğle yemeği molasında bir araya gelen çalışan çocuklar. Tarih: 01.01.1910	
3- Illinois Glass Co. Cam fabrikasında çalışan bir grup erkek çocuk işçi. Çalışanlar arasında en küçük olan Polonyalı olup İngilizce bilmemekte. Tarih: 01.01.1910	
4- West Virginia Glass Co. Cam ürünleri paketleme işinde çalışan genç kız çocuk işçiler.	

5- Betimleme Ulusal Çocuk Komitesi (National Child Labour Committee) tarafından çocuk işçiliği konusunda farkındalık oluşturulması amacıyla hazırlanan betimleme. Tarih: 01.01.1913	

GİRİŞİMCİLİK TARİHİNİN SON ELLİ YILINI WOS ÜZERİNDEN KUŞBAKIŞI İZLEMEK

1. Gökmen DURMUŞ
Gaziantep Üniversitesi, gokmendurmus@gantep.edu.tr

2. Mustafa Doruk MUTLU
Yozgat Bozok Üniversitesi, doruk.mutlu@yobu.edu.tr

3. Mehmet Ali TÜRKMENOĞLU
Muş Alparslan Üniversitesi, m.turkmenoglu@alparslan.edu.tr

ÖZET

Bu çalışma girişimcilik tarihinin son elli yılını saygın veri tabanlarından biri olan Web of Science özelinde bibliyometrik yöntemlerle incelemektedir. Çalışmanın temel amacı girişimcilik tarihi alanının ana hatlarını çizmek dahası sosyal, entelektüel ve kavramsal yapısını ortaya koymaktır. 1980'den günümüze 1912 adet yayın tespit edilmiş; mevcut bibliyometrik veri VOSviwer ve R Bibliometrix programlarıyla incelenmiştir. Veri setine ortak yazarlık, bibliyografik eşleşme, eş-atıf, anahtar kelime ve tematik evrim analizleri uygulanmıştır. Elde edilen bulgular göstermektedir ki; sahadaki yayınların ağırlıklı kısmı SSCI makalelerdir. *Business History* alana en çok yer açan dergidir. 2020 senesi araştırmacıların en üretken olduğu zaman dilimidir. Alan yılda yüzde 5 hızla büyümektedir. En sık kullanılan anahtar kelimeler; girişimcilik, tarih ve girişimcilik ruhudur. Son yıllarda ise bu sosyal girişimcilik ve İtalya'ya dönmüştür. Temalar; yönetim ve modelden, eğitim ve kimliğe oradan girişimcilik ve performansa ve son dönemde ise inovasyon ve cinsiyete kaymıştır.

Anahtar Kelimeler: Girişimcilik, Girişimcilik Tarihi, İşletme Tarihi, Bibliyometri, Web of Science

GİRİŞ

Yerel yazında girişimcilik tarihi yeni gelişmeye başlayan bir disiplin olsa da bu alandaki çalışmalar 1940'lara dayanmaktadır (Landström, 2020). 1948 yılında Harvard Üniversitesi bünyesinde "The Harvard Research Center in Entrepreneurial History and the Daimonic Entrepreneur" adıyla bir girişimcilik tarihi araştırma merkezi kurulmuştur. Bu merkezde, Arthur Cole tarafından geliştirilen yönergeler doğrultusunda girişimcilerin biyografileri ve girişimlerinin tarihsel süreçleri incelenmeye başlanmıştır. 1950'li yıllarda ise girişimciliğin niteliği, ulusların ekonomik başarılarıyla ilişkilendirilmiş; ilerleyen dönemlerde ise kültürel faktörler ve bağlamsal dinamikler üzerine yoğunlaşan araştırmalar yapılmıştır. Benzer şekilde, uluslararası yazında da girişimcilere sağlanan olanaklar, sosyal ilişkiler, din, mezhep ve toplumda azınlık olma gibi çeşitli faktörlerin girişimciliğe etkileri üzerine çalışmalar gerçekleştirilmiştir (Keskin, 2020).

İşletme tarihinin bir alt dalı olan girişimcilik tarihi, diğer alt disiplinlere kıyasla görece az gelişmiş olmasına rağmen, son beş yılda yapılan akademik çalışmalar bu alana yönelik artan ilgiyi göstermektedir (Topaloğlu ve Döven, 2024). Ancak, girişimcilik tarihini çeşitli parametreler üzerinden kapsamlı bir şekilde haritalandıran ve bibliyometrik analizlerle ele alan çalışmalar henüz yeterli düzeyde değildir (Seyhan vd., 2024). Bilimsel araştırmalar yalnızca deneysel çalışmalarla sınırlı kalmayıp, belirli bir alandaki akademik yayınların sistematik olarak derlenmesi ve analiz edilmesi yoluyla da gerçekleştirilmektedir. Bu bağlamda, girişimcilik tarihi üzerine yayımlanmış araştırmaların nasıl bir gelişim gösterdiğini incelemek büyük önem taşımaktadır. Bu çalışma, söz konusu boşluğu doldurmayı amaçlayarak, son 50 yılda yayımlanmış araştırmaları VOSviewer ve R Bibliometrix yazılımlarının desteğiyle analiz etmeyi ve literatüre girişimcilik tarihi bağlamında bilimsel gelişmeleri katkı olarak sunmayı hedeflemektedir.

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Girişimcilik faaliyeti en temelde bir fikri gerçekleştirme ve sonrasında bundan fayda sağlama ya da sağlatma süreçlerini içerdiğinden tarihsel süreçte insanlığın başlangıcından beri var olan bir eylem olarak değerlendirilebilir. Özellikle kabataş, yontma taş, cilalı taş gibi tarih öncesi dönemlerde geçişleri sağlayan teknolojilerinde yine girişimcilik ruhuyla ve risk alınarak geliştirildiğini söylemek mümkündür (Demirez ve Cebeci, 2005). Girişimcilik faaliyeti hakkında verilen bilgilerden hareketle birçok farklı girişimcilik çeşidi (kadın girişimciliği, yönetsel girişimcilik, sanal girişimcilik, akademik girişimcilik, kurumsal girişimcilik vb.) bulunmakla beraber girişimcilik çeşitlerini en temelde ekonomik amaçlı girişimcilik ve sosyal amaçlı girişimcilik olarak ikiye ayırmak mümkündür.

Mevcut çalışmanın da odağında bulunan ekonomik yönlü girişimcilik ve türevleri özellikle tarım çağında yerleşik şekilde yaşayan toplumlarda belirgin hale gelmiştir. Bu dönemde tüketici doğasından sıyrılıp bir üretici rolünü de üstlenen insan zamanla ihtiyacından fazlasını da üreterek bu ürünleri bir çeşit ticari (takas ya da para karşılığı) işlemle elinden çıkartarak ekonomik girişimcilik örnekleri göstermiştir (Durukan, 2006). Sonrasında sanayi devrimi ile ekonomik faaliyetlerde ciddi bir yoğunlaşma ve bu hareketlenmenin dinamosu olarak girişimcilik faaliyetleri ve çeşitliliğinde belirgin bir artış meydana gelmiştir. Günümüz bilgi toplumlarında da yaşanan radikal ve toplumsal değişimlerle birlikte ekonomiler daha da gelişmiş ve sadece sanayi değil aynı zamanda hizmet ve bilgi odaklı olacak şekilde dönüşmüştür. Bu gelişim ve dönüşümün temelindeki en önemli faktörlerden biri de yine girişimciler ve yenilikçi faaliyetleri bulunmaktadır (Aktan ve Vural, 2005).

Girişimciliğin ve girişimlerinin toplumsal ve ekonomik hayattaki bu kritik rolü bilim insanlarının da dikkatinden kaçmamıştır. Özellikle sosyal bilimciler, girişimciler ve faaliyetleri üzerinde ciddi ve kapsamlı bir şekilde 1900'lü yıllarından başından beri bilimsel çalışmalar ve bilgi üretimi çabalarında bulunmuşlardır. Girişimciliğe tarihsel açıdan yaklaşan bilinen en erken eserlerden biri Max Weber tarafından kaleme alınan Protestan *Ahlakı ve Kapitalizmin Ruhu* adlı eserdir. Bu eserde Weber, Protestanlığın ve işe yönelik olumlu tutumun girişimciliği motive ettiğini ve böylece kapitalizmin gelişip yaygınlaşmasının kolaylaştığını savunmuştur (Weber, 1999). Girişimcilik odaklı çokça bilinen tarihsel bir başka çalışma da 1934 yılında Schumpeter tarafından yapılmış ve girişimciliğe yeni bir bakış açısı getirilerek inovasyon (yenilik) yapabilme becerisi ile bağdaştırılmıştır. Bu anlamda Schumpeter'a göre girişimci ekonomik sisteme yenilik getiren ve bu yeniliklerle yaratıcı yıkım sürecini başlatan kişidir (Schumpeter, 1983). Sonrasında Harvard Üniversitesi bünyesinde kurulan Girişimcilik Tarihi Araştırma Merkezi ve bünyesinde faaliyette bulunan bir grup tarihçi, sosyolog ve ekonomist araştırmacı özellikle Schumpeter'ci düşüncenin özünü daha da geliştirmiştir (Keskin, 2020). Bu okuldaki araştırmacılardan biri olan Arthur Cole, girişimcilik üzerine o tarihten itibaren yapılacak bilimsel çalışmalara rehberlik edecek bir yönerge hazırlamıştır. Sonrasında 1949 yılında yayınlanmaya başlayan "Explorations in Entrepreneurial History (*Girişimcilik Tarihi Araştırmaları*)" isimli dergi girişimcilik alanında yapılan bilimsel çalışmalara yer vererek alanın güçlenmesinde önemli bir rol sahibi olmuştur (Sass, 1986).

Bu çalışma da erken dönem sonrasında girişimcilik alanında özellikle son 50 yılda yapılmış çalışmaları Web of Science indeksi bağlamında bibliyometrik açıdan detaylı bir şekilde incelemeyi amaçlamaktadır. Böylelikle girişimcilik çalışmalarında araştırma kapsamındaki tarihsel süreçte oluşan gelişmelerin tematik eğilimleri, öne çıkan yazarlar, kurumlar, ülkeler ve iş birliği ağları çerçevesinde ortaya konulması ve alandaki bilgi birikiminin yapısal olarak haritalanması hedeflenmektedir.

ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Mevcut araştırma, bibliyometrik araştırma metodolojisi üzerine bina edilmiş olup Girişimcilik Tarihi ekseninde yapılmış akademik çalışmaların bibliyometrik analizini hedeflemiştir. Bu amaçla muteber veri tabanlarından Web of Science (WoS) seçilmiştir. Veri kaynağı olarak WoS'un tercih edilmesinde birkaç farklı faktör rol oynamıştır. İlkin, WoS'un açık kaynaklı, güvenilir, bir veri tabanı olarak bilinmesi ve WoS'un tıpkı Scopus, PubMed gibi bibliyometrik analize elverişli verileri araştırmacılara sunan bilimsel bir platform olması bu tercihte etkili olmuştur. Bu amaçla 28 Şubat 2025 tarihinde WoS üzerinde "entrepreneurship history", "history of entrepreneurship", "entrepreneurial history", "entrepreneur history", "history of entrepreneur" "entrepreneurship", "history" terimleri kullanılarak

başlık, özet ve anahtar terimler kapsanacak şekilde gelişmiş bir *boolean* arama yapılmıştır. Yapılan arama sonucunda 1.912 eser olarak belirlenmiştir. Analizlerde RStudio tabanlı Bibliometrix programı (2024.12.1 versiyon) ile VOSviwer programı (1.6.20 versiyon) kullanılmıştır. Bulgular; destekleyici grafik ve görsellerle birlikte devam eden kısımda paylaşılmıştır.

BULGULAR VE TARTIŞMA

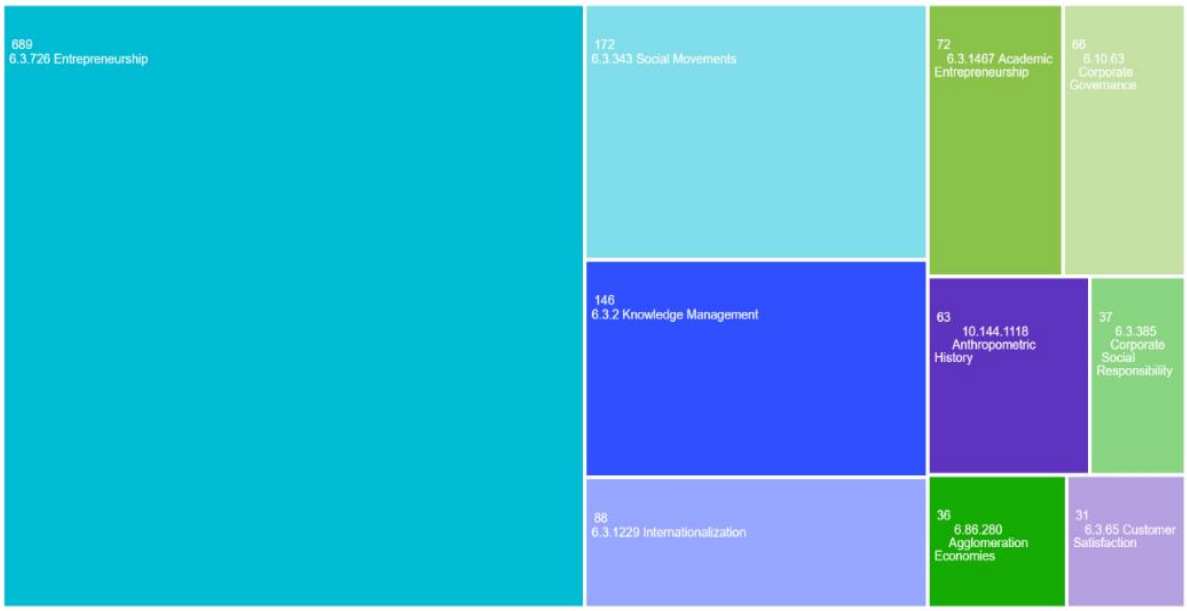
WoS'ta belirlenen kriterlere göre listelenen 1.912 adet eserin genel bilgileri incelendiğinde şu bilgilere ulaşılmıştır. Eserlerin büyük bölümü makaleden (1.664) oluşmaktadır. Yaklaşık olarak 224 adet bildiri, 143 adet kitap bölümü, 8 kitap ve 42 kitap eleştirisi bulunmaktadır. Girişimcilik tarihi alanının büyüme hızı %5'tir. Her bir eserin ortalama yaşı 9'dur. Eserler 3.619 yazar tarafından üretilmiş ve bu yazarlar yaklaşık 4.755 anahtar kelime paylaşmıştır. Makalelerdeki kaynak (dergi, kitap vb.) sayısı yaklaşık 550'dir. Tek yazarlı eser sayısı 613'tür. Makale başına yaklaşık 2 yazar düşmektedir ve bu yazarların 5'te 1'i farklı ülkelerdendir yani uluslararasılaşma oranı yüzde 26 düzeyindedir. (Figür 1). Eserlerin indekslerini incelediğimizde ise büyük kısmının SSCI (1.069) olduğu geriye kalanların ise ESCI (486), CPCI (254), BCI (155), SCI-E (43), AHCI (32) olduğu görülmüştür.

Figür 1. *Eserlerin Genel Künye Bilgileri*

Tanım	**Sonuç**
Zaman Aralığı	1980-2025[1]
Kaynaklar (Dergi, Kitap, vd.)	549
Eser Sayısı	1.912
Makale[2] (erken görünüm ve derleme dahil)	1.664
Bildiri	223
Kitap	8
Kitap Bölümü	143
Kitap Eleştirisi	42
Editoryal Malzeme*[3]	49
Yıllık Büyüme Hızı %	5
Ortalama Eser Yaşı	9
Eser Başı Ortalama Atıf Sayısı	30
Kaynakçadaki Eser Sayısı	92.098
Anahtar Kelime Sayısı (sistemin önerdiği)	2.335
Anahtar Kelime Sayısı (yazarların sunduğu)	4.755
Toplam Yazar Sayısı	3.619
Tek Yazarlı Eserlerdeki Yazarlar	550
Tek Yazarlı Eser Sayısı	613
Eser Başına Yazar Sayısı	2
Eserlerin Uluslararası Yazar Oranı %	26

Listelenen 1.912 adet eserin WoS'un tanımladığı atıf bazlı mikro alan kategorilerine göre dağılımı incelendiğinde eser ağırlığının girişimcilikte (689 eser) olduğu gözlemlenmiştir. Grafik 1'de görüleceği üzere eser sayılarına göre alanlar şöyle sıralanmıştır; sosyal hareketler (172), bilgi yönetimi (146), uluslararasılaşma (88), akademik girişimcilik (72), kurumsal yönetişim (66) antropometrik tarih (63), kurumsal sosyal sorumluluk (37), yığılma ekonomileri (36) ve müşteri memnuniyeti(31).

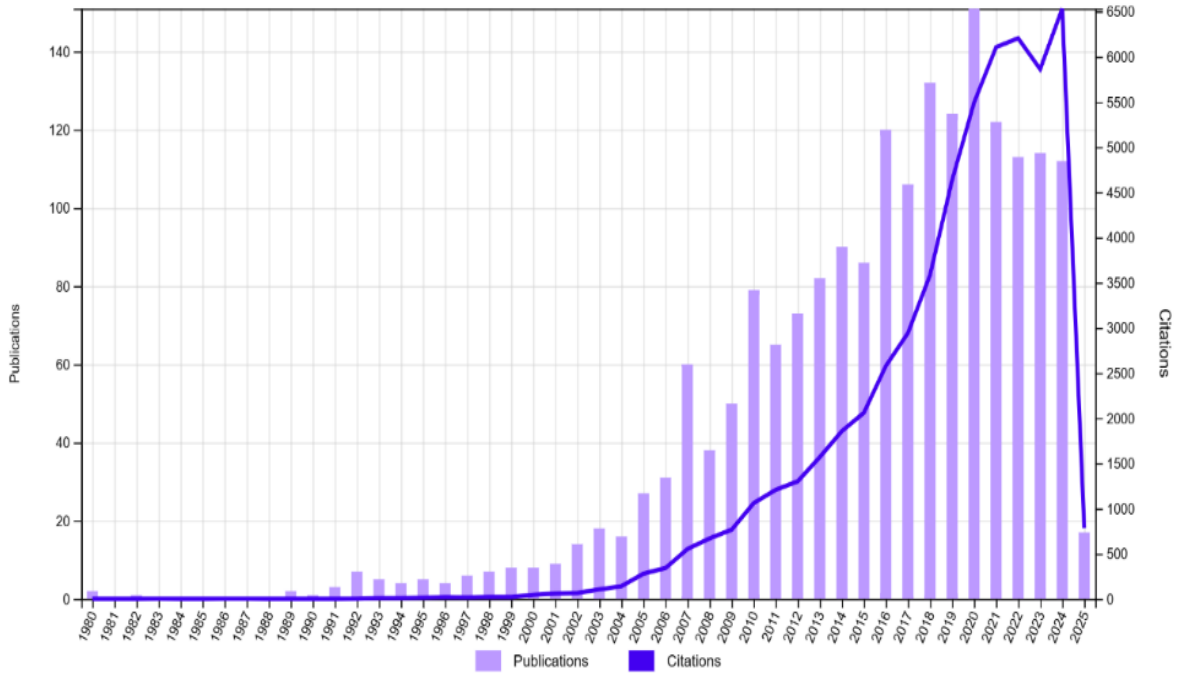
Grafik 1. Makalelerin WoS Citation Topic Micro Alanlarına Göre Dağılımı



Grafik 2'de gösterildiği üzere, en çok yayın 2020 senesinde (151 adet) yapılmıştır. Sonraki yıllarda yayın trendi kısmen gerilemiştir. 2025 yılı sonunda ise ilgili yayın sayısının 100'ün altına düşmeyeceği öngörülmektedir.

Atıf eğilimi, yayın eğilimine paralel olarak yükseliş halindedir. Bu da konuya ilginin canlı kaldığını göstermektedir. Mevcut eserler toplam 43.000 esere atıf vermiş, yaklaşık 57.000 defa atıf almıştır. Eser başına ortalama atıf sayısı 29 olup h-indeksi değeri 112'dir.

Grafik 2. Makalelerin Yıllara Göre Yayın ve Atıf Trendi



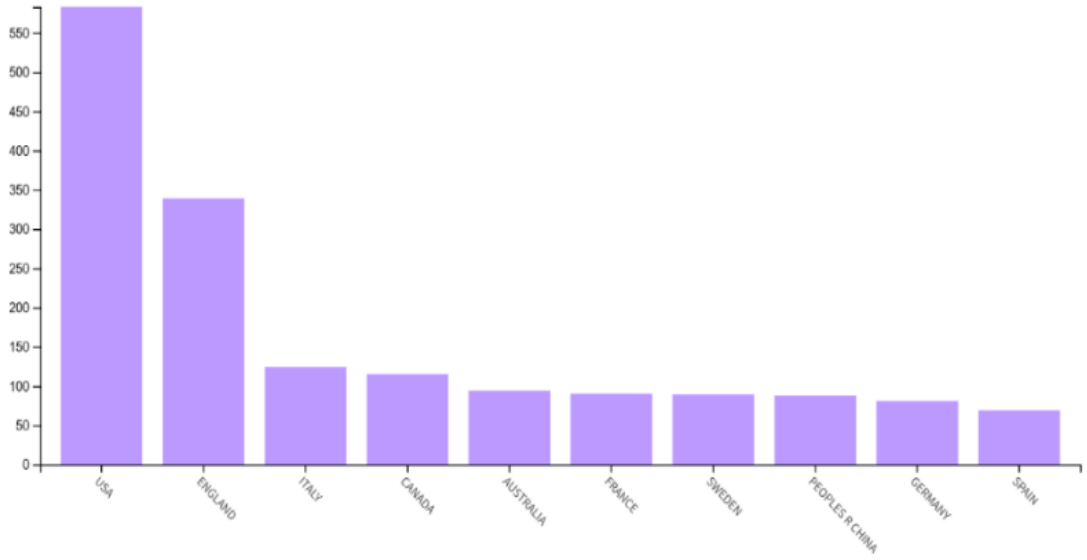
Girişimcilik Tarihi Sahasına Katkı

Çalışmanın bu kısmında girişimcilik tarihi alanına katkı sunan ülkeler, kurumlar ve alana yer açan dergiler ele alınacaktır. Devam eden kısımda ise sosyal yapı ele alınacak ve ortak yazarlık analizi sonuçlarına yer verilecektir.

Ülke-Yayın İlişkisi:

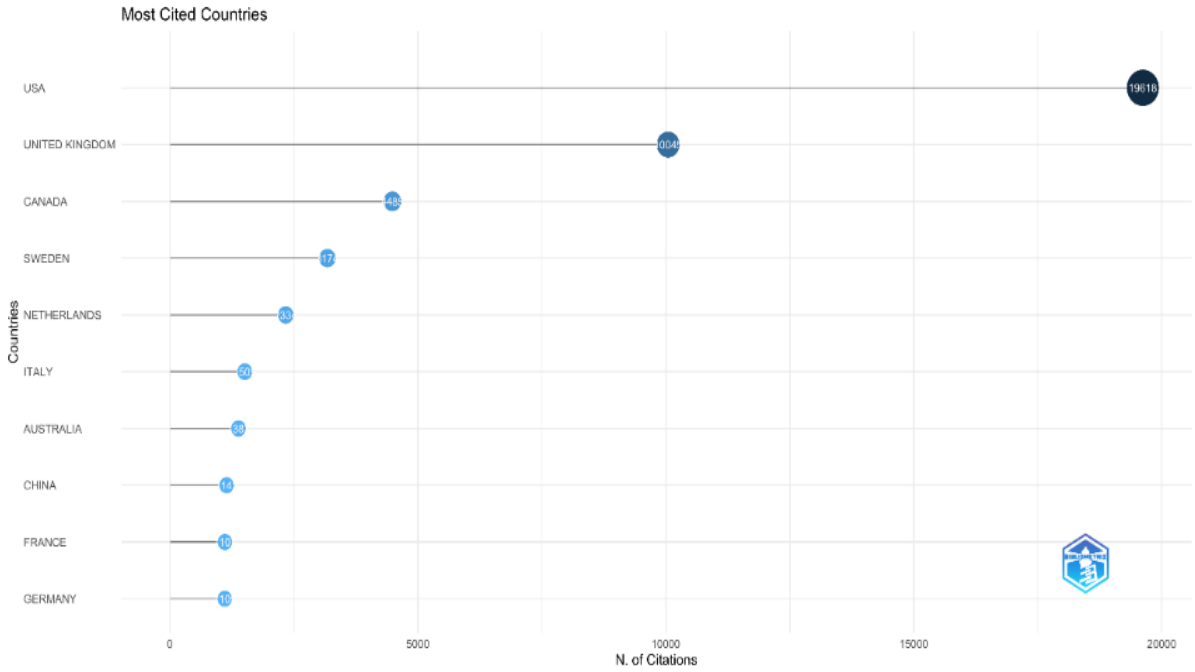
Ülkeleri alana sundukları katkı yönüyle incelediğimizde sadece 43 ülkenin listeye girebildiğini bunlar içinde ilk sırayı 583 eserle ABD'nin aldığını gözlemlemekteyiz. Devamında yayın sayılarına göre; İngiltere (339), İtalya (124), Kanada (115), Avustralya (94), Fransa (90), İsveç (89), Çin (88), Almanya (81) ve son olarak İspanya (69) gelmektedir. Listelenen 43 ülke içinde Türkiye, girişimcilik tarihli konulu çalışmalarda 16 eserle 31. sırayı almıştır.

Grafik 3. Alanda En Çok Yayın Yapan 10 Ülke



Ülkelerin atıf alma sayılarını incelediğimizde ise sonuçların alana katkı analizleriyle örtüştüğü gözlemlenmektedir. Sadece alana katkıda ilk on ülke içinde İspanya sıralamada iken atıfta geriye düşmüş, Hollanda ise katkı düzeyine kıyasla atıf listesine daha yukarıdan girmiştir. Grafik 4'te gösterildiği üzere; ABD yaklaşık 20.000 atıfla açık ara öndedir. Arkasından yaklaşık rakamlarla İngiltere (10.000 atıf), Kanada (4.500 atıf) ve İsveç (3.100 atıf) gelmektedir. Devam eden diğer ülkeler atıf sayılarına göre şöyledir: Hollanda (2.300), İtalya (1.500), Avustralya (1.300), Çin (1.100), Fransa (1.100), Almanya (1.100). Sonuç olarak Kuzey Amerika ve Avrupa ülkeleri hem yayın sayısı hem de atıf yönünden dünyanın diğer bölgelerine kıyasla öndedir.

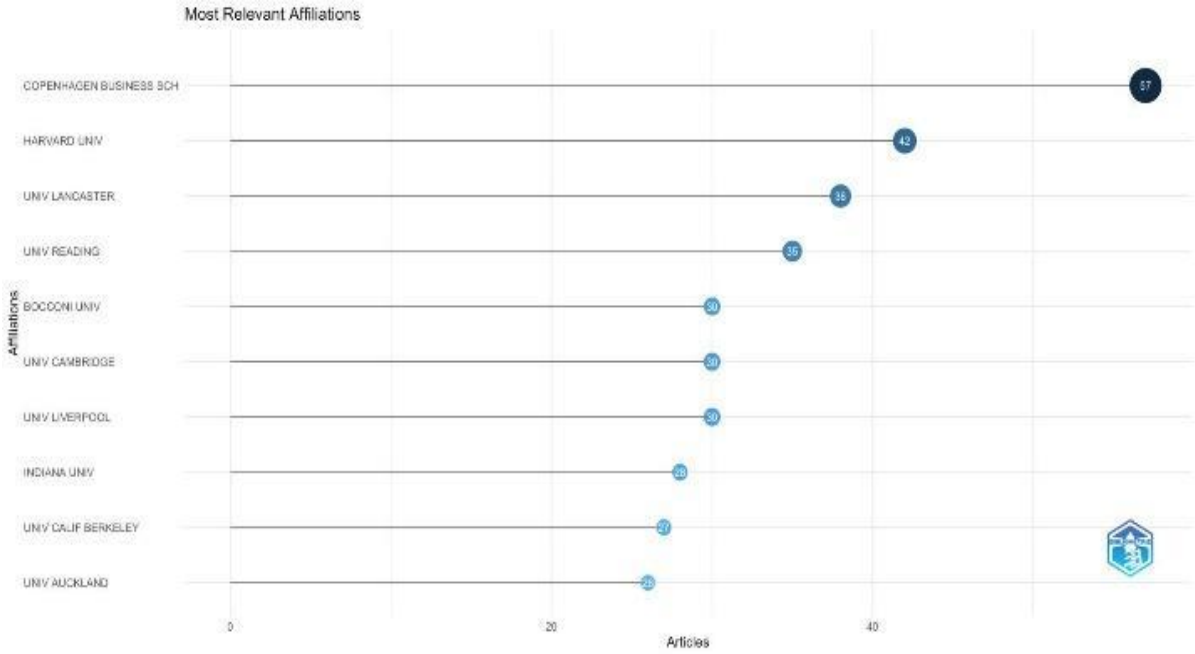
Grafik 4. En Çok Atıf Alan 10 Ülke



Kurum-Yayın İlişkisi:

Girişimcilik tarihine en çok katkı sunan kurumları incelediğimizde ise birinci sırayı Kopenhag İşletme Fakültesinin aldığı gözlemlenmektedir. Akabinde işletme tarihine öncülük eden Harvard Üniversitesi gelmektedir. Analiz bulgularına göre listede, Reading, Cambridge, Liverpool gibi İngiliz üniversitelerinin ve Indiana, Kaliforniya-Berkeley gibi Amerikan üniversitelerinin baskın çıktığı görülmektedir. Bunlar haricinde İtalya'dan Bocconi ve Y. Zelanda merkezli Auckland Üniversiteleri alana katkı yönünden ilk ondaki diğer kurumlardır.

Grafik 5. En Çok Katkı Sunan 10 Kurum



Dergi-Yayın İlişkisi:

Girişimcilik tarihine en çok yer açan kaynakları incelediğimizde SSCI indeksli dergilerin öne çıktığını bunlar içinde de 119 yayınla *Business History* dergisinin başı çektiğini gözlemlemekteyiz. Akabinde *Small Business Economics* (63 yayın), *Journal of Management History* (57 yayın) ve *Business History Review* (50 yayın) dergileri gelmektedir. 50 altı yayınla sıralamada devam eden dergiler ise şunlardır; Entreprise & *Society* (47), *Entreprenurship and Regional Development* (43), *Entrepreneurship Theory and Practice* (35), *International Journal of Entrepreneurial Behaviour* (34), *Journal of Business Venturing* (33), *Management & Organizational History* (27).

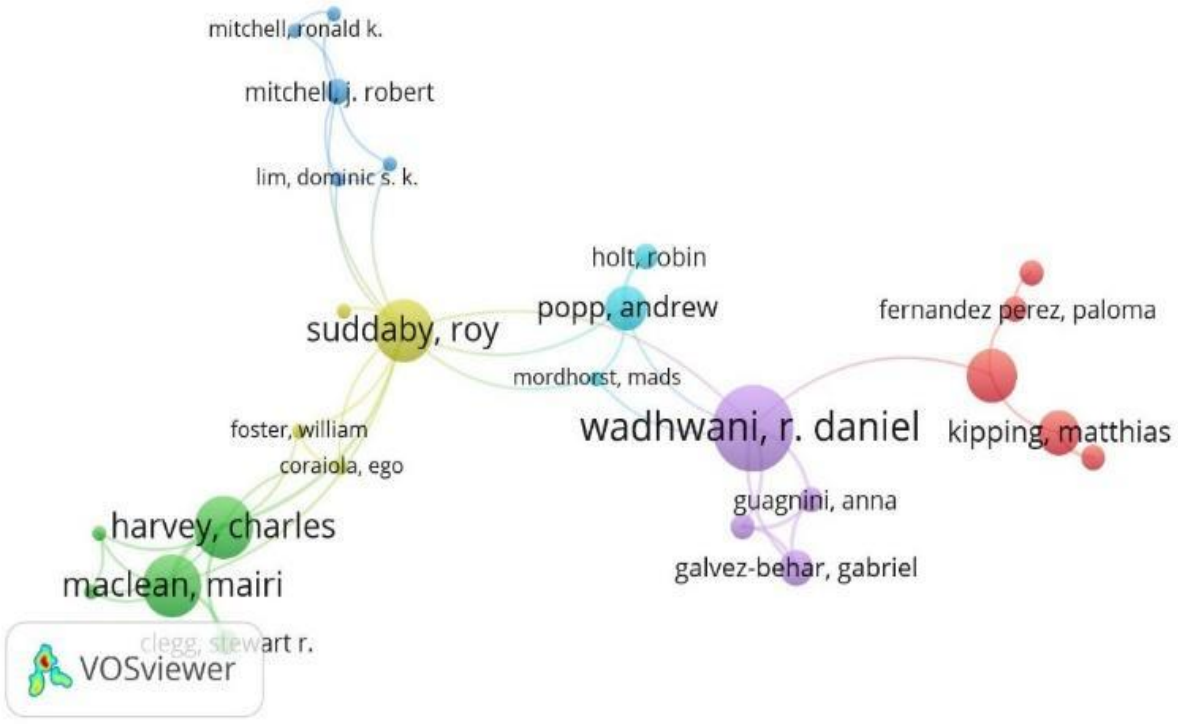
Girişimcilik Tarihinin Sosyal Yapısı

Girişimcilik tarihinin sosyal yapısını ortaya çıkarmak üzere ortak yazarlık analizlerinden faydalanılmıştır. Ortak yazarlık analizleri bize alana dair iş birlikleri hakkında bilgi vermektedir. Analizler yazar, ülke veya kurum bazlı yapılabilmektedir. Bu çalışmada sadece yazar ve kurum temelli analizlere yer verilmiştir.

Yazar Temelli Ortak Yazarlık Analizleri:

Girişimcilik tarihi alanı üzerine yazar bazlı ortak yazarlık analizi yapılarak en çok ortak yazarlığa girişen araştırmacılar tespit edilmeye çalışılmıştır. Analiz bulgularına göre; Grafik 4'te görüleceği üzere tüm yazarlar içinden 26 yazar ve bunlardan oluşan 6 küme oluşmuştur. İş birliği ağına göre en çok ortak çalışma yapan yazar olarak R. Daniel Wadhwan'dir. Diğer öne çıkan araştırmacılar ise şunlardır; Roy Suddaby, Charles Harvey, Mairi Maclean, Christina Lubinski, Matthias Kipping, Andrew Popp ve Robert Mitchell.

Grafik 6. Yazar Düzeyinde Ortak Yazarlık Analizi



Kurum Temelli Ortak Yazarlık Analizi:

Kurumlar arası ortak yazarlığı -en az 5 makale ve 5 atıf kriterine göre- incelediğimizde ise; 1285 kurumdan sadece 87'sinin bu kriteri karşıladığını ancak 82 tanesinin diğerleriyle bağlantı yönünden grafiğe girdiği görülmüştür. Bu kurumlardan toplam 11 küme oluşmuştur. İş birliği noktasında öne

çıkan kurumlar Harvard, Kopenhag, Lancaster, Berkeley, Reading, Bocconi, Newcastle, Vrije ve Alberta Üniversiteleridir (Grafik 7). Mevcut analiz sonuçlarının, alana katkı yönünden kurumlar sıralaması bulgusuna paralellik arz ettiği ortaya çıkmıştır.

Grafik 7. Kurum Düzeyinde Ortak Yazarlık Analizi



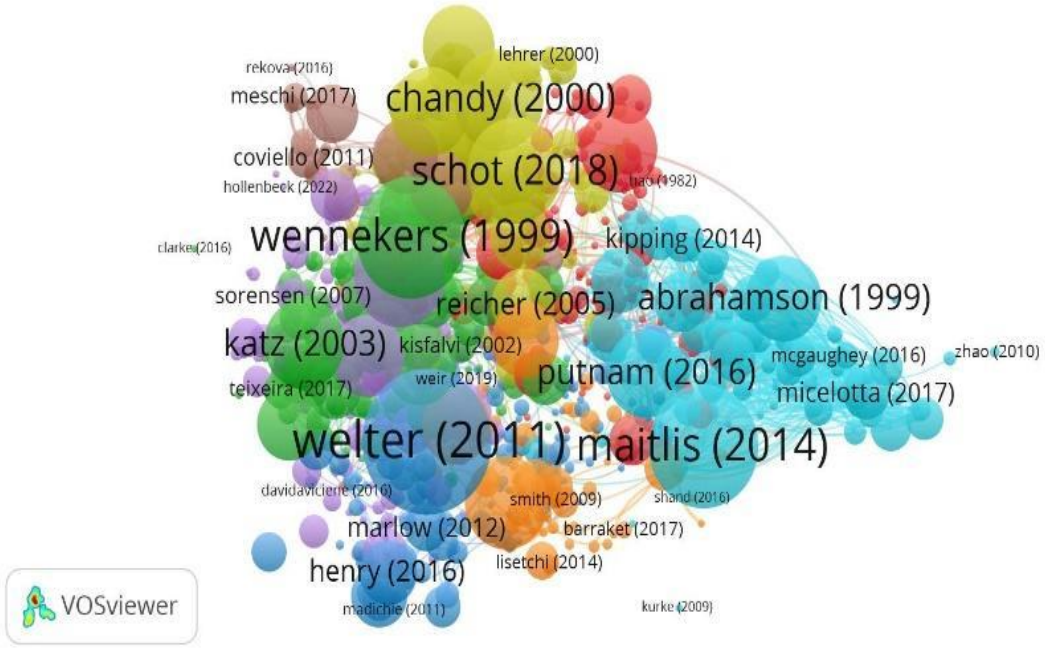
Girişimcilik Tarihinin Entelektüel Yapısı

Bibliyografik eşleşme analizi iki eser arasındaki ortak referansları baz alarak bize bir alandaki entelektüel yapı hakkında fikir verir. Eş-atıf analizleri ise iki eserin bir başka eser tarafından birlikte alıntılanmasını dikkate alarak bir sahadaki önemli çalışmaların ortaya çıkarılmasına, etkili yazarların bulunmasına ve temaların değişiminin keşfedilmesi noktasında araştırmacılara fikir verir. Çalışmanın bu kısmında girişimcilik tarihinin entelektüel yapısını ortaya çıkarmak üzere bibliyografik eşleşme ve eş-atıf analizlerinden faydalanılmıştır.

Eserlerin Bibliyografik Eşleşme Analizi:

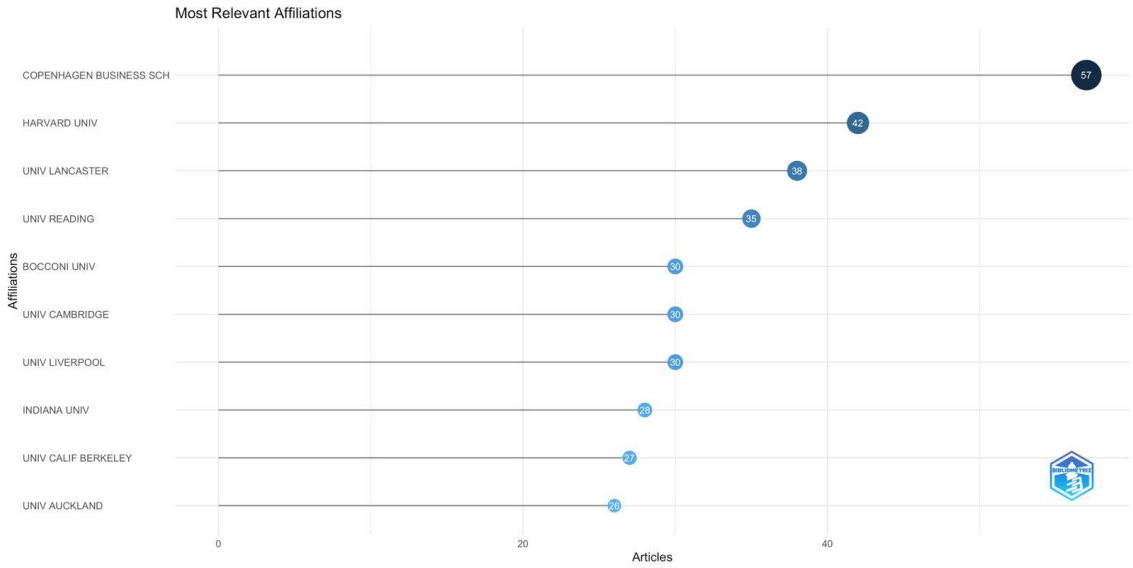
İki farklı eserin, aynı esere atıf vermesi durumunu inceleyen eser bazlı bibliyografik eşleşme (biblographic coupling) analizi bize bir sahadaki entelektüel oluşum hakkında fikir vermektedir. En az bir atıf kriteri ölçüsünde tüm eserler içinde 1.130 tanesi bu kriteri karşılamış ancak bağlantı yönüyle sadece 998 tanesi analize girebilmiştir. Bu eserlerde; 8 küme; 62.000 bağlantı ve 105.000 bağlantı kuvveti tespit edilmiştir.

Grafik 8. Eser Düzeyinde Bibliyografik Eşleşme Analizi



En fazla bibliyografik eşleşme olan 10 eser Grafik 9 ve Grafik 10'da gösterildiği üzere atıf sayılarına göre şöyledir; 1642 atıf ile Welter (2011), 1190 atıf Maitlis (2014), 1150 atıf Wennerkers (1999), 873 atıf Schot (2018), 822 atıf ile Shane (2002), 777 atıf ile Chandy (2000), 678 atıf Defourny (2010), 614 atıf Katz (2003), 606 atıf Putnam (2016). 599 atıf ile O'Shea (2005)'dır. VOSviewer analizlerine paralel olarak R programında yapılan analiz de aynı sonucu vermiştir. R analiz bulgularına göre; Grafik 10'da gösterildiği üzere girişimcilik tarihi üzerine yapılan çalışmaların en çok atıf verdiği 10 çalışma sırasıyla; Welter (2011), Maitlis (2014), Wennekers (1999), Schot (2018), Shane (2002), Chandy (2000), Defourny (2010), Katz (2003), Putnam (2016) ve O'Shea (2005)'dır.

Grafik 9. En Çok Atıf Alan 10 Çalışma

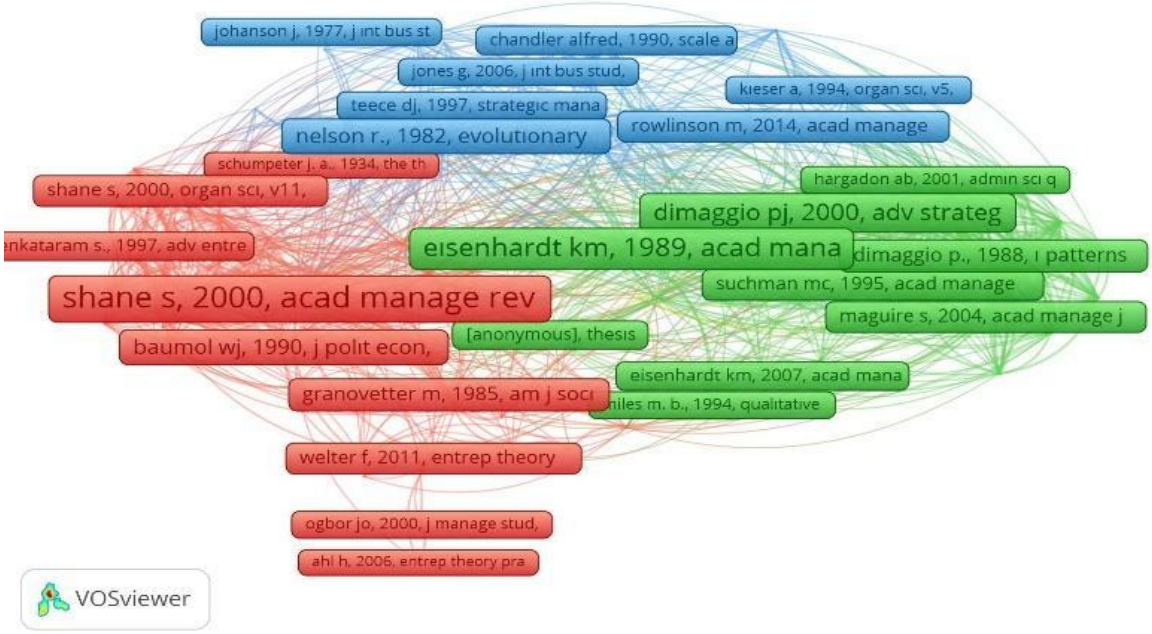


Eserlerin Eş-Atıf Analizi:

Bir esere, iki farklı yayın tarafından atıf verilmesi durumunu inceleyen eser bazlı eş-atıf analizinde (co-citation analysis) en az 20 atıf kriteri ölçüsünde 65.000 kaynak içinden sadece 91'i bu kıstası

karşılamış olup bunların oluşturduğu evrenden; Grafik 11'de gösterildiği üzere her biri farklı renkte gösterilen 4 küme; 2.716 bağlantı ve 8.843 toplam bağlantı kuvveti tespit edilmiştir. Buna göre alanda beliren en kuvvetli 5 yayın; Shane (2000), Dimaggio (2000), Greenwood (2006), Dimaggio (1998) ve Eisenhardt (1989)'tır. Ayrıca Leblebici (1991)'nin makalesi mevcut literatür içinde 10. sırada yer almaktadır.

Grafik 10. Eserlerin Eş-Atıf Analizi



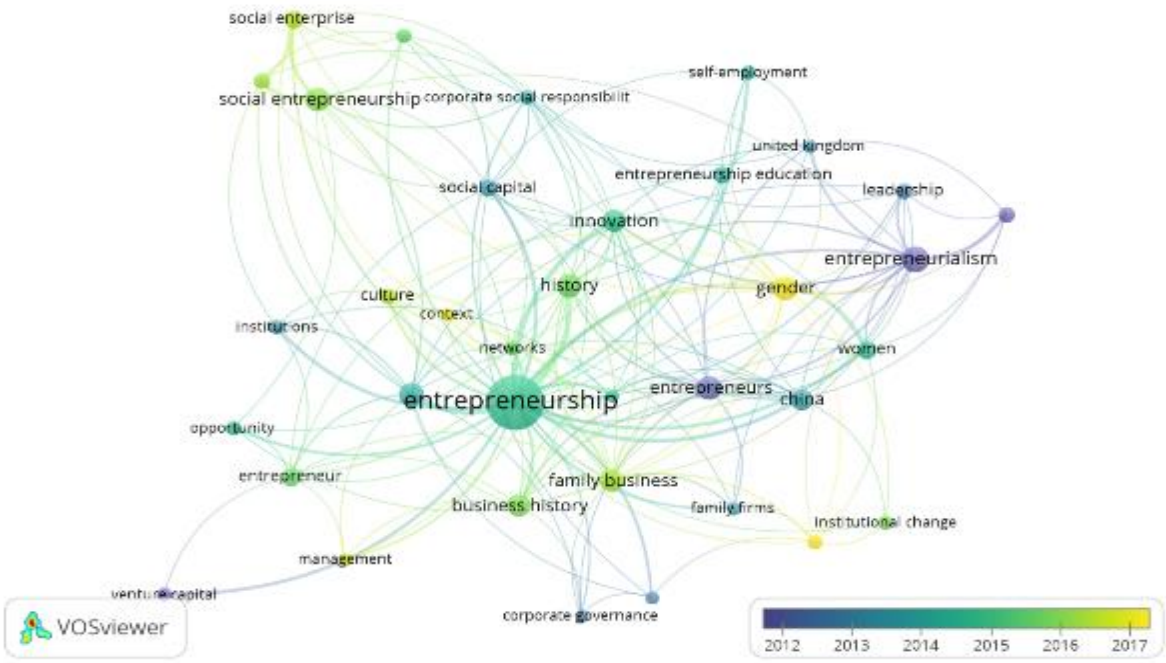
Girişimcilik Tarihinin Kavramsal Yapısı

Çalışmanın bu kısmında girişimcilik tarihi alanyazınının kavramsal yapısı ortaya çıkarılmaya çalışılmıştır. Bu amaçla; hem yazarların sunduğu (*author keywords*) hem de WoS veri tabanı sisteminin önerdiği anahtar kelimeler (*keyword plus*) üzerinden anahtar kelime analizi, kelime bulutu analizi ve tematik evrim analizi uygulanmıştır.

Anahtar Kelime Analizi:

Girişimcilik tarihiyle ilişkili metinlerinde yer alan yazar girişli anahtar kelimeler üzerinden yapılan en az 10 tekrar kıstaslı birinci aşama analizde; 3451 anahtar sözcükten sadece 36 tanesi bu kriteri sağlamıştır. Mevcut kelimelerden 7 küme ve 182 bağlantı hesaplanmıştır. Buna göre; en sık kullanılan anahtar kelimeler: girişimcilik, tarih, girişimcilik ruhu (*entrepreneualism*), cinsiyet, inovasyon, girişimciler, sosyal girişimcilik, aile işletmesi, kadınlar, Çin ve sosyal sermaye olmuştur. (Grafik 10). Tarihsel olarak baktığımızda ise son yıllarda cinsiyet, İtalya ve sosyal girişim temalı çalışmalara bir ilgi olduğu gözlemlenmiştir.

Grafik 11. Anahtar Kelime Analizi



Kelime Bulutu Analizi:

Sistemin tanımladığı anahtar kelimeler (*keyword plus*) üzerinden yapılan kelime bulutu analizine göre ise en çok tekrar eden kavramlar; girişimcilik ve performanstır. (Grafik 11). Sonrasında inovasyon, bilgi, tarih ve yönetim kavramlarının belirginleştiği gözlemlenmiştir. Her iki analizde ortak çıkan kavramlar ise girişimcilik, performans, tarih, bilgi ve yönetimdir.

Grafik 11. Kelime Bulutu

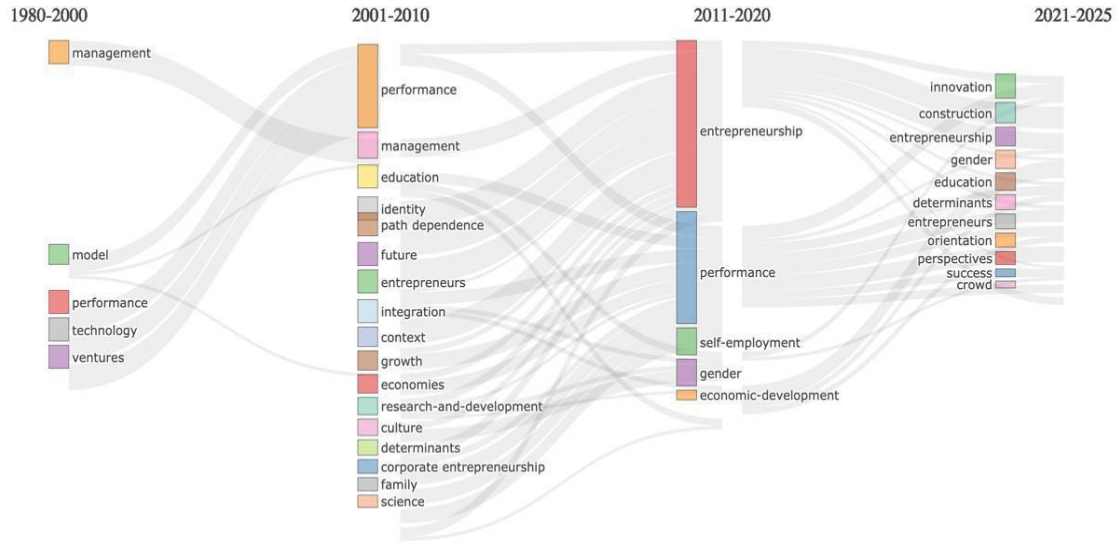


Tematik Evrim Analizi:

Sistemin önerdiği anahtar kelimeler (*author keyplus*) esas alınarak gerçekleştirilen tematik evrim analizinde 4 dönem belirlenmiştir. Bunlar 1980-2000 arası olan birinci dönem, 2001-2010 arası ikinci dönem, 2011-2020 arası üçüncü dönem ve 2021'den günümüze uzanan dördüncü dönemdir. (Grafik 12). Birinci periyotta (küreselleşme dönemi) konu yelpazesi diğer dönemlere kıyasla nispeten dardır.

Bu dönemde daha çok yönetim, model, performans, teknoloji ve risk içeren ticari teşebbüsler (*ventures*) temalı konular çalışılmıştır. İkinci periyot (dijital devrim) konu spektrumunun en geniş olduğu dönemdir. Bu dönemde; performans, yönetim, eğitim, kimlik, yol takibi (*path dependence*), girişimciler, kültür, büyüme, AR-GE, kurum girişimciliği, aile ve bilim konuları öndedir. Üçüncü periyotta (büyük veri dönemi) konu skalası daralmıştır. Üçüncü dönemde, girişimcilik ve performans yine ortak konular iken bu kez serbest çalışma (*self-employment*), cinsiyet ve ekonomik kalkınma konularına ilgi artmıştır. Son dönem olan 2021-2025 arası yıllarda (yapay zekâ dönemi) inovasyon, girişimcilik, cinsiyet, eğitim, girişimciler, oryantasyon, başarı ve kalabalık gibi kavramlara kayma olmuştur.

Grafik 12. Tematik Evrim Analizi



SONUÇ VE ÖNERİLER

Mevcut çalışma işletme tarihi ve girişimcilik alanındaki bir boşluğu doldurmak üzere girişimcilik tarihini ele almıştır. Her ne kadar önceki çalışmalarda Seyhan vd. (2024) işletme tarihini bibliyometrik yöntemlerle incelemiş olsa da bu çalışma, daha spesifik bir alana eğilmiş ve daha fazla analizle sahanın topoğrafyasını çıkarmayı amaçlamıştır. WoS veri tabanından çekilen veride 1912 adet yayın tespit edilmiştir. Bibliyometrik bilgilerine göre girişimcilik tarihi literatürü tespit edilen 2 yayından (1980 yılında) yaklaşık yılda ortalama 110 yayına kadar genişlemiştir. Alan yüzde 5 hızla büyüme trendinde olup araştırmacıların ilgisi canlıdır. Veri setine; ortak yazarlık, bibliyografik eşleşme, eş-atıf, anahtar kelime ve tematik evrim analizleri uygulanmıştır. Ortaya çıkan bulgulara göre; sahadaki yayınların ağırlıklı kısmı makalelerdir. İndeks grubuna göre ise makaleler en çok SSCI yayınlardır. WoS'un tanımladığı alt alanlara göre yayınlar en çok girişimcilik, sosyal hareketler ve bilgi yönetimine denk düşmektedir. Girişimclilik tarihi yazınına en çok yer açan dergiler *Business History, Small Business Economics* ve *Journal of Management History*'dir. 2020, 2018 ve 2021 araştırmacıların en üretken olduğu yıllardır. Her bir eser ortalama 30 atıf almaktadır. ABD, İngiltere ve İtalya alana en çok katkı sunan ülkelerdir. Kopenhag İşletme Fakültesi, Harvard Üniversitesi ve Lancaster Üniversiteleri ise en çok yayın yapan kurumlardır. İş birliği noktasında ise yine benzer kurum isimleri ortaya çıkmaktadır. R. Daniel Wadhwani, Roy Suddaby, Charles Harvey ve Matthias Kipping iş birliği noktasında öncü yazarlardır. En çok atıf alan eserler; Welter (2011), Maitlis ve Wennerkers (1999) olup alanın belkemiğini oluşturan çalışmalar bu yayınlarla birlikte Shane (2000), Dimaggio (2000) ve Eisenhardt'dır (1989). En sık kullanılan anahtar kelimeler; girişimcilik, tarih ve girişimcilik ruhudur. Son yıllarda ise sosyal girişimcilik ve İtalya listeye girmiştir. Temalar; yönetim, model ve performanstan, yönetim, performans, eğitim, kimlik, serbest çalışma ve cinsiyete oradan

girişimcilik ve performansa son olarak ise inovasyon, cinsiyet, girişimciler ve kabalık kavramlarına kaymıştır. Bulgular ışığında; belirli isimlerin alanda öncü araştırmalar oldukları, özellikle ABD ve Avrupa'da girişimcilik tarihi alanına ilginin olduğu ve tema yelpazesinin dönem dönem genişleyip daraldığı ancak farklı konulara yazarların ilgi duyduğu ortaya çıkmıştır.

Bu çalışmanın ilk kısıtı sadece WoS veri tabanını kullanmaktır. Scopus, PubMed, EBSCO vb başka veri tabanlarının ve veri setlerinin çalışmaya eklenmesi gelecek çalışmaların alanyazına katkısını zenginleştirecektir. Araştırmacılar girişimcilik tarihi üzerine tek bir dergi seçerek örneğin; *Business History Review, Enterprise and Society* veya *Economic History Review* araştırmayı tekrar edebilir. Yine, muhasebe tarihi, finans tarihi, bankacılık tarihi gibi daha özel alanlarda benzer çalışmalar yürütebilirler.

KAYNAKÇA

Aktan, C. C., & Vural, İ. Y. (2005). Bilgi toplumu, yeni temel teknolojiler ve yeni ekonomi. İçinde C. C. Aktan & İ. Y. Vural (Ed.), *Bilgi çağı, bilgi yönetimi ve bilgi sistemleri* (s. 31-81). Konya: Çizgi Kitabevi Yayınları.

Bourdieu, P. (1986). The forms of capital. In J. G. Richardson (Ed.), *Handbook of theory and research for the sociology of education* (pp. 241–258). Greenwood Press.

Demirez, M. & Cebeci, R. (2005). Türkiye'de girişimciliğin tarihçesi ve girişimcilerin sosyolojik profili. KOSGEB GGM Ulusal Girişimcilik Raporu Bölüm II. KOSGEB.

Durukan, T. (2006). Dünden bugüne girişimcilik ve 21. yüzyılda girişimciliğin önemi. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 1(2), 25–37.

Granovetter, M. (1985). Economic action and social structure: The problem of embeddedness. *American Journal of Sociology*, 91(3), 481–510.

Kamaç, H., & Kişman, Z. A. (2020). Türk girişimciliğinin tarihi ve gelişimi. *Balıkesir Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 1(2), 129-148.

Keskin, N. (2020). İşletme tarihi'nde bir araştırma alanı olarak girişimcilik kavramı: Kökenleri, evrimi, kültür ve değerler üzerindeki etkisine yönelik bir değerlendirme. *Adam Academy Journal of Social Sciences*, 10(2), 357–376.

Landström, H. (2020). *A history of entrepreneurship research*. Routledge.

Mutlu, T. (2023). Yapay zeka ve girişimcilik. İçinde G. Durmuş & M. Seyhan (Ed.), *Yeni Dünyada Girişimcilik* (ss. 1–18). Gazi Kitabevi.

Sarasvathy, S. D. (2001). Causation and effectuation: Toward a theoretical shift from economic inevitability to entrepreneurial contingency. *Academy of Management Review*, 26(2), 243–263.

Sass, S. A. (1986). *Entrepreneurial historians and history: Leadership and rationality in American economic historiography*, 1940–1960. Garland.

Schumpeter, J. A. (1983). *İktisadi kalkınmanın teorisi* [The theory of economic development] (F. Yıldırım & O. Aydoğuş, Çev.). İstanbul Bilgi Üniversitesi Yayınları. (Orijinal eser 1934'te yayımlandı).

Seyhan, M., Durmuş, G., Yaşar Uğurlu, Ö., Bayar, Y. (2024). İşletme Tarihi Üzerine Bibliyometrik Bir Çalışma 1991'den 2023'e Web of Science'daki Yayınların İncelenmesi. *Hitit Sosyal Bilimler Dergisi, Türkiye, 17(2), 243-258*.

Shane, S., & Venkataraman, S. (2000). The promise of entrepreneurship as a field of research. *Academy of Management Review*, 25(1), 217–226.

Topaloğlu, M., & Döven, M. S. (2024). Girişimcilik Kavraminin Tarihsel Gelişimi: 18. Yüzyil ve Sonrası. *Yönetim ve Örgüt Tarihi Dergisi*, 3(1), 63-82.

Weber, M. (1999). Protestan ahlakı ve kapitalizmin ruhu (Z. Gürata, Çev.). Ayraç Yayınları. (Orijinal eser 1905'te yayımlandı).

TÜRKİYE'DE 1960'LI YILLARDA YÖNETİM UYGULAMACILARININ GÜNDEMİ: AKTÖRLER VE YÖNETİM İDEOLOJİLERİ

1. Enes KURT
Bağımsız Araştırmacı, enskrt10@gmail.com

2. Yasin ŞEHİTOĞLU
Yıldız Teknik Üniversitesi, ysehit@yildiz.edu.tr

3. Mahmut BİLGETÜRK
Yıldız Teknik Üniversitesi, mahmutb@yildiz.edu.tr

ÖZET

Bu çalışmada 1964 yılında kurulan Türkiye Hizmet İçi Eğitimcileri Derneği tarafından 1965-1970 yılları arasından yayınlanan İnsangücü ve Eğitim Dergisi analiz edilmiştir. Yönetim bilgisinin transferi çerçevesinde yapılan bu çalışmada sözü edilen dergi bir taşıyıcı olarak meslek dergisi (professional journal) bağlamında incelenmiştir. Çalışmanın amacı, bu dergide yayınlanan makalelerin incelenerek yönetim bilgisinin taşıyıcıları ve taşıdıkları yönetim ideoloji ve tekniklerini ortaya koymaktır. Bu doğrultuda çalışmada içerik analizi kullanılmıştır. Bulgular ışığında, önceki çalışmaların aksine yönetim bilgisinin transferinde aktörlerin daha fazla çeşitlilik gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır. Yönetim ideolojileri tarafından bakıldığında ise, bilimsel yönetim, yönetim süreci ve insan ilişkilerine ait kavram ve uygulamaların tartışmaların temel düzlemini oluşturduğu ortaya koyulmuştur. Bu faktörlere ek olarak makalelerde, yönetim tekniklerini aktarmak, eğitime ilişkin hususlar, politika önerileri ve işgücünün kalkınmadaki önemi gibi bulgulara da ulaşılmıştır. Genişleyen bulgu kümesi ile aktörlerin etkileşimine bakıldığında yöneticiler, eğitim ve yönetim düşüncesinin transferi; akademisyenler, yönetim düşüncesinin transferi ve yönetim tekniklerinin aktarılması; uzmanlar ise eğitim ve yönetim tekniklerini aktarma ve işgücünün kalkınmadaki önemine değinmiştir.

Anahtar Kelimeler: Yönetim Bilgisinin Transferi, Aktörler, Yönetim İdeolojileri, Türkiye Hizmet İçi Eğitimcileri Derneği, İnsangücü ve Eğitimi Dergisi

GİRİŞ

Türkiye'de 1980 öncesi yönetim bilgisinin yayılımı üzerine hatırı sayılır çalışmalar bulunmaktadır. Bu çalışmalar genellikle akademik alanda yapılan üretimleri kapsamaktadır. Bu incelemelerden *insan ilişkileri* yaklaşımının bir alt kümesi olan personel yönetimi alanı Türkiye'de 1960'ların sonlarından itibaren önem kazanmaya başladığı görülmektedir (Erçek, 2004; Üsdiken, 2004; Üsdiken & Wasti, 2002). Üsdiken ve Çetin'e (2001) göre, 1960'ların ilk yarısında yayımlanan 34 kitabın 14'ü insan ilişkileri, 13'ü yönetim fonksiyonları, dördü personel yönetimi, sadece ikisi işletme ekonomisi ve biri de bilimsel yönetim başlığını taşımaktadır. Üsdiken, Selekler ve Çetin (1998), 1966-1978 yılları arasında Türk Sevk ve İdare Derneği (TSİD) Dergisi'nde yayınlanan bilimsel çalışmaların bir analizini yapmışlardır. Dergideki çalışmaların yarısından fazlasını yönetim süreci çalışmaları oluştururken %5,2'sini bilimsel yönetim, %10,4'ünü sistem yaklaşımı, %27,1'ini insan ilişkileri yaklaşımlarının oluşturduğunu bulgulamışlardır. Bu yayınlar ağırlıklı olarak genel tavsiyeler sunmakta, sadece %20'si kavramsal tartışmalara girmekte veya araştırma bulgularını sunmaktadır (Üsdiken vd., 1998). Dahası, bu çalışmalarda bağlamsallaştırma eksikliği göze çarpmaktadır; %80'i Türkiye bağlamından ya hiç bahsetmemiş ya da sadece genel terimlerle değinmiştir (Üsdiken vd. 1998). Dört akademik derginin incelendiği bir başka çalışmada, 1970'li yıllarda personel ve insan kaynakları uygulamalarının ağırlıkta olduğu ve örgütsel koşulların da içeriğin %25'ini oluşturduğu bulunmuştur. Bu çalışmanın önemli bir bulgusu, ABD tekniklerine dayanan problem çözme yaklaşımlarının baskın olması ve

bunların genellikle eleştirel bir inceleme yapılmadan ya da Türkiye bağlamında uygulanabilirliğine vurgu yapılmadan sunulmasıdır (Üsdiken & Wasti, 2002). Konuya aktörler açısından yaklaşıldığında ise, bu dönemde Türkiye'deki kilit aktörler uygulayıcılar, danışmanlar ve akademisyenler olduğu görülmektedir (Üsdiken vd. 1998). Ancak, uygulayıcılar genellikle akademik dergilere çok az ilgi göstermiştir (Üsdiken & Erçek, 2009). Uygulayıcılar ve danışmanlar öncelikle genel tavsiyelerde bulunurken, akademisyenler kavramsal tartışmalarla ilgilenmişlerdir. Uygulayıcılar ve danışmanlar esas olarak yönetim sürecine odaklanırken, akademisyenler insan ilişkileri ve sistem yaklaşımlarını araştırmıştır (Üsdiken vd., 1998).

Uygulamaya dönük dergiler üzerinden yapılan çalışmalar da bulunmaktadır. Türkiye'deki ilk uygulama dergisi olarak nitelenen ve 1940'lı yıllarda yayın hayatına başlayan *İşletme–İşletme Ekonomisi ve Organizasyon Mecmuası* dergisi, o dönemin sınırlı sayıda olan işletme bilgisi ve yönetim pratiklerinin ülke düzeyinde şekillendirilmesinde önemli bir rol oynamıştır (Üsdiken & Erçek, 2009). II. Dünya Savaşı sonrasında Türkiye'deki işletme gündemini belirleyen bu tür dergiler, ekonomik ve sosyo-politik dönüşümlerin yönetim anlayışlarına nasıl yansıdığına dair önemli veriler sunmakla birlikte, İşletme Ekonomisi dergisi Alman ekolü olan İşletme İktisadı teması açısından baskındır. Dağ ve Aytemur (2023), yine aynı dergi vasıtasıyla uluslararası literatürdeki benzerleriyle paralel olarak işletme teorilerinin ülke bağlamına nasıl adapte edildiğini ve uygulamaya geçirildiğini incelemişlerdir. Bu çalışmada dergide yönetici eğitimi ve rasyonalizasyon gibi konular ön plana çıkmıştır. Bu gruptaki dergiler bu dönemde, uluslararası literatürdeki benzerleriyle paralel olarak, yönetim ve organizasyon teorilerinin ülke bağlamına nasıl adapte edildiğini ve uygulamaya geçirildiğini inceleyen birer araç olarak işlev görmüştür. Erçek'in (2004) Sevk ve İdare Dergisi, İşveren Dergisi, Peryön Bülteni gibi dergiler üzerinden 1960-1999 yılları arasındaki söylem analizini içeren çalışmasında personel yönetimi ve endüstri ilişkileri söylemlerinin arkasındaki aktör ve kurumsallaşma ağlarını incelediği çalışması bulunmaktadır. Bu çalışmada 1960-1980 arası yıllarda 1961 Anayasası'nın sağladığı hak ve özgürlüklere karşın yerel düzlemdeki mantıkların benzer düzlemde gitmediği ve endüstri ilişkileri kavramının galibiyeti ortaya konulmuştur.

Üsdiken ve Erçek (2009) ve Dağ ve Aytemur'un (2023) araştırmalarına benzer şekilde bu çalışmada; akademik üretimden ziyade bir mesleki bir dergi olan ve 1965-1970 yılları arasında 1965 yılında çıkarılan 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu'nun bir ürünü sayılabilecek (Güler, 1988) Türkiye Hizmet-İçi Eğitimcileri Derneği (THED) tarafından yayınlanan "*İnsan Gücü ve Eğitim Dergisi*" (Bundan sonra İGED olarak anılacaktır) incelenecektir. İGED, *üretimde emek faktörüne düşen payın prodüktif değerini yükseltmek* (İGED, 1965, s. 2) ve e*ğitim ve sevk-i idare ile ilgili bilgi, metod, ve teknikleri aktarmayı* amaçlamıştır (İGED, 1969, s. 21). Aynı zamanda THED, d. Bu dönemde kamu ve özel sektörde çalışan yöneticilerin yönetsel eğitimden yoksun olmaları (Artan, 1977) ve işletme ve yönetici eğitiminde yaşanan eksikler (Sürgit, 1970) İGED'in çıkışına zemin hazırlayan faktörler olarak görülebilir.

İGED daha önce alanda yer alan araştırmacılar tarafından incelenmemiş olup bu çalışmayla beraber yönetim ve organizasyon bilgisi ve tekniklerinin ülke içinde nasıl yayıldığına dair uygulama odaklı bir dergi üzerinden incelenmesini içermektedir. Bu noktada çalışmada; (1) yönetim ve organizasyon bilgisi yayılımında hangi aktörler ön plana çıktı, (2) bu aktörler hangi yönetim ve organizasyon bilgilerini ve ideolojilerini benimsedi sorularına cevap aranmıştır.

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Aktörler

Yönetim ve organizasyon bilgisinin yayılımı, tarihsel olarak danışmanlar, işletme eğitimi ve işletme medyası gibi temel aktörler aracılığıyla şekillenmiştir (Sahlin-Andersson ve Engwall, 2002). Bu çerçevede diğer iki aktörde olduğu gibi işletme medyası, yönetim fikirlerinin oluşturulması, yayılması ve kurumsallaşmasında merkezi bir rol oynamaktadır. İşletme medyası, akademik bilgiyi topluma aktarmakla birlikte belirli ideolojik ve ticari çıkarlar doğrultusunda örgütleri ve yöneticileri de şekillendirmektedir. Frenkel (2005), işletme medyasının yalnızca bilgi yayılımını sağlamakla kalmadığını, aynı zamanda yönetim fikirlerinin tanınırlığını artırarak meşrulaşmasında ve mesleki kimliklerin oluşumunda önemli bir rol oynadığını vurgulamaktadır. İşletme medyasının yönetim

fikirlerini genellikle piyasa odaklı, verimlilik temelli yaklaşımlar doğrultusunda aktarmaktadır. Barros ve Rüling (2019), işletme medyasını işletme yayıncılığı/gazeteciliği ve yönetim kitapları olmak üzere iki ana kategori çerçevesinde ele almışlardır. İşletme yayıncılığı/gazeteciliği, 1920'lerden itibaren ekonomi, işletme ve yönetim alanlarında süreli yayınlar aracılığıyla geniş bir görünürlük kazanmış; akademik teorilerin topluma aktarılmasında ve pratik uygulamalara dönüştürülmesinde belirleyici bir işlev üstlenmiştir. Yönetim kitapları ise, "guru" yazarlar tarafından kaleme alınmış ve geniş kitlelere hitap eden popüler eserlerden oluşmaktadır. Bu eserler, genellikle yönetim anlayışını sadece piyasa dinamiklerine uyum sağlayan bir formda sunarak, daha radikal değişimlere olan ihtiyacı göz ardı edebilmektedir. Bu iki kategori, hem akademik bilginin yayılımını hem de yönetim pratiklerinin toplumsal kabulünü destekleyici bir rol oynamakla birlikte, bazen eleştirel düşüncenin önünü kesen, tek yönlü anlatımlar da geliştirebilmektedir (Mazza & Alvarez, 2000, s. 568-572).

Yönetim İdeolojileri

Yönetim ideolojilerinin sınıflandırılması noktasında yazında dönemlendirme açısından birtakım farklı görüşler bulunmaktadır. Barley ve Kunda (1992), yönetim ideolojilerini sanayi iyileştirme (1870-1900), bilimsel yönetim (1900-1923), refah kapitalizmi/insan ilişkileri (1923-1955), sistem rasyonalizasyonu (1955-1980) ve örgüt kültürü (1980-1992) olmak üzere beş dönemde incelemiştir. Guillén (1994), bilimsel yönetimin 1880-1920, insan ilişkilerinin 1930-1970 ve yapısal analizin 1950-1975 arasında baskın olduğunu saptamış; bilimsel yönetim ile insan ilişkileri arasındaki sınırların bulanık olduğunu, bu iki alanın birbirine bağlı olduğunu savunmuştur. Abrahamson (1997) ise bir dönemlendirme yapmamış ve yönetim ideolojilerini; yönetim retoriğini refah çalışmaları, bilimsel yönetim, insan ilişkileri ve personel yönetimi, sistem rasyonalizasyonu ve kalite-kültür şeklinde incelemiştir.

ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Çalışmada nitel yöntem kullanılmıştır. Çalışma İGED olarak tekil bir kaynağı esas aldığından bir vaka analizi olmakla beraber işletme medyası bağlamında bir iş dünyası dergisinin arşiv kayıtları incelemesini içermektedir (Strang ve Wittrock, 2019). Çalışmada döküman incelemesi tekniğine başvurulmuştur. Bu teknik ile birlikte dokümanlar, betimleyici bilgi sağlaması bakımından tarihsel bir anlayış önermesi ve değişim ve gelişimi ortaya koyabilmesi bakımından teorik katkıyı sağlayabilmektedir (Glaser ve Strauss, 2006; Sığrı, 2018). Derginin tüm sayıları, Ankara'da bulunan Millî Kütüphane'de yer almaktadır. Dergi 1965-1970 yılları arasında beş cilt olmak üzere toplam yirmi yedi sayı yayınlanmıştır. Bu çerçevede çalışmada içerik analizi yöntemi uygulanmıştır. Bu bağlamda dergide yer makaleler araştırmacılar tarafından incelenerek; (a) verilerin kodlanması, (b) temaların bulunması, (c) kodların ve temaların organize edilmesi, (d) verilerin kodların ve temaların ışığında incelenmesi ve (e) bulguların ortaya konması ve yorumlanması adımları uygulanmıştır (Sığrı, 2018). Diğer taraftan tek bir kaynağı temel alması bakımından çalışmada geçerlik ve güvenirliği artırmak adına "triangulasyon" yöntemine başvurulmuştur (Sak vd., 2021). Bu uygulama ile birlikte çalışmada yer alan araştırmacılar tarafından veriler ilk olarak bağımsız bir şekilde incelenerek temaları ve kategorileri ortaya koymuştur. Sonraki adımda ise araştırmacılar tespit ettikleri temaları ve kategorileri karşılaştırarak bulguları uyumlaştırmaya giderek kavramsal olarak yorumlama yoluna gitmiştir.

Bu adımda kavramsal ve teorik katkıyı sağlamak adına yazında yer alan temel çalışmalar esas alınacaktır. Bu doğrultuda ilk çalışma sorusu kapsamında yönetim bilgisini taşıyan aktörler ortaya koyulacaktır. Sahlin-Andersson ve Engwall (2002) ise bu süreci (a) danışmanlar, (b) işletme okulları ve (c) medya olmak üzere üç temel aktör üzerinden ele almıştır. Abrahamson (1996), yönetim modalarının oluşumunda "moda belirleyici topluluk" olarak adlandırdığı taşıyıcıların önemini vurgulamış; bu topluluğun yenilikçi fikirler geliştirip rasyonel ve ilerici bir söylemle pazarladığını belirtmiştir. Yönetim modalarının yayılımında danışmanlar, gazeteciler, gurular ve akademisyenlerden oluşan "taşıyıcılar" ile yöneticiler ve bürokratlardan oluşan "tüketiciler" kilit rol oynamaktadır (Abrahamson & Fairchild, 1999). Daha genel çerçevede yönetim alanındaki aktörler; danışmanlar, gurular, akademisyenler, dergi editörleri, seminer düzenleyicileri ve yöneticilerden oluşmaktadır (Jung & Kieser, 2012). Bu aktörler, yönetim konferansları ve seminerlerinde yeni kavramları benimseyip sunumlar aracılığıyla kullanıma sokarak, zamanla belirli tekniklerde uzman konumuna gelmektedir

(Madsen, 2017). Balkılıç (2019), Amerikan yönetim ideolojilerinin Türkiye'ye aktarımını eleştirel bir yaklaşımla değerlendirerek bu sürecin işletme eğitimi, yurtdışında eğitim gören öğrenciler, yöneticiler, uzmanlar, sermaye sahipleri, yayıncılar ve dernekler aracılığıyla gerçekleştiğini vurgulamıştır.

Bu bağlamda, analiz İGED'de yer alan makaleler üzerinden gerçekleştirilmiştir. Yayın sahiplerine dair bilgiler künye kısmında varsa doğrudan kabul edilmiş, yok ise ilgili veri tabanlarında anahtar kelimelerle arama yapılmıştır. Elde edilen bilgiler doğrultusunda varsa mühendisler, danışmanlar, akademisyenler, yöneticiler, bürokratlar ve uzmanlar gibi mesleki gruplara ayrılmıştır.

Bu çerçevelerden hareketle, Türkiye'de yönetim ideolojilerini açıklamaya yönelik ise yönetim ideolojileri; bilimsel yönetim, insan ilişkileri, yönetim süreci ve bürokrasi olarak dört alt kategoriye ayrılmıştır. Ayrıca, işletme ekonomisinin döneme özgü etkilerini göz önünde bulundurarak kategoriler genişletilmiştir. İncelenecek metinler şu şekilde sınıflandırılmıştır: üretim mühendisliği, teknoloji, iş analizi ve çalışma koşulları *bilimsel yönetim*; otorite, örgütsel yapı ve işlevler *yönetim süreci*; yazılı kurallar ve standartlaştırılmış süreçler *bürokrasi*; çalışanların sosyal-psikolojik ihtiyaçları *insan ilişkileri*; ekonomik değişkenler *ekonomi*; istatistiksel kontrol ve maliyet-fayda analizi sistem başlıkları altında değerlendirilecektir.

BULGULAR VE TARTIŞMA

1965-1970 yılları arasında İnsangücü ve Eğitim Dergisi'nde toplamda 107 makale yayınlanmıştır. Her bir araştırmacı makaleleri bağımsız olarak incelemiş ve daha sonrasında çalışmanın çerçevesine uygun olacak şekilde eleme yapılmıştır. Daha sonrasında bir araya gelerek ve görüş alışverişinde bulunarak toplamda 28 makale tasnif dışı bırakılmıştır. Dolayısıyla çalışmada 79 makale incelenmiştir. Bu makalelerin tamamı Türkçe yayınlanırken 11'i çeviridir. Yabancı yazarlar tarafından yazılan 11 makale daha bulunmaktadır fakat çeviri yapıldığına dair bir ibare yer almamaktadır. 5 makale isimsiz yayınlanmıştır.

Aktörlere ait bulgulara bakılacak olursa, uzman (25), akademisyen (17), yönetici (11), bürokrat (6), öğretmen (3), politikacı (1) gibi çeşitli meslek gruplarının olduğu görülmektedir. 16 makale yazarının mesleğine ulaşılamamıştır. Dergide makale yayınlayan uzmanların; TODAİE Araştırma Uzmanı, AID Amme İdaresi Müşaviri, AID Sanayi Eğitimi Müşaviri Sümerbank Genel Müdürlüğü Endüstriyel İlişkiler Uzmanı, ABD Uluslararası Kalkınma Teşkilatı İş İstatistikleri Uzmanı gibi unvanlara sahip olduğu görülmektedir. İkinci büyük grupta olan akademisyenlerin ise ODTÜ, Princeton ve Winconsin gibi üniversitelerde görev almakta olduğu ve 5'inin doktor, 4'ünün doçent doktor ve 2'sinin profesör olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Üçüncü büyük grup olan yöneticilerin ise, Orman Genel Müdürlüğü Eğitim Dairesi Başkanı, Ereğli Demir ve Çelik Fabrikaları Eğitim Şefi, Ereğli Demir ve Çelik Fabrikaları Maaş ve Ücret İdaresi Müdür Vekili, Southern Bell Telephone and Telegraph Kurmay Mühendislik Eğitim Müdürü gibi unvanlara sahip olduğu görülmektedir.

Yönetim ideolojileri ve teknikleri hususunda ise direkt bir kodlama gidilmemiş olup makale içeriğine yönelik bir kodlama yapılmıştır. Böylelikle yapılan analizde 23 adet kod ve buna bağlı olarak 5 kategori ortaya çıkmıştır. **Eğitim** kategorisinde; eğitim için kurumsal değişim, eğitim konusunda bürokratik engeller ve kuruluş eksikliği, eğitim metodu önerme, eğitimde devlete düşen rol ve finansman yolu, eğitimde yurtdışı örnekleri (Fransa, İngiltere ve ABD), kurum içi eğitimin yöntemi, mesleki eğitimin gerekliliği, sanayi eğitimi sistemine duyulan ihtiyaç ve yönetici eğitimi gibi kodlar ortaya çıkmıştır. **Yönetim düşüncesi transferi** kategorisinde; bilimsel yönetim, yönetim süreci ve insan ilişkileri kodlar bulunmaktadır. **Yönetim tekniklerini aktarmak** kategorisinde; yöneticilere öğütler, oryantasyon, personel değerlendirmesi, haberleşme, eğitim bütçesi hazırlamak, toplantı yönetimi, rapor yazmak, iş etüdü, metod etüdü, iş ölçmesi gibi kodlardan oluşmaktadır. **Politika önerileri** kategorisinde; engelli çocukların iş hayatına kazandırılması, sendikal faaliyetler hakkında yorumlar, eğitimde devlete düşen rol ve finansman yolu gibi kodlar ön plana çıkmıştır. Son kategori olan **Personel/işgücü eğitiminin iktisadi gelişime etkisi** kategorisi ise, Türkiye'de işgücü politikasının ana hedefleri, işgücü sorunu ve işgücü planlaması, işgücünün maharetini geliştirecek sınai eğitim: iktisadi gelişmenin anahtarı, eğitimin ekonomik değeri gibi kodlardan oluşmaktadır.

Son olarak meslek gruplarının hangi kategorilerde yayın yaptığını bakılmıştır. Eğitim kategorisinde uzmanlar ve yöneticiler ön plana çıkarken, yönetim düşüncesinin transferinde uzmanlar,

akademisyenler ve yöneticiler başı çekmektedir. Yönetim tekniklerini aktarmak kategorisinde akademisyenler ve uzmanlar yer alırken, politika önerilerinde ise bu çeşitlilik artarak tüm grupları kapsamıştır. Personel/işgücü eğitiminin iktisadi gelişime etkisi kategorisinde yöneticiler yer almazken akademisyenler, uzmanlar ve bürokratlar ağırlıklı bir rol üstlenmiştir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Eğitim konusuna direkt odaklanan İGED, dönemin eğitim sorununa (Artan, 1977; Sürgit, 1970) odaklanarak somut bir konuya yönelik ortaya çıkmıştır. Bu açıdan dergide, eğitim konusu kalkınmanın bir aracı olarak görülmüş ve tüm aktörler tarafından dile getirilmiştir. Diğer taraftan, uygulamacılar tarafından akademik dergilere olan ilgisizliğin (Üsdiken & Wasti, 2002; Üsdiken & Erçek, 2009) bir nebze uygulamaya dönük dergilerle beraber kapatılmış olabileceği, uygulamacıların düşünce ve önerilerinin bu dergiler vasıtasıyla iş ve akademik dünyaya aktardığını koymaktadır. Bu açıdan İGED, gerek yönetim düşüncelerinin çeşitli yansımalarını gerekse de yönetim tekniklerinin aktarımı ile yönetim düşüncelerinin hem üretici hem de tüketici taraflarını (Abrahamson, 1996; Abrahamson & Fairchild, 1999) bir araya getirmiştir.

Aynı zamanda İGED, 1940'lı yıllarda yayınlanan İşletme Ekonomisi dergisinde baskın tema olan işletme iktisadı yaklaşımının içeriğin farklı; İşveren ve Peryön gibi dergiler ile benzer temaları paylaşmıştır. Bu açıdan çalışma, 1950 sonrası yönetim ve organizasyon alanında uygulamacıların da ekol açısından farklılık yaşadığını ortaya koymaktadır.

Sonraki çalışmalarda benzer dönemlerde yayınlanan İşveren (Erçek, 2004), Peryön (Erçek, 2004) Feshane (Mensucat), Banka gibi mesleki dergiler ile karşılaştırmalı analizler yapılarak daha genel sonuçlara ulaşılabilir.

KAYNAKÇA

Abrahamson, E. (1996). Management fashion, *Academy of Management Review*, 21(1), 254-285. https://doi.org/10.5465/amr.1996.9602161572

Abrahamson, E. (1997). The emergence and prevalence of employee management rhetorics: The effects of long waves, labor unions, and turnover, 1875 to 1992, *Academy of Management Journal*, 40(3), 491-533. https://doi.org/10.5465/257051

Abrahamson, E., & Fairchild, G. (1999). Management fashion: Lifecycles, triggers, and collective learning processes, *Administrative Science Quarterly*, 44(4), 708-740. https://doi.org/10.2307/2667053

Artan, S. (1977). İşletmelerde Artan Yönetici Gereksinmesi ve Yönetici Yetiştirilmesi Sorunu. Eskişehir İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Dergisi, 13(2), 84-115.

Balkılıç, Ö. (2019). Amerikan İşletme İdeolojisinin Türkiye'ye Gelişi, Yayılışı ve Ücret Tartışmaları, 1960-1980, *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 74(4), 1297-1327.

Barley, S. R., & Kunda, G. (1992). Design and devotion: Surges of rational and normative ideologies of control in managerial discourse, *Administrative Science Quarterly*, 363-399. https://doi.org/10.2307/2393449

Barros, M., & Rüling, C. C. (2019). Business Media: From Gatekeeping to Transmediality. In A. Sturdy, S. Heusinkveld, T. Reay, & D. Strang (Eds.), *The Oxford Handbook of Management Ideas* (pp. 194–215). Oxford: Oxford University Press.

Dağ, T., & Aytemur, J. Ö. (2023). II. Dünya Savaşı Yıllarında Türkiye'de İşletmecilik Gündemi: 'İşletme-İşletme Ekonomisi ve Organizasyon Mecmuası' (1943–1948), *Fiscaoeconomia*, 7(1), 202-231. https://doi.org/10.1016/j.fiseco.2023.03.002

Engwall, L., Kipping, M., & Üsdiken, B. (2016). *Defining Management: Business Schools, Consultants, Media*. Routledge. https://doi.org/10.4324/9781315851921

Erçek (2004). Çeviri, Aktör Ağları ve Eksik/Öncül Kurumsallaşma: Türkiye'deki Mesleki Personel/İnsan Kaynakları Söyleminin Yeniden Kurgulanması, 1960-1999. *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 4(2), 129-195.

Frenkel, M. (2005). Communicating management: The role of the mass media in the institutionalization of professional management and productivity discourse in Israel, *Scandinavian Journal of Management*, 21(2), 137-157. https://doi.org/10.1016/j.scaman.2005.02.008

Furusten, S. (2009). Management consultants as improvising agents of stability, *Scandinavian Journal of Management*, 25(3), 264-274. https://doi.org/10.1016/j.scaman.2009.05.009

Glaser, B., & Strauss, A. (2006). *Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research*. Adline Transaction.

Graham, I., & Williams, R. (2005). The use of management texts: Hammer's reengineering, *Scandinavian Journal of Management*, 21(2), 159-175. https://doi.org/10.1016/j.scaman.2005.02.009

Guillén, M. F. (1994). *Models of Management: Work, Authority, and Organization in a Comparative Perspective*. The University of Chicago Press.

Güler, B. (1988). Devlet Personel Başkanlığı Üzerine Bir İnceleme (1). *Amme İdaresi Dergisi*, 21(1), 79-99.

Hirsch, P. (1972). Processing fads and fashions: An organization-set analysis of cultural industry systems, *American Journal of Sociology*, 77(4), 639-659.

Jung, N., & Kieser, A. (2012). Consultants in the Management Fashion Arena. In M. Kipping & T. Clark (Eds.), *The Oxford Handbook of Management Consulting* (pp. 327-346). Oxford: Oxford University Press.

Madsen, D. O. (2017). Not Dead Yet: The Rise, Fall and Persistence of the BCG Matrix, *Problems and Perspectives in Management*, 15(1), 19-34.

Mata, T. (2018). The managerial ideal and business magazines in the Great Depression, *Enterprise & Society*, 19(3), 578-609. https://doi.org/10.1017/esy.2017.91

Mazza, C., & Alvarez, J. L. (2000). Haute Couture and prêt-à-porter: the Popular Press and the Diffusion of Management Practices, *Organization Studies*, 21(3), 567-588. https://doi.org/10.1177/0170840600213004

Piazza, A., & Abrahamson, E. (2020). Fads and fashions in management practices: Taking stock and looking forward, *International Journal of Management Reviews*, 22(3), 264-286. https://doi.org/10.1111/ijmr.12225

Sahlin-Andersson, K., & Engwall, L. (2002). *The Expansion of Management Knowledge: Carriers, Flows, and Sources*. Stanford University Press.

Sak, R., Sak, İ. T. Ş., Şendil, Ç. Ö., & Nas, E. (2021). Bir araştırma yöntemi olarak doküman analizi, *Kocaeli Üniversitesi Eğitim Dergisi*, 4(1), 227-256.

Strang, D., & Wittrock, C. (2019). Methods for the study of management ideas. In A. Sturdy, S. Heusinkveld, T. Reay, & D. Strang (Eds.), *The Oxford Handbook of Management Ideas* (pp. 86-103). Oxford: Oxford University Press.

Sığrı, Ü. 2018. *Nitel Araştırma Yöntemleri*. Beta Yayınları.

Sürgit, K. (1970). Kamu Hizmetlerinde Modern Sevk ve İdarecilik Metotlarının Uygulanmasını Engelleyen Maniler ve Alınması Gereken Tedbirler. *Amme İdaresi Dergisi,* 3, 5-10.

Üsdiken, B. (2004). Exporting managerial knowledge to the outpost: penetration of 'human relations' into Turkish academia, 1950-1965. *Management learning*, 35(3), 255-270.

Üsdiken, B., & Erçek, M. (2009). Türkiye'de iş dünyası için ilk 'işletme' dergisi: İşletme–İşletme Ekonomisi ve Organizasyon Mecmuası, *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 9(1), 53-90. https://doi.org/10.1016/j.mndtr.2009.02.004

Üsdiken, B., & Wasti, S. A. (2009). Preaching, teaching and researching at the periphery: Academic management literature in Turkey, 1970—1999. *Organization Studies*, 30(10), 1063-1082.

Üsdiken, B., & Çetin, D. (2001). From Betriebswirtschaftslehre to human relations: Turkish management literature before and after the Second World War. B*usiness History*, 43(2), 99-124.

Üsdiken, B., Selekler, N., & Çetin, D. (1998). Türkiye'de yönetim yazınına egemen anlayışın oluşumu: Sevk ve idare dergisi üzerine bir inceleme. *Amme İdaresi Dergisi*, 31(1), 57-87.

KÜRESEL TEDARİK AĞLARINDA İZLENEN AYRIŞTIRMA(DECOUPLING) STRATEJİLERİ: KARŞILAŞTIRMALI VAKA ÇALIŞMASI YÖNTEMİ İLE NİTEL BİR ANALİZ

Bilçin TAK MEYDAN
Uludağ Üniversitesi
btak@uludag.edu.tr

Özet

Mevcut yazında global tedarik ağlarında tedarikçiler tarafından benimsenen ayrıştırma (decoupling) stratejilerinin neler olduğu, bu stratejilerin nedenleri ve sonuçları kapsamlı şekilde incelenmiştir. Ancak, önceki çalışmaların tamamı sosyal ve çevresel uyum baskıları ile başa çıkma stratejilerine odaklanmıştır. Bu çalışmada ise tedarikçilerin imalat süreçlerinde teknik uyum baskıları ile nasıl başa çıktıkları incelenmektedir. Karşılaştırmalı çoklu vaka çalışması yöntemi (Eisenhardt 1989) benimsenerek tasarlanmış olan araştırma kapsamında küresel global ağlarında tedarikçi olarak yeralan 8 firmada yarı-yapılandırılmış mülakatlar gerçekleştirilmiştir. Bulgular, (i) tedarikçilerin ilki, uzun vadeli sözleşmelerde belirtilen teknik şartnamelere uygun olarak tasarlanmış ve sadece alıcı denetimleri sırasında esas alınan; diğeri ise rutin olarak kullanılan ve alıcılardan gizlenen, modifiye edilmiş versiyon olmak üzere ikili (dual) üretim süreçleri kullandıklarına; (ii) denetimler sırasında onaylı formel imalat süreçlerine dönüldüğüne, denetim sona erdikten sonra ise alıcıdan gizlenen rutin süreçlerin tekrar devreye alındığına işaret etmektedir. Sonuç olarak çalışma, küresel tedarik ağlarında kar marjını arttırmak amacıyla alıcılardan gizlenen modifiye süreç akışlarının kullanıldığını ; denetim sırasında imalat hatlarında çalışan ustabaşı, formen vb. düzeyindeki çalışanların 'rutinlerini sessizce terkederek' sözleşmeye esas iş akışına göre kollektif olarak hareket ettiklerini, denetçiler tesisten ayrıldıktan sonra tekrar rutin iş akışına döndüklerini göstermektedir. Bulguların Kurumsal baskılarla başa çıkma stratejileri (decoupling) ve Örgütsel Rutin yazınlarına katkıda bulunması beklenmektedir.

Anahtar Kelimeler: Küresel tedarik zinciri, ayrışma (decoupling) stratejileri , teknik baskılar, kurumsal baskılar, karşılaştırmalı vaka çalışması, teknik uyum, örgütsel rutinler, verimlilik rutinleri, uyum rutinleri, performatif ikilik.

GİRİŞ

Mevcut literatürde, küresel tedarik zincirlerinde ayrışma stratejilerini ve bu uygulamaları mümkün kılan organizasyonel ve alan düzeyindeki faktörleri kapsamlı şekilde incelenmiştir (Egels-Zandén, 2007; Croomley ve Kern, 2012; Wijen, 2014; Egels-Zandén ve Lindholm, 2015; Kuruvilla vd., 2020; Cao ve Jayasinghe, 2023; Wilhelm vd., 2023; Marques ve diğerleri, 2024). Ancak bu çalışmaların tamamı sosyal ve çevresel uyum denetimlerine odaklanmış olup, üretim süreçlerindeki teknik uyumsuzluklar ve bunu aşmak amacıyla izlenen ayrıştırma (decoupling) stratejileri görece ihmal etmiştir. Bu çalışmada, küresel tedarik ağlarında teknik uyum ve denetimlerde teknik uyum gereklerin karşılandığına dair yanılsama yaratma stratejileri incelenerek yazındaki söz konusu boşluğun doldurulması amaçlamaktadır. Bu kapsamda çalışmada, küresel tedarikçilerin teknik uyum algısı yaratmak üzere hangi stratejileri, *neden ve nasıl* benimsedikleri ve alıcı tarafından yürütülen tesis denetimlerinde doğabilecek riskleri *nasıl* yönettikleri sorularına cevap aranmaktadır.

Çalışmanın, küresel tedarik zincirlerinde alıcı tarafından benimsenen evrensel veya kendi küresel tedarik ağları için geliştirdiği spesifik standart (private regulations) gereklerine uyumsuzluk ve bu uyumsuzluğu perdelemek amacıyla izlenen ayrıştırma (decoupling) stratejilerine dair yazına üç ayrı katkı yapması beklenmektedir. Bunları aşağıdaki gibi açıklamak mümkündür:

Önceki araştırmalar, tedarikçilerin saha denetimleri sırasında sosyal ve çevresel uyum (social and environmental audits) standartlarını karşılamayan örgütsel pratikleri, müşteri tarafından tesiste gerçekleştirilen denetimlerde nasıl sakladıkları ve sanki standart gereklerini karşılıyormuş algısı yaratarak denetçileri nasıl yanılttıklarını kapsamlı bir şekilde incelemiştir. Örneğin tedarikçiler, ücret paketleri ve mesai saatlerine ilişkin sosyal denetim kriterlerinin karşılandığı algısı yaratacak şekilde davranan çalışanlarını ödüllendirdikleri, aksi davranışta bulunanları ile cezalandırdıkları tespit edilmiştir. Ancak , küresel tedarik ağlarında imalat süreçlerinde ayrıştırma stratejilerinin izlenip izlenmediği, izleniyor ise denetimlerde müşteri gereklerinin karşılanıyor olduğu, yani teknik uyum algısının nasıl yaratıldığı incelenmemiştir. Çalışmanın bu açıdan katkı potansiyel, taşıdığı düşünülmektedir.

Bundan başka ilgili yazında küresel alıcıların öncelik ve davranışlarının tedarik ağlarında ayrıştırma stratejilerinin benimsenmesine alan açıp-açmadığı da incelenmiştir. Örneğin maliyet avantajı sağladığı için tedarik ağlarındaki denetimlerin üçüncü taraflara yaptırılmasının (profesyonel denetim firmalarına outsource edilmesinin) , söz konusu sosyal ve çevresel uyum standartlarına hakim olmayan veya yeterince önem vermeyen profesyonel denetçilerin uygunsuzlukları tespit edememelerine yol açabildiği savunulmaktadır. Daha önemlisi ise, sosyal ve çevresel denetim kriterlerine uyumsuzluklar raporlansa bile bu uygunsuzluklar küresel alıcı firmaların maliyetleri üzerinde doğrudan etkili olmadığı için tedarikçinin söz konusu pratiklerde standart gereklerine uyum sağlamak üzere inisiyatif (re-coupling) alıp-almadığının, yani, düzeltici veya önleyici faaliyet yürütüp yürütmediğinin etkin şekilde takip edilmeyebildiği ampirik olarak gösterilmiştir. Bu çalışmada ise imalat süreçlerindeki teknik uyumsuzluklar ve bu uyumsuzlukları alıcıdan gizlemek amacıyla tedarikçiler tarafından benimsenen ayrıştırma stratejileri incelenmektedir. Dolayısıyla sosyal ve çevresel uyumdan farklı olarak, alıcının maliyet yapısı üzerinde kritik öneme sahip olan teknik uygunsuzlukların (technical non-compliance) ve bu uygunsuzlukları perdelemek amacıyla izlenen stratejilerin incelenmesi mevcut yazını genişletebilecektir.

Üçüncü olarak mevcut yazında sosyal denetimler sırasında tedarikçilerin alıcı tarafından belirlenen sosyal ve çevresel standartlara uyum sağlamayan tesisleri, imalat ve montaj hatlarını denetçilerden nasıl sakladıkları gösterilmiştir. Örneğin Kuruvilla ve arkadaşları (2012) tedarikçilerin , uzun çalışma saatlerinin denetçiler tarafından fark edilmemesi için denetim günlerinde çalışma sürelerini geçici olarak kısalttıklarını, geçici statüde eleman alımı yaptıklarını; puantaj cetvelleri ile oynayarak mesai saatleri ve ücretleri olduğundan farklı gösterdiklerini, denetim sonrasında ise rutin olarak uyguladıkları uzun mesai saatlerine ve düşük ücret pratiğine geri döndüklerini göstermişlerdir. Bu çalışmada ise teknik denetimler sırasında günlük rutinde kullanılan imalat ve iş akış süreçlerinin bizzat saklandığı; geçici olarak formel süreç akış diyagramlarında yeralan , müşteri gereklerine ve sözleşme şartlarına uygun imalat süreçlerinin devreye alındığı gösterilmektedir. Dolayıyla burada saklanan şey, imalat sürecinde çalışanlara yönelik rutin insan kaynakları pratikleri değil; rutin imalat sürecinin bizzat kendisidir ve imalat kollektif bir eylem olduğu için hatta çalışan tüm mavi yakalı çalışanların topluca '-mış gibi' yapmalarını gerektirmesi açısından önemlidir.

Çalışma üç bölüm olarak yapılandırılmıştır. İlk bölümde teorik arka planı ve araştırma sorunsalı ile ilgili ampirik çalışmalar özetlenmektedir. İkinci bölümde ise araştırma tasarımında izlenen prosedür açıklanmış ve küresel otomotiv imalat ağlarında yeralan 8 tedarikçi firmanın önce kendi içlerinde ve daha sonra ise karşılaştırmalı olarak analizinden ulaşılan bulgular sunulmaktadır. Son bölüm, bulguların tartışılmasına ve gelecek araştırmalar için önerilere ayrılmıştır.

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Çalışma öncelikle örgütlerin dışsal baskılarla başa çıkmak için izleyebileceği davranışları Kurumsalcı bakış açısı ile inceleyen yazından beslenmektedir. Meyer ve Rowan (1977) öncü kabul edilen çalışmalarında, kurumsal baskılar ile verimlilik arasındaki çatışmaları yönetmek için örgütlerin benimseyebileceği bir strateji olarak ayrıştırmaya (decoupling) dikkat çekmişlerdir. Ayrıştırma stratejileri o zamandan buyana kapsamlı şekilde incelenmiştir. Örgüt teorisyenleri (örneğin, Bromley & Powell, 2012; Bromley vd., 2012; Pache & Santos, 2013; Wijen, 2014; Kern vd., 2017; Crilly vd., 2012; Brunsonn, 1989; Brunnson ve Jacobson, 2000; Egels-Zandén, 2007; Croomley ve Kern, 2012; Wijen, 2014; Egels-Zandén ve Lindholm, 2015; Kuruvilla vd., 2020; Cao ve Jayasinghe, 2023;

Wilhelm vd., 2023; Marques ve diğerleri, 2024) ayrıştırmanın farklı formlarını, türlerini, tanımlarını, nedenleri ve sonuçları analiz edilerek ilgili yazını geliştirmişlerdir. Bilindiği üzere Politika-Uygulama Ayrışması (policy- Practice Decoupling) ve Araç-Amaç Ayrışması, (Means- Ends Decoupling) iki temel strateji olarak ortaya konmuştur. Politika-Uygulama ayrışması, kuruluşların günlük operasyonlarında önemli değişiklikler yapmadan meşruiyet kazanmak veya düzenleyici gereklilikleri karşılamak için sembolik olarak bazı politikaları benimsemelerini mümkün kılmaktadır (Meyer ve Rowan, 1977). Bunun aksine, kuruluşlar bazı politikaları ve pratikleri benimseyerek uygulamaya koymalarına rağmen sistemsel veya bağlamsal zorluklar nedeniyle amaçlanan sonuçlara ulaşamadıklarında Araç-Amaç Ayrışması söz konusudur (Bromley ve Powell, 2012). Araç-amaç ayrışması, sistemler içindeki verimsizlikleri ve engelleri vurgular ve genellikle uygulamalar ve sonuçlar arasında daha iyi bir uyuma duyulan ihtiyacı yansıtır. Her iki ayrışma biçimi de farklı baskı türlerinden kaynaklanmaktadır . Politika-uygulama ayrışması kurumsal baskılardan kaynaklanır. Teknik baskılar ise kuruluşların uygulamalarını işlevsel hale getirmek ve ölçülebilir sonuçlara ulaşmak için mücadele etmeleri nedeniyle araç-amaç ayrışmasına yol açmaktadır (Bromley ve Powell, 2012). Ayrıştırma stratejilerinin benimsenmesine yol açan baskıları inceleyen yakın dönem çalışmaları, kurumsal baskılar yerine teknik baskıların ön plana çıktığını göstermektedir. Diğer taraftan teknik ve kurumsal baskılar arasında keskin bir ayrım yapmak da çoğu zaman güç olmaktadır. Bu çalışma açısından teknik baskılarla başa çıkmak üzere benimsenen ayrıştırma stratejileri önem taşımaktadır.

Çalışmanın kuramsal arka planında ayrıca Feldman (2000, 2003, 2016) tarafından geliştirilmiş olan örgütsel rutin kavramsallaştırması yer almaktadır. Feldman'ın (2000) dualite- ikilik kavramsallaştırmasına göre, iki farklı ve zıt rutin bir arada bulunmaktadır. *Verimlilik rutinleri* üretkenliği optimize etmeye ve maliyetleri azaltmaya odaklanırken, *uyumluluk rutinleri* denetimler veya müşteri gerekleri gibi dış standartlara uymak üzere tasarlanmıştır (Feldman ve Pentland, 2003). Bu ikilik, aktörlerin durumsal ihtiyaçlara bağlı olarak rutinler arasında *geçiş yapmasına* veya bunları *aynı anda gerçekleştirmesine* olanak tanımaktadır (Feldman, 2016). Küresel tedarik zincirlerinde örgütler iç verimlilik hedeflerini korumaya çalışırken dış müşteri baskılarına da yanıt vermek zorunda kaldığında, *performatif ikilik* ortaya çıkmaktadır (Feldman, 2000). Örneğin, tedarikçiler verimlilik odaklı rutinlerini sürdürürlerken, müşteri tarafından uyulması beklenen süreç tasarımına uyum göstermek için denetimler sırasında *uyumluluk rutinlerine* geri dönebilir (Feldman, 2016). Performatif ikilik aktörlerin verimlilik rutinlerini denetimler veya regülatif değişiklikler gibi çevresel baskılara uyarlamalarıyla ortaya çıkmaktadır (Feldman ve Pentland, 2003). Uyumu ve verimliliği sürdürülebilir kılmak için birden fazla aktörün eylemlerini uyumlu hale getirmesi gerekir ki bu noktada kolektif bir performanstan söz edilmesi gerektiği açıktır (Feldman, 2000). Bu çalışma açısından örgütlerde izlenen ayrıştırma stratejileri nedeniyle biri formel olarak dokümanlarda tanımlı diğeri ise informel ancak imalat rutini haline gelmiş ikili bir yapının bir arada olması önem taşımaktadır. Diğer taraftan mavi yakalı çalışanların denetim öncesinde, sırasında ve sonrasında söz konusu dual süreç akışlarını kollektif olarak icra etme davranışlarının izahı açısından Feldman'ın performatif ikilik kavramsallaştırması kritik öneme sahiptir.

Yukarıda Özetlenen kuramsal arka plandan beslenerek küresel tedarik ağlarında teknik baskılarla başa çıkmak üzere tedarikçi firmalar tarafından benimsenen ayrıştırma (decoupling) stratejileri, nedenleri ve teknik uyum değerleme amaçlı denetimlerde ayrıştırma kaynaklı risklerin nasıl yönetildiğini incelemek üzere nitel bir çalışma tasarlanmıştır.

ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Çalışma Karşılaştırmalı Vaka Çalışması Metodolojisi (Yin, 2004; Eisenhardt, 1989; Eisenhardt&Graebener, 2007) izlenerek tasarlanmıştır. Tasarım, veri toplama ve analiz sürecinde izlenen prosedür aşağıdaki başlıklar altında açıklanmıştır:

Örneklem Stratejisi ve Vaka Seçimi

Çalışmanın yürütüleceği ampirik bağlamı ve tedarikçi davranışlarını anlamak amacıyla öncelikle bir pilot çalışma yürütülmüştür. Bursa'daki farklı küresel otomotiv tedarikçilerinde yönetici pozisyonlarında olan üç doktora öğrencisi -bir genel müdür, bir üretim müdürü ve bir kalite müdürü-

pilot çalışmaya katılmıştır. Bu kapsamda kendilerine şu sorular yöneltilmiştir: (1)Küresel tedarik süreçlerinin nasıl gerçekleştiği, (2) yerel bir şirketin küresel bir tedarik ağlarına nasıl girebileceği, (3) otomobil imalat ağlarında yerleşik tedarikçilerin ne tür baskılara maruz kaldıkları ve bu baskılarla nasıl başa çıktıkları.

Mevcut yazında yeralan küresel tedarik ağlarında benimsenen ayrıştırma stratejilerine dair ampirik bulgular ve veri toplanacak bağlam dikkate alınarak çalışmanın ampirik soruları aşağıdaki gibi şekillenmiştir:

(1) Küresel ağlarda yeralan tedarikçilerin hangi ayrıştırma stratejilerini, nasıl ve niçin kullanma eğilimindedirler? Örgütsel alana yerleşik spesifik ayrıştırma stratejisi(leri) mevcut mudur?

(2) Alıcı tarafından tedarikçinin tesisinde yürütülen denetimler sırasında benimsenen ayrıştırma stratejilerinden kaynaklanan potansiyel risklerin üstesinden nasıl gelmektedirler?

Bu soruları cevaplamak üzere t*eorik örnekleme* yapılmış ; *endüstri ve konum açısından benzerlikleri* (Eisenhardt, 1989; Eisenhardt ve Grabener, 2007) esas alınarak otomotiv endüstrisinde faaliyette bulunan sekiz imalat firması incelenmiştir. Bu amaçla iki içleme kriteri kullanılmıştır.

İlk içleme kriteri otomotiv imalat sektöründe faaliyette bulunmak ve bir Avrupalı otomobil üreticisine komponent veya parça tedarik ediyor olmaktır. Böylece karşılaştırmalı olarak analiz edilen tedarikçi firmaların benzer teknik ve kurumsal baskılara maruz kalacakları (Broomley ve Powel, 2012) varsayımının ön koşulu sağlanmıştır. Bir diğer ifade ile küresel otomotiv tedarik ağlarında alıcı firmalardan gelen benzer baskılara maruz kalmaktan doğan ve zamanla kurumsallaşan ayrıştırma stratejilerinin mevcut olup-olmadığını görebilmek için Avrupa kökenli otomobil imalatçılarının kurduğu küresel tedarik ağlarında yeralıyor olmak, örnekleme dahil edilme kriteri olarak kullanılmıştır.

İkinci içleme kriteri ise Bursa'da yerleşik olmaktır. Çünkü Bursa, herhangi bir Avrupa ülkesinden maksimum 4- 5 saatlik uçuşla ulaşılabilen bir şehirdir ve Türkiye'nin Detroit'i metaforu ile anılmaktadır. Böylece Wijen'in (2014) tedarikçilerin nasıl olup da ayrıştırma (decoupling) stratejilerini uzun dönemde benimseyebildiklerini tartıştığı çalışmasında vurguladığı o*pak örgütsel alanları karakterize eden davranışsal görünmezlik (behavioral invisibility) faktörünün* izole edimesi amaçlanmıştır. Bu nedenle Bursa 'da yerleşik otomotiv tedarikçileri teorik olarak örnekleme dahil edilerek lokasyon itibariyle küresel alıcı firmaların erişimine açık olmalarını sağlanmıştır. Bundan başka Fiat, Peugeot ve Renault gibi birçok otomobil üreticisinin (OM) montaj hatlarının bizzat Bursa'da yerleşiktir. Dolayısıyla alıcılar ve tedarikçiler yakın yerlerde olduğundan, çalışmada d*avranışsal görünürlük* koşulları sağlanmış olmaktadır.

Veri Toplama Prosedürü

Veriler sekiz ayrı küresel otomotiv tedarikçisi konumundaki örgütte genel müdür, direktör veya iş geliştirme/mühendislik/üretim/kalite müdürü pozisyonlarına sahip kişilerle gerçekleştirilen yarı yapılandırılmış mülakatlar yoluyla toplanmıştır. Mülakat yapılan yöneticilerin tümüne (i) denetledikleri üretim süreçlerinde bir dualite gözlemleyip gözlemlemedikleri veya kendilerinin çalıştığı firmalarda bunu deneyimleyip deneyimlemedikleri, (ii) eğer gözlemledi veya deneyimlediler ise, küresel ağlarda yeralan tedarikçilerin iç süreçlerini daha da karmaşık hale getiren böyle bir ayrıştırma neden ihtiyaç duydukları, (iii) denetimler sırasında rutin süreçlerinin , formel ve müşteri onaylı süreçlerden farklı olmasından kaynaklanan risklerle nasıl baş çıktıkları sorulmuştur.

Ayrışma (decoupling) davranışının hassasiyeti nedeniyle mülakatların hiçbiri kaydedilmemiş, yazılı not alma ile yetinilmiştir. Aynı nedenle denetim raporları, formel ve rutin dual süreç akış şemaları gibi şirket resmi dokümanları incelenememiştir. Son olarak denetimler sırasında üretim sürecini gözlemleyerek veri üçgenlemesi (Yin, 2004, 2028) yapma imkanı da bulunamamıştır. Son olarak, araştırma etiği nedeniyle, denetimleri gerçekleştiren alıcı firma denetçileri ile mülakatlar yaparak bulguların güvenilirlik be geçerliliğini arttırma yoluna gidilememiştir.

Analiz

Tedarikçilerin benimsediği ayrıştırma (decoupling) davranışına ilişkin ampirik tekerrürü (replication logic) ortaya koymak amacıyla iteratif bir yöntem benimsenmiştir. Bu kapsamda mülakat veri seti önce her bir vaka bazında (within-case) daha sonra ise hem de vakalar arası karşılaştırma (cross-cases) olmak üzere iki adımlı olarak analiz edilmiştir (Yin, 2004; Eisenhardt, 1989).

Bulgular ve Tartışma

Çalışma, küresel ağlarda yeralan tedarikçilerin alıcıdan gelen maliyet düşürme ve düşük kar marjı ile çalışmaya zorlama şeklindeki teknik baskılarla başa çıkmak için dual üretim süreçleri geliştirerek formel süreç akışı ile fiili olarak kullanılan rutin iş akışlarını ayrıştırma (decoupling) stratejisi izleyebildiklerini göstermektedir. Teorik olarak örneklenen sekiz tedarikçinin teknik nitelikteki baskılara karşı geliştirdiği davranışları benzerlik göstermektedir. Buna göre esas itibariyle onaylı, uzun vadeli anlaşmalarda belirtilen müşteri gereklerini karşılayan '*formel ancak hipotetik süreçler'* denetimler sırasında devreye alınmaktadır. Bu süreçlere paralel olarak, daha yüksek kar marjı elde etmek üzere için optimize edilmiş ve operasyonel verimlilik ve karlılık hedeflerini karşılamak üzere iyileştirilmiş imalat süreçleri ise örgütsel imalat rutinleri olarak kullanılmaktadır. Söz konusu iyileştirilmiş süreç versiyonları, denetimler esnasında alıcılardan veya onlar adına tesiste süreç (teknik uyum) denetimi yapan üçüncü taraf profesyonel denetçilerden saklanmaktadır. Dolayısıyla denetimler sırasında tedarikçi firmalar 'formel ancak hipotetik süreçler'e geri dönerek teknik uyum algısı yaratmaktadırlar. Denetimler sona erdiğinde ise maliyet ve verimlilik avantajlarından yararlanmak üzere '*gizli ama rutin süreçleri*'ni yeniden devreye almaktadırlar. Mülakat veri setinden örnek ifadeler aşağıda yer almaktadır:

> *Genellikle süreç akış adımlarında iyileştirmeye odaklanıyoruz ve daha kısa döngüler içinde daha yüksek üretim çıktıları elde edebiliyoruz. Bu tür iyileştirmeler geri döndürülebilir nitelikte ise -ki genellikle bu mümkündür- denetimler sırasında geçici olarak devre dışı bırakılırlar. O zaman, onaylı ama rutinde kullanmadığımız kalıpları hatta bağlayarak veya montaj hatlarını önceki sürümlere döndürerek üretimi orijinal tasarıma geri döndürüyoruz (Kalite Müdürü, F Firması).*

> *Basitçe söylemek gerekirse, denetimler sırasında iyileştirmeleri geçici olarak askıya alır ve ilk kuruluma göre çalışırız. Denetim sona erdiğinde, bu iyileştirmeler operasyonel verimliliği ve maliyet tasarruflarını korumak için yeniden yürürlüğe konur (Metot Müdürü, D Firması).*

Mülakat verileri, süreç iyileştirmelerinin gizlenmesinin maksatlı bir davranış olduğunu göstermektedir. Tedarikçi firmalar bu tür iyileştirmelerin ifşa edilmesinin ardından alıcıların hemen ve radikal fiyat indirimleri talep etmelerinden endişe duymaktadırlar. Ayrıca bu iyileştirmelerin varlığını tespit etmek için ek ve sık müşteri denetimlerinin tetiklenebileceğinden korkmaktadırlar. Bu bulgu, denetimlerin alıcıyı baskı altına almak amacıyla kullanılabileceğini ve dolayısıyla tedarikçi-alıcı firmaların yer aldığı küresel ağlardaki dinamiklerin kritik bir yönünü göstermesi açısından önemlidir. Nitekim mülakat verileri bazı küresel alıcıların, süreç iyileştirmelerinden elde edilen maliyet avantajlarını tedarikçi ile paylaşma ve tedarikçinin tesisinde yürütülen denetimleri azaltma temelli uzlaşmacı bir yaklaşım izleyebildiklerini ortaya koymaktadır.

Çalışma kapsamında bilgi alınan yetkin kişiler (knowledgable informants) bu uzlaşmacı yaklaşımın şeffaflık ve karşılıklı güveni teşvik ederek imalat süreçlerindeki karmaşıklığı arttıran ayrıştırma (decoupling) stratejilerine olan ihtiyacı ortadan kaldırmaktadır. Buna karşılık, bazı alıcıların agresif taktikler benimseyerek *gizli ama rutin süreçleri* ortaya çıkarmak için katı fiyat indirim taleplerini sık denetimlerle birleştirdikleri ifade edilmiştir. Mülakat verilerine göre bu düşmanca yaklaşım, tedarikçileri maliyet tasarruflarını koruyarak hayatta kalabilmek için ayrıştırma (decoupling) stratejisine yöneltmektedir. Dolayısıyla çalışma, decoupling davranışının nedenlerini kurumsal ve örgütsel analiz düzeyinde izah eden yazına, alıcı- tedarikçi ilişki dinamiklerinin de mümkün bir decoupling kaynağı olarak eklenebileceğini ampirik olarak göstermektedir. Bulguların işaret ettiği bir diğer nokta ise Wijen (2014) tarafından geliştirilen 'küresel tedarik ağlarında decoupling stratejisine alan açan opak örgütsel alanlar olduğu ve bu alanları karakterize eden en önemli unsurun da

‘davranışsal görünmezlik’ faktörü olduğu ‘ yönündeki izahın tartışmaya açık olduğudur. Çünkü çalışmada izlenen teorik örnekle protokolu ile ‘davranışsal görünmezlik faktörü elimine edilmiş olmasına, küresel alıcılar aynı şehirde yerleşik veya en fazla 4-5 saatlik uçuş ile tedarikçinin tesisine gelebilecek lokasyonlarda bulunmalarına rağmen tedarikçilerin teknik baskılarla başa çıkmak için imalat süreçlerinde ayrıştırma stratejilerini benimsedikleri görülmüştür.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu çalışma, alıcıların teknik uyum ve düşük maliyet ile üretme baskıları ikili (dual) üretim süreçleri geliştirerek başa çıkabildiklerine dair ampirik kanıtlar sunmaktadır. Kurumsal baskı olarak kabul edilebilcek olan sosyal ve çevresel uyum standartlarını karşılama açısından tedarikçilerin benimsediği ayrıştırma stratejilerini incelendiği önceki çalışmalardan farklı olarak bu araştırma bulgularının, teknik baskılarla başa çıkma stratejilerini göstermesi önem taşımaktadır.

Gelecek çalışmalarda teknik uyum baskısı ile başa çıkma stratejilerinin farklı bağlamlarda incelenmesi önerilebilir. Benzer şekilde alıcı firmaların küresel tedarikten(global sourcing) sorumlu yöneticileri ile mülakatlar yapılarak ve erişimi mümkün olması halinde örnek tedarikçi denetim raporları üzerinden doküman inceleme çalışması yürütülerek veri setinin genişletilmesi mümkündür. Son olarak , teknik uyum baskısına karşı geliştirilen ve rutine dönüşen süreçlerden kaynaklanan iş kazası, meslek hastalığı veya müşteri sağlığını tehdit edecek ürünler vb. Kaynaklanan örgütsel krizler yaşanmış global tedarikçilerin izledikleri ayrıştırma stratejilerine ve saha denetimlerinde teknik uyum algısını inşa etmek üzere benimsedikleri davranışların analiz edilmesi, yazına katkı sağlama potansiyeli taşımaktadır.

KAYNAKÇA

Boxenbaum, E., & Jonsson, S. (2017). Isomorphism, diffusion, and decoupling: Concept evolution and theoretical challenges. In R. Greenwood, C. Oliver, T. B. Lawrence, & R. E. Meyer (Eds.), *The SAGE Handbook of Organizational Institutionalism* (pp. 77–117). SAGE Publications.

Bromley, P., & Powell, W. W. (2012). From smoke and mirrors to walking the talk: Decoupling in the contemporary world. *The Academy of Management Annals, 6*(1), 483–530. https://doi.org/10.1080/19416520.2012.684462

Bromley, P., Hwang, H., & Powell, W. W. (2012). Decoupling revisited: Common pressures, divergent strategies in the U.S. nonprofit sector. ***M@n@gement, 15***(5), 469–501. https://doi.org/10.3917/mana.155.0469

Brunsson, N. (1989). *The organization of hypocrisy: Talk, decisions, and actions in organizations***. Wiley.**

Brunsson, N., & Jacobsson, B. (2000). The dynamics of decoupling in compliance audits. ***Organization Studies, 21***(1), 87–104. https://doi.org/10.1177/0170840600211004

Cao, Y., & Jayasinghe, M. (2023). ‘Social compliance decoupling cascades ’in global supply chains: A review of the implementation of labor codes. ***International Journal of Management Reviews***. https://doi.org/10.1111/ijmr.12357

Crilly, D., Zollo, M., & Hansen, M. T. (2012). Faking it or muddling through? Understanding decoupling in response to stakeholder pressures. ***Academy of Management Journal, 55***(6), 1429–1448. https://doi.org/10.5465/amj.2010.0697

Croomley, J., & Kern, D. (2012). Supply chain decoupling strategies: Balancing legitimacy and operational efficiency. ***International Journal of Operations Management, 45***(7), 1021–1035. ***(DOI missing)***

Egels-Zandén, N. (2007). Suppliers ’compliance with MNCs ’codes of conduct: Behind the scenes at Chinese toy suppliers. ***Journal of Business Ethics, 75***(1), 45–62. https://doi.org/10.1007/s10551-006-9237-8

Egels-Zandén, N., & Lindholm, H. (2015). Decoupling labor standards in the apparel industry: The role of audit fraud and dual production systems. ***Journal of Business Ethics, 123***(4), 787–803. ***(DOI missing)***

Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. ***Academy of Management Review, 14***(4), 532–550. ***(DOI missing)***

Eisenhardt, K. M., & Graebner, M. E. (2007). Theory building from cases: Opportunities and challenges. ***Academy of Management Journal, 50***(1), 25–32. ***(DOI missing)***

Feldman, M. S. (2000). Organizational routines as a source of continuous change. ***Organization Science, 11***(6), 611–629. https://doi.org/10.1287/orsc.11.6.611.12529

Feldman, M. S. (2016). Routines as process: Theorizing the form, function, and variation in organizational routines. In J. Howard-Grenville, C. Rerup, A. Langley, & H. Tsoukas (Eds.), ***Organizational routines: How they are created, maintained, and changed*** (pp. 505–525). Oxford University Press.

Feldman, M. S., & Pentland, B. T. (2003). Reconceptualizing organizational routines as a source of flexibility and change. ***Administrative Science Quarterly, 48***(1), 94–118. https://doi.org/10.2307/3556620

Heese, J., Krishnan, R., & Moers, F. (2023). Selective regulator decoupling and organizations ' strategic responses. ***Journal of Regulatory Economics, 64***(2), 155–172. https://doi.org/10.2139/ssrn.3345166

Jabbouri, R., Schneckenberg, D., & Truong, Y. (2023). From policy-practice to means-ends decoupling in organizations: A systematic review and paths for future research. ***Journal of Business Research***. ***(DOI missing)***

Kern, A., Laguecir, A., & Leca, B. (2013). More smoke and mirrors: Analyzing multiple decoupling in the adoption of an accounting tool. ***The Academy of Management Annals***. ***(DOI missing)***

Kuruvilla, S., Liu, M., Li, C., & Chen, W. (2020). Field opacity and practice-outcome decoupling: Private regulation of labor standards in global supply chains. ***ILR Review, 73***(5), 1115–1139. ***(DOI missing)***

Li, C. (2019). Field opacity and practice-outcomes decoupling: Private regulation of labor standards in global supply chains. ***ResearchGate***. Retrieved from https://www.researchgate.net/

Marcos, J., & Prior, D. D. (2023). Buyer-supplier relationship decline: A norms-based perspective. ***Journal of Business Research***. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.01.012

Marques, L., Morais, D., & Terra, A. (2024). More than meets the eye: Misconduct and decoupling against blockchain for supply chain transparency. ***Production and Operations Management***. Retrieved from SAGE Journals.

Meyer, J. W., & Rowan, B. (1977). Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. ***American Journal of Sociology, 83***(2), 340–363. https://doi.org/10.1086/226550

Pache, A.-C., & Santos, F. (2013). Inside the hybrid organization: Selective coupling as a response to competing institutional logics. ***Academy of Management Journal, 56***(4), 972–1001. https://doi.org/10.5465/amj.2011.0405

Wilhelm, M. M., Beugelsdijk, S., & Castaldi, S. (2023). Extending social sustainability to suppliers: The role of GVC governance strategies and supplier country institutions. ***Journal of Business Ethics, 184***(1), 69–92. ***(DOI missing)***

Wijen, F. (2014). Means versus ends in opaque institutional fields: Trading off compliance and achievement in sustainability standard adoption. ***Academy of Management Review, 39***(3), 302–323. https://doi.org/10.5465/amr.2012.0218

Wijen, F., & Ansari, S. (2019). Overcoming inaction through symbolic and substantive conformity: Responses to normative pressures in global sustainability. ***Organization Studies, 40***(5), 729–753. https://doi.org/10.1177/0170840617751129

Yin, R. K. (2004). *Case study research: Design and methods* **(4th ed.). Sage Publications.**

YÖNETİM BİLİMİNDEN POLİTİK FELSEFEYE: "GÖZETİM" KAVRAMI ÜZERİNE BİR ÇÖZÜMLEME

Fırat KARGIOĞLU
Malatya Turgut Özal Üniversitesi, firat.kargioglu@ozal.edu.tr

Seda İŞGÜZAR
Malatya Turgut Özal Üniversitesi, seda.isguzar@ozal.edu.tr

ÖZET

Bu çalışmanın birincil amacı, (post)modern zamanlardaki ana akım yönetim bilimi ve yine ana akım politik felsefenin birkaç köşe taşı isminden yola çıkarak "gözetim" kavramının birbirine karşıt iki farklı içeriğini ortaya koymaktır. Söz konusu önemli isimler politik felsefe bağlamında Karl Marx, Jean-François Lyotard ve Michel Foucault iken yönetim bilimi bağlamında Henri Fayol, Frederick W. Taylor ve Max Weber'dir. Çalışmada şu stratejik sorudan hareketle karşılaştırmalı bir kuramsal çözümlemeye başvurulmuştur: "Son kertede" nedir gözetim? "Ödev" midir, "tehdit" midir? "İlke" midir, "eleştiri nesnesi" midir? Elde edilen bulgulardan görülmektedir ki çoğu zaman Jeremy Bentham'ın meşhur "Panoptikon (Gözetim-Evi)" modeli ve bu mimarî modelin meselâ "sinoptikon" veya "omniptikon" gibi türevleriyle birlikte düşünülen "gözetim" kavramı, yönetim biliminde daha çok "örgütsel ve toplumsal bir gereksinim" durumundayken politik felsefede daha çok "teknolojik ve yönetimsel bir hastalık" olarak okunmaktadır. Bu hayatî ayrılık bir tür disiplinler arasılığa, yani hem teorik hem de pedagojik bir fikir alışverişine duyulan entelektüel ihtiyacı da beraberinde getirmektedir.

Anahtar Kelimeler: Yönetim Bilimi, Politik Felsefe, Gözetim, Panoptikon, Teknolojik İlerleme

GİRİŞ

İnsanlığın yönetimsel tarihi bir bakıma gözetimin de tarihidir. Çünkü gözetim yöneten ve yönetilenler arasındaki çapraşık ilişkilerin ayrılmaz, tamamlayıcı parçalarından biridir. Yani "yönetim" düşüncesi üzerine söz söylemek öyle veya böyle "gözetim" düşüncesinden de bahsetmektir. "Yönetim" kavramı her hâlükârda "gözetim" kavramıyla iç içedir. Bununla birlikte, gözetimin tarihi teknolojik ilerlemenin tarihi olarak da okunabilir. Çünkü gözetim teknolojik ilerlemeler sayesinde hem genişleyip hem de derinleşerek gitgide büyüyüp güçlenmektedir. Kapsamlı bir gözetimin hayata geçirilmesinin yolu her şeyden önce gelişkin bir teknolojiden geçmektedir. Bir diğer ifadeyle "ideal" göz her şeyi görebilen, tanrısal bir gözdür ve gözetimle ilgili bu ideale "pratikte" olabildiğince yaklaşabilmek ancak yüksek teknolojiyle mümkündür.

Gözetim ile hem yönetim hem de teknolojik ilerleme arasındaki tarihsel ilişkileri kolay anlaşılır bir biçimde örneklendirebilmek için, bazı edebî şaheserlere atıf yapılabilir. Örneğin William Shakespeare'in *Hamlet* (2014) adlı meşhur tiyatro oyunu ve George Orwell'ın *Bin Dokuz Yüz Seksen Dört* (2020) adlı popüler distopya romanı bu bakımdan kullanışlı, kayda değer ürünlerdir.

Shakespeare'in *Hamlet*'inde Danimarka Kralı Claudius ve onun sadık hizmetkârı Polonius, Prens Hamlet ve Ophelia'yı "çıplak gözle" gözetlemektedir:

> Hamlet'i buraya çağırttık el altından,
>
> Gelince, bir rastlantıymış gibi, ansızın
>
> Ophelia çıkacak karşısına.
>
> Babasıyla ben, şerefli iki casus olarak,

Saklanıp bir yana, görülmeden görerek

Anlayacağız Hamlet'in davranışlarına göre,

Aşk yüzünden mi, değil mi bu dertli hâlleri (2014: 70).

Orwell'ın distopik romanında ise krallığın yerine totaliter bir devlet düzeni, çıplak gözlerin yerine "tele-ekran" sistemi geçmektedir:

> Tele-ekran aynı anda hem alıcı hem de verici işlevi görüyordu. (…) Hiç kuşkusuz, ne zaman izlendiğinizi anlamanız olanaksızdı. (…) Herkesi her an izliyor da olabilirlerdi. (…) Çıkardığınız her sesin duyulduğunu, karanlıkta olmadığınız sürece her hareketinizin gözetlendiğini varsayarak yaşamak zorundaydınız; zorunda olmak ne söz, artık içgüdüye dönüşmüş bir alışkanlıkla öyle yaşıyordunuz (2020: 12-13).

Bilindiği üzere bu iki başyapıt arasında yüzyıllar bulunmaktadır. *Hamlet*'in 1500'lü yılların sonu veya 1600'lerin başında yazıldığı tahmin edilirken *Bin Dokuz Yüz Seksen Dört* ilk kez 1949 yılında yayımlanmıştır. Demek oluyor ki gözetim, yönetimsel ya da bir diğer deyişle politik önemini daima muhafaza etmiş ve ileri teknoloji marifetiyle giderek tanrısallaşmıştır. Hâliyle hem yönetim bilimi hem de politik felsefenin temel metinlerinde yer alan belli başlı motiflerden biri "gözetim" kavramının içeriği olmuştur. Ancak söz konusu içeriğin teorik, etik (ahlâkî) ve pedagojik tarafları tartışmalıdır. Çünkü gözetim, (post)modern zamanlardaki ana akım yönetim biliminde "toplumsal uyum" ve "rasyonel ekonomi (çıkar [fayda, kâr] maksimizasyonu)" ile birlikte düşünülürken yine ana akım politik felsefede "totaliterlik" ve "tek tipleştirme" ile beraber ele alınmaktadır. Yani "gözetim" düşüncesi yönetim biliminde "iyi niyetli", politik felsefede ise "kötücül" bir ögedir.

O hâlde "homo economicus" mu, "homo docilis" mi?

Gözetim, hangi "insan türü" içindir?

İşte, bu çalışmanın da aslî amacı mevzubahis yaklaşım farkını hem yönetim bilimi hem de politik felsefenin birkaç köşe taşı ismine göndermeler yaparak ortaya koymaktır. Seçilen isimler yönetim biliminde Henri Fayol, Frederick W. Taylor ve Max Weber iken politik felsefede Karl Marx, Jean-François Lyotard ve Michel Foucault'dur.

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

1. Gözetim

"Gözetim" kelimesi *Türkçe Sözlük*'te "gözet[le]me işi", "nezaret", "himaye" veya "gözaltı" anlamına gelmektedir (Parlatır vd., 1998: 891). Bu karşılıkları ile "gözetim" kavramı hem yönetim bilimi hem de politik felsefede aynı siyasî ve iktisadî taleplere işaret etmektedir: güvenlik ve verimlilik. Yani "gözetim" kavramının içeriğindeki "ideal" düzen "ünlü gözetim söylemi avcısı" Michel Foucault'nun tabiriyle "ekonomik olarak yararlı [kârlı], siyasal olarak muhafazakâr" bir sosyal sistemdir (Muchembled, 2011: 33; Foucault, 2017: 33).

Çalışmanın "Giriş" bölümünde de altı çizildiği üzere, gözetimin tarihi insanlığın yönetimsel tarihi kadar eskidir. Dahası, geçmiş çağlarda farklı (örneğin malî, askerî veya demografik) amaçlarla tutulan ilk yazılı kayıtlar bile gözet(le)me uğraşının "ilk örnekleri" sayılabilmektedir (Coşkun, 2023: 52-53). Öte yandan "gözetim" kavramı ve tabiî ki bu kavramın içeriğine dair derin akademik tartışmalar modern zamanlarda ortaya çıkmıştır. Bir diğer ifadeyle "gözetim" kavramı kendini bilhassa Aydınlanma felsefesi (yöneten-yönetilen ilişkilerinin rasyonelleşmesi) ve teknolojik ilerlemeyle gösterebilmiştir.

Modern "gözetim" düşüncesini en belirgin özellikleriyle temsil eden metinlerden biri, Jeremy Bentham'ın *Panoptikon ya da Gözetim-Evi* (2016: 9-75) adını taşıyan ve ilk kez 1791 yılında yayımlanan mimarî modelidir. Zamanla söz konusu mekânsal gözetimin yerini "dijital gözetim" ya da başka bir deyişle "teknolojik panoptikon" almıştır (Çoban, 2016: 111-112). "Dijital gözetim" kavramı ile ilgili literatürün ise özellikle 2014 yılından itibaren büyük ölçüde genişlediği tespit edilmiştir (Coşkun, 2023: 71).

2. Panoptikon

Bentham'ın aklındaki gözetim-evi bir çeşit hapishanedir. Panoptikon, dairesel bir binadır ve bu binanın merkezinde gardiyanların mahkûmlara görünmeden kullanabileceği bir gözetleme kulesi yer alırken çeperinde mahkûmların ayrı ayrı kapatılacağı hücreler bulunmaktadır (Bentham, 2016: 14). Böylelikle her mahkûm, hem gardiyanlar tarafından istenildiği vakit gözetlenebilecek hem de sürekli gözaltında tutulduğunu "düşünerek" bir tür "öz denetim (otokontrol)" geliştirecektir. Öte yandan Panoptikon, yalnızca modern bir cezaevi de değildir. Çünkü *Panoptikon ya da Gözetim-Evi*, aynı zamanda Bentham'ın "bir bütün olarak" zihninde kurduğu modern toplumsal hayatın da kâğıt üzerinde kalan planı veyahut "somut bir göstergesi"dir (Pease-Watkin, 2016: 77).

> …bina, endüstrinin her alanındaki iş kollarındaki *ıslah edilemeyenlerin cezalandırılması, delilerin denetim altında tutulması, ahlâksızların ıslah edilmesi, şüphelilerin hapsedilmesi, tembellerin çalıştırılması, âcizlerin bakılması, hastaların tedavi edilmesi, gönüllülerin yönlendirilmesi*, ya da *eğitim* alanında *yeni neslin eğitilmesinde* olsun: tek kelimeyle, ölüm odalarında *hükümlülerin kaldığı cezaevlerinin* ya da yargılanma öncesi sanıkların tutulduğu *nezarethanelerin* ya da *azılı suçluların kaldığı hapishanelerin, ya da ıslahevlerinin ya da düşkünlerevinin, ya da imalathanelerin, ya da akıl hastanesinin, ya da hastanelerin, ya da okulların* amaçlarına uygulanabilir (Bentham, 2016: 12).

Şimdilerde "Panoptikon metaforu, iktidarın (…) işleyişini açıklamakta yetersiz" kaldığından (Bauman, 2017: 134) "gözetim" kavramına dair "post-panoptik" (Bauman, 2017: 34) literatürde Panoptikon'un birbirinden farklı pek çok teorik türevi vardır. Söz gelimi "sinoptikon" ya da "omniptikon" gibi: Sinoptikon tıpkı *Truman Show (1998)* filmindekine benzer şekilde çoğunluğun azınlığı kitle iletişim araçları vasıtasıyla gözetlemesiyken omniptikon herkesin herkesi internet (meselâ sosyal medya) aracılığıyla gözetleyebildiği bir tür "gönüllü gözetim" biçimidir (Coşkun, 2023: 55-56). Çalışmanın ana konusundan uzaklaşmamak için, bu teorik türevlerin ayrıntılarına inilmeyecektir.

ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Bu çalışma, bilimsel yöntem açısından "karşılaştırmalı bir kuramsal çözümleme" niteliği taşımaktadır. Kuramsal çözümlemenin nesnesi "gözetim" kavramına dair literatürün taraması ile belirlenen bazı temel (kurucu) metinlerdir. Söz konusu (post)modern metinler ana akım yönetim bilimi ve yine ana akım politik felsefenin önde gelen düşünürlerine aittir: Seçkinin yönetim bilimi tarafında Fayol, Taylor ve Weber yer alırken politik felsefe tarafında Marx, Lyotard ve Foucault bulunmaktadır. Çalışmanın birincil amacıyla doğrudan ilişkili olduğu için bu yönteme başvurulmuştur. Amaç, "gözetim" fikrinin her iki disiplindeki ele alınış (yorumlanış) biçimlerini kıyaslayarak "gözetim" kavramının çift anlamlı yapısını ve bu ikili içerikten kaynaklanan entelektüel (teorik, ahlâkî, pedagojik) gerilimleri ortaya koymaktır.

BULGULAR VE TARTIŞMA

1. Yönetim Biliminde "Gözetim": Fayol, Taylor ve Weber

"Hepimiz, aslında yetişkin çocuklarız"

(Taylor, 2020: 95).

Yönetim biliminin en önemli üç isminden ilki Henri Fayol'dur. Öteki isimler ise Frederick W. Taylor ve Max Weber'dir. Fayol'un 1916 yılında yayımlanan *Genel ve Endüstriyel Yönetim* (2021) adlı kitabında "gözetim" düşüncesi, "disiplin" ve "düzen" ilkeleriyle iç içe geçmiştir. Fayol'a göre "bir işletmede işlerin iyi yürümesi için" ihtiyaç duyulan ve "askerî eğitim kitapları"nda tavsiye edilen disiplin (2021: 50), gözetimi de zorunlu kılacak şekilde şöyle tanımlanabilir:

> …disiplin demek, hedefleri: İtaat, devam, çalışma ve saygılı olmanın **dışardan görünen** alâmetlerinden ibaret olan sözleşmelere riayet demektir ve en üstteki yöneticilerden en küçük memurlara varana kadar herkes bununla mükelleftir (Fayol, 2021: 51).

Ayrıca, Fayol "maddî" ve "sosyal" düzenin nasıl gerektiği gibi inşa edileceğini de yine "gözetim" prensibini beraberinde getiren bir "formül" ile özetlemektedir: "Her şeye [herkese] özel bir yer ve her şey [herkes] kendi yerinde" (2021: 69 ve 71). Fayol'un bu formülü mimarî bir şekil aldığında ise Bentham'ın Panoptikon'unu çağrıştırmaktadır:

> İşletme binalarının, ne kadar sorumluluk taşıyan varsa, o kadar bölüme ayrılmış grafik bir şemasının olması düzenin sağlanması ve kontrolünü kolaylaştırır (Fayol, 2021: 71).

Benzer biçimde, *Bilimsel Yönetimin İlkeleri*'nde (2020: 23) "İnsanlar doğaları gereği tembeldir" diyen Taylor da "gözetim" fikrini savunmaktadır. Üstelik Taylor'a göre çalışanlar yönetim tarafından "büyük gruplar hâlinde" değil, ayrı ayrı değerlendirilmelidir (2020: 69).

> Yönetim, sürekli olarak bir veya daha fazla eğiticiyi yeni gelen bütün işçilere yeni ve basit hareketleri öğretmesi için görevlendirmeli ve yavaş çalışanları **sürekli izleyerek** onların uygun hıza çıkmalarına yardımcı olmalıdır. Tüm bunlardan sonra, eğer bir kimse hâlâ daha hızlı ve yeni metoda uygun çalışamıyorsa yönetim tarafından görevden alınmalıdır (Taylor, 2020: 69).

Weber'de ise "gözetim" talebi, "modern bürokrasinin somut işleyiş biçimi" ile bağlantılıdır. Çünkü Weber'e göre bürokratik yapılardaki "rasyonel yasal otorite" için "küçük görevlilerin yüksek görevlilerce denetlenmesini sağlayan, iyice belirlenmiş bir ast-üst ilişkisi" olmazsa olmaz bir özelliktir (2019: 220-221; 2024: 43).

> Dairelerin/idarî birimlerin örgütlenmesi hiyerarşi ilkesiyle gerçekleşir; yani her bir alt daire üstünde bulunanın denetim ve gözetimi altındadır (2024: 44).

2. Politik Felsefede "Gözetim": Marx, Lyotard ve Foucault

"Artık kendi ürünümüz olan toplumsal baskıların esiriyiz"

(Horkheimer, 2018: 196).

"Evrensel tarih yabanilikten insanlığa doğru değil,

sapandan megaton bombasına doğru ilerlemiştir"

(Adorno, 2016: 290).

Politik felsefenin en etkili düşünürlerinden biri hiç şüphesiz ki Karl Marx'tır. Marx, ünlü başyapıtı *Kapital*'in (2011) birinci cildinde "gözetim" görevini "kapitalistin otoritesi" ile ilişkilendirir: Marx'ın ekonomi politiğine göre gözetim, işçilerle "kapitalist yönetim" ya da bir diğer deyişle "sanayinin başkomutanlığı" arasındaki iktidar (sömürü) ilişkilerinin ayrılmaz parçalarından biridir (Marx, 2011: 323-324).

> …sermayenin emri altında bir arada çalıştırılan bir işçi kitlesi, askerî bir ordu gibi, sınaî subaylara (yöneticiler) ve astsubaylara (ustabaşılar, nezaretçiler) ihtiyaç duyar; bu kimseler emek süreci boyunca sermaye adına komutanlık yapar. Denetim ve gözetim işi bunların tek işlevi olarak yerleşiklik kazanır (Marx, 2011: 323).

Aynı şekilde, Michel Foucault'nun politik felsefesinde de "gözetim" düşüncesi bir tür eleştiri nesnesidir. Foucault'nun gözünde de Bentham'ın Panoptikon'u "saf bir iktidar işleyişi" (Deleuze, 2023: 90), "gözetleme sorunlarını çözmeye uygun bir iktidar teknolojisi" (Foucault, 2007: 87) veya başka bir ifadeyle "genel olarak bütün bireysel denetim mercileri"nin mimarlıkta aldığı modern biçimdir (Foucault, 2019: 294-295). Öyleyse "hapishane fabrikalara, okullara, kışlalara benziyorsa ve bunların da hepsi hapishaneye benziyorsa, bunda şaşılacak bir yan yoktur" (Foucault, 2019: 331). İlâveten Gilles Deleuze de *Foucault Üzerine Dersler*'inden birinde Panoptikon'u "daha üst bir soyutlama derecesi" ile şöyle tanımlamaktadır:

"Panoptikon, mekân-zamanın herhangi bir insan çokluğuna herhangi bir görevin dayatılmasına bağlı olarak düzenlenmesi ya da sınırlandırılmasıdır" (2023: 90).

Son olarak, "gözetim" kavramının politik felsefedeki pejoratif anlamını biraz daha açıklığa kavuşturabilmek için, *Postmodern Durum* (2013) adlı meşhur raporun yazarı Jean-François Lyotard'a da başvurulabilir. Çünkü Lyotard'ın bilhassa *Postmoderne Dönüş* (2017) başlığını taşıyan yazısındaki "modernite" eleştirisi bu bağlamda dikkate şayandır. İkinci Dünya Savaşı'nı kıstas alan Lyotard'a göre ne "modern anlatılar" (siyasî ideolojiler) ne de hâlihazırdaki "teknik ve bilimsel gelişme", Aydınlanma felsefesinin "insanlığı ilerleterek özgürleştirme" vaadini hakkıyla yerine getirebilmiştir (2017: 20-21).

> Aslında, bundan böyle kaderimizi belirleyen gerçek ufku görebiliyoruz: Dört buçuk milyon yılda, dünya boşaltılmalı, çünkü güneş siyah bir yıldız olacak. İşte bugün olduğumuz nokta bu" (Lyotard, 2017: 21).

"Gözetim" düşüncesiyle modernite arasındaki parça-bütün ilişkisi dikkate alındığı takdirde, Lyotard'ın söz konusu eleştirisi "gözetim" prensibini de tabiri caizse ıskartaya çıkarmaktadır.

SONUÇ VE ÖNERİLER

"Araştırmalarımızın sonu her zaman körlüğe varıyor"

(Montaigne, 2023: 606).

Özellikle "Bulgular ve Tartışma" bölümünde paylaşılan bilgilerin ışığı altında, "gözetim" kavramının hem yönetim bilimi hem de politik felsefedeki iki anlamlı içeriğine dair şu panoramik (genel görünümlü) sonuçlar çıkarılabilir:

1. **TEORİK ÇATIŞMA:** "Gözetim" kavramının içeriğindeki bölünmüş bilinç iki kadim ideal arasında kalmakta, bu idealleri "her şeyin teorisi" niteliğindeki tek bir teoriyle bir araya getirememektedir. Bir yanda "bireysel özgürlük" arzusu, diğer yanda ise "toplumsal veya örgütsel düzen (güvenlik)" talebi vardır ve bu iki istek her zaman birbirine karşı mevzilenmektedir. Yani, politik felsefenin bir diğer etkili düşünürü Richard Rorty'nin tabiriyle "kamusal ve mahremi birbiriyle kaynaştırma girişimi" (1995: 14) hâlen başarısızlığa mahkûm gibi görünmektedir. "Gözetim" ilkesinin ikircil içeriği, mevzubahis kronik mahkûmiyetin altını çizme konusunda gayet iyi bir örnek teşkil etmektedir. Ayrıca, Immanuel Kant'ın *Aydınlanma Nedir?* başlıklı metninde aklın "özel" ve "kamusal" kullanımları arasında yaptığı ayrım da bu bağlamda dikkate değerdir (2022: 30-32). Bu iki kutuplu çatışma, hâlihazırdaki toplumsal ve bireysel ihtiyaçların bir arada değerlendirilmesi gerektiğini göstermektedir.
2. **ETİK BİLİMİ:** "Gözetim" kavramının çift başlı muhtevasında, birbirinden farklı iki ahlâkî "ödev" bulunmaktadır. Bu ödevlerden ilki "süregelen kolektif düzenlere riayet etme" iken ikincisi "kişisel direniş ya da özgürleşme"dir. Ancak söz konusu ödevleri aynı anda eksiksiz bir biçimde yapmak mümkün olmadığı gibi, biri için ötekini bütünüyle feda etmek de mümkün değildir. O hâlde, deontolojik (ödev bilimsel) bir ahlâkî yaklaşım bu bağlamda iş göremeyecektir. Her birey teleolojik (erek bilimsel), "sonuççu gelenek" (Omay, 2023: 41) temelli bir "dereceleme" ile şu soruya yanıt verebilmelidir: "Gözetim" ilkesine nereye kadar riayet edilmeli veyahut hangi noktadan itibaren mukavemet gösterilmelidir? Yani her bireyin "gözetim" ilkesine yönelik ahlâkî tutumunun, ancak kendi belirlediği amaç ya da bir diğer ifadeyle arzu ettiği sonuç doğrultusunda şekilleneceği düşünülmelidir.
3. **EĞİTİM BİLİMİ:** Son olarak "gözetim" kavramının iki sesli içeriğindeki teorik ve ahlâkî açmazlar, yine çok eskilerden beri var olan pedagojik bir problemi de beraberinde getirmektedir. Örneğin Kant, *Eğitim Üzerine* (2018) yazdıklarında söz konusu problemi şöyle özetlemiştir:

> Eğitim önündeki en büyük sorunlardan biri, bir insana aynı anda hem özgürlük bilinci kazandırıp hem yasalara itaat etmesini öğretmektir. Çünkü bu durumda özgürlükle kısıtlama aynı başlık altına girer. Belli başlı zorlamaların emredildiği bir ortamda özgürlük düşüncesi nasıl yeşerebilir? (2018: 24).

> Kant'ın bu mühim sorusu, "gözetim" kavramının ikircil içeriğinden yola çıkılarak şu şekilde de sorulabilir: "Gözetim" düşüncesi akademide nasıl öğretilmeli ya da başka bir deyişle yönetim bilimi ve politik felsefe derslerinde nasıl anlatılmalıdır? Kanaatimizce

böyle bir sorunun akla en uygun yanıtlarından biri "bilinçlendirme" ile ilişkilidir: Hiçbir öğrenci, yönetim bilimi ve politik felsefe arasındaki yaklaşım farkıyla karşı karşıya (baş başa) bırakılmamalı; her öğrenci, disiplinler arasındaki bu süreğen anlaşmazlığın en azından bilincine vardırılmalıdır.

KAYNAKÇA

Adorno, T. W. (2016). *Negatif Diyalektik*. (Çev. Şeyda Öztürk). İstanbul: Metis Yayınları.

Bauman, Z. (2017). *Akışkan Modernite*. (Çev. Sinan Okan Çavuş). İstanbul: Can Sanat Yayınları.

Bentham, J. (2016). Panoptikon ya da Gözetim-Evi. (Çev. Barış Çoban ve Zeynep Özarslan). Barış Çoban ve Zeynep Özarslan (Haz.), *Panoptikon: Gözün İktidarı* (2. Basım, 9-75). İstanbul: Su Yayınevi.

Coşkun, A. (2023). Dijital Gözetim Kavramının Literatürdeki Gelişimi: Bibliyometrik Bir İnceleme. *Kastamonu İletişim Araştırmaları Dergisi (KİAD)*, (11), 51-75. DOI: 10.56676/kiad.1358349

Çoban, B. (2016). "Gözün İktidarı" Üzerine. Barış Çoban ve Zeynep Özarslan (Haz.), *Panoptikon: Gözün İktidarı* (2. Basım, 111-138). İstanbul: Su Yayınevi.

Deleuze, G. (2023). *İktidar, Foucault Üzerine Dersler, 7 Ocak-15 Nisan 1986*. (Çev. Sinem Özer ve Münevver Çelik). İstanbul: Otonom Yayıncılık.

Fayol, H. (2021). *Genel ve Endüstriyel Yönetim* (6. Basım). (Çev. M. Asım Çalıkoğlu). Ankara: Adres Yayınları.

Foucault, M. (2007). *İktidarın Gözü* (2. Basım). (Çev. Işık Ergüden). İstanbul: Ayrıntı Yayınları.

Foucault, M. (2017). *Cinselliğin Tarihi* (8. Basım). (Çev. Hülya Uğur Tanrıöver). İstanbul: Ayrıntı Yayınları.

Foucault, M. (2019). *Hapishanenin Doğuşu* (8. Basım). (Çev. Mehmet Ali Kılıçbay). Ankara: İmge Kitabevi Yayınları.

Horkheimer, M. (2018). *Akıl Tutulması* (3. Basım). (Çev. Orhan Koçak). İstanbul: Metis Yayınları.

Kant, I. (2018). *Eğitim Üzerine* (3. Basım). (Çev. S. Emre Bekman). İstanbul: İz Yayıncılık.

Kant, I. (2022). Aydınlanma Nedir? Sorusunun Cevabı. (Çev. Mehmet Barış Albayrak). Mehmet Barış Albayrak (Haz.), *Aydınlanma Nedir?* (27-37). İstanbul: Albaraka Yayınları.

Lyotard, J-F. (2013). *Postmodern Durum*. (Çev. İsmet Birkan). Ankara: BilgeSu Yayıncılık.

Lyotard, J-F. (2017). Postmoderne Dönüş. (Çev. Berran Ersan). Enis Batur (Haz.), *Modernizmin Serüveni, Bir "Temel Metinler" Seçkisi, 1840-1990* (2. Basım, 20-21). İstanbul: Sel Yayıncılık.

Marx, K. (2011). *Kapital, I. Cilt*. (Çev. Mehmet Selik ve Nail Satlıgan). İstanbul: Yordam Kitap.

Montaigne, M. (2023). *Denemeler*. (Çev. İsmail Yerguz). İstanbul: Alfa Yayınları.

Muchembled, R. (2011). *Orgazmın Tarihi*. (Çev. İsmail Yerguz). İstanbul: Sel Yayıncılık.

Omay, M. (2023). *Çağdaş Etik Tartışmaları*. İstanbul: VakıfBank Kültür Yayınları.

Orwell, G. (2020). *Bin Dokuz Yüz Seksen Dört* (69. Basım). (Çev. Celâl Üster). İstanbul: Can Yayınları.

Parlatır, İ., Gözaydın, N., Zülfikar, H., Aksu, T., Türkmen, S. (1998). *Türkçe Sözlük, I. Cilt* (9. Basım). Ankara: Türk Dil Kurumu Yayınları.

Pease-Watkin, C. (2016). Bentham'ın 'Panoptikon'u ve Dumont'un 'Panoptique'i. (Çev. Barış Çoban). Barış Çoban ve Zeynep Özarslan (Haz.), *Panoptikon: Gözün İktidarı* (2. Basım, 77-85). İstanbul: Su Yayınevi.

Rorty, R. (1995). *Olumsallık, İroni ve Dayanışma*. (Çev. Mehmet Küçük ve Alev Türker). İstanbul: Ayrıntı Yayınları.

Shakespeare, W. (2014). *Hamlet* (12. Basım). (Çev. Sabahattin Eyüboğlu). İstanbul: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları.

Taylor, F. W. (2020). *Bilimsel Yönetimin İlkeleri* (10. Basım). (Çev. H. Bahadır Akın). Ankara: Adres Yayınları.

Weber, M. (2019). *Sosyoloji Yazıları*. (Çev. Taha Parla). İstanbul: Metis Yayınları.

Weber, M. (2024). *Bürokrasi ve Otorite* (11. Basım). (Çev. H. Bahadır Akın). Ankara: Adres Yayınları.

TÜRKİYE İŞ ORTAMINDA GELENEK, MODERNİZM VE POSTMODERNİZM EKSENİNDE YÖNETİM VE ORGANİZASYON PRATİKLERİ VE SAPKIN DAVRANIŞLAR

ÖZET

Çalışma, Türkiye iş ortamında gelenek, modernizm ve postmodernizmin eş zamanlı olarak farklı şekillerde birlikte nasıl var olabildiklerini (Heper, 1985; Aycan, 2006; Paşa, Kabasakal ve Bodur, 2001) ve bunların birlikte varoluşuyla nasıl tiplojilerin oluşabildiğini ve bu tipolojilere göre ne tür sapkın davranışların ortaya çıkabildiğini göstermektedir. Geleneksel yoğun tipolojilerde ehliyet, liyakat, statü, istişare, vefa, sadakat ve fedakarlık ön planda iken, modern yoğun yapılarda rasyonellik, profesyonellik, pragmatizm, bireycilik ve ilerlemecilik daha baskın görülmektedir. Postmodern eğilimin yüksek olduğu ortamlarda otorite karşıtlığı, kuralsızlık ve farklılık yüceltilebilmektedir (Alvesson ve Deetz, 2006). Karma tipolojilerde ise her akımın genel eğilimleri bir şekilde birlikte varlıklarını sürdürebilmektedir. Çalışma, gelenek, modernizm ve postmodernizm eğilimlerien göre oluşan oluşan farklı tipolojilerde sapkın davranışların tezahürünün farklı meşruluk kaynakları ve araçlarla farklı şekillerde gerçekleşebildiğini göstermektedir.

KAYNAKÇA

Alvesson, M., & Deetz, S. (2006). Critical theory and postmodernism approaches to organizational studies. S. R. Clegg, C. Hardy, T. B. Lawrence, W. R. Nord (Ed.), *The SAGE handbook of organization studies* (2. baskı, 255–283). SAGE Publications.

Aycan, Z. (2006). Paternalism: Towards conceptual refinement and operationalization. U. Kim, K. S. Yang, K. K. Hwang (Ed.), *Indigenous and cultural psychology: Understanding people in context* (445–466). Springer.

Heper, M. (1985). *The state tradition in Turkey.* Eothen Press.

Paşa, S. F., Kabasakal, H., & Bodur, M. (2001). Society, organisations, and leadership in Turkey. *Applied Psychology: An International Review, 50*(4), 559–589. https://doi.org/10.1111/1464-0597.00073

CAM TAVAN KAVRAMI ÜZERİNE BİBLİYOMETRİK BİR ANALİZ

Doç. Dr. Müslüme AKYÜZ
Malatya Turgut Özal Üniversitesi, muslume.akyuz@ozal.edu.tr

Furkan SEZER
Malatya Turgut Özal Üniversitesi, furkan.sezer@ozal.edu.tr

Nezahat OKUŞLUK
Malatya Turgut Özal Üniversitesi, nezahat.ok44@gmail.com

Sena İPEK
Malatya Turgut Özal Üniversitesi, ipeksena225@gmail.com

ÖZET

Bu çalışmada, cam tavan kavramına dair son 25 yılda yapılan bilimsel yayınların bibliyometrik analizinin yapılması amaçlanmıştır. Çalışma, "glass celling" anahtar kelimesi ile 2000-2024 yılları arasında yayımlanan ve Web of Science'ta endekslenen 1770 eseri içermektedir. Bibliyometrik analiz, en üretken yazarlar ve ülkeler ile iş birliği ağları, atıf sayıları, en çok alıntı yapılan eserler gibi metrikler üzerine odaklanan bir yöntemdir. Bu kapsamda, VOSviewer programı ile içerik analizi yapılmıştır. Elde edilen sonuçlar; cam tavan sendromu üzerine yapılan çalışmaların özellikle 2000 yılından itibaren artış gösterdiğini ve konunun disiplinler arası bir perspektifle ele alındığını göstermektedir. Yayın ve atıf sayılarında ABD, İngiltere ve Avustralya lider ülkelerdir. En fazla eserin, yönetim, kadın çalışmaları, ekonomi alanlarında olduğu saptanmıştır. En fazla tekrarlanan sözcükler cam tavan, cinsiyet, kadın, liderlik ve ayrımcılıktır. İş birliği ağ haritaları, ülkeler ve yazarlar arasında güçlü akademik iş birliklerini ortaya koymuştur.

Anahtar Kelimeler: Cam Tavan, Cam Tavan Sendromu, Bibliyometrik Analiz, VoSViewer

GİRİŞ

Kadınlar, dünya genelinde iş gücünün yaklaşık %47'sini oluşturmasına rağmen, üst düzey yönetim pozisyonlarındaki temsil oranları %20'nin altındadır (Catalyst, 2023). Bu durum, toplumsal, kültürel ve örgütsel düzeylerde karmaşık bir eşitsizlik ağını ortaya koymaktadır. Toplumsal yapı içinde, kadınlar aleyhine oluşan bu ayrımcılık, yaşamın her alanında karşımıza çıkabilmektedir (Savcı, 2000: 145). Şöyle ki, çalışma hayatında erkeklerin kadınlara kıyasla daha fazla kazandığı, kariyerlerinde daha hızlı yükseldiği, erkeklerin genellikle daha yüksek maaşlı pozisyonlara kolay erişim sağladığı ve bu pozisyonlarda uzun süre kalabildiği görülmektedir (Gatrell ve Swan, 2008). "Kadınların başarı ve liyakatlerine bakılmaksızın yönetim koridorlarında ilerlemelerini engelleyen, açıkça görülmeyen ve ifade edilemeyen bu engeller" birleşerek cam tavanı oluşturmaktadır (Acker, 2009: 2000). Bu sendrom, kadınların özellikle üst düzey yönetim ve karar alma süreçlerinden dışlanmalarına neden olan bir dizi bilinçli ve bilinçsiz bariyerin bir araya gelmesiyle ortaya çıkmaktadır (**Eagly ve Carli,** 2003, 815).

Cam tavan sendromu ile ilgili yapılan çalışmalar genellikle kadınların liderlik pozisyonlarına yükselmelerini engelleyen yapısal, kültürel ve psikolojik engelleri incelemeye odaklanmış, bu engellerin iş gücüne katılımını, kariyer ilerlemesini ve iş yerindeki cinsiyet eşitsizliğini nasıl şekillendirdiğini anlamaya yönelik niteliksel ve niceliksel analizleri içermektedir. Ancak konuya dair yapılan çalışmalar, sayısı ve kapsamı itibarıyla hala bazı boşluklar ve eksiklikleri içermektedir. Bu bağlamda, cam tavan sendromu üzerine bir **bibliyometrik analiz** yapmak, alandaki bilimsel

araştırmaların kapsamını, eğilimlerini ve gelecekteki araştırma fırsatlarını belirlemek açısından büyük önem taşımaktadır.

Bibliyometrik analiz (**Van Eck ve Waltman,** 2010, 530), bilimsel literatürde yer alan yayınların üretkenlik, etki, iş birliği ve konu dağılımlarını incelemek için kullanılan nicel ve analitik bir yöntemdir (Garfield, 2006, 91). Bu analiz yöntemi, bilimsel metinlerin yayınlanma ve atıf alma davranışlarını değerlendirerek, belirli bir akademik alanın entelektüel yapısını, evrimsel dinamiklerini ve araştırma trendlerini anlamaya yönelik bir çerçeve sunmaktadır (**Van Raan,** 2006, 366).

Çalışmada, cam tavan sendromu üzerine yapılan literatür sistematik bir şekilde analiz edilerek mevcut durumun kapsamlı bir şekilde ortaya konulması, konuya ilişkin güncel trendlerin izlenmesi, araştırma çeşitliliğinin sergilenmesi ve bu alandaki literatürde bulunan boşlukların belirlenmesi hedeflenmiştir. Ayrıca, bu alanda gelecekteki araştırmalara rehberlik edecek bir kavramsal çerçeve oluşturularak, teorik katkılar ve elde edilen bulgular aracılığıyla araştırmacılara yol gösterici bir temel sunulması amaçlanmıştır.

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Bu bölümde çalışmada ele alınan cam tavan sendromu kavramı ile ilgili bir alanyazın taraması yer almaktadır.

Cam Tavan Sendromu

"Belirli grupların üst yönetim pozisyonlarına erişimini engelleyen görünmez, ancak yapısal olarak var olan ve cinsiyet, ırk ya da diğer ayrımcılıklar temelinde oluşmuş engellerin bir bütünü" olarak ifade edilen kavram "cam tavan" olarak isimlendirilmiştir. Araştırmacılar, cam tavan kavramını daha bilimsel ve ölçülebilir bir temele oturtmak için dört kriter belirlemişlerdir. *Birinci* kritere göre cam tavan, dezavantajlı grupların kariyerlerinde bireysel yetkinliklerinden bağımsız olarak karşılaştıkları ayrımcılıkları ifade eder. *İkinci* kriter cam tavan, sadece işe giriş ya da orta kademe pozisyonlarda değil, genellikle üst düzey yönetim basamaklarındaki eşitsizliği yansıtan bir kavramdır. *Üçüncü kritere* göre, cam tavan, bireylerin belirli bir alanda dikey olarak (yükselme) ilerlemelerini engeller. *Dördüncü* kriter ise cam tavan, bir yöneticinin bireysel önyargılarından daha çok, örgüt ve toplumların içinde bulunan, sistematik bir sorundur. Bu nedenle, bireysel çabalarla aşılması genellikle zordur (Cotter, Hermsen, Ovadia ve Vanneman, 2001, 656)

Cam tavan, örgütlerde genellikle daha yüksek seviyelerde daha yüksek ücret farklılıkları (Arulampalam, Booth ve Bryan, 2007; Gardeazabal ve Ugidos, 2005), daha yüksek seviyelerde daha az terfi olasılığı (Zeng, 2011; Gjerde, 2002; McDowell, Singell ve Ziliak, 1999; Olson ve Becker, 1983) veya en üst seviyelerde daha düşük oranda kadın bulunması (Bain ve Cummings, 2000) şeklinde ortaya çıkabilmektedir. Bu sendrom, kadınların iş gücüne katılım oranlarının artmasına rağmen, üst yönetim kademelerinde hala yeterince temsil edilmemelerinin temel nedenlerinden biri olarak kabul edilmektedir (Örücü ve Akgül, 2019).

Cam tavan ifadesi, ilk olarak 1986 yılında Hymowitz ve Schellhardt tarafından The Wall Street Journal'da yayınlanan bir makalede, kadınların üst düzey yöneticilik konumuna ulaşmalarının kalıplaşmış önyargılar veya kurum geleneği nedeniyle engellendiğini belirten bir terim olarak kullanılmıştır (Mattis, 2004, 159; Jackson, 2001, 30; Nath, 2000, 44). ABD Çalışma Bakanlığı tarafından yayımlanan *Glass Ceilling Initiative (1991) isimli* raporda, bu engellerin tanımlanması ve azaltılması için önemli bir dönüm noktası olmuştur. Kavram, raporda sadece kadınların engellendiği bir durum olarak ele alınmamış etnik azınlıklar ve erkeklerin de, tıpkı kadınlar gibi gelişimleri sırasında engellerle karşılaşma durumlarını ifade edecek şekilde evrilmiştir (U.S. Department of Labor, 1991).

Cam tavan, göze çarpmayacak kadar şeffaf, ancak kadınların ve azınlıkların yönetim hiyerarşisinde yukarı çıkmasını engelleyecek kadar da sert bir yapıdır (Linehan ve Scullion, 2001: 394). Yapının, kadın çalışanlarla ilişkilendirilmesi nedeniyle cam tavana neden olan engellerin cinsiyet kaynaklı bir yaklaşım üzerine kurulduğu söylenebilir. Söz konusu algının oluşumunda etkili olan faktörlerin farklı çalışmalarda farklı şekillerde sınıflandırıldığı görülmektedir. Ancak genellikle bu engeller; bireysel

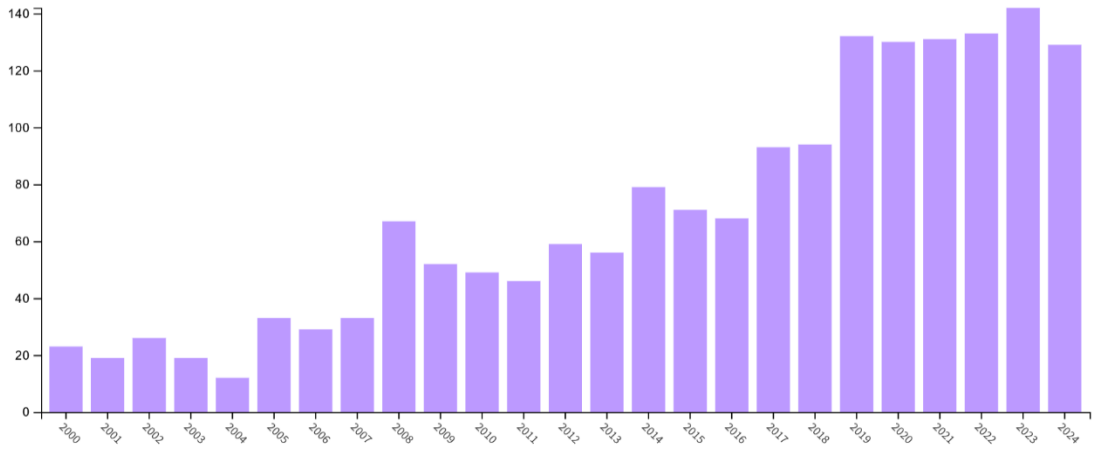
(çoklu rol üstlenme, kişisel tercih ve algılar), örgütsel (örgüt kültürü, örgüt politikaları, mentor eksikliği, informal iletişim ağlarına katılamama) ve toplumsal (mesleki ayırım ve stereotipler) faktörlerden kaynaklanan engeller olarak sınıflandırılabilir (Karaca, 2007: 53).

YÖNTEM

Bu çalışmada, çeşitli veri tabanlarından elde edilen bilimsel verilerin işlenmesi ve haritalanması için kullanılan bibliyometrik analiz yöntemi kullanılmıştır. Bibliyometrik analiz, bilimsel yayınların üretkenlik, atıf etkisi ve iş birliği ağlarının sistematik bir şekilde incelenmesini sağlamaktadır (Donthu, Kumar, Mukherjee, Pandey ve Lim, 2021). Çalışmalarda, farklı bibliyometrik analiz araçları kullanılmakta olsa da işlevsellik açısından güçlü yanlarının olmasından dolayı veriler VOSviewer programı aracılığıyla analiz edilmiştir. VOSviewer, bibliyometrik ağların görselleştirilmesi ve analizlerinin yapılması için kullanılan, özellikle atıf bağlantıları, eş-yazarlık ve kelime eş birlikteliği analizlerinde etkili bir yazılımdır.

Çalışmada kullanılan veri seti, kapsamlı ve güvenilir bilimsel yayınlara erişim sağlayan Web of Science veri tabanından elde edilmiştir. 20.12.2024 tarihinde, "Glaass celling" anahtar kelimesi kullanılarak son 25 yılda yayımlanan (2000-2024) 1770 esere ulaşılmıştır. Cam tavan ile ilgili çalışmaların eğilimi Şekil 1'de gösterildiği gibi istikrarlı bir şekilde seyretmiştir. Konu ile ilgili çalışmalarda 2000 yılından itibaren her yıl önemli sayıda artışla birlikte hızlı bir gelişme olduğu görülmektedir. En fazla yayının; 142 yayın ile 2023, 133 yayın ile 2022 ve 132 yayın ile 2021 yıllarında olduğu görülmektedir.

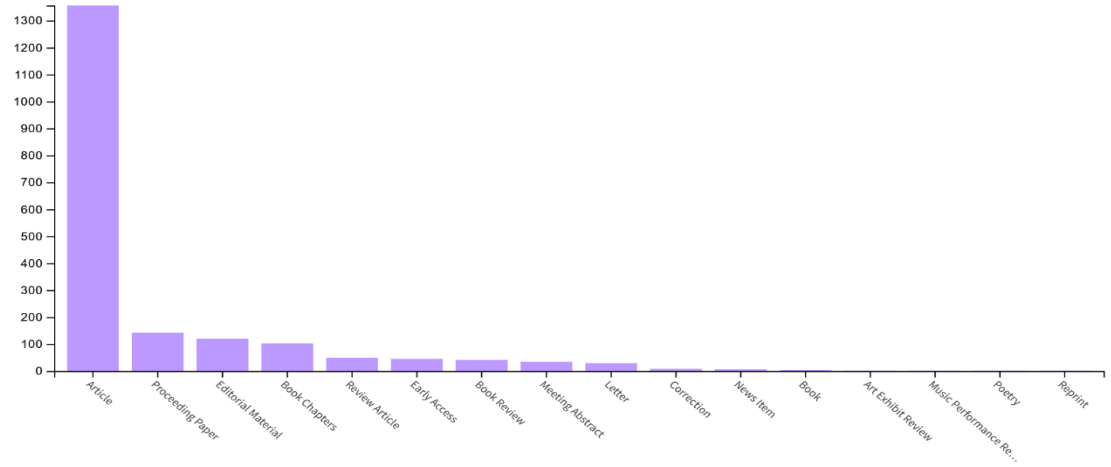
Şekil 1. Yıllara göre yapılan yayın sayısı



Farklı disiplinlerden 1356 dergi makalesi başta olmak üzere, 142 bildiri, 120 editoryal içerik, 102 kitap bölümü, 45 erken görünüm çalışma, 41 kitap incelemesi, 34 toplantı özeti, 29 mektup (edidör, kapak vb.), 8 düzeltme, 6 haber ifadesi, 4 kitap, 1 sanat sergisi incelemesi, 1 müzik performansı incelemesi ve 1 şiir türü toplamda 1770 esere ulaşıldı. Disiplinler açısından çalışmaların büyük çoğunluğu yönetim (263) olmak üzere, kadın çalışmaları (201), ekonomi (185), işletme (165), eğitim çalışmaları (126), sosyoloji (119), disiplinlerarası (72), endüstri ilişkileri (58) şeklinde sıralandığı görülmektedir.

Elde edilen veriler ortak yazar analizi, yazarların atıf analizi, anahtar sözcük analizi, ülkelerin yayın analizi kullanılarak incelenmiştir.

Şekil 2. Yapılan yayının türüne göre çalışmalar

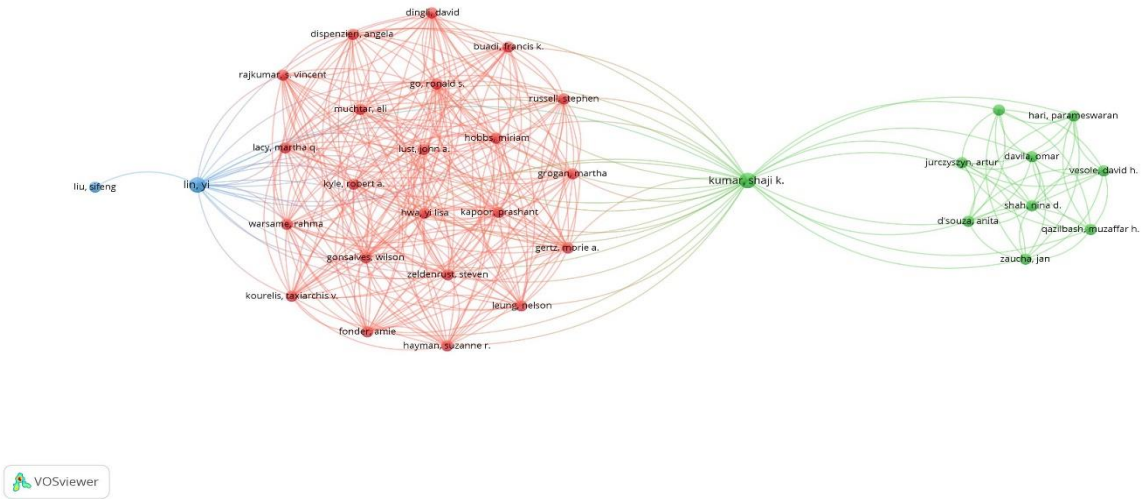


BULGULAR VE TARTIŞMA

Ortak Yazar Analizi

Yazarların ortak yazarlık (co-authorship of authors) analizinde, birbirleriyle iş birliği yapan ve bağlantılı olan yazarlar az 1 yayın ve en az 1 atıf kriteri esas alınarak belirlenmiştir. Aralarında en yüksek bağlantı bulunan isimler arasında yapılan analize göre 3 kümede birleşen 34 isim ve toplam 322 bağlantı görülmektedir. En çok yayın yapan yazarlar Jane S. Jensen (14), Helen Gorrill (9) ve Michelle K. Ryan (6) dır. Ancak en çok eser üreten yazarlar en bağlantılı yazarlar arasında görünmemektedir.

Şekil 3. Yazarlar Arası İş Birliğini Haritası



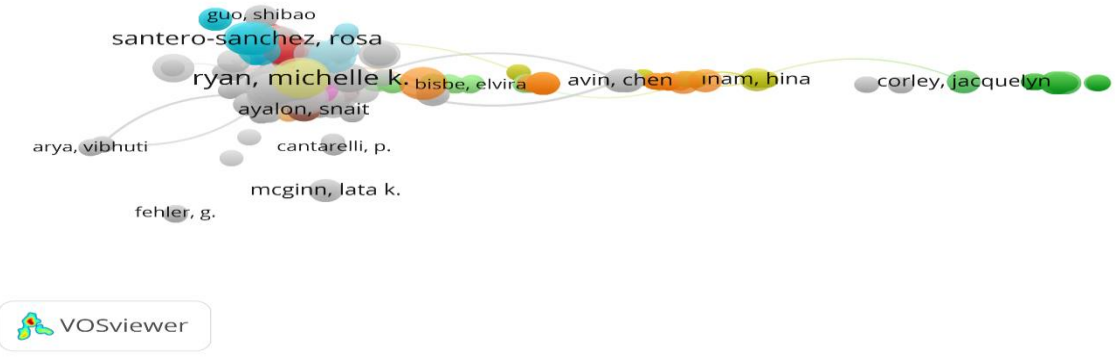
VOSviewer

Yazarların Atıf Analizi

Yazarların atıf ağlarını ortaya koymak amacıyla en az 1 yayın ve en az 1 atıf kriteri esas alınarak yapılan analiz sonucunda yazarlar arasındaki ilişkileri gösteren bir ağ haritası oluşturulmuştur. İnceleme kapsamında birbiriyle bağlantılı 1592 birim analiz edilmiş ve toplamda 46 küme, 10.317 bağlantı ile 11.027 toplam bağlantı gücü tespit edilmiştir. Bu analiz, yazarlar arasındaki bilimsel etkileşimi ve atıf yoğunluğunu göstermektedir. Elde edilen bulgular, en çok atıf alan yazarların

sırasıyla Renée B. Adams (769 atıf), Patricia Funk (769 atıf) ve Cecilia L. Ridgeway (703 atıf) olduğunu ortaya koymuştur. Bu yazarların atıf ağında merkezi bir konumda yer aldığı ve alan literatürüne önemli katkılar sağladığı görülmektedir.

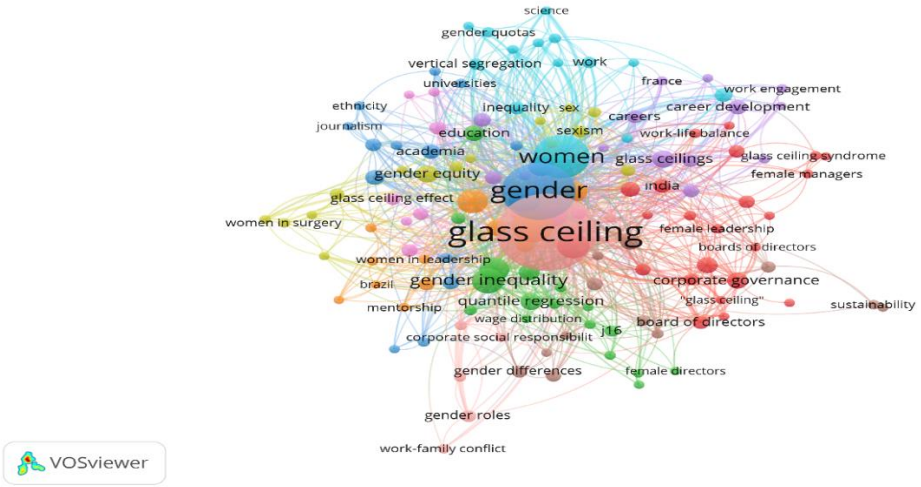
Şekil 4. Yazarların Atıf Haritası



Anahtar Sözcük Analizi

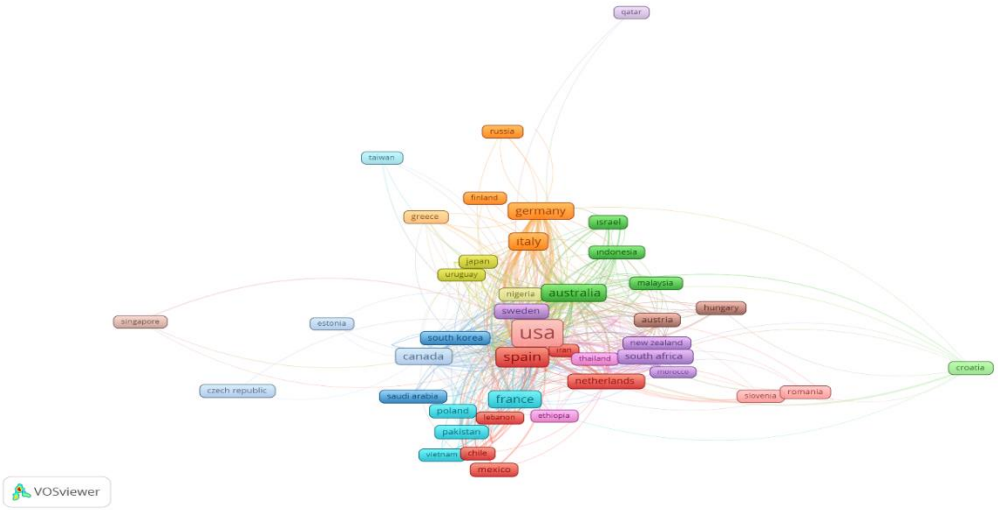
En sık kullanılan anahtar sözcüklere bakıldığında ilgili yayınlarda kullanılan 421 tekrar ile glass celling (cam tavan), 232 tekrar ile gender (cinsiyet), 134 tekrar ile woman (kadın), 75 tekrar ile leadership (liderlik) ve 45 tekrar ile discriminatiom (ayrımcılık) ifadeleri yer almaktadır. Toplam bağlantı gücü açısından en güçlü ifadelerin glass-celling, leadersip ve woman olduğu görülmektedir. En az 3 defa görülen ve aralarında ilişki bulunan 309 gözlem birimi ile yapılan analiz sonucunda toplam 21 küme, 2023 bağlantı ve 3289 toplam bağlantı gücü belirlenmiştir.

Şekil 5. Anahtar Sözcük Haritası



Ülkelerin Atıf Analizi

Yayınların ülkelerine göre aldıkları atıflara dair analizlerini yapabilmek amacıyla 1 ülke tarafından en az 1 yayın ve 1 atıf alınması kriteri kapsamında ağ haritası oluşturulmuştur. Analiz sonucunda 17 küme, 562 bağlantı ve 2959 toplam bağlantı gücü belirlenmiştir. En fazla atıf alan ülkeler ABD (15961), İngiltere (4241) , Avustralya (3351) ve İspanya (2254) olmuştur. Eser sayısı olarak ise sıralama ABD (529), İngiltere (139) ve Avusturalya (87) şeklindedir.



SONUÇ VE ÖNERİLER

Cam tavan konusunun uluslararası literatürde hangi aşamada yer aldığını ortaya çıkarabilmek için yapılan bu çalışmada, WoS veri tabanından alınan eserler içerik analizine tabi tutulmuştur. Cam tavanın sistematik, nesnel ve kapsamlı bir incelemesini sağlamak amacıyla ortak yazar analizi, yazarların atıf analizi, anahtar sözcük analizi ve ülkelerin atıf analizi şeklinde bir dizi bibliyometrik ve görselleştirme tekniği kullanılmıştır. Çalışmaya herhangi bir filtreleme uygulanmadan tüm eserler dahil edilmiş ve herhangi bir dil sınırlamasına gidilmemiştir. Elde edilen veriler, VosViewer programı ile görsel haritalama tekniği kullanılarak analizler edilmiştir. Çalışmanın bulguları, cam tavan sendromunun kadın çalışanlar için önemli bir kariyer engeli olduğunu ortaya koymaktadır.

Yapılan analizler sonucunda, cam tavan sendromu literatüründe öne çıkan ifadelerin liderlik engelleri ve ayrımcılık algısı olduğu görülmektedir. Özellikle liderlik rollerine erişimde yaşanan sorunlar ve toplumsal cinsiyet normlarının etkisi, çalışmalarda en sık ele alınan konular arasında yer almıştır. Bununla birlikte, cam tavan sendromunun psikolojik etkileri üzerine hala derinlemesine incelenmesi gereken alanların olduğu görülmektedir.

Coğrafi dağılım açısından bakıldığında, cam tavan sendromu üzerine yapılan araştırmaların büyük bir kısmının gelişmiş ülkelerde yoğunlaştığı, gelişmekte olan ülkelerde yapılan çalışmaların sınırlı kaldığı tespit edilmiştir. Bu durum, kültürel farklılıkların cam tavan algısını nasıl etkilediğine yönelik daha fazla araştırma yapılması gerektiğine işaret etmektedir.

Analizi yapılan yayınların yazar iş birliği ağları, disiplinlerarası bir yaklaşımın artan bir eğilimde olduğunu göstermektedir. Yönetim, ekonomi, eğitim ve sosyoloji gibi disiplinler arasında yapılan iş birlikleri, cam tavan sendromunu anlaşılabilmesinde çok yönlü bir bakış açısı sunmaktadır. Ancak, daha geniş ölçekli verilerin ve farklı metodolojik yaklaşımlarla konunun ele alınması literatürün derinliğini artırabilecektir. Gelecekteki araştırmalar; var olan yaklaşımları geliştirerek veya yeni yaklaşımlar keşfederek dinamik ve gelişen çalışma hayatındaki bu kritik konuyu tüm boyutlarıyla ele almaya odaklanmalıdır.

Bu sistematik çalışma araştırmacılara detaylı bir bakış açısı sunmasına rağmen çalışmanın bazı sınırlılıkları da bulunmaktadır. WOS Core Collection'da listelenen eserlerin analiz kapsamına alınması, Türkiye'deki TÜBİTAK, Ulakbim ve YÖK Tez Arşivi ile uluslararası alanda Scopus ve Pubmed gibi veri tabanlarının araştırma kapsamı dışında bırakılması, çalışmanın en önemli kısıtıdır.

KAYNAKÇA

Acker, J. (2009). From Glass Ceiling to Inequality Regimes. *Sociologie du Travail*, (51), 199-217.

Arulampalam, W. Booth, AL, & Bryan, ML (2007). Is There a Glass Ceiling Over Europe? Exploring The Gender Pay Gap Across The Wage Distribution. *Industrial And Labor Relations Review,* 60(2), 163–186

Bain, O. & Cummings, W. (2000). Academe's Glass Ceiling: Societal, Professional-Organizational, and Institutional Barriers to the Career Advancement of Academic Women. *Comparative Education Review*, 44(4), 493–514.

Catalyst. (2023). Women in Leadership Statistics. Erişim tarihi: 26.12.2024 https://www.catalyst.org/research/women-in-management/

Cotter, D. A. Hermsen, J. M. Ovadia, S, & Vanneman, R. (2001). The Glass Ceiling Effect. *Social Forces,* 80(2), 655-682.

Donthu, N. Kumar, S. Mukherjee, D. Pandey, N. & Lim, W. M. (2021). How To Conduct a Bibliometric Analysis: An Overview and Guidelines. *Journal of Business Research, (133),* 285–296. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.04.070

Eagly, A. H. & Carli, L. L. (2003). The Female Leadership Advantage: An Evaluation of The Evidence. *The Leadership Quarterly, 14(*6), 807–834. https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2003.09.004

Gardeazabal, J. & Ugidos, A. (2005). Gender Wage Discrimination at Quantiles. *Journal Of Population Economics,* (18), 165–179. DOI 10.1007/s00148-003-0172-z

Garfield E. (2006). The History and Meaning of the Journal Impact Factor. *JAMA*. 295(1), 90-93. https://doi:10.1001/jama.295.1.90

Gatrell, C. ve Swan, E. (2008). *Gender and Diversity in Management: A Concise İntroduction*. Sage Publications.

Gjerde, K. (2002). The Existence of Gender-Specific Promotion Standards in the United States. *Managerial and Decision Economics*, 23(8), 447–459.

Jackson, C.J. (2001) Women Middle Managers Perception of the Glass Ceiling. *Women in Management Review*, 16(1), 30-41.

Karaca, A. (2007). Kadın Yöneticilerde Kariyer Engelleri: Cam Tavan Sendromu Üzerine Uygulamalı Bir Araştırma. (Yayım No. 217549) [Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi], Konya.

Linehan, M. Scullion, H. ve Walsh, S.J. (2001) Barriers to Women's Participation in International Management. *European Business Review*, 13(1), 10-18.

Mattis, M. C. (2004). Women Entrepreneurs: Out from under the Glass Ceiling. *Women in Management Review*, 19, 154-163.

https://doi.org/10.1108/09649420410529861

McDowell, JM, Singell, LD ve Ziliak, JP **(**1999). Cracks in the Glass Ceiling: Gender and Promotion in the Economics Profession. *American Economic Review*, 89 (2), 392–396.

Nath, D. (2000) Gently Shattering the Glass Ceiling: Experinces of Indian Women Managers, *Women in Management Review*, 15(1), 44-55.

Olson, C. A. & Becker, B. E. (1983). A Proposed Technique For The Treatment Of Restriction of Range of Selected Validation. *Psychological Bulletin, 93(*1), 137-148. https://doi.org/10.1037/0033-2909.93.1.137

Örücü, E. ve Akgül, G. (2019). Örgütlerde Cam Tavan Sendromunun Örgütsel Güven Üzerine Etkisi: Lojistik Hizmet Sağlayıcılarına Yönelik Bir Araştırma, *Ömer Halisdemir Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergis*i, 12(2), 183-201 https://doi.org/10.25287/ohuiibf.421932

Savcı, İ. (2000). Veri Girişinde Kadın Çalısanlar: 4s ve 4s Dısı Deneyimleri. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*. 55(4): 132-145.

U.S. Department of Labor. (1991). *A Report on the Glass Ceiling Initiative* Erişim tarihi: 26.12.2024 https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED340653.pdf

Van Eck, N. J. & Waltman, L. (2010). Software Survey: Vosviewer, a Computer Program for Bibliometric Mapping. *Scientometrics*, 84(2), 523-538.

Van Raan, A. F. J. (2006). Does Bibliometrics Work in The Field Of Chemistry? *Scientometrics*, 66(2), 365-375.

Zeng, Z. (2011). The Myth of the Glass Ceiling: Evidence from a Stock-Flow Analysis of Authority Attainment. *Social Science Research*, (40), 312–325.

GÖKTEKİ HUZURUN YERDEKİ GÜVENCESİ: ARFF PERSONELLERİNİN İŞ YORGUNLUKLARI VE GÖREV PERFORMANSI

Dr. Tugay ÖNEY
Türk Silahlı Kuvvetleri, tugay128@hotmail.com

ÖZET

Bu çalışma ile ARFF (Havalimanı Kurtarma ve Yangınla Mücadele) personellerinin iş yorgunluklarının görev performansı üzerindeki etkisini ortaya çıkarmak için kuramsal gerekçelerle oluşturulmuş hipotezlerin test edilmesi amaçlanmıştır. Çalışmanın araştırma yaklaşımı nicel yöntemdir. Araştırmanın örneklemi amaçsal örneklem yöntemi ile seçilen ve anketi cevaplamayı gönüllü olarak kabul eden 218 katılımcıdan oluşmaktadır. Araştırmada SPSS 25.0 ve JAMOVİ 2.3.28 yazılımları kullanılarak ölçeklerin geçerlik ve güvenirlik çalışmaları kapsamında doğrulayıcı faktör analizi (DFA), korelasyon ve regresyon analizleri uygulanmıştır. Analiz sonuçlarına göre iş yorgunluğunun alt boyutlarından yalnızca duygusal iş yorgunluğunun görev performansı üzerindeki etkisi anlamlı ve pozitif yöndedir. Bu bulguya karşın fiziksel ve zihinsel iş yorgunluğunun görev performansı üzerinde anlamlı etkileri tespit edilememiştir. Bu bağlamda değişkenler arasındaki ilişkiler irdelenerek yazındaki bu boşluk açıklanmaya çalışılmış, gelecekte araştırmacılara, yönetici ve uygulayıcılara, yeni bakış açıları kazandırılması amaçlanmaktadır.

Anahtar Kelimeler: İş Yorgunluğu, Görev Performansı, Havacılık Sektörü.

GİRİŞ

Çalışma saatleri, yorgunluk ve performans üzerine bilimsel araştırmalar 1890'ların başından beri yapılmaktadır. İlk çalışmalar fabrikalar, madenler ve atölyeler gibi endüstriyel ortamlarda performans ve üretkenliğin fiziksel yönlerine odaklanırken (McIvor, 1987) günümüzde uyku ve yorgunluk kavramları gibi faktörlerin çalışanlar üzerinde etkileri odak noktası haline geldiği görülmektedir (Shen vd., 2006).

İnsanlar üzerindeki etkileri değişmekle birlikte, yorgunluk kavramının görevden kaçınma ve/veya görev performansını olumsuz etkilemesi havacılık sektöründe yaygın olarak görülmeye başlanmıştır (Fletcher vd., 2022; Wen vd., 2023; Morais vd., 2023). Özellikle yorgunluk kavramı, havacılık kazalarında ve olaylarında bilinen bir nedensel faktör olarak değerlendirildiğinden, yorgunluk yönetiminin, sivil havacılıkta hem güvenlik hem de verimlilik açısından önemli zorluklar sunması bu çalışmanın önemini ortaya koymaktadır.

Havacılık sektöründe yorgunluk kavramı ve görev performansı ilişkisinin incelenmesi gereken birimlerinden biri de ARFF teşkilatıdır. ARFF biriminin havalimanındaki görev ve fonksiyonları, havalimanı ve çevresinde olay (kaza) yaşayan hava aracının can ve mal kurtarılmasına yönelik hizmetlerin yanı sıra yangınların önlenmesi, kontrol altına alınması, söndürülmesi, insanların ve yolcuların korunmasına yönelik hizmetler sunmaktır (SHGM, 2016). ARFF birimi kısaca sağladığı emniyet unsuru ile tüm havacılık huzurunu sağlamaktadır. Bu hizmeti sunarken çalışma biçimleri genellikle 7/24 ve vardiyalı sistemle teşkil edilmiştir.

Genel olarak havacılık sektöründe vardiyalı çalışma, çalışanların çoğunluğu için norm olarak kabul edilmektedir. Vardiyalı çalışmanın yanı sıra, yüksek risk ve tehlike içermesi, diğer canlıların hayatlarını kurtarmada hayati seviyedeki sorumluluğu ve aşırı iş yükü ARFF personelleri üzerinde ciddi stres oluşturmakta, bu nedenle çalışanların zihinsel ve fiziksel sağlıklarını olumsuz etkilemektedir. Aşırı iş yükü ve stres seviyeleri normal seviyenin çok üzerinde olması yorgunluk

eğilimine neden olurken, görev performansı üzerinde olumsuz etkilere yol açabilir (McClernon ve Miller, 2011). Yapılan literatür taramalarında da yorgunluğun çaba-maliyet-fayda değerlendirmesi sonucu azalan iş performansına neden olduğu, verilen tepkilerin ve görevden kaçınma davranışını artırdığı görülmektedir (Boksem ve Tops, 2008; Zhang vd., 2015).

Bu çalışmada yaptıkları görev gereği tehlike ve risk seviyesi yüksek olan ARFF personellerinin iş yorgunlukları ile görev performansı arasındaki etkileşimin incelenmesi hedeflenmektedir. Ancak belirtilen değişkenlerin ARFF personelleri örnekleminde herhangi bir çalışmaya rastlanmamış olması gelecekte sektör temsilcilerine önemli geri bildirimleri geliştireceği ve sonraki çalışmalarda araştırmacılara yol gösterici olacağı değerlendirildiğinden, elde edilen sonuçların yazındaki boşlukları doldurmaya katkısı açısından da önem taşıyacağı düşünülmektedir.

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Bu kısımda araştırmada ele alınan değişkenlere ve değişkenler arasındaki temel ilişkiler kuramsal alt yapı doğrultusunda yer verilmiştir.

İş Yorgunluğu

Yorgunluk, çok boyutlu ve karmaşık yapıya sahip bir kavramdır. Bunun nedeni, yorgunluğun oluşumuyla ilgili farklı nedenlerin varlığı ile miktarının ve yoğunluğunun araştırılmasındaki zorluklardır (Barnes ve Bruera, 2002). Yapılan literatür taramalarından yola çıkarak yorgunluk kavramının, bireyin deneyimlediği sürekli bir bitkinlik hissi ve bedensel/zihinsel işlevlerde bir potansiyel düşüşü olarak algıladığı genellikle gerginlik sonucu oluşan bir durum şeklinde tanımlandığı görülmektedir. Bu gerginlik sonucu oluşan yorgunluk strese neden olurken, artan stres seviyesi de geri dönüşü olmayan sorunlara yol açabilir. (Rajabi-Vardanjani vd., 2014).

İş ortamında oluşan yorgunluk ise, çalışanların sağlığını, iş tutumunu, güvenliğini ve performansını iş koşullarına bağlayan kişisel ve iş ile ilgili bir durum olarak görülmektedir (Frone ve Tidwell, 2015). Çalışmamızın ele alınan iş yorgunluğu; fiziksel, zihinsel ve duygusal iş yorgunluğu olarak 3 boyutta incelenmektedir (Frone ve Tidwell, 2015). Fiziksel iş yorgunluğu, iş günü boyunca ve sonunda yaşanan aşırı fiziksel yorgunluk ve fiziksel aktiviteye katılma kapasitesinin azalmasını temsil etmektedir. Zihinsel iş yorgunluğu, uzun süreli görev gerektiren zihinsel aktivitelerden (örneğin bilişsel görevler) kaynaklanan, öznel olarak yorgun veya hareketsiz hissetme durumu iken, duygusal iş yorgunluğu, iş günü boyunca ve sonunda yaşanan aşırı duygusal yorgunluk ve duygusal aktiviteye katılma kapasitesinin azalmasını temsil eder (Boksem ve Tops, 2008; Maslach ve Leiter, 2016). Buradan hareketle iş yorgunluğu, çalışma günleri sırasında ve sonunda hissedilen, azalmış çalışma kapasitesiyle birlikte aşırı bitkinlik ve yorgunlukla ilişkilidir.

İş yorgunluğunun temel özelliklerini bilmek, birey üzerindeki etkilerin anlamak ve doğru müdahalelerde bulunmak için oldukça önemlidir. Literatür incelendiğinde iş yorgunluğunun temel özellikleri; (1) hem aşırı yorgunluğu (yani enerji eksikliği) hem de azalmış fonksiyonel kapasiteyi içermesi, (2) aşırı yorgunluk ve azalmış fonksiyonel kapasite deneyiminin, fiziksel (kas hareketini içeren), zihinsel (bilişsel işlemeyi içeren) ve duygusal (duyguların ifadesini ve düzenlenmesini içeren) enerji kaynaklarının her biriyle ilgili olarak ortaya çıkabilmesidir ve (3) iş gününe zamansal olarak bağlı olmasıdır. Yani, iş yorgunluğu iş günü sırasında deneyimlenir (Maslach vd., 1996; Kristensen vd. 2005; Avustralya Güvenlik ve Tazminat Konseyi, 2006; Ricci vd., 2007)

İş yorgunluğunun tanımı ve temel özellikleri göz önüne alındığında çalışanların fiziksel, zihinsel veya duygusal kaynakları kullanan faaliyetlerde bulunmaktan kaynaklanabilen yorgunluk hissinin tespitinin çalışanlar üzerinde etkili olan tüm rollerde etkisinin olacağı değerlendirilmektedir.

Görev Performansı

Görev performansı, örgütsel başarının bağlı olduğu temel bir faktör olarak çalışanların sarf ettikleri çabalarının sonucudur (Borman ve Motowidlo, 1993). Çalışanın yaptığı göreve ve örgüte karşı olan bilişsel, duygusal ve fiziksel bağlılığı, çalışanın istenen sonuçları elde etmek için gayretli olmaya teşvik edeceğinden, böyle bir bağlılık derecesi çalışanların görev performansını yükseltecektir (Pattnaik ve Sahoo, 2020; Ohemeng vd., 2020).

Bununla birlikte görev performansı, çalışanların iş ile ilgili görevleri tamamlayabildikleri verimlilikle (hız ve doğruluk) doğrudan ilgili olduğundan (Koopmans 2014), hedef odaklı ve ölçeklenebilen veya nesnel/öznel olarak ölçülebilen davranışı ifade eder (Sonnentag vd. 2010). Bu davranışlar yalnızca organizasyon tarafından işin sonuçları olarak öngörülen ve resmen tanınan görevleri kapsadığından (Bakker vd., 2012), genellikle performans ödül sistemleri doğrultusunda değerlendirilir. Bu nedenle görev performansı, çalışanların örgüt içinde tutulup tutulmadığının ve terfi alıp almadığının bir göstergesidir (Batt ve Colvin, 2011). Görev performansını oluşturan faaliyetler bu kapsamda işe özgüdür ve dolayısıyla çeşitli iş ile ilgili işlevler arasında farklılık gösterecektir.

Çalışanların görev performansı üzerinde etkili olan unsurların başında eğitim yoluyla edinilen beceriler ve bilgiler gelmektedir. Özellikle görev performansı, bir bireyin organizasyonun temel olarak teknik kısmını kolaylaştıran bilişsel yeteneğini gösterir (Borman ve Motowidlo, 1997). Bu yetenekler; bir işi daha kolay hale getiren görev bilgisi, görev becerileri ve görev alışkanlıkları gibi görev performansının araçları olarak kabul edilir (Bacha, 2014; Pradhan ve Jena, 2017).

İş Yorgunluğu ve Görev Performansı

Bir organizasyonda yapılan görevin etkilerinin doğasında, özellikle sürekli dikkat ve monotonluk gerektiren görevlerde yorgunluk hissi daha fazla oluşabileceği değerlendirilmektedir. Bu nedenle yorgunluğun çalışanların sağlığı, performansı ve güvenlik sonuçları üzerindeki olumsuz etkileri düşünüldüğünde (Williamson vd., 2011; Lerman vd., 2012; Maharja (2015), ARFF personellerinin yorgunluk sonucu performanslarındaki değişimi incelemek bu çalışmanın başlıca amacını oluşturmaktadır.

Yorgunluğun başlıca nedenleri arasında aşırı çalışma saatleri neden olmakta ve bu durum fiziksel yorgunluğu artırmaktadır (Mixter vd., 2021). Genellikle, çalışanların bir günde ortalama 8 saat çalıştıkları düşünüldüğünde, çalışanlar için ek çalışma saatleri veya uzun vardiya süreleri, çalışanların çalışma yeteneğini büyük ölçüde etkiler, böylece yorgunluğu tetikleyebilir ve bu sürekli olursa fiziksel yorgunluğa neden olabilir (Sulistioningsih, 2013; Hauteas vd., 2019). Bazazan ve arkadaşları (2023), zorlu ve tehlike bir görevde çalışan 251 açık deniz işçileri arasında fiziksel ve psikolojik iş taleplerini ve bunların yorgunlukla ilişkilerini inceledikleri çalışmada, fiziksel yorgunluğun yalnızca fiziksel iş talepleriyle ilişkilendirilirken hem fiziksel hem de psikolojik iş talepleri çok değişkenli bağlamda zihinsel yorgunlukla önemli ölçüde ilişkilide olduğunu tespit etmişlerdir.

Fiziksel görevin süresi ve yoğunluğu, zihinsel yorgunluk nedeniyle fiziksel performanstaki azalmada önemli faktörler arasındadır (Van Cutsem vd., 2017). Zihinsel yorgunluk, bilişsel performansın azalmasına yol açan kritik bir faktördür. Zihinsel olarak yorgun çalışanlar stres ve depresyon yaşarlar, enerji seviyelerinin düşmesine neden olur ve bu nedenle gün içinde pek bir şey başaramayacakları hissi ile görev performansları olumsuz etkilenir (Jay, 2020). Zhang ve arkadaşları (2015), 606 inşaat işçi örnekleminde yaptıkları araştırmada bildirilen yorgunluk ile fiziksel ve bilişsel işlevlerdeki zorluklar arasında bir ilişki olduğunu ileri sürmüştür.

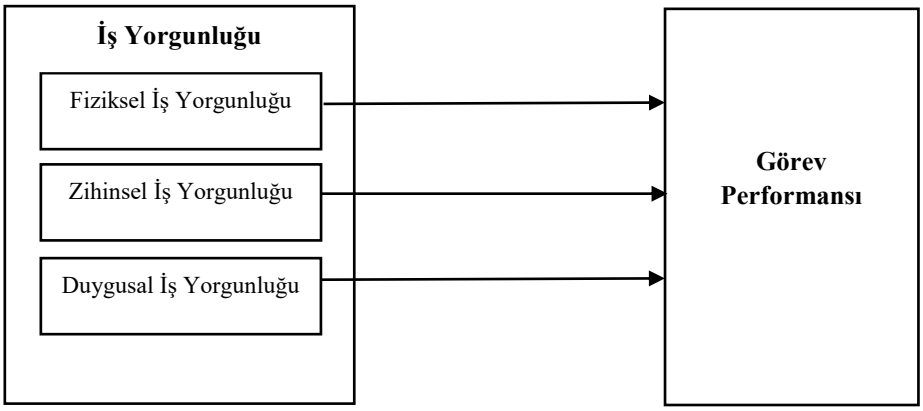
Aşırı iş yükünün ve stresli bir iş ortamının sonuçları arasında duygusal iş yorgunluğunun oluşması kaçınılmazdır. Benzer şekilde Tarawaka (2010), duygusal yorgunluğun iş yükü, zaman baskısı ve diğer faktörlerden de etkilenerek bireyin performansını etkilediği görüşüyle de desteklenmektedir. Aifu ve arkadaşları (2021), duygusal iş yorgunluğunun çalışanların görev performansı üzerinde olumsuz bir etkisi olduğunu tespit etmişlerdir. Sonuç olarak stresli bir çalışma ortamı, bir çalışanın iş yaparken ortaya çıkan stres faktörleri nedeniyle yorgunluk yaşamasına, bunun sonucunda da çalışma yeteneğindeki azalma hatta, doğrudan bireyin sağlık durumu olumsuz etkilemesine neden olduğu söylenebilir (Masson vd., 2015).

Kaynakları koruma teorisi tarafından tanımlanan ve iş yorgunluğu deneyiminin merkezinde yer alan enerji tükenmesi veya kazanımı süreçleri, çok sayıda öngörücü (iş talepleri, iş kaynakları, kişisel kaynaklar), çok sayıda iş ve kişisel sonucu içerebilir. İş tükenmişliği modelleri, JD-R modeli ve kaynakları koruma teorisi genellikle, sürekli fiziksel, bilişsel veya duygusal çaba gerektiren iş taleplerine maruz kalmayla başlayan ve daha sonra iş yorgunluğuna yol açan bir enerji tükenme sürecini tanımlamaktadır. Bu teorilere dayanarak, iş yorgunluğunun sık yaşanmasının fiziksel ve psikolojik olarak bir takım zararlı olması beklenir, bu da çalışan sağlığının bozulmasına, olumsuz iş

tutumlarına, performansın düşmesine ve işten sonra kendini toparlayamamasına yol açar (Hobfoll, 1989; Maslach vd., 1996; Bakker ve Demerouti, 2007; Shirom, 2011). Yüksek düzeyde iş taleplerine maruz kalan, stres ve depresyon yaşama riski altında olan çalışanlar arasında kurtarma çalışanları en başta gelmektedir. İtfaiye, sağlık ve emniyet personellerine ilaveten kurtarma çalışanları arasında bulunan ARFF personelleri de, çalışma ortamlarında karşılaştıkları zorlu durumlara karşı her gün stres yaşamaktadır (Eryılmaz vd., 2024; Declercq vd., 2011). Yapılan literatür taramalarında ilk müdahale ekiplerinden sağlık ve itfaiyecilerin aşırı iş yükü ve stresli bir çalışma ortamında görev yaptıkları (O'Rourke ve Hyland, 2021; Ma vd., 2015), bunun sonucunda duygusal, fiziksel ve zihinsel iş yorgunluğu yaşadıkları gözlenmektedir (Soler vd., 2008; Shanafelt vd., 2012; Musharrafeh, 2018; Sfeir vd., 2022). Ancak çalışmamızın örneklemini oluşturan ARFF personellerinin aşırı iş yükü ve stres sonucunda oluşan yorgunlukların performansları üzerinde etkisinin olup olmadığı incelenmemiştir. Bu açıdan çalışmamız literatürdeki boşluğu dolduracak nitelikte olduğu değerlendirilmektedir.

Yukarıda açıklanan bilgiler, teoriler ve hipotezler doğrultusunda geliştirilen araştırma modeli Şekil 1'de sunulmuştur.

Şekil 1. Araştırma Modeli



Araştırma modeline göre aşağıdaki hipotezler test edilecektir:

H_1: Fiziksel iş yorgunluğunun görev performansı üzerinde anlamlı etkisi vardır.

H_2: Zihinsel iş yorgunluğunun görev performansı üzerinde anlamlı etkisi vardır.

H_3: Duygusal iş yorgunluğunun görev performansı üzerinde anlamlı etkisi vardır.

ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Bu bölümde araştırmada kullanılan yöntemi alt başlıklar halinde sunulmaya çalışılmıştır. Alt başlıklarda; araştırmanın evren ve örneklemi, veri toplama araçları ve verilerin analizinde kullanılan istatistiki yöntemlere yer verilmiştir.

Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırmanın evreni, havacılık sektöründeki ARFF personellerinden oluşmaktadır. Örneklem büyüklüğünü belirlemek amacıyla Judd, Yzerbyt ve Muller (2014) tarafından geliştirilen G*Power 3.1.9.7. yazılım programı ile güç analizi yapılmıştır. Yapılan analiz sonucunda %95 güven (1-α), %95 test gücü (1-β) ve f^2=0.15 orta etki büyüklüğü için yeterli örneklem büyüklüğü 107 olarak hesaplanmıştır. Çalışmada kolayda örnekleme yöntemi baz alınarak anket tekniği ile veriler toplanmıştır. 11 Kasım 2024- 09 Ocak 2025 tarihleri arasında online olarak dağıtılan ve araştırmaya katılmayı gönüllü olarak kabul eden 225 anketten bilimsel açıdan kullanılabilir toplam 218 anket formuna ulaşılmıştır. Anketlerin geri dönüş oranı %96 olarak gerçekleşmiş olup, bu verilerin örneklemi temsil etme açısından yeterli olduğu söylenebilir (Zhu vd., 2022).

ARFF personellerinin örneklem olarak seçilmesinin nedeni hem sivil hem de askeri hava taşımacılığında uçak, araç, yolcu ve mal güvenliğinin sağlanmasında etkin rol oynayan bu çalışanların görev ve başarı sürecini etkileyen unsurların incelenmesinin uçuş ve yer emniyeti açısından oldukça önemli olduğudur. Araştırmaya dahil edilenler için en önemli kriter ise son 12 ay içerisinde herhangi bir hava aracı kaza kırım olayında görev almış olması gerekmektedir.

Tablo 1. Örnekleme Ait Tanımlayıcı İstatistikler

Değişken	Grup	F	%
Cinsiyet	Kadın	14	6,4
	Erkek	204	93,6
Yaş	18-25 yaş arası	16	7,3
	26-32 yaş arası	66	30,3
	33-42 yaş arası	100	45,9
	43- 50 yaş arası	33	15,1
	51 ve üzeri	3	1,4
Medeni Durum	Evli	138	63,3
	Bekâr	80	36,7
Eğitim Düzeyi	Lise	12	5,5
	Önlisans	66	30,3
	Lisans	104	47,7
	Lisansüstü	36	16,5
İş Deneyimi	1-5 yıl arası	59	27,1
	6-10 yıl arası	62	28,4
	11-15 yıl arası	60	27,5
	16 yıl ve üzeri	37	17,0

Örnekleme ait tanımlayıcı istatistikler Tablo 1'de gösterilmektedir. Tablo 1 incelendiğinde araştırmaya katılanların %93,6'sı erkek, %6,4'ü kadın'dır. Araştırmaya katılan çalışanların neredeyse yarısı 33-42 yaş aralığındadır. Araştırmaya katılanların %63,3'ü evli %36,7'si bekârdır. Araştırmaya katılanların %64,2'si lisans ve lisansüstü eğitim düzeyine sahiptir. Son olarak katılımcıların iş deneyimlerine bakıldığında ise %27,1'i 1-5 yıl arası, %28,4'ü 6-10 yıl arası, %27,5'i 11-15 yıl arası ve %17'si 16 yıl ve üzeri deneyime sahiptir.

Veri Toplama Araçları

Veri toplama aracında, iş yorgunluğu, görev performansı ve demografik özelliklere ilişkin ifadelere yer verilmiştir. Araştırmaya katılanların iş yorgunluğuyla ilgili düşüncelerini ölçmek amacıyla Frone ve Tidwell (2015) tarafından geliştirilen ve Uysal (2024) tarafından Türkçe'ye uyarlanan ''Üç Boyutlu İş Yorgunluğu Envanteri (3B-İYE)'' aracılığıyla ölçülmüştür. 5'li Likert olarak tasarlanan ölçek üç boyutlu (fiziksel, zihinsel ve duygusal yorgunluk) bir yapıda olup toplam 18 maddeden oluşmaktadır (1=Hiçbir Zaman; 5=Her Zaman). Ölçeğe ait örnek ifadeler "İş gününün sonunda fiziksel olarak bitkin hissettiniz?", "İş gününün sonunda düşünmekte ve konsantre olmakta zorluk çektiniz?" şeklindedir. Bir diğer ölçek ise, katılımcıların görev performanslarını ölçmek amacıyla Sigler ve Pearson (2000)'ın, Kirkman ve Rosen (1999)'den uyarlanmış olan ve Türkçe geçerliliği Çöl (2008) tarafından yapılan 4 maddelik ''Görev Performansı Ölçeği'' kullanılmıştır. Bu ölçek 4 maddeli ve tek boyutlu bir yapıda olup, ters ifade yer almamaktadır. Ölçeğe ilişkin örnek ifade; "Görevlerimi tam zamanında tamamlarım" şeklindedir.

Araştırmada Kullanılan İstatistiki Yöntemler

Araştırmanın bu bölümünde verilerin analizine ve araştırma modelinin testine yer verilmektedir. Araştırmada elde edilen veriler SPSS 25 (uç değer, normal dağılım, güvenilirlik analizi vb.) ve Jamovi 2.3.28 (doğrulayıcı faktör analizi- DFA) programları yardımıyla analiz edilmiştir.

Araştırmada öncelikle normal dağılım varsayımını test etmek için Skewness (Çarpıklık) ve Kurtosis (Basıklık) analizleri gerçekleştirilmiştir. Ölçeklere dair çarpıklık ve basıklık değerlerinin -,238/,165 aralığında ve basıklık değerlerinin de, -,302/,328 aralığında olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuçlardan yola çıkarak her bir değişken için çarpıklık değerleri ±3"ten düşük ve basıklık değerleri ±7"den düşük

olduğu için verilerin normal dağıldığı varsayımı doğrulanmıştır (Tabachnick ve Fidell, 2019; Kline, 2023). Normal dağılım varsayımının sağlanmasının ardından araştırmada kullanılan ölçeklerin uygunluğunun değerlendirilmesi için Jamovi istatistik programı aracılığıyla doğrulayıcı faktör analizi ve güvenilirlik analizi uygulanmıştır.

Jamovi programı ile ölçümün geçerliliğini test etmek amacıyla her bir ölçeğe uygulanan doğrulayıcı faktör analizi sonuçları, yapılan iyileştirmeler sonrasında geçerlilik düzeylerinin beklenen düzeylerde olduğu tespit edilmiştir. DFA sonrası yapısal geçerliliği sağlanan ölçeklerden elde edilen verilerin güvenilirliği için hesaplanan Cronbach Alfa iç tutarlılık katsayısı (α) değerlerinin kabul edilebilir değer olan 0,70'in üzerinde (Nunnally ve Berstein, 1994) oldukları bulgulanmıştır. Ölçeklere ait uyum iyiliği değerleri ve güvenilirlik katsayıları Tablo 2'de gösterilmiştir.

Tablo 2. Ölçeklerin Uyum İyiliği Değerleri

Ölçekler	χ2/df	CFI	IFI	NFI	GFI	TLI	RMSEA	Skewness Kurtosis	α
İş Yorgunluğu	1.888	0.91	0.91	0.91	0.88	0.86	0.064	-,238/,165	0.77
Görev Performansı	0.469	1.00	1.00	0.99	0.99	1.00	0.00	-,302/,328	0.72
Kabul Edilebilir Uyum	3≤χ2/sd≤5	>.90*	>.90*	>.90	>.85**	>.80*	<.08*		
İyi Uyum	≤3	>.97*	>.95*	>.97*	>.90*	>.85*	<.05*		

* (Gürbüz ve Şahin, 2017), ** (Klein,1998)

Elde edilen bu sonuçlar bağlamında, tüm ölçeklerin geçerli ve güvenilir olduğu tespit edilmiştir.

BULGULAR VE TARTIŞMA

Araştırmada verilerin normal dağılım gösterdiğinin tespit edilmesi ve ölçeklerin geçerli bir ölçüm aracı olduğu bulgusundan sonra, araştırmanın amacına uygun olarak bu bölümde araştırma sonucunda verilerin analiziyle elde edilen bulgular, tablolar kullanılarak açıklanmaya çalışılmıştır.

Korelasyon Analizleri

Araştırmanın hipotezlerinin testine geçmeden önce çalışmanın değişenleri arasındaki ilişkiyi saptamak için Pearson korelasyon katsayılarına bakılmıştır. Korelasyon analizi bulguları Tablo 3'de belirtilmiştir.

Tablo 3. Değişken ve Boyutlarına İlişkin Korelasyon Değerleri

Değişkenler	Fiziksel İş Yorgunluğu	Zihinsel İş Yorgunluğu	Duygusal İş Yorgunluğu	İş Yorgunluğu	Görev Performansı
1. Fiziksel İş Yorgunluğu	**1**				
2. Zihinsel İş Yorgunluğu	0.234**	**1**			
3. Duygusal İş Yorgunluğu	0.163*	0.154*	**1**		
4. İş Yorgunluğu	0.635**	0.780**	0.590**	**1**	
5. Görev Performansı	0.081	0.038	0.232**	0.157*	**1**

* p<0.05; ** p<0.01.

Tablo 3'teki korelasyon analizi sonuçları incelendiğinde; iş yorgunluğu alt boyutlarından fiziksel iş yorgunluğu (r=0.081; p>0.01) ve zihinsel iş yorgunluğu (r=0.038; p>0.01) ile görev performansı arasında pozitif yönlü ama anlamlı olmayan bir ilişki olduğu bulgulanmıştır. Buna karşın iş yorgunluğu alt boyutlarından duygusal iş yorgunluğu ile görev performansı arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır (r=0.232; p<0.01). Son olarak, iş yorgunluğu ile görev performansı arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir (r=0.157; p<0.05). Ancak bu değerlendirmeler değişkenler arasındaki ilişkiye dair bir fikir sunsa da bu bulgular ile araştırma hipotezlerinin değerlendirilmesi için yeterli olmayacağı değerlendirilmektedir.

Hipotez Testlerine İlişkin Regresyon Analizi Bulguları

Korelasyon analizinde tespit edilen anlamlı bulgulardan hareketle, iş yorgunluğunun görev performansı üzerindeki etkisini test etmek amacıyla regresyon analizi yapılmıştır. Elde edilen bulgular Tablo 4'te sunulmuştur.

Tablo 4. Regresyon Analiz Sonuçları

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişkenler	Beta	t	p	F	R^2	Düzeltilmiş R^2	Durbin-Watson
Model					4.234	0.56	0.43	1.665
Görev Performansı	**Sabit**	8.368	3.576	0.000**				
	Fiziksel İş Yorgunluğu	0.511	0.670	0.503				
	Zihinsel İş Yorgunluğu	-0.060	-0.108	0.914				
	Duygusal İş Yorgunluğu	0.247	3.334	0.000**				

Tablo 4'te görüldüğü üzere, iş yorgunluğunun (fiziksel iş yorgunluğu, zihinsel iş yorgunluğu, duygusal iş yorgunluğu) dahil edildiği model istatistiksel olarak anlamlıdır (R^2 =0.560; $F_{(3\text{-}214)}$= 4.234; p<.001). Bu model çalışanın görev performansındaki toplam varyansın %56'sını açıklamaktadır. Bununla birlikte Durbin-Watson değeri 1.5-2.0 arasında olduğundan modelde otokorelasyon olmadığını göstermektedir (Zhang vd., 2013). Modelde iş yorgunluğu alt boyutu olan duygusal iş yorgunluğunun görev performansı üzerinde istatistiksel olarak pozitif ve anlamlı bir etkisi olduğu tespit edilmiştir (β = .247; p<.001). Buradan hareketle H_3 hipotezi kabul edilmiştir. Buna karşın iş yorgunluğu alt boyutu olan fiziksel iş yorgunluğunun görev performansı üzerinde istatistiksel olarak pozitif ama anlamlı olmayan bir etkisi olduğu (β = .511; p>.001), zihinsel iş yorgunluğunun görev performansı üzerinde negatif ama anlamlı olmayan bir etkisinin olduğu (β = -.060; p>.001) saptanmıştır. Buradan hareketle H_1 ve H_2 hipotezlerinin desteklenmediği bulgulanmıştır.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu çalışmada iş yorgunluğunun görev performansı üzerindeki etkisi incelenmiştir. Bu doğrultuda herhangi bir hava aracı kaza kırımında veya yangına müdahale eden ARFF personellerinden anket tekniğiyle toplanan veriler analiz edilmiştir.

Araştırmanın hipotezlerinin test edilmesi için yapılan regresyon analizi bulgularına göre iş yorgunluğu alt boyutlarından sadece duygusal iş yorgunluğunun görev performansını pozitif yönde etkilediği tespit edilmiştir. İş talepleri açısından, iş yükü ve rol belirsizliğinin duygusal iş yorgunluğu üzerinde önemli ve pozitif şekilde ilişkili olduğu görülmektedir (Frone ve Blais, 2019). Bu nedenle duygusal iş yorgunluğu yüksek olan kişilerde depresyon, anksiyete, algılanan stres, daha düşük duygusal farkındalık, duygusal yönetim ve ilişki yönetimi gözlenmektedir (Lahoud vd., 2019). Ancak ARFF çalışanlarının yaşadıkları duygusal iş yorgunluğu görevlerini yerine getirirken hayat kurtarmayı kendine hedef belirlediklerinden onlara daha fazla enerji verdiği söylenebilir. Çünkü herhangi bir hava aracı kaza kırımında ya da yangın durumunda kendilerinden yardım bekleyen yolcu/mürettebat farkındalığı ile sahip oldukları görev bilinci performanslarını daha da artırmaktadır. ARFF personellerinin kurtarma esnasında karşılaştığı ölüm ve yaralanmaların sayısında artmasını önlemesi amacıyla yaptığı bu faaliyetler daha fazla duygusal problemler yaşamak yerine soruna odaklanarak çözüm bulmaya çalışmaktadır. Öney ve arkadaşları (2024), 2023 yılında Türkiye'de yaşanan deprem felaketinde görev alan ARFF personellerinin, deprem esnasında karşılaştıkları sorunları çözerken örgütsel ve bireysel açıdan sahip oldukları teknik bilgi ve becerilere, geçmiş deneyimlere, belirledikleri önceliklere ve stresli durumla yüzleşmeyi kolaylaştıracak etkili iletişim becerilerini kullanarak problem-odaklı başa çıkma stratejilerini tercih ettiklerini tespit etmişlerdir. Bu bulgu ARFF personellerinin kendilerinden çok hayat kurtarmaya odaklandıkları ve havacılık sektörü içerisinde sistemin en önemli güvenlik halkası olduğunu gösterir niteliktedir.

Araştırma sonucunda, görev bilinci yüksek olan ARFF çalışanların yaşadıkları duygusal iş yorgunluğunun görev performansını arttıracağı ve bu sayede sektöre her zaman olumlu katkılar

sunacağı değerlendirilmektedir. Bu nedenle sektör temsilcilerinin işyeri (örneğin, iş-dinlenme programlarının planlanması, vardiyalı çalışma programı ve işin yeniden tasarlanması) ve yaşam tarzı (örneğin, yeterli miktarda ve kalitede uyku, egzersiz ve fiziksel aktivite yapma, sosyal etkileşimler) müdahalelerinin etkili yorgunluk yönetimi ve azaltma stratejileri uygulaması büyük önem taşımaktadır. Özellikle yöneticilerin ARFF çalışanlarının karşılaşacağı olumsuz tüm senaryolara göre iş becerikliliğini artıracak, motivasyon, güven ve özerkliklerini teşvik edecek politika ve uygulamalara daha sık yer vermelidir.

Çalışmanın birtakım kısıtları bulunmaktadır. Bunlar; katılımcıların belirlenmesinde son 12 ay içerisinde bir olaya müdahale etmeleri gerektiği belirtildiğinden, anket ifadelerine verdikleri cevaplardaki öz bildirim nedeniyle ortak yöntem yanlılığından etkilenmiş olabilir. Bu nedenle sonraki araştırmalarda daha uzun zaman içerisinde olaya müdahale etmiş, diğer boyutlarda da yorgunluk yaşamış çalışanlar üzerinde uygulanması önerilebilir. Bir diğer kısıt, örneklemin boyutu ve demografik özellikleridir. Her ne kadar örneklem evreni temsil etse de, sonuçların nedenlerini tam olarak araştırmak için daha büyük bir örneklem ve demografik değişkenlerde çeşitlilik sağlanabilir. ARFF çalışanları gibi diğer ilk müdahale ekiplerinden oluşan farklı örneklemlerden veri toplanarak bulguların genelleştirilebilmesi yazına ve alana katkı sunulabilir. Aynı zamanda çalışanların yorgunluk hisleri kişilere göre değişilebileceğinden kişilik tiplerine göre daha farklı ölçümlerle performans değerlendirilebilir. Son olarak, yönetimin performansı artırmasının olası yollarını ortaya çıkarmak için iş talepleri-kaynaklar modelini kullanarak, havacılık sektöründe hangi kaynakların performans üzerinde daha güçlü etkilere sahip olduğunu farklı aracılık veya düzenleyici değişkenlerle tespit edebilir.

KAYNAKÇA

Aifu, D. K., Ansir, A., Aliddin, L. A., Sujono, S., & Zaludin, Z. (2021). Pengaruh Kualıtas Kehıdupan Kerja (Qualıty Of Work Lıfe), Kelelahan Emosıonal Dan Kompetensı Terhadap Kınerja Bıdan Pada Rumah Sakıt Umum Daerah Kabupaten Muna. *Jurnal Manajemen, Bisnis Dan Organisasi (JUMBO), 5*(3), 638.

Australian Safety and Compensation Council. (2006). Work-related fatigue: Summary of recent indicative research. http://www.safeworkaustralia.gov.au/sites/SWA/about/Publications/Documents/420/WorkRelated_Fatigue_Indicative_Research_2006.pdf

Bacha, E. (2014), "The relationship between transformational leadership, task performance and job characteristics", Journal of Management Development, Vol. 33 No. 4, pp. 410-420.

Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The job demands resources model: State of the art. Journal of Managerial Psychology, 22, 309 –328.

Bakker, A. B., Demerouti, E., & Ten Brummelhuis, L. L. (2012). Work engagement, performance, and active learning: The role of conscientiousness. Journal of Vocational Behavior, 80(2), 555–564.

Barnes, E. A., & Bruera, E. (2002). Fatigue in patients with advanced cancer: a review. International journal of gynecological cancer : official journal of the International Gynecological Cancer Society, 12(5), 424–428. https://doi.org/10.1046/j.1525-1438.2002.t01-1-01147.x

Batt, R., & Colvin, A. (2011). An employment systems approach to turnover: Human resources practices, quits, dismissals, and performance. Academy of Management Journal, 54, 695–717.

Bazazan, A., Noman, Y., Norouzi, H., Maleki-Ghahfarokhi, A., Sarbakhsh, P., & Dianat, I. (2023). Physical and psychological job demands and fatigue experience among offshore workers. Heliyon, 9(6).

Berger, W., Coutinho, E.S.F., Figueira, I., Marques-Portella, C., Luz, M. P., Neylan, T.C. ... & Mendlowicz, M.V. (2012). Rescuers at risk: A systematic review and meta-regression analysis of the worldwide current prevalence and correlates of PTSD in rescue workers. Social Psychiatry and Psychiatric Epidemiology, 47, 1001-1011.

Boksem, M. A. S., & Tops, M. (2008). Mental fatigue: Costs and benefits. Brain Research Reviews, 59(1), 125–139.

Boksem, M. A., & Tops, M. (2008). Mental fatigue: costs and benefits. Brain Research Reviews, 59(1), pp. 125-139.

Borman, W.C. and Motowidlo, S.J. (1993). Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance", in Schmitt N. and Borman W.C. (Eds), Personnel Selection in Organizations, Jossey-Bass, San Francisco.

Borman, W.C. and Motowidlo, S.J. (1997), "Task performance and contextual performance: the meaning for personnel selection research", Human Performance, Vol. 10 No. 2, pp. 99-109.

Fletcher, A., Stewart, S., Heathcote, K., Page, P., & Dorrian, J. (2022). Work schedule and seasonal influences on sleep and fatigue in helicopter and fixed-wing aircraft operations in extreme environments. Scientific reports, 12(1), 8263. https://doi.org/10.1038/s41598-022-08996-2

Folwell, A. & Kauer, T. (2018). You see a baby die and you're not fine: A case study of stress and coping strategies in volunteer emergency medical technicians. Journal of Applied Communication Research, 46(6), 723-743.

Frone, M. R., & Blais, A.-R. (2019). *Work Fatigue in a Non-Deployed Military Setting: Assessment, Prevalence, Predictors, and Outcomes. International Journal of Environmental Research and Public Health, 16(16), 2892.*

Frone, M. R., & Tidwell, M. O. (2015). The meaning and measurement of work fatigue: Development and evaluation of the Three-Dimensional Work Fatigue Inventory (3D-WFI). Journal of occupational health psychology, 20(3), 273–288. https://doi.org/10.1037/a0038700

Hauteas, N., Ruliati, L. & Doke, S. (2019). Analisis Faktor yang Berpengaruh terhadap Kelelahan Kerja pada Pekerja Rambut Palsu di CV. Dona Mandiri Cabang Lasiana Kota Kupang. Lontar : Journal of Community Health. 1. 127-139. 10.35508/ljch.v1i4.2178.

Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources. A new attempt at conceptualizing stress. American Psychologist, 44, 513–524.

ICAO. (2016). Doc 9966: Manual for the oversight of fatigue management approaches (second edition). International Civil Aviation Organization. https://www.icao.int/safety/fatiguemanagement/FRMS%20Tools/Doc%209966.FRMS.2016%20Edition.en.pdf.

Jay, R. (2020), How to Manage your Boss Developing the Perfect Working Relationship; Prentice Hall: Upper Saddle River, NJ, USA.

Koopmans, L. (2014). Measuring individual work performance. Zutphen: CPI Koninklijke Wöhrmann.

Kristensen, T. S., Borritz, M., Villadsen, E., & Christensen, K. B. (2005). The Copenhagen burnout inventory: A new tool for the assessment of burnout. Work & Stress, 19, 192–207. http://dx.doi.org/10.1080/ 02678370500297720

L. Sulistioningsih, "Faktor-Faktor yang Berhubungan dengan Kelelahan Kerja pada Tenaga Kerja di Bagian Food Production 1 (FP1)/Masako Packing," Medica Majapahit, vol. 5, no. 1, pp. 57–69, 2013.

Lahoud, N., Zakhour, M., Haddad, C., Salameh, P., Akel, M., Fares, K., … Obeid, S. (2019). Burnout and its relationships with alexithymia, stress, self-esteem, depression, alcohol use disorders, and emotional intelligence: Results from a Lebanese cross-sectional study. *Journal of Nervous and Mental Disease*, *207*(8), 642–650.

Lerman, S. E., Eskin, E., Flower, D. J., George, E. C., Gerson, B., Hartenbaum, N., … Moore-Ede, M. (2012). Fatigue Risk Management in the Workplace. Journal of Occupational and Environmental Medicine, 54(2), 231–258.

Maharja, R. (2015) 'Analisis Tingkat Kelelahan Kerja Berdasarkan Beban Kerja Fisik Perawat di Instalasi Rawat Inap RSU Haji Surabaya', The Indonesian Journal of Occupational Safety and Health, 4(1), pp. 93-102.

Maslach, C., & Leiter, M. P. (2016). Understanding the burnout experience: recent research and its implications for psychiatry. World psychiatry : official journal of the World Psychiatric Association (WPA), 15(2), 103–111. https://doi.org/10.1002/wps.20311

Maslach, C., Jackson, S. E., & Leiter, M. P. (1996). Maslach burnout inventory manual (3rd ed.). Menlo Park, CA: Mind Garden.

Maslach, C., Jackson, S. E., & Leiter, M. P. (1996). Maslach burnout inventory manual (3rd ed.). Menlo Park, CA: Mind Garden.

Masson, V. A., Monteiro, M. I., & Vedovato, T. G. (2015). Workers of CEASA: factors associated with fatigue and work ability. Revista brasileira de enfermagem, 68(3), 401–466. https://doi.org/10.1590/0034-7167.2015680312i.

McIvor, A. Employers, the government, and industrial fatigue in Britain, 1890–1918. Br. J. Ind. Med. 44, 724–732 (1987).

Meijman, T. F. (1997). Mental fatigue and the efficiency of information processing in relation to work times. International Journal of Industrial Ergonomics, 20, 31–38.

Mixter, S., Mathiassen, S. E., Bjärntoft, S., Lindfors, P., Lyskov, E., & Hallman, D. M. (2021). Fatigue, Stress, and Performance during Alternating Physical and Cognitive Tasks-Effects of the Temporal Pattern of Alternations. Annals of Work Exposures and Health, 65(9), 1107–1122.

Morais, C., Ribeiro, J. & Silva, J. (2023). Human factors in aviation: Fatigue management in ramp workers. Open Engineering. 13. 10.1515/eng-2022-0411.

Musharrafeh U. Prevalence of burnout in Lebanese practicing physicians: experience of a developing country. Lebanese Med J. 2018;66(5):260–6.

Ohemeng, F.L., Obuobisa Darko, T. and Amoako-Asiedu, E. (2020), "Employee engagement and task performance in state-owned enterprises in developing countries: the case study of the power sector in Ghana", Journal of Public Affairs, Vol. 20 No. 2, p. e2021

Pattnaik, S.C. and Sahoo, R. (2020), "Employee engagement, creativity and task performance: role of perceived workplace autonomy", South Asian Journal of Business Studies, Vol. 10 No. 2, pp. 227-241.

Pradhan, R.K. and Jena, L.K. (2017), "Employee performance at workplace: conceptual model and empirical validation", Business Perspectives and Research, Vol. 5 No. 1, pp. 69-85,

Rajabi-Vardanjani, H., Habibi, E., Pourabdian, S., Dehghan, H., & Maracy, M. R. (2014). Designing and validation a visual fatigue questionnaire for video display terminals operators. International journal of preventive medicine, 5(7), 841–848.

Ricci, J. A., Chee, E., Lorandeau, A. L., & Berger, J. (2007). Fatigue in the U.S. workforce: Prevalence and implications for lost productive work time. Journal of Occupational and Environmental Medicine, 49, 1–10.

Sfeir, E., Rabil, J. M., Obeid, S., Hallit, S., & Khalife, M. C. F. (2022). Work fatigue among Lebanese physicians and students during the COVID-19 pandemic: validation of the 3D-Work Fatigue Inventory (3D-WFI) and correlates. BMC Public Health, 22(1).

Shanafelt TD, Boone S, Tan L, Dyrbye LN, Sotile W, Satele D, et al. Burnout and satisfaction with worklife balance among US physi- cians relative to the general US population. Arch Intern Med. 2012;172(18):1377–85.

Shen, J., Barbera, J. & Shapiro, C. M. Distinguishing sleepiness and fatigue: Focus on definition and measurement. Sleep Med. Rev.10, 63–76 (2006).

SHGM, (2016). Havaalanlarında Kurtarma ve Yangınla Mücadele Hizmetleri. Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü Web Site. http://web.shgm.gov.tr/documents/sivilhavacilik/files/pdf/kurumsal/ yayinlar/Havaalanlarinda_Kurtarm a_ve_Yanginla_Mucadele.pdf, (Erişim Tarihi:29.12.2024).

Shirom, A. (2011). Job-related burnout: A review of major research foci and challenges. In J. C. Quick & L. E. Tetrick (Eds.), Handbook of occupational health psychology (2nd ed., pp. 223–241). Washington, DC: American Psychological Association.

Soler JK, Yaman H, Esteva M, Dobbs F, Asenova RS, Katic M, et al. Burnout in European family doctors: the EGPRN study. Fam Pract. 2008;25(4):245–65.

Sonnentag, S., Binnewies, C., & Mojza, E. J. (2010). Staying well and engaged when demands are high: The role of psychological detachment. Journal of Applied Psychology, 95(5), 965.

Tarawaka. (2010). Ergonomi Industri Dasar-Dasar Pengetahuan Ergonomi Dan Aplikasi Di Tempat Kerja. Surakarta: Harapan Press.

Uysal, D. (2024). Üç Boyutlu İş Yorgunluğu Envanteri'nin (3B-İYE) Türkçe Versiyonu ve İlişkileri. *Gümüşhane Üniversitesi Sağlık Bilimleri Dergisi, 13*(1), 453-465.

Van Cutsem, J., Marcora, S., De Pauw, K., Bailey, S., Meeusen, R., & Roelands, B. (2017, August 1). The Effects of Mental Fatigue on Physical Performance: A Systematic Review. Sports Medicine. Springer International Publishing.

Wen, C. C. Y., Cherian, D., Schenker, M. T., & Jordan, A. S. (2023). Fatigue and Sleep in Airline Cabin Crew: A Scoping Review. International journal of environmental research and public health, 20(3), 2652. https://doi.org/10.3390/ijerph20032652

Williamson, A., Lombardi, D. A., Folkard, S., Stutts, J., Courtney, T. K., & Connor, J. L. (2011). The link between fatigue and safety. Accident Analysis & Prevention, 43(2), 498–515.

Zhang, G., Lee, G. and Zou, X. (2010). The mediating role of procedural justice between participation in decision-making and organizational citizenship behavior: An empirical study about Skeleton Government Civilian in China, Psychology,1: 300-304.

Zhang, M., Murphy, L. A., Fang, D., & Caban-Martinez, A. J. (2015). Influence of fatigue on construction workers' physical and cognitive function. Occupational Medicine, 65(3), 245–250.

Zhang, M., Murphy, L. A., Fang, D., & Caban-Martinez, A. J. (2015). Influence of fatigue on construction workers' physical and cognitive function. Occupational Medicine, 65(3), 245–250.

ÖZEL SEKTÖRDE ÇALIŞAN KADINLARIN ANNELİĞE GEÇİŞ DENEYİMLERİ: HAMİLELİK, DOĞUM İZNİ VE İŞE GERİ DÖNÜŞ SÜRECİ[1]

Arş. Gör. Dr. Gözde BATMAZ YILDIZ
Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi, gozdebatmaz@ibu.edu.tr

Prof. Dr. Elif KARABULUT TEMEL
Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi, temel_e@ibu.edu.tr

ÖZET

Bu çalışmanın amacını özel sektörde çalışan kadınların hamilelik, doğum izni ve işe geri dönüş süreciyle ilgili deneyimler ve bu deneyimlerin örgütsel ve bireysel faktörler tarafından nasıl şekillendiğinin anlaşılması oluşturmaktadır. Bu amaç kapsamında 'Hamilelik sürecinde ve sonrasında kadınlar nasıl deneyimler yaşamakta, iş tutumlarında ne gibi değişiklikler ortaya çıkmakta, bu değişiklikler örgütsel ve kişisel faktörlerden nasıl etkilenmektedir?' sorusuna yanıt aranmıştır. Niteliksel araştırma yöntemiyle yürütülen bu araştırmada fenomenolojik yaklaşım kullanılmıştır. Araştırmanın özneleri benzeşik durum örneklemesi ve amaçlı örnekleme yöntemi ile belirlenmiştir. Bu doğrultuda literatüre dayalı oluşturulan açık uçlu sorular aracılığıyla özel sektörde çalışan 16 katılımcı ile hamilelik, doğum izni ve işe geri dönüş dönemi olmak üzere toplam üç görüşme gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın sonuçlarında, kadınların hem çalışan hem de anne olarak yeni kimliklerine alışma sürecinde, çalıştıkları şirketlerden ve kişisel yaşamdan edindiği deneyimlerin iş tutumları üzerinde etkili olduğu tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Çalışan Anne, Hamilelik, Doğum İzni, İşe Geri Dönüş

GİRİŞ

Bir iş hayatı boyunca çoğu birey çok çeşitli iş ve iş dışı kimlik ve rol geçişleri yaşamaktadır. Ebeveyn olmak gibi yaşam olayları mevcut olandan farklı yeni görev ve talepleri beraberinde getirmektedir. Bu çalışmanın ilgi alanı, bireyin iş dışı kimliğindeki yaşamı değiştiren bir değişikliğin iş kimliğini yeniden yönlendirme ihtiyacını nasıl tetiklediğini ve etkilediğini anlamaktır.

Hamilelik ve annelik birçok farklı disiplinde geniş çaplı incelenen bir konu olmuştur (Arendell, 2000). Hamilelik, kariyer perspektiflerinin yeniden gözden geçirildiği, işyerinde cinsiyet ve ebeveynlik konusunda önyargıların belirgin hale geldiği önemli bir zaman dilimidir. Birçok kadının doğumdan sonra eski iş kimliğine aynı şekilde bağlı olmayacağı, iş ve aile kimlikleri arasındaki gerilimi yönetmenin zorluğunun kadınlar için doğumdan sonra işe geri döndüklerinde ve iş rollerini yeniden tanımlama sürecinde başladığı varsayılmaktadır (Bailey, 1999; Ladge ve Greenberg, 2015). Önceki araştırmalar kadınların anne olmayı tercih ettikleri için hamilelikleri sırasında aynı anda hem ödüllendirildiklerini hem de cezalandırıldıklarını (Hebl vd., 2007) ve kadınların genellikle meslektaşlarından gelen bir dizi karışık mesajla karşılaştıklarını göstermektedir (Halpert ve Burg, 1997). Bu mesajların hamile kadınların profesyoneller ve anneler olarak kimliklerini nasıl şekillendirmeye başladıklarını etkilemesi muhtemeldir (Liu ve Buzzanell, 2004). Bu zorluklara rağmen kadınların iş yaşamında hamileliği nasıl deneyimledikleri, 'çalışan anne'ye geçişte kimlik belirsizliklerine nasıl tepki verdikleri hakkında çok az şey bilinmektedir. Ayrıca iş hayatında politika ve programların kullanımı ve faydaları ile resmi ve gayri resmi örgütsel desteğin bireylerin iş ve iş dışı rollerini nasıl bütünleştirdiği konusunda yapılan birçok araştırmaya rağmen bu destek biçimlerinin bireysel deneyimleri şekillendirme süreci hakkındaki veriler sınırlıdır.

[1] Bu çalışma, Batmaz Yıldız (2024) doktora tezinden üretilmiştir.

Bu çalışmada, bireyin değişen annelik rolleri ışığında iş yaşamında yeni bir benlik algısı oluşturması gerektiği, bu sürecin hamilelik sırasında başladığı ve çoğu kadın için bebek doğduktan sonra da devam edeceği varsayılmaktadır. Bu bağlamda araştırmada, kimliğin değişken olduğunu, yetişkinlik ve kariyer boyunca sürekli olarak şekillendiğini öne süren araştırmalara dayanarak (Gibson, 2003; Markus ve Wurf, 1987), kadınların iş ve annelik kimliklerini nasıl yeniden tanımlayıp değerlendirdiklerinin ve örgütsel faktörlerin hamilelik, doğum izni ve yeniden işe dönüş sırasında kadınların gelişen kimliklerini nasıl şekillendirdiğinin ortaya çıkarılması amaçlanmaktadır.

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Birçok kadın çalışan ve işverenin iş, hamilelik ve çocuk doğurma arasında denge kurma sorumluluğuyla karşı karşıya kalacak olması, kadınların işgücüne katılımının artmasının önemli bir sonucudur. İşyeri dışındaki önceliklerin fiziksel bir belirtisi niteliği de taşıyan hamilelik bir kadın açısından "çalışan birey" kimliğine önemli bir tehdit olarak algılanabilmektedir. Gerçekten de bazı kadınlar, hamilelik ve anne olmanın başkalarının onların işine ve annelik rollerine şüphe ile yaklaşmasına neden olduğunu düşünmektedir (Bailey, 1999, s. 341). Çok sayıda araştırma, hamile kadınların doğumdan sonra daha az kararlı ve daha fazla meşgul olacakları varsayımları nedeniyle karşılaştıkları resmi ve kişiler arası ayrımcılığı belgelemektedir (Hebl vd., 2007; Morgan vd., 2013; Salihu vd., 2012; Davis vd., 2005).

Günümüzde annelik çocukluktan itibaren kadınların gelişiminin temel bir görevi ya da aşaması ve kimliklerinin önemli bir parçası olarak kabul edilmektedir. Kadınların zaman ve enerjilerinin büyük bir kısmını aldığı ve istihdam gibi diğer faaliyetlere katılımın yerine geçebildiği için kadınlara mesleki ve yapısal bir kimlik de sağlamaktadır (Phoenix ve Woollett, 1991, s. 6). Bununla birlikte bakmakla yükümlü olunan çocukların bakımından birincil derecede sorumlu olan belirli bir rol pozisyonu olarak değerlendirilmektedir (Ridgeway ve Correll, 2004, s. 687). Anne olmak ve işgücünde yer almak arasındaki ilişki birbirine muhalif ya da birbirinin zıttı olarak ele alındığından, çalışan anne karmaşık bir kavramsal kategori niteliği taşımaktadır. Aynı zamanda toplumsal cinsiyete dayalı ve asimetrik bir kategoridir. Bir isim olarak anne ve anneyi niteleyen "çalışan" kavramlarından oluşan "çalışan anne" kavramının yapısı; dikkati çalışan herhangi bir bireyden anne olan bireye çekmektedir. Çalışan kadından çalışan anneye doğru geçişte gerçekleşen asıl değişim, anne olmaktır. Bu aynı zamanda temel benliği de temsil etmektedir. Asıl vurgunun "çocukları olan çalışan" yerine "çalışan anne"de olması buna işaret etmektedir (Garey, 1999, s. 10-11).

Bir çocuk dünyaya getirmek, kadının kariyerini erkeğin kariyerinden farklılaştıran önemli biyolojik bir olay olarak nitelendirilmektedir. Gerçekten de çocuk sahibi olan bir kadının kariyeri, üstlendiği yeni ve önemli sorumlulukla birlikte belirli bir değişim sürecine girmektedir. Bir kadının anne olduktan sonra kariyerinde önemli değişimler yaşaması söz konusudur ve bu değişimler esasen annenin çalışma kararıyla doğrudan bağlantılıdır. Çocuk bakımı konusunda neredeyse tüm sorumluluğun kadına yüklenmiş olması da anne olan bir kadının ücretli bir işte çalışma kararını çok zor ve tartışmalı bir karar haline getirmektedir (Seçer, 2010, s. 62-63). Yeni anneler, eşlerinin tercihleri ve istihdam durumları, finansal koşullar ve fırsatlar, işgücü piyasasındaki önceki deneyimleri, annelik ve çocuk bakımına ilişkin tanımlamaları gibi sosyal çevrelerindeki çok çeşitli değişkenleri ve unsurları dikkate alarak çalışma konusundaki yaklaşımlarını şekillendirmektedir (Walzer, 1997, s. 216-224).

ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Araştırma kadınların hamile oldukları, doğum izninde oldukları ve işe geri döndükten sonraki süreçte üç aşamalı olarak gerçekleştirilmiştir. Araştırmada, alanın bilgisine doğrudan alandan ve sosyal aktörlerin kendi tanım ve anlam haritalarından ulaşmak hedeflendiği için nitel araştırma yöntemi kullanılmış ve fenomenoloji (olgubilim) deseni benimsenmiştir. Araştırmada amaçlı örnekleme yöntemlerinden benzeşik durum örneklemesi ve ölçüt (kriter) örnekleme yöntemi birlikte kullanılmıştır.

Görüşme formlarının hazırlanması aşamasında literatür ve mevcut çalışmalar incelenerek sorular oluşturulmuştur. Veri toplama sürecinde yüz-yüze ya da video konferans uygulamaları aracılığıyla derinlemesine bireysel görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Çalışma 1 için hamileliğini işyerine açıklamış, minimum 3 yıllık kıdeme sahip toplam 16 hamile katılımcıyla, Çalışma 2 için 15 katılımcıyla son

olarak Çalışma 3 için 13 katılımcıyla görüşme yapılmıştır. 3 katılımcının ilerleyen süreçlerde işten çıkartılmaları ya da istifa etmeleri sebebiyle "işe geri dönüş görüşmesi" yapılmamıştır. Görüşmelerin her biri yaklaşık 30-45 dakika arasında sürmüştür. Görüşmelerde araştırmacıya analiz kolaylığı sağlaması açısından elle not alma yerine katılımcıların izni alınarak tüm görüşmelerde ses kayıt cihazı kullanılmıştır.

Verilerin analizine Corbin ve Strauss'un (2015) kavramların tanımlandığı süreç olarak tanımladığı açık kodlama ile başlanmıştır. Araştırmacı araştırma verilerini devamlı okuyarak kodların üzerinden geçmiştir. Corbin ve Strauss (2015) kategorileri kendi alt kategorileriyle (kod) ilişkilendirme süreci olarak tanımladığı kategorileri (alt tema), özellikler ve boyutlar düzeyinde birbirine bağlayan seçici kodlama aşamasına geçilmiş, bu aşamada kodları düzenleyerek birbiri ile iç içe geçen kodlar birleştirilmiştir. Daha sonra birbiri ile ilişkili kodları kategoriler (alt temalar) altında toplanmıştır. Oluşturulan kategorilere göre veriler yeniden analiz edilmiştir.

BULGULAR VE TARTIŞMA

Çalışma 1 (Hamilelik Dönemi) Bulguları

İş yaşamında hamilelik deneyimlerine ilişkin verilerin analiz edilmesi sonucunda; sektör eşitsizlikleri, hamileliğin ilânı, damgalanma, yasal haklara ilişkin farkındalık ve son olarak işe geri dönme kararını etkileyen faktörler olmak üzere beş ana tema belirlenmiştir. Katılımcıların hamilelik dönemine ilişkin karşılaştıkları haksız muameleler ve uygulamalar noktasında en çok dile getirdikleri özel sektörden kaynaklı eşitsizlikler olmuştur. Sektör eşitsizlikleri ana temasında, ücretsiz izin, süt izni, babalık izni, belirsizlik ve çalışma koşulları şeklinde beş alt tema ön plana çıkmıştır.

Hamileliğin ilânı ana teması; açıklamanın zamanlaması, kıdemli olmanın avantajları, yönetici ve iş arkadaşları tepkisi olmak üzere üç alt temadan oluşmaktadır. İş yerinde hamileliğin açıklanması, dinamik ve çok paydaşlı bir süreç olarak ortaya çıkmıştır. Katılımcılar iş yerinde hamileliklerini açıklama zamanlamalarının ne zaman "güvenli" olacağını belirlemek için çaba sarf etmişlerdir. Katılımcıların hamileliklerini erkenden açıklamayı istemelerinin temelinde sosyal ve araçsal desteklere, yasal haklara erişim yatmaktadır. Yöneticilerin ve iş arkadaşlarının tepkilerinden, ayrımcılıktan, damgalanmaktan, olumsuz bir bakış açısından kaçınmak, işyerinde kısa bir çalışma geçmişine ve erkek yöneticiye sahip olmak geç açıklama nedenleri arasında yer almaktadır.

Katılımcılarımızdan bazıları yöneticilerinden ve iş arkadaşlarından hamilelikleri konusunda heyecanlı bir tepki aldıklarını ifade ederken, birçoğu işe geri dönüp dönmeyeceği, ne zaman döneceği veya iş yükünün nasıl karşılanacağı konusundaki endişeler gibi olumsuz veya kararsız tepkiler bildirmişlerdir. Doğum iznine ayrıldıktan sonra ikame edilebilirlik durumlarına göre iş arkadaşlarının verdikleri tepkilerde de değişiklik yaşandığı ortaya çıkmaktadır. İş arkadaşlarının tepkisinden olumsuz olarak bahseden katılımcılar genellikle bunu onlara fazla iş yükü kalacağı noktasına dayandırarak yapmışlardır.

Damgalanma ana teması, kadınların hamilelikleri sebebiyle karşı karşıya kaldıkları ayrımcı davranışları ve uygulamaları içermektedir. Katılımcıların hepsi, hamileliklerini açıkladıktan sonra iş arkadaşlarının ve yöneticilerinin kendilerine yönelik algılarının değişeceğine dair kaygılandıklarını ifade etmişlerdir. Bu durum kadınların, diğerlerinin kendileri hakkındaki algılarının değişme potansiyelinin farkında olduklarını ve bu beklentilerin hamilelik sırasında işyerindeki davranışlarını şekillendirdiğini göstermektedir. Kadınların profesyonel imajlarını koruyabilmek için çalışma arkadaşlarının hamileliklerine ilişkin algılarını ve tepkilerini aktif olarak yönetmeye çalıştıkları görülmüştür. Hamilelikten önce olduğu gibi aynı saat ve performans da dahil olmak üzere aynı çalışma temposunu sürdürmeye çalışarak doktor randevuları için işten ayrılmaları gereken süreyi en aza indirmeleri, başkalarından yardım istemeyi reddetmeleri ve özel muamele istemeyerek hem başkalarına hem de kendilerine her zaman oldukları gibi aynı çalışanlar olduklarını, farklı olmadıklarını hissettirmeye çalışmışlardır.

Spesifik olarak yüksek beşerî sermayeye sahip olduklarını algılayan ve çalıştığı şirket için değerli olduklarını bilen kadınlar bu süreçte daha az kaygı yaşamışlardır. Ayrıca aile dostu bir kültüre ve politikalara sahip örgütlerde çalıştıklarını ifade eden kadınların hem çalışan hem de anne olmaya

ilişkin çalışma hayatı ile özel hayatlarını kolayca bütünleştirebileceklerine dair daha fazla inanca ve daha net bir vizyona sahip oldukları gözlemlenmiştir.

Araştırmanın önemli bulgularından bir tanesi, katılımcıların çoğunluğunun hamilelik, lohusalık ve analık dönemlerine ilişkin yasal haklarını bilmemeleri ve gerekli bilgilendirmelerin çalıştıkları şirketler tarafından sağlanmaması olmuştur. Sahip oldukları hakları başkalarından duyarak ya da internetten araştırarak öğrenmeleri sonucunda ancak insan kaynakları biriminden talep etme cesaretini gösteren katılımcılarımız haklarına ulaşabilmişlerdir.

Kadınların işe geri dönme kararlarında etkili olan faktörler ana teması; ekonomik koşullar, beşerî sermaye, annelik deneyimi, bebeğin her anına şahit olma isteği, işin özellikleri ve örgütsel faktörler, çalışmaya yüklenen anlam alt temalarından oluşmaktadır. Kadınların işe geri dönüp dönmeyeceğine ve ne zaman döneceğine ilişkin kararın farklı kadınlar için farklı fırsatlar ve maliyetler yaratmak üzere birbirleriyle etkileşime giren kişisel, çevresel ve örgütsel faktörlerin karışımından etkilendiğini göstermektedir.

Çalışma 2 (Doğum İzni Dönemi) Bulguları

Doğum izni dönemine ilişkin yapılan görüşmelerin analizi sonucunda Çalışma 2 için; yeni anne ikilemi, doğum izninde işyeri ile iletişim, annelerin gözünden izinler, çalışma şekli ve çalışma koşullarına ilişkin düşünceler olmak üzere beş ana tema belirlenmiştir. Doğum izninde işe geri dönme ya da dönmeme kararı verilirken ya da verilen karara ilişkin düşünceler ifade edilirken kadınların çelişkili söylemlerde bulundukları, bir yandan çalışmaya geri dönmek isterken bir yandan da duygusal zorluklarla boğuştukları görülmektedir.

Doğum izninde işe geri dönme isteğinin altında yatan sebepler kadınların çalışma motivasyonları olarak ele alınmıştır. Çalışmaya ve çalışan anne olmaya yükledikleri anlam, sahip oldukları ekonomik koşullar ve maddi zorunluluklar, sosyalleşmek, evde olmanın yarattığı zorluklar gibi unsurlar kadınların işe gitmeye ilişkin motivasyonlarını oluşturmaktadır. Kendi bünyesinde farklı çalışma motivasyonları barındıran anneler, bebekleri ile ilgili duygusal sebepler nedeniyle de oldukça zorlanmaktadırlar. Aklını evde bırakma, yetememe duygusu, bebeği başkasına bırakmak istememe kadınların en sık dile getirdikleri zorluklardır.

Doğum iznindeyken hemen hemen tüm katılımcılar işyeri ile iletişim halinde olmuştur. İşyeri tarafından hem kişisel ilişkiler bağlamında hem de iş ile alakalı bilgilendirilmek için aranan katılımcılar bu durumdan memnun olduklarını bildirmişlerdir. Genel olarak doğum izninde işyeri ile iletişimin devam etmesi konusunda duyulan memnuniyet, katılımcıların yaptığı işten ve çalıştığı işyerinden memnun olup olmamasına göre değişmektedir. İşyeri tarafından aranmak unutulmadıklarını ve hâlâ çalışma arkadaşlarından biri olduklarını hissetmelerini sağlamaktadır.

Hamilelik, doğum izni ve işe geri dönüş dönemlerinin hepsinde katılımcıların tamamı sürenin yetersizliğinden bahsetmiştir. Katılımcıların analık iznini yetersiz bulmalarının gerekçesinde bebeğin daha çok küçük olduğu ve annesine ihtiyaç duyacağı düşüncesi yer almaktadır. Anneler doğum sonrası izinlerin ücretli olacak şekilde en az 6 aya çıkarılması gerektiğini vurgulamaktadır. Özel sektörde yasal babalık izninin beş gün olmasına rağmen onu bile alamayan babaların olduğu görülmektedir. Katılımcıların söylemlerinde annelik iznine benzer şekilde özel sektör ve kamu sektöründe babalık izni konusunda eşitsizlik olduğu vurgulanmaktadır. Ayrıca Çalışma 1'de tespit edildiği üzere kadınların doğum izni ve analık haklarına ilişkin yeterli bilgiye sahip olmadıkları bu aşamada da ortaya çıkmıştır. Doğumdan sonra kısmi zamanlı çalışma hakkına sahip olmalarına rağmen katılımcıların birçoğunun bunu işyerlerinin inisiyatifinde bir durum olarak algıladıkları ve böyle bir hakka sahip olduğunu bilen katılımcılar arasında ise bu hakkı talep etmeme yönünde bir eğilim olduğu gözlemlenmiştir.

Çalışma 3 (İşe Geri Dönüş Dönemi) Bulguları

Katılımcıların işe geri dönüşlerinde yaşadıkları deneyimleri içeren Çalışma 3'ün ana temalarını çalışan anne olmaya geçiş, işe uyumu kolaylaştıran ve zorlaştıran faktörler, annelerin beklentileri ve önerileri oluşturmaktadır. Çalışan anne olmaya geçiş ana teması, doğum izninin son günü ve ilk iş günü, çalışan

anne olmaya yüklenen anlam, iş-bebek dengesi, anne olmanın performansa ve kariyere etkisi, anne olduktan sonra yeteneklere ilişkin algılar olmak üzere beş alt temadan oluşmaktadır. Çalışma hayatına dönme kararı veren katılımcılar, ilk iş gününün yaklaşmasıyla beraber işe başlamak istemediklerini mutsuz ve stresli olduklarını, endişelendiklerini ve vicdan azabı yaşadıklarını ifade etmişlerdir. İlk günler zorlandıklarını ama sonra adapte olduklarını, kendi yaşıtları ile bir arada olmanın iyi geldiğini, çalışmayı özlediklerini ama bir yandan da akıllarının devamlı evde olduğunu belirtmişlerdir.

Hamilelik döneminde çalışmaya ilişkin düşünceler, işe geri dönüş döneminde çalışan anneliğe ilişkin düşüncelere evrilmiştir. Kadınların çalışan anne olmaya, çocuklarının geleceğine katkıda bulunduklarına inanmak ve kendi ayakları üzerinde durarak çocuklarına rol model olmak gibi anlamlar yükledikleri görülmektedir. Kadınların çalışma hayatına aktif olarak katılmalarının ve kariyer süreçlerini kesintiye uğratmadan devam ettirmelerinin ardındaki en büyük neden ise çocuklarının geleceğine dair duydukları kaygı ve onlara kaliteli bir yaşam sunma isteğidir.

İş-bebek dengesini kurmaya çalışmak, işe geri dönüşün en zor aşamalarından birini oluşturmaktadır. İş-bebek dengesinin temeli ve yaygın nedeni, literatürde çift kimlik olarak adlandırılabilecek çoklu görev yükü ve dengeyi sağlamada yaşanan zorluklardır. Doğum iznindeyken tüm vaktini bebekleri ile geçiren kadınlar işe başladıklarında uykusuzluk ve yorgunluk, zaman yetersizliği, sürekli bir şeylere yetişme kaygısı, vicdan azabı yaşadıklarını ifade etmişlerdir.

Katılımcıların çoğu anne olduktan sonra performanslarının olumsuz etkilendiğini belirtmiştir. Bunun nedenleri arasında işe tam olarak uyum sağlayamamaları, önceliklerinin değişmesi, örgütsel değişikliklerden etkilenmeleri ve sorumluluk almaktan kaçınmaları yer almaktadır. Görüşmeler esnasında katılımcılar işe geri döndükten sonra işe uyumlarında etkili olan olumlu ya da olumsuz durumları belirtmişlerdir. İşe uyumu kolaylaştıran ve zorlaştıran faktörler ana temasının alt temalarını kendini işin içinde bulma, bebeğin emanet edildiği kişi, örgütsel değişiklikler, çalışma şekli ve örgütsel olanaklar oluşturmaktadır.

Katılımcıların kurumsal çözümler üretilmesi yönünde önerilerinin olduğu görülmektedir. Öneriler arasında yasal hakların, izin sürelerinin ve maddi desteklerin düzenlenmesi, kreş desteği, süt sağma ve emzirme odalarının olması, özel sektör ve kamu çalışanlarının eşit haklara sahip olması için düzenlemeler yapılması yer almaktadır. Kadınların çalıştıkları şirketten beklentileri arasında esnek çalışma saatleri, haklar konusunda detaylı ve gerekli bilgilendirmelerin yapılması, eğitimler verilmesi, işe geri döndüklerinde iş aktarımının daha net bir şekilde yapılması, psikolojik destek ve maddi destek yer almaktadır.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Araştırma, örgütsel bağlamın yeni annenin gelişen iş ve iş dışı kimliği üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir. Geçmiş araştırmalar kültürel ve yapısal desteğin kariyerle ilgili inançlar, tutumlar ve davranışlar üzerindeki etkisini araştırmış olsa da (Kossek vd., 2010; Greenberg ve Landry, 2011), araştırmanın bulguları algılanan örgütsel desteğin bir kadının annelik rolü üzerindeki etkisini de vurgulayarak bu araştırmaları genişletmektedir.

Türkiye'de çalışma hayatı, kadınların kendilerine tanınan yasal haklardan mahrum bırakılabildikleri bir niteliğe sahiptir. Nitekim haklarından haberdar olan bazı katılımcıların aslında bu hakların birçoğunun formalite olduğunu düşündüğü ve söz konusu hakların bazılarından işsizlik sorununun varlığını koruması nedeniyle yararlanma talebinde bulunmadıkları, bulunsalar bile istedikleri sonucu elde edemedikleri görülmektedir. Bu durumlar göz önüne alındığında özel sektördeki işverenler ve kadın erkek fark etmeksizin tüm çalışanlar için doğum öncesi ve sonrası izin hakları konusunda daha fazla farkındalık yaratılmasına ihtiyaç olduğu anlaşılmaktadır.

Çalışmadaki kadınların, olmak istedikleri türden anne ve çalışan hakkında önyargılı fikirlere sahip oldukları, ancak çalıştıkları şirketlerden ve kişisel yaşamdan edindiği deneyimlerin, bir anne ve bir çalışan olarak kendilerine ilişkin vizyonlarını da yeniden düzenlemelerini sağladığı görülmektedir. Doğumdan sonra kadınlar özellikle kimlik belirsizliği karşısında iş kimliğine verdiği önemi azaltmayı ve annelik kimliğine daha fazla odaklanmayı tercih etmektedir. Bununla birlikte işe dönüş, iş ve aile alanının taleplerini birleştirmek için uyum ve destek gerektiren bir zorluk olarak ortaya çıkmaktadır.

Bu durum kadınların aile sorumluluklarını ön planda tutmalarına, toplumsal cinsiyet rollerini içselleştirmelerine ve terfi etmeyi hak ettikleri halde sorumluluklarını yerine getiremeyecekleri düşüncesiyle yükselmeyi reddetmelerine neden olmaktadır.

Son dönemde doğum izni ve kadınların işe geri dönüşüne ilişkin toplumsal beklenti ve bakış açılarında ve daha cömert politikalar sunan işletmelerin sayısındaki artış göz önüne alındığında, hamile kadınların karşılaştığı sorunların bir ölçüde ortadan kalkmış olması beklense de bu çalışma kadınların izinlerini kullanırken hala zorluk ve sorunlarla karşılaştığını göstermektedir. Her ne kadar işgücünde artan temsilleri dikkate alındığında hamile kadınlara ve çalışan annelere yönelik klişelerin geride kaldığına inanılsa da gerçek şu ki önyargılar örtülü ve açık bir şekilde hâlâ varlığını sürdürmektedir.

Doğum izni politikaları daha yaygın hale geldikçe bu izinlerden faydalanması amaçlananlar için ne gibi sonuçları olacağını sormak kritik bir önem taşımaktadır. Bu bulgular endişe vermektedir çünkü bir kadın doğumdan sonra uzun bir izin kullanırsa annelik statüsünün daha fazla vurgulanması ile karşı karşıya kalmaktadır. Bu da çalışma hayatı içerisinde onun için ailesinin işten daha öncelikli olduğu inancını pekiştirmektedir. Söz konusu açılardan doğum izni ve esnek çalışma düzenlemelerinin toplumsal cinsiyet eşitliğine yönelik bir politika olmaktan ziyade mevcut eşitsizlikleri pekiştiren uygulamalar olduğunu söylemek mümkündür çünkü bu yaklaşım, çocuk bakımını özellikle kadınların sorumluluğu olarak görmekte ve uygulamada kadınlara çocuk bakımı için ücretsiz izin ve kısmi süreli çalışma imkânı sunmaktadır.

Türkiye'de kadın istihdamının artırılması ve doğurganlık oranlarının yükseltilmesi amacıyla iş ve aile yaşamını uzlaştırmaya yönelik politikalar geliştirilmesi planlanmaktadır. Ancak uluslararası deneyimler ışığında Türkiye'deki uygulamaların mevcut ve olası etkileri değerlendirilmelidir. Zira bu politikaların toplumsal cinsiyet eşitliği etkisi dikkate alınmadan ve pozitif ayrımcılık düzenlemeleriyle güçlendirilmeden hayata geçirilmesi kadınların aleyhine sonuçlar doğurabilir. Çalışan annelerin doğumdan sonra işe dönüş zamanlamasındaki değişikliklerin bilinmesi, politika tasarımına önemli bir katkı sağlama potansiyeline sahiptir. Kadın istihdamını destekleyen kreş, gündüz bakımevi gibi hizmetlerin yetersizliği ve bakım ücretlerinin yüksekliği önemli engeller olarak dikkate alınmalı, çözümler bulunmalı ve kadınların istihdama katılımını sağlayacak politikalar geliştirilmelidir.

Bu çalışmada katılımcıların tamamı yüksek eğitim seviyesine sahiptir ve çoğunlukla profesyonel pozisyonlarda çalışmaktadır. Dolayısıyla, görece yüksek aile gelirine ve daha yüksek bir sosyo-ekonomik geçmişe sahip oldukları söylenebilir. Gelecek araştırmalar mevcut çalışmayı daha geniş bir sosyo-ekonomik aralıktan ve daha geniş bir örneklem ile incelemelidir. İşe yeniden uyum konularında iş ve aile yaşamının dinamiklerini anlamak için kadınların işe dönüşlerinden sonraki birkaç yıla kadar takip edilmesi, burada ortaya çıkan anlatıyı tamamlayacaktır.

KAYNAKÇA

Arendell, T. (2000). Conceiving and investigating motherhood: The decade's scholarship. *Journal of Marriage and Family, 62*(4), 1192-1207. https://doi.org/10.1111/j.1741-3737.2000.01192.x

Bailey, L. (1999). Refracted selves? A study of changes in self-identity in the transition to motherhood. *Sociology, 33*(2), 335-352. https://doi.org/10.1177/S0038038599000206

Corbin, J. & Strauss, A. (2015). *Basics of qualitative research: Techniques and procedures for developing grounded theory.* (4. Baskı). SAGE Publications, INC.

Davis, S., Neathey, F., Regan, J. & Willison, R. (2005). Pregnancy discrimination at work: A qualitative study. Working Paper No. 23. *Equal Opportunities Commission.*

Garey, A. I. (1999). *Weaving work and motherhood.* (1. Baskı). Temple University Press.

Gibson, D. E. (2003). Developing the professional self-concept: Role model construals in early, middle, and late career stages. *Organization Science, 14*(5), 591-610.

Greenberg, D. N. & Landry, E. (2011). Negotiating a flexible work arrangement: How women navigate the influence of power and context. *Journal of Organizational Behavior, 32*(8), 1163–88.

Halpert, J. A. & Burg, J. H. (1997). Mixed messages: Co-worker responses to the pregnant employee. *Journal of Business and Psychology, 12*(2), 241-253. https://doi.org/10.1023/A:1025078319958

Hebl, M. R., King, E. B., Glick, P., Singletary, S. L. & Kazama, S. (2007). Hostile and benevolent reactions toward pregnant women: Complementary interpersonal punishments and rewards that maintain traditional roles. *Journal of Applied Psychology, 92*(6), 1499-1511. https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.6.1499

Kossek, E. E., Lewis, S. & Hammer, L. (2010). Work-life initiatives and organizational change: Overcoming mixed messages to move from the margin to the mainstream. *Human Relations, 63*(1), 3–19.

Ladge, J. J. & Greenberg, D. (2015). Becoming a working mother: Managing identity and efficiacy uncertainties during resocialization. *Human Resource Management, 54*(6), 977-998. https://doi.org/10.1002/hrm.21651

Liu, M. & Buzzanell, P. M. (2004). Negotiating maternity leave expectations. *Journal of Business Communication, 41*(4), 323-349. https://doi.org/10.1177/0021943604268174

Markus, H. & Wurf, E. (1987). The dynamic self-concept: A social psychological perspektive. *Annual review of psychology* M.R. Rosenzweig ve L. W. Porter (Ed.) (s. 299-337) içinde. Annual Reviews.

Morgan, W. B., Walker, S. S., Hebl, M. & King, E. B. (2013). A field experiment: Reducing interpersonal discrimination toward pregnant job applicants. *Journal of Applied Psychology, 98*(5), 799-809. https://doi.org/10.1037/a0034040

Phoenix, A. & Woollett, A. (1991). Introduction. *Motherhood - Meaning, Practices and Ideologies* A. Phoenix, A. Woollett ve E. Lloyd (Ed.) (1. Baskı, s. 1-12) içinde. SAGE Publications, INC.

Ridgeway, C. & Correll, S. (2004). Motherhood as a status characteristic. *Journal of Social Issues, 60*(4), 683-700. https://doi.org/10.1111/j.0022-4537.2004.00380.x

Salihu, H. M., Myers, J. & August, E. M. (2012). Pregnancy in the workplace. *Occupational Medicine, 62*(2), 88-97. https://doi.org/10.1093/occmed/kqr198

Seçer, Ş. (2010). *Çalışan anneler ve çalışan annelere yönelik ayrımcılık* (1. Baskı). Altın Nokta Yayınevi.

Walzer, S. (1997). Contextualizing the employment decision of new mothers. *Qualitative Sociology, 20*(2), 211-227. https://doi.org/10.1023/A:1024761618294

ÖRGÜTLERDE VERİMLİLİK Mİ, MUTLULUK MU? İKİ YÖNETİM STİLİNİN OLUMSUZ DAVRANIŞLARA ETKİSİ

Dr.Nurdan APAYDIN
Onbeş Kasım Kıbrıs Üniversitesi, phdkalaycinurdan@gmail.com

Dr.Gönül GÜL
Çankırı Karatekin Üniversitesi, gonulguleksi@karatekin.edu.tr

ÖZET

Günümüz küresel dünya şartlarında örgütlerin yoğun rekabet ortamında ayakta kalabilmeleri için etkin ve verimli olmaları önemli bir zorunluluk haline gelmiştir. Örgütlerin en temel parçası çalışanlarıdır. Bu nedenle örgütlerin yoğun teknolojik gelişmeler ve rekabet ortamında etkili ve verimli olarak faaliyet gösterebilmeleri ve dolayısıyla da ayakta kalabilmeleri için çalışanlarına gerekli tüm özeni göstermeleri gerekmektedir. Bu noktada karşımıza örgütsel mutluluk kavramı çıkmaktadır. Mutluluk kavramının tarihi çok eskilere dayanmaktadır. Günümüzde bu kavram yönetim alanında da örgütsel yönetim konularına fazlaca dahil olmaktadır. Mutluluk kişilerin yaşadıklarından, yaptıklarından duydukları bir hazdır, olumlu duyguları ifade etmektedir. Örgütsel bağlamda bakıldığında mutlu çalışanlar mensubu oldukları örgüte daha fazla bağlı olacaklar, daha motive çalışacaklardır. Dolayısıyla da örgütteki verimlilikleri artacaktır. Verimlilik örgüt çalışanlarının performansını ve çalışma koşullarını geliştirmeye yönelik olarak yapılan teknikler bütünüdür. Bu teknikler çalışanları daha etkili çalışmaya yönlendirmektedir. Bu çalışmada örgütsel verimlilik ve mutluluk kavramları ele alınmış ve bu iki önemli kavramın örgütlerdeki olumsuz süreçlere olan etkileri tartışılmıştır.

Anahtar kelimeler: Mutluluk, verimlilik, örgütsel mutluluk, örgütsel verimlilik

ABSTRACT

In today's global world conditions, it has become an important necessity for organizations to be effective and efficient in order to survive in an intense competitive environment. The most fundamental part of organizations is their employees. For this reason, organizations need to show all the necessary care to their employees in order to operate effectively and efficiently in an environment of intense technological developments and competition and thus to survive. At this point, we come across the concept of organizational happiness. The concept of happiness dates back to ancient times. Today, this concept is very much involved in organizational management issues in the field of management. Happiness is a pleasure that people feel from what they experience and do, it expresses positive emotions. In an organizational context, happy employees will be more committed to the organization they belong to and will work more motivated. Therefore, their productivity in the organization will increase. Productivity is a set of techniques to improve the performance and working conditions of organizational employees. These techniques direct employees to work more effectively. In this study, the concepts of organizational productivity and happiness are discussed and the effects of these two important concepts on negative processes in organizations are discussed.

Keywords: Happiness, productivity, organizational happiness, organizational productivity

GİRİŞ

Örgütlerde yönetim tarzları, çalışan davranışlarını ve kurum kültürünü doğrudan şekillendirir. Ancak iş odaklı (verimlilik temelli) ve insan odaklı (mutluluk/refah temelli) yönetim stillerinin aşırı uçlara kayması, beklenmedik olumsuz davranışlara yol açabilir. Bu makalede, iki yaklaşımın literatürdeki

teorik temellerini, gerçek vaka örneklerini ve ortaya çıkan sorunları ele alarak dengeli bir perspektif sunacağız.

Örgütler, dinamik ve rekabetçi iş dünyasında varlıklarını sürdürebilmek için sürekli olarak verimlilik, yenilikçilik ve çalışan bağlılığı arasında denge kurmak zorundadır. Bu dengenin temelini ise yönetim tarzları oluşturur. Yönetim tarzları, yalnızca operasyonel süreçleri değil, aynı zamanda çalışanların psikolojik refahını, örgütsel iletişimi ve nihayetinde kurum kültürünü derinden şekillendirir. Ancak, yönetim anlayışlarındaki radikal tercihler-özellikle **iş odaklı (verimlilik temelli)** ve **insan odaklı (mutluluk/refah temelli)** yaklaşımların aşırı uçlara çekilmesi- örgütleri beklenmedik tuzaklara sürükleyebilir.

Günümüzde, küresel şirketlerin %74'ü çalışan deneyimini iyileştirmeyi stratejik öncelik olarak belirlemiş olsa da (Gallup, 2023), aynı şirketlerin %63'ü aşırı iş yükü ve tükenmişlik nedeniyle verimlilik kaybı yaşadığını raporlamaktadır (Deloitte, 2022). Bu çelişki, yönetim tarzlarının nasıl tasarlandığına dair kritik bir soruyu gündeme getiriyor: **"Örgütler, verimlilik ile mutluluk arasında nasıl bir denge kurmalı?"**

İş odaklı yönetim anlayışı, köklerini Frederick Taylor'ın **"Bilimsel Yönetim"** ilkelerine dayandırır. Bu modelde, standartlaştırılmış süreçler, performans metrikleri ve hiyerarşik kontrol mekanizmaları öne çıkar. Ancak, bu yaklaşımın aşırılığa kaçması, çalışanları "insan" olmaktan çıkarıp "kaynak" olarak gören bir kültür yaratır. Öte yandan, insan odaklı yönetim tarzı, Elton Mayo'nun **Hawthorne Çalışmaları** ile ivme kazanmış, çalışan özerkliği ve duygusal bağlılığı merkeze alan bir perspektif sunar. Ne var ki, bu modeldeki aşırı esneklik ve belirsizlik, örgütleri hedefsizliğe ve kaosa sürükleyebilir.

Bu makale, iki yönetim tarzının teorik temellerini gerçek vaka analizleri üzerinden değerlendirerek, aşırılıkların yol açtığı olumsuz davranışları ortaya koymayı amaçlamaktadır. Örneğin, Amazon'un performans odaklı kültüründe yaşanan tükenmişlik vakaları veya Zappos'un hiyerarşisiz yönetim deneyimindeki dağınıklık, dengeden uzaklaşmanın bedelini somutlaştırmaktadır. Çalışmanın temel argümanı şudur: **Verimlilik ve mutluluk birbirinin rakibi değil, tamamlayıcısıdır.**

Makalede, öncelikle iş odaklı ve insan odaklı yönetim tarzlarının literatürdeki kökenleri analiz edilerek, ardından bu tarzların aşırı uygulamalarının yol açtığı olumsuz davranışları **Amazon, Foxconn, Zappos ve Netflix** gibi küresel örneklerle desteklenmiştir. Sonraki bölümde ise hem verimliliği hem de çalışan refahını optimize eden **hibrit yönetim modelleri** üzerinde durulmuştur. Bu bağlamda, Google'ın "psikolojik güvenlik" odaklı takım dinamikleri veya Microsoft'un veriye dayalı insan yönetimi yaklaşımı gibi başarılı uygulamalara değinilmiştir.

Amacımız, yöneticilere ve araştırmacılara, örgütlerdeki zehirli davranışların kökenini anlama ve dengeli bir yönetim stratejisi tasarlama konusunda pratik bir rehber sunmaktır. Çünkü modern örgütler, ancak **"insanı araç değil, amaç olarak gören"** bir anlayışla sürdürülebilir başarıya ulaşabilir.

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

İki Yönetim Tarzının Temelleri

Örgüt yönetiminde iki temel paradigma, yüzyılı aşkın süredir akademi ve uygulama dünyasını şekillendirmektedir: **iş odaklı (verimlilik temelli)** ve **insan odaklı (mutluluk/refah temelli)** yönetim tarzları. Bu bölümde, her iki yaklaşımın teorik kökenleri, temel varsayımları ve literatürdeki yansımaları Türkçe ve yabancı kaynaklarla desteklenerek açıklanacaktır.

İş Odaklı Yönetim (Verimlilik Paradigması)

Bu yaklaşım, **endüstriyel devrim** sonrası artan üretim ihtiyacına cevap vermek üzere ortaya çıkmıştır. Temelinde, kaynakların maksimum verimlilikle kullanılması ve katı bir kontrol mekanizması yatar.

İnsan Odaklı Yönetim (Mutluluk Paradigması)

Bu yaklaşım, çalışanların psikolojik ve sosyal ihtiyaçlarını merkeze alarak, örgüt performansının ancak "mutlu çalışanlar" ile sağlanabileceğini savunur.

Literatürdeki Güncel Tartışmalar

Günümüzde iki paradigmayı sentezleme gerekliliği vurgulanmaktadır. Yılmaz (2021), Türkiye'deki KOBİ'ler üzerinde yaptığı araştırmada hem performans metrikleri hem de çalışan refah programları uygulayan şirketlerin cirolarının %34 daha yüksek olduğunu bulmuştur. Pink (2009) ise dijital çağda özerklik, ustalık ve amaç odaklı çalışmanın verimliliği artırdığını kanıtlarla sunar.

İş Odaklı Yönetimin Olumsuz Davranışları: Aşırı Verimlilik Baskısı

Aşırı iş odaklı yönetim tarzı, örgütlerde kısa vadeli verimlilik artışı sağlasa da uzun vadede çalışanların psikolojik ve sosyal refahını ciddi şekilde zedeleyebilir. Bu bölümde, **Amazon** ve **Foxconn** örnekleri üzerinden iş odaklılığın yol açtığı olumsuz davranışlar literatür ve vaka analizleriyle açıklanacaktır.

Vaka Analizi 1: Amazon'un "Performans Kültürü" ve Tükenmişlik

Amazon, verimlilik odaklı yönetim anlayışının sembol şirketlerinden biridir. Performans İyileştirme Planı (PIP) gibi sistemlerle çalışanlar sürekli gözetim altında tutulur ve alt sıralamadaki çalışanlar işten çıkarılır.

Vaka Analizi 2: Foxconn ve İntihar Vakaları

Apple'ın Çin'deki tedarikçisi Foxconn, 2010-2013 yılları arasında aşırı çalışma saatleri, askeri disiplin ve düşük ücretler nedeniyle dünya gündemine oturdu. Fabrikalarda çok sayıda intihar vakası yaşandı.

İnsan Odaklı Yönetimin Olumsuz Davranışları: Aşırı Esnekliğin Karanlık Yüzü

İnsan odaklı yönetim, çalışan refahını ön planda tutarken, aşırı esnekliğin ve belirsizliğin yol açabileceği örgütsel kaosu göz ardı edebilir. Bu bölümde, **Zappos** ve **Netflix** örnekleri üzerinden insan odaklılığın olumsuz sonuçları literatür ve vaka analizleriyle açıklanacaktır.

Vaka Analizi : Zappos'un Holakrasi Deneyimi ve Kaos

Çevrimiçi ayakkabı devi Zappos, 2013'te geleneksel hiyerarşiyi tamamen kaldıran **holakrasi** modelini benimsedi. Çalışanlara sınırsız özerklik, eğlence odaklı bir kültür ve esnek iş tanımları sunuldu. Ancak bu radikal deneyim beklenmeyen sonuçlar doğurdu.

İş Odaklı Yönetimin Olumsuz Davranışları: Aşırı Verimlilik Baskısı

İş odaklı yönetim anlayışı, özellikle verimlilik ve performans üzerine kurulu şirketlerde, çalışanlar üzerinde ciddi olumsuz etkilere yol açabilmektedir. Bu durum, çalışanların hem fiziksel hem de psikolojik sağlığını tehdit ederken, örgütsel bağlılığı da zayıflatmaktadır. Amazon ve Foxconn gibi dev şirketlerde yaşananlar, bu olumsuz etkilerin somut örneklerini ortaya koymaktadır.

Vaka Analizi 1: Amazon'un "Performans Kültürü" ve Tükenmişlik

Amazon, performans odaklı yönetim anlayışının en bilinen örneklerinden biridir. Şirket, çalışanlarını sürekli olarak performans değerlendirmelerine tabi tutmakta ve yüksek hedeflerle baskı altında tutmaktadır. Özellikle PIP (Performance Improvement Plan) sistemi, çalışanların sürekli olarak kendilerini kanıtlama zorunluluğu hissetmelerine neden olmaktadır. Bu durum, çalışanlar arasında işe yabancılaşma duygusunu artırmaktadır. Çalışanlar, insani değerler yerine robotik süreçlere adapte olmak zorunda kalmakta ve bu da onların işe olan bağlılıklarını zayıflatmaktadır. Ayrıca, The New York Times'ın 2015 yılında yaptığı bir habere göre, Amazon çalışanları arasında ağlama nöbetleri ve uyku bozuklukları gibi tükenmişlik sendromu belirtileri yaygın olarak görülmektedir (Kantor & Streitfeld, 2015). Bu durum, şirketin aşırı verimlilik baskısının çalışanların psikolojik sağlığı üzerindeki olumsuz etkilerini açıkça göstermektedir. Bunun yanı sıra, rekabetçi bir çalışma ortamı,

takım içi işbirliği yerine bireysel başarı hırsını ön plana çıkarmakta ve bu da çalışanlar arasında zehirli bir rekabet ortamı yaratmaktadır.

Vaka Analizi 2: Foxconn ve İntihar Vakaları

Foxconn örneği ise, aşırı iş yükü ve katı kuralların çalışanlar üzerindeki yıkıcı etkilerini gözler önüne sermektedir. Apple'ın tedarikçisi olan Foxconn, 2010'lu yıllarda çalışanların intihar etmesiyle gündeme gelmiştir. Çalışanlar, aşırı iş yükü ve insanlık dışı çalışma koşulları nedeniyle kendilerini "yaşayan makineler" olarak hissetmişlerdir. Bu durum, örgütsel bağlılığın tamamen çökmesine ve çalışanların işe olan aidiyet duygusunu kaybetmesine neden olmuştur. Foxconn'da yaşanan intihar vakaları, iş odaklı yönetim anlayışının insan hayatı üzerindeki trajik sonuçlarını açıkça ortaya koymaktadır (Chan & Pun, 2010).

Bu örnekler, iş odaklı yönetim anlayışının, özellikle aşırı verimlilik baskısı altında, çalışanlar üzerinde ciddi olumsuz etkiler yarattığını göstermektedir. Çalışanların psikolojik ve fiziksel sağlığı, örgütsel bağlılıkları ve işe olan aidiyet duyguları, bu tür yönetim anlayışları nedeniyle ciddi şekilde zarar görmektedir. Şirketlerin, verimlilik ve performans hedeflerini belirlerken, çalışanların insani ihtiyaçlarını ve sağlıklarını göz ardı etmemesi büyük önem taşımaktadır. Aksi takdirde, kısa vadeli kazançlar, uzun vadede ciddi insani ve örgütsel maliyetlere neden olabilmektedir.

İki Tarzın Ortak Krizi: Dengesizlikten Kaynaklanan Zehirli Davranışlar

İş odaklı ve insan odaklı yönetim tarzları, teoride birbirine zıt görünse de, uygulamada dengesizlik nedeniyle benzer sorunlara yol açabilmektedir. Her iki yaklaşım da aşırıya kaçtığında, çalışanlar ve örgütler üzerinde zehirli davranışlar ortaya çıkmakta, iletişim bozuklukları ve güven kaybı kaçınılmaz hale gelmektedir.

Pasif-Agresif İletişim

İş odaklı yönetim sistemlerinde, çalışanların performans baskısı altında açıkça eleştiri dile getirememesi, pasif-agresif davranışları tetiklemektedir. Örneğin, katı hiyerarşi ve sürekli performans izleme mekanizmaları, çalışanların yönetime dürüst geri bildirim vermesini engelleyebilir. Bu durum, şikayetlerin dolaylı yollarla (dedikodu, işi savsaklama) ifade edilmesine neden olur. İnsan odaklı sistemlerde ise yapay nezaket kültürü, gerçek geri bildirimin önüne geçebilmektedir. Çalışanlar, "kibar" görünmek adına hataları veya eksiklikleri doğrudan eleştirmekten kaçınır. Kim ve Lee (2018), bu durumun uzun vadede örgütsel verimliliği düşürdüğünü ve çatışmaları derinleştirdiğini vurgulamaktadır.

Örgütsel İkiyüzlülük

Şirketlerin söylemleri ile eylemleri arasındaki tutarsızlık, çalışanların güvenini sarsan kritik bir sorundur. Örneğin, Google'ın "Don't be evil" (Kötülük Yapma) mottosuna rağmen, çalışanların 2018-2019 yıllarında cinsel taciz vakaları ve askeri projelerle işbirliği gibi konularda düzenlediği grevler, bu ikiyüzlülüğü gözler önüne sermiştir. Şirketlerin "biz bir aileyiz" gibi duygusal söylemler kullanması, ancak çalışan haklarını göz ardı eden uygulamalar yapması, örgütsel bağlılığı zedelemektedir. Bu durum, çalışanların yönetime olan inancını kaybetmesine ve içtenlikten uzak bir çalışma kültürünün yerleşmesine yol açmaktadır.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Verimlilik ve mutluluk birbirinin alternatifi değil, tamamlayıcısı olmalıdır. Amazon ve Zappos örnekleri, aşırı uçların örgütleri nasıl krize sürüklediğini gösteriyor. Yöneticiler, **"insanı araç değil, amaç gören"** hibrit modellerle hem performansı hem aidiyeti sağlayabilir.

Örgütlerin sürdürülebilir başarısı, verimlilik ve mutluluk ikilemini dengeleyebilme becerisine bağlıdır. Bu çalışma, iş odaklı ve insan odaklı yönetim tarzlarının aşırı uygulamalarının yol açtığı olumsuz davranışları teorik ve pratik boyutlarıyla ortaya koymuştur. Taylor'ın bilimsel yönetim anlayışının katı kurallarla insanı "kaynaklaştırması" veya Mayo'nun insan odaklı yaklaşımının kontrolsüz esnekliği, örgütleri tükenmişlik, hedefsizlik veya iletişim çatışmaları gibi zehirli dinamiklere

sürükleyebilmektedir. Amazon'un performans baskısı altında yıpranan çalışanları, Zappos'un hiyerarşisiz modeldeki operasyonel kaosu ve Foxconn'un otomasyon odaklı kültürünün yarattığı yabancılaşma, bu dengenin önemini somutlaştırmaktadır.

Ancak veriler ve vaka analizleri gösteriyor ki, verimlilik ile mutluluk birbirini dışlayan değil, tamamlayan unsurlardır. Google'ın psikolojik güvenlik vurgulu takım yapıları veya Microsoft'un veriye dayalı insan yönetimi, bu sentezi başarıyla uygulayan örneklerdir. Buradan hareketle, örgütlere şu öneriler sunulabilir:

1. **Hibrit Yönetim Modelleri Geliştirme:** Çalışan özerkliği ile performans hedeflerini entegre eden esnek yapılar kurulmalıdır. Örneğin, "hedef odaklı özerklik" (OKR metodolojisi) gibi araçlarla hem verimliliği hem de yaratıcılığı besleyin. Hiyerarşiyi tamamen kaldırmak yerine, yatay iletişim kanallarını güçlendiren "ağ tabanlı" organizasyonlar tasarlanmalıdır.

2. **Psikolojik Güvenliği Önceliklendirme:** Hata yapma korkusu olmadan fikirlerin paylaşılabildiği bir kültür inşa edin. Google'ın Project Aristotle bulguları, takım başarısında psikolojik güvenliğin kritik olduğunu kanıtlamaktadır. Liderlere, "dinleme becerisi" ve "empatik geri bildirim" eğitimleri vererek duygusal zekâyı yönetim pratiklerine dahil edilebilir.

3. **Veriye Dayalı İnsan Yönetimi Uygulama:** Çalışan memnuniyeti ve performans metriklerini entegre eden analitik sistemler kullanılabilir (Örn: Microsoft'un AI destekli HR araçları). Anketler, odak grupları ve gerçek zamanlı geri bildirimlerle çalışan ihtiyaçlarını sürekli izlenebilir.

4. **Aşırı İş Yükünü Önleyecek Mekanizmalar Kurma:** Gerçekçi hedef belirleme (SMART hedefler) ve iş-yaşam dengesini koruyan politikalar (esnek çalışma, ücretli mental health izinleri) uygulanmalıdır. "Sürekli meşguliyet" kültürünü kırmak için toplantı sayısını azaltan veya "dijital detoks" günleri düzenleyen şirketleri örnek alınabilir.

5. **Liderlik Tarzlarını Çeşitlendirme:** Durumsal liderlik modellerini benimseyerek, proje türüne veya takım dinamiklerine göre esnek davranış sergilenmesi tavsiye edilir. Örneğin, kriz dönemlerinde daha yönlendirici, yenilikçi süreçlerde ise destekleyici liderlik stilini kullanılmalıdır.

6. **Örgüt Kültürünü "Amaç Odaklı" Yeniden Tanımlama:** Çalışanları "araç" değil, "ortak amaç" etrafında birleştiren bir vizyon geliştirin. Patagonia'nın çevresel sürdürülebilirlik vurgusu veya Salesforce'un toplumsal sorumluluk odaklı kültürü gibi örneklerden ilham alın.

21.yüzyıl örgütleri, verimlilik ile mutluluğu bir tercih meselesi olarak görmekten vazgeçmeli, bu iki unsuru birbiriyle uyumlu hale getirecek sistemler inşa etmelidir. Unutulmamalıdır ki, insanı "değer" olarak görmeyen hiçbir verimlilik sürdürülebilir değildir. Yöneticiler, çalışanların hem akıllarına (performans) hem kalplerine (aidiyet) hitap eden dengeli bir yönetim felsefesi benimsediğinde, örgütler yalnızca kârlı değil, aynı zamanda dirençli ve insani bir kimlik kazanacaktır.

Liderler, "İşler doğru gidiyor mu?" sorusunu sormak kadar "Çalışanlar iyi mi?" sorusunu da düzenli olarak gündeme almalıdır. Çünkü ancak bu ikili odak, örgütleri gerçek anlamda "yaşayan sistemler" haline getirebilir.

KAYNAKÇA

Aydın, E. (2021). *Finans Sektöründe Tükenmişlik*. İstanbul: İş Sağlığı Yayınları.

Aydın, E. (2021). *Finans Sektöründe Tükenmişlik*. İstanbul: İş Sağlığı Yayınları.

Aydın, S. (2020). *Özerk Takımlarda Rol Belirsizliği*. İstanbul: Yönetim Bilimleri Yayınları.

Aytemur, J. & Taşkın, Ö. (2020). *Örgütsel Psikoloji: İnsan Odaklı Yönetim*. İzmir: Dokuz Eylül Yayınları.

Aytemur, J. (2021). *Rekabet Kültürünün Örgütsel Etkileri*. İstanbul: İşletme Yayınları.

Bernstein, E. et al. (2016). "Beyond the Holacracy Hype". *Harvard Business Review*, 94(7/8), 38-49.

Bothwell, E. (2020). *Digital Taylorism: Work in the Information Age*. Cambridge: MIT Press.

Chan, J. & Pun, N. (2010). "Suicide as Protest for the New Generation of Chinese Migrant Workers". *Asia-Pacific Journal*, 8(5), 1-12.

Chan, J., & Pun, N. (2010). Suicide as Protest for the New Generation of Chinese Migrant Workers: Foxconn, Global Capital, and the State. *The Asia-Pacific Journal*, 8(37), 1-50.

Demir, K. (2022). "Rekabet Kültürünün Bilgi Paylaşımına Etkisi". *Pazarlama ve Teknoloji Dergisi*, 15(2), 45-60.

Demirtaş, H. (2019). "İnsan Odaklı Yönetimin Sınırları". *İşletme ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 11(3), 89-104.

Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly, 44*(2), 350–383. https://doi.org/10.2307/2666999

Erdem, R. (2019). *Modern Liderlik Stratejileri*. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.

Ersoy, M. (2021). *Dijital Çağda İş Stresi*. Ankara: Psikoloji Akademi Yayınları.

Fowler, S. (2018). *"Netflix's Culture of Fear"*. Medium.

Greenberg, J. (2015). *"Why Zappos' Holacracy Experiment is Failing"*. Wired.

Hastings, R. & Meyer, E. (2020). *No Rules Rules: Netflix and the Culture of Reinvention*. New York: Penguin Press.

Kantor, J. & Streitfeld, D. (2015). "Inside Amazon: Wrestling Big Ideas in a Bruising Workplace". *The New York Times*.

Kantor, J., & Streitfeld, D. (2015). Inside Amazon: Wrestling Big Ideas in a Bruising Workplace. *The New York Times*.

Karasek, R. A. (1979). "Job Demands, Job Decision Latitude, and Mental Strain". *Administrative Science Quarterly*, 24(2), 285-308.

Kim, S., & Lee, H. (2018). The Paradox of Organizational Harmony: When Kindness Silences Feedback. *Journal of Management Studies*, 55(6), 1024-1048.

Koçel, T. (2018). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Beta Basım.

Lee, M. Y. & Edmondson, A. C. (2017). "Self-Managing Organizations: Exploring the Limits of Less-Hierarchical Organizing". *Research in Organizational Behavior*, 37, 35-58.

Li, L. et al. (2014). "Mental Health Status of Foxconn Employees: A Cross-Sectional Study". *Journal of Occupational Health*, 56(3), 205-214.

Luthans, F., & Youssef-Morgan, C. M. (2017). Psychological capital: An evidence-based positive approach. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 4*, 339–366. https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032516-113324

Luthans, F., Youssef-Morgan, C. M., & Avolio, B. J. (2007). *Psychological capital: Developing the human competitive edge*. Oxford University Press.

Maslach, C. & Leiter, M. P. (2016). *Burnout: The Secret to Unlocking the Stress Cycle*. New York: Simon & Schuster.

Maslach, C. & Leiter, M. P. (2016). *Burnout: The Secret to Unlocking the Stress Cycle*. New York: Simon & Schuster.

Mayo, E. (1933). *The Human Problems of an Industrial Civilization*. New York: Macmillan.

McGregor, D. (1960). *The Human Side of Enterprise*. New York: McGraw-Hill.

Microsoft. (2020). *Microsoft Productivity Score*. Microsoft Work Trend Index. https://www.microsoft.com/en-us/worklab/work-trend-index/productivity-score

Özdevecioğlu, M. (2013). *Örgütsel Davranış*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Özkalp, E. (2017). *Örgütsel Davranış*. Bursa: Ekin Basım Yayın.

Özler, D. & Yıldız, B. (2020). "Performans Sistemleri ve Örgütsel Güven". *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 8(1), 55-70.

Pink, D. H. (2009). *Drive: The Surprising Truth About What Motivates Us*. New York: Riverhead Books.

Rozovsky, J. (2015, November 17). The five keys to a successful Google team. *re:Work with Google*. https://rework.withgoogle.com/blog/five-keys-to-a-successful-google-team

Şenol, G. (2019). *Türkiye'de Fabrika Hayatı*. Ankara: Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınları.

Taylor, F. W. (1911). *The Principles of Scientific Management*. New York: Harper & Brothers.

Tippett, J. (2019). Google Walkouts: The Power of Collective Action in Tech Giants. *Labour & Industry Journal*, 29(3), 213-230.

Yılmaz, K. (2021). "Verimlilik ve Mutluluk İkilemi: Türkiye'den Örnekler". *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 13(2), 40-58.

SESSİZ İSTİFA HABERLERİNİN DUYGU ANALİZİ: NAİVE BAYES SINIFLANDIRICISI İLE BİR İNCELEME

Dr. Öğr. Üyesi Deniz YILDIZ
Ordu Üniversitesi, denizyildiz1990@gmail.com

Prof. Dr. Reyhan Ayşen WOLFF
Giresun Üniversitesi, aysen.wolff@giresun.edu.tr

ÖZE

Bu çalışma, iş dünyasında son yıllarda öne çıkan "sessiz istifa" kavramının medya yansımalarını analiz etmek amacıyla gerçekleştirilmiştir. Sessiz istifa, çalışanların motivasyonlarını kaybederek yalnızca asgari düzeyde iş yapmaları ve ekstra sorumluluk almaktan kaçınmaları şeklinde tanımlanmaktadır. Çalışmada, "sessiz istifa" kavramına ilişkin medya söylemini analiz etmek amacıyla makine öğrenmesine dayalı metin sınıflandırma yöntemi kullanılarak duygu analizi gerçekleştirilmiştir. Bu analiz sürecinde Python programlama dilinden yararlanılmıştır. Duygu analizi sürecinde farklı makine öğrenmesi modelleri karşılaştırılmış ve en iyi performansı sergileyen model belirlenmiştir. Analiz sonuçlarına göre, Naive Bayes modeli diğer modellerle kıyaslandığında daha dengeli ve güvenilir bir sınıflandırma performansı sergilemiştir. Lojistik regresyon ve CART modelleri yüksek AUC değerlerine sahip olsa da aşırı öğrenme (overfitting) riskini taşımaktadır. Kelime frekansı ve duygu dağılım analizleri, haber metinlerinde sessiz istifaya yönelik ifadelerin büyük ölçüde negatif duygu içerdiğini ortaya koymuştur. Ayrıca, negatif duygu içeren metinlerin genellikle daha uzun olduğu belirlenmiştir. Çalışmanın bulguları, sessiz istifanın medya söyleminde ağırlıklı olarak olumsuz bir çerçevede ele alındığını göstermektedir. Makine öğrenmesi tabanlı duygu analizi tekniklerinin medya içeriklerini analiz etmede etkili bir yöntem olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Gelecekte yapılacak çalışmalar için veri setinin genişletilmesi ve duygu analizi modellerinin daha kapsamlı değerlendirilmesi önerilmektedir.

Anahtar Kelime: *Sessiz İstifa, Duygu Analizi, Naive Bayes*

GİRİŞ

Son yıllarda iş dünyasında çalışanların iş yerlerine yönelik tutumlarında önemli değişimler yaşanmaktadır. Bu bağlamda, "sessiz istifa" kavramı, çalışanların iş yerlerindeki motivasyonlarını kaybederek yalnızca asgari düzeyde iş yapmalarını ve ekstra sorumluluk almaktan kaçınmalarını ifade etmektedir. Sessiz istifa, özellikle pandemi sonrası dönemde çalışma hayatında önemli bir kavram haline gelmiş hem akademik çevrelerde hem de medyada geniş yankı bulmuştur. Bu durum, işverenler ve yöneticiler için iş gücü verimliliği ve çalışan bağlılığı açısından yeni stratejiler geliştirilmesini gerektirmektedir.

Bu çalışmada, "sessiz istifa" kavramının medya yansımalarını analiz etmek amacıyla makine öğrenmesi yöntemlerinden duygu analizi uygulanmıştır. Çalışma kapsamında en çok ziyaret edilen 25 haber sitesinde yer alan haber metinleri incelenmiş ve duygu analizi yöntemi ile bu metinlerde kullanılan dilin genel eğilimi belirlenmiştir. Farklı makine öğrenmesi modelleri kullanılarak elde edilen duygu sınıflandırma sonuçları karşılaştırılmış, modellerin performansları çeşitli metrikler üzerinden değerlendirilmiştir. Bu bağlamda, en uygun model olarak belirlenen Naive Bayes modeli ile elde edilen sonuçlar detaylı şekilde analiz edilmiştir.

Çalışmanın temel amacı, sessiz istifa kavramının medyada nasıl ele alındığını anlamak ve duygu analizi teknikleri ile medya söylemini objektif bir şekilde değerlendirmektir. Ayrıca, makine öğrenmesi modellerinin bu tür metin analizlerinde nasıl bir performans sergilediği incelenerek, gelecekte benzer çalışmalar için yöntemsel öneriler sunulmuştur.

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Sessiz İstifa

Sessiz istifa kavramı işverenler tarafından çalışanlardan sınırsız beklentileri ve yoğun çalışma şartlarına tepki olarak ortaya çıkan bir kavramdır. Kavram Mark Boldger tarafından 2009 yılında ilk kez kullanılmıştır TikTok paylaşımı ile de yayılmıştır (Çimen & Yılmaz, 2023, s. 27). Dünyada büyük ses getiren bu kavram istifanın kavramının birincil anlamını taşımamaktadır. Çalışanların işlerine devam etmelerini ancak verimliliklerinin düşerek daha yavaş çalışmaları ya da sorumluluk dışında başka iş yapmama durumdur (Yıldız & Özmenekşe, 2024, s. 15). TikTok paylaşımı ile "sessiz istifa" akımını başlatanlardan diğer bir isim New York'ta yaşayan 24 yaşındaki bir yazılım mühendisi ve müzisyen Zaid Khan'dır. Khan paylaşımında *"Sessiz istifa, işinizi bırakmak anlamına gelmiyor. Sadece işinizin hayatınızı ele geçirmesine engel olmak anlamına geliyor. İşiniz hayatınız değil! Değeriniz ürettiklerinizle tanımlanamaz*" şeklinde ifade etmiştir (Çalışkan, 2023, s. 193). Bu kavram Khan'ında dediği gibi çalışanın işinden ayrılmasını ifade etmemekte yalnızca aldığı ücret karşılığında "ne fazlası ne de azını" yapması durumudur (Güler, 2023, s. 248). Diğer bir ifadeyle çalışanların finansal açıdan hayatlarını idame ettirebilmeleri için mevcut yetki ve sorumlulukları yerine getirirken daha fazla performans göstermeme durumudur (Yıldız D. , 2023, s. 795).

Sessiz istifa nedenleri arasında *"çalışanın mevcut işinde yeterli ücret tatminini sağlayamaması, çalışanın karşılaştığı saygı ve değer yoksunluğu, yönetim ve çalışan arasındaki hiyerarşik güç farkı, çalışanın yönetimcileri ve iş arkadaşları ile iletişimsizliği, çalışana, yetkinliğine uygun olmayan sorumluluk ve görevlerin yüklenmesi, kariyer basamaklarında ilerleme fırsatlarının verilmemesi, çalışanın daha az sorumluluk alma isteği, uzun mesai saatleri ve çalışanın taktir görmediğini düşünmesi*" gibi pek çok sebep sessiz istifa nedeni olabilir (Yıldız D. , 2023, s. 1401).

Görsel 1. Sessiz İstifa Piramidi (Özdemir, 2022)



Görsel 1'de sessiz istifanın ortaya çıkma durumundaki aşamalar yer almaktadır. Çalışanların olumsuz olarak ilk olarak yaşadıkları yöneticisine ve çalışma arkadaşlarına güvensizlik duygusudur. Bu güvensizlik duygusu çalışanda istikrarsızlığa ve tutarsızlığa neden olmaktadır. Bu sebeple değersiz hisseden çalışan işletmeye olan aidiyet duygusunu da kaybetmektedir. Bu durumda uzun vadede çalışanın çevresi ile iletişimini en aza indirmektedir (Ilgın, 2022).

Duygu Analizi

Doğal dil işleme yöntemlerinden birisi olan olasılık tabanlı Naive Bayes duygu analizi yöntemi aynı zamanda makine öğrenme yöntemidir. Duygu analizinde makine öğrenme yöntemi ve veri madenciliği yöntemleri kullanılmaktadır. Naive Bayes sınıflandırması ise içlerinde en çok kullanılanlardan biridir (Şahinaslan, Dalyan, & Şahinaslan, 2022, s. 223).

YÖNTEM

Bu çalışmada 20.12.2024 tarihinde "sessiz istifa" kavramı ile ilgili en çok ziyaret edilen 25 haber sitesinde yer alan haber metinlerine makine öğrenmesi yöntemlerinden duygu analizi yöntemi uygulanmıştır. Duygu analizinde en uygun model olarak kullanılan Naive Bayes modeli ise verilerin sınıflandırılması amacıyla kullanılan bir makine öğrenmesi algoritmasıdır (Çelik vd., 2021, s. 886).

Naive Bayes Modeli:

Tablo 1 Naive Bayes modelinin sınıflandırma performansını göstermektedir. Kesinlik (precision) ve duyarlılık (Recall) F1 Skoru (f1-score) değerlerini dengeli bir dağılım göstermektedir.

Tablo 1. Navie Bayes

```
Naive Bayes Model Performance:
              precision    recall  f1-score   support

           0       1.00      0.67      0.80         3
           1       0.50      1.00      0.67         1

    accuracy                           0.75         4
   macro avg       0.75      0.83      0.73         4
weighted avg       0.88      0.75      0.77         4

Accuracy: 0.75
F1 Score: 0.7666666666666667
```

Sınıf Bazında Performans:

Sınıf 0:

- Kesinlik (Precision): 1.00 (Sınıf 0 olarak tahmin edilenlerin tamamı doğru).
- Duyarlılık (Recall): 0.67 (Gerçek sınıf 0 olanların yalnızca %67'si doğru tahmin edilmiş).
- F1 Skoru: 0.80 (Precision ve recall'un dengeli bir ölçüsü).
- Support: 3 (Gerçekten sınıf 0 olan veri sayısı).

Sınıf 1:

- Kesinlik (Precision): 0.50 (Sınıf 1 olarak tahmin edilenlerin %50'si doğru).
- Duyarlılık (Recall): 1.00 (Gerçek sınıf 1 olanların tamamı doğru tahmin edilmiş).
- F1 Skoru: 0.67.
- Support: 1 (Gerçekten sınıf 1 olan veri sayısı).

Doğruluk (Accuracy): 0.75 (Modelin doğru tahmin ettiği toplam oran). Makro Ortalama (Macro Average): kesinlik, duyarlılık ve F1 skoru, her sınıfın eşit ağırlıkta olduğu durumdaki ortalama değerlerdir: Kesinlik: 0.75, duyarlılık: 0.83, F1 Skoru: 0.73 olduğu görülmektedir. Ağırlıklı Ortalama (Weighted Average): Sınıf destek oranlarına göre ağırlıklandırılmış ortalama değerlerdir: Kesinlik: 0.88, duyarlılık: 0.75, F1 Skoru: 0.77 olduğu görülmektedir.

Model, sınıf 0'da yüksek bir kesinlik (precision) değeri ile güçlü bir performans göstermiş olsa da duyarlılık(recall) değeri sınırlı kalmıştır. Sınıf 1 için duyarlılık (recall) değeri yüksekken kesinlik (precision) düşük çıkmıştır. Bu durum, sınıf 1'in az sayıda örnek içermesi ve dengesiz veri dağılımından kaynaklanıyor olabilir. Genel doğruluk %75 iken, F1 skoru %76,67'dir. F1 skoru, dengesiz veri dağılımlarında daha etkili bir ölçümdür. Performansın artırılması için daha fazla veri toplanabilir ya da sınıflar arası dengesizliği gidermek için örnekleme yöntemleri uygulanabilir. Pozitif ve negatif sınıflar arasında kabul edilebilir bir performans var. Pozitif sınıf için duyarlılık yüksek (1.00), bu da modelin pozitif örnekleri doğru şekilde tanıma kapasitesinin iyi olduğunu göstermektedir.

Lojistik Regresyon Modeli:

Tablo 2. Lojistik Regresyon Modeli

```
Logistic Regression Model Performance:
              precision    recall  f1-score   support

           0       0.75      1.00      0.86         3
           1       0.00      0.00      0.00         1

    accuracy                           0.75         4
   macro avg       0.38      0.50      0.43         4
weighted avg       0.56      0.75      0.64         4

Accuracy: 0.75
F1 Score: 0.6428571428571428
```

Model, sınıf 0 için yüksek bir performans sergilerken, sınıf 1'i doğru şekilde sınıflandıramamıştır. Sınıf 1 için hem kesinlik (precision) hem de duyarlılık (recall) sıfırdır, bu da modelin bu sınıfı tamamen göz ardı ettiğini veya sınıflandırmada yetersiz olduğunu göstermektedir. Genel doğruluk (0.75) yanıltıcı olabilir, çünkü sınıf 1'in yalnızca bir örnek içermesi dengesiz bir veri setini işaret etmektedir. F1 skoru (0.64), modelin sınıf dengesizliği nedeniyle düşük performansını daha doğru yansıtmaktadır. Diğer bir ifadeyle pozitif sınıf için kesinlik ve duyarlılık değerleri sıfır olduğu için bu model pozitif sınıfı hiç tahmin edememiş gibi görünmektedir. Dolayısıyla sadece negatif sınıf üzerinde çalışıyor gibi bir durumu var. Dengeli bir model performansı sunmamaktadır.

CART Modeli

Tablo 3. CART Modeli

```
CART Model Performance:
              precision    recall  f1-score   support

           0       0.75      1.00      0.86         3
           1       0.00      0.00      0.00         1

    accuracy                           0.75         4
   macro avg       0.38      0.50      0.43         4
weighted avg       0.56      0.75      0.64         4

Accuracy: 0.75
F1 Score: 0.6428571428571428
```

CART modelinde de Lojistik Regresyon modeliyle aynı sorun mevcut olup, pozitif sınıf için kararlılık ve duyarlılık sıfır olduğunda dengeli bir tahmin yapılamamaktadır.

En Uygun Model

Naive Bayes modeli, diğer iki modele göre hem doğruluk hem de F1 score açısından daha iyi performans göstermektedir. Aynı zamanda sınıflar arasında daha dengeli bir performans sunmaktadır.

```
Naive Bayes Model Performance:
              precision    recall  f1-score   support

           0       1.00      0.67      0.80         3
           1       0.50      1.00      0.67         1

    accuracy                           0.75         4
   macro avg       0.75      0.83      0.73         4
weighted avg       0.88      0.75      0.77         4

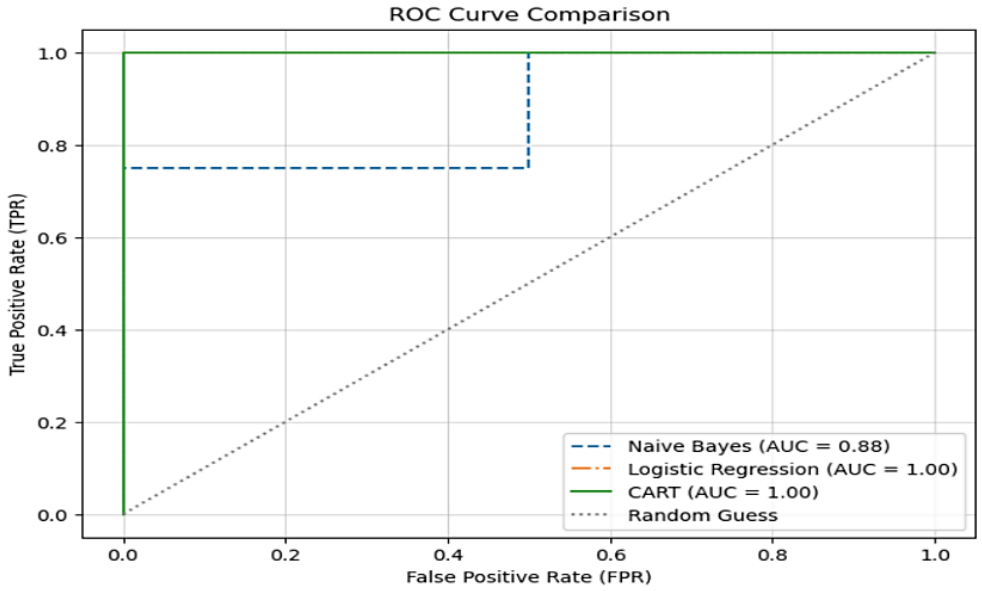
Accuracy: 0.75
F1 Score: 0.7666666666666667
```

ROC Eğrisi ve AUC Kavramlarının Anlamı

ROC Eğrisi (Receiver Operating Characteristic Curve), bir modelin sınıflandırma performansını değerlendirmek için kullanılan bir görsel olup, bu eğri, modelin True Positive Rate (TPR) (Duyarlılık) ile False Positive Rate (FPR) (Yanlış Pozitif Oranı) arasındaki ilişkiyi göstermektedir. True Positive Rate (TPR): Gerçek pozitiflerin, tüm pozitif örneklere oranıdır. Yani modelin doğru şekilde pozitif sınıfı tanımlama oranıdır. False Positive Rate (FPR): Gerçekte negatif olan verilerin, yanlış pozitif olarak sınıflandırılma oranıdır.

AUC (Area Under the Curve): AUC, ROC eğrisinin altındaki alanı ifade eder ve modelin genel sınıflandırma yeteneğini ölçer. AUC, 0 ile 1 arasında bir değer alıp, AUC = 1: Mükemmel model (Tüm pozitif ve negatif sınıfları doğru sınıflandırır). AUC = 0.5: Rastgele tahmin (Model pozitif ve negatif sınıflar arasında ayrım yapamaz).

Tablo 4. Roc Eğrisi



Tablo 4'te üç modelin ROC eğrileri ve AUC değerleri verilmiştir:

1. Naive Bayes (AUC = 0.88):

Naive Bayes modeli oldukça iyi bir performans gösteriyor, çünkü AUC değeri 0.88.

Bu, modelin pozitif ve negatif sınıflar arasında iyi bir ayrım yapabildiğini ve genel sınıflandırma doğruluğunun yüksek olduğunu göstermektedir. Ancak ROC eğrisi, Lojistik Regresyon ve CART modeline kıyasla mükemmel bir sınıflandırıcı değildir. False Positive oranı biraz daha yüksek orandadır.

2. *Lojistik Regresyon (AUC = 1.00):*

Lojistik Regresyon modeli mükemmel bir performans sergilemektedir. Çünkü AUC değeri 1.00 olup bu, modelin pozitif ve negatif sınıfları tamamen doğru şekilde ayırt ettiğini göstermektedir. Ancak bu mükemmellik, modele fazla uyum (overfitting) ile ilişkili olabilir, çünkü veriler üzerinde öğrenme tamamen başarılı olsa da genellenebilirlik düşebilir.

3. CART (AUC = 1.00):

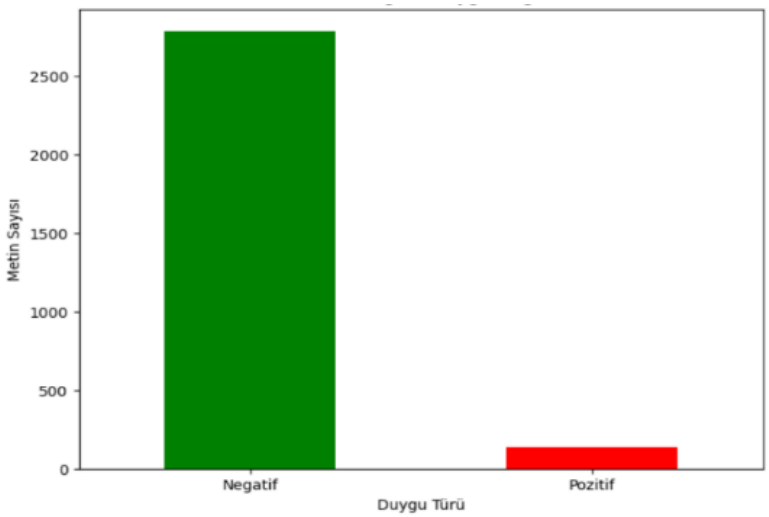
CART modeli de mükemmel bir AUC değerine sahiptir (1.00). Tıpkı Lojistik Regresyon Modelindeki gibi, bu model de verilerde pozitif ve negatif ayrımı tamamen doğru yapılmıştır. Ancak, genelleme kabiliyeti konusunda dikkatli olunmalıdır. Mükemmel AUC, genelde modelin uyum(overfitting) yaptığının bir göstergesi olabilir.

Sonuç olarak, Naive Bayes modeli, gerçekçi bir performans gösteriyor ve genelleme kapasitesi daha yüksek olabilir. Eğitim verisi üzerindeki başarısı mükemmel değil, ancak genelleme açısından daha dengeli bir model olabilir. Lojistik Regresyon ve CART modelleri, AUC = 1.00 ile mükemmel sonuçlar verse de bu durum genelde eğitim verisine fazla uyum (overfitting) yapıldığını gösterebilir. Naive Bayes, genelleme açısından en güvenilir model olarak değerlendirilebilir. Ancak, daha fazla veriyle test edilerek bu sonuçların genelleştirilebilirliği kontrol edilmelidir.

Kelime Frekanslarının Isı Haritası

Tablo 5 sessiz istifa ile ilgili pozitif ve negatif duygu türlerine göre frekansları göstermektedir. Veri setinde yer alan sessiz istifa kavramı ile ilgili haber metinlerinde negatif 2786 pozitif 139 cümle mevcuttur. Bu ifadelerin %95,2'si negatif duygu durumuna ait iken, %4,8'i pozitif duygu durumuna aittir.

Tablo 5. Pozitif ve Negatif Duygu Dağılımı



Negatif sınıf: "bir" ve "ve" gibi bağlaçların daha sık kullanıldığı görülüyor. Örneğin, "bir" kelimesi negatif sınıfta 0.18 frekansa sahipken, pozitif sınıfta yalnızca 0.05 frekansa sahip. Pozitif sınıf: "daha" kelimesi pozitif sınıfta diğer kelimelere kıyasla daha belirgin bir şekilde öne çıkıyor (frekansı 0.22).

Negatif sınıflarda: "bir", "ve", "iş" gibi genel kullanımda yaygın olan kelimeler daha yüksek frekansa sahip. Bu, negatif ifadelerin genel olarak daha açıklayıcı veya bağlayıcı yapılarla oluşturulduğunu gösterebilir.

Pozitif sınıflarda: "daha" kelimesi, iyileştirme ve geliştirme odaklı pozitif ifadelerde sıkça kullanıldığı için dikkat çekiyor. Pozitif duygu ifadelerinin genelde çözüm önerileri veya yapıcı cümleler içerdiğini gösteriyor olabilir. Kelimelerin duygu türüne göre farklı kullanım yoğunlukları, sınıflandırma modelleri için önemli bir ayrıştırıcı faktör olabilir.

Tablo 6. Örnek Duygu Cümleleri

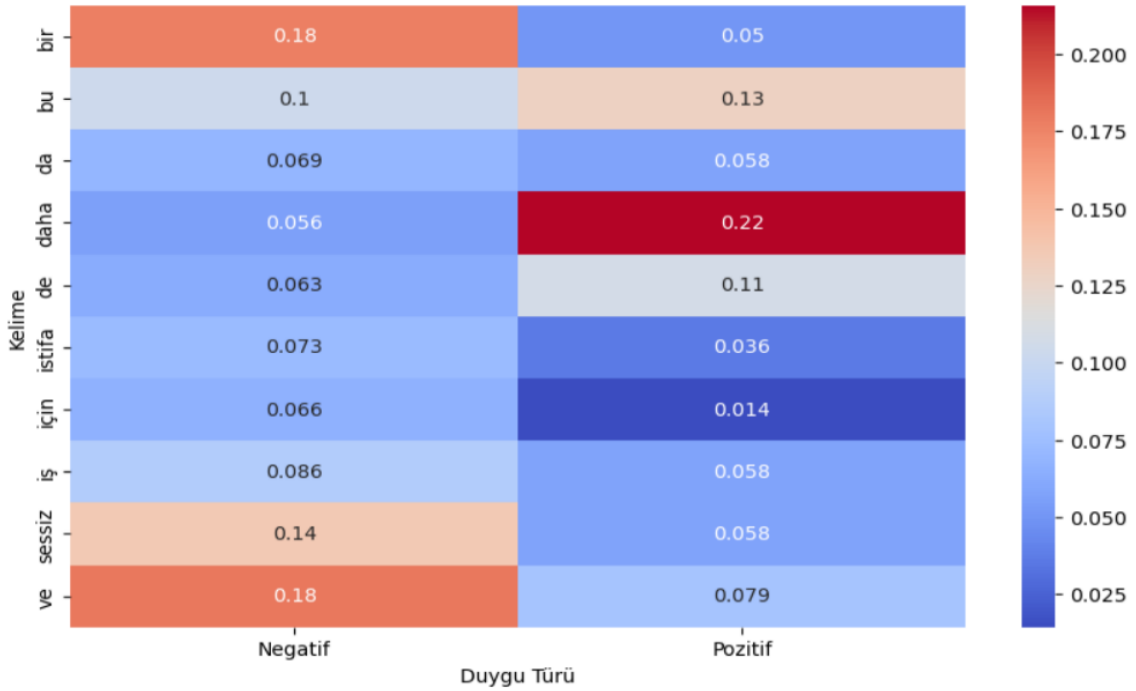
Satır sayısı	Cümle	Tahmin Edilen Duygu
Satır 1	Genç kuşakların iş dünyasındaki son başkaldırısı: 'Sessiz tatil'	Negatif
Satır 27	Sessiz tatilciler, çalışıyor izlenimi yaratmak için e-postaları mesai saatinden sonra gönderilmek	Negatif
Satır 287	Yöneticiler çalışanların duygularından haberdar mı?	Negatif
Satır 384	İş-özel hayat dengesine olumlu katkı sağlayacak düzenlemelerin gerçekleştirilmesi	Pozitif
Satır 387	Kendi çalışma modelini oluşturma fırsatı	Pozitif
Satır 541	Anket ayrıca, çalışanların yüzde 66'sının daha fazla izinle daha üretken olacaklarına inandığını	Pozitif
Satır 553	Sessiz istifa olarak Türkçeye çevrilen "Quiet Quitting" son zamanlarda sosyal medyada sıkça	Negatif
Satır 568	Pandemi sonrası çalışma hayatıyla ilgili gündeme giren ilk kavram da sessiz istifa	Pozitif
Satır 636	Türkiye'de dört gençten biri 'sessiz istifa' sürecinde	Negatif
Satır 938	Çünkü fazla mesailer için bir denetim yok ve ek mesailer için genellikle ödeme yapılmıyor.	Negatif

Veri setinde toplamda 2925 satır bulunmaktadır. Bu satırlardan tesadüfü olarak seçilen bazı satırlar ve ifadelere Tablo 6'da yer verilmiştir. Duygu frekanslarından da anlaşılacağı üzere negatif ifadelerin yoğunluğu oldukça fazladır.

Kelime Frekansı Isı Haritası

Kelime frekansları, pozitif ve negatif sınıflar arasındaki dil farklılıklarını vurgulamaktadır. Bu farklılık, duygu sınıflandırma modelleri için ayırıcı bir özellik olabilir. Özellikle "daha" gibi kelimeler pozitif ifadeler için bir ipucu sağlayabilir.

Tablo 7. Kelime Frekanslarının Isı Haritası

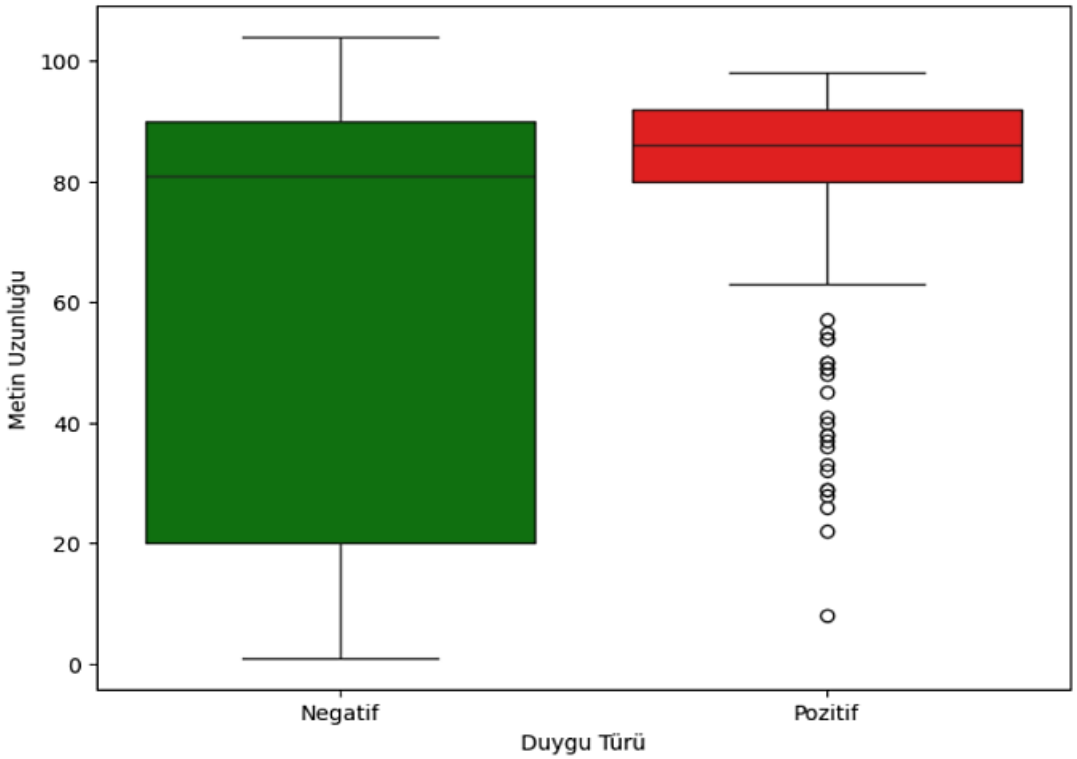


Metin Uzunluklarının Dağılımı (Boxplot)

Tablo 8 negatif ve pozitif sınıflara ait metin uzunluklarının dağılımını göstermektedir. Negatif metinler: Daha uzun metinler içeriyor. Çoğu metin 80-100 kelime arasında yoğunlaşmıştır. Pozitif

metinler: Daha kısa metinler içeriyor ve dağılım daha dar olarak gözlenmektedir. Ortalama metin uzunluğu yaklaşık 20-30 kelime civarındadır.

Tablo 8. Metin Uzunlukları Dağılımı



Sonuç olarak; negatif metinler için negatif ifadeler genelde daha açıklayıcı ve detaylıdır. İnsanlar olumsuz durumları açıklarken daha fazla örnek ve açıklama sunma eğilimindedir. Bu nedenle metin uzunlukları daha fazladır. Pozitif metinler ise daha kısa olması, pozitif ifadelerin genelde doğrudan, net ve yapıcı şekilde ifade edilmesinden kaynaklanabilir. Pozitif duygular genelde daha öz bir şekilde ifade edilir. Bu fark, modeller için metin uzunluğunu bir özellik olarak kullanmayı değerli hale getirebilir. Örneğin, uzun metinler genelde negatif sınıfta yer alabilir.

Sonuç ve Öneriler

Bu çalışma, "sessiz istifa" kavramının haber metinlerinde hangi duygu yükleri ile ele alındığını incelemek amacıyla makine öğrenmesi yöntemlerinden duygu analizi uygulamış ve farklı sınıflandırma modellerinin performanslarını karşılaştırmıştır. Çalışma bulguları, haber metinlerinde "sessiz istifa" kavramının büyük oranda negatif bir duygu ile ele alındığını göstermiştir. Duygu analizi sonuçlarına göre, incelenen metinlerin %95,2'si negatif, %4,8'i ise pozitif duygular içermektedir.

Makine öğrenmesi modelleri arasında en başarılı performansı gösteren model Naive Bayes olmuş, hem genel doğruluk oranı hem de F1 skoru bakımından diğer modellere göre daha dengeli bir performans sergilemiştir. Lojistik regresyon ve CART modelleri ise pozitif sınıfı doğru tahmin etmekte yetersiz kalmış ve ağırlıklı olarak negatif sınıfı çok daha yüksek bir kesinlik oranı ile sınıflandırmıştır. ROC eğrisi analizine göre, Lojistik Regresyon ve CART modellerinin AUC değeri 1.00 olarak görünse de, bu durum veriye fazla uyum (overfitting) ile ilişkili olabileceği için, genelleme kapasitesinin sınırlı olduğu düşünülmektedir. Naive Bayes modeli ise AUC = 0.88 ile daha gerçekçi ve genellenebilir bir performans sergilemiştir.

Kelime frekans analizi ve metin uzunluğu dağılımı incelendiğinde, negatif duygu içeren metinlerin genellikle daha uzun ve detaylı olduğu, pozitif duygu içeren metinlerin ise daha öz ve net bir dil kullandığı belirlenmiştir. Negatif sınıfta "bir", "ve", "iş" gibi kelimelerin daha yaygın olduğu, pozitif sınıfta ise "daha" kelimesinin öne çıktığı görülmüştür.

Bu bulgular ışığında şu öneriler sunulabilir:

1. **Veri Seti Dengesizliği**: Veri setinde negatif duygu ağırlıklı haberlerin fazlalığı nedeniyle model performansı dengesiz olabilmektedir. Pozitif duygu içeren metinlerin sayısı arttırılarak ya da dengesiz veri setlerini iyileştirmek amacıyla ağırlıklı örnekleme yöntemleri uygulanarak model performansı geliştirilebilir.

2. **Model Performansının Arttırılması**: Naive Bayes modelinin genel performansı iyi olmakla birlikte, pozitif sınıfta kesinlik oranını arttırmak için farklı öznitelik mühendisliği teknikleri denenebilir. Özellikle, kelime frekansları, kelime gövdeleme (stemming) ve anlamsal analiz teknikleri ile model geliştirilebilir.

3. **Metin Uzunluğu ve Duygu Bağlantısı**: Metin uzunluğunun duygu sınıflandırma performansında etkili olduğu görülmüştür. Bu nedenle, gelecek çalışmalar metin uzunluğunu bir öznitelik olarak kullanarak model doğruluğunu iyileştirebilir.

4. **Kelime Kullanım Farklılıklarının Değerlendirilmesi**: Pozitif ve negatif duygu ifadelerinde sık kullanılan kelimelerin belirlenmesi, duygu sınıflandırma modellerinin iyileştirilmesine katkı sağlayabilir. Bu nedenle, ileri analizlerde kelime kullanım farklılıkları daha ayrıntılı olarak incelenmelidir.

5. **Genellenebilirlik Testleri**: Çalışmanın sonuçlarının farklı veri setlerinde de test edilmesi, modelin gerçek hayattaki performansını değerlendirmek için kritik bir adımdır. Farklı haber kaynakları ve zaman dilimlerinden veri toplanarak modelin genellenebilirliği artırılabilir.

Sonuç olarak, "sessiz istifa" kavramının medya yansımaları büyük oranda negatif duygu ile ele alınmakta olup, makine öğrenmesi yöntemleri ile bu duygu dağılımını belirlemek mümkün olmuştur. Model performanslarını iyileştirmek ve genellenebilirliği artırmak için ileri düzey veri işleme ve öznitelik seçim yöntemlerinin uygulanması önerilmektedir.

Kaynakça

Çalışkan, K. (2023). Sessiz İstifa: Sonun Başlangıcı mı Yeniden Diriliş mi? *Journal of Organizational Behavior Review, 5*(2), s. 190-204.

Çelik, E., Dal, D., & Aydin, T. (2021). Duygu Analizi İçin Veri Madenciliği Sınıflandırma Algoritmalarının Karşılaştırılması. Avrupa Bilim ve Teknoloji Dergisi, (27), 880-889.

Çimen, A. İ., & Yılmaz, T. (2023). Sessiz İstifa Ne Kadar Sessiz. *Sakarya Üniversştesi İşletme Enstitüsü Dergisi, 5*(1), s. 27-33. doi:10.47542/sauied.1256798

Güler, M. (2023). Çalışma Kültüründe Yeni Bir Kavram: Sessiz İstifa. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 32*(1), s. 247-261.

Ilgın, S. (2022). *2022'nin Popüler Akımı Sessiz İstifa Nedir?* https://boenstitu.com/blog/sessiz-istifa-nedir. 02 11, 2025 tarihinde alındı

Özdemir, O. (2022). *Sessiz İstifa İyi Bir Fikir mi?* https://www.linkedin.com/pulse/sessiz-istifa-iyi-bir-fikir-mi-orhan-ozdemir/. 02 11, 2025 tarihinde alındı

Şahinaslan, Ö., Dalyan, H., & Şahinaslan, E. (2022). Naive Bayes Sınıflandırıcısı Kullanılarak YouTube Verileri Üzerinden Çok Dilli Duygu Analizi. *Bilişim Teknolojileri Dergisi, 15*(2), s. 221-229. doi:https://doi.org/10.17671/gazibtd.999960

Yıldız, D. (2023). Örgütlerde İşgören ve İşverenlerin Güncel Sorunu Sessiz İstifa. *Sosyal Bilimler Araştırma Dergisi, 12*(6), s. 795-802.

Yıldız, D. (2023). Z Kuşağında Tükenmişliğin Ötesi: Sessiz İstifa. *IDEA STUDIES Journal, 9*(52), s. 1400-1405. doi:http://dx.doi.org/10.2922

Yıldız, S., & Özmenekşe, Y. O. (2024). Kaçınılmaz Son: Sessiz İstifa. *Al Farabi Uluslararası Sosyal Bilimler Dergisi, 7*(4), s. 14-24.

HAVACILIK ÇALIŞANLARININ ÖZ-FARKINDALIKLARI VE DURUMSAL FARKINDALIKLARI ARASINDAKİ İLİŞKİ: İŞ ÇIKTILARINA VE HAVACILIK GÜVENLİĞİNE ETKİLERİ

ÖZET

Amaç havacılık çalışanlarının öz-farkındalıklarının durumsal farkındalıklarını nasıl etkilediğini ve bu durumun çalışanların iş tatmini, iş performansı, tükenmişlik, havacılıkta güvenlik kontrol odağını (HGKO) nasıl etkilediğini ampirik olarak incelemektir. Havacılık güvenliği bakımından çok önemli bir unsur olan durumsal farkındalığın öz-farkındalık ile olan ilişkisi yeterince araştırılmamıştır. Araştırmanın başlıca özgün değeri Türkiye'de havacılık çalışanlarının öz-farkındalıklarının durumsal farkındalık düzeylerini nasıl ve ne derecede etkilediğini inceleyen ilk çalışma olduğudur. Araştırmanın bu iki öncül değişkenin (öz-farkındalık ve durumsal farkındalık) iş tatmini, iş performansı, tükenmişlik ve havacılık güvenlik kontrol odağına olan etkilerini birlikte inceleyen ilk çalışma olması da önemlidir. Bu pilot araştırmada ilgili ölçeklerden yararlanılarak oluşturulan 5'li Likert tipi anket aracılığıyla 267 havacılık çalışanından veri toplanmıştır. Veriler Smart PLS 4 Analiz programında Yapısal Eşitlik Modeli ile analiz edilmiştir. Nesnel Öz-farkındalık, Johari Penceresi, Üç Seviyeli Durumsal Farkındalık kuramları temelinde tartışılan sonuçlar gelişen öz-farkındalığın durumsal farkındalığı olumlu yönde etkilediğini ve iş tatmini, iş performansı ve HGKO'yu güçlendirdiğini, tükenmişliği azalttığını açıklamaktadır.

Anahtar Kelimeler: Havacılık çalışanları, öz-farkındalık, durumsal farkındalık, iş performansı, güvenlik.

GİRİŞ

Bu araştırmanın amacı havacılık çalışanlarının öz-farkındalıklarının durumsal farkındalıklarını ve bunun da çalışanların tükenmişliğini, iş performanslarını, işe bağlılığını ve havacılıkta güvenlik odak kontrolünü ne yönde etkilediğini ampirik olarak incelemektir. Havacılık güvenliği bakımından çok önemli bir unsur olan durumsal farkındalık literatürde incelenmiş olsa da öz-farkındalık ile olan ilişkisi yeterince araştırılmamıştır. Halbuki öz-farkındalıkları güçlü olan bireylerin durumsal farkındalıkları olumlu yönde etkilenebilir. Öz-farkındalık, destek, başarı ve görev kültürünü pozitif yönde etkilemektedir (Çakır & Bilgivar, 2024). Ayrıca havacılıkta pilotların beklenmeyen durumlara uyum sağlama düzeyinin artması, bilişsel ve analitik yeteneklerini koruyabilmeleri için öz-farkındalık düzeylerinin de güçlü olması gerektiği bilinmektedir (Beltran, 2024). Havacılıkta birçok bireysel ve görev çıktılarını etkileyen durumsal farkındalık vazgeçilmez ve hayati derecede önem taşımaktadır (Akyürek, 2024; Endsley & Jones, 2024; Munir vd., 2022). Öz-farkındalığı yeterli düzeyde olmayan çalışanların daha fazla tükenmişlik duygusu yaşadıkları (Maina, 2024), iş tatmini (Pourkiani vd., 2016; Kim & Wee, 2020) ve iş performanslarının (Alferaih, 2022) daha düşük olabileceği literatürde açıklanmaktadır. Durumsal farkındalığın havacılıkta temel rol oynayan havacılık güvenliğini etkileyen temel faktörlerden bir olması (Wang vd., 2021) nedeniyle çalışanların havacılık güvenliği kontrol odağı (HGKO) da incelenmelidir. Araştırmanın en temel sorusu havacılık çalışanlarının öz-farkındalık düzeyinin durumsal farkındalıklarını ne ölçüde ve nasıl etkilediğidir. Ayrıca havacılık çalışanlarının öz-farkındalıklarının durumsal farkındalıklarına etkisi yoluyla iş tatmini, iş performansı, tükenmişliklerini, HGKO'yu nasıl ve ne yönde etkilediği de araştırmanın soruları arasındadır.

Literatürde şimdiye kadar durumsal farkındalık ile ilgili birçok çalışma yer almasına rağmen öz-farkındalık ve durumsal farkındalık arasındaki etkileşimin bireyin düşünce davranış ve tutumlarını nasıl etkilediği ve bu yönde iş çıktılarının da nasıl değişim göstereceği konusunda bilindiği kadarıyla hiçbir çalışma bulunmamaktadır. Özellikle havacılık sektöründe havacılık güvenliği önemli bir faktör olduğu için çalışanların güvenlik odaklı tutum ve davranışları da aynı şekilde önem taşımaktadır. Bu

araştırmanın başlıca özgün değeri Türkiye'de havacılık sektöründe çalışanların öz-farkındalıklarının durumsal farkındalık düzeylerini nasıl ve ne derecede etkilediğini inceleyen ilk çalışma olmasıdır. Ayrıca bu iki değişkenin (öz-farkındalık ve durumsal farkındalık) arasındaki ilişkinin Türkiye'deki havacılık çalışanlarının iş tatmini, iş performansı, tükenmişlik ve HGKO düzeylerini nasıl etkilediği literatürde ilk kez araştırılmaktadır. Dahası bu iki değişkenin (öz-farkındalık ve durumsal farkındalık) arasındaki ilişkinin havacılık güvenliği üzerindeki etkilerinin literatürde ve Türkiye'de ilk kez araştırılması da bu çalışmanın diğer bir özgün değeridir. Literatürde güvenilirliği ve geçerliği test edilmiş ölçekler kullanılarak ve istatistiki analiz analizle havacılık çalışanları bağlamında ve havacılık güvenliğine olan etkisini kapsayan bu ampirik araştırma ilk kez yürütülmektedir.

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

ÖZ-FARKINDALIK

Öz-farkındalık kavramı başlangıçta iki boyutlu olarak algılanmıştır (Carden vd., 2022; Duval & Wicklund, 1973); Birincisi, dikkatin kişinin dışındaki olaylara odaklandığı bir bilinç durumu olan öznel öz-farkındalık ve ikincisi, yalnızca kendine odaklanan nesnel öz-farkındalık. Bu iki boyutlu yaklaşım aynı zamanda kendi geliştirdiği standartlarla bir karşılaştırma başlatan dikkati kendine odaklayarak öz-farkındalığın elde edildiğini önermektedir. Öz-farkındalık içeriğinin içsel ve dışsal bileşenleri de mevcuttur. İçsel öz-farkındalık bireyin duygularını, inançlarını, bilişlerini, ilgi alanlarını, hedeflerini, kişiliğini, değerlerini ve anlamda yaşam kalıplarını içerir. Dış öz-farkındalık aynı zamanda öz-farkındalığın sosyal bir yönünü özellikle başkalarının bireye geri bildirimi ile ilgili öz değerlendirmeleri, insanların bireyle nasıl ilişki kurduklarına ve davranışlarının başkaları üzerindeki etkilerine ilişkin algılarını içerir (London vd., 2022).

DURUMSAL FARKINDALIK

Durumsal farkındalık, "çevredeki unsurların belli bir zaman ve mekân hacmi içinde algılanması, anlamlarının kavraması ve yakın gelecekteki durumlarının izdüşümü"dür (Endsley, 1999: 257). Durumsal farkındalığın ürünleri olarak dinamik bir görev ortamı ve bu ortam içinde yönlendirilmiş eylem hakkında bilgi sahibi olan uyarlanabilir, dışa dönük bilinçtir (Smith & Hancock, 1995: 138). Durumsal farkındalık havacılıkta hava trafik kontrolörü ve birçok meslek dahil olmak üzere çoğu insan yaşamının ve mülkünün korunmasını içeren çok çeşitli durumlarda başarılı karar verme için kritik bir temel olarak kabul edilmiştir (Zeng & Li, 2022: 154).

Öz-farkındalık ve Durumsal Farkındalık Arasındaki İlişki

Öz farkındalıkla durumsal farkındalık arasında önemli bir ilişki vardır. Çevresinde olan bitenin bilinçli bir şekilde farkında olabilmesi için bireyin öz-farkındalığının da yeterince gelişmiş olması gerekir (Caldwell & Hayes, 2016). Örneğin, odaklanması, dikkat seviyesi yeterli bir düzeyde olan bir kişinin, çevresinde gelişen durumlara karşı algıları daha yüksek olacaktır (Cak vd., 2020). Çevresindeki gelişmeleri daha yüksek düzeyde algılayan bireyin durumlar karşısındaki farkındalığı da yüksek olacaktır. Dolayısıyla, Hipotez 1'i aşağıdaki gibi açıklanmaktadır:

H1: *Havacılık çalışanlarının öz-farkındalık düzeylerinin artması, durumsal farkındalık düzeylerinin artmasına yol açmaktadır*.

Havacılık Çalışanlarının Durumsal Farkındalığı ile İş Çıktıları Arasındaki İlişkiler

Öz-farkındalık, durumsal farkındalık ve iş tatmini arasındaki ilişki: Öz-farkındalık yeteneği ve öz yönetim yeteneği, duygusal liderliğin ve iş tatmininin alt boyutlarıdır ve örgütsel atmosfer aracılığı ile örgüt üyeleri üzerinde etki yaratır (Kim & Wee, 2020). Öz-farkındalığın gelişmiş olmasının temelinde bilişsel farkındalık, çok düzeyli farkındalık ve duyguların tanınmasına dayalı farkındalık bulunmaktadır. Güçlenen öz-farkındalıkla birlikte durumsal farkındalığın da artması söz konusu olacağından, çok düzeyli ve bilişsel farkındalığı yüksek olan bir çalışanın iş tatmininin de objektif olarak daha yüksek olması beklenmelidir (Lent & Brown, 2006). İş tatmini üzerinde etkili olan ve öz-farkındalıkla ilişkili olan unsurlardan en önemlisi değerlerdir. İçsel olarak geliştirdiği değerlerin farkında olan çalışanlar iş yerinde bu değerlerin varlığıyla iş tatminini yüksek olarak deneyimler (Kirstof-Brown vd., 2005). Öz-farkındalığı yüksek olan bir çalışanın durumsal farkındalığı da yüksek

olacağından, beklenen iş koşullarında iş tatmininin de yüksek olması mümkündür. Bu durum havacılık çalışanlarının durumsal farkındalıklarının artmasıyla iş tatmin düzeylerinin artmasına yol açabilir. Buradan hareketle, Hiptez 2' aşağıdaki gibi açıklanmaktadır:

Hipotez 2a: *Havacılık çalışanlarının durumsal farkındalık düzeylerinin artması, iş tatmin düzeylerinin de artmasına neden olur.*

Hipotez 2b*: Havacılık çalışanlarının durumsal farkındalıkları, öz-farkındalıkları ile iş tatminleri arasında aracı rol oynamaktadır.*

Öz-farkındalık, durumsal farkındalık ve iş performansı arasındaki ilişki*:* İş tatmini, iş performansını etkileyen temel bir faktör olarak herhangi bir organizasyonun başarısında etki yaratır (Hur, 2016). Bilişsel yeteneğin iş performansını pozitif yönde etkilediği açıklanmaktadır (Hunter, 1986). Bireysel ve durumsal değişkenlerin çalışanların iş tatminini etkilediği açıklanmıştır (Ronan, 1970). Ayrıca havacılıkta karar verme süreçlerinde son derece etkili olan durumsal farkındalık düzeyi (Nguyen vd., 2019) kararların niteliğine bağlı olarak iş tatmini üzerinde etkili olabilir (Mızrak, 2023). Öz-farkındalıkla durumsal farkındalık arasındaki ilişkiden hareketle, durumsal farkındalığın iş performansı arasında aracı rol oynadığı açıklanabilir. Dolayısıyla, Hipotez 3 aşağıdaki gibidir:

H3a: *Havacılık çalışanlarının durumsal farkındalık düzeylerinin artması, iş performans düzeylerinin de artmasına yol açar.*

H3b: *Havacılık çalışanlarının durumsal farkındalıkları, öz-farkındalıkları ile iş performansları arasında aracı rol oynamaktadır.*

Öz-farkındalık, durumsal farkındalık ve tükenmişlik arasındaki ilişki: Tükenmişlik, bireyin ilişkisel olarak uzun süreli etkileşimleri yoluyla ortaya çıkan kronik bir duygusal tükenme halidir (Söderfeldt vd., 1995: 639). Çözülemeyen strese tepki olarak bireyin yaşadığı depresif süreçtir (Schonfeld vd., 2018: 218–219). İş tükenmişliği, bireylerin işyerinde deneyimlediği kronik duygusal ve kişilerarası stres faktörleri ile bu stres faktörlerinin ardından göreve, kuruma, iş arkadaşlarına, müşterilere ve kendilerine verdikleri tepkilerin psikolojik bir sendromu olarak bilinmektedir (Swider & Zimmerman, 2010).

İş Talepleri-Kaynakları (JDR) modeline göre (Bakker vd., 2003), örgütlerde çalışanların iyilik halinin sağlanarak iş kaynaklarının iş taleplerini dengelemesi yoluyla bireysel ve iş çıktıları optimize edilir. Bir işin talepleri sıklıkla azalan iş tatmini ve iş performansı ve artan çalışan tükenmişliği birlikte azalan performansla ilişkilendirilmektedir (örn. Nahrgang vd., 2011; Lewig vd., 2007).

Çalışanların öz-farkındalıklarının tükenmişlik ile ilişkili olduğu ve öz-farkındalıklarının güçlendirilerek tükenmişlik düzeylerinin azaltılabileceği açıklanmaktadır (Askarizadeh vd., 2017). Tükenmişlik ve yorgunluğun durumsal farkındalıkla negatif ilişkili olduğu ortaya çıkarılmıştır (Bongo & Seva, 2021). Buradan hareketle, havacılık çalışanlarının durumsal farkındalık düzeylerinin azalması tükenmişlik düzeylerinin artmasına yol açabileceği ifade edilebilir. Dolayısıyla, Hipotez 4 aşağıdaki gibidir:

H4a: *Havacılık çalışanlarının durumsal farkındalık düzeylerinin azalması, tükenmişlik yaşamalarına neden olur.*

H4b: *Havacılık çalışanlarının durumsal farkındalıkları, öz-farkındalıkları ve tükenmişlikleri arasında aracı rol oynamaktadır.*

Öz-farkındalık, durumsal farkındalık ve havacılık güvenliği kontrol odağı arasındaki ilişki*:* "Kontrol odağı (KO) bir kişinin deneyimlediği durumların sonuçlarının kişisel kontrolü altında olduğunu algılama derecesini ifade etmektedir." (Hunter, 2002: 1). İçsel kontrol odağı yönelimine sahip bireyler, durumun sonucu üzerinde kontrol uygulayabileceklerini algılamaktadır. Dışsal kontrol odağı yönelimine sahip bireyler ise sonuçları diğer kişilerin eylemleri vb. dış etkenlere bağlar (Jones & Wuebker, 1993).

Sivil havacılıkta yapılan araştırmalarla (Joseph & Ganesh, 2006; You vd., 2013) tutarlı olarak, askeri havacılıkta da daha fazla iç kontrol yönelimine sahip havacıların, bu yapıda düşük olan havacılara

göre daha az kaza yaşadıkları sonucuna ulaşılmıştır (Hunter & Stewart, 2009). Sonuçlar durumsal farkındalık ile havacılık güvenlik odak kontrolü arasında pozitif bir ilişki olduğunu ortaya koymaktadır.

İçsel odak kontrolü yüksek olan bireylerin öz-farkındalıklarının da daha yüksek olduğu açıklanmaktadır (Donlan, 1983). Dolayısıyla havacılık çalışanlarının durumsal farkındalıklarının öz-farkındalıkları ile havacılık güvenlik odak kontrolü arasında aracılık rolü oynadığı açıklanabilir. Bu doğrultuda, Hipotez 5 aşağıdaki gibidir:

H5a: *Havacılık çalışanlarının durumsal farkındalık düzeylerinin artması, havacılık güvenliği odak kontrollerinin artmasına neden olur.*

H5b*: Havacılık çalışanlarının durumsal farkındalıkları, öz-farkındalıkları ve havacılık güvenliği odak kontrolleri arasındaki ilişkide aracılık rolü oynamaktadır.*

ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Bu araştırmada nicel araştırma yöntemi benimsenmiştir. Araştırmadaki öz-farkındalık değişkeni bağımsız değişkendir. Durumsal farkındalık değişkeni aracı değişken olarak belirlenmiştir. Sonuç değişkenler ise tükenmişlik sendromu, iş tatmini, iş performansı ve havacılık güvenliği odak kontrolü değişkenleri olarak belirlenmiştir. Literatürde yer alan ilgili ölçeklerden yararlanılarak 5'li Likert tipi anket oluşturulmuştur. Verilerin YEM (yapısal eşitlik modeli) veri analiz yöntemiyle Smart pls 4 programında istatistiki analizi gerçekleştirilmiştir.

Evren ve Örneklem

Araştırmanın evreni Türkiye'deki havacılık sektörü çalışanlarıdır. 2024 yılı itibarı ile 24597 havacılık çalışanı olduğu bilinmektedir. Örneklem, bu evrendeki çalışanları kapsamaktadır. Örneklem sayısından bağımsız sonuçlar elde edilebilen 384 kişiye (Krejcie & Morgan, 1970) ulaşılması hedeflenmektedir. Veriler rastgele örnekleme tekniğiyle toplanmıştır. Bu pilot araştırmada 267 havacılık çalışanına ulaşılmıştır.

Veri Toplama Aracı

Anket formunda yer alan ölçekler sırasıyla şunlardır: Öz-farkındalık ölçeği (Self-awareness Scale) (Ashley & Reiter-Palmon, 2012), Durumsal Farkındalık Ölçeği (Situational Awareness Scale) (Govern & Marsch, 2001), Maslach Tükenmişlik Ölçeği (Maslach & Jackson, 1981), İş Tatmini Ölçeği (Nanjundeswaraswamy, 2019), İş Performansı Ölçeği (Sonnentag & Frese, 2002), Havacılık Güvenliği Kontrol Odağı Ölçeği (Hunter, 2002). Ölçeklerin güvenilirlik ve geçerlilikleri mevcuttur, ancak bu çalışmada geçerlilik ve güvenilirlikleri toplanan veriler doğrultusunda tekrar elde edilmiştir.

BULGULAR VE TARTIŞMA

Geçerlik ve Güvenirlik Analizi

Tablo 1'de görülen ölçüm modeli sonuçlarına göre araştırmanın güvenirliği, Cronbach's Alfa ve birleşik güvenirlik (CR=Composite Reliability) katsayılarıyla ölçülmüştür. Araştırmanın geçerliğini değerlendirmek için faktör yükleri ve açıklanan ortalama varyans (AVE=Average Variance Extracted) değerleri incelenmiştir. Faktör yüklerinin ≥ 0,70, Cronbach's Alfa ve birleşik güvenirlik katsayılarının ≥ 0,70 ve açıklanan ortalama varyans değeri ≥ 0,50 olmaldır (Hair vd., 2019; Hair vd., 2022).

Doğrulayıcı faktör analizi sürecinde faktör yükü 0.40'ın altında olan bazı sorular (Öz-farkındalık Ölçeği'nin 6., 12., 16., 25., 30., 32., 36. ve 42. soruları, Durumsal Farkındalık Ölçeği'nin 3., 4. ve 6. soruları, İş Tatmini Ölçeği'nin 5. Sorusu, Tükenmişlik Ölçeği'nin 15., 18., 21. ve 22. soruları ölçümlerin her aşamada tekrarlanması suretiyle çıkarılmıştır.

Tablo 1: Ölçüm Modeli Sonuçları

Değişken	Cronbach's Alfa	CR	AVE
Öz-farkındalık (ÖF)	0.916	0.924	0.521
Durumsal farkındalık (DF)	0.818	0.868	0.523
İş Tatmini (İT)	0.788	0.876	0.702
İş Performansı (İP)	0.797	0.868	0.622
Tükenmişlik (TÜK)	0.923	0.933	0.499
Havacılık Güvenlik Odak Kontrolü (HGOK)	0.946	0.952	0.523

Değişkenlerin, Cronbach's Alpha katsayıları 0.952 ile 0.868 arasında; CR (Composite Reliability) katsayılarının 0.952 ile 0.868 arasında ölçümü güvenirliğin, AVE değerlerinin de 0.499 ile 0.702 arasında ölçümü birleşme geçerliğinin mevcut olduğuna işaret etmektedir.

Ayrışma geçerliğine ait analiz sonuçları HTMT ölçütü temelinde (Henseler vd., 2015) HTMT katsayıları olarak Tablo 2'de gösterilmektedir.

Tablo 2: Ayrışma Geçerliliği (HTMT) Sonuçları

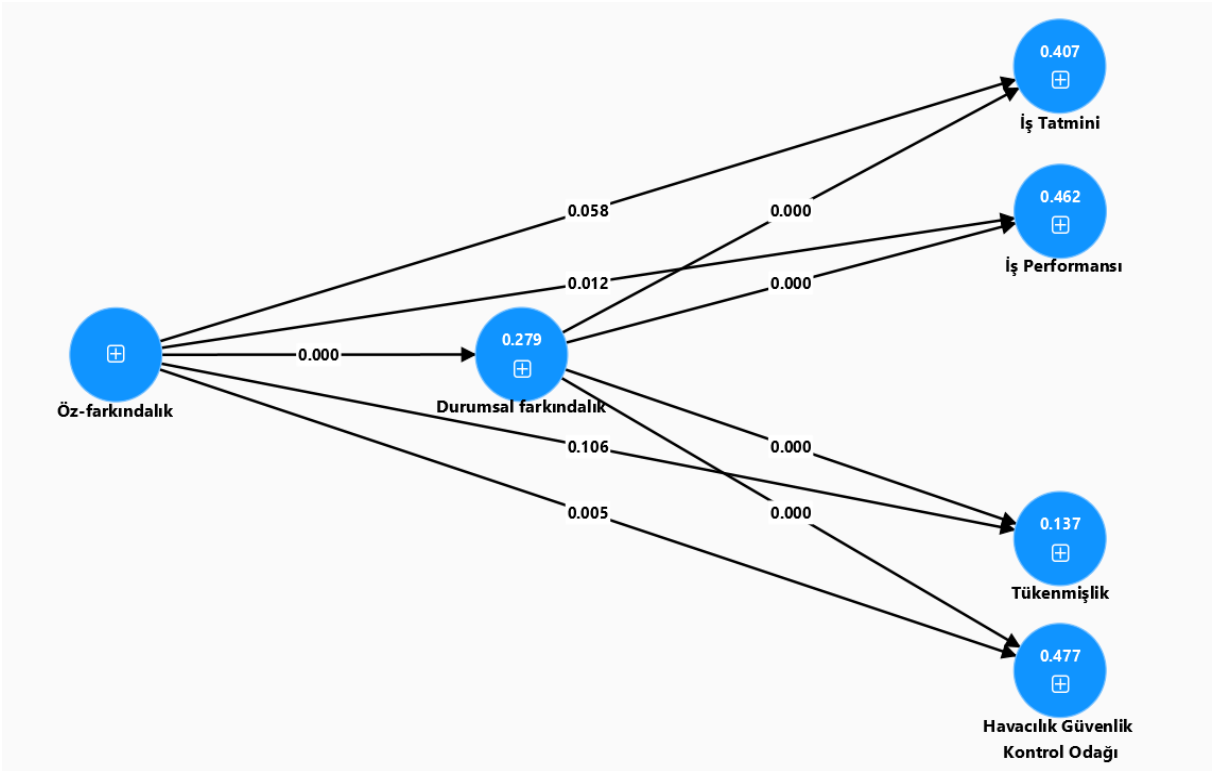
	ÖF	DF	İT	İP	TÜK	HGOK
ÖF	*(0.916)*					
DF	0.575	*(0.818)*				
İT	0.460	0.783	*(0.788)*			
İP	0.511	0.823	0.810	*(0.797)*		
TÜK	0.247	0.375	0.279	0.310	*(0.923)*	
HGOK	0.501	0.760	0.778	0.898	0.329	*(0.946)*

Teorik olarak birbirine yakın kavramlarda değişkenler arasındaki HTMT katsayısının 0.90'ın, uzak kavramlarda 0.85'in altında olması beklenir (Henseler vd., 2015). Tablo 2'de açıklanan HTMT katsayıları ayrışma geçerliğinin mevcut olduğuna işaret etmektedir.

Katılımcıların Profili

Katılımcıların demografik özelliklerini Tablo 3'te gösterilmektedir. Çalışanların profilinde; Kadın (%37,7), ön-lisans mezunu (%39,2), 18-25 yaş arası (%38,2), kurumdaki toplam çalışma süresinin 1-5 yıl arası (%38,69), meslekteki toplam çalışma yılının 6-10 yıl (%44,8) olduğu belirlenmiştir.

Şekil 1: Yapısal Eşitlik Modeli



Analiz sonuçlarına göre VIF değerleri 1.383-1.019 arasında ve kabul edilen sınırları kapsamaktadır (Hair vd., 2022).

Tablo 3: R^2 ve f^2 Değerleri

Değişken	**R^2**	**Etkileyen-Etkilenen Değişken**	**f^2**
Durumsal Farkındalık	%27,9	Durumsal Farkındalık→Havacılık Güvenlik Odak Kontrolü (HGOK)	0.458
İş Tatmini	%40,7	Durumsal Farkındalık→İş Tatmini	0.395
İş Performansı	%46,2	Durumsal Farkındalık→İş Performansı	0.463
Tükenmişlik	%13,7	Durumsal Farkındalık→Tükenmişlik	0.150
Havacılık Güvenliği Kontrol Odağı	%47,7	Öz-Farkındalık→Durumsal Farkındalık	0.387
		Öz-Farkındalık→Havacılık Güvenlik Odak Kontrolü	0.047
		Öz-Farkındalık→İş Tatmini	0.016
		Öz-Farkındalık→İş Performansı	0.030
		Öz-Farkındalık→Tükenmişlik	0.022

Tablo 3'te görüldüğü üzere modele ait R^2 değerleri; *durumsal farkındalık* değişkeninin %27,9, iş tatmini değişkeninin %40,7, iş performansı değişkeninin %46,2, tükenmişlik değişkeninin %13,7 ve havacılık güvenliği kontrol odağı değişkeninin %47,7 oranında açıklanmıştır.

Etki büyüklüğü katsayısının (f^2) 0.02 ve üzeri olması düşük, 0.15 ve üzeri olması orta, 0.35 ve üzeri olması ise yüksek olarak kabul edilmektedir (Cohen, 1988). Tablo 4'te görüldüğü üzere etki büyüklüğü katsayıları (f^2); *durumsal farkındalık* değişkeninin *HGOK* değişkeni üzerinde yüksek (0.458); *iş tatmini* değişkenini üzerinde orta (0.395); iş performansı değişkeni üzerinde yüksek (0.463); tükenmişlik değişkeni üzerinde orta (0.150) düzeyde olduğu ortaya çıkarılmıştır. *Öz-farkındalık* değişkeninin *durumsal farkındalık* değişkeni üzerindeki etki büyüklüğü (f^2) yüksek (0.387); *HGOK* değişkeni üzerinde düşük (f^2=0.047), *iş tatmini* üzerinde düşük (f^2=0.016); *iş performansı* değişkeni üzerinde düşük ((f^2=0.030); *tükenmişlik* değişkeni üzerinde düşük (f^2=0.022) olarak ortaya çıkarılmıştır.

Tablo 4: Araştırma Modeli Katsayıları (Direkt Etkiler)

Değişkenler		Standardize β	Standart Sapma	Güven aralığı (%2.5- %97.5)	t değeri	p değeri
Durumsal Farkındalık	İş Tatmini	0645.	0.075	0.498 0.789	8.651	0.000***
	İş Performansı	0.611	0.067	0.479 0.741	9.160	0.000***
	Tükenmişlik	0.503	0.0074	0.352 0.637	6.829	0.000***
	HGKO	0.548	0.055	0.445 0.660	9.914	0.000***
Öz-Farkındalık	Durumsal Farkındalık	0.913	0.124	0.627 1.130	7.338	0.000***
	İş Tatmini	0.222	0.117	-0.014 0.443	1.896	0.058
	İş Performansı	0.271	0.108	0.054 0.472	2.499	0.012***
	Tükenmişlik	-0.287	0.177	-0.618 0.069	1.618	0.106
	HGKO	0.302	0.107	0.092 0,505	2.826	0.005**

(p<0.05 için *, p<0.01 için ** ve p<0.001 için ***) Model fit değerleri: d_uls: 2.497 d_G:3.734 SRMR:0.075

Tablo 5: Araştırma Modeli Katsayıları (Dolaylı Etkiler)

Değişkenler	Standardize β	Standart Sapma	Güven aralığı (%2,5- %97,5)	t değeri	p değeri
Öz-farkındalık -> Durumsal Farkındalık -> İş Tatmini	0.589	0.108	0.389 0.809	5.463	0.000***
Öz-farkındalık-> Durumsal Farkındalık->İş Performansı	0.558	0.103	0.364 0.765	5.440	0.000***
Öz-farkındalık -> Durumsal Farkındalık ->Tükenmişlik	0.459	0.097	0.274 0.647	4.718	0.000***
Öz-farkındalık -> Durumsal Farkındalık -> HGKO	0.500	0.089	0.328 0.674	5.637	0.000***

(p<0.05 için *, p<0.01 için ** ve p<0.001 için ***) Model fit değerleri: d_uls: 4.799 d_G:5.474 SRMR:0.071

P değerleri incelendiğinde; Durumsal Farkındalığın *Öz-Farkındalık* ve *İş Tatmini* arasında (β =0.589, P=0.000), *Öz-Farkındalık* ve *İş Performansı* arasında, (β =-0.422, P=0.000), *Öz-Farkındalık* ve *Tükenmişlik* arasında (β=0.459, P=0.000), *Öz-Farkındalık* ve *HGKO* arasında (β =0.500, P=0.000) düzeyinde anlamlı etkiler keşfedilmiştir.

Hipotezler test edilerek mevcut değişkenler arasındaki nedensel ilişkiler anlaşılmaya çalışılmıştır. Araştırmanın bütün hipotezleri (H1, H2a, H2b, H3a, H3b, H4a, H4b, H5a, H5b) desteklenmiştir. Bu ampirik araştırmanın sonuçlarına göre havacılık çalışanlarının öz-farkındalıklarının (ÖF) durumsal farkındalıkları (DF) üzerinde etkili olduğunu ortaya çıkmıştır. Havacılık sektöründe DF'nin hayati derecede önem taşıdığı bilinmektedir. Çalışma süreçleri ve iş çıktıları üzerinde vazgeçilmez bir önemi olan DF'nin bu araştırma sonuçlarına göre iş tatmini, iş performansı, tükenmişlik ve HGKO üzerinde etkili olduğu keşfedilmiştir. Ayrıca DF'nin bu iş çıktıları ile ÖF arasında aracılık etkisi olduğu da bu araştırma ile ilk kez ortaya çıkarılmıştır. Buna göre havacılık çalışanlarının ÖF'yi güçlendirilerek DF'nin de artması ve bunun da görev süreçlerine ve iş çıktılarına olumlu etkisinin olması söz konusudur. Böylelikle bu araştırmanın özgünlüğü havacılık çalışanlarının öz-farkındalıkları ve durumsal farkındalıkları arasındaki ilişkiyi ampirik olarak inceleyen literatürdeki ilk çalışma olmasıdır.

ÖF ve DF'nin iş tatmini üzerinde olumlu etkilerinin bireyin içsel olarak geliştirdiği değerlerin de etkili olduğu literatürde açıklanmıştır (Kirstof-Brown vd., 2005). Bu araştırmanın sonuçları havacılık sektöründe durumsal farkındalığın iş tatmini üzerindeki (Wang vd., 2021; Koech, 2021), iş performansı üzerindeki (Loft vd., 2023), tükenmişlik üzerindeki (Ozel & Hacioglu, 2021) ve HGKO üzerindeki etkilerini (Hunter & Stewart, 2009; You vd., 2013) inceleyen çalışmaların sonuçları ile de benzer doğrultudadır. Sonuçlar, artan durumsal farkındalığın iş tatminini, iş performansını ve havacılık güvenliği kontrol odağını güçlendirdiğini, tükenmişlik düzeyini ise azalttığını ortaya koymaktadır.

Araştırmanın sonuçları DF'nin; ÖF ile iş tatmini, ÖF ile iş performansı, ÖF ile tükenmişlik, ÖF ile HGKO arasında aracılık etkileri olduğunu da açıklamaktadır.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Öz-farkındalık ile durumsal farkındalık arasındaki ilişkinin anlaşılmasına ışık tutan sonuçlar; nesnel öz-farkındalık kuramına (Duval & Wicklund, 1972) ve üç seviyeli durumsal farkındalık kuramına (Endsley, 1995) katkı sağlamaktadır.

Sonuçlar doğrultusunda bireyin kendisi ve diğerleri tarafından bilinen ve bilinmeyen özelliklerini kategorize eden ve bu kategorilerin nasıl değişim gösterebileceğini açıklayan Johari Penceresi'nin (Luft & Ingham, 1955) havacılık çalışanlarının nesnel öz-farkındalığını ve durumsal farkındalığını güçlendiren bir araç olarak kullanılması önerilebilir. Johari Penceresi'nin pratik olarak kişinin nesnel öz-farkındalığı ve durumsal farkındalığı arasındaki ilişkiyi güçlendirmesinin sağlanması için uygulamalı olarak kullanılması iş süreçlerine katkı sağlayabilir.

Üç Seviyeli Durumsal Farkındalık Modeli (Endsley, 1995) algısal ve bilişsel süreçleri içermektedir. Bu modelde her seviye bir sonraki seviyenin öncüsüdür. İlk seviyede kişinin çevresinde olan bitenin tam doğru bir şekilde algılaması söz konusu iken ikinci seviyede algılananların doğru bir şekilde anlaşılması ve yorumlanması süreci yer almaktadır. Üçüncü aşamada daha sonraki süreçlerin tahmin edilmesi gerekmektedir. Endsley, uzmanlığın ve eğitimin de bireysel ve durumsal farkındalık üzerinde etkili olduğunu ve bu nedenle benzer iş süreçlerinde farklı bireylerin farklı sonuçlara ulaşabileceklerini açıklamaktadır (Endsley, 1995).

Bu araştırmanın sonuçları rapor edilerek SHGM, ICAO, IATA ve EASA gibi ulusal ve uluslararası havacılık kurumları ile paylaşılarak sonuçların yaygın etkisinin artması mümkün olabilir. Sonuçlar doğrultusunda oluşturulacak yeni ve özgün model ile havacılık çalışanlarının durumsal farkındalık eğitimleri sürecinde özel atölyeler yoluyla yenilik getirilebilir. Böylelikle etkinlik ve verimlilik artırılabilir. Havacılık sektöründeki iş talepleri ve bireysel kaynaklar arasındaki dengenin güçlendirilmesi mümkün olabilir.

Gelecek araştırmalarda öz-farkındalığın alt boyutlarının da incelenmesi yoluyla durumsal farkındalığı hangi alt boyutun daha fazla etkilediği keşfedilebilir. Duygusal zekanın öz-farkındalık ve durumsal farkındalık üzerindeki etkilerini inceleyen ampirik çalışmalar yapılabilir. Havacılık çalışanları pilot, hava trafik kontrolörü, kabin görevlisi, yer hizmetleri görevlisi, teknisyen gibi farklılaşan meslek grupları dikkate alınarak her meslek grubuna ait öz-farkındalık ve durumsal farkındalık ilişkisini içeren kapsamlı modellerin geliştirilmesi önerilebilir.

KAYNAKÇA

Akyürek, S. S. (2024). Havacılıkta durumsal farkındalık ve etkileri. *İçinde: Sosyal, İktisadi, Beşeri ve Yönetim Alanları Perspektifinde Sorunlara Bakış 2.* s: 247-270. Efe Akademi Yayınları.

Alferaih, A. (2022). Evaluating The Impact of Self-Awareness on Job Performance Through Self-Efficacy. *International Journal of eBusiness and eGovernment Studies, 14*(1), 409-428.

Ashley, G. C., & Reiter-Palmon, R. (2012). Self-awareness and the evolution of leaders: The need for a better measure of self-awareness. *Journal of Behavioral and Applied Management, 14*(1), 2-17.

Askarizadeh, G., Poormirzaei, M. & Bagheri, M. (2017). Self-awareness or mindfulness: predicting nurses' burnout intensity. *Preventive Care in Nursing & Midwifery Journal, 7*(3), 9-16.

Bakker, A., Demerouti, E. & Schaufeli, W. (2003). Dual processes at work in a call centre: An application of the job demands–resources model. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 12*(4), 393-417.

Beltran, F. (2024). Emotions-Based Training: Enhancing Aviation Performance Through Self-Awareness and Mental Preparation, Coping with Stress and Emotions. Proceedings of the 2nd International Conference on Cognitive Aircraft Systems (ICCAS 2024), pages 21-28 ISBN: 978-989-758-724-5 DOI: 10.5220/0012924000004562.

Bongo, M., & Seva, R. (2021). Effect of Fatigue in Air Traffic Controllers' Workload, Situation Awareness, and Control Strategy. *The International Journal of Aerospace Psychology, 1–24.* doi:10.1080/24721840.2021.1896951

Cak, S., Say, B. & Misirlisoy, M. (2020). Effects of working memory, attention, and expertise on pilots' situation awareness. *Cognitive Technology Work*, 22, 85–94. https://doi.org/10.1007/s10111-019-00551-w

Caldwell, C. & Hayes, L. A. (2016). Self-efficacy and self-awareness: moral insights to increased leader effectiveness. *Journal of Management Development*, *35*(9), 1163-1173.

Carden, J., Jones, R. J. & Passmore, J. (2022). Defining self-awareness in the context of adult development:A systematic literature review. *Journal of Management Education*, *46*(1), 140-177.

Çakır, B. & Bilgivar, O. O. (2024). Okul müdürlerinin çevik liderlik özelliklerinin okul kültürüne etkisi. *Millî Eğitim*, 53 *(242)*, 809-826. doi: 10.37669/milliegitim.1225322.

Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences,* New Jersey: Lawrence Erlbaum, Mahwah

Donlan, D. (1983). The effects of two models of staff development on self-awareness and attitudes of teachers with internal vs. external locus of control. *The Journal of Experimental Education*, *51*(3), 109-113.

Duval, T.S. & Wicklund, R.A. (1972). *A Theory of Objective Self-Awareness*. New York: Academic Press.

Duval, S. & Wicklund, R.A. (1973). Effects of objective self-awareness on attribution of causality. *Journal of Experimental Social Psychology*, *9*(1), 17-31.

Endsley, M.R. (1997, June). Situation awareness, automation and free flight. In *USA/Europe ATM R&D Seminar*.

Endsley, M.R. & Jones, D.G. (2024). Situation awareness oriented design: Review and future directions. *International Journal of Human–Computer Interaction*, *40*(7), 1487-1504.

Fenigstein, A., Scheier, M.F., Buss, A.H. (1975). Public and private self-consciousness: assessment and theory. *Journal of Consulting Clinical Psychology*, *43*, 522-527.

Govern, J.M. & Marsch, L.A. (2001). Development and validation of the situational self-awareness scale. *Consciousness and Cognition*, *10*(3), 366-378.

Hunter, J.E. (1986). Cognitive ability, cognitive aptitudes, job knowledge, and job performance. *Journal of Vocational Behavior*, *29*(3), 340-362.

Hunter, D.R. (2002). Development of an aviation safety locus of control scale. *Safety*, *7*, 160.

Hunter, D.R. & Stewart, J.E. (2009). *Locus of control, risk orientation, and decision-making among US Army aviators*. Arlington, VA: US Army Research Institute for the Behavioral and Social Sciences.https://www.researchgate.net/profile/David-Hunter-27/publication/235017932_Locus_of_Control_Risk_Orientation_and_Decision_Making_Among_US_Army_Aviators/links/00b7d5176e3145287a000000/Locus-of-Control-Risk-Orientation-and-Decision-Making-Among-US-Army-Aviators.pdf

Hur, Y. J. (2016). The Impact of the Creative Atmosphere of a group and individual motivation on a university student's creative personality. *Asia-Pacific Journal of Educational Management Research, 1*(1), 23-28.

Jones, J.W. & Wuebker, L. (1993). Safety locus of control and employees' accidents. *Journal of Business Psychology, 7*, 449–57.

Joseph, C., & Ganesh, A. (2006). Aviation safety locus of control in Indian aviators. *Indian Journal of Aerospace Medicine*, 50, 14-21.

Kim, S., & Wee, K. (2020). Effect of self-awareness and self-management on organizational atmosphere, job satisfaction as leadership coaching roles. *Journal of System and Management Sciences, 10*(1), 51-61.

Koech, M. K. (2021). *Job Satisfaction Among Management Level Employees in the General Aviation Sector: Case of Flight Training Centre* (yayınlanmamış) [Doktora tezi, Nairobi Üniversitesi, Ağustos 2021]

Krejcie, R. V., & Morgan, D. W. (1970). Determining sample size for research activities. *Educational and Psychological Measurement, 30*(3), 607–610.

Kristof-Brown, A. L., Zimmerman, R. D. & Johnson, E. C. (2005). Consequences of individuals' wt at work: A meta-analysis of person–job, person–organization, person–group, and person–supervisor wt. *Personnel Psychology*, 58, 281–342.

Lent, R. W. & Brown, S. D. (2006). Integrating person and situation perspectives on work satisfaction: A social-cognitive view. *Journal of Vocational Behavior, 69*(2), 236-247.

Lewig, K. A., Xanthopoulou, D., Dollard, A. B., & Metzer, J. C. (2007). Burnout and connectedness among Australian volunteers: A test of the Job Demands–Resources model. *Journal of Vocational Behavior, 71*, 429–445.

Loft, S., Tatasciore, M., & Visser, T. (2023). Managing workload, performance, and situation awareness in aviation systems. *İçinde: Human factors in aviation and aerospace* (171-197). Academic Press.

London, M., Sessa, V. I. & Shelley, L. A. (2023). Developing self-awareness: Learning processes for self-and interpersonal growth. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 10*(1), 261-288.

Luft, J, Ingham, H. (1955). *The Johari Window, a graphic model of interpersonal awareness*. Proceedings of the Western Training Laboratory in Group Development. Los Angeles: University of California.

Maina, R. N. (2024). The relationship between burnout and the self-awareness among emergency healthcare workers. *African Journal of Clinical Psychology*. *06*(02), 1-13. https://www.daystar.ac.ke/ajcp/download/100/1729750313_SUSAN-RUTURI---AJCP-ARTICLE.pdf

Maslach, C., & Jackson, S. E. (1981). The measurement of experienced burnout. *Journal of Organizational Behavior, 2*(2), 99-113.

Mızrak, F. (2023). Analyzing criteria affecting decision-making processes of human resource management in the aviation sector-A fuzzy logic approach. *Journal of Aviation*, *7*(3), 376-387.

Munir, A., Aved, A. & Blasch, E. (2022). Situational awareness: techniques, challenges, and prospects. *Human and Artificial Intelligence*. *3*(1), 55-77. https://doi.org/10.3390/ai3010005

Nahrgang, J. D., Morgeson, F. P. & Hofmann, D. A. (2011). Safety at work: A meta-analytic investigation of the link between job demands, job resources, burnout, engagement, and safety outcomes. *Journal of Applied Psychology*, *96*, 71-94.

Nanjundeswaraswamy, T. S. (2019). Development and validation of job satisfaction scale for different sectors. *International Journal for Quality Research*, *13*(1), 193.

Nguyen, T., Lim, C. P., Nguyen, N. D., Gordon-Brown, L. & Nahavandi, S. (2019). A review of situation awareness assessment approaches in aviation environments. *IEEE Systems Journal*, *13*(3), 3590-3603.

Ozel, E. & Hacioglu, U. (2021). Examining the relationship between burnout and job satisfaction of flight crew: An analysis on the critical fatigue risk factors in the aviation industry. *International Journal of Business Ecosystem & Strategy (2687-2293)*, *3*(1), 01–20. https://doi.org/10.36096/ijbes.v3i1.246

Pourkiani, M., Seyedi, S. M. & Sarasia, H. S. (2016). The effect of self-awareness and self-regulation on organizational commitment employees of Islamic Azad University of Mashhad with mediating role of job satisfaction. *Journal of Fundamental and Applied Sciences*, *8*(2), 1886-1899.

Ronan, W. W. (1970). Individual and situational variables relating to job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, *54*(1, Pt.2), 1–31. https://doi.org/10.1037/h0028660

Smith, K. & Hancock, P. A. (1995). Situation awareness is adaptive, externally directed consciousness. *Human Factors*, *37*(1), 137-148.

Sonnentag, S. & Frese, M. (2002). Performance concepts and performance theory. *Psychological Management of Individual Performance*, *23*(1), 3-25.

Swider, R. B. W. & Zimmerman, Y. D. (2010). Born to burnout: A meta-analytic path model of personality, job burnout, and work outcomes. *Journal of Vocational Behavior*, *76*, 487-506.

Wang, Z., Jiang, Z. & Blackman, A. (2021). Linking emotional intelligence to safety performance: The roles of situational awareness and safety training. *Journal of safety research*, *78*, 210-220.

You, X. Ji, M. & Han, H. (2013). The effects of risk perception and flight experience on airline pilots' locus of control with regard to safety operation behaviors. *Accident Analysis & Prevention*, *57*, 131-139.

Zeng, L., & Li, R. Y. M. (2022). Construction safety and health hazard awareness in Web of Science and Weibo between 1991 and 2021. *Safety science*, *152*, 105790.

AKADEMİDE İTİCİ GÜÇ UNSURU OLARAK MOBBİNG: İŞ PERFORMANSI VE BİREYSEL GELİŞİM ÜZERİNDEKİ POZİTİF ETKİ

Dr. Öğr. Üyesi Canan YILMAZ
Sakarya Üniversitesi, cananyilmaz@sakarya.edu.tr

ÖZET

Akademinin bilgi üretimi ve yaratıcı düşünme gereksinimlerini karşılamak için stresli ve yoğun çalışma ortamı olduğu düşünülürse, mobbingin böyle ortamlarda nasıl şekillendiği ve bireyleri nasıl etkilenebileceği dikkat çekmektedir. Mobbingin sadece olumsuz sonuçlar doğurduğu genellemesinin ötesine geçilmesi, mobbingin potansiyel bir itici güç olarak işlev gösterebileceği yönündeki olasılıkları incelemek gerekmektedir. Çalışmada akademide karşılaşılan mobbingin itici güç unsuru olarak iş performansı ve bireysel gelişim üzerindeki pozitif etkisinin anlaşılması amaçlanmaktadır. Çalışma keşifsel nitelikte olup nitel yöntemle ele alınmıştır. Bu kapsamda kartopu örneklemeyle seçilen 20 katılımcıyla yarı-yapılandırılmış mülakat yapılmıştır. Mülakattan elde edilen verilere yönlendirilmiş nitel içerik analizleri yapılmıştır. Hem veri görselleştirmesi hem de araştırıcı bulgu teyidi için MAXQDA kullanılmıştır. Çalışma sonucunda, mobbingin stres, yalnızlık ve güven kaybı gibi olumsuz etkiler yaratmakla birlikte, kişisel gelişim, dayanıklılık ve liderlik becerilerinin gelişimi gibi olumlu etkiler sağladığını göstermektedir. Araştırmanın sonuçları, mobbingin yalnızca olumsuz etkiler yaratmakla kalmayıp, aynı zamanda bazı bireylerde pozitif itici güç etkisi yaratabileceğini göstermektedir.

Anahtar Kelimeler: Mobbing, İş Performansı, Akademik Mobbing, Pozitif Etki, İtici Güç, Bireysel Gelişim.

GİRİŞ

Mobbing, bireylerin hedef alınarak sürekli ve kasıtlı şekilde psikolojik, duygusal/sosyal zarar görmelerine neden olan bir olgudur. Mobbing, bireylerin psikolojik sağlığını etkilemekle kalmaz, iş tatmini, işyerindeki ilişkiler ve organizasyonel performans üzerinde önemli etkiler yaratmaktadır. Son yıllarda, akademide, mobbingin akademik başarı, iş performansı ve bireysel gelişim üzerindeki etkilerini inceleyen çok sayıda araştırma yapılmıştır. Ancak, mobbingin potansiyel olarak nasıl pozitif etki yaratabileceği, motivasyonu artırabileceği ve bireysel başarılara nasıl yön verebileceği konusunda yeterli bilgi bulunmamaktadır.

Akademik personelin, yüksek düzeyde bilgi üretimi ve yaratıcı düşünme gereksinimlerini karşılamak için stresli ve yoğun çalışma ortamında yer aldığı düşünülürse, mobbingin bu tür ortamlarda nasıl şekillendiği ve bireylerin psikolojik, sosyal ve akademik açıdan nasıl etkilenebileceği önemli bir araştırma konusudur. Bu bağlamda, mobbingin sadece olumsuz sonuçlar doğurduğu genellemesinin ötesine geçilerek potansiyel itici güç olarak işlev gösterebileceği yönündeki olasılıkları incelemek, bu çalışmanın temel amacıdır.

Bu çalışmanın odak noktası, akademik personel arasında mobbing deneyimlerinin bireysel algılar ve anlamlar üzerinden nasıl şekillendiğini, bu deneyimlerin akademik başarı, kişisel gelişim ve örgütsel bağlılık gibi önemli kavramlarla nasıl ilişkilendirildiğini keşfetmektir. Ayrıca, mobbingin bireylerin iş performansı ve bireysel gelişimlerini nasıl etkilediği üzerine derinlemesine inceleme yapılmaktadır.

Bu çalışma, mobbing olgusunun akademik ortamlarda yalnızca olumsuz etkilerini değil, aynı zamanda bireyler üzerinde oluşturabileceği potansiyel pozitif etkileri incelediği için *özgün* bir çalışmadır. Mobbing akademik alanlarda bireylerin psikolojik ve sosyal sağlığı üzerinde zararlı etkiler yaratan bir

durum olarak ele alınmaktayken bu çalışma bireylerin kişisel gelişim, iş performans artışı gibi olumlu sonuçlar doğurabileceğini ortaya koyması açısından *özgündür*. Akademik personelin yaşadığı stresli ve rekabetçi ortamlar, onların performanslarını ve iş ilişkilerini şekillendirirken, mobbingin bu süreçte itici güç olarak nasıl işlev görebileceği konusu, literatürde pek yer bulmamıştır. Bu açıdan çalışma, mobbingin hem olumsuz hem de potansiyel olarak olumlu yönlerini dengeleyerek, akademik yaşamda mobbingle başa çıkma stratejileri geliştirilmesine katkı sağlaması açısından *önemlidir*.

Bu çalışma, akademide mobbingin etkilerini hem olumsuz hem de olumlu yönden ele alarak, mevcut mobbing literatürüne yeni bakış açısı kazandırarak *literatür katkısı* sağlamaktadır. Özellikle akademide mobbing deneyimlerini, pozitif itici güç olarak değerlendiren yaklaşımıyla, mobbingin yönetilmesi ve önlenmesine dair öneriler geliştirerek *uygulama katkısı* sunmaktadır.

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Davenport vd. (2003), mobbingi, kişinin diğerine yönelik duygusal saldırısı olarak tanımlamaktadır. Yaman (2007) mobbingi dört aşamada ele alır: İlki eleştirel durumu içerip çatışmadan kaynaklanmaktadır. Çatışma psikolojik şiddeti tetikleyerek iş arkadaşları ve üstler tarafından küçük düşürme eylemleriyle devam eder. İkincisi psiko-şiddet ve aşağılama içererek birey doğrudan saldırgan davranışlarla karşılaşmasa da sosyal etkileşimde reddedilme ve cezalandırılma gibi etkiler yaşaması aşamasıdır. Üçüncü aşama yönetimle ilgilidir; mobbingin nedenleri çevresel faktörlere bağlanıp yönetim sorumluluk almayı reddeder. Son aşama işten kovulma ve ardından gelen psikolojik ve tıbbi sorunlarla ilgilidir. Mobbing, çeşitli biçimlerde ortaya çıkabilir.

Leymann (1996), mobbing davranışlarını 45 farklı şekilde sınıflandırarak bunları 5 ana grupta toplamıştır. Bunlar; iletişim biçimi, sosyal ilişkilere saldırı, itibara saldırı, yaşam-iş kalitesine saldırı ve doğrudan sağlığı etkileyen saldırılardır. Mobbing ayrıca, farklı güç dinamikleriyle de şekillenebilir. Yamada ve Duffy (2018), mobbingin üç ana türünü tanımlar: Dikey mobbing (yukarıdan aşağıya doğru), yatay mobbing (eşdeğerler arasında) ve aşağıdan yukarıya mobbing. Dikey mobbing, daha çok üst yönetimin astlarına karşı uyguladığı bir davranış biçimidir ve çoğunlukla astları sindirmeye yöneliktir. Yatay mobbing, aynı hiyerarşik düzeydeki çalışanlar arasında görülür ve meslektaşlar arasındaki şiddetli psikolojik baskıları içerir. Aşağıdan yukarıya mobbing ise alt kademedeki çalışanların, yönetimsel kararlara karşı direnç göstererek yöneticilere karşı uyguladıkları psikolojik baskılardır.

Mobbing, mağdurların psikolojik sağlığı üzerinde derin etkiler yaratabilir. Cavico vd. (2018) ve Balducci vd. (2020), mobbingin mağdurun psikolojik sağlığını olumsuz şekilde etkilediğini ve bu etkilerin, bazı durumlarda intihar düşünceleri veya girişimleriyle sonuçlanabileceğini belirtmişlerdir. Mobbing süreci, kişinin çaresizliğini artırarak Leymann'a (1996) göre, kişinin savunmasız hale gelmesine yol açar. Mobbing, bireylerin iş performansını da ciddi şekilde etkileyebilir.

Çalışanların işyerinde sergiledikleri performans, sadece fiziksel emekle değil, aynı zamanda duygusal ve zihinsel çabayla da doğrudan ilişkilidir (Kim vd., 2019). Mobbing, özellikle çalışanların motivasyonunu ve bağlılıklarını olumsuz etkileyerek, performans düşüşüne yol açmaktadır. Mobbing süreci, genellikle bireylerin işyerindeki ilişkilerinin bozulmasına, sağlık sorunlarının artmasına ve zamanla işten uzaklaşmaya yol açar (Sungwan vd., 2017). Bu süreç, aynı zamanda işyeri verimliliği üzerinde uzun vadeli etkiler yaratabilir.

Örgütsel bağlılık ve kültür, mobbing ile güçlü bir şekilde ilişkilidir. Mobbing'in örgütsel bağlılık düzeyleri ile negatif bir ilişki gösterdiği vurgulanmaktadır (Güven ve Kaplan, 2017). Ayrıca, mobbingin örgüt kültürüne etkisi de dikkate alınmalıdır. Tunçer (2019), mobbingin, organizasyonel kültür üzerinde yıkıcı etkiler yaratabileceğini ve bu durumun çalışanlar arasında güvensiz bir ortam yaratabileceğini ifade etmiştir. Mobbing, işyerlerinde sadece bireyler üzerinde değil, aynı zamanda örgütlerin genel işleyişinde de önemli olumsuz etkiler yaratır.

Literatür mobbingin genellikle negatif etkiler doğurduğunu ve mağdurlar üzerinde psikolojik, fiziksel ve sosyal sorunlara yol açabileceğini ortaya koymaktadır. Ancak, bazı mağdurlar bu olumsuz süreçleri, kişisel gelişim ve iş performansını artıran bir araç olarak kullanabilirler. Mobbinge maruz kalan bireyler, yaşadıkları zorlukları bir tür pozitif itici güç olarak kabul edebilir ve kendi

potansiyellerini keşfetmek, güçlü bir karakter geliştirmek veya iş-sosyal yaşamlarında dirençli olmak için fırsat olarak değerlendirebilirler. Bu bağlamda, mobbing, itici bir güç olarak ele alındığında, mağdurların hayata bakış açılarını değiştirebilir ve onları daha güçlü bireyler haline getirebilir. Bu kapsamda çalışmada akademide karşılaşılan mobbingin itici bir güç unsuru olarak iş performansı ve bireysel gelişim üzerindeki pozitif etkisinin anlaşılması amaçlanmaktadır.

ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Çalışmada bireyin algısı inceleneceği ve keşifsel bir niteliği olduğundan nitel araştırma yapılmıştır. Çalışma akademide karşılaşılan mobbingin itici bir güç unsuru olarak iş performansı ve bireysel gelişim üzerindeki pozitif etkinin anlaşılmasını amaçladığı için nitel araştırma deseni olan örnek olay çalışması kapsamında bir süreç geliştirilmiştir.

Çalışmada bireylerin algıları, anlamları, tanımlamaları ve gerçeği inşa edişlerini anlamanın en iyi yolu olan (Punch, 2016) yarı-yapılandırılmış mülakat tekniği kullanılmıştır Mülakatlarda kullanılan 12 soru literatür taramasından elde edilen bilgiler ışığında geliştirilip konunun uzmanı 2 Profesör tarafından değerlendirilerek son haline ulaşmıştır.

Çalışmanın evrenini devlet üniversitesinde çalışan akademik personeller oluşturmaktadır. Evren içerisinden kartopu örneklemeyle örneklem belirlenmiştir. Örneklemi belirlerken akademik faaliyetleri yüksek, farklı akademik unvanlara sahip ve mobbing mağduru akademisyenler tercih edilmiştir. Böylece çalışmanın örneklemi veri doygunluğa ulaştığı düşünülen 20 katılımcı olarak belirlenmiştir. Örneklemden mülakatla elde edilen verilere yönlendirilmiş nitel içerik analizi yapılarak bulgulara ulaşılmıştır. Araştırıcı veri teyidi ve veri görselleştirme için MAXQDA kullanılmıştır.

Katılımcı Özellikleri

Katılımcıların özellikleri Tablo 1'de özetlenmektedir.

Tablo1. Katılımcı Özelikleri

Katılımcı	Cinsiyet	Yaş	Deneyim	Yayın Sayısı	Akademik Unvan
K1	Erkek	27	5	30	Arş. Gör.
K2	Kadın	38	12	56	Doç.
K3	Kadın	52	11	49	Dr. Öğ.Ü.
K4	Erkek	48	10	59	Dr. Öğ.Ü.
K5	Kadın	46	13	63	Doç.
K6	Erkek	29	8	38	Arş. Gör. Dr.
K7	Kadın	39	9	45	Arş. Gör. Dr.
K8	Kadın	36	16	87	Prof.
K9	Erkek	42	14	75	Doç.
K10	Kadın	51	12	59	Doç.
K11	Erkek	39	7	35	Arş. Gör.
K12	Kadın	26	6	36	Arş.Gör.
K13	Erkek	36	9	48	Arş. Gör. Dr.
K14	Kadın	49	10	52	Dr. Öğ.Ü.
K15	Erkek	41	17	92	Prof.
K16	Erkek	40	18	105	Prof.
K17	Kadın	38	11	50	Dr. Öğ.Ü.
K18	Kadın	42	10	46	Dr. Öğ.Ü.
K19	Erkek	45	12	59	Doç.
K20	Erkek	41	18	110	Prof.

Katılımcıların yarı yarıya kadın ve erkek olduğu görülmektedir. Yaş, unvan ve deneyimleri özellikle farklı seçilmiştir. Böylece tüm akademik unvanların temsil edilme hakkına riayet edilmiştir. Yayın sayıları kendi kadrolarının bulunduğu kurum bölümü açısından ilgili alanda yapılan yayın sayılarına oranla yüksektir.

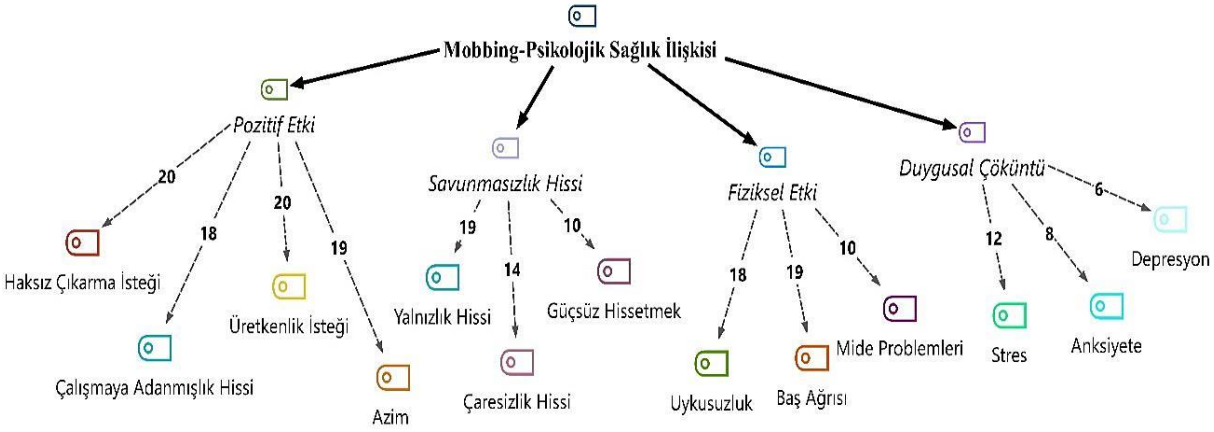
BULGULAR VE TARTIŞMA

Çalışmada kavramsal çerçeveden hareketle 6 tema belirlenmiştir. Modellerde yer alan okların üzerinde görülen rakamlar katılımcıların konuyla ilgili toplam ifade sayısı anlamında kodlu bölümleri göstermektedir.

Mobbing-Psikolojik Sağlık İlişkisi Temasına Ait Bulgular

Mobbingle psikolojik sağlık arasındaki ilişkinin belirlenmesi anlamında Mobbing-Psikolojik Sağlık İlişkisi Temasına ait 13 kod ve 4 kategoriden oluşan model Şekil 1 ile gösterilmektedir.

Şekil 1. Mobbing-Psikolojik Sağlık İlişkisi Teması Hiyerarşik Kod-Alt Kod Bölümler Modeli



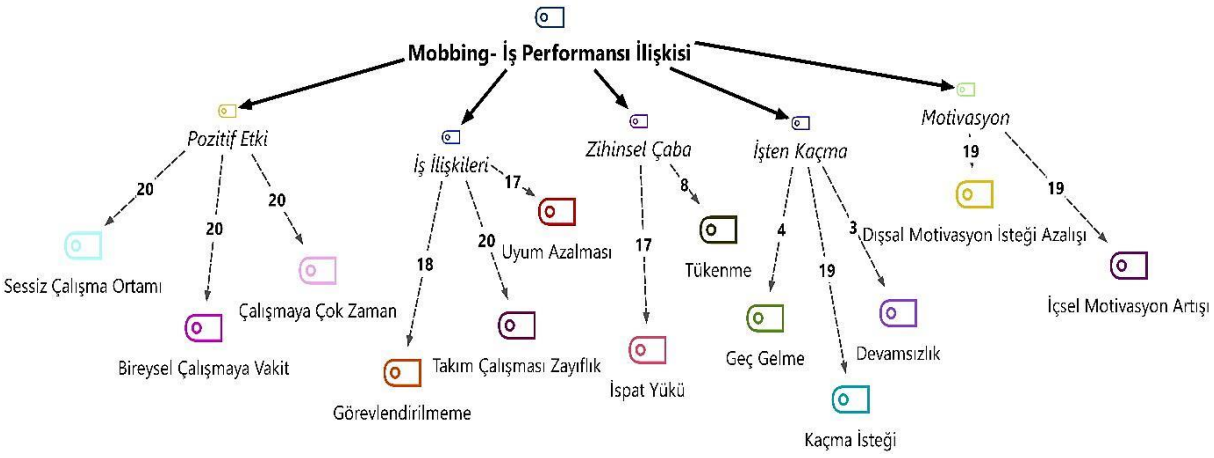
Şekil 1 katılımcıların mobbing deneyimlerinin hem fiziksel hem de duygusal sağlık üzerindeki etkilerini kapsamlı şekilde yansıtmaktadır. Katılımcıların ifadelerinin çoğunda, mobbingin negatif etkilerinin yanı sıra pozitif etkileri de bulunduğu belirtilmiştir. Mobbingin yalnızca olumsuz sonuçlar doğurmadığını, aynı zamanda bazı bireylerin bu süreçten bireysel gelişimlerini destekleyecek şekilde fayda sağlayabileceğini gösteren bir perspektife işaret etmektedir.

Katılımcıların neredeyse tamamı, mobbing sürecinin onları daha azimli hale getirip işlerine daha fazla adanmışlık gösterdiklerini belirtmiştir. Mobbingin, bireyleri dışsal baskılara karşı daha dirençli hale getiren ve onları daha yüksek düzeyde çaba harcamaya teşvik eden itici bir güç unsuru olarak işlev görebileceğini düşündürmektedir. Bu pozitif sonuçlar, mobbingin genellikle olumsuz etki yaratan bir olgu olarak görülmesinin aksine, bazı bireyler için *itici güç oluşturabileceğini desteklemektedir.*

Mobbing-İş Performansı İlişkisi Temasına Ait Bulgular

Mobbingle iş performansı arasındaki ilişkinin belirlenmesi anlamında Mobbing-İş Performansı İlişkisi Temasına ait 13 kod ve 5 kategoriden oluşan model Şekil 2 ile gösterilmektedir.

Şekil 2. Mobbing-İş Performansı İlişkisi Teması Hiyerarşik Kod-Alt Kod Bölümler Modeli



Şekil 2 incelendiğinde katılımcıların ifadeleri, mobbingin bireylerin çalışma tarzları, takım çalışması ve işyerindeki genel ilişkiler üzerinde olumsuz-olumlu etkiler yaratabileceğini ortaya koymaktadır. Mobbingin yalnızca psikolojik sağlıkla değil, işyerindeki bireysel ve örgütsel performansla da güçlü ilişki içerisinde olduğunu göstermektedir.

Katılımcıların tamamı, mobbingin bazı pozitif etkilerinden bahsetmiş, özellikle sessiz çalışma, bireysel çalışmaya daha fazla vakit ayırma ve çalışmaya daha fazla zaman harcama gibi noktalar öne çıkmıştır. Mobbingin bireylerde içsel bir "kaçış" arzusuna ve daha fazla odaklanmaya neden olup zorlayıcı ve baskı yaratan sosyal ilişkilerden uzaklaşarak, daha çok kendi başlarına çalışma eğiliminde olabilirler. Bireysel çalışma, kişilerin daha fazla sorumluluk almasına ve tek başına başarı elde etmeye yönelik çaba harcamasına yol açabilir.

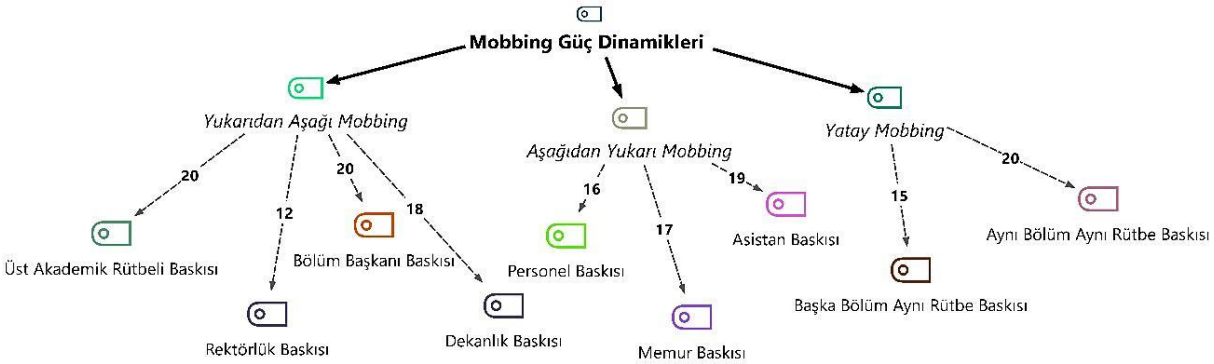
Katılımcıların neredeyse tamamı, mobbingin içsel motivasyonlarını artırdığı dışsal motivasyon isteğini azalttığı şeklinde görüş birliği içinde olmuştur. Mobbing mağdurlarının içsel güç ve kararlılık geliştirip dışsal ödüllere karşı ilgilerinin azaldığını göstermektedir. İçsel motivasyonun artması, bireylerin daha fazla sorumluluk almak ve zorluklara karşı direnç göstermek için *itici bir güç* bulmalarına neden olabilir.

Katılımcıların tamamı, mobbing süreciyle birlikte işten kaçma isteği duymadıklarını belirtmiş ve bu ifade, işe devam etme çabası ve işin sorumluluğunu üstlenme isteğiyle dengelenmiştir. Katılımcıların ifadelerinden, mobbing sürecinin onları işten kaçmak yerine, daha fazla zihinsel çaba göstermeye zorladığı anlaşılmaktadır. İspat yükü ve zihinsel çaba gerekliliği, bireylerin kendilerini daha fazla ispatlama ve daha güçlü bir performans sergileme isteğiyle karşı karşıya getirmektedir. Mobbing mağdurlarının dışsal baskılara karşı daha dayanıklı hale gelmelerine ve kendilerini kanıtlama çabalarına işaret eder. Bu tür pozitif sonuçlar, mobbingin genellikle olumsuz etki yaratan bir olgu olarak görülmesinin aksine, bazı bireyler için *itici güç oluşturabileceğini desteklemektedir.*

Mobbing Güç Dinamikleri Temasına Ait Bulgular

Mobbingle güç dinamikleri arasındaki ilişkinin belirlenmesi anlamında Mobbing Güç Dinamikleri Temasına ait 9 kod ve 3 kategoriden oluşan Şekil 3 ile gösterilmektedir.

Şekil 3. Mobbing Güç Dinamikleri Teması Hiyerarşik Kod-Alt Kod Bölümler Modeli



Şekil 3 incelendiğinde katılımcıların tamamı, bölüm başkanı ve üst akademik rütbeli baskısına maruz kaldıklarını belirtmiştir. Bu bulgu, yöneticilerin veya üst düzey yöneticilerin, astlarına yönelik psikolojik baskılar ve manipülasyonlar uyguladığı durumu işaret etmektedir. Katılımcıların neredeyse tamamı, dekanlık baskısı altında benzer bir mobbing deneyimi yaşadıklarını belirtmişlerdir. Bu durum kişinin kendini ispat etme ve geliştirmesine yol açabilir.

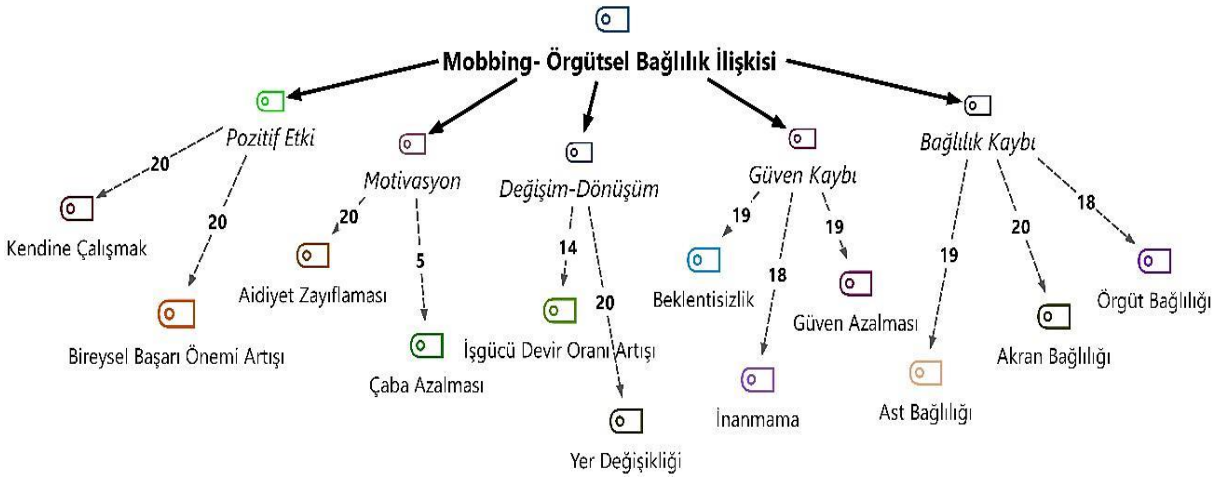
Katılımcıların tamamı, aynı bölümdeki akademik rütbelilerden ve yarısından fazlası, farklı bölümlerdeki akademik rütbelilerden yatay mobbing yaşadıklarını ifade etmişlerdir. Yatay mobbing çoğunlukla kişisel rekabet, kıskanma ve sosyal dışlanma gibi faktörlerle ilişkili olduğundan akademik ortamlarda, kariyer gelişimi veya itibar üzerinden rekabetin tetiklediği baskılarla şekillenebilir. Bu durum bireysel gelişime odaklanılmasına yol açabilir.

Katılımcıların tamamına yakını aşağıdan yukarıya mobbing deneyiminden bahsetmişlerdir. Katılımcıların böyle bir mobbinge maruz kalmaları, astların duygusal olarak üst düzey yöneticilere karşı isyan hisleri besleyerek yönetim stratejilerini değiştirmeye zorlayıcı etkiler yaratmalarına neden olabilir. Bu tür sonuçlar, mobbingin genellikle olumsuz etki yaratan bir olgu olarak görülmesinin aksine, bazı bireyler için *itici güç oluşturabileceğini desteklemektedir.*

Mobbing-Örgütsel Bağlılık İlişkisi Temasına Ait Bulgular

Mobbingle örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin belirlenmesi anlamında Mobbing Örgütsel Bağlılık İlişkisi Temasına ait 12 kod ve 5 kategoriden oluşan model Şekil 4 ile gösterilmektedir.

Şekil 4. Mobbing-Örgütsel Bağlılık İlişkisi Teması Hiyerarşik Kod-Alt Kod Bölümler Modeli



Katılımcıların kendine çalışmak ve bireysel başarı önemi artışı kapsamında pozitif etkilerden bahsetmeleri, mobbingin kişisel hedefler ve bireysel başarı odaklılık üzerinde artışa yol açtığını göstermektedir. Mobbingin çalışanları daha çok *bireysel çabaya ve kendi başarılarına yönlendirdiğini* düşündürebilir.

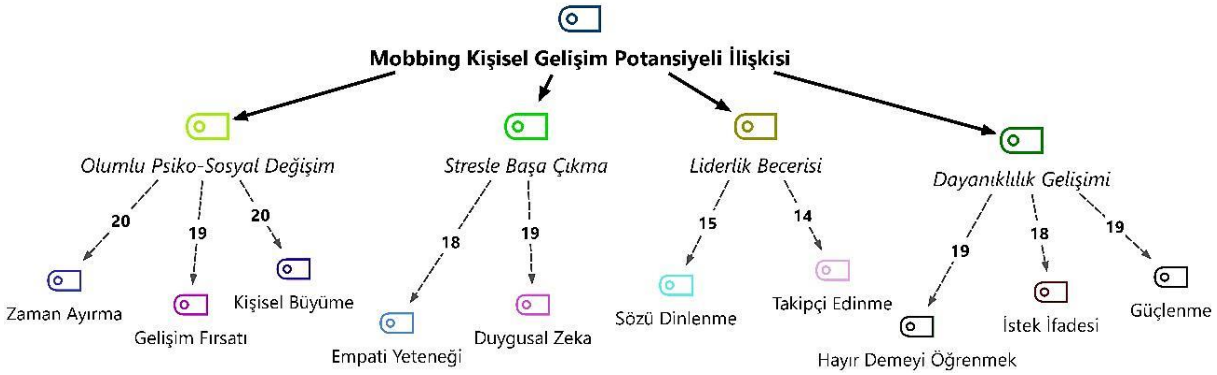
Katılımcıların tamamının, motivasyon kaybı ve akran bağlılığıyla ilgili kayıplardan bahsetmesi, mobbingin çalışanların işyerine olan bağlılıklarını ve topluluk hissini zedelediğini göstermektedir. Mobbing, bireyleri yalnızlaştırarak, örgütsel aidiyet duygusunun zayıflamasına yol açabilir. Bu, çalışanların kendilerini örgütsel bütünün parçası olarak hissetmelerini engelleyerek *bireysel gelişime odaklanmayı artırır*.

Mobbing, çalışanların astlarına ve üstlerine güvenini zedeleyerek, örgütsel bağlılıklarını ve motivasyonlarını olumsuz etkileyebilir. Bu, organizasyon içinde güven eksikliğine yol açar. Güven eksikliği bazı kişilerce bireysel gelişime yönelime neden olabilmektedir. Katılımcıların ifadesiyle "*kendi gelişim ve ilerlemenden başka bir şeye güven duymamayı*" getirebilir. Bu tür pozitif sonuçlar, mobbingin genellikle olumsuz etki yaratan olgu olarak görülmesinin aksine, bazı bireyler için *itici güç oluşturabileceğini desteklemektedir.*

Mobbing Kişisel Gelişim Potansiyeli İlişkisi Temasına Ait Bulgular

Mobbingle kişisel gelişim potansiyeli arasındaki ilişkinin belirlenmesi anlamında Mobbing Kişisel Gelişim Potansiyeli Temasına ait 10 kod ve 4 kategoriden oluşan model Şekil 5 ile gösterilmektedir.

Şekil 5. Mobbing-Kişisel Gelişim Potansiyeli İlişkisi Teması Hiyerarşik Kod-Alt Kod Bölümler Modeli



Katılımcıların tamamının kişisel büyüme ve zaman ayırma kapsamında olumlu psiko-sosyal değişimden bahsetmesi, mobbingin *kişisel gelişime katkıda bulunmasıyla* ilgilidir. Mobbing deneyimi, bazı bireyler için derin içsel keşif ve *bireysel gelişim fırsatları* yaratabilmektedir. Ayrıca, katılımcıların gelişim fırsatı ifadesiyle bahsettikleri değişim, *zorlu deneyimlerin bireysel gelişim için fırsat sunduğunun altını çizmektedir*.

Katılımcıların dayanıklılık gelişimi, hayır demeyi öğrenme ve güçlenme gibi ifadelerle, mobbing sürecinde karşılaşılan zorlukların *onları daha güçlü hale getirdiğini belirttikleri* gözlemlenmektedir. Mobbing, katılımcıların, önceki durumlarındaki tolerans seviyelerinin ötesine geçerek, *kişisel sınırlarını ve dayanma kapasitelerini geliştirmelerine neden olabilir*.

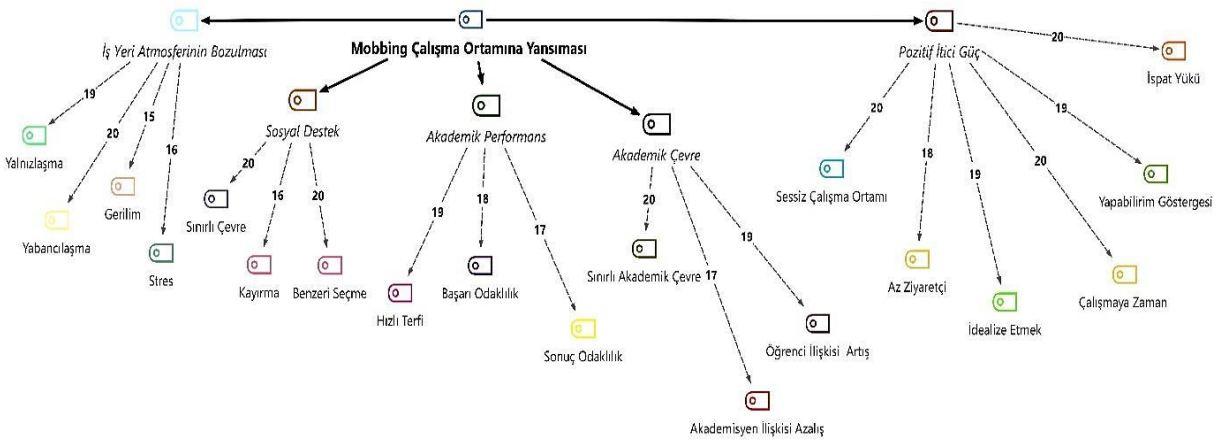
Stresle başa çıkma yeteneğiyle bağlantılı mobbing deneyiminin kişilerin empati yeteneklerini ve duygusal zekâlarını artırabileceği görülmektedir. Stresli ve zorlu koşullar altında çalışanlar, *başkalarının duygusal durumlarını daha iyi anlayıp duyarlı yaklaşmaya eğilim gösterebilirler*. Bu da organizasyonel düzeyde daha sağlıklı iletişim ve iş birliği ortamları yaratılmasına olanak sağlayabilir.

Katılımcıların *liderlik becerisi hakkında söyledikleri, mobbingin kişisel gelişime ve profesyonel becerilerin güçlenmesine katkı sağlayabileceğini ortaya koymaktadır*. Mobbing, zorluklarla karşılaşıldığında, liderlik becerilerinin farkına varılıp becerilerin geliştirilmesine yol açabilir. Mobbing, bireylerin kendilerine güvenmelerine, kararlarını savunmalarına ve başkalarını etkilemede etkili hale gelmelerine neden olabilir. Bu tür pozitif sonuçlar, mobbingin genellikle olumsuz etki yaratan olgu olarak görülmesinin aksine, bazı bireyler için *itici güç oluşturabileceğini desteklemektedir*.

Mobbing-Çalışma Ortamına Yansıması İlişkisi Temasına Ait Bulgular

Mobbingle çalışma ortamına yansıması arasındaki ilişkinin belirlenmesi anlamında Mobbing Çalışma Ortamına Yansıması İlişkisi Temasına ait 19 kod ve 5 kategoriden oluşan model Şekil 6 ile gösterilmektedir.

Şekil 6. Mobbing-Çalışma Ortamına Yansıması İlişkisi Teması Hiyerarşik Kod-Alt Kod Bölümler Modeli



Katılımcıların ispat yükü, sessiz çalışma ortamı gibi konularda pozitif itici güçten bahsetmesi, *mobbingin bazı bireylerde itici güç yaratabileceğine işaret etmektedir.* Özellikle ispat yükü ve sessiz çalışma ortamı gibi faktörler, çalışanların daha fazla odaklanmasına ve kendilerini daha fazla kanıtlama isteğiyle daha fazla çaba harcamasına yol açabilir. Bu da *iş performansını artırıp yüksek verimlilik ve başarıya yol açabilir.*

Sınırlı akademik çevre, mobbingin sonucunda bireylerin sosyal etkileşimlerini kısıtlayarak izolasyon hislerini pekiştirebileceğini ortaya koymaktadır. Öğrenci ilişkisi artışı, mobbingin bazı akademisyenleri daha fazla öğrenciyle etkileşime girmeye yönlendirebileceğini düşündürmektedir.

Katılımcıların çoğunluğunun hızlı terfi, başarı odaklılık ve sonuç odaklılık gibi akademik performansla ilgili ifadeleri, mobbingin bazı bireylerde başarıya odaklanmayı artırabileceğini göstermektedir. *Mobbing, bireyleri daha yüksek performans sergilemeye zorlayabilir.* Bu tür pozitif sonuçlar, mobbingin genellikle olumsuz etki yaratan olgu olarak görülmesinin aksine, bazı bireyler için *itici güç oluşturabileceğini desteklemektedir.*

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu araştırma, akademide karşılaşılan mobbingin itici bir güç unsuru olarak iş performansı ve bireysel gelişim üzerindeki pozitif etkisinin anlaşılması amacıyla yapılmıştır. Araştırma sonuçları, *mobbingin yalnızca olumsuz etkiler yaratmakla kalmayıp, aynı zamanda bazı bireylerde pozitif itici güç etkisi yaratabileceğini göstermektedir*. Mobbingin başlangıçta olumsuz fiziksel ve psikolojik sonuçlar doğurmasına rağmen, zamanla çalışma azmi, bireysel başarıya odaklanma ve motivasyon artışı gibi olumlu etkilerle karşılaştıkları tespit edilmiştir. Bu, *mobbingin bazı bireyler tarafından itici güç olarak kullanılabileceğini* ortaya koymaktadır. Çalışmada elde edilen bulgular, mobbingin yalnızca mağdurlar üzerinde yıkıcı etkiler yaratmadığını, *aynı zamanda bireylerin kişisel gelişim süreçlerinde itici güç görevi görebileceğini ortaya koymaktadır.*

Bu çalışma mobbingin karmaşık etkilere sahip olduğunu ortaya koymaktadır. Katılımcılar, mobbingin genellikle *pozitif ve olumsuz etkileri arasında bir denge kurarak*, hem daha fazla bireysel çaba harcadıklarını hem iş ilişkilerindeki uyumun bozulduğunu vurgulamışlardır. Çalışma mobbingin sadece hiyerarşik yapının alt kademelerinde değil, aynı zamanda üst düzey yöneticiler ve akademik liderler arasında da yaygın olabileceğini ve bazılarının bunu *itici güç olarak kullanmaktadır.* Çalışma mobbingin bazı bireyler üzerinde *psiko-sosyal gelişim ve bireysel olgunlaşma açısından olumlu etkiler yaratabileceğini göstermektedir.* Kişisel büyüme, dayanıklılık gelişimi, empati, duygusal zekâ ve liderlik becerisi gibi faktörler, *mobbingin zorlayıcı etkilerini aşabilen bireyler için psiko-sosyal iyileşme süreçleri oluşturabilir.*

Mobbing, bazı durumlarda *kişisel motivasyonu artırabilir ve akademik başarıya yönlendirebilirken,* aynı zamanda sosyal destek ağlarının zayıflaması, işyerindeki yalnızlaşma ve işyeri atmosferinin bozulması gibi ciddi olumsuz etkiler yaratabilir. Mobbing deneyiminin bireyler üzerinde yaratabileceği bu karmaşık etkiler, işyerindeki psikolojik güvenlik, çalışanların motivasyonu, iş birliği ve iş ortamı için kritik öneme sahiptir. Sonuç olarak, *mobbingin hem bireysel hem de organizasyonel düzeyde dengeli ve bütünsel bir şekilde ele alınması gerekmektedir.* Çalışma, mobbingin akademide önemli ve karmaşık bir olgu olduğunu ve bu olgunun hem bireysel hem de organizasyonel düzeyde derin etkiler yarattığını ortaya koymaktadır. Mobbing, katılımcıların psikolojik sağlıklarını ve sosyal ilişkilerini zayıflatırken, aynı zamanda bazı *bireylerde bireysel gelişim ve iş performansında başarıya yönelik itici güç yaratmıştır*. Bu *çalışmada amaç önlenemeyen mobbingle karşılaşınca bunu itici güç unsuru olarak değerlendirenlerin olduğuna dikkat çekmektir.*

Çalışanların kendilerini güvenli hissedecekleri çalışma ortamında direkt çalışma ortamı pozitif itici güç olacağından kendilerini ifade edebilecekleri güvenli platformlar oluşturulmalıdır. Açık iletişim ve şeffaflık ilkelerine dayalı kültür geliştirilmesi gerekmektedir. Akademide, çalışanlar arasında destekleyici sosyal ağlar kurarak, psikolojik olarak birbirlerini destekleyebilecek ortam yaratılmalıdır. Akademide, çalışanlar birbirleriyle sağlıklı ve dürüst bir iletişim kurabildiklerinde, mobbingin olumsuz etkileri önemli ölçüde azalacaktır. *Böylece olumsuz durumdan psikolojik, fiziksel ve sosyal korunma amacıyla pozitif olgu çıkarılması ve mobbingin olumsuz etkilerinden yararlanılabilecek kişisel gelişim süreci oluşturulması gerekmeyecektir.*

KAYNAKÇA

Balducci, C., Baillien, E., Broeck, A.V.D., et al. (2020). Job demand, job control and ımpaired mental health in the experience of workplace bullying behavior: A two-wave study. *International Journal Environ Res Public Health, 17*(4), 13-58. Doi: 10.3390/ijerph17041358

Bambi, S., Guazzini, A., Piredda, M., et al. (2018). Negative ınteractions among nurses: An explorative study on lateral violence and bullying *Nursing Work Settings, 27*(4), 749–757.

Cavico, F.J., Mujtaba, B.G., Lawrence, E.T. and Muffler, S. (2018). Examining the efficacy of the common law tort of ıntentional ınfliction of emotional distress and bullying inthe context of the employment relationship. *Business Ethics and Leadership, 2*(2), 14-32.

Chigozie, N.E. (2017). Impact of organizational conflict on employee job performance in selected hotels (inLagos Nigeria). *Turizam, 21*(1), 45-64.

Davenport, N., Schwartz, R., D. and Elliott, G.P. (2003). *Mobbing: İşyerlerinde duygusal taciz.* (Çev: Osman Cem Önortay). İstanbul: Sistem Yayıncılık

Djurkovic, N. (2021). Workplace bullying in precarious employment. *Special Topics and Particular Occupations, Professions and Sectors, 4,* 587–613.

Fahlevi, M. (2021). Mediating Effect of motivation on employees' performance in a private hospital. *Earth and Environmental Science, 729*(1), 1-6.

Farrukh, M., Meng, F., Sajid, M. and Shahzad, I. (2020). Does strategic fit matter in measuring organizational performance? An empirical analysis. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management, 27,* 1800-1808.

Glambek, M., Einarsen, S.V. and Notelaers, G. (2020). Workplace bullying as predicted by non-prototypicality, group ıdentification and norms: A self-categorisation perspective. *Work and Stress, 34*(3), 279-29.

Günel, C. (2024). Ortaokul beden eğitimi öğretmenlerine yönelik mobbing ve iş performası ilişkisi. *Eurasian Academy of Sciences Social Sciences Journal, 55,* 41-62.

Güven, A. ve Kaplan, Ç. (2017). Belediye çalışanlarının mobbing algısının örgütsel bağlılıkları üzerine etkisi. *The Journal of Academic Social Science Studies 64*, 303-315.

Karacil, M. (2024). Özel sektörde çalışan bireylerin mobbing ve psikolojik sağlamlık ile ilgili görüşleri. *MEYAD Akademi, 5*(1), 19-36.

Khan, I., Ahmad, Z., Hassan, N.M., Ansari, N.Y., Hafeez, M.H. and Ali, R. (2018). Role of employees' performance measurement system in achieving organizational objectives: A case study of banking sector in Punjab, *Paradigms, 12*(1), 54-60.

Kim, Y.J.,Kim, W.G., Choi, H.M. and Phetvaroon, K. (2019). The effect of green human resource management on hotel employees' eco-friendly behavior and environmental performance. *International Journal of Hospitality Management, 76,* 83-93.

Leymann, H. (1996). The content and development of mobbing at work. *European Journal Of Work And Organizational Psychology, 5(*2), 165-184.

Lo Presti, A., Pappone, P. and Landolfi, A. (2019). The associations between workplace bullying and physical or psychological negative symptoms: Anxiety and depression as mediators. *Eur J Psychol., 15*(4), 808–822. Doi: 10.5964/ejop.v15i4.1733

Punch, K.F. (2016). Sosyal araştırmalara giriş. (Çev. Dursun Bayrak, H. Bader Arslan ve Zeynep Akyüz). Ankara: Siyasal Kitabevi.

Sungwan, P., Deoisres, W. and Chaimongkol, N. (2017). Perceptions of newly registered Thai nurses about workplace bullying, *Thai Pharm Health Science Journal, 12*(3), 101-107.

Tunçer, P. (2019). Mobbing ve örgüt kültürü. *ASOS Journal, 96,* 85-103. DOI: 10.29228/ASOS.36733

Wanasida, A.S., Bernarto, I., Sudibjo, N. and Purwanto, A. (2021). The role of business capabilities in supporting organization agility and performance during the COVID-19 Pandemic: An empirical study in Indonesia. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business, 8*(5), 897-911.

Yamada, M.D. and Duffy, M. (2018). *Workplace bullying and mobbing in The United States*. USA: Praeger Publishers Inc.

Yaman, E. (2007). *Üniversitelerde bir eğitim yönetimi sorunu olarak öğretim elemanının maruz kaldığı informal cezalar: Nitel bir araştırma.* (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Marmara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul

İŞ YERİNDE DİJİTAL NEZAKETSİZLİĞİN SESSİZ İSTİFAYA ETKİSİ: BANKA VE SİGORTACILIK SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA

Öğr. Gör. Dr. Fırat GÜLTEKİN
Ondokuz Mayıs Üniversitesi, firat.gultekin@omu.edu.tr

ÖZET

Yapılan bu çalışmanın amacı dijital çağın bir çıktısı olarak değerlendirilebilecek iş yerinde dijital nezaketsizliğin, özellikle Covid 19 pandemisi sonucunda ortaya çıkan sessiz istifaya etkisini araştırmaktır. Bu amaç doğrultusunda veriler 209 banka ve sigorta çalışanlarından elde edilmiştir. Araştırmanın ölçeklerine ilişkin geçerlilik ve güvenirlik analizleri, normallik dağılımı yapıldıktan sonra değişkenler arasındaki ilişkilerin tespiti için korelasyon ve değişkenler arasındaki etkileşimi araştırmak için regresyon analizleri yapılmıştır. Yapılan analizler sonucunda iş yerinde dijital nezaketsizliğin (İDN) ve alt boyutları olan aktif ve pasif dijital nezaketsizliğin sessiz istifayı pozitif yönde etkilediği tespit edilmiştir. Çalışma, öz belirleme kuramı çerçevesinde değerlendirilmiş ve sonuçlar bu kuram çerçevesinde yorumlanmıştır.

Anahtar Kelimeler: *İş Yerinde Dijital Nezaketsizlik, Nezaketsizlik, Sessiz İstifa, Dijital İletişim*

GİRİŞ

Örgütsel davranış bağlamında son yıllarda olumsuz iş yeri davranışlarıyla ilgili birçok konu çalışılmıştır. İş yerinde dijital nezaketsizlik ve sessiz istifa konuları da bu olumsuz iş yeri tutum ve davranışları arasında yer almaktadır. İş yerinde nezaketsizlik konusu bilim insanları tarafından sıklıkla çalışılan bir konu olmasına rağmen, iş yerindeki karşılıklı saygı normlarını ihlal eden, ve bilişim cihazları aracılığıyla gerçekleşen etkileşimlerde sergilenen iletişimsel davranış (Lim ve Teo, 2009, s. 419) olarak tanımlanan iş yerinde dijital nezaketsizlik kavramı özellikle son yıllarda daha fazla merak edilen bir konu olmuştur. Bunun bir nedeni internet kullanımının her yaştan birey tarafından artmış olması olabilir. TÜİK (2020, 2024) verilerine göre internet kullanım oranı 16-74 yaş grubundaki bireyler arasında 2020 yılında %79 iken, bu sayı 5 yıl sonra yani 2024 yılında %88,8'e ulaşmıştır. Bu durum kişiler arası iletişimi sadece yüz yüze olmaktan çıkarmış ve dijital iletişiminde artmasını sağlamıştır. Dolayısıyla dijital iletişimde nezaket veya nezaketsizlik konusu önemli hale getirmiştir.

Özellikle iş yerlerinde dijital platformlar üzerinden gerçekleştirilen iletişim, yüz yüze etkileşimlerin azalmasına ve buna bağlı olarak nezaket kurallarının göz ardı edilmesine yol açabilmektedir. Dijital nezaketsizlik, iş ortamında çalışanların birbirleriyle olan ilişkilerini olumsuz yönde etkileyebilir ve uzun vadede çalışanların iş tatminini azaltabilir (Giumetti vd., 2016). Ayrıca maruz kalınan dijital nezaketsizlik, çalışanların iş yerindeki aidiyet duygusunu zayıflatır, bu da onların işlerine olan bağlılıklarının azalmasına ve sessiz istifa sürecine girmelerine neden olabilir. Covid 19 pandemi sonrasında bir araştırma konusu olan sessiz istifa, örgütlerde olumsuz davranışlar arasında değerlendirilebilecek bir konudur.

Yapılan bu çalışma ile de iş yerinde dijital nezaketsizliğin sessiz istifaya etkisi araştırılmıştır. Literatür tarandığında hem ulusal hem de uluslararası çalışmalarda her iki kavramı aynı anda araştıran bir çalışmanın olmaması çalışmanın önemini artırmaktadır. Ayrıca ulusal literatürde iş yerinde dijital nezaketsizliğin başka değişkenlerde etkisini araştıran bir çalışmanın olmaması, sadece bir ölçek uyarlama çalışmasının olması (Gültekin ve Gültekin, 2024) konunun alan yazını açısından da önemini göstermektedir.

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

İş Yerinde Dijital Nezaketsizlik

Dijital nezaketsizlik, karşılıklı saygıya ilişkin iş yeri normlarını ihlal eden bilgisayar temelli etkileşimlerde sergilenen iletişimsel davranıştır (Lim ve Teo, 2009,s. 419).

Dijital davranışın failinin zarar verme niyeti olabilir veya olmayabilir. Zarar verme niyeti belirsiz olsa da nezaketsiz bir kişilerarası iş yeri karşılaşmasının başkaları ve örgütler üzerindeki yayılma etkisi hafife alınmamalıdır. Kendilerini nezaketsizlik kurbanı olarak algılayan çalışanların iş çabalarını azalttıkları, yeni gelenlere veya iş arkadaşlarına yardım teklif etmeyi bıraktıkları ve örgüte katkılarını azalttıkları bildirilmektedir (Magley vd., 2001, s. 72). Dijital nezaketsizlik örneğin e-postaları nezaketsiz bir tonda gönderme, dijital iletişim araçları yoluyla incitici bir şey söyleme, çok kısa süre kala bir toplantıyı mesaj yoluyla iptal etme veya planlama gibi kişilerarası bir stres faktörü olarak kavramsallaştırılabilir (Park vd., 2018, s. 2538).

Lim ve Teo (2009), iş yerinde dijital nezaketsizliğin aktif dijital nezaketsizlik ve pasif dijital nezaketsizlik olmak üzere iki boyuttan oluştuğunu belirtmiştir. Aktif dijital nezaketsizlik bağlamında doğrudan dijital kanallardan nezaketsiz, tahkir ve tezyif edici mesaj veya paylaşımlar yapılırken, pasif dijital nezaketsizlikte atılan mesaja geri dönmeme, mesajı görmezlikten gelme gibi davranışlar sergilenmektedir.

Sessiz İstifa

Sessiz istifa, çalışanların atanan görevleri yerine getirme ve iş tanımlarında belirtilmeyen diğer görevlerden vazgeçme konusundaki sınırlı bağlılıklarını ifade eder. Ayrıca, iş faaliyetlerine düşük katılım anlamına gelir (Formica ve Sfodera, 2022, s. 900).

"Sessiz istifa" terimi, işlerine kesinlikle gerekenden daha fazla çaba harcamayan çalışanları ifade eder. Çalışanların ücret memnuniyetsizliği ve kendilerine haksızlık edilip hakkettiklerinden daha az değer verildiğini düşünmeleri çalışanların sessiz istifa etme riskini artırmıştır (Ratnatunga, 2022, s. 13).

Öz Belirleme Kuramı

Deci ve Ryan (1985) tarafından geliştirilen Öz Belirleme Kuramı, bireylerin üç temel psikolojik ihtiyaçları karşılandığında motive olduklarını öne sürer:

Özerklik: Kişinin kendi eylemleri üzerinde kontrol sahibi olduğunu hissetmesi.

Yeterlilik: Kişinin işinde etkili olma ve başarılı olma duygusu.

İlişkililik: Kişinin diğerleriyle bağlantı kurma ve iş yerinde aidiyet duygusunu yaşama ihtiyacı.

Bu ihtiyaçlar karşılandığında, çalışanların içsel olarak motive olma, işlerine bağlı kalma ve katkıda bulunma olasılığı daha yüksektir. Ancak bu ihtiyaçlar, dijital nezaketsizlik gibi olumsuz davranışlarla engellenirse, çalışanların motivasyonu azalabilir ve işlerinden kopma eğilimi artış gösterebilir.

İş Yerinde Dijital Nezaketsizlik ve Sessiz İstifa İlişkisi

İş yerinde dijital nezaketsizlik ve sessiz istifa konusundaki yapılan araştırmalar incelendiğinde, ikisi arasındaki etkiyi veya ilişkiyi araştıran bir çalışmaya rastlanmamıştır. Ancak sessiz istifa ile bire bir örtüşmede de çalışanlar arasında yine negatif bir tutum olan işten ayrılma niyeti ile iş yerinde dijital nezaketsizlik arasındaki etkiyi araştıran sınırlı sayıda çalışmanın olduğu görülmüştür (Lim ve Teo, 2009; Ju ve Pak, 2024). Bu iki kavram arasındaki etkide, iş yerinde dijital nezaketsizlik arttıkça çalışanlarda işten ayrılma niyeti artmaktadır. Dolayısıyla iş yerinde dijital nezaketsizlik arttıkça sessiz istifanın da artacağı düşünülmektedir.

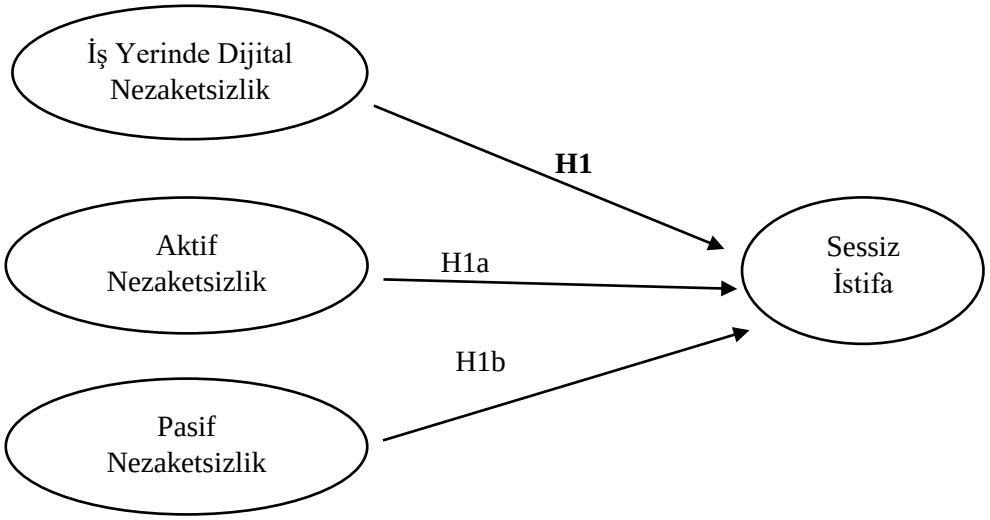
ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Çalışmanın bu kısmında araştırmanın modeline, evren ve örneklem büyüklüğüne, ölçüm araçlarına ve veri analizlerine yer verilmiştir.

Araştırmanın Modeli

İş yerinde dijital nezaketsizlik ve sessiz istifa konusunda yapılan literatür taraması sonucunda araştırma modeli Şekil 1'de yer almaktadır.

Şekil 1: Araştırma Modeli



Araştırmanın Hipotezleri:

H1: İş yerinde dijital nezaketsizlik sessiz istifayı pozitif yönde etkilemektedir.

H1a: İş yerinde dijital nezaketsizliğin alt boyutu olan aktif nezaketsizlik sessiz istifayı pozitif yönde etkilemektedir.

H1b: İş yerinde dijital nezaketsizliğin alt boyutu olan pasif nezaketsizlik sessiz istifayı pozitif yönde etkilemektedir.

Örneklem ve Veri Toplama

Çalışmanın ana kütlesini Samsun'da çalışan banka ve sigorta sektörü çalışanları oluşturmaktadır. Banka ve sigortacılık sektörü çalışanlarının aktif dijital iletişim kullanıyor olmaları örneklem olarak bu grubun seçilmesinin nedeni olmuştur. Veriler kolayda örneklem yöntemiyle elde edilmiştir. Toplam 400'e yakın anket çevrim içi anket yöntemi ile dağıtılmış ve 209 katılımcıdan geri dönüş alınmıştır. Örneklem büyüklüğünün hesaplanmasında Tabachnick ve Fidell (2007) tarafından önerilen (her bir değişken×8 + 50 katılımcı) formül kullanılmıştır. Bu formüle göre örneklem büyüklüğü yeterli seviyededir.

Veri Toplama Araçları

Veriler anket yöntemi ile toplanmıştır. Anket üç bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde katılımcıların demografik değişkenlerine ilişkin, cinsiyet, medeni durum, eğitim ve çalıştığı sektör olmak üzere dört soru sorulmuştur. İş yerinde dijital nezaketsizlik ve sessiz istifayı ölçebilmek için daha önce güvenirlik ve geçerlilik çalışmaları yapılmış iki ölçek kullanılmıştır. Ölçeklere ilişkin bilgiler aşağıda yer almaktadır.

İş Yerinde Dijital Nezaketsizlik Ölçeği: Lim ve Teo (2009) tarafından geliştirilmiş Türkçeye uyarlaması Gültekin ve Gültekin (2024) tarafından yapılmış 13 ifade ve 2 alt boyuttan oluşan ölçek kullanılmıştır.

Sessiz İstifa Ölçeği: Anand vd. (2023) tarafından geliştirilmiş Türkçeye uyarlaması Sürücü vd. (2024) tarafından yapılmış 7 ifade ve tek boyuttan oluşan ölçek kullanılmıştır.

Verilerin Analizi

Çalışmada, ölçeklerin yapı geçerliliğini tespit etmek için doğrulayıcı faktör analizi (DFA), ölçeklerin güvenirliğini ölçmek için Cronbach alfa katsayısı, betimsel istatistikler, değişkenler arasındaki ilişkiyi tespit etmek için korelasyon analizi ve değişkenler arasındaki etkileşimi tespit etmek için regresyon analizi yapılmıştır. Verilerin analizinde SPSS ve AMOS programlarından yararlanılmıştır.

BULGULAR

Demografik Bulgular

Araştırmaya katılan 209 çalışanın %54,5'i (n=114) erkek, %63,2'si (n=132) evli, %56,5'i (n=118) lisans mezunu ve %54,1'i (n=113) bankada çalışmaktadır.

Ölçeklere İlişkin Geçerlilik ve Güvenirlik Analizleri

Ölçeklerin yapı geçerliliğini test etmek için DFA analizi yapılmıştır. Uyum iyiliğinin testi için x2/df, NFI, CFI, GFI değerleri incelenmiştir. Uyum iyiliği değerleri için Simon vd. (2010) tarafından önerilen referans değerler dikkate alınmıştır.

DFA analizde öncelikli olarak t değerlerine incelenmiştir. *Bu değerlerin "0,05 anlamlılık düzeyinde kritik değer "olan 1,96'dan, 0,01 anlamlılık düzeyinde ise"2,576'dan büyük olması gereklidir*" (Çelik ve Yılmaz, 2013: 150). Ölçeklere ait t değerlerinde herhangi bir sorun tespit edilememiştir. Ayrıca faktör yüklerinin 0,50 üzerinde olmasına da dikkat edilmiştir.

Yapılan DFA analizi sonucunda her iki ölçek de 2'şer modifikasyon ile doğrulanmıştır.

Ölçeklere ait uyum iyiliği değerleri Tablo 1'de yer almaktadır.

Tablo 1: Ölçeklere Ait DFA Uyum İyiliği Değerleri

Ölçek	x2/df	NFI	GFI	CFI
İş Yerinde Dijital Nezaketsizlik	3,727	0,88	0,84	0,91
Sessiz İstifa	4,402	0,94	0,93	0,95
İyi Uyum *	≤ 3	≥0.95	≥0.90	≥0.95
Kabul edilebilir Uyum*	≤ 5	≥0.80	≥0.80	≥0.85

**Simon vd.,2010*

Tablo 1 incelendiğinde her iki ölçeğin uyum iyiliği değerlerinin referans değerler içerisinde yer aldığı görülmektedir.

Ölçeklerin yapı geçerliliği yapıldıktan sonra güvenirlik analizi için Cronbach alfa katsayısı hesaplanmıştır. Sosyal bilimlerde bu değerin 0,70'in üzerinde olması beklenmektedir (Gürbüz ve Şahin, 2015). Ölçeklerin güvenirlik analizi sonuçları Tablo 2'de yer almaktadır.

Tablo 2: Ölçeklere Güvenirlik Katsayıları

Ölçek	**Cronbach Alfa**
İş Yerinde Dijital Nezaketsizlik	0,915
Aktif Dijital Nezaketsizlik	0,933
Pasif Dijital Nezaketsizlik	0,847
Sessiz İstifa	0,897

Tablo 2 incelendiğinde tüm değerlerin beklenen değerin üzerinde olduğu görülmektedir.

Tanımlayıcı İstatistikler

Çalışmada tanımlayıcı istatistikler olarak ortalama, standart sapma, çarpıklık (Skewness) ve basıklık (Kurtosis) değerleri incelenmiştir. Çarpıklık ve basıklık değerlerinin -1,5 ile +1,5 sınırları içinde olması beklenmektedir. (Tabachnick ve Fidell, 2013). Bu değerlere ilişkin bilgiler Tablo 3'te yer almaktadır.

Tablo 4: Tanımlayıcı İstatistikler

Ölçek	Ortalama	Standart Sapma	Çarpıklık (Skewness)	Basıklık (Kurtosis)
İş Yerinde Dijital Nezaketsizlik	3,36	,838	,558	,077
Sessiz İstifa	3,49	,955	,464	,435

Tablo 4 incelendiğinde ölçeklerin normal dağılım gösterdikleri görülmektedir.

Korelasyon Analizi

Değişkenler arasındaki ilişkileri tespit edebilmek için korelasyon analizi yapılmıştır. Yapılan analize ilişkin bulgular Tablo 5'te yer almaktadır.

Tablo 5: Korelasyon Analizi Sonuçları

	1	2	3	4
İş Yerinde Dijital Nezaketsizlik (İDN) (1)	1			
Pasif Dijital Nezaketsizlik (PDN) (2)	,819**	1		
Aktif Dijital Nezaketsizlik (ADN) (3)	,914**	,515**	1	
Sessiz İstifa (4)	,505**	,245**	,581**	1

***p<0.001*

Tablo 5 incelendiğinde, İDN ile sessiz istafa arasında pozitif yönde (r = ,505**, p < ,001) anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. İDN'in alt boyutu olan aktif dijital nezaketsizlik ve sessiz istifa arasında pozitif yönde (r =,581**, p <.001), pasif dijital nezaketsizlik ile sessiz istifa arasında yine pozitif yönde (r =,245**, p < .001) anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir

Hipotez Testleri

Araştırma da değişkenler arasındaki etkiyi araştırarak hipotezleri test etmek için basit regresyon analizi yapılmıştır. Regresyon analizi sonuçları Tablo 6'da yer almaktadır.

Tablo 6: Regresyon Analizi Sonuçları

Etkiler	Hipotez	β	R^2	p	Sonuç
İDN ⇒ Sessiz İstifa	**H1**	,505	,25	,000	Kabul
PDN ⇒ Sessiz İstifa	**H1a**	,245	,06	,000	Kabul
ADN ⇒ Sessiz İstifa	**H1b**	,581	,33	,000	Kabul

Hipotezleri testlerinde ilk olarak bağımsız değişken İDN'nin bağımlı değişken sessiz istifaya etkisine bakılmıştır. Tablo 6 incelendiğinde İDN'in sessiz istifaya pozitif anlamlı bir etkisi olduğu belirlenmiştir (β=,505, p<0,001). R^2 değeri incelendiğinde sessiz istifanın %25'lik varyansının İDN'ye bağlı olduğu görülmektedir. Bu sonuca göre **H_1 hipotezi kabul edilmiştir.**

Hipotez testlerinde ikinci olarak pasif dijital nezaketsizliğin sessiz istifaya etkisi incelenmiştir. Tablo 6 incelendiğinde PDN'in sessiz istifaya pozitif anlamlı bir etkisi olduğu belirlenmiştir (β=,245, p<0,001). R^2 değeri incelendiğinde sessiz istifanın %6'lik varyansının PDN'ye bağlı olduğu görülmektedir. Bu sonuca göre **H_{1a} hipotezi kabul edilmiştir.**

Hipotez testlerinde üçüncü olarak aktif dijital nezaketsizliğin sessiz istifaya etkisi incelenmiştir. Tablo 6 incelendiğinde ADN'nin sessiz istifaya pozitif anlamlı bir etkisi olduğu belirlenmiştir (β=,581, p<0,001). R^2 değeri incelendiğinde sessiz istifanın %33'lük varyansının ADN'ye bağlı olduğu görülmektedir. Bu sonuca göre **H_{1b} hipotezi kabul edilmiştir.**

Böylelikle literatür taraması ve kuramsal çerçeve doğrultusunda hazırlanmış üç hipotezde kabul edilmiştir.

SONUÇ VE TARTIŞMA

İş yerinde dijital nezaketsizlik dijital çağın önemli bir çıktısı olarak değerlendirilebilir. Dolayısıyla örgütlerde birçok tutum ve davranışa da etkisi olacaktır. Araştırma sıklıkla dijital iletişim kanallarını kullanmak zorunda kalan banka ve sigorta sektörü çalışanları üzerinde yürütülmüştür. Bu sektörlerde

çalışanlar sıklıkla kullanılan dijital iletişim kanalları vasıtasıyla bazen yöneticilerden, bazen iş arkadaşlarından ve bazen de müşterilerinden dijital nezaketsizliğe maruz kalabilmektedirler. Bu durum da onlarda farklı tutum ve davranışlarını etkilemektedir. Bu çalışmada da son yılların fenomen bir konusu olan sessiz istifaya etkisi araştırılmıştır. 209 katılımcıdan elde edilen verilerle regresyon analizi yapılmış ve oluşturulan üç hipotez de kabul edilmiştir. Araştırma sonucunda pasif dijital nezaketsizliğin sessiz istifanın sadece %6'lık küçük bir kısmını etkilediği görülmüştür. Ancak iş yerinde dijital nezaketsizliğin toplamı sessiz istifanın %25'ini, aktif dijital nezaketsizlik ise %33'ünü açıklamaktadır. Bu sonuca göre çalışanların dijital kanallardan iletişim kurmak istediklerinde görmezden gelinmeleri, yok sayılmaları onlarda sessiz istifaya gitmelerinde çok küçük etkisi olduğu anlaşılmaktadır. Ancak doğrudan küçük düşüren mesajlar içeren ifadelerin varlığı çalışanları daha fazla sessiz istifaya yönlendirmektedir. Literatürde doğrudan iş yerinde dijital nezaketsizliğin sessiz istifaya etkisini araştıran çalışmalar olmasa da benzer nitelikte olan işten ayrılma niyetine etkisini araştıran çalışmalar mevcuttur (Lim ve Teo, 2009; Ju ve Pak, 2024). Çalışanlar İDN'e maruz kaldıklarında işten ayrılma niyetleri de artmaktadır. Dolayısıyla iş yerinde dijital nezaketsizlik gibi negatif bir davranış çalışanları sessiz istifaya yönlendirdiği söylenebilir.

Öz belirleme kuramı bağlamında, iş yerinde dijital nezaketsizlik, çalışanların temel psikolojik ihtiyaçlarını karşılamadığı için sessiz istifaya yol açabilir. Özerklik, yeterlilik ve ilişkililik ihtiyaçları dijital nezaketsizlikle zedelendiğinde, çalışanların işlerine olan bağlılıkları azalır ve motivasyonları düşer. Bu da onları sessiz istifa ederek yalnızca minimum düzeyde çaba göstermeye iter. Bu ilişkiyi anlamak, iş yerinde daha saygılı bir dijital iletişim kültürü oluşturarak çalışanların motivasyonunu ve bağlılığını artırmada önemli bir adımdır.

KAYNAKÇA

Anand, A., Doll, J. & Ray, P. (2023). Drowning in silence: A scale development and validation of quiet quitting and quiet firing. *International Journal of Organizational Analysis,* 32(4), 721-743.

Çelik, H. E. & Yılmaz, V. (2013). LISREL 9.1 ile Yapısal Eşitlik Modellemesi. Ankara: Anı Yayıncılık.

Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55(1), 68-78.

Formica, S., & Sfodera, F. (2022). The Great Resignation and Quiet Quitting paradigm shifts: An overview of current situation and future research directions. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, *31*(8), 899-907.

Giumetti, G. W., McKibben, E. S., Hatfield, A. L., Schroeder, A. N., & Kowalski, R. M. (2012). Cyber incivility@ work: The new age of interpersonal deviance. Cyberpsychology, Behavior, and Social Networking, 15(3), 148-154.

Giumetti, G. W., Saunders, L. A., Brunette, J. P., DiFrancesco, F. M., & Graham, P. G. (2016). Linking cyber incivility with job performance through job satisfaction: The buffering role of positive affect. Psi Chi Journal of Psychological Research, 21(4), 230-240.

Gültekin, Z., & Gültekin, F. (2024). İş yerinde dijital nezaketsizlik ölçeğinin günümüze ve türkçeye uyarlanması: geçerlilik ve güvenirlik çalışması. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (63), 351-363.

Gürbüz, S., & Şahin, F. (2015). Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri (2.Baskı). Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Ju, B., & Pak, S. (2024). How does cyber incivility affect work withdrawal? The mediating role of basic need satisfaction and burnout and moderating role of conscientiousness. *Cross Cultural & Strategic Management*, *31*(3), 406-436.

Lee, J. Y. H., Chou, C. Y., Chang, H. L., & Hsu, C. (2024). Building digital resilience against crises: The case of Taiwan's COVID-19 pandemic management. Information Systems Journal, 34(1), 39-79.

Lim, V. K. ve Teo, T. S. (2009). Mind your E-manners: Impact of cyber incivility on employees' work attitude and behavior. *Information & Management,* 46(8), 419-425.

Magley, V. J., Williams, J. H., & Langhout, R. D. (2001). Incivility in the workplace: Incidence and impact. In Journal of Occupational Health Psychology (Vol. 6, No. 1, pp. 64-80). Educational Publishing Foundation.

Park, Y., Fritz, C., & Jex, S. M. (2018). Daily cyber incivility and distress: The moderating roles of resources at work and home. Journal of Management, 44(7), 2535-2557.

Porath, C., & Pearson, C. (2009). The cost of bad behavior. Organizational Dynamics, 39(1), 64–71.

Ratnatunga, J. (2022). Quiet quitting: The silent challenge of performance management. *Journal of Applied Management Accounting Research*, *20*(2), 13-20.

Silva, F. P., Jerónimo, H. M., Henriques, P. L., & Ribeiro, J. (2024). Impact of digital burnout on the use of digital consumer platforms. *Technological Forecasting and Social Change*, *200*, 123172.

Simon, D., Kriston, L., Loh, A., Spies, C., Scheibler, F., Wills, C., ve Härter, M. (2010). Confirmatory factor analysis and recommendations for improvement of the Autonomy-Preference-Index (API). Health expectations, 13(3), 234–243.

Sürücü, L., Güleryüz, İ., & Maşlakçı, A. (2024). Sessiz İstifa Ve Sessiz İşten Çıkarma Ölçekleri: Türkçeye Uyarlama Çalışması. *Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, *25*(2), 570-591.

Tabachnick, B.G. ve Fidell, L.S., (2007). Using Multivariate Statistics, 5th edition. Pearson Education, Boston.

Tabachnick, B. G. & Fidell, L. S. (2013). Using Multivariate Statistics (Sixthedition). United States: Pearson Education.

TÜİK (2020), Hanehalkı Bilişim Teknolojileri (BT) Kullanım Araştırması, https://data. tuik.gov.tr/Bulten/Index?p=Hanehalki-Bilisim-Teknolojileri-(BT)-Kullanim-Arastirmasi-2020-33679#:~:text=T%C3%9C%C4%B0K%20Kurumsal&text=%C4%B0nternet%20kullan%C4%B1m%20oran%C4%B1%202020%20y%C4%B1l%C4%B1nda,%73%2C3%20oldu%C4%9Fu%20g%C3%B6r%C3%BCld%C3%BC. Erişim Tarihi: 15.09.2024

TÜİK (2024), Hanehalkı Bilişim Teknolojileri (BT) Kullanım Araştırması, https://data.tuik. gov.tr/Bulten/Index?p=Hanehalki-Bilisim-Teknolojileri-(BT)-Kullanim-Arastirmasi-2024-53492#:~:text=T%C3%9C%C4%B0K%20Kurumsal&text=%C4%B0nternet%20kullan%C4%B1m%20oran%C4%B1%2C%2016%2D74,%85%2C4%20olarak%20g%C3%B6zlendi. Erişim Tarihi: 15.09.2024

ZEKA TÜRLERİNİN İŞ PERFORMANSINA ETKİSİNDE ÖZ YETERLİĞİN ARACI ROLÜ[1]

1. Doktora Öğrencisi Hüseyin ŞEN
Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi, huseyin.sen@ogr.hbv.edu.tr

2. Prof.Dr. Enver AYDOĞAN
Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi, enver.aydogan@hbv.edu.tr

ÖZET

Bu çalışmanın amacı, kültürel zeka, duygusal zeka ve sosyal zekanın iş performansına ve öz yeterliğe etkisi ile kültürel zeka, duygusal zeka ve sosyal zekanın iş performansına etkisinde öz yeterliğin aracı rolünü incelemektir. Araştırma verileri Türkiye genelinde ve yurt dışında kadroları bulunan bir kamu kuruluşunda görevli 446 kişilik bir örneklemden elde edilmiştir. Araştırma kapsamında toplanan verilerin analizi ve hipotez testleri IBM SPSS 27 ve SmartPLS 4 programları vasıtasıyla gerçekleştirilmiştir. Hipotez testine yönelik olarak Kısmi En Küçük Kareler– Yapısal Eşitlik Modellemesi (PLS-SEM) yöntemi kullanılmıştır. Araştırmadan elde edilen bulgular ışığında; kültürel zeka, duygusal zeka ve sosyal zekanın öz yeterliği pozitif yönde etkilediği; kültürel zeka, duygusal zeka ve öz yeterliğin iş performansını pozitif yönde etkilediği, ancak sosyal zekanın iş performansına etkisinin anlamlı olmadığı; kültürel zeka, duygusal zeka ve sosyal zekanın iş performansına etkisinde öz yeterliğin aracı rolünün olduğu sonuçlarına ulaşılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Zeka Türleri, Duygusal Zeka, Sosyal Zeka, Kültürel Zeka, Öz Yeterlik, İş Performansı

GİRİŞ

Zeka kavramına ilişkin ilk araştırma ve çalışmalar Antik Yunan döneminde M.Ö. 4-5'inci yüzyılda ünlü filozoflar Platon ve Sokrates tarafından yapılmıştır. Platon'a göre zeka öğrenebilme yeteneği; Sokrates'e göre ise zeka öğrenme ve anlama sevgisidir (Stenberg, 1992). Detterman (1986) zekanın kesin bir tanımının olmadığını, zeka kavramının zaman içerisinde evrildiğini ve evrilmeye de devam edeceğini belirtmiştir (Detterman, 1986: 163). Zekâ kavramı da ülkelerin tarihlerinde olduğu gibi araştırmacılarına, dönemin şartlarına ve kültürel olgulara göre her zaman değişebilmektedir (Sterberg, 2012: 155).

Tarihsel süreç içerisinde zeka kuramları incelendiğinde, çok sayıda farklı zeka kuramları karşımıza çıkmaktadır. Bu çalışma kapsamında 2000'li yıllardan itibaren akademik alanda oldukça ilgi gören ve işletmeler açısından büyük önem arz eden sosyal zeka, duygusal zeka ve kültürel zeka kuramlarına yer verilmiştir. Sosyal zeka, insanların kişilerarası durumları ve işlemleri anlama ve bu anlayışı, arzu edilen kişilerarası sonuçlara ulaşmada yardımcı olmak için kullanma yeteneğini ifade etmektedir. Kısacası, sosyal zeka, sosyal yeterliliğin bilişsel desteği olarak düşünülebilmekte, iş ve kişisel ilişkiler gibi sosyal faaliyetlerde başarıya önemli bir katkıda bulunmaktadır (Greenspan, 1981: 41). Duygusal zeka kavramı, psikologlar Peter Salovey ve John D. Mayer'in 1990 yılındaki makalesinden itibaren ciddi bir akademik ilgi görmeye başlamış (Salovey ve Mayer, 1990: 189), ancak, duygusal zeka kavramının yaygınlaşmasında en etkili kişi Daniel Goleman'ın duygusal okuryazarlık üzerine yayımladığı kitap olmuştur (Goleman, 1995; Matthews vd., 2002:11). Kültürel zeka kavramı, ilk defa ortaya çıktığı 2003 yılından bu yana dünya çapında ve farklı disiplinlerde ilgi odağı haline gelmiştir. 2004 yılında "Academy of Management" tarafından kültürel zeka konusundaki ilk sempozyum düzenlenmiştir. 2006 yılında "Group and Organization Management" dergisi tarafından, 2016 yılında

[1] "Zeka Türlerinin İş Performansına Etkisinde Öz Yeterliğin Aracı Rolü" isimli doktora tezinden türetilmiştir.

ise “Harvard Business Review” dergisi tarafından kültürel zekaya ilişkin özel bir sayı yayımlanmıştır. ABD Ordusunun Afganistan’da ve Irak’ta başarısız olmasının en önemli nedenlerinden birisi yerel kültürün göz ardı edilmesi olması kültürel zekanın önemini ortaya koymuştur (Spencer, 2010: 106). Alanyazın incelendiğinde, zeka türleri ile performans değişkenleri konusunda yapılan çalışmalar yapılmış olmasına rağmen, aralarında doğrudan bir ilişkiyi açıklamada yetersiz kalındığı görülmektedir (Roadman, 2016: 4). Bu çalışmada, zeka türlerinin (sosyal zeka, duygusal zeka ve kültürel zeka) iş performansına etkisinde öz yeterliğin aracı rolünün araştırılması amaçlanarak alanyazına katkı sağlaması hedeflenmiştir.

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Sosyal Zeka

Sosyal zeka kavramı ilk defa Dewey (1909) ve Lull (1911) tarafından “sosyal durumları gözlemleme ve anlama gücü” olarak tanımlanmıştır (Dewey, 1909:12; Lull, 1911:51). Modern olarak ise Thorndike (1920) tarafından kavramsallaştırılmıştır. Thorndike (1920) zekayı; soyut zeka (fikirleri anlama ve yönetme yeteneği), mekanik zeka (somut nesneler) ve sosyal zeka (insanlar) olmak üzere üçe ayırmış, sosyal zekayı ise erkek, kadın, kız ve erkek çocukları anlama ve yönetme yeteneği ile insan ilişkilerinde akıllıca hareket edebilme yeteneği olarak tanımlamıştır (Thorndike,1920: 228). Sosyal zeka, insanların kişilerarası durumları ve eylemleri anlama ve bu anlayışı, arzu edilen kişilerarası sonuçlara ulaşmada yardımcı olmak için kullanma yeteneğini ifade etmektedir (Greenspan, 1981: 41). Sosyal zeka tanımları incelendiğinde; genel olarak “sosyal ortamlarda insanları anlama, uyum sağlama ve içinde bulunulan sosyal ortamlara uygun hareket etme yeteneği” temalarına yer verilmiştir. Sosyal zeka bilişsel ve davranışsal bileşenlerden oluşmaktadır. Sosyal zeka tanımında yer alan anlama yeteneği bilişsel unsurunu, uygun bir şekilde hareket etme ise davranışsal unsurunu açıklamaktadır (Roadman, 2016; 4).

Duygusal Zeka

Duygusal zeka kavramı 1985 yılında Wayne Leon Payne tarafından ilk defa yayımlanmamış bir doktora tezinde yer almıştır (Payne, 1985:1). Keith Beasley ise 1987 yılında Mensa dergisinde yayımlanan “The Emotional Quotient” başlıklı makalesinde duygusal zeka kavramını “hissetme yeteneği” olarak tanımlamıştır (Beasley, 1987:25). Duygusal zeka kavramı, psikologlar Peter Salovey ve John D. Mayer'in bir makalesini takiben 1990 yılından itibaren ciddi bir akademik ilgi görmeye başlamıştır (Salovey ve Mayer, 1990: 189). Birkaç yıl sonra, New York Times'ın sosyal bilimler muhabiri Daniel Goleman, bu terimi benimseyerek duygusal okuryazarlık üzerine bir kitap yayınlamıştır (Goleman, 1995). Duygusal zeka kavramının yaygınlaşmasında en etkili kişi şüphesiz Daniel Goleman’ın yayınları olmuştur (Matthews vd., 2002:11). Eren (2017) duygusal zeka kavramını “Kişinin kendi duygularının farkında olması, yaşamını sürdürdüğü çevresindeki insanların duygularını tanıması, bunları etkin biçimde düzenleyerek kendi lehinde yönetme ve kullanabilme becerisi” olarak tanımlamıştır. Duygusal zeka; öz bilinç, empati, sosyal beceriler, strese dayanıklılık ve mutluluk boyutlarından oluşmaktadır. Duygusal zekanın iki önemli fonksiyonu vardır. Birincisi, insana yaşamdan zevk alma becerisi kazandırması, ikincisi ise, çevredeki insanların daha mutlu olmalarını sağlayacak davranışları ortaya koymasıdır (Eren, 2017:348-349).

Kültürel Zeka

Kültür, bir grup insan tarafından paylaşılan ve dil ve başka iletişim yolları ile nesilden nesile aktarılan tutumlar, değerler, inançlar ve davranışlar setidir (Matsumoto, 1994:4). Kültürel zeka kavramı ilk olarak P. Christopher Earley ve Soon Ang tarafından 2003 yılında Stanford Üniversitesi’nde yayımlanan “Cultural Intelligence” isimli kitapta yer verilmiştir. Earley vd. (2006) kültürel zekayı “Bir kişinin kültürel bağlamdan dolayı alışık olmadığı yeni kültürel ortamlara başarılı bir şekilde uyum sağlama yeteneği” olarak tanımlamış ve kültürel zekanın bireyler ve örgütler için bir rekabet üstünlüğü ve stratejik yetenek olduğunu vurgulamıştır (Earley vd., 2006:19-22). Sternberg vd. (2022) kültürel zekanın üç nedenden dolayı önemli olduğunu vurgulamıştır. Birincisi ve asıl önemlisi kültürel etkileşimler irademiz dışında her zaman ve her yerde meydana gelmektedir. İkincisi, kendi kültürümüzü anlayış seviyemizi artırmaktadır. Üçüncüsü ise kültürel zeka doğuştan oluşmadığından dolayı belirli bir seviyeye kadar öğretilebilmekte ve öğrenilebilmektedir (Sternberg vd., 2022:2-3).

Öz Yeterlik

Öz yeterlik bireyin belirli bir performansı göstermek için gerekli etkinlikleri organize edip yerine getirme kapasitesi hakkındaki kişisel yargısı olarak tanımlanabilir (Bandura, 1977:193). Öz yeterlik, bir kişinin belirli bir görevi gerçekleştirme kapasitesine (yeteneğine) olan inancıdır (Stajkovic ve Luthans, 2003:130). Öz yeterlik inancı ne kadar yüksekse, çaba ve sebat o kadar fazla ve başarısızlık sonrası toparlanma süreci de o kadar hızlıdır. Bu yönleriyle, öz yeterlik inananın, yüksek performans beklentisi içinde olan tüm örgütlerin çalışanlarında aradığı bir özellik olması doğaldır (Bandura, 1982:123). Öz yeterliği etkileyen faktörleri dört grupta toplanabilir; geçmiş tecrübeler, rol modellerin başarıları, sözel ikna ile psikolojik ve fizyolojik durumlar (Bandura,1997:79). Öz yeterlik, sosyal bilişsel kuramda önemli bir içsel motivasyon sürecidir (Stajkovic ve Luthans, 2003:126). Sosyal bilişsel kuram sosyal çevrenin motivasyon, öğrenme ve öz düzenleme üzerinde sosyal çevrenin kritik rol oynadığını vurgulayan bir kuramdır. Sosyal bilişsel kuram insanın öğrenme ve davranışlarının sosyal çevrede meydana geldiği fikrini vurgulamaktadır (Schunk ve Usher, 2019:11).

İş Performansı

İş performansı örgütün başarısında önemli etkisi olan bir bileşendir (Çalışkan ve Köroğlu, 2022:181). En genel haliyle iş performansı, çalışanların örgütte sergiledikleri davranışların tümüdür ve en önemli unsurudur. Ayrıca örgütün başarısı çalışanlarının iş performansına bağlıdır. Çalışmanın amaçlanan sonuca ulaşma derecesinin tespitidir (Jex ve Britt, 2014:134-135). Performans, hedefin gerçekleştirilme düzeyini belirlemek için kullanılan bir kavramdır. Bu genel tanımdan yola çıkarak örgütün, kişinin çalıştığı bölümün ve kişinin kendisinin ayrı ayrı performans tanımları yapılabilir. Örgüt bazında performans, örgütün belirlenen hedeflere, sahip olduğu kaynakları etkin bir biçimde kullanarak ulaşabilme yeteneği olarak tanımlanmaktadır (Daft, 1999:12). İş performansı genel olarak görev ve bağlamsal performans olarak ikiye ayrılmaktadır (Borman ve Motowidlo, 1993:99).

ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırmanın evrenini Türkiye genelinde ve yurt dışında kadroları bulunan bir kamu kuruluşu oluşturmaktadır. Araştırma kapsamında örneklem amaçlı ve kolayda örneklem yoluyla oluşturulmuş ve 620 kişiye ulaşılmıştır. Araştırmada 620 kişiye gönderilen anketlerden 471'i cevaplanmıştır. Ancak, eksik, hatalı olarak cevaplanan 25 anket değerlendirme dışı bırakılması sonrasında örneklemi oluşturan kişi sayısı 446 olmuştur.

Kullanılan Ölçekler

Çalışma kapsamında oluşturulan ankette; toplam 5 adet ölçek ve demografik değişkenlerin yer aldığı bir bölüm yer almaktadır. Ölçekler 5'li Likert ile kullanılmıştır. Ölçeklere ilişkin detaylar müteakip maddelerde açıklanmıştır.

Sosyal zekayı ölçmek maksadıyla Silvera, Martinussen ve Dahl (2001) tarafından geliştirilen ve Doğan ve Çetin (2009) tarafından Türkçe'ye uyarlanan Tromso sosyal zeka ölçeği kullanılmıştır. Ölçek; sosyal bilgi süreci, sosyal beceri ve sosyal farkındalık olmak üzere 3 boyut ve 21 maddeden oluşmaktadır. Ölçeğin 2, 4, 5, 8, 11, 12, 13, 15, 16, 20 ve 21. maddeleri tersten kodlanmaktadır. Silvera, Martinussen ve Dahl (2001) tarafından yapılan ölçeğin orijinal formunda iç tutarlılık kat sayıları sosyal bilgi süreci boyutu için .81, sosyal beceri boyutu için .86 ve sosyal farkındalık boyutu için .79 bulunmuştur. Doğan ve Çetin (2009) tarafından yapılan uyarlama çalışmasında ölçeğin tamamı için iç tutarlılık kat sayısı .83, test tekrar test .80 ve test yarılama sonucu .75 olarak bulunmuştur.

Duygusal zekanın ölçülmesi maksadıyla Cook vd. (2004) tarafından geliştirilen ve Aydıntan, Künye ve Ghafourzay (2019) tarafından Türkçe'ye uyarlanan Duygusal zeka ölçeği kullanılmıştır. Ölçekte duygusal zekâ altı boyut ve 18 maddeden oluşmaktadır. Aydıntan, Künye ve Ghafourzay (2019) tarafından yapılan uyarlama çalışmasında ölçeğin Türkiye örneklemi için güvenilirlik katsayısı .815, Afganistan örneklemi için .71 olarak bulunmuştur.

Kültürel zekanın ölçülmesi maksadıyla Ang vd. (2007) tarafından geliştirilen ve İlhan ve Çetin (2014) tarafından Türkçe'ye uyarlanan Kültürel zeka ölçeği kullanılmıştır. Kültürel zekâ ölçeği üst biliş, biliş, motivasyon ve davranış olmak üzere 4 boyut ile 20 maddeden oluşmaktadır. Ang vd. (2007) tarafından geliştirilen ölçeğin orijinal formunun iç tutarlılık katsayıları; üst biliş alt boyutu için .72, biliş alt boyutu için .86, motivasyon alt boyutu için .76 ve davranış alt boyutu için .83 olarak bulunmuştur. İlhan ve Çetin (2014) tarafından yapılan uyarlama çalışmasında ölçeğin tamamı için iç tutarlılık kat sayısı .85 ve test tekrar test .81 olarak bulunmuştur.

Öz yeterliğin ölçülmesi maksadıyla Schwarzer ve Jerusalem (1995) tarafından geliştirilen ve Aypay (2010) tarafından Türkçe'ye uyarlanan Öz yeterlik ölçeği kullanılmıştır. Öz yeterlik ölçeği tek boyut ve 10 maddeden oluşmaktadır. Schwarzer ve Jerusalem (1995) tarafından geliştirilen ölçeğin orijinal formunun 23 ülkedeki güvenilirlik katsayıları .76 ile .90 arasında değişkenlik göstermektedir. Aypay (2010) tarafından yapılan uyarlama çalışmasında ölçeğin güvenirlik katsayısı .80 ve iç tutarlılık katsayısı .83 olarak bulunmuştur.

İş performansının ölçülmesi maksadıyla Çalışkan ve Köroğlu (2022) tarafından geliştirilen iş performansı ölçeği kullanılmıştır. İş performansı ölçeği görev performansı ve bağlamsal performans olmak üzere 2 boyut ile 11 maddeden oluşmaktadır. Çalışkan ve Köroğlu (2022) tarafından geliştirilen ölçeğin üç farklı örneklem üzerinde geçerlik ve güvenilirlik çalışması yapılması neticesinde iç güvenilirlik katsayısı; üniversite örnekleminde .871, sağlık örnekleminde .914, sanayi örnekleminde ise .943 olarak bulunmuştur.

Araştırma Modeli ve Hipotez Oluşturma

Alanyazında yer alan farklı çalışmalar üzerinde yapılan inceleme neticesinde; araştırma konusu zeka türleri olan sosyal zeka (Tosun vd., 2022; Amrollahifar vd.,2023), duygusal zeka (Chan, 2004; Salami, 2007; Fabio ve Palazzeschi, 2008; Mouton vd., 2013; Wu vd., 2019; Black vd., 2019) ve kültürel zekanın (Hu vd., 2018; Ulusoy ve Köroğlu, 2019: Wawrosz ve Jurasek, 2021; Li vd., 2023) öz yeterlik ile arasında anlamlı ve pozitif ilişki olduğu sonucu elde edilmiştir. Bu kapsamda ilgili çalışmalardan ve kuramlardan hareketle H1, H2 ve H3 hipotezleri oluşturulmuştur.

H1: Kültürel zekanın öz yeterlik üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi vardır.

H2: Duygusal zekanın öz yeterlik üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi vardır.

H3: Sosyal zekanın öz yeterlik üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi vardır.

Alanyazında yer alan konuyla ilgili çalışmalar üzerinde yapılan inceleme neticesinde; araştırma konusu zeka türleri olan sosyal zeka (Hoffman, 1999; Schneider ve Johnson, 2005; Schmidt, 2012), duygusal zeka (Sosik ve Megerian, 1999; Bar-On vd., 2005; Cote ve Miner, 2006; O'Boyle vd., 2011; Bharwaney vd., 2011) ve kültürel zeka (Ang vd., 2007; Kim vd., 2008; Oolders vd., 2008; Rose vd., 2010; Duff vd., 2012; Nafei, 2013; Malek ve Budhwar, 2013; Jafari, 2013) ile iş performansı arasında anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Bu minvalde, söz konusu çalışmalardan yola çıkarak oluşturulan H4, H5 ve H6 hipotezleri aşağıda sunulmuştur.

H4: Kültürel zekanın iş performansı üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi vardır.

H5: Duygusal zekanın iş performansı üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi vardır.

H6: Sosyal zekanın iş performansı üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi vardır.

Öz yeterlik ve iş performansı ilişkisine yönelik olarak 109 araştırma üzerinde yapılan meta analiz çalışmasında, öz yeterlik ve iş performansı arasında pozitif ve güçlü bir ilişki bulunmuştur. (Stajkovic ve Luthans, 1998:255) Alanyazında yapılan inceleme neticesinde öz yeterliğin iş performansı üzerinde anlamlı ve pozitif yönde bir etkisinin olduğu tespit edilerek H7 hipotezi geliştirilmiştir (Bandura, 1977; Wood ve Bandura, 1989; Multon vd., 1991; Gist ve Mitchell, 1992; Vancouver vd., 2001; Chen vd, 2001; Locke ve Latham, 2013; Jex ve Britt, 2014; Çetin ve Aşkun, 2018).

H7: Öz yeterliliğin iş performansı üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi vardır.

Zeka türlerinin iş performansına etkisinde öz yeterliğin aracı rolüne ilişkin yukarıda açıklanan kavramlara ve ilişkilere dayanılarak aşağıda yer alan hipotezler oluşturulmuştur.

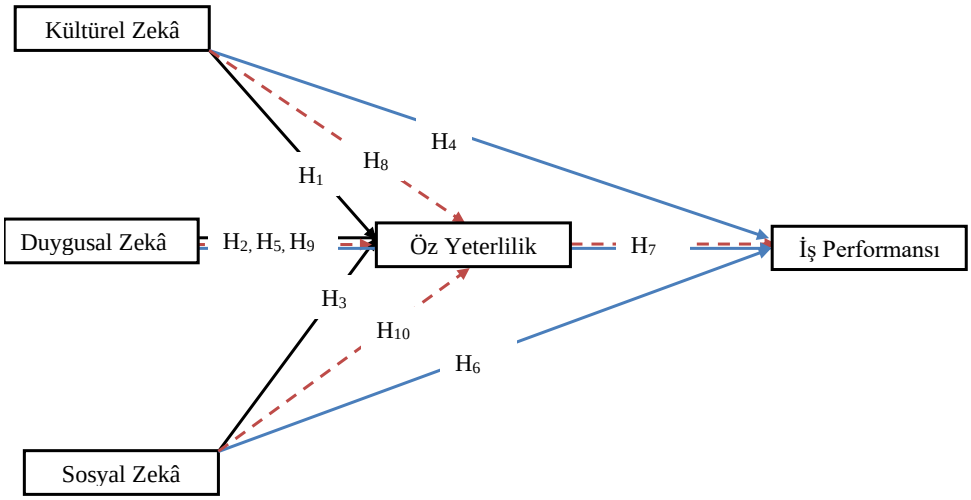
H8: Kültürel zekanın iş performansı üzerindeki etkisinde öz yeterliliğin aracı rolü vardır.

H9: Duygusal zekanın iş performansı üzerindeki etkisinde öz yeterliliğin aracı rolü vardır.

H10: Sosyal zekanın iş performansı üzerindeki etkisinde öz yeterliliğin aracı rolü vardır.

Bu çalışma kapsamında oluşturulan araştırma modeli Şekil 1'de sunulmuştur.

Şekil 1: Araştırma Modeli



BULGULAR VE TARTIŞMA

Araştırma kapsamında toplanan veriler IBM SPSS 27 ve SmartPLS programları ile analiz edilmiş ve hipotez testi yapılmıştır.

Araştırmaya katılanların demografik özellikleri incelendiğinde katılımcıların; cinsiyetlerine göre %90.8'inin erkek, %9.2'sinin kadın olduğu, yaş aralığı bakımdan %5.6'sının 20-29 yaş aralığında, %38.8'inin 30-39 yaş aralığında, %46.9'unun 40-49 yaş aralığında, %7.8'inin 50-59 yaş aralığında, %0.9'unun ise 60 yaş ve üzerinde olduğu, eğitim durumuna %5.6'sının ön lisans, %58.7'sinin lisans, %33.9'unun yüksek lisans, %1.8'inin ise doktora mezunu olduğu, çalışma süresi bakımından %9.4'ünün 0-5 yıl arasında, %13.7'sinin 6-10 yıl arasında, %11.2'sinin 11-15 yıl arasında, %38.3'ünün 16-20 yıl arasında, %14.6'sının 21-25 yıl arasında, %9.2'sinin 26-30 yıl arasında, %3.6'sının ise 30 yıl ve üzerinde çalıştığı, yurtdışında veya çokuluslu birimde çalıştığı toplam süresi incelendiğinde; %11.4'ünün hiç çalışmadığı, %38.3'ünün 1 yıldan az, %26.9'unun 1-2 yıl arasında, %19.7'sinin 3-5 yıl arasında, %3.4'ünün 6-10 yıl arasında, %0,2'inin ise 10 yıldan fazla süre ile yurtdışında veya çokuluslu bir birimde çalıştığı tespit edilmiştir.

Değişkenlere ait normallik testi kapsamında çarpıklık ve basıklık değerleri incelenmiş ve değişkenlerin normal dağılım gösterdiği anlaşılmaktadır (George ve Mallery, 2022). Yapılan geçerlik ve güvenirlik analizi sonucunda bileşik güvenilirlik (CR) değerinin 0,933 ile 0,96 arasında değişkenlik göstermekte ve 0,70 değerinin üzerinde olması, Cronbach's Alpha değerinin 0,865-0,885 arasında değişkenlik göstermekte ve 0,70 değerinin üzerinde olmasından dolayı ölçeklerin iç tutarlılığın sağlandığı görülmektedir. Açıklanan ortalama varyans (AVE) değeri 0,52 ile 0,65 arasında olduğu ve 0,50 değerinin üzerinde olmasından dolayı birleşme geçerliliğinin sağlandığı anlaşılmaktadır. Faktör yüklerinin 0,501 ile 0,898 arasında değişkenlik göstermekte ve CR ile AVE değerlerinin gerekli şartları sağlamasından dolayı faktör yüklerinin değerlerinin yeterli olduğu anlaşılmaktadır. Bu bulgulara dayanarak birleşme geçerliliği şartlarının sağlandığı görülmektedir. KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) değerinin 0,807 ile 0,886 arasında değişkenlik gösterdiği ve eşik değer olan 0,50'den büyük olduğu (Çokluk vd., 2023:207) sonucuna ulaşılmıştır.

Tablo 1: Hipotez Testlerine Ait Ölçüm Modeli

Test Edilen Yol	*β*	*S.H.*	*t*	*p*	Güven Aralığı		Hipotez
					LLCI	ULCI	
CQ -> SE	0.168	0.053	3.182	0.002	0.061	0.269	H1: Kabul
EQ -> SE	0.346	0.076	4.544	0.000	0.196	0.495	H2: Kabul
SI -> SI	0.330	0.077	4.284	0.000	0.175	0.477	H3: Kabul
CQ -> JP	0.160	0.041	3.899	0.000	0.077	0.237	H4: Kabul
EQ -> JP	0.200	0.068	2.946	0.004	0.063	0.329	H5: Kabul
SI -> JP	0.082	0.071	1.151	0.260	-0.058	0.219	H6: Red
SE -> JP	0.416	0.053	7.912	0.000	0.308	0.513	H7: Kabul
CQ -> SE -> JP	0.070	0.025	2.841	0.005	0.026	0.122	H8: Kabul
EQ -> SE -> JP	0.144	0.036	3.988	0.000	0.081	0.223	H9: Kabul
SI -> SE -> JP	0.137	0.035	3.887	0.000	0.076	0.217	H10: Kabul

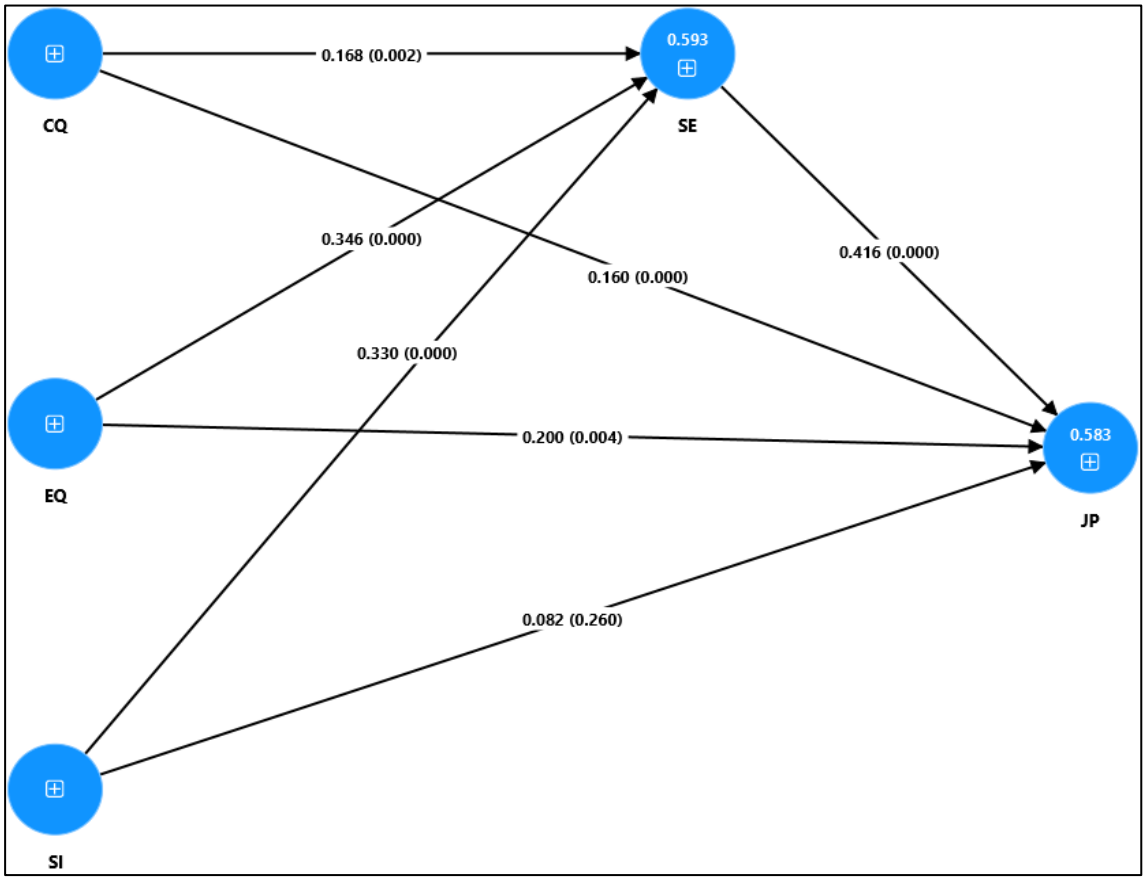
CQ: Kültürel zeka, EQ: Duygusal zeka, SI: Sosyal zeka, SE: Öz yeterlik, JP: İş performansı

Ayrışma geçerliğinin kontrol edilmesi maksadıyla Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT) katsayısı ile Fornell ve Larcker (1981) tarafından oluşturulan Fornell-Larcker ölçütünün kullanılması önerilmektedir (Henseler vd., 2015; Sarstedt vd., 2017). HTMT katsayıları incelendiğinde; en yüksek HTMT katsayısının 0,720 olduğu ve bu değerin de ayrışma geçerliği için gerekli koşulu sağladığı anlaşılmaktadır Fornell-Larcker ölçütü değerlerinin ayrışma geçerliği için gerekli koşulu sağladığı anlaşılmaktadır.

Yol analizi neticesinde elde edilen öz yeterlik ve iş performansına ilişkin R^2 değerleri ile faktör analizi sonucunda oluşan AVE değerleri, formüldeki yerlerine koyulmak suretiyle uyum iyiliği (Goddness of Fit – GoF) indeksi hesaplanmıştır. Hesaplama sonucunda GoF değeri 0,582 olarak bulunmuş ve söz konusu değerin 0,36 üzerinde olması modelin uyum iyiliği şartlarını sağladığını göstermektedir (Tenenhaus v.d., 2004:742; Aybek ve Karakaş, 2022:332). Varyans artış faktörü (VIF) katsayılarının 1,451 ile 2,563 arasında olması nedeniyle araştırma modelindeki değişkenler arasında doğrusallık probleminin olmadığı görülmektedir. Yapılan analiz yol analizi sonucunda H6 hipotezi reddedilmiş, diğer hipotezler ise kabul edilmiştir.

Zeka türlerinin iş performansına etkisinde öz yeterliğin aracı rolüne ilişkin hipotezlerin test edilmesi amacıyla yol analizi yapılmıştır. Zhao vd. (2010) tarafından yapılan çalışmaya göre, dolaylı etki eğer anlamlı ise aracı etki olduğu iddia edilebilmektedir. Yukarıda yapılan inceleme neticesinde aracı etkilerin bulunması nedeniyle aracı etki türleri, Yıldız (2024)'ın aracılık etkisi karar ağacı kapsamında değerlendirilmiştir. Buna göre; kültürel zekanın ve duygusal zekanın iş performansına etkisinde öz yeterliğin kısmi aracılık rolü olduğu, sosyal zekanın iş performansına etkisinde öz yeterliğin tam aracı rolünün olduğu tespit edilmiştir.

Şekil 2: Oluşturulan Yapısal Modelin Analiz Sonucu



Bu bağlamda, çalışmanın üç temel motivasyonu bulunmaktadır. Birincisi, zeka türlerinin (kültürel zeka, duygusal zeka ve sosyal zeka) öz yeterlik üzerindeki etkisidir. İkincisi, zeka türlerinin (kültürel zeka, duygusal zeka ve sosyal zeka) ve öz yeterliğin iş performansı üzerindeki etkisidir. Üçüncüsü ise, zeka türlerinin (kültürel zeka, duygusal zeka ve sosyal zeka) iş performansı üzerindeki etkisinde öz yeterliğin aracı rolüdür. Bu maksatla, araştırma kapsamında elde edilen bulgular ışığında alanyazında yer alan diğer çalışmalar da göz önünde bulundurularak tartışılmış ve elde edilen sonuçlar müteakip maddelerde açıklanmıştır.

İlk olarak, kültürel zekanın, duygusal zekanın ve sosyal zekanın öz yeterliği anlamlı ve pozitif yönde etkilediği tespit edilmiştir. Elde edilen bulgular, sosyal zeka (Tosun vd., 2022; Amrollahifar vd.,2023), duygusal zeka (Chan, 2004; Salami, 2007; Fabio ve Palazzeschi, 2008; Mouton vd., 2013; Wu vd., 2019; Black vd., 2019) ve kültürel zekanın (Hu vd., 2018; Ulusoy ve Köroğlu, 2019: Wawrosz ve Jurasek, 2021; Li vd., 2023) öz yeterlik ile ilişkisine yönelik geçmiş çalışmaların sonuçlarını destekler niteliktedir.

İkincisi, kültürel zekanın, duygusal zekanın ve öz yeterliğin iş performansını anlamlı ve pozitif yönde etkilediği, sosyal zekanın iş performansını anlamlı bir şekilde etkilemediği tespit edilmiştir. Elde edilen bulgular duygusal zeka (Sosik ve Megerian, 1999; Bar-On vd., 2005; Cote ve Miner, 2006; O'Boyle vd., 2011; Bharwaney vd., 2011), kültürel zeka (Ang vd., 2007; Kim vd., 2008; Oolders vd., 2008; Rose vd., 2010; Duff vd., 2012; Nafei, 2013; Malek ve Budhwar, 2013; Jafari, 2013) ve öz yeterliğin (Bandura, 1977; Wood ve Bandura, 1989; Multon vd., 1991; Gist ve Mitchell, 1992; Locke ve Latham, 2013; Jex ve Britt, 2014; Çetin ve Aşkun, 2018) iş performansı ile ilişkisine yönelik önceki çalışmaları desteklemektedir. Ancak, sosyal zeka ile iş performansı arasındaki ilişkiye yönelik bulgu önceki birçok çalışmayı desteklememekte, Ling vd. (2020) tarafından yapılan araştırmanın sonuçları ile benzerlik göstermektedir.

Üçüncüsü, kültürel zekanın ve duygusal zekanın iş performansı üzerindeki etkisinde öz yeterliğin kısmi aracılık rolü olduğu, sosyal zekanın iş performansı üzerindeki etkisinde öz yeterliğin tam

aracılık rolü olduğu tespit edilmiştir. Kültürel zekanın iş performansı üzerindeki etkisinde öz yeterliğin aracı rolüne ilişkin bulgu Şahin ve Gürbüz (2012) tarafından yapılan çalışmadaki bulguyu destekler niteliktedir. Ancak, sosyal zekanın ve duygusal zekanın iş performansı üzerindeki etkisinde öz yeterliğin aracılık etkisinin olduğu bulgusuna ilişkin olarak alanyazında daha önce yayımlanmış bir çalışmaya rastlanılmadığından yönetim organizasyon alanyazınına katkı sağlayacağı ümit edilmektedir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Araştırmadan elde edilen bulgular zeka türlerinin (kültürel zeka, duygusal zeka ve sosyal zeka) iş performansına etkisinde öz yeterliğin aracılık rolünü ortaya koymuştur. Öz yeterliğin zeka türleri ile iş performansı arasındaki ilişkide aracı rolünün olması sosyal bilişsel kuram ile açıklanabilmektedir. Elde edilen bulgulardan hareketle, kültürel zekanın kültürel olarak çeşitlilik gösteren ortamlarda iş performansının önemli bir belirleyici faktörü olarak göze çarptığı söylenebilir. Duygusal zeka, kültürel zeka ve öz yeterliğin iş performansını arttırmasından dolayı, işe alım ve personel seçim süreçlerinde kültürel zeka, duygusal zeka ve öz yeterlik testlerine yer verilmesi, ayrıca, çalışanların kültürel zeka ve sosyal zekalarının geliştirilmesinin örgütlerin etkililiği açısından faydalı olabileceği değerlendirilmektedir. Gelecek çalışmalara öneriler kapsamında; kamu sektöründe uygulanan bu çalışmanın özel sektörde uygulanması ve alanyazına katkı sağlayacak başkaca değişkenler kullanılması ilgili araştırmacılara önerilmektedir.

KAYNAKÇA

Amrollahifar, J., Ali, M. H., Mansor, Z. D., Jaharuddin, N. S., & Yajie, G. (2023). Moderating Effect of Self-Efficacy on Cognitive, Emotional and Social Intelligence Towards Job Performance in Banking Industry. *Advances in Social Sciences Research Journal*, *10*(6), 147-171.

Ang, S., Van Dyne, L., Koh, C., Ng, K.Y., Templar, K.J., Tay, C., & Chandrasekar, N.A. (2007). Cultural intelligence: Its measurement and effects on cultural judgment and decision making, cultural adaptation and task performance. *Management and Organization Review*, 3(03), 335–71.

Aybek, G., & Karakaş, H. (2022). Use The Silver Bullet on The Right Beast: A Guide on Usage of PLS-SEM in Tourism and Gastronomy Studies. *Advances in Hospitality and Tourism Research (AHTR)*, 10(2), 327-336.

Aydıntan, B., Künye, N., ve Ghafourzay, H. (2019). Duygusal Zekânın Etkili Liderlik Üzerine Etkisi: Türkiye ve Afganistan Üzerine Karşılaştırmalı Bir Çalışma, *İşletme Araştırmaları Dergisi,* 11 (2), 976-989.

Aypay, A. (2010). Genel Öz Yeterlik Ölçeği'nin GÖYÖ Türkçe'ye Uyarlama Çalışması. *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 11(2), 113-131.

Bandura, A. (1977a). Self-efficacy: toward a unifying theory of behavioral change. *Psychological Review*, 84(2), 191–215.

Bandura, A. (1982). Self-Efficacy Mechanism in Human Agency. *American Psychologist*, 37(2), 122–147.

Bandura, A. (1997). *Self-Efficacy: The Exercise of Control*. New York: Freeman.

Bar-On, R., Handley, R., & Fund, S. (2005). The impact of emotional intelligence on performance. In *V. U. Druskat, F. Sala & G. Mount (Eds.) Linking emotional intelligence and performance at work* (pp. 3-20). Psychology Press.

Beasley, K. (1987). The Emotional Quotient. *Mensa*, May 1987, 25-27.

Bharwaney, G., Bar-On, R., & MacKinlay, A. (2011). EQ and the bottom line: Emotional intelligence increases individual occupational performance, leadership and organisational productivity. *Ei World Limited*, 1-35.

Black, J., Kim, K., Rhee, S., Wang, K., & Sakchutchawan, S. (2019). Self-efficacy and emotional intelligence: Influencing team cohesion to enhance team performance. *Team Performance Management: An International Journal*, *25*(1/2), 100-119.

Borman, W. C., & Motowidlo, S. J. (1997). Task Performance and Contextual Performance: The Meaning for Personnel Selection Research. *Human Performance*, *10*(2), 99–109.

Chan, D. W. (2004). Perceived emotional intelligence and self-efficacy among Chinese secondary school teachers in Hong Kong. *Personality and Individual Differences*, *36*(8), 1781-1795.

Chen, G., Gully, S. M., & Eden, D. (2001). Validation of a New General Self-Efficacy Scale. *Organizational Research Methods*, 4(1), 62–83.

Cook, S., Macaulay, S. and Coldicott, H. (2004). *Change Management Excellence: Using the Four Intelligences for Successful Organizational Change*. Kogan Page Publish. London.

Cote, S. ve Miners, C.T.H. (2006). Emotional Intelligence, Cognitive Intelligence and Job Performance. *Administrative Science Quarterly*, 51(1), 1-28.

Çalışkan, A. ve Köroğlu, Ö. (2022). Job performance, task performance, contextual performance: Development and validation of a new scale. *Uluslararası İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 8(2), 180-201.

Çetin, F. and Aşkun, D. (2019). The effect of occupational self-efficacy on work performance through intrinsic work motivation. *Management Research Review*, 14 (2), 186-201.

Çokluk, Ö., Şekercioğlu, G. ve Büyüköztürk, Ş. (2023). Sosyal Bilimler için *Çok Değişkenli Istatistik SPSS ve LISREL Uygulamaları (Yedinci Baskı).* Ankara: Pegem Akademi.

Daft, R.L. (1998). *Organization Theory and Design*. Cincinnati, Ohio: South-Western College Publishing.

Detterman, D. K. (1986). Qualitative integration: The last word? In R. J. Sternberg & D. K. Detterman (Eds.), *What is intelligence: Contemporary viewpoints on its nature and definition* (pp.163–166). Norwood, NJ: Ablex Publishing.

Dewey, J. (1909). *Moral principles in education.* New York: Houghton Mifflin.

Doğan, T., & Çetin, B. (2009). Tromso Sosyal Zekâ Ölçeği Türkçe formunun faktör yapısı, geçerlik ve güvenirlik çalışması. *Educational Sciences: Theory and Practice*, 7(1), 241-268.

Duff, A. J., Tahbaz, A., & Chan, C. (2012). The interactive effect of cultural intelligence and openness on task performance. *Research and Practice in Human Resource Management*, 30, 1-12.

Earley, P. C., Ang, S., & Tan, J. S. (2006). *Developing cultural intelligence at work*. Stanford, CA: Stanford University Press.

Eren, E. (2017). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi.* İstanbul: Beta Basım A.Ş.

Fabio, A. D., & Palazzeschi, L. (2008). Emotional intelligence and self-efficacy in a sample of Italian high school teachers. *Social Behavior and Personality: an international journal*, *36*(3), 315-326.

George, D., & Mallery, M. (2022). IBM SPSS Statistics 27 Step by Step*: A Simple Guide and Reference (17th Ed.)*. NY: Routledge.

Gist, M. E., & Mitchell, T. R. (1992). Self-efficacy: A theoretical analysis of its determinants and malleability. *Academy of Management review*, *17*(2), 183-211.

Goleman, D. (1995). *Emotional intelligence*. New York: Bantam Books.

Greenspan, S. (1981). Social competence and handicapped individuals: Practical implications of a proposed model. In *B. K. Keough (Ed.), Advances in special education* (Vol. 3, pp. 41-82). Greenwich, CT: JAI Press

Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the Academy of Marketing Science, 43*(1), 115–135.

Hoffman, S. L. (1999). Emotional Intelligence: A Look at Its Effect On Performance at the United States Naval Academy. *Master's Thesis*, Naval Postgraduate School.

Hu, S., Liu, H., & Gu, J. (2018). What role does self-efficacy play in developing cultural intelligence from social media usage? *Electronic Commerce Research and Applications, 28*, 172-180.

İlhan, M., ve Çetin, B. (2014). Kültürel Zekâ Ölçeği'nin Türkçe formunun geçerlik ve güvenirlik çalışması. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 29(2), 94-114.

Jafari, H. (2013). Managers' cultural intelligence and social capital and performance: A case study of cultural institutions. *Journal of Basic and Applied Scientific Research*, 3(4), 802-809.

Jex, S.M., & Britt, T. W. (2014). *Organizational Psychology: A scientist-practitioner approach*. New Jersey: John Wiley & Sons Inc.

Kim, K., Kirkman, B. L., & Chen, G. (2008). Cultural intelligence and international assignment effectiveness. In S. Ang & L. Van Dyne (Eds.), *Handbook of cultural intelligence: Theory, measurement, and applications* (pp. 71-90). New York: M. E. Sharpe.

Li, X., Gao, Z., & Liao, H. (2023). The Effect of Critical Thinking on Translation Technology Competence Among College Students: The Chain Mediating Role of Academic Self-Efficacy and Cultural Intelligence. *Psychology Research and Behavior Management*, 16, 1233-1256.

Ling, F. C., Singh, J. S. K., & Arumugam, T. (2020). Employee contextual performance, social intelligence, spiritual intelligence: A quantitative study in Malaysia. *International Journal of Psychosocial Rehabilitation*, 24(2), 968-981.

Locke, E. A., & Latham, G. P. (2013). *New developments in goal setting and task performance*. New York: Routledge/Taylor & Francis Group.

Lull, H. G. (1911). Moral instruction through social intelligence. *American Journal of Sociology*, 17, 47–60.

Malek, M. A., & Budhwar, P. (2013). Cultural intelligence as a predictor of expatriate adjustment and performance in Malaysia. *Journal of world business*, *48*(2), 222-231.

Matsumoto, D. (1994). *People: Psychology from a cultural perspective.* Pacific Grove, CA: Brooks/Cole.

Matthews, G., Zeidner, M., & Roberts, R. D. (2002). *Emotional intelligence: Science and myth*. Cambridge, MA: MIT press.

Mouton, A., Hansenne, M., Delcour, R., & Cloes, M. (2013). Emotional intelligence and self-efficacy among physical education teachers. *Journal of Teaching in Physical Education*, *32*(4), 342-354.

Multon, K. D., Brown, S. D., & Lent, R. W. (1991). Relation of self-efficacy beliefs to academic outcomes: A meta-analytic investigation. *Journal of Counseling Psychology, 38*, 30-38.

Nafei, W. A. (2013). The impact of cultural intelligence on employee job performance: an empirical study on King Abdel-Aziz Hospital in Al-Taif Governorate, Kingdom of Saudi Arabia. *International Journal of Business and Management*, *8*(1), 26.

O'Boyle, E.H., Humphrey R. H., Pollack, J.M., Hawver, T. H., and Story P. A. (2011). The Relation Between Emotional Intelligence and Job Performance: A Meta-Analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 32, 788-818.Oolders vd., 2008;

Payne, W. L. (1985) A Study of Emotion: Developing Emotional Intelligence; Self-Integration; Relating to Fear, Pain and Desire. *Doctoral Thesis, Union Graduate School.*

Roadman, J. (2016). Social Intelligence: Assessment and Training, *Department of the Army, White Paper*, Fort Leavenworth, KS: Booz Allen Hamilton.

Rose, R. C., Ramalu, S. S., Uli, J., & Kumar, N. (2010). Expatriate performance in international assignments: The role of cultural intelligence as dynamic intercultural competency. *International Journal of Business and Management*, *5*(8), 76.

Salami, S. O. (2007). Relationships of emotional intelligence and self-efficacy to work attitudes among secondary school teachers in southwestern Nigeria. *Essays in Education*, *20*(1), 43-56.

Salovey, P., & Mayer, J. D. (1990). Emotional intelligence. *Imagination, Cognition and Personality*, 9(3), 185–211.

Sarstedt, M., Hair, J.F., Ringle, C. and Hair, J.F. (2017). Partial least squares structural equation modeling. Homburg, C., Klarman, M. and Vomberg, A. (Eds.): Handbook of Market Research, Heidelberg:Springer

Schmidt, F.L. (2012). Select on Intelligence. *In Handbook of Principles of Organizational Behavior*, E.A. Locke (Ed.)

Schneider, R. J., Johnson, J. W. (2005). *Direct and Indirect Predictors of Social Competence in United States Army Junior Commissioned Officers,* Personnel Decisions Research Inst., Minneapolis.

Schunk, D.H. (1989). Social Cognitive Theory and Self-Regulated Learning. *In Zimmerman, B. J., & Schunk, D. H. (Eds.). (1989). Self-regulated learning and academic achievement: Theory, research, and practice* (pp. 83-110). New York: Springer-Verlag Publishing.

Schwarzer, R., & Jerusalem, M. (1995). Generalized self-efficacy scale. In J. Weinman, S. Wright, & M. Johnston (Eds.), *Measures in health psychology: A user's portfolio*. *Causal and control beliefs* (pp. 35-37). Windsor, UK: NFER-Nelson.

Silvera, D., Martinussen, M. and Dahl, T.I. (2001), The Tromsø Social Intelligence Scale, a self-report measure of social intelligence. *Scandinavian Journal of Psychology*, 42: 313-319.

Sosik, J. J., & Megerian, L. E. (1999). Understanding Leader Emotional Intelligence and Performance: The Role of Self-Other Agreement on Transformational Leadership Perceptions. *Group & Organization Management*, 24(3), 367-390.

Spencer, E. (2010). *Solving the people puzzle: Cultural intelligence and special operations forces*. Toronto: Dundurn Press.

Stajkovic, A. D., & Luthans, F. (1998). Self-efficacy and work-related performance: A meta-analysis. *Psychological Bulletin, 124*(2), 240–261.

Stajkovic, A. D., & Luthans, F. (2003). Social Cognitive Theory and Self-efficacy: Implications for Motivation Theory and Practice. In L. W. Porter, G. A. Bigley, & R. M. Steers (Eds.), *Motivation and Work Behavior* (7th Edition), 126–140. Burr Ridge, IL: Irwin/McGraw-Hill.

Sternberg, R.J. (1992). Metaphors of Mind Underlying the Testing of Intelligence. In: Rosen, J.C., McReynolds, P. (eds) *Advances in Psychological Assessment*, Vol 8. Springer, Boston.

Sternberg, R. J. (2012). Intelligence. In Irving B. Weiner (Ed.), *Handbook of Psychology, Second Edition*, (pp.155-176), Wiley.

Sternberg, R. J., Siriner, I., Oh, J., & Wong, C. H. (2022). Cultural intelligence: What is it and how can it effectively be measured?. *Journal of Intelligence*, *10*(3), 54.

Şahin, D., & Gürbüz, Y. S. (2012). Kültürel Zekâ ve Öz-Yeterliliğin Görev Performansı ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerinde Etkisi: Çokuluslu Örgüt Üzerinde Bir Uygulama. *ISGUC The Journal of Industrial Relations and Human Resources*, 14(2), 123-140.

Tenenhaus, M., Amato, S., & Esposito Vinzi, V. (2004). A global goodness-of-fit index for PLS structural equation modelling. In *Proceedings of the XLII SIS scientific meeting*, 1(2), pp. 739-742.

Thorndike, E. L. (1920). Intelligence and its uses. *Harper's Magazine*, 140, 227-235.

Tosun, A., S., Gündoğdu N., A., Ergin, E., Lök, N. (2022). Social Intelligence, Self-Efficacy, and Stress-Coping Styles as Predictors of Emotional Intelligence in Nursing Students: A Descriptive Study. *Black Sea Journal of Health Science*, 5(3), 476-483.

Ulusoy Y., H., & Köroğlu, Ö. (2019). Turist Rehberlerinin Kültürel Zekâ Düzeyi ve Özyeterlilik İnançlarının Hizmet Sunumuna Etkisi. Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 18(1), 328-347.

Vancouver, J.B., Thompson, C., & Williams, A.A. (2001). The changing signs in the relationships among self-efficacy, personal goals, and performance. *The Journal of Applied Psychology, 86(4),* 605-620.

Wawrosz, P., & Jurásek, M. (2021). Developing intercultural efficiency: The relationship between cultural intelligence and self-efficacy. *Social Sciences*, *10*(8), 312.

Wood, R., & Bandura, A. (1989a). Social Cognitive Theory of Organizational Management. *Academy of Management Review*, 14(3), 361-384.

Wu, Y., Lian, K., Hong, P., Liu, S., Lin, R. M., & Lian, R. (2019). Teachers' emotional intelligence and self-efficacy: Mediating role of teaching performance. *Social Behavior and Personality: an international journal*, 47(3), 1-10.

Yıldız, E. (2024). *SmartPLS ile Yapısal Eşitlik Modellemesi Reflektif ve Formatif Yapılar (3. Baskı).* Ankara: Seçkin.

CAMDAN BULUTLAR: HAVACI KADINLARIN CAN KIRIKLIKLARI

1. Sibel BİLKAY
Malatya Turgut Özal Üniversitesi, sibel.bilkay@ozal.edu.tr

ÖZET

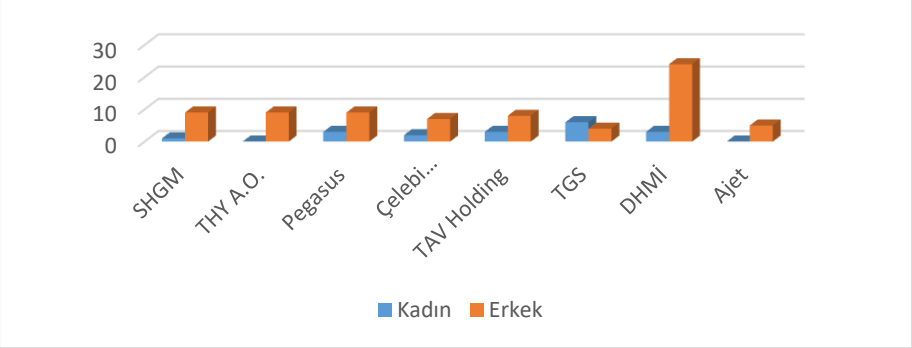
Bu çalışmanın amacı havacılık sektöründeki çeşitli departmanlarda görev alan kadın çalışanların cinsiyetlerinden dolayı karşılaşmış oldukları avantaj ya da dezavantajları oraya koymaktır. Bu amaç doğrultusunda nitel bir araştırma gerçekleştirilmiştir. Bu bağlamda, uluslararası havacılık işletmelerinin çeşitli departmanlarında görev alan 9 kadın çalışan ile derinlemesine görüşmeler yapılmıştır. Görüşmelerde önceden hazırlanmış 7 adet yarı yapılandırılmış sorudan oluşmuş görüşme formu hazırlanmıştır. Araştırmanın bulgularına göre, havacılıkta görev alan kadınların cam tavanlarının bireysel, örgütsel ve toplumsal faktörlerden kaynaklandığı, bireysel faktörlerden en baskınının radikal kabulleniş olduğu tespit edilmiştir. Literatürde bulunmayan bu kavramın keşfi çalışmanın literatüre özgün bir katkı sağlaması amaçlanmıştır.

Anahtar Kelimeler: Cam Tavan Sendromu, Örgütsel Davranış, Radikal Kabulleniş, Havacılık Sektörü

GİRİŞ

Havacılık sektörü, 1933 yılında ilk sivil havacılık şirketi THY'nin kurulmasıyla günden güne büyüyen bir ivme ile yoluna devam etmektedir. Kadınlar sektörde aktif olarak görev almalarına rağmen, havacılık kurum ve kuruluşların üst yönetimlerinde yeterince temsiliyet sağlanamamaktadır. TUİK'in 2024 verilerine göre TBMM'deki kadınların erkeklere oranı % 19,9; Borsa İstanbul'da işlem gören en büyük 50 şirketin (BİST 50) yönetim kurulu üyelerinin erkeklere oranı % 19,4 olduğu görülmektedir (TUİK, 2025). Havacılık sektöründe ise kadınların işletmelerin yönetim kurullarındaki istihdam oranı % 24'tür (Şekil 1).

Şekil 1: Havacılık Sektöründe Yönetim Kurulu Cinsiyet Dağılımı



Kaynak: Yazar tarafından üretilmiştir[12345678]

[1] https://web.shgm.gov.tr/tr/kurumsal/12-ust-yonetim
[2] https://investor.turkishairlines.com/tr/kurumsal-yonetim/ust-yonetim
[3] https://www.pegasusyatirimciiliskileri.com/tr/yonetim-ve-organizasyon/ust-yonetim
[4] https://www.celebiaviation.com/tr/about/about-us#top-managaments
[5] https://tavhavalimanlari.com.tr/hakkimizda/kurumsal-yonetim/yonetim-kurulu
[6] https://tgs.org.tr/yonetim-kurulu/
[7] https://www.dhmi.gov.tr/sayfalar/OrganizasyonSemasi.aspx

Havacılık sektöründeki üst yönetim kademelerinde erkeklerin ağırlıklı olması, sektörde çalışan kadınların önüne görünmez engeller (cam duvarlar) koymaktadır. Kadın çalışan sayısını artırmaya yönelik çalışmalar yürüten **SHGM Toplumsal Cinsiyet Dengesi Geliştirme Komitesi'nin bağlı olduğu SHGM'de bile** yalnızca **bir kadın yönetici** bulunmakta ve o da görevini **vekaleten** yürütmektedir. Bu durum, kadınların üst düzey yönetici pozisyonlarına gelmesi konusunda beklenen ilerlemenin sağlanamadığını göstermektedir.

Bu nedenle, kurulan komiteler ve alınan kararlar yeterli olmamakta, somut adımlar atılması gerekmektedir. Yönetimde kadınlara yer verilmesi, kadın çalışanlara mentorluk yapabilecek üst düzey yöneticilerin bulunması gibi uygulamalar, cam tavanların kırılması açısından kritik öneme sahiptir. Bu konuda örnek olması gereken kurum ise, **ülkemizdeki tüm sivil havacılık faaliyetlerini yürüten Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü'dür.**

Araştırmada havacılık sektöründeki cam tavanların sebepleri ve sonuçlarının tespiti amacıyla teorik bir çerçeve oluşturulmuş ve nitel bir araştırma gerçekleştirilmiştir. Çalışmanın ilk kısımda yapılan literatür taraması, ikinci kısmında yarı yapılandırılmış sorular ile mülakat tekniğiyle görüşmeler yer almaktadır. Gerçekleştirilen alanyazın taraması ve mülakatlar neticesinde elde edilen bulgularla havacılık sektöründeki cam tavanlar öncülleri ve sonuçları değerlendirilmiştir.

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Cam Tavan Sendromu

Alanyazında "Glass Ceilling" olarak nitelendirilen kavram, ilk olarak Hymovitz ve Schellhard (1986) tarafından Wall Street Journal'de yayınlanan "İş yaşamında kadın" konulu bir haberde kullanılmıştır (Hymowitz ve Schellhardt, 1986). Cam tavan sendromu, kadın çalışanlar ile üst yönetim arasında bulunan, liyakat ve kişisel başarılarına bakılmaksızın onların bir üst düzeye ilerlemelerini engelleyen, görülmez ve aşılması zor engelleri işaret eden bir kavramdır (Leblebici ve Karcıooğlu, 2014; Baxter ve Wrıght, 2000; Cotter vd., 2001).

İş hayatının her sektöründe yer alan kadınların üst düzeylere gelememelerinin ya da cam tavanlarla sınırlanmalarının sebepleri bireysel, örgütsel ve toplumsal sebepler olmak üzere 3 ana başlıkta değerlendirilmektedir (Dreher, 2003).

Tablo 1: Cam Tavan Sendromunun Sebepleri

Bireysel Nedenler	Örgütsel Nedenler	Toplumsal Nedenler
-Çoklu rol üstlenme -Kadınların kişisel tercih ve algıları	-Örgüt Kültürü - Örgüt Politikaları - Mentor eksikliği - İnformal iletişim ağlarına katılamama	-Mesleki ayırım -Cinsiyetler bağdaştırılan kalıplaşmış önyargılar (Stereotipler)

Kaynak: Dreher, 2003

Tablo 1'e göre bireysel nedenler; kadınların ev/iş hayatı dengesi içerisinde çoklu rol üstlenmek zorunda olması ve kişisel tercih algıları şeklinde ifade edilmiştir. Aslında kadın, bu iki rol arasındaki karmaşa sebebiyle, ilk cam tavanı kendi kendilerine koymaktadır. Örgütsel nedenler ise, kadınlara fırsat tanımayan örgüt kültürü ve/veya örgüt politikaları, mentor eksikliği ve informal iletişim ağlarına katılamama şeklinde ifade edilmiştir. Toplumsal nedenler ise, mesleki ayırım ve cinsiyetçi önyargılardır. Bazı örgütlerin örgüt kültür ve politikaları kadın ve erkeklere eşit fırsatlar sağlarken, bazı örgütlerdeki ataerkil yapı bu fırsatı sağlamamaktadır (Zeng, 2011; Mızrahı ve Aracı, 2010; Nooryohana, 2015).

Yapılan araştırmalar cam tavanların yıkıcı pek çok sonucunu ortaya koymuştur: İş hayatındaki cam tavanlar en başta kadınların hem kariyer olarak hem de kişisel gelişimlerinin önünde bir engel teşkil etmektedir. (Akyurt ve Tuncer, 2020). Yanı sıra cam tavanların bireylerin örgütsel bağlılıklarında

[8] https://www.turizmaktuel.com/haber/ajet-resmen-kuruldu-yonetimde-kimler-var

azalma, verim düşüklüğü, devamsızlık oranında artış, iş tatmini ve motivasyonda azalma ve marka imajına da negatif etkisi olduğu bulgulanmıştır (Dreher, 2003; Erdirençelebi ve Karakuş, 2018).

ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Kadınların iş hayatında üst düzey görevleri gelebilmelerinin önünde görünmez tavanlar vardır. Literatürde cam tavan sendromu olarak nitelendirilen bu kavram ile ilgili araştırmaların çoğu nicel olarak gerçekleştirilmiştir. Oysa nitel araştırmalarda bireylerin hayat tarzları, hikayeleri, davranışsal sebepleri ve sonuçları vardır ve örgütsel değişimi anlamaya yönelik etkin bir süreçtir (Strauss ve Corbin, 1998). Bu çerçevede bu konuda derinlemesine görüşme yönetiminin uygun olacağına karar verilmiştir. Nitel araştırmalar için örneklem büyüklüğünün 7-12 arasında görüşmenin yeter sayıda olduğu değerlendirilmiştir (Guest, Bunce ve Johnson, 2006). Görüşmeler neticesinde elde edilen verilere içerik analizi yapılmıştır. Katılımcıların demografik bilgileri Tablo 2'de verilmiştir.

Tablo 2: Katılımcı Bilgileri

Kod	Departman	Pozisyon	Yaş	Eğitim
K1	Havalimanı Operasyon	Orta Düzey Yönetici	50	Lisans
K2	Havalimanı Operasyon	Memur	46	Lisans
K3	Genel Müdürlük Yönetim	Üst Düzey Yönetici	40	Lisans
K4	Genel Müdürlük Yönetim	Memur	45	Lisans
K5	Kabin Hizmetleri	Memur	37	Lisans
K6	Kabin Hizmetleri	Orta Düzey Yönetici	57	Lisans
K7	Genel Müdürlük Operasyon	Uzman	49	Lisans
K8	Genel Müdürlük Operasyon	Memur	36	Y.Lisans
K9	Kabin Hizmetleri	Kıdemli Orta Düzey Yönetici	50	Önlisans

Araştırmada sosyal medya gruplarında yer alan, akademik çalışmaya katkı sağlamaya gönüllü katılımcılar arasından seçim yapılarak bir havuz oluşturulmuştur. Daha sonra 9 kişi ile telefon üzerinden mülakatlar gerçekleştirilmiştir. Katılımcılara 7 adet yarı yapılandırılmış soru yöneltilmiştir. Katılımcılardan izin alınarak kaydedilen görüşmelerin daha sonra transkripsiyonu yapılmıştır.

Araştırmanın geçerlilik ve güvenirlilik hassasiyeti göz önünde bulundurularak, nitel araştırmalarda en güçlü yöntem olan amaçlı örnekleme yönetimi tercih edilmiştir (Cresswell, 2009). Amaçlı örnekleme yöntemi çeşitlerinden maksimum çeşitlilik örneklemi kullanılarak farklı paydaşların deneyimlerinin farklı vakalar üzerinden elde edilmesi hedeflenmiştir (Suri, 2011). Görüşme soruları hazırlanırken konunun uzmanlarıyla görüşülmüş ve amacına uygunluğu teyit edilmiştir. Bu sebeple, araştırmada geçerlilik ve güvenirlilik açısından bir sorun olmadığı düşünülmektedir. Buna göre, verilen yanıtlarla üretilen metin üzerinde benzer tema ve kavramlar kodlanmıştır. Belirlenen tema ve kodların oluşturduğu bulgular yorumlanmıştır (Yıldırım ve Şimşek, 2011). Katılımcılara yöneltilen sorular aşağıdaki gibidir:

1. Kaç yaşındasınız?
2. Eğitim durumunuz?
3. İşletmedeki çalışma süreniz nedir?
4. Sektördeki pozisyonunuz nedir?
5. Kadınların kariyer hedeflerini gerçekleştirme konusunda erkeklerden daha dezavantajlı olduğunu düşünüyor musunuz?
6. Kariyer basamaklarını yükselirken kadınlara has zorluklar var mıdır? Varsa sizce nelerdir?
7. Çalıştığınız kurumda kadın olduğunuz için görevdeki yükselmenizin engellendiğini düşünüyor musunuz? Konuya ilişkin spesifik bir örneğiniz var mı? (Mutlaka çoktur da bir olay kâfi)
8. İş hayatında kadınlarla erkeklerin aynı düzlemde fırsat eşitliğine sahip olduğunu düşünüyor musunuz?

9. İş yaşamında kadın olmanın zorlukları sizce nelerdir?
10. Kariyer hayatınızı düşününce, sizce "Cam Tavan" nedir? Yeniden tanımlamak isteseniz ne derdiniz?
11. İş hayatınızda karşılaştığınız sebepsiz (!) engellemelerin, psikolojik ve fizyolojik sonuçları nelerdir?

Görüşme konusunda gönüllü 33 kişiye ulaşılmış, sektörel tecrübe ve çalışılan pozisyon açısından kategorisyon yapıldıktan sonra 9 kişiyle görüşülmüş ve görüşmeler 45-50 dakika arasında gerçekleşmiştir. Görüşme sürecindeki demografik bilgiler (Tablo 1)'de yer almaktadır. Katılımcıların çalıştıkları şirket isimleri, net pozisyonları ve katılımcıların isimleri gizli tutulmakta olup, katılımcılara 1'den 9'e kadar takma isim tanımlanmıştır. Yanı sıra, ucu açık sorular sorularak yaşamış oldukları iyi/kötü deneyimleri paylaşmaları istenmiştir.

Tablo 3: Oluşturulan Temalar ve Kodlar

Tema	Kod	Kodların Sıklığı
Bireysel Faktörler	Kadınların kişisel tercih ve algıları	4
	Çoklu rol üstlenme zorunluluğu	10
	Radikal kabulleniş	11
Örgütsel Faktörler	Örgüt politikaları	9
	Örgüt kültürü	7
	Erkeklere pozitif ayırımcılık	10
	Erkeklere torpil	10
	Erkeklere nazaran daha düşük maaş	4
	Mentor eksikliği (üst yönetimde kadın yöneticilerin olmaması)	6
	İnformal iletişim ağlarını kullanamama	1
Toplumsal Faktörler	Dezavantaj	13
	Cinsiyetçi Yaklaşım	13
Cam Tavan Sonuçları	Kalp problemleri ve tansiyon	4
	Mide problemleri	5
	Kronikleşen baş ağrısı	5
	Anksiyete	6
	Bağışıklık düşüklüğü (psikolojik etkenlerden dolayı)	5
	Özgüven kaybı	5
	Uykusuzluk ve depresyon	8

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur

Tablo 2'den de anlaşılacağı üzere, havacılıktaki cam tavanları oluşturan faktörler üç gruba ayrılmıştır ve sonuçları içeren dördüncü grup, sonuçlarını saptamak amacıyla oluşturulmuştur. Bu temaları daha derinden incelemek amacıyla kodlar oluşturulmuştur.

BULGULAR VE TARTIŞMA

Tema 1-Bireysel Faktörler: Öncelikle, bireylerin cam tavan sendromu altında ezildiğini düşünmesini sağlayan içsel faktörlerin ortaya konulması hedeflenmiştir. Bu doğrultuda oluşturulan kodlar, kadınların kişisel tercih ve algıları, çoklu rol üstlenme zorunluluğu ve radikal kabulleniş olmuştur. Üç düzenleyici koddan oluşan bu kısmı irdelemek için katılımcılara sorulan sorulara verdikleri yanıtlar aşağıdaki gibidir:

Kod 1- Kadınların Kişisel Tercih ve Algıları: Kadınların çocuk bakımı, uzun çalışma saatlerinin ev-iş dengesi arasındaki çatışmada duyduğu suçluluk duygusuyla başa çıkamaması gibi sebeplerle üst düzey görevlere gelmek konusunda isteksiz davranmalarıdır (Örücü vd., 2007). Bu çerçevede katılımcılara iş yaşamında kadın olmanın zorluklarının neler olduğu sorulmuştur. Bu konuda K5'in vermiş olduğu yanıt aşağıdaki gibidir:

"Çoğu probleme çözüm odaklı yaklaşmama rağmen fikirlerim çok da dikkate alınmamaktadır. Ya da bu şekilde hissetmem için psikolojik mobbing yapılmaktadır. Anneliğimin sorgulanması, çocuğum

olmasının ayak bağı olarak görülmesi beni her daim üzmüştür. Çocuğumun eğitiminden dolayı farklı bir şehire tayin talep ettiğimde 3 şef ve 1 müdürlük kadrosu boş olmasına rağmen, "memur" olarak geçmeyi kabul etmek zorunda kaldım. 30 yıllık personel ve yönetici olmama rağmen, birkaç yıllık deneyime sahip birini erkek diye müdür kadrosuna atadılar. Yaşadığım haksızlık ve hayal kırıklıkları sebebiyle daha üst görevlere gelmek konusunda mücadele etmemeye karar verdim çünkü kendime zarar vermeye başladım (Kadın, Havalimanı Operasyon, Orta Düzey Yönetici)".

Kod 2- Çoklu Rol Üstlenme Zorunluluğu: İş yaşamında hem kadın hem de anne olmanın vermiş olduğu sorumlulukla ev-aile-iş rollerini aynı anda yürütmek zorunda olan kadınlar, erkeklere nazaran daha fazla sorumluluk almaktadır (Adak, 2007). Bu çerçevede katılımcılara kariyer basamaklarını yükselirken kadınlara has zorluklar olup olmadığı, varsa neler olduğu sorusu yöneltilmiştir. K1'in vermiş olduğu yanıt aşağıdaki gibidir:

"Kadın olmak başlı başına bir zorluktur. En ağır işler kadınlara verilir ama takdir edilen erkeklerdir. Doğum Uzmanı Prof. Dr. John Guillebaud'a göre ağrılı regl sancısının (dismonore) en az kalp krizi kadar kötü olduğu bulgulanmıştır. Kadınların büyük çoğunluğu ayda 3 gün o ağrıyı çekmek, bu arada da işyerindeki verilen en ağır görevleri bile yerine getirmek zorundadır. Evli ise ve bir de anne ise, iş ve sorumluluk yükü daha da artmaktadır. Çalışan kadın demek aynı anda 3 şapkayı takmak, hepsini de layığıyla yerine getirmek demektir (Kadın, 44, Genel Müdürlük Operasyon, Memur)."

Bu kodda en sık verilen yanıt kadın çalışanların yoğun olarak anneliklerinin sorgulanması ve yaşadıkları fizyolojik zorluktur (Dusenbery, 2018). Kadınların anne olmalarının iş yaşamı açısından bir engel teşkil edeceği düşüncesi hâkimdir. Kadına verilmeyen fırsat eşitliği zaman içinde kadınların üst düzey görev alma şevkini kırmakta ve örgütsel motivasyonlarını düşürmektedir.

Kod 3- Radikal Kabulleniş: Radikal kabulleniş, psikolojide değiştiremeyeceğimiz şeyleri sineye çekmektir (Sayar, 2020). Havacılıkta görev alan kadınlardaki radikal kabullenişin ne boyutta olduğunu irdelemek amacıyla kadınların kariyer hedeflerini gerçekleştirme konusunda erkeklerden daha dezavantajlı olduğunu düşünüp düşünmedikleri sorulmuştur. Bu soruya verilen yanıtların departman bazında değerlendirilmesi doğru olacaktır. Örneğin, genel müdürlük ya da operasyon gibi birimlerde çalışan kadınlar yaşadıkları haksızlıklara karşın mücadeleci bir duruş sergilerken, kabin hizmetleri görevlileri için üst düzey görev "purser" olmak ile sınırlandırılmıştır. Kabin hizmetlerinde görevli olan purser, kabin amiri ve memurunun (K5, K6 ve K9) vermiş olduğu cevaplara göre, aile iş dengesini kurup işin gereklerini yerine getiren herkes bir üst göreve geçtiği için, kabin hizmetlerinde süreli (uçuş süresi içerisinde) ama sürekli olmayan cam tavan olduğu düşüncesi hakimdir. Bu konuda K9 kodlu görüşülenin yanıtı aşağıdaki gibidir:

"Kadın çalışanlar kendilerine biçilen rollerin, sınırları erkekler tarafından çizilmiş üst kademe görevlerin, yine onların belirlediği ücretlerin ve şartlarında dışında çalışamazlar. Kadınlar iş dünyasında liderlik pozisyonlarında yeterince temsil edilemediğinden, rol model eksikliği bulunmaktadır. Erkek egemen bu sektörde hala kadının yerinin evi olduğu konusunda baskındırlar (50, Kabin Hizmetleri, Orta Düzey Yönetici)".

Havalimanı operasyonunda çalışan K2'nin vermiş olduğu yanıt aşağıdaki gibidir:

"Hak edilen unvanlar, istenen tüm kriterler tutmasına karşın kadınların yükselmesi istenmediği için verilmiyor (46, Havalimanı Operasyon, Memur)".

Havacılık sektöründe erkek hegomonyası hakimdir. Bu sebeple kadınlar havacılıkta hangi departmanda çalışıyor olursa olsun, kariyer planlamasında "üst düzey" algısı, işletmelerdeki "orta düzey yöneticilik" pozisyonudur. Dünya genelinde havacılık şirketlerinin üst yönetiminde çoğunlukla erkekler görev aldığı için, yönetim kurulu başkanlığı, genel müdürlük, genel müdür yardımcılığı, başkanlık ya da benzer pozisyondaki görevlerle ilgili herhangi bir beklenti ya da hayal kırıklığı katılımcılar tarafından telaffuz dahi edilmemiştir. Bu sebeple, radikal kabullenişin, kadınların önündeki en büyük engel olduğu değerlendirilmektedir.

Tema 2-Örgütsel Faktörler: İnsanlarda olduğu gibi örgütlerin de kendine özgü kültürleri var. Kadınlara karşı olan davranış, tutum, politikalar bu kültüre göre şekillenir ve örgüt kültürünü oluşturur (Lackwood, 2004). Örgütsel faktörleri belirlemek için katılımcılara çalıştıkları kurumda kadın olduğu

için görevdeki yükselmelerinin engellendiğini düşünüp düşünmediklerini ve bununla ilgili yaşadıkları bir durum olup olmadığını sorduk. Bu konudaki en çarpıcı yanıt K4'ten gelmiştir:

"Türkiye'de kadın olmak cam tavanlarını kafanı vura vura yükselmeye çalışmaktır. Yara bere içinde kalırsın ama bununla övünemezsin bile. Şef, müdür olmam defalarca engellendi. Şirket içerisinde "Load master" alım ilanı açtılar. Başvurdum. Şirket kıdemim, iş bilgim, eğitimim ve çalışmış olduğum departmanlar itibariyle şartları fazlasıyla sağlıyordum. Mülakatta bana "Evlenip doğum yapamazsan, uçamazsın. O zaman ne olacak?" diye soru soran personel daire başkanıydı. Ben de kendisine "uçuş personelini işe almadan önce kısırlaştırıyor musunuz?" diye cevap verdim. Sonuç, benden nitelikli kimse olmadığı için alımı iptal ettiler. Bir sonraki ilana koca puntolarla "erkek personel" diye yazdılar. Ben de load master olmaktan vazgeçtim. Ayrılana kadar da hiçbir şey talep etmedim (44, Havalimanı Operasyon, Memur)."

Genel olarak bu soruya verilen cevaplar kadınların negatif ayırımcılığa maruz kaldıkları yönündedir. Havacılık işletmelerinin örgüt politikaları, örgüt kültürü, erkeklere pozitif ayırımcılık yapılması, erkeklere nazaran kadınlara daha az maaş verilmesi ve yönetimdeki mentor eksikliği kadınların cam tavanlarını kalınlaştıran unsurlardır.

Tema 3- Toplumsal Faktörler: Kadınlara karşı yapılan mesleki ayırım ve stereotipler toplumsal faktörleri oluşturmaktadır. Toplumda kadınlarla ilgili kalıplaşmış önyargılara stereotip denilmektedir (Çavuşoğlu, 2021). Herhangi bir gerekçe göstermeksizin ya da yazılı bir kural olmaksızın iş hayatında kadınların sıklıkla karşılaştıkları stereotipler, "erkek işi", "kadın işi" ayırımlarından oluşmaktadır (Akyurt ve Tuncer, 2020). Kadınları aile sorumlulukları sebebiyle, uzun çalışma saatlerine uyum sağlayamayacağı, seyahat ve yer değiştirme söz konusu olduğunda yapamayacaklarına dair öngörüler en bilinen stereotiplerdir (Wirth, 1997). Cam tavanların toplumsal faktörleri olarak belirleyebilmek amacıyla katılımcılara iş hayatında kadınlarla erkeklerin aynı düzlemde fırsat eşitliğine sahip olup olmadığını sorduk. Bu konudaki en dikkat çekici cevap K3'ten gelmiştir:

"Bir süre önce, havalimanındaki ticari alanların yönetiminde daha fazla sorumluluk almamı sağlayacak bir direktörlük pozisyonuna başvuru yaptım. Atama yapacak olan yöneticim bana pozisyon gereğince seyahat edebilecek, esnek çalışma saatlerine uyum sağlayabilecek ve sert pazarlık edebilecek bir erkeğin daha uygun olabileceğini söyledi. Oysa ben bu sayılanları zaten yıllardır yapıyordum. Bu konuda ayırımcılığa uğratıldım. (40, Genel Müdürlük Operasyon, Orta Düzey Yönetici).

Özetle, iş hayatındaki cinsiyetçi yaklaşım ve kadın olmanın verdiği dezavantajlar katılımcılar tarafından en çok kodlanan ifadeler olmuştur. Araştırma sonucunda verilen cevapların oluşturduğu kelime bulutu Şekil 1'de verilmiştir. "Şekil 2'de verilmiştir" şeklinde yazılacak.

Şekil 1: Kelime Bulutu

Şekil 2 yazılacaktır



SONUÇ VE ÖNERİLER

Küresel düzeyde, havacılıkta meslek türüne göre ayrıştırılmış veriler hem sınırlı hem de kapsam ve güvenilirlik açısından düzensizdir. Bununla birlikte, sektördeki cinsiyet kompozisyonu oldukça ayrışmış durumdadır. Örneğin, kabin ekibi istihdamı büyük ölçüde kadın egemenliğindeyken, uçuş güvertesi ekibi (pilotlar dahil) büyük ölçüde erkek egemenliğindedir. Uluslararası Sivil Havacılık Örgütü'nün (ICAO) 2021 yılı verileri, pilotlar, hava trafik kontrolörleri ve bakım teknisyenlerini içeren havacılıktaki lisanslı kadın personel oranının yaklaşık %5,1 olduğunu göstermektedir. Daha spesifik olarak, bu noktada, küresel olarak kadınlar tüm pilotların %4,7'sini, uçak bakım mühendislerinin %3,1'ini ve hava trafik kontrolörlerinin %21,1'ini oluşturmaktadır (ICAO, 2024). SHGM (2018) verilerine göre ülkemizde uçak mühendislerinin % 30'u, pilotların % 35'i, bakım teknisyenlerinin % 1,7'si ve kabin amirlerinin % 65'i kadınlardan oluşmaktadır (SHGM, 2018). Üst düzey yönetim açısından değerlendirildiğinde havacılık sektöründe üst düzey kadın yöneticiler çok azdır.

Uçakların uçuş prensibinde kalkış rüzgara karşı gerçekleşir. Karşıdan ve arkadan gelen rüzgarlar uçakların uçabilmesi için en elverişli hava koşuludur; lakin uçak rüzgarı yandan alıyorsa, bu 25 Knot bile olsa uçağı düşürür. Uçakların uçuş prensibi, kadın havacılar açısından karakteristik bir durum olduğu görülmektedir. Her türlü zorlukla mücadele eden havacı kadınları en çok etkileyen durumun birlikte çalıştıkları iş arkadaşlarından gelen olumsuzluklar olduğu görülmektedir. Katılımcılara yöneltilen son soru, cam tavanların verdiği tahribatı tespit edebilmek amacıyla sorulmuştur. Bu çerçevede kadınlara iş hayatlarında karşılaşmış oldukları sebepsiz engellemelerin, onlarda meydana getirdiği psikolojik ve fizyolojik sorunların ne olduğu sorulmuştur. Katılımcılardan K8, aşağıdaki şekilde bir cevap vermiştir:

"Şu anda 36 yaşındayım ve 27 yaşımdan beridir tansiyon hastasıyım. Kendimi yetersiz hissetmemek, işimi iyi yapamadığım görüntüsü vermemek adına mükemmeliyetçi oldum. Çoğu zaman kendimi unutacak kadar işkoliğim. Kafamı kuma gömdüm ve kendimi önce kendime sonra da başkalarına ispatlama çabası içine girdim. Beklentim sadece uzman olabilmekti. Çalıştığım şirkette yeni işbaşı yapan önlisans mezunlarına bile bu kadro verilirken, yüksek lisans mezunu olmama, geliştirilen sistemlerde yürütücü olarak görev almama, bebeğim evde beklerken gece mesaiye kalmama rağmen alamadım. Bunun sonucu olarak sadece tansiyon değil, mide problemleri, kronikleşen baş ağrıları, düşük bağışıklık sistemi, uykusuzluk ve anksiyete bana miras kaldı. Bence bir kadına edilebilecek en büyük beddua havacılıkta çalışmasıdır". (36, Genel Müdürlük Operasyon, Memur).

Verilen yanıtlar genel olarak cam tavanlara maruz kalan kadınların kalp problemleri, tansiyon, kronikleşen baş ağrıları, anksiyete, bağışıklık düşüklüğü, uykusuzluk, depresyon ve özgüven kaybı yaşadıklarını göstermektedir. Bu çerçevede kadınlardan cam tavanı tanımlamaları istenmiştir. K 3'e göre:

"Cam Tavan, kadınların iş hayatında bilgi ve yetenekleriyle hak ettikleri pozisyonlara yükselmelerini engelleyen, görünmeyen ama güçlü önyargı ve ayrımcılık bariyeridir. Bu bariyer, resmî olarak var olmasa da terfi, maaş ve karar alma süreçlerinde hissedilen bir sınırdır."

Yapılan araştırma sonucunda cam tavan sendromunun bireysel, örgütsel ve toplumsal faktörlerden kaynaklandığı yönündeki bulgu alanyazında yapılan çalışmalarla örtüşmektedir Yang vd., 2000; Fu ve Shaffer, 2001; Bell vd., 2002; Cotter vd. 2001; Akdemir ve Çalış Duman, 2017). Araştırmanın alanyazına katkısı bulunmaktadır. Radikal kabullenişin cam tavanı oluşturan bireysel faktörlerden biri olduğunu bulgulanmasıdır.

Araştırmanın birtakım sınırlılıkları bulunmaktadır. Öncelikle görüşülen kişi sayısının düşük olmasının sonuçların genellenebilmesi için daha fazla katılımın olması gerektiği düşünülmektedir. Bu bağlamda gelecek çalışmalarda nicel bir araştırma deseniyle tekrarlanması önerilebilir.

KAYNAKÇA

Akdemir, B., & Duman, M. Ç. (2019). Kadın çalışanların performansında cam tavan sendromu engeli!. *Journal of Academic Value Studies*, 3(15), 517-526.

Akyurt, N., & Tuncer, B. (2020). Cam tavan sendromunun incelenmesi: "Radyoloji örneği". *Düzce Üniversitesi Bilim ve Teknoloji Dergisi*, *8*(1), 723-736.

Baxter, J., & Wright, E. O. (2000). The glass ceiling hypothesis: A comparative study of the United States, Sweden, and Australia. *Gender & society*, *14*(2), 275-294.

Cotter, D. A., Hermsen, J. M., Ovadia, S., & Vanneman, R. (2001). The glass ceiling effect. *Social forces*, *80*(2), 655-681.

Dreher, G. F. (2003). Breaking the Glass Ceiling: The effects of sex ratios and work-life programs on female leadership at the top, *Human Relations*, 56(5), 541-562.

Dusenbery, M. (2018), Doing harm: The Truth About How Bad Medicine and Lazy Science Leave Women Dismissed, Misdiagnosed, and Sick. New York: HarperOne.

Erdirençelebi, M., & Karakuş, G. (2018). Kadın çalışanların cam tavan sendromu algılarının iş tatminleri ve örgütsel bağlılıkları üzerindeki etkisini ölçmeye yönelik bir araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, *10*(3), 95-119.

Guest, G., Bunce, A., ve Johnson, L. (2006). How many interviews are enough? An experiment with data saturation and variability. *Field methods*, *18*(1), 59-82.

Hymowitz, C., & Schellhardt, T. D. (1986). The glass ceiling. *Wall Street Journal*, 1-4.

IATA (2024), "Gender in Aviation Celebrating progress while looking to the future", Erişim linki: "https://www.iata.org/contentassets/cd7f1170cbf447c7824f63e8d138e5d0/gender-in-aviation-final.pdf", Erişim Tarihi: 07.03.2025.

ICAO (2024), Erişim linki: https://public.tableau.com/app/profile/icaodataanalytics/viz/RegionalPersonnelByGenderAnalysis/PersonnelbyGender, Erişim Tarihi: 07.03.2025

ILO (2024), Erişim linki, https://www.ilo.org/media/402181/download, Erişim tarihi: 07.03.2025

Lockwood, N. (2004), The Glass Ceiling: Domestic and International Perspectives, *Societyfor Human Resource Management*, 1-49.

Leblebici, Y., & Karcıooğlu, F. (2014). Kadın Yöneticilerde Kariyer Engelleri: "Cam Tavan Sendromu" Üzerine Bir Uygulama. Atatürk Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi, 28(4). https://doi.org/10.16951/iibd.28149

Mızrahı, R. & Aracı H., (2010) "Kadın Yöneticiler ve Cam Tavan Sendromu Üzerine Bir Araştırma" Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi, 2 (1),149-156.

Nooryohana Zulkifli, C. (2015) "The Construction of Career Women in Cleo: Critical Discourse Analysis", Procedia - Social and Behavioral Sciences, 208, 53-59.

Örücü, E.; R. Kılıç &T. Kılıç (2007). "Cam Tavan Sendromu ve Kadınların Üst Düzey Yönetici Pozisyonuna Yükselmelerindeki Engeller: Balıkesir İli Örneği" Yönetim ve Ekonomi, 14 (2), 117-135.

Özdevecioğlu, M. (2003). Kadın ve erkek yöneticilerin yönetimi altındaki personelin motivasyon, stres ve iş tatmini farklılıklarını belirlemeye yönelik bir araştırma. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, *10*(2), 125-138.

Sayar, K. (2020). Geleceğin Yası. *Çocuk ve Medeniyet*, *5*(9), 185-190.

SHGM (2018), Kadın yükselir Türkiye yükselir, Erişim Linki: https://web.shgm.gov.tr/tr/s/5685-kadin-yukselir-turkiye-yukselir, Erişim Tarihi: 07.03.2025.

Strauss, A., ve Corbin, J. (1998). *Basics of qualitative research techniques*: Sage publications Thousand Oaks, CA.

Suri, H. (2011). Purposeful sampling in qualitative research synthesis. *Qualitative research journal, 11*(2), 63-75.

TUİK (2025), Türkiye'de İstatistiklerle Kadın 2024, Erişim Linki: https://data.tuik.gov.tr/Bulten/Index?p=Istatistiklerle-Kadin-2024-54076, Erişim Tarihi: 10.03.2025

Wirth, L. (2001). Women in management: Closer to breaking through the glass ceiling. *Women, gender and work*, 239-249. Yıldırım, A. & Şimşek, H. (2011). Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri. Ankara: Seçkin Yayınevi.

Zeng, Z. (2011). The myth of the glass ceiling: Evidence from a stock-flow analysis of authority attainment. *Social Science Research, 40*(1), 312-325.

ETİK LİDERLİK, İŞ-AİLE ÇATIŞMASI VE YAŞAM TATMİNİ ARASINDAKİ İLİŞKİLER

Doç. Dr. Zülfi Umut ÖZKARA
Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi, umut.ozkara@hbv.edu.tr

ÖZET

Bu çalışmada; yöneticilerin sergiledikleri etik liderlik tarzı, çalışanların yaşadıkları iş-aile çatışması ve bu çalışanların yaşam tatmini arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Araştırmanın veri seti; Ankara'daki bir alışveriş merkezi (AVM) mağazalarında çalışan satış personelinden elde edilen 313 anketten oluşmaktadır. Araştırmanın veri girişi ve analizlerinde *"SPSS 24"* ve *"AMOS 24"* istatistiksel paket programları kullanılmıştır. Bu çalışmada; *"bütün bir yapıda doğrulayıcı faktör"*, *"iç tutarlılık"*, *"birleşik güvenilirlik"*, *"birleşim geçerliliği"*, *"ayrışım geçerliliği"*, *"Pearson korelasyon"*, *"birinci/ikinci yapısal eşitlik modellemesi (YEM)"* ve *"interaktif ortamda Sobel testi"* analizleri yapılmıştır. Çalışmaya katılanlar bakımından analiz sonuçlarına göre; yöneticilerin etik liderlik tarzı çalışanların yaşadıkları iş-aile çatışmasını, iş-aile çatışması da bu çalışanların yaşam tatminini anlamlı ve negatif bir şekilde doğrudan etkilemektedir. Ayrıca yöneticilerin etik liderlik tarzı çalışanların yaşam tatminini hem doğrudan hem de iş-aile çatışması üzerinden dolaylı olarak anlamlı ve pozitif bir şekilde etkilemektedir. Başka bir deyişle, çalışma kapsamında kurulan mekanizmada; *"iş-aile çatışması"* kısmi aracı değişken rolüne sahiptir.

Anahtar Kelimeler: Etik Liderlik, İş-Aile Çatışması, Yaşam Tatmini, Yayılma Teorisi, AVM çalışanları

GİRİŞ

Enron adlı Amerikan enerji şirketinde 2001 yılında patlak veren ve şirketin iflasıyla sonuçlanan etik skandaldan sonra, iş dünyasında, sporda, kâr amacı gütmeyen örgütlerde ve hatta dini kurumlarda bile arka arkaya etik skandallar ortaya çıkmıştır. Bu skandalların merkezinde yöneticilerin olması, yöneticinin sergilediği etik liderlik tarzı hakkındaki çalışmaların önemini örgütsel davranış alanı bağlamında artırmıştır (Brown ve Trevino, 2006, s. 595). Etik liderliğin örgütsel davranış alanı bağlamındaki önemi yanında literatürdeki bazı benzer çalışmalardan (Freire ve Bettencourt, 2020; Gull vd., 2021; Zhang ve Tu, 2018) hareketle, bu çalışmanın amacı; *"yöneticilerin sergiledikleri etik liderlik tarzının çalışanların yaşam tatmini üzerindeki etkisinde bu çalışanların yaşadıkları iş-aile çatışmasının aracılık rolünü araştırmak"* şeklinde belirlenmiştir.

Freire ve Bettencourt (2020)'nin araştırma sonuçlarına göre; yöneticilerin sergiledikleri etik liderlik tarzının çalışanların iş tatmini üzerindeki etkisinde bu çalışanların yaşadıkları iş-aile çatışması kısmi aracı değişken rolüne sahiptir. Gull ve arkadaşları (2021) yaptıkları çalışmada; yöneticilerin sergiledikleri babacan liderlik tarzının çalışanların yaşam tatmini üzerindeki etkisinde bu çalışanların yaşadıkları iş-aile çatışmasının kısmi aracı değişken rolüne sahip olduğunu ortaya koymaktadır. Ayrıca Zhang ve Tu (2018) tarafından gerçekleştirilen çalışmada; yöneticilerin sergiledikleri etik liderlik tarzının çalışanların yaşam tatmini üzerindeki etkisinde bu çalışanların yaşadıkları iş-aile zenginleşmesinin aracı değişken rolüne sahip olduğu ispatlanmaktadır. Bu çalışmanın araştırma modeli; bireyin hayatındaki iş ve aile gibi farklı alanları arasında deneyimlerin, duyguların ve davranışların birbirine geçişini inceleyen Yayılma Teorisi'ne (Spillover Theory- Staines, 1980) dayanmaktadır. Bu teoriden hareketle, çalışma çerçevesinde; yöneticinin sergilediği etik ya da etik olmayan davranışlara bağlı olarak iş yerinde yaşananların çalışanların aile hayatını ve dolayısıyla genel yaşam tatminini olumlu veya olumsuz bir şekilde etkilemesi beklenmektedir.

AVM çalışanlarının günlük çalışma sürelerinin uzun olması, hafta sonları ve özel günlerde (örn.: bayram, anneler günü ve babalar günü) izin alamamaları, yoğun iş temposuna bağlı olarak sosyal aktivitelere katılabilecek enerjilerinin kalmaması, uzun süre ayakta ve kapalı mekanda gün ışığı görmeden çalışmalarına bağlı olarak varis, bel fıtığı gibi fiziksel rahatsızlıklar ve stres kaynaklı psikolojik rahatsızlıklar yaşamaları, düşük ücret -genellikle asgari ücret- karşılığında çalıştıkları için yaşamlarındaki birtakım konularda (örn.: ev işleri, çocuk ve yaşlı bakımı) dışarıdan destek alamamaları gibi nedenlerle iş-aile çatışması yaşamaya yatkın olmaları (Taş, 2020, ss. 4-5) ve dolayısıyla yaşamlarından tatmin olmamaları beklenebilir. Bu beklenti yanında AVM'lerde çalışan satış personelinin müşterilere en yakın kişiler olmasından (Taş, 2020, s. 95) ötürü örgütsel başarının yakalanmasında önem arz etmeleri de dikkate alınarak çalışmanın araştırma modeli AVM mağazalarında çalışan satış personeli üzerinde test edilmiştir. Literatürde; yöneticinin sergilediği etik liderlik tarzı (Walumbwa vd., 2011) ve çalışanların yaşam tatmini (Jones, 2006) örgüte katkı sağlayan, onların yaşadıkları iş-aile çatışması (Anderson vd., 2002) ise örgüte zarar veren unsurlar olarak değerlendirilmektedir. Çalışma kapsamında; *"yöneticilerin sergiledikleri etik liderlik tarzının AVM mağazalarında çalışan şatış personelinin yaşadıkları iş-aile çatışması üzerindeki dizginleyici etkisi sayesinde bu çalışanların yaşam tatminini yükseltmek suretiyle AVM mağazalarına katkı sağlamak mümkün müdür?"* sorusuna cevap aranmaktadır.

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Etik Liderlik

Etik (ahlak felsefesi) kavramı; *"ahlaklı olmayı benimseyen kişinin inançları, varsayımları, ilkeleri ve değerlerinin bütünü"* şeklinde ifade edilebilir (Starratt, 2004, s. 5). Liderlik ise *"grubun veya örgütün bir üyesinin, grup veya örgüt amaçlarını gerçekleştirmek üzere diğer üyeler üzerinde gösterdiği etkileme çabaları"* olarak tanımlanabilir (George ve Jones, 2002, s. 390). Husted (2008) liderliği; karanlık ve aydınlık liderlik olmak üzere ikiye ayırmaktadır (Husted, 2008, s. 11). Aydınlık liderler; etik değerleri benimsemekte ve bununla uyumlu bir şekilde etik davranışlar sergilemektedir. Karanlık liderler ise etik değerleri önemsemedikleri için etik dışı davranışlar sergilemekten geri durmazlar. Dolayısıyla aydınlık liderlik (örn.: etik liderlik, ruhsal liderlik ve gerçek dönüşümcü liderlik) bireye, gruba ve örgüte katkı sağlarken, karanlık liderlik (örn.: toksik liderlik ve sahte dönüşümcü liderlik) bireye, gruba ve örgüte zarar verir (Husted, 2008, s. 176; Özkara, 2019, ss. 18-19; Özkara, 2022, ss. 1252-1253).

Etik liderlik; *"bireysel davranış ve bireyler arası ilişkiler yoluyla normalara uygun davranışın gösterilmesi ve bu davranışın takipçilere iki yönlü iletişim, destekleme ve karar verme süreçleri ile sergilenmesi"* şeklinde ifade edilebilir (Brown vd., 2005, s. 120). Etik liderler; karar süreçlerinde hem ilkeli ve adil seçimler yaparlar, hem de çalışma ortamını iyi ve doğru bir şekilde yapılandırarak bu yapının korunmasında izleyicileri için rol model olurlar (Eisenbeiss, 2012). Literatürde; etik liderliğin boyutsuz (Brown vd., 2005; Yukl vd., 2013) ve boyutlu (Kalshoven vd., 2011) olmak üzere farklı ölçekleri vardır. Bu ölçekler içerisinde Brown ve arkadaşlarının (2005) geliştirdikleri ölçek; örgütsel davranış alanyazında en çok öne çıkan ölçek olmuştur. Bu ölçekte etik liderliğin işlemsel tanımı; liderin özellikleri ile değil, davranışlarıyla yapılmaktadır. Literatürdeki görgül çalışmalara göre; yöneticinin sergilediği etik liderlik tarzı çalışanların iş tatminini (Qing vd., 2020) ve performansını (Walumbwa vd., 2011) yükseltmekte, iş stresini (Schwepker ve Dimitriou, 2021) ve işten ayrılma niyetini (Elçi vd., 2012) ise azaltmaktadır.

Literatürde; etik liderliğin ele alındığı konular arasında yaşam tatmini ve iş-aile çatışması da yer almaktadır.

Yaşam Tatmini

Tatmin; *"istenen bir şeyin gerçekleşmesinin sağladığı gönül doygunluğu"* olarak ifade edilebilir (Tutar, 2013, s. 309). Yaşam tatmini (doyumu) ise *"bireyin bilişsel ve yargısal bir süreçte kendi seçtiği kriterlere göre yaşam kalitesine dair yaptığı genel değerlendirmesi"* şeklinde tanımlanabilir (Shin ve Johnson, 1978, s. 478). Bireyin bir tutumu olan (Heller vd., 2002, s. 819) yaşam tamini kavramı; iyi olma hali (iyi oluş) kavramı ile bağlantılıdır. İyi olma hali; literatürde psikolojik iyi olma hali ve öznel iyi olma hali olarak ikiye ayrılır. Öznel iyi olma hali; psikolojik iyi olma haliyle

karşılaştırıldığında, öznel iyi olma halinde kişisel değerlendirmeler daha çok öne çıkmaktadır (Keyes vd., 2002, s. 1007). Öznel iyi olma hali; bireyin yaşamına ilişkin duyuşsal ve bilişsel değerlendirmelerini kapsar (Diener, 1994, s. 104). Öznel iyi olma hali; yaşam tatmini, olumlu ruh halinin varlığı ve olumsuz ruh halinin olmaması ile açıklanır (Ryan ve Deci, 2001, s. 143). Yaşam tatmini; öznel iyi olma halinin bilişsel bileşeniyken, olumlu ve olumsuz duygu durumları ise onun duyuşsal bileşenleridir (Şimşek, 2011, s. 13). Bu çalışmada; öznel iyi olma halinin bilişsel bileşenine, yani yaşam tatminine odaklanılmaktadır.

Literatürde, yaşam tatmini düzeyi; yaşam alanlarındaki tatmin (International Wellbeing Group, 2024) ve genel yaşam tatmini (Diener vd., 1985) ölçekleriyle hesaplanmaktadır. Bu çalışma çerçevesinde; çalışanların yaşam tatmini düzeyi genel yaşam tatmini ölçeği kullanılmak suretiyle belirlenmektedir. Literatürdeki çalışmalara göre; çalışanların yaşam tatminindeki artış onların işten ayrılma niyeti ve tükenmişlik düzeylerini düşürmekte (Haar ve Roche, 2010), iş performanslarını ise yükseltmektedir (Jones, 2006). Yaşam tatmininin örgüte sağladığı bu katkılar dikkate alındığında, örgütsel davranış alanı bağlamında onun öncülleri önem kazanmaktadır. Çalışanların nevrotik kişilik özelliği (Steel vd., 2019) onların yaşam tatmininin olumsuz bir yordayıcısıyken, dışa dönük kişilik özelliği (Steel vd., 2019), örgütsel bağlılığı, mesleki bağlılığı, kariyer bağlılığı (Özdevecioğlu ve Aktaş, 2007) ve iş tatmini (Aydıntan ve Koç, 2016) ise onun olumlu yordayıcılarıdır.

Etik Liderlik ve Yaşam Tatmini

Literatürdeki ampirik çalışmalara (Ahanchian vd., 2018; Kaçay vd., 2020; Yang, 2014; Zhang ve Tu, 2018) göre; yöneticinin sergilediği etik liderlik tarzı çalışanların yaşam tatminini anlamlı ve pozitif bir şekilde etkilemektedir.

İş-Aile Çatışması

Çatışma; *"birey ya da grup olarak insanların; amaçlar, kaynaklar ya da değerler üzerinde ihtiyaçlarının, çıkarlarının ve isteklerinin birbiriyle çelişmesi nedeniyle kendilerini anlaşmazlık, savaş, duygusal gerilim veya çarpışma içinde algıladıkları durum"*dur (Tutar, 2013, s. 176). Greenhaus ve Beutell (1985); iş ve aile arasındaki çatışmayı, *"işte ve ailede üstlenilen sorumlulukların birbiriyle uyuşmaması nedeniyle meydana gelen çatışma"* olarak tanımlamaktadır (Greenhaus ve Beutell, 1985, s. 77). Bu tanıma göre; iş ve aile arasındaki çatışmanın iki yönü bulunmaktadır. İş, aile yaşamını olumsuz bir şekilde etkileyebileceği gibi, aile yaşamı da işi olumsuz bir şekilde etkileyebilir. Bu konuda yapılan ilk çalışmalarda; bireyin iş ve aile arasında yaşadığı çatışma tek bir kavram olarak ele alınmıştır. Ancak daha sonraki çalışmalarda; işteki sorumlulukların aile hayatı ile olan çatışması *"iş-aile çatışması"*, aileye dair sorumlulukların iş hayatı ile olan çatışması ise *"aile-iş çatışması"* şeklinde isimlendirilmiştir (Bayhan Karapınar vd., 2015, s. 146; Netemeyer vd., 1996, s. 400). Bu çalışma çerçevesinde; iş-aile çatışmasına odaklanılmaktadır.

Literatürde; iş-aile çatışmasının boyutsuz (Netemeyer vd., 1996; Wayne vd., 2004) ve boyutlu (Carlson vd., 2000; Van Steenbergen vd., 2007) olmak üzere farklı ölçekleri vardır. Ulusal yazın incelendiğinde; makalelerde Netenmeyer ve arkadaşlarının (1996) geliştirdikleri ölçeğin, tezlerde ise Carlson ve arkadaşlarının (2000) geliştirdikleri ölçeğin daha fazla sıklıkta kullanılmak suretiyle öne çıktıkları görülmektedir (Bayhan Karapınar vd., 2015, s. 155, 161). Bu çalışmada; iş-aile çatışması tek faktörlü bir yapıda ele alınmaktadır.

İş-aile çatışması; iş-aile etkileşimi, iş-aile zenginleşmesi ve iş-aile dengesi ifadeleriyle kavramsal olarak bağlantılıdır, bununla birlikte onlarla karıştırılmamalıdır. Kapsayıcı bir kavram olan iş-aile etkileşimine dair başlangıçtaki çalışmalarda; zorlu çalışma koşulları dikkate alındığında bireylerin iş ile aile yaşamı arasında kalarak sıkıntı (gerginlik) yaşadıkları düşüncesinden hareketle iş-aile çatışması üzerinde durulmuştur. Ancak zamanla pozitif örgütsel davranış alanının gelişmesiyle birlikte iş-aile dengesini desteklemek suretiyle iş ve aile alanlarının birbirini olumlu yönde etkileyebileceği vurgulanarak iş-aile zenginleşmesi konusu iş-aile çatışmasının zıttı olarak ele alınmıştır (Bayhan Karapınar vd., 2015, ss. 151-152; Bektaş ve Çetin, 2020, s. 191, 193; Greenhaus ve Powell, 2006, ss. 72-73). Aşırı iş yükü, azalan örgütsel destek algısı (Taş, 2020), rol çatışması/belirsizliği ve çalışanın nevrotik kişilik özelliği (Michel vd., 2011) iş-aile çatışmasını beraberinde getirirken, iş-aile çatışması

bireylerde tükenmişliğe yol açmakta (Zhang vd., 2012), işten ayrılma niyetini artırmakta, iş taminini ise düşürmektedir (Anderson vd., 2002).

Etik Liderlik ve İş-Aile Çatışması

Literatürdeki ampirik çalışmalara (Freire ve Bettencourt, 2020; Şentürk vd., 2016) göre; yöneticilerin sergiledikleri etik liderlik tarzı çalışanların yaşadıkları iş-aile çatışmasını anlamlı ve negatif bir şekilde yordamaktadır.

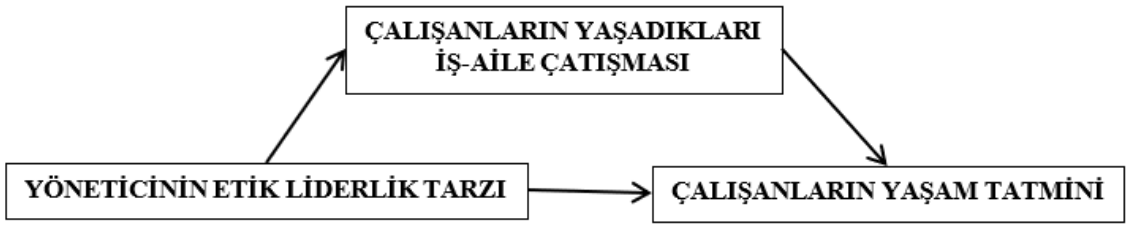
İş-Aile Çatışması ve Yaşam Tatmini

Literatürdeki ampirik çalışmalara (Gull vd., 2021; Jia vd., 2020; Özdevecioğlu ve Aktaş, 2007; Rupert vd., 2012; Sousa vd., 2020; Şentürk ve Bayraktar, 2018; Taşdelen-Karçkay ve Bakalım, 2017) göre; çalışanların yaşadıkları iş-aile çatışması onların yaşam tatminini anlamlı ve negatif bir şekilde yordamaktadır.

Araştırma Modeli ve Hipotezi

Tüm bu bilgiler ışığında Şekil 1'de görüldüğü üzere çalışmanın araştırma modeli kurulmuş ve hipotezi geliştirilmiştir:

Şekil 1: Araştırma modeli



Hipotez: Yöneticilerin sergiledikleri etik liderlik tarzının ast konumunda çalışanların yaşam tatmini üzerindeki etkisinde bu çalışanların yaşadıkları iş-aile çatışması aracı değişken rolüne sahiptir.

ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Çalışma kapsamında araştırma yapmak için Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi Etik Komisyonu'nun 25 Aralık 2024 tarih ve 316927 sayılı kararı ile etik kurul onayı alınmıştır. Nicel bir araştırmanın gerçekleştirildiği bu çalışmada; anketler 06.01.2025-09.02.2025 tarihleri arasında kapalı zarf usulü ile dağıtılarak toplanmıştır.

Evren ve Örneklem

Çalışma kapsamında; iş-aile çatışması değişkeninin kavramsal ve işlemsel tanımlarından hareketle Ankara'daki bir AVM'nin mağazalarında çalışan, sadece *"evli ve/veya çocuklu olduğunu"* ifade eden satış personeli araştırmanın evreni olarak kabul edilmiştir. Örneklem seçilmeyerek, evrenin tamamına anket dağıtılmıştır. Anket dağıtılan 453 kişiden 362'si geri dönüş yapmıştır. Geri dönüş oranı yaklaşık % 80'dir. Anketlerin, sadece 313'ü düzgün bir şekilde doldurulmuştur. Veri seti büyüklüğü ön analizlerden sonra kesinleşmektedir.

Veri Toplama Araçları

Araştırma kapsamında; çalışanların bir üst yöneticilerinin sergiledikleri etik liderlik tarzına dair algı düzeyini ölçmek için Brown ve diğerlerinin (2005) geliştirdikleri, Tuna ve diğerlerinin (2012) Türkçe'ye uyarladıkları 10 maddelik ölçek, çalışanların yaşadıkları iş-aile çatışması düzeyini ölçmek için Netemeyer ve diğerlerinin (1996) geliştirdikleri, Efeoğlu'nun (2006) Türkçe'ye çevirdiği 5 maddelik ölçek, çalışanların yaşam tatmini düzeyini ölçmek için ise Diener ve diğerlerinin (1985) geliştirdikleri, Şimşek'in (2011) Türkçe'ye çevirdiği 5 maddelik ölçek kullanılmıştır. Bu ölçekler; satış personeli tarafından 5'li Likert tipi ölçme düzeyinde (1=Kesinlikle Katılmıyorum-5=Tamamen

Katılıyorum) puanlanmıştır. Anket formunun sonunda; katılımcıların cinsiyetine dair bir adet demografik soru da bulunmaktadır.

BULGULAR VE TARTIŞMA

Ön Analizler

Anket formundaki ölçeklerde ters kodlu madde bulunmamaktadır. Veri setinin kontrolü ve analize hazırlanması için Tabachnick ve Fidell (2013)'ün önerdikleri dört aşamalı yöntem takip edilmiştir. Ölçek maddelerinin basıklık ve çarpıklık değerleri *(±1,5)* dikkate alınmak suretiyle verinin normal dağıldığı varsayılmıştır. Ön analizler sonucunda hiçbir katılımcı analiz dışında bırakılmamıştır. Böylece araştırmanın veri seti büyüklüğü 313 olarak kesinleşmiştir. Araştırma evreninin yaklaşık % 69'una yani üçte ikisinden fazlasına ulaşılmıştır. Çalışma kapsamında; ulaşılan bu oranın yeterli düzeyde olduğu ve dolayısıyla veri setinin evreni temsil ettiği varsayılmıştır. Araştırmanın veri setini oluşturan katılımcıların 166'sı kadın, 147'si erkektir.

Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA)

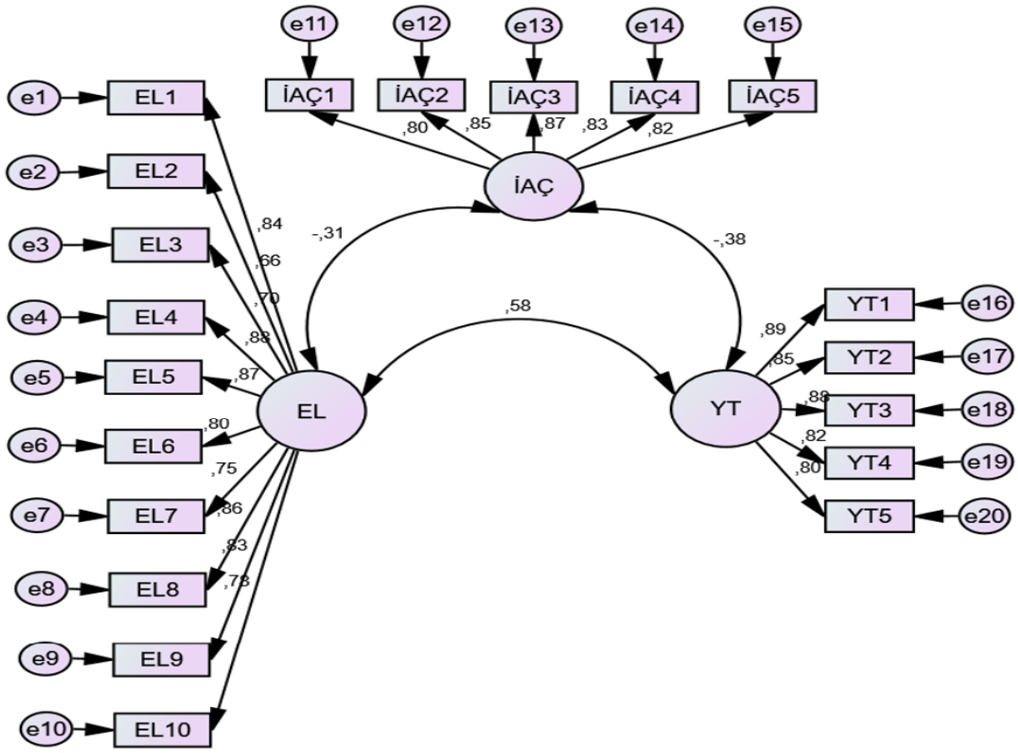
Bütün bir yapıda DFA sonuçlarına göre; araştırma modelindeki tüm ölçek maddeleri anlamlıdır *(p<0,001)*. Ayrıca Şekil 2'ye göre; en küçük faktör yükü değeri *(0,66)*, literatürdeki *"0,40"*lık kritik değerin (Hair vd., 2014) üzerindedir. Tablo 1'e göre; araştırma modeline ait tüm uyum indeks değerleri yeterli düzeydedir. Böylece modelin yapı geçerliliği sağlanmıştır.

Tablo 1: Uyum indeks değerleri

Uyum İndeksleri	CMIN/DF	TLI	CFI	RMSEA	RMR
Eşik Değerler	≤5*	≥0,90**	≥0,90***	≤0,10****	≤0,08**
Modelin Değerleri	3,61	0,90	0,91	0,09	0,07

*Bentler ve Bonett (1980); **Meydan ve Şeşen (2011); ***Hu ve Bentler (1999); ****Browne ve Cudeck (1993)

Şekil 2: DFA



Notlar: Okların üzerindeki değerler standardize edilmiş regresyon katsayılarıdır. Kısaltmalar: EL: Etik Liderlik, İAÇ: İş-Aile Çatışması, YT: Yaşam Tatmini

Geçerlilik, Güvenilirlik ve Korelasyon Analizleri

Tablo 2'ye göre; her bir değişken bazında *"AVE>0,50; CR>0,70; CR>AVE"* olduğu için değişkenlerin birleşim geçerliliği, *"AVE>MSV; AVE>ASV; √AVE>ilgili değişkenin diğer değişkenlerle korelasyonları"* olduğu için değişkenlerin ayrışım geçerliliği sağlanmıştır (Gürbüz, 2019). Ayrıca değişkenlere ait en küçük Cronbach alfa (α) değeri *(0,91)*; literatürdeki *"0,70"*lik kritik değerden (Hair vd., 2014) yüksektir. O halde; araştırma kapsamındaki tüm ölçekler güvenilirdir. Pearson korelasyon analizi sonuçlarına göre; "EL ile YT *(r=0,54)*" arasında *"0,01"* önem seviyesinde pozitif yönlü bir ilişki varken, "EL ile İAÇ *(r=-0,30)*" ve "İAÇ ile YT *(r=-0,33)*" arasında ise *"0,01"* önem seviyesinde negatif yönlü ilişkiler bulunmaktadır.

Tablo 2: Geçerlilik, güvenilirlik ve korelasyon analizi sonuçları

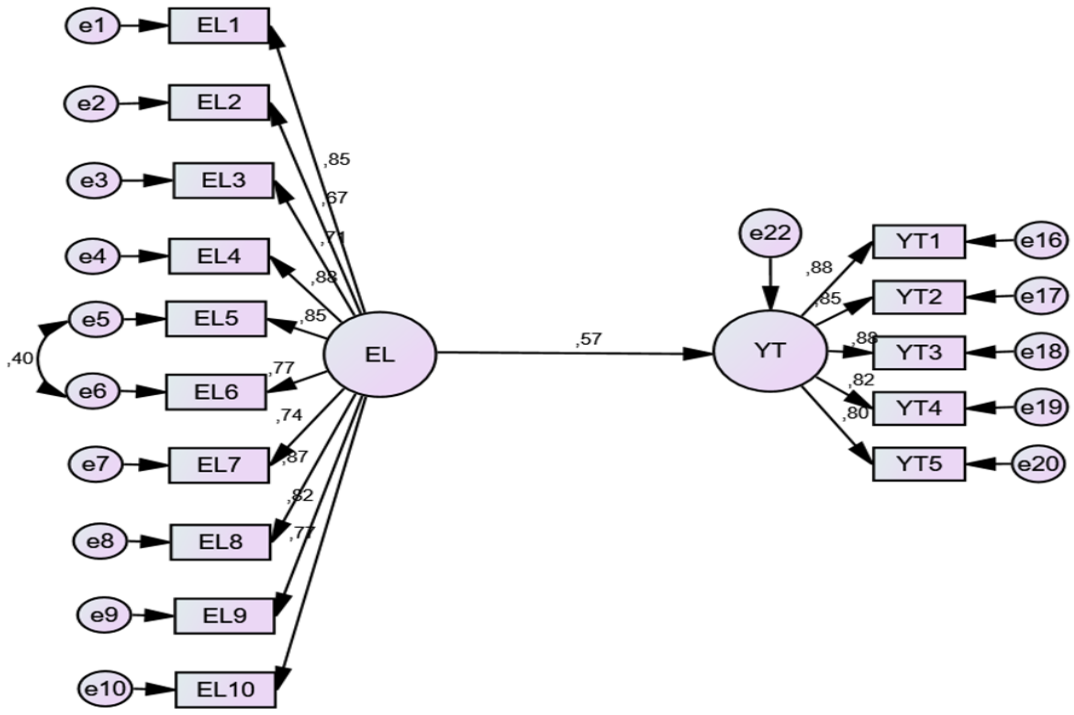
Değişkenler	(α)	CR	AVE	MSV	ASV	1	2	3
1. EL	0,94	0,94	0,63	0,29	0,19	(0,79)		
2. İAÇ	0,91	0,91	0,69	0,10	0,09	-0,30**	(0,83)	
3. YT	0,92	0,92	0,72	0,29	0,20	0,54**	-0,33**	(0,84)
Ortalama	-	-	-	-	-	3,26	3,28	2,70
Standart sapma	-	-	-	-	-	0,98	0,90	0,87

Notlar: **p<0,01; Kısaltmalar (bknz. Şekil 2), (α): Cronbach Alfa, CR: Birleşik Güvenilirlik, AVE: Ortalama Açıklanan Varyans, MSV: Maksimum Paylaşılan Varyansın Karesi, ASV: Paylaşılan Varyansın Karesinin Ortalaması; Parantez içindeki değerler √AVE skorlarıdır.

Araştırma Hipotezi Testi

Bu çalışmada; aracılık modeli dört koşullu yöntemle (Baron ve Kenny, 1986) test edilmektedir. Birinci YEM'de etik liderlik ölçeğinin *"bir üst amirim adil ve dengeli kararlar verir"* şeklinde ifade edilen beşinci ve *"bir üst amirim güvenilirdir"* şeklinde ifade edilen altıncı maddelerinin hata terimleri birbirlerine bağlanarak analiz yapılmıştır. Modifikasyon sonrası uyum indeks değerleri *[χ²/sd=4,73; TLI=0,90; CFI=0,91; RMSEA=0,10; RMR=0,06]* Tablo 1'deki eşik değerlerle karşılaştırıldığında, yeterli düzeydedir. Ayrıca Şekil 3'e göre; EL, YT üzerinde pozitif yönlü anlamlı bir etkiye sahiptir *(β=0,57; p<0,001)*. Böylece birinci koşul sağlanmıştır (bknz. Şekil 5).

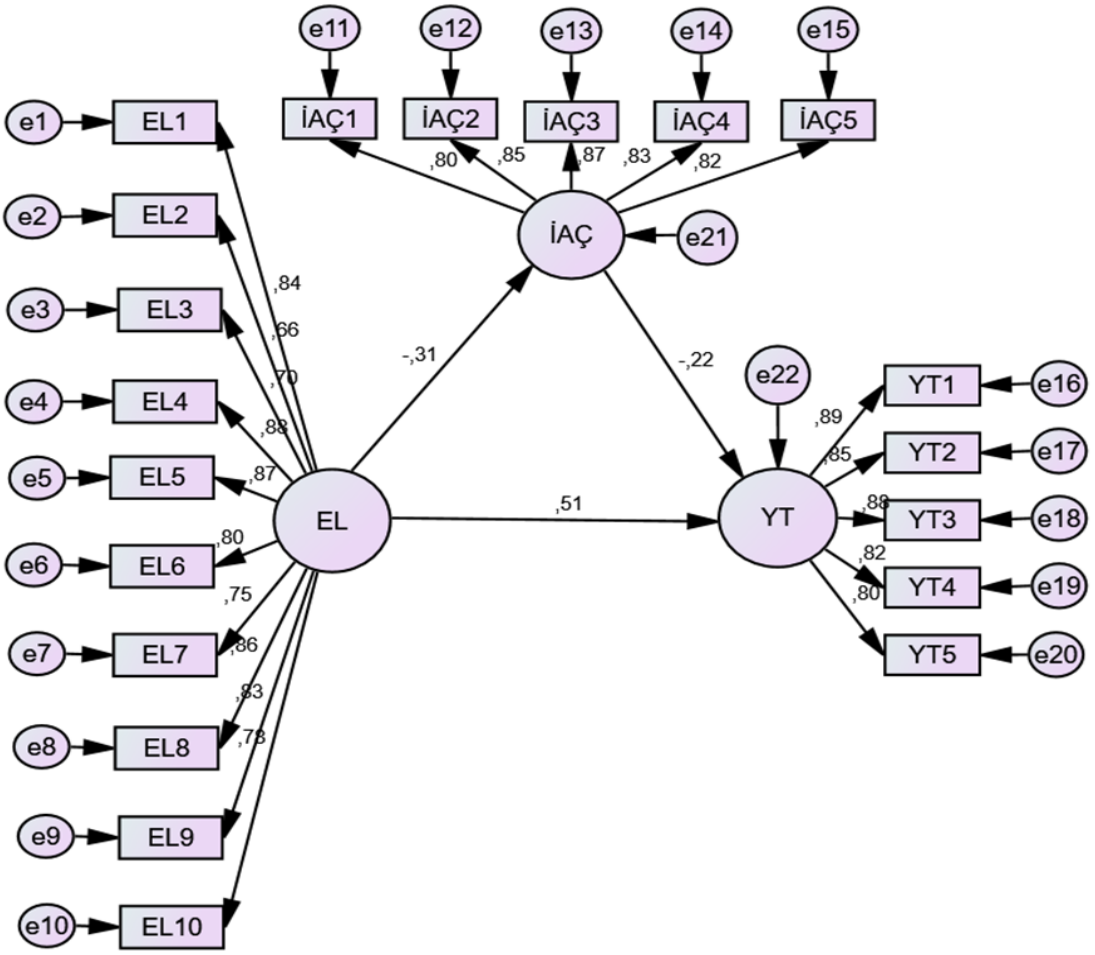
Şekil 3: Birinci YEM



Not: Kısaltmalar (bknz. Şekil 2)

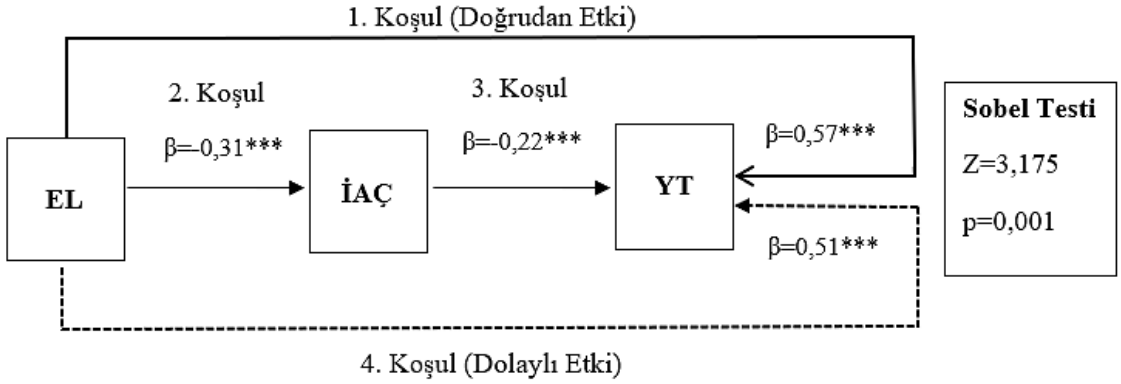
İkinci YEM uyum indeks değerleri *[χ²/sd=3,61; TLI=0,90; CFI=0,91; RMSEA=0,09; RMR=0,07]* Tablo 1'deki eşik değerlerle karşılaştırıldığında, yeterli düzeydedir. Ayrıca Şekil 4'e göre; EL, İAÇ *(β=-0,31; p<0,001)* üzerinde, İAÇ ise YT *(β=-0,22; p<0,001)* üzerinde negatif yönlü anlamlı bir etkiye sahiptir. Böylece ikinci ve üçüncü koşul sağlanmıştır. EL, YT değişkenini anlamlı ve pozitif bir şekilde etkilemektedir *(β=0,51; p<0,001)*. Ancak bu dolaylı etki *(β=0,51)* birinci modeldeki direkt etkiden *(β=0,57)* daha düşüktür. Böylece dördüncü koşul da sağlanmıştır. Düşen etkinin hâlâ anlamlı olması; İAÇ'nın kısmi aracılık rolüne işaret etmektedir. Sobel testi (Preacher ve Leonardelli, 2010) sonucuna *(z=3,175; p<0,01)* göre; aracılık etkisi anlamlıdır (bknz. Şekil 5). Dolayısıyla araştırma hipotezi desteklenmiştir.

Şekil 4: İkinci YEM



Not: Kısaltmalar (bknz. Şekil 2)

Şekil 5: Hipotez testi sonuçlarının özeti



Notlar: ***p<0,001; β=Standardize edilmiş regresyon katsayısı; Kısaltmalar (bknz. Şekil 2)

Bu çalışmanın etik liderlik ve yaşam tatmini (Ahanchian vd., 2018; Kaçay vd., 2020; Yang, 2014; Zhang ve Tu, 2018), etik liderlik ve iş-aile çatışması (Freire ve Bettencourt, 2020; Şentürk vd., 2016), iş-aile çatışması ve yaşam tatmini (Gull vd., 2021; Jia vd., 2020; Özdevecioğlu ve Aktaş, 2007; Rupert vd., 2012; Sousa vd., 2020; Şentürk ve Bayraktar, 2018; Taşdelen-Karçkay ve Bakalım, 2017) arasındaki ilişkilere ait araştırma sonuçları literatürdeki görgül çalışmalarla uyumludur.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Literatür taramasında; bu çalışmanın araştırma modeline benzer modelleri test eden ve böylece bu çalışmaya ilham veren bazı çalışmalar (Freire ve Bettencourt, 2020; Gull vd., 2021; Zhang ve Tu, 2018) tespit edilmiştir. Ancak bu çalışmayla aynı modeli test eden başka bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bu durum; çalışmayı orijinal kılmaktadır. Ayrıca özellikle Enron skandalı ile birlikte örgütsel davranış alanı bağlamında önem kazanan etik liderlik konusunun (Brown ve Trevino, 2006) bu çalışmada ele alınması yanında, araştırmanın; hem çalışma koşulları nedeniyle iş-aile çatışması yaşaması ve dolayısıyla yaşamından tatmin olmaması beklenen hem de AVM mağazalarında müşterilere en yakın kişiler olan satış personeli (Taş, 2020) üzerinde yapılması çalışmayı ilgi çekici kılmakta ve çalışmanın değerini daha da artırmaktadır.

Çalışmanın araştırma sonuçları modeldeki değişkenlerin işlemsel tanımlarından hareketle şu şekilde özetlenebilir: AVM mağazalarında çalışan satış personelinin bir üst yöneticilerinin etik değerlere bağlı olduklarına, etik davranışlar sergilediklerine ve çalışanlara önem verdiklerine dair algısının güçlenmesi sayesinde bu çalışanlar ev/aile hayatında iş yeri kaynaklı daha az sorun yaşamaktadır ve böylece genel yaşam kalitelerine dair daha olumlu bir tutum benimserler.

Tüm bu bilgiler ışığında, çalışma çerçevesinde kurulan mekanizma sayesinde AVM mağazalarında çalışan satış personelinin yaşadıkları iş-aile çatışmasını azaltmak ve böylece onların yaşam tatminini yükseltmek suretiyle AVM mağazalarına katkı sağlamanın mümkün olduğu sonucuna ulaşılmaktadır. Etik liderlik bu mekanizmada anahtar role sahiptir. Çünkü araştırma sonuçlarına göre; etik liderlik çalışanların yaşam tatminini hem doğrudan hem de iş-aile çatışması üzerinden etkilemektedir. Buradan hareketle AVM mağazalarındaki yöneticilerin etik değerlere bağlı kişilerden seçilmesi ve mevcut yöneticilere bu değerleri aşılayacak yönetici geliştirme programları uygulanması önerilebilir.

Araştırma; zaman ve maliyet kısıtları nedeniyle sadece Ankara'daki bir AVM'de gerçekleştirilmiştir. İlerideki çalışmalarda; aynı araştırılma modeli daha fazla AVM'de, Türkiye'nin farklı şehirlerinde ve bölgelerinde test edilebilir. Ayrıca aynı modelin çalışma koşullarına bağlı iş-aile çatışması yaşanması muhtemel sağlık çalışanları, polis, asker ve akademisyen gibi farklı meslek grupları üzerinde de sınanmasında ve sonuçların karşılaştırılmasında fayda görülmektedir. Mevcut modele; ast konumundaki satış personelinin nevrotik ve dışa dönük kişilik özellikleri ikinci dereceden bağımsız değişken olarak eklenmek suretiyle düzenleyici-aracılık modeli kurulabilir. Ayrıca gelecek çalışmalarda; aydınlık liderlik kapsamındaki etik liderlik tarzı yerine çalışanların yaşadıkları iş-aile çatışmasını körüklemesi ve onların yaşam tatminini zedelemesi beklenen karanlık liderlik

kapsamındaki bir liderlik tarzı (örn.: makyavelist liderlik) birinci dereceden bağımsız değişken olarak araştırma modeline eklenebilir.

KAYNAKÇA

Ahanchian, M. R., Yazdani, P., & Sadeghian, S. (2018). The effect of ethical leadership on life satisfaction and well-being by mediation of job satisfaction: The case of private hospitals in Mashhad city. *Manag Res, 10*(38), 171-96. https://doi.org/10.22111/jmr.2018.3721

Anderson, S. E., Coffey, B. S., & Byerly, R. T. (2002). Formal organizational initiatives and informal workplace practices: Links to work-family conflict and job-related outcomes. *Journal of Management, 28*(6), 787-810. https://doi.org/10.1016/S0149-2063(02)00190-3

Aydıntan, B., & Koç, H. (2016). The relationship between job satisfaction and life satisfaction: An empirical study on teachers. *International Journal of Business and Social Science, 7*(10), 72-80. Access: https://www.researchgate.net

Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology, 51*(6), 1173-1182. https://doi.org/10.1037/0022-3514.51.6.1173

Bayhan Karapınar, P., Ergeneli, A., & Taş, A. (2015). Türkiye'de iş-aile çatışması araştırmalarının genel görünümü. R. Özen Kutanis (Ed.), *Türkiye'de Örgütsel Davranış Çalışmaları I* içinde (ss. 145-168). Ankara: Gazi Kitabevi.

Bektaş, U., & Çetin, M. (2020). Pandemi sürecince sağlık çalışanlarında iş tutkusu, duygusal emek ve iş aile zenginleşmesi ilişkisinin incelenmesi. *Turkish Studies, 15*(6), 189-204. https://dx.doi.org/10.7827/TurkishStudies.44449

Bentler, P. M., & Bonett, D. G. (1980). Significance tests and goodness of fit in the analysis of covariance structures. *Psychological Bulletin, 88*(3), 588-606. https://doi.org/10.1037/0033-2909.88.3.588

Brown, M. E., & Trevino, L. K. (2006). Ethical leadership: A review and future directions. *The Leadership Quarterly, 17*(6), 595-616. https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2006.10.004

Brown, M. E., Treviño, L. K., & Harrison, D. A. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 97*(2), 117-134. https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2005.03.002

Browne, M. W., & Cudeck, R. (1993). Alternative ways of assessing model fit. Bollen. K. A., and Long, J. S. (Eds.), in *Testing Structural Equation Models* (pp. 136-162), California: Sage.

Carlson, D. S., Kacmar, K. M., & Williams, L. J. (2000). Construction and initial validation of a multidimensional measure of work-family conflict. *Journal of Vocational Behavior, 56*(2), 249-276. https://doi.org/10.1006/jvbe.1999.1713

Diener, E. (1994). Assessing subjective well-being: Progress and opportunities. *Social Indicators Research, 31*, 103-157. https://doi.org/10.1007/BF01207052

Diener, E. D., Emmons, R. A., Larsen, R. J., & Griffin, S. (1985). The satisfaction with life scale. *Journal of Personality Assessment, 49*(1), 71-75. https://doi.org/10.1207/s15327752jpa4901_13

Efeoğlu, İ. E. (2006). *İş-aile yaşam çatışmasının iş stresi, iş doyumu ve örgütsel bağlılık üzerindeki etkileri: İlaç sektöründe bir araştırma* (Doktora tezi). Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.

Eisenbeiss, S. A. (2012). Re-thinking ethical leadership: An interdisciplinary integrative approach. *The Leadership Quarterly, 23*(5), 791-808. https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2012.03.001

Elçi, M., Şener, İ., Aksoy, S., & Alpkan, L. (2012). The impact of ethical leadership and leadership effectiveness on employees' turnover intention: The mediating role of work related

stress. *Procedia-Social and Behavioral Sciences, 58*, 289-297. https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.09.1003

Freire, C., & Bettencourt, C. (2020). Impact of ethical leadership on job satisfaction: The mediating effect of work-family conflict. *Leadership & Organization Development Journal, 41*(2), 319-330. https://doi.org/10.1108/LODJ-07-2019-0338

George, J. M., & Jones, G. R. (2002). *Organizational Behavior* (3rd ed.). New Jersey: Prentice Hall.

Greenhaus, J. H., & Beutell, N. J. (1985). Sources of conflict between work and family roles. *Academy of Management Review, 10*(1), 76-88. https://doi.org/10.5465/amr.1985.4277352

Greenhaus, J. H., & Powell, G. N. (2006). When work and family are allies: A theory of work-family enrichment. *Academy of Management Review, 31*(1), 72-92. https://doi.org/10.5465/amr.2006.19379625

Gull, N., Song, Z., Shi, R., Asghar, M., Rafique, M. A., & Liu, Y. (2021). Paternalistic leadership, polychronicity, and life satisfaction of nurses: The role of work-family conflict and family-work conflict in public sector hospitals. *Frontiers in Psychology, 12*, 648332, 1-10. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.648332

Gürbüz, S. (2019). *AMOS ile Yapısal Eşitlik Modellemesi*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Haar, J. M., & Roche, M. A. (2010). Family supportive organization perceptions and employee outcomes: The mediating effects of life satisfaction. *The International Journal of Human Resource Management, 21*(7), 999-1014. https://doi.org/10.1080/09585191003783462

Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2014). *Multivariate Data Analysis* (7th ed.). Harlow: Pearson.

Heller, D., Judge, T. A., & Watson, D. (2002). The confounding role of personality and trait affectivity in the relationship between job and life satisfaction. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior, 23*(7), 815-835. https://doi.org/10.1002/job.168

Hu, L., & Bentler, P. M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modeling, 6*(1), 1-55. https://doi.org/10.1080/10705519909540118

Husted, C. L. (2008). *Systematic differentiation between dark and light leaders: Is a corporate criminal profile possible?* (Doctoral thesis). Capella University, Minnesota.

International Wellbeing Group (2024). *Personal Wellbeing Index Manual* (6th ed.). Version 2, 190624, pp. 1-55. Cummins, R. A. (Ed.). Geelong: Australian Centre on Quality of Life, School of Psychology, Deakin University-Melbourne Campus. Access: http://www.acqol.com.au/publications#Open-access

Jia, C. X., Cheung, C. K., & Fu, C. (2020). Work support, role stress, and life satisfaction among Chinese social workers: The mediation role of work-family conflict. *International Journal of Environmental Research and Public Health, 17*(23), 8881, 1-14. https://doi.org/10.3390/ijerph17238881

Jones, M. D. (2006). Which is a better predictor of job performance: Job satisfaction or life satisfaction?. *Journal of Behavioral and Applied Management, 8*(1), 20-42. https://doi.org/10.21818/001c.16696

Kaçay, Z., Soyer, F., & Eskiler, E. (2020). Analysis of the ethical leadership behaviors' effect on life satisfaction and mediation effect of organizational commitment. *Khazar Journal of Humanities and Social Sciences, 23*(1), 114-123. https://doi.org/10.5782/2223-2621.2020.23.1.114

Kalshoven, K., Den Hartog, D. N., & De Hoogh, A. H. (2011). Ethical leadership at work questionnaire (ELW): Development and validation of a multidimensional measure. *The Leadership Quarterly, 22*(1), 51-69. https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2010.12.007

Keyes, C. L., Shmotkin, D., & Ryff, C. D. (2002). Optimizing well-being: The empirical encounter of two traditions. *Journal of Personality and Social Psychology, 82*(6), 1007-1022. https://doi.org/10.1037/0022-3514.82.6.1007

Meydan, C. H., & Şeşen, H. (2011). *Yapısal Eşitlik Modellemesi: Amos Uygulamaları*. Ankara: Detay Yayıncılık.

Michel, J. S., Kotrba, L. M., Mitchelson, J. K., Clark, M. A., & Baltes, B. B. (2011). Antecedents of work-family conflict: A meta-analytic review. *Journal of Organizational Behavior, 32*(5), 689-725. https://doi.org/10.1002/job.695

Netemeyer, R. G., Boles, J. S., & McMurrian, R. (1996). Development and validation of work-family conflict and family-work conflict scales. *Journal of Applied Psychology, 81*(4), 400-410. http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.81.4.400

Özdevecioğlu, M., & Aktaş, A. (2007). Kariyer bağlılığı, mesleki bağlılık ve örgütsel bağlılığın yaşam tatmini üzerindeki etkisi: İş-aile çatışmasının rolü. *Erciyes Üniversitesi İİBF Dergisi*, (28), 1-20. Erişim adresi: https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/66479

Özkara, Z. U. (2019). *Örgütlerde Otantik Liderlik ve Politik Yeti: Hemşireler Üzerinde Bir Araştırma*. Ankara: Gazi Kitabevi.

Özkara, Z. U. (2022). Ruhsal liderlik: Literatür taraması ve içerik analizi. *Üçüncü Sektör Sosyal Ekonomi Dergisi, 57*(2), 1249-1280. https://doi.org/10.15659/3.sektor-sosyal-ekonomi.22.06.1869

Preacher, K. J., & Leonardelli, G. J. (2010). *Calculation for the Sobel test: An interactive calculation tool for mediation tests*. Access: http://www.quantpsy.org/sobel/sobel.htm, Access date: 19.02.2025.

Qing, M., Asif, M., Hussain, A., & Jameel, A. (2020). Exploring the impact of ethical leadership on job satisfaction and organizational commitment in public sector organizations: The mediating role of psychological empowerment. *Review of Managerial Science, 14*(6), 1405-1432. https://doi.org/10.1007/s11846-019-00340-9

Rupert, P. A., Stevanovic, P., Hartman, E. R. T., Bryant, F. B., & Miller, A. (2012). Predicting work-family conflict and life satisfaction among professional psychologists. *Professional Psychology: Research and Practice, 43*(4), 341-348. https://doi.org/10.1037/A0026675

Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2001). On happiness and human potentials: A review of research on hedonic and eudaimonic well-being. *Annual Review of Psychology, 52*(1), 141-166. https://doi.org/10.1146/annurev.psych.52.1.141

Schwepker Jr, C. H., & Dimitriou, C. K. (2021). Using ethical leadership to reduce job stress and improve performance quality in the hospitality industry. *International Journal of Hospitality Management, 94*, 1-11. https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2021.102860

Shin, D. C., & Johnson, D. M. (1978). Avowed happiness as an overall assessment of the quality of life. *Social Indicators Research, 5*(4), 475-492. https://doi.org/10.1007/BF00352944

Sousa, C., Pinto, E., Santos, J., & Gonçalves, G. (2020). Effects of work-family and family-work conflict and guilt on job and life satisfaction. *Polish Psychological Bulletin, 51*(4), 305-314. https://doi.org/10.24425/ppb.2020.135463

Staines, G. L. (1980). Spillover versus compensation: A review of the literature on the relationship between work and nonwork. *Human Relations, 33(2),* 111-129. https://doi.org/10.1177/001872678003300203

Starratt, J. R. (2004). *Ethical Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.

Steel, P., Schmidt, J., Bosco, F., & Uggerslev, K. (2019). The effects of personality on job satisfaction and life satisfaction: A meta-analytic investigation accounting for bandwidth-fidelity and commensurability. *Human Relations, 72*(2), 217-247. https://doi.org/10.1177/0018726718771465

Şentürk, F. K., & Bayraktar, E. (2018). İş-aile yaşam çatışmasının çalışanların iş ve yaşam tatminleri üzerindeki etkisi. *Çalışma İlişkileri Dergisi, 9*(1), 24-41. Erişim adresi: https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/501001

Şentürk, K. F., Kütükcü, A., Sancaktutar, M. F., Bağcı, S., Sezer, A., & Akbulut, T. (2016). Etik liderlik algısının iş-aile çatışması ve aile-iş çatışması üzerindeki etkisi. *Bartın Üniversitesi İİBF Dergisi, 7*(14), 55-576. Erişim adresi: https://library.dogus.edu.tr/mvt/pdf.php?pdf=0020609&lng=0

Şimşek, E. (2011). *Örgütsel iletişim ve kişilik özelliklerinin yaşam doyumuna etkileri* (Doktora tezi). Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.

Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2013). *Using Multivariate Statistics* (6th ed.). Boston: Pearson.

Taş, A. (2020). *İş-Aile Çatışması ve Öncülleri: Kavramlar-Kuramlar-Düzenleyici Aracılık Modeli*. Ankara: Gazi Kitabevi.

Taşdelen-Karçkay, A., & Bakalım, O. (2017). The mediating effect of work-life balance on the relationship between work-family conflict and life satisfaction. *Australian Journal of Career Development, 26*(1), 3-13. https://doi.org/10.1177/1038416216682954

Tuna, M., Bircan, H., & Yeşiltaş, M. (2012). Etik liderlik ölçeği'nin geçerlilik ve güvenilirlik çalışması: Antalya örneği. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 26*(2), 143-155.

Tutar, H. (2013). *İşletme & Yönetim Terimleri Ansiklopedik Sözlük*. Ankara: Detay Yayıncılık.

Van Steenbergen, E. F., Ellemers, N., & Mooijaart, A. (2007). How work and family can facilitate each other: Distinct types of work-family facilitation and outcomes for women and men. *Journal of Occupational Health Psychology, 12*(3), 279-300. https://doi.org/10.1037/1076-8998.12.3.279

Walumbwa, F. O., Mayer, D. M., Wang, P., Wang, H., Workman, K., & Christensen, A. L. (2011). Linking ethical leadership to employee performance: The roles of leader-member exchange, self-efficacy, and organizational identification. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 115*(2), 204-213. https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2010.11.002

Wayne, J. H., Musisca, N., & Fleeson, W. (2004). Considering the role of personality in the work-family experience: Relationships of the big five to work-family conflict and facilitation. *Journal of Vocational Behavior, 64*(1), 108-130. https://doi.org/10.1016/S0001-8791(03)00035-6

Yang, C. (2014). Does ethical leadership lead to happy workers? A study on the impact of ethical leadership, subjective well-being, and life happiness in the Chinese culture. *Journal of Business Ethics, 123*, 513-525. https://doi.org/10.1007/s10551-013-1852-6

Yukl, G., Mahsud, R., Hassan, S., & Prussia, G. E. (2013). An improved measure of ethical leadership. *Journal of Leadership & Organizational Studies, 20*(1), 38-48. https://doi.org/10.1177/1548051811429352

Zhang, M., Griffeth, R. W., & Fried, D. D. (2012). Work-family conflict and individual consequences. *Journal of Managerial Psychology, 27(7),* 696-713. https://doi.org/10.1108/02683941211259520

Zhang, S., & Tu, Y. (2018). Cross-domain effects of ethical leadership on employee family and life satisfaction: The moderating role of family-supportive supervisor behaviors. *Journal of Business Ethics, 152*(4), 1085-1097. https://doi.org/10.1007/s10551-016-3306-4

ALTURİSTİK LİDERLİĞİN İŞTEN AYRILMA NİYETİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: YÖNETİCİ-AST ETKİLEŞİMİNİN ARACILIK ROLÜ

Dr. Öğr. Üyesi Aynur TAŞ KAYA
Hakkari Üniversitesi, aynurtas@hakkari.edu.tr

ÖZET

Bu çalışmada; yöneticilerin sergiledikleri alturistik liderlik tarzı, lider-üye (yönetici-ast) etkileşiminin kalitesi ve ast konumunda çalışanların işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Araştırmanın veri seti; Ankara'daki üç özel hastanede çalışan hemşirelerden elde edilen 389 anketten oluşmaktadır. Araştırmanın veri girişi ve analizlerinde *"SPSS 24"* ve *"AMOS 24"* istatistiksel paket programları kullanılmıştır. Bu çalışmada; *"bütün bir yapıda doğrulayıcı faktör"*, *"iç tutarlılık"*, *"birleşik güvenilirlik"*, *"birleşim geçerliliği"*, *"ayrışım geçerliliği"*, *"Pearson korelasyon"*, *"birinci/ikinci yapısal eşitlik modellemesi (YEM)"* ve *"interaktif ortamda Sobel testi"* analizleri yapılmıştır. Çalışmaya katılanlar bakımından analiz sonuçlarına göre; yöneticilerin sergiledikleri alturistik liderlik tarzı yönetici-ast etkileşiminin kalitesini anlamlı ve pozitif bir şekilde, yönetici-ast etkileşiminin kalitesi ise ast konumundaki çalışanların işten ayrılma niyetini anlamlı ve negatif bir şekilde doğrudan etkilemektedir. Ayrıca yöneticilerin alturistik liderlik tarzı astların işten ayrılma niyetini hem doğrudan hem de yönetici-ast etkileşiminin kalitesi üzerinden dolaylı olarak anlamlı ve negatif bir şekilde etkilemektedir. O halde, çalışma kapsamında kurulan mekanizmada; *"yönetici-ast etkileşimi"* kısmi aracı değişkendir.

Anahtar Kelimeler: Alturistik Liderlik, Lider-Üye Etkileşimi (LÜE), İşten Ayrılma Niyeti, Sosyal Değişim Kuramı, Hemşire

GİRİŞ

Köse'nin (2023) araştırma sonuçlarına göre; LÜE, yöneticinin sergilediği hizmetkâr liderlik tarzı ile çalışanların işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide aracı değişkendir. Bu çalışmada; Köse'nin çalışmasından farklı olarak hizmetkâr liderlik yerine alturistik liderliğe odaklanılmaktadır. Van Dyne ve LePine (1998, s. 109) alturistik davranışı, hemşirelik gibi mesleklerde ekstra-rol davranışı yerine rol davranışı olarak görmektedir. Çünkü hemşirelik mesleğinin doğası gereği hemşirelerden yardım etmeye yönelik davranışlar sergilemesi beklenmektedir. Ayrıca alturistik liderlik ile işten ayrılma niyeti (Dinler ve Akbolat, 2024), alturistik liderlik ile LÜE (Aydemir ve Uğurluoğlu, 2023; Özkara, 2024) ve LÜE ile işten ayrılma niyeti (Portoghese vd., 2015) arasındaki ikili ilişkileri hemşireler ya da hemşirelerin de içerisinde yer aldığı sağlık çalışanları üzerinde araştıran ve istatistiksel olarak anlamlı etkileri ortaya koyan literatürdeki ampirik çalışmalar tespit edilmiştir. Tüm bu bilgiler; bahsi geçen değişkenlerden oluşan bir modelde LÜE'nin aracılık etkisinin hemşireler üzerinde araştırılmasını gündeme getirmektedir. Bu çalışmanın amacı; *"yönetici hemşirelerin sergiledikleri alturistik liderlik tarzının ast konumundaki hemşirelerin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde yönetici-ast etkileşimi kalitesinin aracılık rolünü incelemek"*tir.

Bu çalışmanın araştırma modeli; Karşılıklılık Normu'nu (The Norm of Reciprocity- Gouldner, 1960) temel alan Sosyal Değişim Kuramı'na (Social Exchange Theory- Blau, 1964) ve örgüt çalışanlarının bulunduğu pozisyonla uyumlu davranış kalıplarını belirleyen Rol Kuramı'na (Role Theory- Kahn vd., 1965) dayandırılabilir. Bu kuramlardan hareketle, çalışma çerçevesinde; yönetici hemşirenin empati kurmak suretiyle sergilediği yardım etme davranışları ve fedakarca davranışlar sayesinde astı konumundaki hemşirelerle arasındaki karşılıklı ilişki kalitesinin yükselmesi ve böylece astların halihazırda çalıştıkları hastaneyi terk etme düşüncesinden uzaklaşması beklenmektedir. Literatürde;

yöneticinin sergilediği alturistik liderlik tarzı (Abdillah vd., 2020) ve kaliteli LÜE (Martin vd., 2016) örgüte katkı sağlayan, çalışanların işten ayrılma niyeti (Sanderson, 2003) ise örgüte zarar veren unsurlar olarak değerlendirilmektedir. Çalışma kapsamında; *"yönetici hemşirelerin sergiledikleri alturistik liderlik tarzının yönetici hemşire-ast konumundaki hemşire etkileşiminin kalitesi üzerindeki arttırıcı etkisi sayesinde ast konumundaki hemşirelerin işten ayrılma niyeti düzeyini azaltmak suretiyle hastanelere katkı sağlamak mümkün müdür?"* sorusuna cevap aranmaktadır.

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Alturistik Liderlik

Liderlik; *"bir şeyi başkalarına benimsetmek suretiyle yaptırabilme gücüne sahip olan kişi yani lider ile izleyicileri arasında belirli durumlarda ortaya çıkan ve etkileşim şeklinde ifade edilen karşılıklı ilişkiler bütünü"* olarak tanımlanabilir (Şimşek vd., 2008, s. 242). Ulusal yazında özgecilik (Özkara vd., 2022), elseverlik (Topses, 2012) ve diğerkamlık (Ersanlı ve Doğru Çabuker, 2015) olarak da isimlendirilen alturizm kavramını; Organ (1988), *"örgüte ilişkin görevlerde ya da sorunlarda, örgüt üyelerine karşılık beklemeden yardımcı olmaya yönelik gönüllü davranışlar"* şeklinde tanımlamaktadır (Organ, 1988, s. 8). Bireyin alturistik kişilik özelliği, alturistik davranış sergilemesinde önemli bir faktördür Kişiliğin biyolojik faktörlerden etkilenen mizaç ile çevresel ve durumsal faktörlerden etkilenen karakterden oluştuğu dikkate alındığında, bu davranışın doğuştan gelen yanları olmakla (Hoffman, 1981, s. 124) birlikte sonradan geliştirilebilir nitelikte olduğu (Avcı vd., 2013, s. 108, 112) söylenebilir (Özkara, 2019, s. 202). Yeni liderlik kuramları kapsamında değerlendirlen otantik, hizmetkâr, karizmatik ve (gerçek) dönüşümcü gibi liderlik tarzları için alturistik davranış önem arz etmektedir; çünkü bu davranış, bahsi geçen liderlik tarzları için çekirdek bir unsurdur (Salas-Vallina vd., 2018, s. 2). Örgütsel davranış alanı bağlamında alturistik liderlik tarzının varlığını somut olarak ortaya koyan, yöneticinin sergilediği alturistik davranıştır (Abdillah vd., 2020, s. 4). Bu çalışma kapsamında; yöneticinin sergilediği alturistik liderlik tarzı ele alınmaktadır.

Alturistik liderlik; *"astların refah ve mutluluk düzeyini artırmak için astlara yol gösterici olmak, rehberlik etmek"* olarak tanımlanabilir (Miller, 2003, s. 75). Alturistik liderlik; yöneticinin empati kurmak suretiyle sergilediği yardım etme davranışlarını ve fedakarca davranışları içermektedir (Zheltoukhova, 2016, s. 180). Örgütsel davranış alanyazında; alturistik liderliğin, hizmetkâr liderliğin bir alt boyutu ile ölçümlendiği görgül çalışmalar (örn.: Abdillah vd., 2020; Mallen vd., 2015) yanında onu hizmetkâr liderlik ölçeğinden bağımsız olarak boyutsuz (Çakmak vd., 2019) ve boyutlu (Zheltoukhova, 2016) bir yapıda ölçümleyen ölçekler de vardır. Bu çalışma kapsamında; alturistik liderlik, hizmetkâr liderliğin bir alt boyutuyla temsil edilmemekte ve boyutsuz bir yapıda ele alınmaktadır. Yazındaki ampirik çalışmalara göre, yöneticinin sergilediği alturistik liderlik tarzı; iş yerinde çalışanların olumlu duygularını harekete geçirir (Abdillah vd., 2020). Onların örgütsel vatandaşlık (Chanko ve Rahmat, 2022) ve yenlikçi (Salas-Vallina vd., 2018) davranış yanında iş arkadaşlarıyla bilgi paylaşım (Pakpahan, 2022) düzeylerini yükseltir. Ayrıca örgütsel öğrenme kapasitesini ve örgütsel performansı artırır (Mallen vd., 2015). Böylece örgüte katkı sağlar.

Yazında; alturistik liderlikle birlikte ele alınan konular arasında işten ayrılma niyeti ve LÜE de bulunmaktadır.

İşten Ayrılma Niyeti

İşten ayrılma niyeti; Tett ve Meyer (1993, s. 262) tarafından *"çalışanların bilinçli ve kasıtlı bir şekilde işten ayrılma düşüncesi"* olarak tanımlanmaktadır. Timinepere ve arkadaşları (2018, s. 150) aynı kavramı; *"çalışanların örgütten ayrılma arzusu ve planı"* şeklinde ifade etmektedir. Fong ve Mahfar (2013, s. 35) bu kavramı; *"çalışanların belirli bir süreden beri çalışmakta olduğu işinden istifa etme olasılığı"* olarak tanımlamaktadır. Özdemir ve Özdemir (2015, s. 337) ise sözü geçen kavramı; *"bireysel [örn.: aile ilişkilerinde meydana gelen değişimler (evlilik, ölüm vb.)] ya da örgütsel (örn.: örgütün çalışanların beklentilerini karşılayamaması) nedenlerle çalışanlarda oluşan iş ilişkisini sona erdirme, işi bırakma ve örgütü terk etme isteği"* şeklinde açıklamışlardır.

Literatürde; işten ayrılma niyeti düzeyinin hesaplanması amacıyla geliştirilen tek faktörlü (Cammann vd., 1983; Wayne vd., 1997) farklı ölçekler bulunmaktadır. Rusbult ve arkadaşları (1988, s. 601)

çalışanların işten ayrılma niyetini ve onun davranışa dönüşmesini; *"örgüt için yıkıcı bir eylem"* olarak nitelendirmektedir (Rusbult vd, 1988). Çünkü işten ayrılma niyeti; işte devamsızlığın, işten ayrılmanın ve kovulmanın bir ön belirtisidir. Üretkenliğin azalması, entellektüel sermayenin kaybı, performansta düşüş, yeni istihdam edilen personelin eğitim maliyeti, yeni personelin işe alışma esnasında meydana gelebilecek kaza ve hasarlar, diğer personelin iş yükünün artması gibi örgüte verdiği zararlardan ötürü örgütsel etkililik ve verimlilik yani örgütlerde başarı (performans) bağlamında kritik bir kavramdır (Çalışkan ve Akkoç, 2020, s. 28; Özdemir ve Özdemir, 2015, s. 341). Bu durum; örgütlerde çalışanların işten ayrılma niyeti ile mücadele edilmesini gündeme getirmektedir. Bunun için de onun öncülleri bilinmelidir. İşten ayrılma niyetinin öncülleri; bireysel (örn.: yaş ve cinsiyet), psikolojik (örn.: iş tatmini ve kariyer tatmini), işle ilgili (örn.: iş özellikleri ve olumsuz ulaşım olanakları), örgütsel [örn.: yönetim tarzı, yönetici-ast ilişkileri, örgüt kültürü ve insan kaynakları uygulamaları (örn.: ücret politikası)] ve çevresel (örn.: teknolojik gelişmeler ve alternatif iş fırsatları) faktörler olarak sınıflandırılabilir (Çalışkan ve Akkoç, 2020, s. 28; Ghapanchi ve Aurumn, 2011, s. 242).

Alturistik Liderlik ve İşten Ayrılma Niyeti

Yazındaki görgül çalışmalara (Dinler ve Akbolat, 2024; Karabal, 2019) göre; yöneticinin sergilediği alturistik liderlik tarzı çalışanların işten ayrılma niyetini anlamlı ve negatif bir şekilde etkilemektedir.

Lider-Üye Etkileşimi

LÜE Teorisi; lider (yönetici) ve takipçileri (astları) arasındaki karşılıklı ilişkilerin yani etkileşimin kalitesini ele alır. Etkileşimin kalitesi; hem yöneticinin hem de astların özelliklerine, tutum ve davranışlarına bağlıdır. Etkileşimin kalite düzeyi; yöneticinin ya da astların algıları üzerinden ölçümlenebilir (Graen ve Uhl-Bien, 1995). Bu çalışma çerçevesinde; yönetici-ast etkileşiminin kalite düzeyi, astların algıları üzerinden hesaplanmıştır.

LÜE teorisine göre; yönetici, astlarını ikiye ayırır. Güvendikleri iç grupta, diğerleri ise dış gruptadır. Lider, iç gruptaki astlara daha fazla zaman ayırmakta ve ilgi göstermektedir. Dolayısıyla LÜE kalitesi iç grupta dış gruptan daha yüksektir (Ergeneli, 2006, s. 229; Robbins ve Judge, 2013, s. 386). Bu teorinin temelinde Sosyal Değişim ve Rol kuramları yatmaktadır (Liden ve Maslyn, 1998, s. 44). Karşılıklılık Normu'na dayanan Sosyal Değişim Kuramı'na göre; bireyler arasındaki olumlu ve faydalı eylemler taraflar arasında zorunluluk hissi yaratmak suretiyle yüksek kalitede değiş-tokuş ilişkisinin oluşmasını sağlamakta ve böylece karşılıklı ilişkinin yani etkileşimin kalitesi yükselmektedir (Settoon vd., 1996). Rol Kuramı'na göre ise örgütteki bir pozisyonu işgal eden çalışandan bu pozisyona bağlı olarak bazı davranış kalıpları sergilemesi beklenmektedir (Kahn vd., 1965).

Alanyazında; LÜE kalitesini ölçümleyen tek faktörlü (Scandura ve Graen, 1984) ve çok faktörlü (Liden ve Maslyn, 1998) ölçekler vardır. Bu çalışma çerçevesinde; LÜE'nin kalitesi boyutsuz bir yapıda incelenmektedir. Literatürdeki meta analizi yapılan çalışmaların analiz sonuçlarına göre, kaliteli LÜE; örgütsel bağlılığı güçlendirerek, astların iş performansını artırarak (Dulebohn vd., 2012), onların işten tatmin olmalarını sağlarak ve daha fazla örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemelerine vesile olarak (Dulebohn vd., 2017) örgüte katkı sağlamaktadır. Bu bilgiler; LÜE'nin örgütsel davranış alanı bağlamındaki önemini açıkça ortaya koymaktadır.

Yazındaki çalışmalara (Dulebohn vd., 2012; Dulebohn vd., 2017) göre; yöneticilerin sergiledikleri liderlik tarzıları LÜE kalitesinin öncülleridir. Astların niyet, tutum ve davranışları ise onun beraberinde getirdiği sonuç değişkenleridir.

Alturistik Liderlik ve Lider-Üye Etkileşimi

Yazındaki görgül çalışmalara (Abdillah vd., 2020; Aydemir ve Uğurluoğlu, 2023; Barbuto ve Hayden, 2011; Chanko ve Rahmat, 2022; Özkara, 2024) göre; yöneticilerin sergiledikleri alturistik liderlik tarzı yönetici-ast etkileşiminin kalitesini anlamlı ve pozitif bir şekilde etkilemektedir.

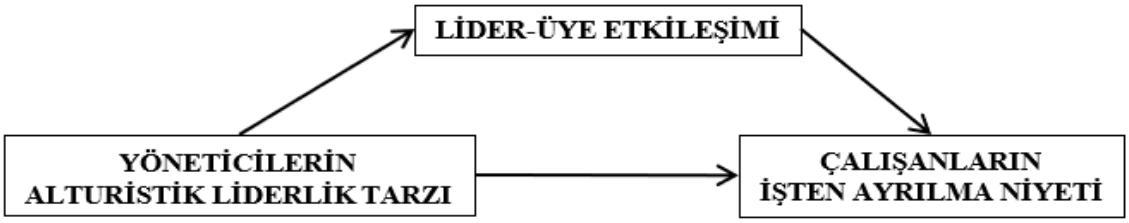
Lider-Üye Etkileşimi ve İşten Ayrılma Niyeti

Yazındaki görgül çalışmalara (Ali vd., 2018; Can, 2019; Demirci, 2017; Erdurmazlı ve Kalkın, 2023; Honor vd., 2019; Mete vd., 2021; Petrilli vd., 2024; Portoghese vd., 2015; Saeed vd., 2014; Ulufer Kansoy, 2023) göre; yönetici-ast etkileşiminin kalitesi ast konumundaki çalışanların işten ayrılma niyetini anlamlı ve negatif bir şekilde etkilemektedir.

Araştırma Modeli ve Hipotezi

Tüm bu bilgiler ışığında çalışmanın araştırma modeli kurulmuş (bknz. Şekil 1) ve hipotezi geliştirilmiştir.

Şekil 1: Araştırma modeli



Hipotez: Yönetici hemşirelerin sergiledikleri alturistik liderlik tarzının ast konumunda çalışan hemşirelerin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde yönetici hemşire-ast konumundaki hemşire etkileşiminin kalitesi aracı değişken rolüne sahiptir.

ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Çalışma kapsamında araştırma yapmak için Hakkari Üniversitesi Bilimsel Araştırma ve Yayın Etik Kurulu'nun 09 Ocak 2025 tarih ve 100323 sayılı kararı ile etik kurul onayı alınmıştır. Nicel bir araştırmanın gerçekleştirildiği bu çalışmada; anketler 20.01.2025-21.02.2025 tarihleri arasında kapalı zarf usulü ile dağıtılarak toplanmıştır.

Evren ve Örneklem

Araştırmanın evreni; Ankara'daki üç özel hastanede çalışan 634 hemşireden oluşmaktadır. Örneklem seçilmeyerek, evrenin tamamına ulaşılmaya çalışılmıştır. Anket dağıtılan 551 hemşirenin 435'i geri dönüş yapmıştır. Geri dönüş oranı yaklaşık % 79'dur. Anketlerin, sadece 389'u düzgün bir şekilde doldurulmuştur. Veri seti büyüklüğü ön analizlerden sonra kesinleşmektedir.

Veri Toplama Araçları

Bu çalışma çerçevesinde; yönetici hemşirelerin sergiledikleri alturistik liderlik tarzı düzeyini ölçmek için Zheltoukhova (2016)'nın geliştirdiği, Çakmak ve arkadaşlarının (2019) Türkçe'ye uyarladıkları 8 maddelik ölçek, yönetici hemşire-ast konumundaki hemşire etkileşiminin kalitesini astların bakış açısıyla ölçmek için Scandura ve Graen (1984) tarafından geliştirilen, Özutku ve arkadaşlarının (2008) Türkçe'ye çevirdikleri 7 maddelik *"LÜE-7"* adlı ölçek, ast konumundaki hemşirelerin işten ayrılma niyetini ölçmek için ise Cammann ve arkadaşlarının (1983) geliştirdikleri, Yapıcı'nın (2008) Türkçe'ye çevirdiği 3 maddelik ölçek kullanılmıştır. Bu ölçeklerin tamamı; ast konumundaki hemşireler tarafından 5'li Likert tipi ölçme düzeyinde (1=Kesinlikle Katılmıyorum-5=Tamamen Katılıyorum) puanlanmıştır. Ankette cinsiyete dair bir adet demografik soru da yer almaktadır.

BULGULAR VE TARTIŞMA

Ön Analizler

Anket formundaki ölçeklerde ters kodlu madde bulunmamaktadır. Veri setinin kontrolü ve analize hazırlanması için Tabachnick ve Fidell (2013)'ün önerdikleri dört aşamalı yöntem takip edilmiştir. Ölçek maddelerinin basıklık ve çarpıklık değerleri *(±1,5)* dikkate alınmak suretiyle verinin normal dağıldığı varsayılmıştır. Ön analizler sonucunda hiçbir katılımcı analiz dışında bırakılmamıştır. Böylece araştırmanın veri seti büyüklüğü 389 olarak kesinleşmiştir. Araştırma evreninin yaklaşık %

61'ine ulaşılmıştır. Çalışma kapsamında; ulaşılan bu oranın yeterli düzeyde olduğu ve dolayısıyla veri setinin evreni temsil ettiği varsayılmıştır. Araştırmanın veri setini oluşturan katılımcıların 350'si kadın, sadece 39'u ise erkektir.

Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA)

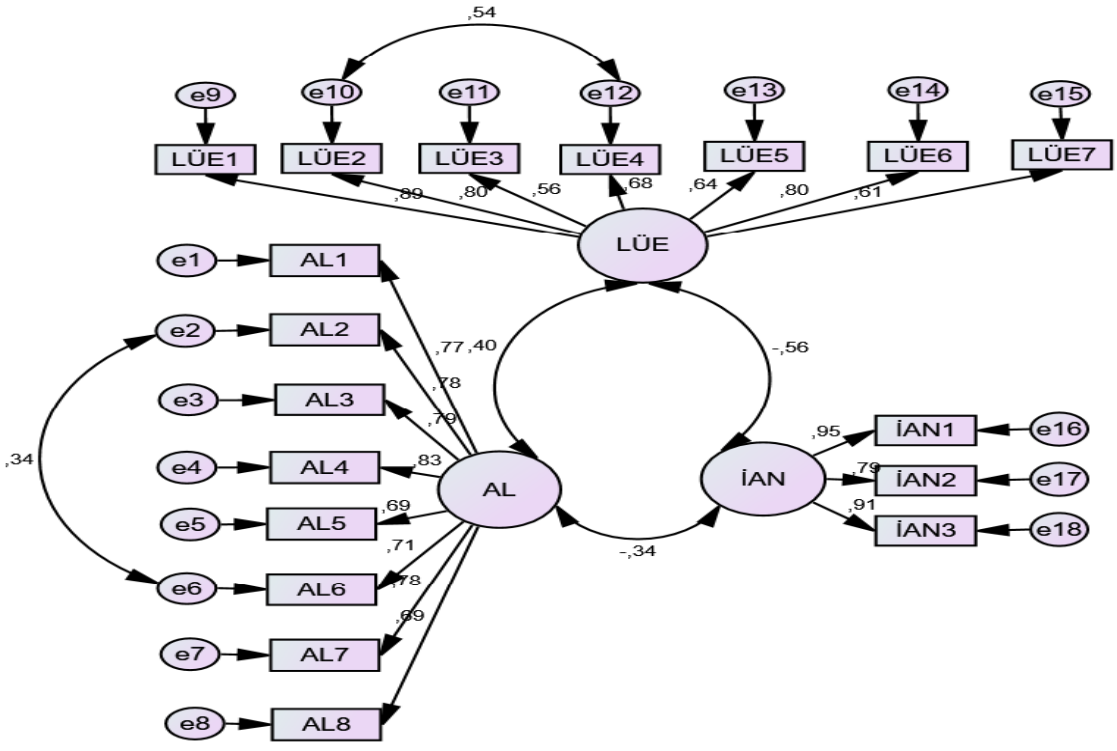
Doğrulayıcı faktör analizinde; alturistik liderlik ölçeğinin *"bir üst yöneticim kendi çıkarlarından vazgeçmesini gerektiren durumlarda bile, takımına sahip çıkan birisidir"* şeklinde ifade edilen ikinci ve *"bir üst yöneticim ekipteki birisine adaletsiz bir şekilde davranılmasına ya da ekipteki birisinden faydalanılmasına katlanamaz"* şeklinde ifade edilen altıncı; lider-üye etkileşimi ölçeğinin *"bir üst yöneticim benim problemlerimi ve ihtiyaçlarımı anlıyor"* şeklinde ifade edilen ikinci ve *"bir üst yöneticim pozisyonunun gücünden bağımsız olarak işimdeki problemlerimi çözmeme kişisel olarak yardımcı olma eğilimindedir"* şeklinde ifade edilen dördüncü maddelerinin hata terimleri birbirlerine bağlanarak analiz yapılmıştır. Bütün bir yapıda DFA sonuçlarına göre; araştırma modelindeki tüm ölçek maddeleri anlamlıdır *(p<0,001)*. Ayrıca Şekil 2'ye göre; en küçük faktör yükü değeri *(0,56)*, literatürdeki *"0,40"*lık kritik değerin (Hair vd., 2014) üzerindedir. Tablo 1'e göre; araştırma modeline ait tüm uyum indeks değerleri yeterli düzeydedir. Böylece modelin yapı geçerliliği sağlanmıştır.

Tablo 1: Uyum indeks değerleri

Uyum İndeksleri	CMIN/DF	CFI	IFI	RMSEA	HOELTER.05
Eşik Değerler	≤5*	≥0,90**	≥0,90*	≤0,10**	>75***
Modelin Değerleri	4,49	0,90	0,90	0,09	105

*Meydan ve Şeşen (2011); **Rigdon (1996); ***Emhan, Kula ve Töngür (2013)

Şekil 2: DFA



Notlar: Okların üzerindeki değerler standardize edilmiş regresyon katsayılarıdır. Kısaltmalar: AL: Alturistik Liderlik, LÜE: Lider-Üye Etkileşimi, İAN: İşten Ayrılma Niyeti

Geçerlilik, Güvenilirlik ve Korelasyon Analizleri

Tablo 2'ye göre; her bir değişken bazında *"AVE>0,50; CR>0,70; CR>AVE"* olduğu için değişkenlerin birleşim geçerliliği, *"AVE>MSV; AVE>ASV; √AVE>ilgili değişkenin diğer değişkenlerle korelasyonları"* olduğu için değişkenlerin ayrışım geçerliliği sağlanmıştır (Gürbüz, 2019). Ayrıca değişkenlere ait en küçük Cronbach alfa (α) değeri *(0,88)*; literatürdeki *"0,70"*lik kritik

değerden (Hair vd., 2014) yüksektir. O halde; araştırma kapsamındaki tüm ölçekler güvenilirdir. Pearson korelasyon analizi sonuçlarına göre; "AL ile LÜE *(r=0,34; p<0,01)*" arasında pozitif, "AL ile İAN *(r=-0,32; p<0,01)*" ve "LÜE ile İAN *(r=-0,51; p<0,01)*" arasında ise negatif yönlü ilişkiler bulunmaktadır.

Tablo 2: Geçerlilik, güvenilirlik ve korelasyon analizi sonuçları

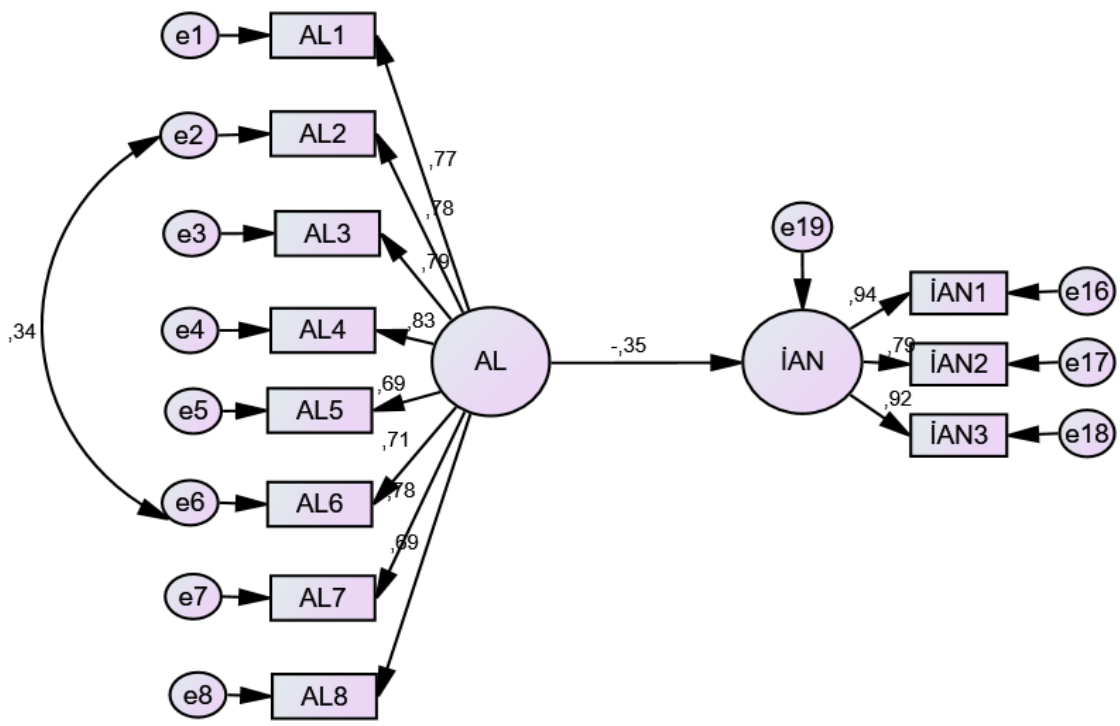
Değişkenler	(α)	CR	AVE	MSV	ASV	1	2	3
1. AL	0,91	0,91	0,56	0,11	0,11	(0,75)		
2. LÜE	0,88	0,88	0,51	0,26	0,19	0,34**	(0,72)	
3. İAN	0,91	0,91	0,78	0,26	0,18	-0,32**	-0,51**	(0,88)
Ortalama	-	-	-	-	-	3,70	3,37	2,46
Standart sapma	-	-	-	-	-	0,96	1,07	1,25

Notlar: **p<0,01; Kısaltmalar (bknz. Şekil 2), (α): Cronbach Alfa, CR: Birleşik Güvenilirlik, AVE: Ortalama Açıklanan Varyans, MSV: Maksimum Paylaşılan Varyansın Karesi, ASV: Paylaşılan Varyansın Karesinin Ortalaması; Parantez içindeki değerler √AVE skorlarıdır.

Araştırma Hipotezi Testi

Bu çalışmada; aracılık modeli dört koşullu yöntemle (Baron ve Kenny, 1986) test edilmektedir. Şekil 3'teki modifikasyon sonrası birinci YEM uyum indeks değerleri *[χ²/sd=4,60; CFI=0,94; IFI=0,94; RMSEA=0,09; HOELTER.05=117]* Tablo 1'deki eşik değerlerle karşılaştırıldığında, yeterli düzeydedir. Ayrıca Şekil 3'e göre; AL, İAN üzerinde negatif yönlü anlamlı bir etkiye sahiptir *(β=-0,35; p<0,001)*. Böylece birinci koşul sağlanmıştır (bknz. Şekil 5).

Şekil 3: Birinci YEM

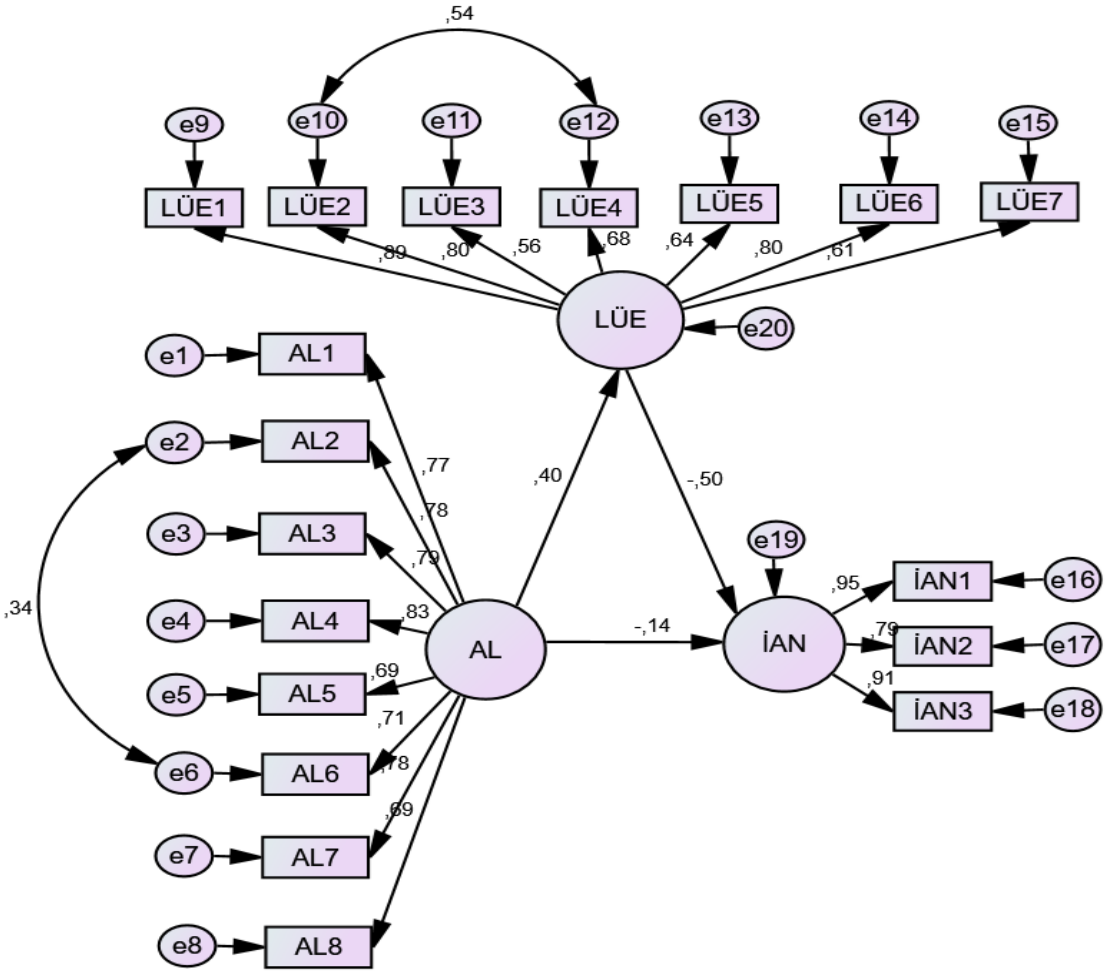


Not: Kısaltmalar (bknz. Şekil 2)

Şekil 4'teki modifikasyon sonrası ikinci YEM uyum indeks değerleri *[χ²/sd=4,49; CFI=0,90; IFI=0,90; RMSEA=0,09; HOELTER.05=105]* Tablo 1'deki eşik değerlerle karşılaştırıldığında, yeterli düzeydedir. Ayrıca Şekil 4'e göre; AL, LÜE *(β=0,40; p<0,001)* üzerinde anlamlı ve pozitif yönlü bir etkiye, LÜE ise İAN *(β=-0,50; p<0,001)* üzerinde anlamlı ve negatif yönlü bir etkiye sahiptir. Böylece ikinci ve üçüncü koşul sağlanmıştır. AL, İAN değişkenini anlamlı ve negatif bir şekilde etkilemektedir *(β=-0,14; p<0,01)*. Ancak bu dolaylı etki *(β=-0,14)* birinci modeldeki direkt etkiden *(β=-0,35)* daha

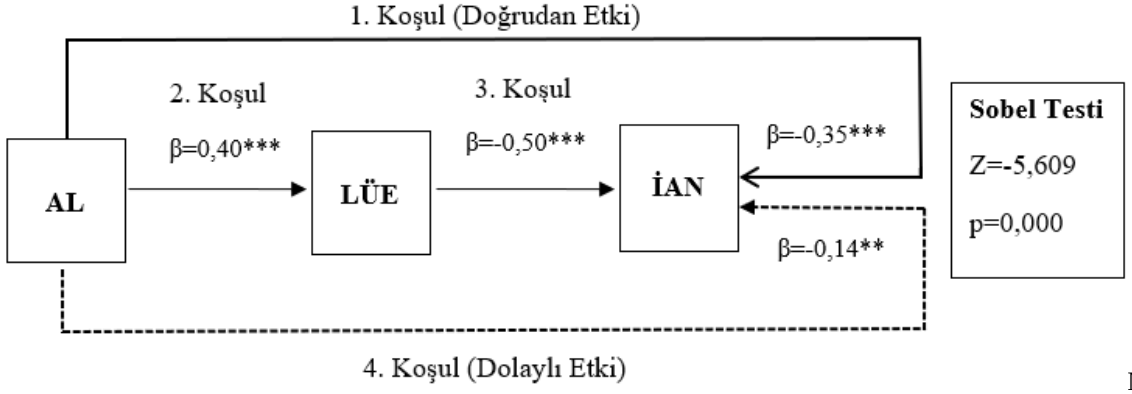
düşüktür. Böylece dördüncü koşul da sağlanmıştır. Düşen etkinin hâlâ anlamlı olması; LÜE'nin kısmi aracılık rolüne işaret etmektedir. Sobel testi (Preacher ve Leonardelli, 2010) sonucuna *(z=-5,609; p<0,001)* göre; aracılık etkisi anlamlıdır (bknz. Şekil 5). Dolayısıyla araştırma hipotezi desteklenmiştir.

Şekil 4: İkinci YEM



Not: Kısaltmalar (bknz. Şekil 2)

Şekil 5: Hipotez testi sonuçlarının özeti



Notlar:

**p<0,01; ***p<0,001; β=Standardize edilmiş regresyon katsayısı; Kısaltmalar (bknz. Şekil 2)

Bu çalışmanın alturistik liderlik ve işten ayrılma niyeti (Dinler ve Akbolat, 2024; Karabal, 2019), alturistik liderlik ve LÜE (Abdillah vd., 2020; Aydemir ve Uğurluoğlu, 2023; Barbuto ve Hayden, 2011; Chanko ve Rahmat, 2022; Özkara, 2024), LÜE ve işten ayrılma niyeti (Ali vd., 2018; Can,

2019; Demirci, 2017; Erdurmazlı ve Kalkın, 2023; Honor vd., 2019; Mete vd., 2021; Petrilli vd., 2024; Portoghese vd., 2015; Saeed vd., 2014; Ulufer Kansoy, 2023) arasındaki ilişkilere dair araştırma sonuçları yazındaki ampirik çalışmalarla uyumludur.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Literatür taramasında; bu çalışmanın araştırma modeline benzer bir modeli otel çalışanları üzerinde test eden görgül bir çalışma (Köse, 2023) belirlenmiştir. Fakat birebir aynı kurguda inceleyen başka bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bu durum; çalışmayı orijinal kılmaktadır. Bu çalışma; hem hizmetkâr liderlik yerine alturistik liderliğe odaklanıldığı için hem de araştırma otel çalışanları yerine hemşireler üzerinde yapıldığı için Köse'nin (2023) çalışmasından farklılaşmaktadır. Bu çalışmanın araştırma modelinde yer alan değişkenler arasındaki ikili ilişkileri hemşireler üzerinde inceleyen literatürdeki çalışmalar (Aydemir ve Uğurluoğlu, 2023; Dinler ve Akbolat, 2024; Özkara, 2024; Portoghese vd., 2015) çalışmaya ilham vermiş ve ona temel teşkil etmiştir. Alturistik davranışın hemşirelik mesleğinin çekirdek unsuru olması, yani bu mesleğin doğasında yer almasından (McGaghie vd., 2002) hareketle araştırmanın hemşireler üzerinde yapılması, ayrıca çalışmanın araştırma modelindeki işten ayrılma niyeti değişkeni dikkate alınarak kamuda iş gören devir hızının düşük olması nedeniyle araştırmanın özel hastanelerde yapılması bu çalışmayı ilgi çekici kılmakta ve onun değerini daha da yükseltmektedir.

Çalışmanın araştırma sonuçları modeldeki değişkenlerin işlevsel tanımlarından yola çıkılarak şu şekilde toparlanabilir: Hemşirelerin bir üst yöneticilerinin empati kurarak fedakârca yardım etme davranışları sergilediklerine dair algısının güçlenmesi sayesinde yönetici hemşire ile onun astı konumundaki hemşireler arasında yaşanan karşılıklı ilişkinin kalitesi yükselmektedir ve böylece ast konumundaki hemşireler belli bir süreden beri çalışmakta oldukları hastaneyi terk etme ve yeni bir iş arama düşüncesinden uzaklaşmaktadır.

Tüm bu bilgiler ışığında, yönetici hemşirelerin sergiledikleri alturistik liderlik tarzının yönetici hemşire-ast konumundaki hemşire etkileşiminin kalitesi üzerindeki arttırıcı etkisi sayesinde ast konumundaki hemşirelerin işten ayrılma niyeti düzeyini azaltmak suretiyle hastanelere katkı sağlamanın mümkün olduğu sonucuna ulaşılmaktadır. Bu mekanizmada; alturistik liderlik anahtar bir role sahiptir. Çünkü araştırma sonuçlarına göre; alturistik liderlik tarzı hemşirelerin işten ayrılma niyeti düzeyini hem doğrudan hem de LÜE üzerinden dizginlemektedir. O halde; hastanelerde *"empati kurarak fedakârca yardım etme davranışları sergileyebilme kapasitesi"* kriteri dikkate alınarak *"yönetici hemşire"* seçiminin yapılması yanında yönetici konumundaki mevcut hemşirelere empati becerilerini arttırıcı, sorumluluk almaya, yardımlaşmaya ve iş birliğine teşvik edici çeşitli eğitim programları verilmesi (Avcı vd., 2013, s. 108, 112) önerilebilir.

Çalışmanın veri setindeki kadın sayısı; hemşirelik mesleğinin doğası gereği erkek sayısından çok daha fazladır. Bu durum; çalışmanın bir kısıtıdır. Mevcut araştırma modeli; fedakarca davranışların önem arz ettiği, ancak erkek-kadın sayısının erkek lehine çok daha fazla olduğu askerlik, polislik ve orman mühendisliği gibi meslek grupları üzerinde ya da bu sayının dengeli dağıldığı öğretmenlik mesleği üzerinde test edilebilir ve sonuçlar karşılaştırılabilir. Mevcut modele; ast konumundaki hemşirelerin kişisel özellikleri (demografik ve kişilik özellikleri) ikinci dereceden bağımsız değişken olarak eklenmek suretiyle düzenleyici-aracılık modelleri kurulabilir. Ayrıca gelecek çalışmalarda; aydınlık liderlik kapsamındaki alturistik liderlik tarzı yerine LÜE kalitesini düşürmesi ve böylece işten ayrılma niyetini tetiklemesi beklenen karanlık liderlik kapsamındaki bir liderlik tarzı (örn.: toksik liderlik) birinci dereceden bağımsız değişken olarak araştırma modeline eklenebilir.

KAYNAKÇA

Abdillah, M. R., Wu, W., & Anita, R. (2020). Can altruistic leadership prevent knowledge-hiding behaviour? Testing dual mediation mechanisms. *Knowledge Management Research & Practice, 20*(3), 352-366. https://doi.org/10.1080/14778238.2020.1776171

Ali, M., Lodhi, S. A., Raza, B., & Ali, W. (2018). Examining the impact of managerial coaching on employee job performance: Mediating role of work engagement, leader-member-exchange quality, job satisfaction, and turnover intentions. *Pakistan Journal of Commerce and Social*

Sciences (PJCSS), 12(1), 253-282. Access: https://www.econstor.eu/bitstream/10419/188345/1/pjcss424.pdf

Avcı, D., Aydın, D., & Özbaşaran, F. (2013). Hemşirelik öğrencilerinde empati-özgecilik ilişkisi ve özgeci davranışların bazı değişkenler açısından incelenmesi. *Balıkesir Sağlık Bilimleri Dergisi, 2*(2), 108-113. Erişim adresi: https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/521084

Aydemir, E., & Uğurluoğlu, Ö. (2023). Sağlık kurumlarında alturistik liderliğin hekim-hemşire iş birliği ve lider-üye etkileşimi üzerindeki etkileri. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi, 26*(4), 1033-1056. https://doi.org/10.61859/hacettepesid.1327439

Barbuto, J. E., & Hayden, R. W. (2011). Testing relationships between servant leadership dimensions and leader member exchange (LMX). *Journal of Leadership Education, 10*(2), 22-37. https://doi.org/10.12806/V10/I2/RF1

Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology, 51*(6), 1173-1182. https://doi.org/10.1037/0022-3514.51.6.1173

Blau, P. M. (1964). *Exchange and Power in Social Life*. New York: John Wiley & Sons.

Cammann, C., Fichman, M., Jenkins, Jr. G. D., & Klesh, J. R. (1983). Assessing the attitudes and perceptions of organizational members. Seashore, S., Lawler, E., Mirvis, P., and Cammann, C. (Eds.), in *Assessing Organizational Change: A Guide to Methods, Measures, and Practices* (pp. 71-138), New Jersey: John Wiley and Son.

Can, A. (2019). *Leader-member exchange and turnover intention of white-collar employees: A moderated mediation model* (Master's thesis). Middle East Technical University, Ankara.

Chanko, B. O., & Rahmat, A. (2022). Altruistic leadership and organizational citizenship behavior: Mediating role of leader-member exchange. *Sains Organisasi, 1*(1), 1-9. https://doi.org/10.55356/so.v1i1.6

Çakmak, C., Biçer, İ., & Uğurluoğlu, Ö. (2019). Alturistik liderlik ölçeğinin Türkçe uyarlaması: Geçerlilik ve güvenilirlik çalışması. *HBV Üniversitesi İİBF Dergisi, 21*(3), 785-802. Erişim adresi: https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/887779

Çalışkan, A., & Akkoç, İ. (2020). İşten ayrılma niyeti (Intention to leave). Ö. Turunç ve H. Turgut (Eds.), *Örgütsel Davranış: 46 Yaygın Değişken İncelemesi - Teori ve Uygulama* içinde (ss. 27-34). Ankara: Siyasal Kitabevi.

Demirci, B. (2017). *Restoran işletmelerinde rol stresi ve lider-üye etkileşiminin işten ayrılma niyetine etkisi* (Doktora tezi). Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, Eskişehir.

Dinler, Z. M., & Akbolat, M. (2024). The impact of altruistic leadership on turnover intention amongst healthcare professionals the mediating role of job stress. *Business & Management Studies: An International Journal, 12*(3), 455-467. https://doi.org/10.15295/bmij.v12i3.2393

Dulebohn, J. H., Bommer, W. H., Liden, R. C., Brouer, R. L., & Ferris, G. R. (2012). A meta-analysis of antecedents and consequences of leader-member exchange: Integrating the past with an eye toward the future. *Journal of Management, 38*(6), 1715-1759. https://doi.org/10.1177/0149206311415280

Dulebohn, J. H., Wu, D., & Liao, C. (2017). Does liking explain variance above and beyond LMX? A meta-analysis. *Human Resource Management Review, 27*(1), 149-166. https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2016.09.008

Emhan, A., Kula, S., & Töngür, A. (2013). Yapısal eşitlik modeli kullanılarak yönetici desteği, örgütsel bağlılık, örgütsel performans ve tükenmişlik kavramları arasındaki ilişkilerin analizi: Kamu sektöründe bir uygulama. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 31*(1), 53- 69. https://doi.org/10.17065/huniibf.103655

Erdurmazlı, E., & Kalkın, G. (2023). On the relationship between leader-member exchange and employees' turnover intentions: Examination of mediation role of trust in leader. *Psikoloji Çalışmaları, 43*(2), 321-343. https://doi.org/10.26650/SP2022-1067275

Ergeneli, A. (2006). *Örgüt ve İnsan*. Ankara: Hacettepe Üniversitesi Yayınları.

Ersanlı, K., & Doğru Çabuker, N. (2015). Diğerkâmlık Ölçeği'nin psikometrik özellikleri. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, 14*(52), 43-53. https://doi.org/10.17755/esosder.70589

Fong, Y. L., & Mahfar, M. (2013). Relationship between occupational stress and turnover intention among employees in a furniture manufacturing company in Selangor. *Journal Teknologi (Social Sciences), 64*(1), 33-39. https://doi.org/10.11113/jt.v64.1673

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

Gouldner, A. W. (1960). The norm of reciprocity: A preliminary statement. *American Sociological Review, 25*(2), 161-178. https://doi.org/10.2307/2092623

Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *The Leadership Quarterly, 6*(2), 219-247. https://doi.org/10.1016/1048-9843(95)90036-5

Gürbüz, S. (2019). *AMOS ile Yapısal Eşitlik Modellemesi*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2014). *Multivariate Data Analysis* (7th ed.). Harlow: Pearson.

Hoffman, M. L. (1981). Is altruism part of human nature?. *Journal of Personality and Social Psychology, 40*(1), 121-137. https://doi.org/10.1037/0022-3514.40.1.121

Honor, S. I. B., Artha, W. I., & Inyoman, S. (2019). The leader-member exchange role in the mediation relationship of the role of stress towards turnover intention within cooperatives in the regency of Tabanan. *Russian Journal of Agricultural and Socio-Economic Sciences, 90*(6), 107-119. https://doi.org/10.18551/rjoas.2019-06.15

Kahn, R. L., Wolfe, D. M., Quinn, R. P., Snoek, J. D., & Rosenthal, R. A. (1965). Organizational stress: Studies in role conflict and ambiguity. *Administrative Science Quarterly, 10*(1), 125-129. https://doi.org/10.2307/2391654

Karabal, B. S. (2019). *Hizmetkâr liderlik ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki: İnşaat sektörü örneği* (Yüksek lisans tezi). Beykent Üniversitesi, İstanbul.

Köse, F. (2023). *Hizmetkâr liderliğin işten ayrılma niyetine etksinde lider-üye etkileşiminin aracı rolü-konaklama işletmelerinde bir araştırma* (Yüksek lisans tezi). Gümüşhane Üniversitesi, Gümüşhane.

Liden, R. C., & Maslyn, J. M. (1998). Multidimensionality of leader-member exchange: An empirical assessment through scale development. *Journal of Management, 24*(1), 43-72. https://doi.org/10.1016/S0149-2063(99)80053-1

Mallen, F., Chiva, R., Alegre, J., & Guinot, J. (2015). Are altruistic leaders worthy? The role of organizational learning capability. *International Journal of Manpower, 36*(3), 271-295. https://doi.org/10.1108/IJM-09-2013-0212

Martin, R., Guillaume, Y., Thomas, G., Lee, A., & Epitropaki, O. (2016). Leader-member exchange (LMX) and performance: A meta-analytic review. *Personnel Psychology, 69*(1), 67-121. https://doi.org/10.1111/peps.12100

McGaghie, W. C., Mytko, J. J., Brown, W. N., & Cameron, J. R. (2002). Altruism and compassion in the health professions: A search for clarity and precision. *Medical Teacher, 24*(4), 374-378. https://doi.org/10.1080/01421590220145734

Mete, E. S., Sökmen, A., & Sökmen, A. (2021). The relationship between supervisor support and turnover intention: The moderator effect of leader-member exchange. *Gazi İktisat ve İşletme Dergisi, 7*(3), 257-274. https://doi.org/10.30855/gjeb.2021.7.3.006

Meydan, C. H., & Şeşen, H. (2011). *Yapısal Eşitlik Modellemesi: Amos Uygulamaları*. Ankara: Detay Yayıncılık.

Miller, L. M. (2003). *Qualitative investigation of intercollegiate coaches' perceptions of altruistic leadership* (Doctoral thesis). The Ohio State University, USA.

Organ, D. W. (1988). *Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrom*. Lexington: Lexington Book.

Özdemir, S., & Özdemir, Y. (2015). İşten ayrılma niyeti ve işten ayrılma niyeti ile ilgili akademik çalışmaların incelenmesi. R. Ö. Kutanis (Ed.), *Türkiye'de Örgütsel Davranış Çalışmaları I* içinde (ss. 335-356). Ankara: Gazi Kitabevi.

Özkara, Z. U. (2019). *Örgütlerde Otantik Liderlik ve Politik Yeti: Hemşireler Üzerinde Bir Araştırma*. Ankara: Gazi Kitabevi.

Özkara, Z. U. (2024). Alturistik liderlik, lider-üye etkileşimi ve yöneticiye güven arasındaki ilişkiler. *11. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiri Kitabı* içinde (ss. 155-161), Kastamonu Üniversitesi, 31 Ekim-3 Kasım, Kastamonu, Türkiye.

Özkara, Z. U., Taş, A., & Aydıntan, B. (2022). Algılanan kurumsal sosyal sorumluluğun özgeci davranış üzerindeki etkisi: Olumlu duygu durumunun aracılık rolü. *Gazi İktisat ve İşletme Dergisi, 8*(2), 364-386. https://doi.org/10.30855/gjeb.2022.8.2.011

Özutku, H., Ağca, V., & Cevrioğlu, E. (2008). Lider-üye etkileşim teorisi çerçevesinde, yönetici-ast etkileşimi ile örgütsel bağlılık boyutları ve iş performansı arasındaki ilişki: Ampirik bir inceleme. *Atatürk Üniversitesi İİBF Dergisi, 22*(2), 193-210. Erişim adresi: https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/30202

Pakpahan, C. R. (2022). *Altruistic leadership and knowledge sharing behavior: Mecanism of affective trust, cognitive trust and organizational commitment* (Diploma thesis). Universitas Lancang Kuning, Indonesia.

Petrilli, S., Giunchi, M., & Vonthron, A. M. (2024). Leader-member exchange (LMX) and adjustment to the work mode as protective factors to counteract exhaustion and turnover intention: A chain mediation model. *Sustainability, 16*(23), 1-20. https://doi.org/10.3390/su162310254

Portoghese, I., Galletta, M., Battistelli, A., & Leiter, M. P. (2015). A multilevel investigation on nursing turnover intention: The cross-level role of leader-member exchange. *Journal of Nursing Management, 23*(6), 754-764. https://doi.org/10.1111/jonm.12205

Preacher, K. J., & Leonardelli, G. J. (2010). *Calculation for the Sobel test: An interactive calculation tool for mediation tests*. Erişim adresi: http://www.quantpsy.org/sobel/sobel.htm, Erişim tarihi: 03.03.2025.

Rigdon, E. E. (1996). CFI versus RMSEA: A comparison of two fit indexes for structural equation modeling. *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal, 3*(4), 369-379. https://doi.org/10.1080/10705519609540052

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2013). Liderlik (14. baskıdan çeviri). A. Yalçın (Ed.), İ. Erdem (Çev. Ed.), *Örgütsel Davranış* içinde (ss. 374-416), Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.

Rusbult, C. E., Farrell, D., Rogers, G., & Mainous III, A. G. (1988). Impact of exchange variables on exit, voice, loyalty, and neglect: An integrative model of responses to declining job satisfaction. *Academy of Management Journal, 31*(3), 599-627. https://doi.org/10.5465/256461

Saeed, I., Waseem, M., Sikander, S., & Rizwan, M. (2014). The relationship of turnover intention with job satisfaction, job performance, leader member exchange, emotional intelligence and

organizational commitment. *International Journal of Learning and Development, 4*(2), 242-256. https://doi.org/10.5296/ijld.v4i2.6100

Salas-Vallina, A., Ferrer-Franco, A., & Fernandez Guerrero, R. (2018). Altruistic leadership and affiliative humor's role on service innovation: Lessons from Spanish public hospitals. *The International Journal of Health Planning and Management, 33*(3), 861-872. https://doi.org/10.1002/hpm.2549

Sanderson, P. A. (2003). *The relationship between empowerment and turnover intentions in a structured environment: An assessment of the Navy's Medical Service Corps* (Doctoral thesis). Regent University, USA.

Scandura, T. A., & Graen, G. B. (1984). Moderating effects of initial leader-member exchange status on the effects of a leadership intervention. *Journal of Applied Psychology, 69*(3), 428-436. https://doi.org/10.1037/0021-9010.69.3.428

Settoon, R. P., Bennett, N., & Liden, R. C. (1996). Social exchange in organizations: Perceived organizational support, leader-member exchange, and employee reciprocity. *Journal of Applied Psychology, 81*(3), 219-227. http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2406773

Şimşek, M. Ş., Akgemci, T., & Çelik, A. (2008). *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış* (6. baskı). Ankara: Gazi Kitabevi.

Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2013). *Using Multivariate Statistics* (6th ed.). Boston: Pearson.

Tett, R. P., & Meyer, J. P. (1993). Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: Path analyses based on meta-analytic findings. *Personnel Psychology, 46*(2), 259-293. https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1993.tb00874.x

Timinepere, C. O., Agbaeze, E. K., Ogbo, A., & Uche, N. C. (2018). Organizational justice and turnover intention among medical and non-medical workers in university teaching hospitals. *Mediterranean Journal of Social Sciences, 9*(2), 149-160. https://doi.org/10.2478/mjss-2018-0035

Topses, G. (2012). Elseverlik (alturizm) ve benseverlik (egoizm) ölçeğiyle ilgili geçerlik ve güvenirlik çalışması. *International Journal of New Trends in Arts, Sports & Science Education (IJTASE), 1*(2), 60-71. Erişim adresi: https://www.ijtase.net/index.php/ijtase/article/view/277/314

Ulufer Kansoy, S. (2023). Moderating role of leader-member exchange in the effect of innovative work behavior on turnover intention. *Zbornik Radova Ekonomski Fakultet u Rijeka, 41*(1), 183-204. https://doi.org/10.18045/zbefri.2023.1.183

Van Dyne, L., & LePine, J. A. (1998). Helping and voice extra-role behaviors: Evidence of construct and predictive validity. *Academy of Management Journal, 41*(1), 108-119. https://doi.org/10.5465/256902

Wayne, S. J., Shore, L. M., & Liden, R. C. (1997). Perceived organizational support and leader-member exchange: A social exchange perspective. *Academy of Management Journal, 40*(1), 82-111. https://doi.org/10.2307/257021

Yapıcı, N. (2008). *İşyerinde sistematik yıldırma (mobbing), algılanan nedenleri ve iş tatmini ile işten ayrılma niyeti üzerine etkisi: Antalya ili tarım sektöründe bir araştırma* (Yüksek lisans tezi). Akdeniz Üniversitesi, Antalya.

Zheltoukhova, K. (2016). *Developing and validating a scale of altruistic leadership* (Doctoral thesis). Lancaster University, UK.

İŞGÖRENLERİN YAPAY ZEKÂ TEKNOLOJİSİ KABUL DAVRANIŞLARINDA AKRAN KONTROLÜ VE SOSYAL NORM GÜCÜNÜN ETKİSİ

Arş. Gör. Candar UZUNER
Ankara Üniversitesi, cuzuner@ankara.edu.tr

Prof. Dr. Özlem ATAY
Ankara Üniversitesi, ozkanli@politics.ankara.edu.tr

ÖZET

Yönetsel kontrol konusu için güncel alanyazın incelendiğinde, özellikle son on yılda, işgören davranışını açıklamada resmi kontrolün yerini resmi olmayan kontrolün aldığı tespit edilmiştir. Çalışmada, işgören davranışının teknoloji kabulü bağlamında açıklanması hedeflenmektedir. Alanyazında çok sayıda atıf almış Teknoloji Kabul ve Kullanım Birleşik Modelinin (Unified Theory of Acceptance and Use of Technology- UTAUT) işgören davranışını açıklamada yetersiz kaldığı ve alternatif bir modelin gerekliliği çağrısında bulunulmuştur (Venkatesh, 2022). Bu çalışmada orijinal modeldeki "sosyal etki (social influence)" bağımsız değişkeninin yerine "akran kontrolü (peer control)" bağımsız değişkeninin işgörenlerin teknoloji kabul davranışını açıklayacağı hipotezi gerekçelendirilmiş ve bir model önerisi geliştirilmiştir. Modelin düzenlenecek son halinin uygulamasının teknokentlerde bilişim sektöründe faaliyet gösteren firmaların çalışanlarında karma yöntem kullanılarak araştırılması düşünülmektedir. Bu nedenle, 220 girişimci firması ve 1300'e yakın çalışan sayısıyla Ankara Üniversitesi Teknokent araştırma evreni olarak seçilmiştir. Çalışmada işgörenlerin yapay zekâ teknolojisi kabul davranışlarında akran kontrolü ve sosyal norm gücünün etkisinin de önerilen model analizlerine katılarak alanyazına katkıda bulunmak hedeflenmektedir.

Anahtar Kelimeler: yapay zekâ, teknoloji kabulü, akran kontrolü, sosyal norm

GİRİŞ

Araştırmada işgörenlerin yapay zekâ teknolojisi kabul davranışlarında akran kontrolü ve sosyal norm gücünün etkisinin incelenmesi amacıyla ayrıntılı bir literatür tarama yapılarak temel kavramlar derinlemesine incelenmiş ve bir model önerisi geliştirilmiştir.

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

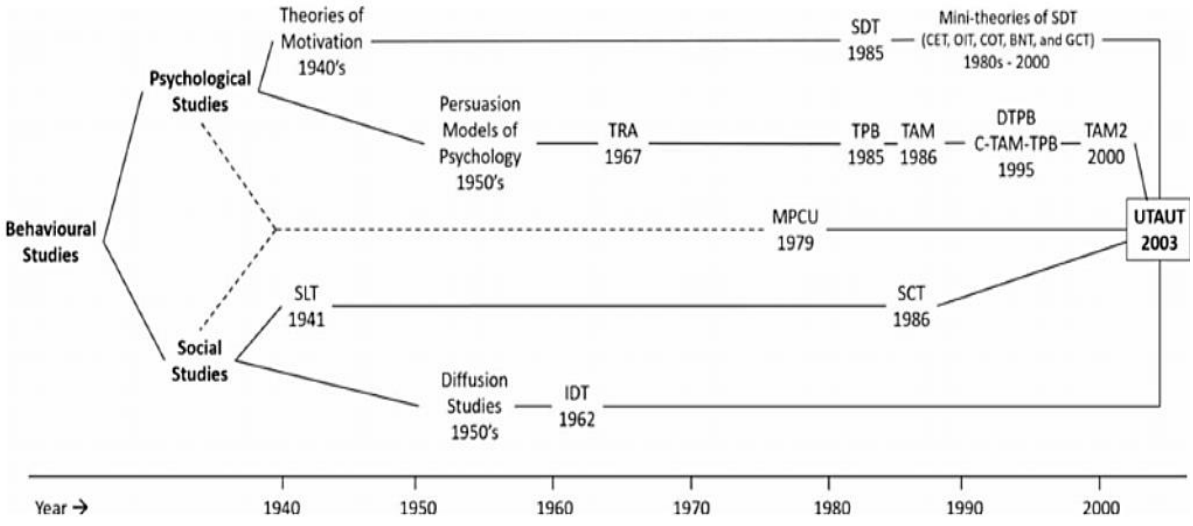
Temel kavramlardan ilki olan "Teknoloji Kabulü" uzun süredir alanyazında yer bulmaktadır. Ajzen ve Fishbein, 1967 yılında Gerekçeli Eylem Teorisi'ni (Theory of Reasoned Action) geliştirerek sosyal psikoloji alanında ilk teknoloji kabul teorisini oluşturmuştur. Ajzen ve Fishbein'e (1980) göre TRA, belirli bir teknoloji veya davranışı açıklamak yerine her türlü insan davranışını ifade etmek için geliştirilmiştir. TRA'nın amacı, "uyum ilkesi" ve "davranışsal niyet" aracılığıyla tutum ve davranış arasındaki ilişkiyi incelemektir. "Tutum" bir nesnenin bireysel değerlendirmesi olarak, "inanç" bir nesne ile nitelik arasındaki ilişki olarak ve "davranış" bir sonuç olarak tanımlanır (Lai, 2017). TRA, bu özelliğiyle öngörücü bir modeldir ve bankacılık, kamu, eğitim ve sanayi gibi çeşitli sektörlerde bireylerin davranışını tahmin etmek için belirli standartlar kullanır (Mishra, 2014).

Planlı Davranış Teorisi (TPB), TRA'nın genişletilmiş bir versiyonu olarak değerlendirilebilir. TPB'nin uygulanması, birçok farklı teknolojinin kullanımı ve bireysel kabul anlayışı hakkında kapsamlı bir açıklama sağlamıştır. Ajzen (1985), bu teorinin üç ana bileşenden oluştuğunu belirtmiştir. TRA teorisine kıyasla, algılanan davranışsal kontrolleri ile sınanan model, TRA tarafından benimsenen tutum ve öznel normlara yönelik tutum değişkenlerini içermektedir.

Davis, Teknoloji Kabul Modeli (TAM) ilk olarak 1986'da önerdi ve model son haline 1989'da getirildi. TAM çalışmaları yazılımın belirli alanlarına odaklanır. Bu, TRA, TPB ve DTPB modellerinden farklıdır. TAM'e göre, ortaya çıkan davranışsal niyetler, kullanıcıların teknolojiyi kullanmaya yönelik tutumları ve gerçek kullanımın belirleyicileri, teknolojinin algılanan kullanım kolaylığı ve kullanışlılığıdır (Masrom, 2007). Araştırmalara göre, kullanım kolaylığı ve algılanan kullanışlılığın tutum üzerinde olumlu bir etkisi vardır. Dışsal değişkenler kontrol edilemez. Kullanım kolaylığı, az çabayla çok şey yapabilme yeteneğini ifade ederken, algılanan fayda, teknolojiyi kullanan kişinin daha iyi performans göstereceği inancını ifade eder. Teknolojiyi sevme veya sevmeme gibi duygusal durumlar kullanıma yönelik tutumları etkiler.

Şekil 1'de tüm teknoloji kabul teorileri ve modellerinin evrim aşamaları, bir zaman serisi diyagramı şeklinde özetlenmektedir.

Şekil 1: Teknoloji kabul teorilerinin evrimine ilişkin kronolojik grafik



Kaynak: Momani & Jamous, 2017

Teknoloji Kabul ve Kullanım Birleşik Modeli (TKKBM) Modeli

Venkatesh ve diğerleri (2003), teknoloji kabul ve kullanım birleşik modelini (TKKBM) TAM'a bir alternatif olarak önerdiler. TKKBM'nin dört ana bileşeni vardır: performans beklentisi, çaba beklentisi, sosyal etkiler ve kolaylaştırıcı koşullar. Performans beklentisi, bir kişinin bir teknolojiyi kullanmasının kişinin performansını iyileştirmeye yardımcı olabileceğine inanma derecesini ölçer ve bu yapı TAM modelindeki algılanan kullanışlılığa (algılanan fayda) benzerdir. Çaba beklentisi, TAM modelindeki kullanım kolaylığı yapısına benzer ve bir kullanıcının sistemin kullanımını kolay olacağına inanma derecesini ölçer. Sosyal etki, birey için önemli olan kişilerin, onun yeni bir teknolojiyi kullanması gerektiğine inandığını bireyin algılama derecesidir. Bir kişinin sistemin kullanımını kolaylaştırmak için kurumsal yardımın orada olduğuna inanma derecesi, kolaylaştırıcı koşullar tarafından ölçülür. TKKBM ayrıca kullanım gönüllülüğü, yaş, cinsiyet ve deneyim gibi dört ek faktörün düzenleyici etkisini dikkate alır (Venkatesh vd., 2003).

TKKBM'deki performans beklentisi, bir bireyin sistemi kullanmanın bir işte kazanımlar elde etmesine yardımcı olacağına dair inancının derecesi olarak tanımlanmaktadır (Venkatesh vd., 2003). Bu faktör, Teknoloji Kabul Modeli (TAM) çerçevesinde öne sürülen algılanan kullanışlılık kavramından türetilmiştir. Davis'in (1989) belirttiğine göre, algılanan kullanışlılık (AK) ile kendi kendine tahmin edilen mevcut kullanım (r = 0,63) ve kendi kendine tahmin edilen gelecekteki kullanım (r = 0,85) arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Yüksek algılanan kullanışlılığa sahip bir sistem, kullanıcının görevle ilgili belirsizlikleri azaltacağını ve nihayetinde iş performansını artıracağına inandığı bir sistem olarak tanımlanmaktadır (Davis, 1989; Venkatesh ve Davis, 2000). 2002 yılının sonlarında gerçekleştirilen ve beş teorinin karşılaştırıldığı bir araştırma, yararlılığın teknoloji kullanımının önemli

bir belirleyicisi olmaya devam ettiğini ortaya koymuştur (Riemenschneider vd., 2002). Ramayah ve Lo (2007) tarafından Malezya'da gerçekleştirilen daha ileri çalışmalar, algılanan kullanışlılığın bir ERP sistemini kullanma niyetini tahmin etmede daha etkili bir faktör olduğunu öne sürmektedir. Ayrıca, aynı çalışmada, yapay zekâ teknolojilerini kullanmadaki algılanan kullanışlılık ne kadar yüksekse, teknolojinin benimsenme olasılığının da o kadar yüksek olacağı varsayılmaktadır.

H: Performans beklentisinin teknoloji kullanımı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.

TKKBM'de çaba beklentisi, sistemin kullanımıyla ilişkili algılanan kolaylık derecesi olarak tanımlanmaktadır. Venkatesh ve diğerleri (2003) bu faktörün, Teknoloji Kabul Modeli'nde (TAM) önerildiği üzere algılanan kullanım kolaylığı faktöründen türetildiğini ifade etmektedirler. Davis (1989) tarafından yapılan bir araştırma, insanların kullanımının daha kolay olarak algılandığı uygulamaların kabul edilebilir olma olasılığının daha yüksek olduğunu göstermiştir. Bu, çaba beklentisinin algılanan yararlılığı etkileyerek teknoloji kullanma davranışsal niyetini etkilediğini bulan Davis (1989), Venkatesh ve Davis (2000) ile Ramayah ve Lo (2007)'dan hareketle çalışmada ikinci olarak şu hipotez geliştirilmiştir:

H: Çaba beklentisinin teknoloji kullanımı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.

TKKBM'de kolaylaştırıcı koşullar, "bir bireyin bir organizasyonun ve teknik altyapısının sistemin kullanımını desteklemek için var olduğu inancının derecesi" olarak tanımlanmaktadır (Venkatesh vd., 2003). Kolaylaştırıcı koşullar yapısı, TPB ve IDT'den türetilen uyumluluk, algılanan davranışsal kontrol ile kolaylaştırıcı koşullar bileşenlerinden oluşmaktadır. Kolaylaştırıcı koşullar, kullanım niyeti üzerinde doğrudan olumlu bir etkiye sahip olmasına rağmen, ilk kullanım sonrasında bu etkinin önemsiz hale geldiği gözlemlenmektedir.Bu nedenle, model kolaylaştırıcı koşulların kullanım davranışı üzerinde doğrudan önemli bir etkiye sahip olduğunu ileri sürmektedir (Venkatesh vd., 2003). Çalışmada geliştirilen üçüncü hipotez aşağıdadır:

H: Kolaylaştırıcı koşulların varlığının, teknoloji kullanımı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.

Davranışsal niyet, farklı teknoloji kabul modellerinde teknolojinin gerçek kullanımının önemli bir yordayıcısıdır (Venkatesh vd., 2003). Bu nedenle aşağıdaki dördüncü hipotez geliştirilmiştir:

H: Davranışsal niyetin gerçek kullanım üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.

Akran Kontrolü

Akran kontrolü, çalışanların birbirleri üzerinde resmi bir kontrol yetkisi olmadığında ortaya çıkan bir organizasyonel yönetim biçimidir (Loughry, 2010). Yöneticilerin akran kontrolünün başlatılmasında ve tanımlanmasında aktif bir rol oynadıkları görülebilir (De Jong vd, 2014). İki tür akran kontrolü; normatif akran kontrolleri ve rasyonel akran kontrolleridir. Normatif akran kontrolü, bir gruba ait olma arzusunun akran kontrolünün sosyal psikoloji yönüyle nasıl daha fazla ilgilendiğini ve örgütsel standartlara uymak için aktive edildiğini açıklar (Sorres ve Kelley, 1984). Kendi kendini yöneten ekipler bağlamında, akran tabanlı normatif kontrol, bireylerin sosyal katılım ve kontrolü içselleştirme yoluyla örgütsel standartlara uymaları için motive edici bir durumdur.

Diğer yandan, daha ekonomik ilkeler rasyonel kontrolü yönlendirir. Ekip üyelerinin ödül elde etme istekleri, rasyonel kontrolün temelini oluşturur. İstek, bireyleri ödülleri de belirleyen kişiler tarafından onaylanan hedefleri takip etmeye teşvik eder. Aynı zamanda, bu ödülleri elde etmekten alıkoyacak davranış türlerinden kaçınmaya da eğilimlidirler. Kendi kendini yöneten takımlarda, akran kontrolü, takım arkadaşlarının girdilerine ve seçimlerine bağlı olduğunu düşündükleri zaman ortaya çıkar (Stewart, Courtright ve Barrick, 2012).

Kontrol, insanların davranışlarını etkileyen bağlamların, süreçlerin, insanların veya grupların özellikleri olarak tanımlanabilir (Jaworski, 1988). Akademisyenler kontrolü, şirket hedeflerine ulaşmak için çalışanların birlikte çalışmasını sağlama çabası olarak tanımlamıştır (Kirsch, 2004). Cardinal, Sitkin ve Long (2010), kontrolü, "yöneticilerin örgüt üyelerine dikkatlerini yönelttiği, onları motive ettiği ve örgütün hedeflerine ulaşmak için arzu edilen şekillerde hareket etmeye teşvik ettiği herhangi bir süreç" olarak tanımlar. Bununla birlikte, akran kontrolü her zaman örgütsel hedeflere

ulaşmakla ilgili değildir, bu nedenle hem örgütsel hedeflere ulaşmada yardımcı olan hem de aleyhine olan akran kontrolü çalışmaya dahil edilmiştir. Akran kontrolü, örgüt üyelerine odaklanmak, onları motive etmek ve kontrolü başlatan kişilerin hedeflerine ulaşmak için arzu edilen şekillerde hareket etmeye teşvik etmek için bir süreçtir.

Akran kontrolü, gizli eylemleri azaltır ve çıkarları yöneticiyle daha uyumlu olan çalışanların, çıkarları daha az uyumlu olan çalışanlar arasında yanlış seçimi ve ahlaki tehlikeyi tespit etmelerini sağlar. Çalışanlar yöneticilerden daha fazla bilgiye sahip oldukları için, diğer izleme yöntemlerinin gözden kaçırabileceği davranışları keşfedebilirler (Barron ve Gjerde, 1997). Örneğin, bazı izleme mekanizmaları kolayca ölçülür ve bu da çalışanları zor veya popüler olmayan görevleri yapmaya daha az çaba harcamaya teşvik edebilir. Ayrıca, iş arkadaşlarının işlerini anladıkları ve performanslarını gerçek zamanlı olarak izledikleri için, akranlar genellikle iş arkadaşlarının davranışlarının koşullara uygun olup olmadığını anlamak için en iyi konumdadırlar (Holmstrom, 1982).

Bir çalışma ekibi üyelerinin diğerlerini doğrudan ya da dolaylı olarak kontrol etmesi, akran kontrolü olarak bilinir. Bu çabaların amacı, grubun teknik veya sosyal işleyişini tehdit eden, istenmeyen veya standartlara uymayan davranışları durdurmak veya değiştirmektir (De Dre vd., 2008). Barker (1993), incelediği küçük elektronik üretim şirketindeki gayriresmi bir kontrol girişimini canlı bir şekilde tanımlamıştır (s. 426): 'Ryan'ın, aynı anda bir yerine dört [devre] kartı üzerinde çalışan ve ekibin hata olasılığını artırdığını keşfettiği yeni bir ekip üyesiyle yüzleştiğini gördüm. Ryan suçlunun üzerinde durdu ve ona işaret etti, 'Hey, bunu yapmayı bırak. Bunu yapmana izin verilmiyor. Kurallara aykırı'. Bu alıntı, gayri resmi akran kontrolü girişimlerinin normalleştirici yönlerini gösterirken, Ryan gibi bazı bireylerin neden önemli gayri resmi pozisyonlarda ortaya çıktıkları ve başkalarının davranışlarını kontrol etme girişimlerinde neden 'bir yönetici aurası' edindikleri sorusunu da gündeme getirmektedir. Bu araştırmaların çoğu, çalışanların kontrol etme davranışlarını resmi rollere ya da şirket içinde geçirdikleri süreye göre belirlediklerini göstermiştir. Bu çalışmada, organizasyon tarafından uygulanan akran kontrolünün, bireylere diğer grup üyeleri üzerinde davranışsal kontrol kurmak için daha fazla motivasyon ve sorumluluk duygusu verdiği savunulmaktadır.

H: Akran kontrolünün çalışanların teknolojiyi kullanma niyetleri üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.

Sosyal Normlar

Sosyal normların her tanımında iki unsur vardır. Birincisi, sosyal normlar genellikle bir grup insanın davranışlarında belirli bir düzenin varlığını veya beklentilerini ifade eder. İkincisi, sosyal normun varlığı, diğer insanların da bu beklenti veya davranışsal düzenin farkında olduğunu gösterir. Sonuç olarak, bir organizasyon içindeki herkes öğle saatlerinde bir restoranda öğle yemeği yemek eğiliminde olmakla kalmaz, aynı zamanda herkesin bunu yapma eğiliminde olduğunun farkındadır.

Tanımlayıcı ve kuralcı normlar, sosyal normlar araştırmasında en iyi bilinen iki kategoridir. En basit haliyle, tanımlayıcı norm insanların yaptığı şeylerdir, ancak kuralcı norm insanların yapması gereken şeylerdir (Cialdini, Reno ve Kallgren, 1990). Bir grup veya bir nüfus içindeki benzer davranış örüntüleri, diş fırçalamaktan gökyüzüne bakmaya kadar betimsel bir norm olarak düşünülebilir. (Milgram, Bickman ve Berkowitz, 1969). Bununla birlikte, birçok tanım, betimsel bir normun yalnızca bir kişinin, yeterince büyük bir diğer alt grubun da buna uyduğu varsayımına dayanarak betimsel bir norm olduğunu belirtir (Bicchieri, 2006).

Normatif davranışın odak teorisinden (Cialdini vd., 1990) ve dürtme teorisinden (Thaler ve Sunstein, 2008) elde edilen bulgular birleştirilerek, bu çalışmada çalışanlarının kararlarının tanımlayıcı sosyal normlardan nedensel olarak etkilenebileceği varsayılmaktadır. Bu beklentinin ardındaki mantık, "insanların, çoğu insanın pratikte yaptığı şeyi yapmayı sevmesidir" (Thaler ve Sunstein, 2008). Bu nedenle, çalışanlarına meslektaşlarının çoğunun istenen bir davranışta bulunduğunu bildirmek, onları aynı davranışı taklit etmeye dürtebilir ve böylece bir döngüyü tetikleyebilir.

Güncel araştırmalar, sosyal normların vergi uyumunu artırma (Larkin vd., 2019), ormanların korunması (örn. Cialdini vd., 2006), kaldırım kenarı geri dönüşümünü artırma (örn. Schultz, 1999) ve toplum yanlısı davranışları besleme (Krupka ve Weber, 2009) gibi alanlarda bireysel davranışları nasıl

tahmin edilebilir bir şekilde etkilediğini göstermiştir. Ancak, sosyal normların çalışanlarını davranışlarını nasıl etkilediğine odaklanan araştırma eksikliği vardır.

Örgüt Tarafından Oluşturulan Normlar

Örgütsel olarak oluşturulan normları gönüllü normlardan ayıran şey, onların kaynağıdır (Opp, 1982). İlk olarak, örgütsel hedeflere ulaşmak için yönetim tarafından belirlenen standartlar, içerik olarak gönüllü standartlardan daha etkilidir. Hazırlık ve aktif katılım, işlerin adil olarak dağıtılması ve üstlenilmesi, sorumluluk alma, takım arkadaşlarına yardım etme ve ekibe bağlılık gibi üretken çalışma davranışlarını gösterir. İkinci olarak, örgütsel kurallar yönetim tarafından oluşturulmuştur. İçerikleri, organizasyon içindeki tüm takımlara uygulanmak üzere tasarlanmış olduğundan, gönüllü standartlardan daha az takıma özel olma eğilimindedir. Üçüncüsü, örgütsel davranış standartları, gönüllü davranış standartlarından daha yaygındır ve takımlar arasında daha yaygındır.

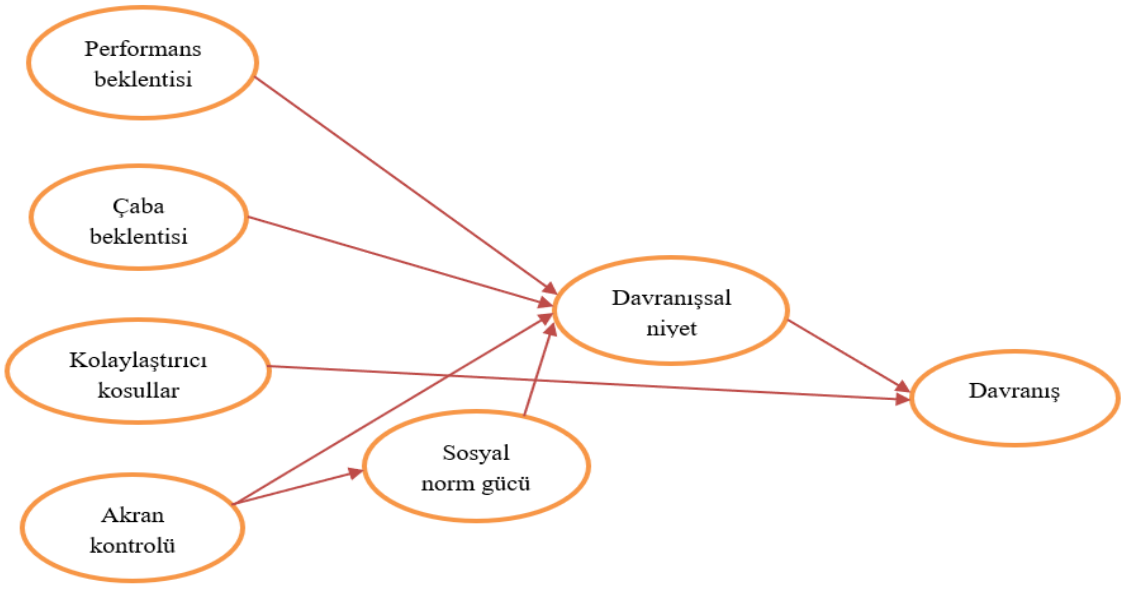
Normların yapısı veya "gücü", fikir birliği ve yoğunluk açısından anlaşılabilir (Jasso ve Opp, 1997). Yoğunluk, takım üyelerinin bu kurallara ne kadar sıkı bir şekilde uyduğunu ve bu kurallara ne kadar önem verdiğini gösterir. Bununla birlikte, fikir birliği, ekip üyeleri arasında standartların ne kadar yaygın olduğunu ve bu standartlar hakkında kolektif bir anlaşmaya vardıklarını gösterir. Ekip üyeleri arasında ne kadar yaygın bir şekilde kabul edilirse ve standartlara ne kadar sıkı bir şekilde uyulursa o kadar güçlü ve motive edici olurlar (Hackman, 1992). Yönetim ilk başta standartların içeriğini belirleyip onaylasa da, bu tüm takımların daha sonra bu standartları kabul edeceği veya onlara aynı derecede önem vereceği anlamına gelmez. Bu standartların gücü, takımların organizasyon yerine kendileri tarafından belirlenmesinden ve takım üyeleri arasındaki etkileşimlerden kaynaklanmaktadır. Organizasyon tarafından belirlenen standartları kabul etme ve bunlara katılma derecesi, takımların arasında muhtemelen farklılık gösterecektir. Bu durum da, bazı takımlarda daha zayıf normlar, diğerlerinde ise daha güçlü normlar ile sonuçlanacaktır (Celani vd., 2010). Dolayısıyla, kurumsal standartların gücü, zayıftan güçlüye doğru değişen bir dizi düzeyi temsil eder. Bu çalışmadaki değişken, norm gücüdür.

Durumsal güç mantığına göre, akran kontrol mekanizmaları, takım arkadaşlarına beklenen davranış ve tutum tepkileri hakkında net ve örtük ipuçları sağlar. İlk olarak, akran kontrol mekanizmaları, iş ile ilgili gereklilikler ve sorumluluklar hakkında netlik sağlar ve bu da beklentiler hakkındaki belirsizliği ve belirsizliği azaltır (Meyer vd., 2010). İkinci olarak, önemli hedeflere ulaşmak için öngörülen davranışların önemini vurgulayan kontrol mekanizmaları, üyeleri bu davranışlarda bulunmaya teşvik eder (Bowen ve Ostroff, 2004). Üçüncüsü, akran kontrolleri, öngörülen davranışları daha net hale getirerek ekip üyelerinin farkındalığını artırır (Bowen ve Ostroff, 2004). Dördüncüsü, sonuç odaklılığı ileten kontrol mekanizmaları, üyelere kurallardan sapmanın ciddi zararlı sonuçlara yol açabileceğini hatırlatır (Meyer vd., 2010). Son olarak, akran kontrol mekanizmaları, örgütsel olarak belirlenen hedeflere katkıda bulunan arzu edilen davranışlar hakkında gönderdikleri ipuçlarında karşılıklı olarak tutarlı olan ve ekip üyeleri arasında tek tip yorumlamaların yapılmasını ve tepkilerin verilmesini sağlar (Meyer vd., 2010). Sonuç olarak, akran kontrolleri durumsal gücü iki şekilde etkiler: durumun ne gerektirdiği hakkında açık ipuçları verirler (örneğin netlik) ve arzu edilen tepkiye yönelik engelleri ortadan kaldırırlar (Cooper ve Withey, 2009). Bu bağlamda aşağıdaki altıncı hipotez geliştirilmiştir.

H: Akran kontrolünün çalışanların teknoloji kullanma niyetleri üzerine etkisinde sosyal norm gücünün aracı etkisi vardır.

Model Önerisi

Alanyazında çok sayıda atıf almış Teknoloji Kabul ve Kullanım Birleştirilmiş Modelinin (TKKBM) işgören davranışını açıklamada yetersiz kaldığı ve alternatif bir modelin gerekliliği çağrısında bulunulmuştur (Venkatesh, 2022). Bu çalışmada orijinal modeldeki "sosyal etki (social influence)" bağımsız değişkeninin yerine "akran kontrolü (peer control)" bağımsız değişkeninin işgörenlerin teknoloji kabul davranışını açıklayacağı hipotezi gerekçelendirilmiş ve bir model önerisi geliştirilmiştir.



ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Araştırmada literatür tarama yöntemiyle konuyla ilgili kaynaklar ayrıntılı incelenerek eksiklikler belirlenerek bir model önerisi geliştirilmiştir. Bildiri genişletilmiş özetinin kongrede sunum için kabul edilmesi halinde sorular ve geribildirimler ışığında modelin yeniden düzenlenmesi planlanmaktadır. Modelin düzenlenecek son halinin uygulamasının teknokentlerde bilişim sektöründe faaliyet gösteren firmaların çalışanlarında araştırılması düşünülmektedir. Çalışmada, işgörenlerin teknoloji kabul davranışının açıklanması hedeflendiği için, anketin takım bazlı çalışan firmalardan seçilmesi gerekmektedir. Bu nedenle, 220 girişimci firması ve 1300'e yakın çalışan sayısıyla Ankara Üniversitesi Teknokent araştırma evreni olarak seçilmiştir. Çalışmanın verisinin Likert ölçeğiyle (5'li) hazırlanan anket aracılığıyla toplanması öngörülmektedir. Çalışmanın modeli, geçerlilik ve güvenilirlik analizlerinde başarısı ispatlanmış bir modele bir alternatif olacağından, orijinal modele ait olan ve Venkatesh (2003) tarafından geliştirilen ölçekler kullanılacaktır. Ayrıca çalışmanın özgün kısmı için de kullanım izni alınan farklı ölçekler atıf verilerek çalışma anketine dahil edilecektir. Toplanacak verinin analizi için SPSS ve AMOS programları kullanılacaktır.Venkatesh (2003) tarafından geliştirilen ölçeğe yeni bir perspektif sunmayı hedefleyen çalışmada, mevcut ölçeğin değiştirilmesi hedeflendiği için, ölçeğin geçerlik ve güvenilirliğini test etmek üzere, daha düşük bir örneklem büyüklüğü ile bir ön çalışma yürütülmesi planlanmaktadır. Ön çalışma sonuçları geçerlik ve güvenilirlik için uygun olduğu takdirde asıl araştırma verisinin toplanması için görüşmelere ve Türkiye'de faaliyet gösteren Teknokentlere ziyaret amaçlı seyahatlere başlanacaktır.

Çalışmada nitel ve nicel araştırmanın birlikte kullanıldığı karma yöntemin uygulanması planlanmaktadır. Karma yöntem bir yöntemin zayıf yönlerini kapatmak için başka bir yöntemin güçlü taraflarını kullanma ihtiyacını karşılar. Araştırmacı tek bir yöntemle sınırlanmadığı takdirde daha geniş ve eksiksiz bir biçimde araştırma sorularını cevaplayabilir. Birincil ve ikincil verilerden seçilecek kelime, resim ve olaylar sayısal verilere anlam katmak için kullanılabilir. Sayısal veriler kelime, resim veya olaylara açıklık getirmek için kullanılabilir. Nitel verilerden elde edilen bulguların ve sonuçların genellenebilirliğini artırmak için nicel yöntemler kullanılabilir. Yalnız tek yöntemin kullanıldığı bir çalışmada gözden kaçabilecek farklı görüş ve anlayışları karma yöntem sayesinde açığa çıkarmak mümkündür (Johnson ve Onwuegbuzie, 2004). Bulguların yakınlığına ve doğruluğuna bakarak, sonuçlar için güçlü deliller sunabilir. Bu gerekçelerden hareketle, karma yöntemin çalışma için önemlidir. İşgörenlerin teknoloji kabul davranışını ve çalışanlar arası akran kontrolünü ölçmek için kullanılacak ölçeklerdeki ifadelerin çalışanların konu hakkındaki düşüncelerini açıklamada yararlı olduğu ancak yanıt veren katılımcılarını düşüncelerini sınırladığı kanaati ile anket çalışmasından önce derinlemesine mülakatlar yapılacaktır. Böylece, kurulan araştırma modelini ve veri toplamak için seçilen ölçeklerin uygunluğunu sınamak mümkün olacaktır. Araştırma konusunun gelecekte diğer

ülkelerde faaliyet gösteren teknokentlerdeki bilişim sektörü firmalarının çalışanlarında da karşılaştırmalı olarak incelenmesi planlanmaktadır.

SONUÇ

Sonuç olarak çalışmada, daha önce açıklanan H1, H2, H3 ve H4 hipotezlerinin doğrulanacağı öngörüsünde bulunulmaktadır. Bu öngörü, çalışmada yararlanılan ölçeğin diğer araştırmalardaki bulgularına dayandırılmaktadır (Venkatesh, 2000; Venkatesh, 2003). Çalışmanın özgün kısmını oluşturan H5 ve H6 hipotezlerinde ise, akran kontrolünün davranışsal niyet üzerindeki etkisinin pozitif ve anlamlı olacağı, bu ilişkide, sosyal norm gücü değişkenin aracı etkisinin ise kısmi aracı etkisi olacağı varsayılmaktadır. Bir başka deyişle, akran kontrolünün davranışsal niyet üzerindeki etkisinin tamamen ortadan kalkmayacağı ancak zayıflayacağı öngörülmektedir. Bu araştırmanın alanyazına katkısı, yapay zekâ ya da başka bir teknoloji bağlamında, akran kontrolünün işgörenlerin teknoloji kabul davranışlarına etkisinin araştırıldığı ilk çalışma olmasıdır. Alanyazında "Teknoloji Kabul Ve Kullanım Birleşik Modelinin" yönetim bağlamındaki açıklayıcılığının eksik kaldığı yönünde bilimsel veriler bulunmaktadır. Önerilen çalışmanın "teknoloji kabul davranışı" değişkeni için modellemedeki kısıtlılıkları giderme ve yeni bir modeli tartışmaya açma potansiyeli bakımından önemli olduğu düşünülmektedir. Çalışmada işgörenlerin yapay zekâ teknolojisi kabul davranışlarında akran kontrolü ve sosyal norm gücünün etkisinin de analizlere katılarak alanyazına katkıda bulunmak hedeflenmektedir. Ayrıca kamu ve özel sektörde yapay zekâ ile çalışan yüksek teknoloji firmalarının yönetici ve çalışanlarının yapay zekâ teknolojisine karşı tutumlarını açıklamak için öncül verilerin de alanyazına kazandırılması amaçlanmaktadır.

KAYNAKÇA

Ajzen, I. (1985). *From Intentions to Actions: A Theory of Planned Behaviour in Action Control,* J. Kuhl and J. Beckmann, Eds. Springer-Verlag Berlin Heidelberg. https://doi.org/10.1007/978-3-642-69746-3_2

Ajzen, I. ve Fishbein, M. (1980). *Understanding Attitudes and Predicting Social Behavior*, 1st ed. Englewood Cliffs, NJ: Pearson. ISBN: 978-0139364358.

Baki, A., & Gökçek, T. (2012). Karma yöntem araştirmalarina genel bir bakiş. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, *11*(42), 1-21.

Barker, J. R. (1993). Tightening the iron cage: Concertive control in self-managing teams. *Administrative Science Quarterly, 38*, 408–437. https://psycnet.apa.org/doi/10.2307/2393374

Barron, J. M., ve Gjerde, K. P. (1997). Peer pressure in an agency relationship. *Journal of Labor Economics, 15*(2), 234–254. https://doi.org/10.1086/209832

Bicchieri, C. (2006). *The grammar of society: The nature and dynamics of social norms*, Cambridge, U.K.: Cambridge University Press. https://doi.org/10.1017/CBO9780511616037

Bowen, D. E. ve Ostroff, C. (2004). Understanding HRM-firm performance linkages: The role of the "strength" of the HRM system. *Academy of Management Review, 29*(2), 203–211. https://doi.org/10.5465/amr.2004.12736076

Cardinal, L. B., Sitkin S. B. ve Long, C. P. (2010). *Control in Organizations*, Cambridge University Press, Cambridge, UK. https://doi.org/10.1017/CBO9780511777899

Celani, A., Tasa, K. Ve Schat, A. C. H. (2010). An examination of collectivistic group norms in relation to collective efficacy and team performance. Management Annual Meeting, Montreal. https://doi.org/10.5465/ambpp.2010.54497579

Cialdini, R. B., Demaine, L. J., Sagarin, B. J., Barrett, D. W., Rhoads, K., ve Winter, P. L. (2006). Managing social norms for persuasive impact. *Social Influence, 1*(1), 3–15. https://doi.org/10.1080/15534510500181459

Cialdini, R. B., Reno, R. R., ve Kallgren, C. A. (1990). A focus theory of normative conduct: Recycling the concept of norms to reduce littering in public places. *Journal of Personality and Social Psychology, 58*(6), 1015–1026. https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/0022-3514.58.6.1015

Cooper, W. H. ve Withey, M. J. (2009). The strong situation hypothesis. *Personality Social Psychology Review*, 13(1), 62–72. https://doi.org/10.1177/1088868308329378

Davis, F.D. (1989). Perceived usefulness, perceived ease of use, and user acceptance of information technology. *MIS Quarterly, 13*(3), 319-339. https://doi.org/10.2307/249008

De Jong, B., Bijlsma-Frankema, K., ve Cardinal, L. (2014). Stronger Than the Sum of Its Parts? The Performance Implications of Peer Control Combinations in Teams. *Organization Science, 25*(6), 1703-1721. https://doi.org/10.1287/orsc.2014.0926

Hackman, J. R. (1992). *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Consulting Psychologists Press, Palo Alto, CA.

Jasso, G. ve Opp, K. D. (1997). Probing the character of norms: A factorial survey analysis of the norms of political action. *American Review Sociology, 62*(6), 947–964. https://doi.org/10.2307/2657349

Jaworski, B. J. (1988). Toward a theory of marketing control: Environmental context, control types, and consequences. *Journal of Marketing, 52*(3), 23–39. https://doi.org/10.1177/002224298805200303

Johnson, R. B., & Onwuegbuzie, A. J. (2004). Mixed methods research: A research paradigm whose time has come. *Educational researcher*, *33*(7), 14-26. https://doi.org/10.3102/0013189X033007014

Kirsch, L. J. (2004). Deploying common systems globally: The dynamics of control. *Information systems research*, *15*(4), 374-395. https://doi.org/10.1287/isre.1040.0036

Krupka, E. ve Roberto, A. W. (2009). The Focusing and Informational Effects of Norms on pro-Social Behavior. *Journal of Economic Psychology, 30*(3), 307–320. https://doi.org/10.1016/j.joep.2008.11.005

Lai, P. C. (2017). The literature review of technology adoption models and theories for the novelty technology. *Journal of Information Systems and Technology Management, 14*, 21-38. https://doi.org/10.4301/S1807-17752017000100002

Larkin, C., Michael, S., Isabelle, A., ve Felicity, A. (2019). Testing Local Descriptive Norms and Salience of Enforcement Action: A Field Experiment to Increase Tax Collection. *Journal of Behavioral Public Administration*, 2(1), 1–11. https://doi.org/10.30636/jbpa.21.54

Loughry, M. L. (2010). *Control in Organizations*, Cambridge University Press, Cambridge, UK. https://doi.org/10.1017/CBO9780511777899.012

Masrom, M. (2007). Technology acceptance model and e-learning, *Technology, 21*(24), 81.

Meyer, R. D., Dalal, R. S., Hermida, R. (2010). A review and synthesis of situational strength in the organization sciences. *Journal of Management, 36*(1), 121–140. https://doi.org/10.1177/0149206309349309

Mishra, D., Akman, I. ve Mishra, A. (2014). Theory of reasoned action application for green information technology acceptance. *Computers in human behavior, 36*, 29-40. https://doi.org/10.1016/j.chb.2014.03.030

Milgram, S., Bickman, L. ve Berkowitz, L. (1969). Note on the drawing power of crowds of different size. *Journal of Personality and Social Psychology, 13*(2), 79–82. https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/h0028070

Momani, A. M. ve Jamous, M. (2017). The evolution of technology acceptance theories. *International Journal of Contemporary Computer Research, 1*(1), 51-58. https://ssrn.com/abstract=2971454

Opp, K. D. (1982). The evolutionary emergence of norms. *British Journal of Social Psychology, 21(*2), 139–149. https://doi.org/10.1111/j.2044-8309.1982.tb00522.x

Ramayah, T., Sawaridass, A., Imad, Z., Roy, M.H. ve Zafar, U.A. (2007). Critical success factors for successful implementation of enterprise resource planning (ERP) systems in manufacturing organizations. *International Journal of Business Information Systems, 2*(3), 276-297. https://doi.org/10.1504/IJBIS.2007.011980

Riemenschneider, C.K., Hardgrave, B.C. ve Davis, F.D. (2002). Explaining software developer acceptance of methodologies: a comparison of five theoretical models. *IEEE Transactions on Software Engineering, 28*(12), 1135-1145. https://doi: 10.1109/TSE.2002.1158287

Schultz, W. P. (1999). Changing Behavior with Normative Feedback Interventions: A Field Experiment on Curbside Recycling. *Basic and Applied Social Psychology, 21*(1), 25–36. https://doi.org/10.1207/s15324834basp2101_3

Stewart, G., Courtright, S., ve Barrick, M. (2012). Peer-based control in self-managing teams: Linking rational and normative influence with individual and group performance. *Journal of Applied Psychology, 97*(2), 435-447. https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/a0025303

Thaler, R. H., ve Sunstein, C. R. (2008). *Nudge: Improving decisions about health, wealth, and happiness*. New Haven, CT: Yale University Press. . https://doi.org/10.1016/j.soscij.2008. 09.003.

Venkatesh, V. (2022). Adoption and use of AI tools: a research agenda grounded in UTAUT. *Annals of operations research, 308*(1), 641-652. https://doi.org/10.1007/s10479-020-03918-9

Venkatesh, V., Morris, M.G., Davis, G.B. ve Davis, F.D. (2003). User acceptance of information technology: towards a unified view. *MIS Quarterly, 27*(3), 425-478. https://doi.org/10.2307/ 30036540

Venkatesh, V., & Davis, F. D. (2000). A theoretical extension of the technology acceptance model: Four longitudinal field studies. *Management science, 46*(2), 186-204. https://doi.org/10.1287/ mnsc.46.2.186.11926

YÖNETİM DİSİPLİNİNDE YEŞİL DAVRANIŞ: BİBLİOMETRİK BİR ARAŞTIRMA

Selçuk YEKE
Ardahan Üniversitesi, selcukyeke@ardahan.edu.tr

Mehmet Fatih VURAL
Ardahan Üniversitesi, mehmetfatihvural@ardahan.edu.tr

ÖZET

Yeşil davranış, çalışanların çevresel sürdürülebilirliği destekleyen gönüllü veya zorunlu eylemlerini ifade etmektedir. Bu çalışma, Web of Science veritabanında yer alan bilimsel yayınları inceleyerek yeşil davranış konusuna dair kapsamlı bir bibliometrik analiz gerçekleştirmeyi amaçlamaktadır. Araştırmada, yönetim bilim alanındaki yeşil davranış çalışmalarının yıllara göre dağılımı, en çok yayın yapan yazarlar, kurumlar, ülkeler ve anahtar kelimeler analiz edilmiştir. Çalışmada PRISMA metodolojisi kullanılarak veri seti oluşturulmuş, VOSviewer yazılımı aracılığıyla bibliyometrik ağ analizleri gerçekleştirilmiştir. Sonuçlar, yeşil davranış üzerine yapılan araştırmaların son yıllarda artış gösterdiğini, ancak Türkiye'de bu alandaki çalışmaların sınırlı olduğunu ortaya koymaktadır. Elde edilen bulgular, yönetim bilimleri alanında yeşil davranış literatüründeki boşlukları belirlemekte ve gelecekteki araştırmalara yol göstermektedir.

Anahtar Kelimeler: Yeşil Davranış, Sürdürülebilirlik, Bibliometrik Analiz, WOS.

GİRİŞ

Küresel ısınma, doğal kaynakların tükenmesi ve ekosistemlerin tahribatı, sürdürülebilirlik konusunu günümüz örgütleri için vazgeçilmez bir hale getirmiştir. İş dünyasında sürdürülebilir kalkınmayı destekleyen stratejiler geliştirmek, yalnızca çevresel sorunların hafifletilmesi açısından değil, aynı zamanda uzun vadeli kurumsal performansın artırılması bakımından da önem taşımaktadır (Moore ve Manring, 2009). Bu bağlamda, işletmelerin çalışanlarının yeşil davranışlarını teşvik etmesi ve kurumsal ekolojik bilinç geliştirmesi kritik bir araştırma alanı olarak ortaya çıkmııştır (Boiral, 2009).

Örgütsel bağlamda yeşil davranış (green behavior), çalışanların çevresel sürdürülebilirliği destekleyen gönüllü veya zorunlu eylemlerini içermektedir (Fawehinmi vd., 2024). Çalışanların bireysel çevresel farkındalığı ile kurumsal sürdürülebilirlik hedefleri arasındaki etkileşim, modern işletmelerin rekabet gücünü ve sosyal sorumluluğunu belirleyen temel faktörlerden biri haline gelmiştir (Azeem vd., 2025). Ancak, yeşil davranışın motivasyon kaynakları, örgütsel bağlamda nasıl teşvik edilebileceği ve yazındaki boşlukları bize işaret eden bilindiği kadarıyla Türkiye'de henüz araştırma yapılmamıştır. Bu çalışma, Web of Science veritabanında yer alan bilimsel yayınları temel alarak yeşil davranış konusuna dair kapsamlı bir bibliometrik analiz gerçekleştirmeyi amaçlamaktadır. Çalışma ile, "literatürde hangi boşluklar bulunmaktadır ve gelecekteki araştırmalara yönelik hangi öneriler sunulabilir?" temel araştırma sorusuna yanıt aranmaktadır.

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Yeşil Davranışın Tanımı ve Kapsamı

Yeşil davranış, bireylerin ve kurumların çevresel sürdürülebilirliği teşvik eden tutum ve eylemlerini kapsayan geniş bir kavram olarak ifade edilmektedir (Zacher vd., 2023). Örgütsel bağlamda ele alındığında, çalışanların çevresel farkındalıklarını iş süreçlerine entegre etmeleri, kaynak tüketimini azaltmaları, çevre dostu uygulamaları benimsemeleri ve sürdürülebilirlik odaklı inovasyonlara katkıda bulunmaları yeşil davranışın temel bileşenleri olarak öne çıkmaktadır. Günümüz işletmeleri, sadece

yasal düzenlemelere uyum sağlamak için değil, aynı zamanda marka değerlerini artırmak, rekabet avantajı elde etmek ve uzun vadeli kârlılık sağlamak amacıyla çalışanlarını yeşil davranışa yönlendirmektedir (Stringer, 2010; Abubakar vd., 2022).

Yeşil davranış, çalışanların iş rollerine ve sorumluluklarına bağlı olarak rol içi ve rol dışı olmak üzere iki temel kategoriye ayrılmaktadır (Boiral vd., 2015). Rol içi yeşil davranış, çalışanın iş tanımı ve sorumlulukları dâhilinde gerçekleştirdiği çevre dostu faaliyetleri ifade etmektedir (Islam vd., 2021). Örneğin, enerji verimliliğini artırmak için makineleri kapatmak, çevreci üretim süreçlerini benimsemek veya geri dönüşüm politikalarını iş süreçlerine entegre etmek gibi uygulamalar rol içi yeşil davranışa örnek gösterilebilir. Buna karşılık, rol dışı yeşil davranış ise, çalışanın resmi görev tanımına doğrudan dâhil olmayan ancak kurumsal sürdürülebilirlik hedeflerine katkı sağlayan gönüllü eylemlerini kapsamaktadır (Dumont vd., 2017). Çalışanların iş yerinde çevre bilinci oluşturmak için farkındalık kampanyaları düzenlemesi, iş arkadaşlarını sürdürülebilir uygulamalara teşvik etmesi veya şirket dışında çevreci faaliyetlere katılması rol dışı yeşil davranış örnekleri arasında yer almaktadır.

Bireylerin çevresel sürdürülebilirliğe ilişkin tutumları ve davranışları genellikle Değer-tutum-davranış modeli çerçevesinde ele alınmaktadır. Bu modele göre, çalışanların sahip olduğu değerler, çevresel tutumlarını belirler ve bu tutumlar da çevre dostu davranışlara dönüşebilir (Liu vd., 2021). Örneğin, doğaya karşı yüksek duyarlılık gösteren bir çalışanın, iş yerinde enerji tasarrufu sağlama veya atıkları ayrıştırma gibi eylemlere daha yatkın olduğu gözlemlenebilir. Ancak, bireysel değerlerin her zaman davranışa dönüşmediği bilinmektedir. Bunun temel sebebi, örgütsel ve sosyal bağlamın bireylerin kararlarını yönlendirmesidir. Bu noktada, bireylerin davranışlarının yalnızca içsel değerler ve tutumlarla değil, aynı zamanda sosyal beklentiler ve örgütsel normlarla şekillendiği öne sürülmektedir. Akli hareket kuramı olarak adlandırılan bu kurama göre, çalışanların yeşil davranış sergileme niyeti, hem bireyin çevresel kaygılarına hem de örgüt içindeki sosyal normlara bağlı olduğu düşünülmektedir (Paul vd., 2016). Örneğin, bir iş yerinde sürdürülebilirlik kültürü güçlüyse ve yöneticiler çevre dostu uygulamaları destekliyorsa, çalışanların yeşil davranışlar sergileme ihtimali artar. Ancak, örgütsel destek eksikse ya da çevre dostu uygulamalara yönelik baskılar yetersizse, bireysel niyetler davranışa dönüşmeyebilir.

Örgütlerde yeşil davranışın benimsenme biçimi gönüllülük esasına dayalı yeşil işgören davranışı ve zorunlu yeşil işgören davranışı olmak üzere iki temel kategori altında incelenmektedir.

Gönüllülük Esasına Dayalı Yeşil İşgören Davranışı: Gönüllü yeşil işgören davranışı, bireylerin kendi iç motivasyonları ve çevresel değerleri doğrultusunda sergiledikleri çevre dostu eylemleri ifade etmektedir (Chaudhary, 2020). Bu tür davranışlar genellikle bireyin çevresel duyarlılığı, kişisel değerleri ve örgütsel bağlılığıyla doğrudan ilişkili olduğu belirtilmektedir (Afsar vd., 2020). Çalışanlar, yeşil davranışları sergilerken organizasyonel teşviklerden veya kurumsal baskılardan bağımsız hareket edebilmektedirler (Norton vd., 2015). Örneğin, iş yerinde geri dönüşüm alışkanlıkları kazandırmak, kağıt ve enerji tasarrufu sağlamak için kişisel önlemler almak veya çevre dostu yenilikler önermek gibi uygulamalar gönüllü yeşil işgören davranışına örnek verilebilir.

Bu tür davranışların teşvik edilmesi, işletmelerin sürdürülebilirlik hedeflerine ulaşmasını kolaylaştırmaktadır. Çalışanlar, kendilerini çevresel konularda daha etkili hissettiklerinde, örgütsel vatandaşlık davranışları sergileme eğilimleri de artmaktadır (Boiral ve Paillé, 2012). Ancak, gönüllü yeşil davranışların sürdürülebilir olması için örgüt kültürünün bu tür girişimleri desteklemesi ve ödüllendirmesi gerekmektedir (Hooi vd., 2022).

Zorunlu Yeşil İşgören Davranışı: Zorunlu yeşil işgören davranışı, çalışanların organizasyonun belirlediği kurallar ve düzenlemeler çerçevesinde uygulamak zorunda oldukları çevresel eylemleri içermektedir (Shi vd., 2024). İşletmeler, çevre yönetim sistemleri, sürdürülebilirlik politikaları ve yasal düzenlemeler doğrultusunda çalışanlarından belirli çevre dostu uygulamaları benimsemelerini beklemektedirler (Maniu vd., 2021). Örneğin, iş yerinde atık yönetimi kurallarına uymak, çevre dostu tedarik zinciri uygulamalarına bağlı kalmak veya yeşil üretim süreçlerine uygun hareket etmek zorunlu yeşil işgören davranışı kapsamına girmektedir.

Bu tür davranışlar, genellikle kurumsal politikalar ve yönetmelikler doğrultusunda şekillendiğinden, çalışanların yeşil davranışları benimsemesi bir zorunluluk haline gelmektedir. Ancak, çalışanların

sadece kurallara uyma motivasyonuyla hareket etmesi, uzun vadede çevresel sürdürülebilirliğe katkı sağlama noktasında sınırlı kalabilir. Dolayısıyla, işletmelerin zorunlu yeşil davranışları teşvik ederken, aynı zamanda çalışanların içsel motivasyonlarını destekleyen stratejiler geliştirmeleri gerekmektedir (Afsar vd., 2016).

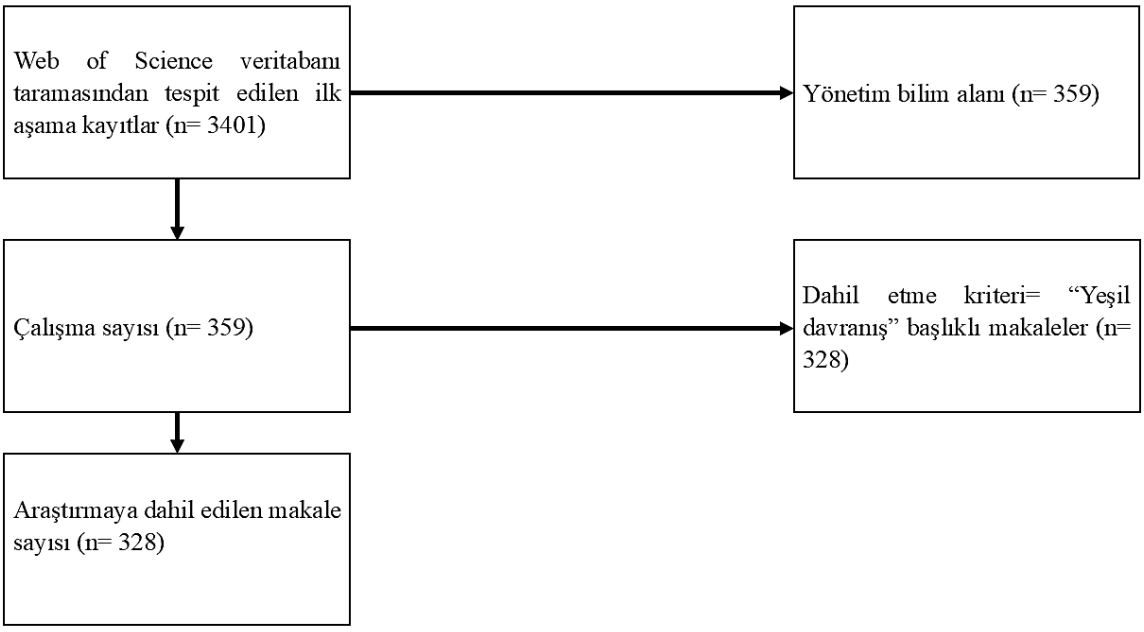
Genel olarak, örgütsel bağlamda yeşil davranışın hem gönüllü hem de zorunlu bileşenlerinin dikkate alınması, sürdürülebilir iş modellerinin oluşturulmasında kritik bir rol oynamaktadır. Çalışanların bireysel çevre bilinci ve örgütsel sürdürülebilirlik politikaları arasındaki etkileşimi anlamak, işletmelerin uzun vadeli çevresel performanslarını artırmalarına katkı sağlayacaktır.

ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Veri Toplama Prosedürü

Çalışmada kullanılacak olan veri kaynaklarını belirlemek için Web of Science veri tabanından yararlanılmıştır. "Yeşil davranış (green behavior)" terimi yazılarak ve "başlık" seçeneği işaretlenerek çalışmalar taranmış ve toplamda 3.401 çalışmaya erişilmiştir. Daha sonra WoS kategorileri arasında "yönetim (management)" bilim alanı seçilerek filtreleme gerçekleştirilmiş ve yönetim bilim alanında toplam 359 çalışma tespit edilmiştir. Çalışmanın kapsamını bilimsel makaleler oluşturduğu için bu çalışmaların arasında sadece "makale (article)" özelliği taşıyan yayınlar seçilmiştir. Buna göre araştırmanın veri kaynaklarını oluşturacak olan toplam 328 bilimsel makaleye ulaşılmıştır. Veri kaynaklarını toplama prosedürü, Şekil 1'de gösterildiği gibi PRISMA kılavuzuna göre gerçekleştirilmiştir.

Şekil 1: PRISMA literatür taraması aşamaları (Page et al., 2021).



Veri Analizi

Bibliyometrik analiz gerçekleştirmek için VOSviewer yazılımından ve WoS veritabanı analiz sonuçlarından yararlanılmıştır. WoS veritabanında erişilen makaleler "tab delimited file" biçiminde ve veri içeriği "tam kayıt (full record)" olacak şekilde dışa aktarıldı. VOSviewer yazılımına aktarılan veriler ışığında yıllara göre çalışmaların sayısı, çalışmaların dergilerdeki yayınlanma sayıları, yazar, kurum ve ülke ağları ile anahtar kelime ağ analizi gerçekleştirilmiştir. WoS veritabanı analiz sonuçlarına göre ise sürdürülebilirlik kalkınma amaçlarının gerçekleşme sıklığı ortaya konulmuştur.

BULGULAR VE TARTIŞMA

WoS veri tabanında yönetim bilim alanında "yeşil davranış" konulu yayınlanmış bilimsel makalelerin bibliyometrik analizleri farklı kategoriler altında gerçekleştirilmiştir. Bu doğrultuda, bilimsel makalelere ilişkin anahtar kelime ağı, ülke ağı, kurum ve organizasyon ağları ortaya konulmuştur. Elde edilen bulgular yeşil davranış literatürüne ilişkin derin bir bakış açısı sunarak literatürdeki boşlukların tespit edilmesini ve gelecekte yapılabilecek çalışmalara zemin hazırlanmasını kolaylaştırmıştır.

Yayın yılı

Yönetim bilim alanında yeşil davranış konulu çalışmalar 2007 yılından itibaren yayınlanmaya başlamıştır. 2016 yılından itibaren yavaş yavaş yeşil davranış konusuna yönelik ilginin arttığı söylenebilmektedir. En yüksek yayın sayısına 2024 yılında 87 makale ile ulaşılmıştır. Yıllara göre yayın sayısı Tablo 1'de yer almaktadır.

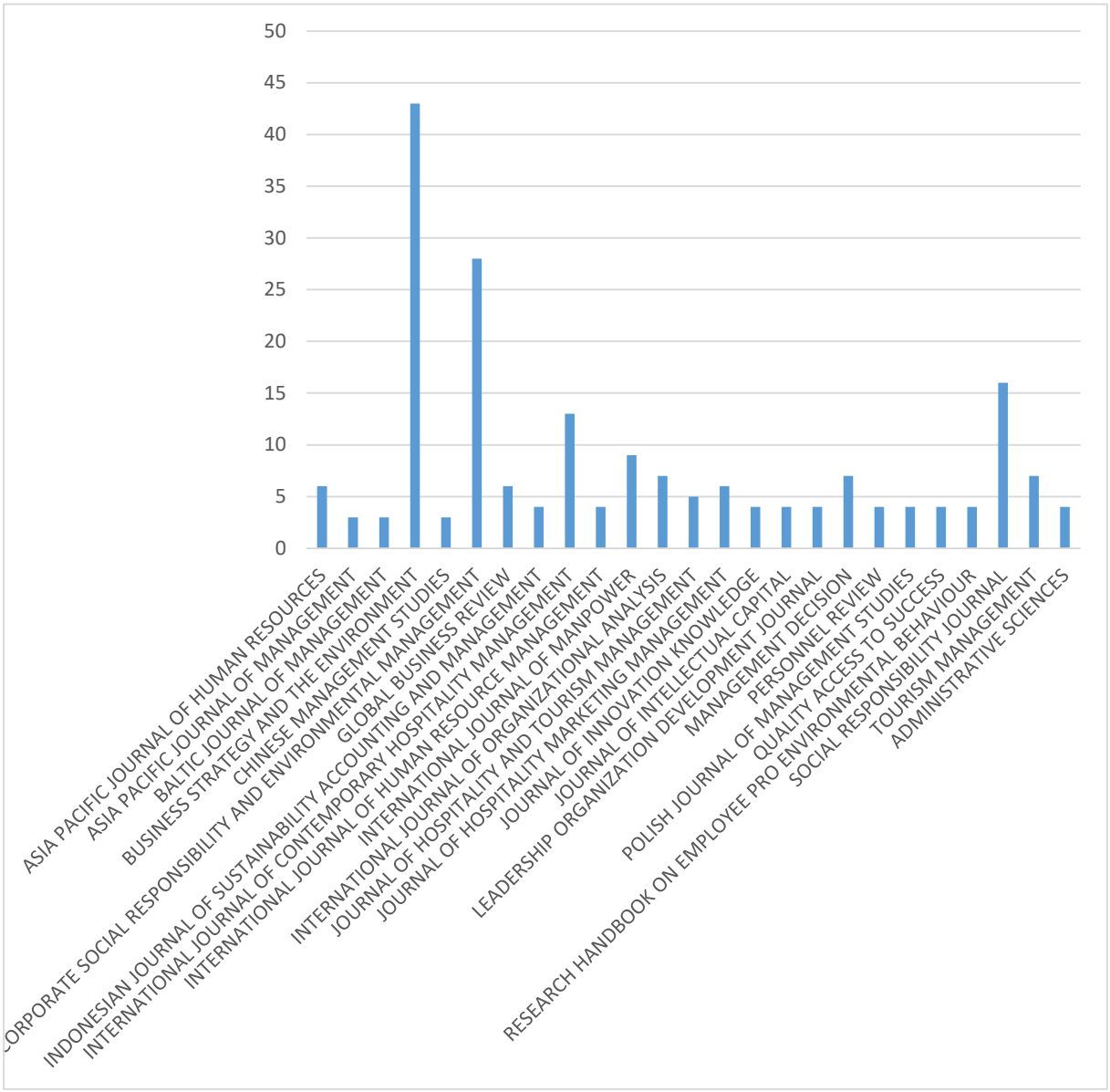
Tablo 1: Yıllara Göre Çalışma Sayısı

Çalışma Yılı	Çalışma Sayısı
2025	19
2024	87
2023	58
2022	40
2021	31
2020	29
2019	16
2018	13
2017	11
2016	8
2015	3
2014	3
2013	2
2012	4
2011	4
2010	1
2007	1

Dergiler

Yönetim bilim alanında yeşil davranış konulu çalışmalar en çok "Business Strategy and Environment" dergisinde yayınlanmıştır. Bu dergiden sonra sırasıyla "Corporate Social Responsibility and Environmental Management", "Social Responsibility Journal" ve "International Journal of Contemporary Hospitality Management" dergilerinde makaleler ağırlıklı olarak yayınlanmıştır. Çalışmaların dergilerdeki yayınlanma sayıları Şekil 1'de gösterilmiştir.

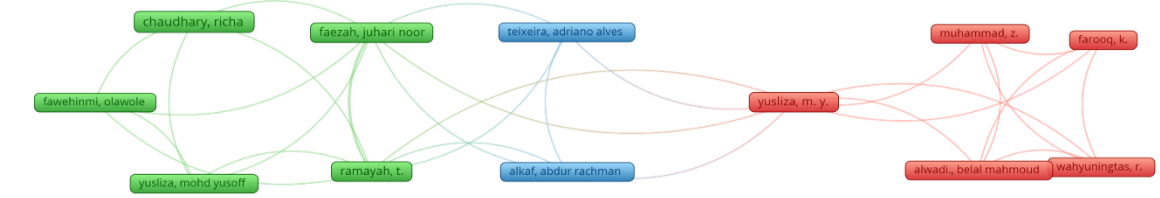
Şekil 2. Çalışmaların dergilerdeki yayınlanma sayıları



Yazar ağı

Yönetim bilim alanında yeşil davranış konulu çalışmaların yazar sayısı toplam 147'dir. Atıf sayısına göre analiz edildiğinde en yüksek atıf alan 3 yazar söz konusudur. Bu yazarların atıf sayısı 716'dır (Tablo 2). Birden fazla çalışması olan yazarların sayısı ise 7'dir. En az iki çalışması olan 5 yazar bulunmakla birlikte, üç çalışması olan yazar sayısı ise 2'dir (Tablo 3). Birbirleriyle bağlantılı olan toplam 12 yazar olmakla birlikte, bu bağlantılar Şekil 2'de gösterilmiştir.

Şekil 3: Yazar ağı



Tablo 2: Atıf sayısı en yüksek olan yazarlar

Author	Papers	Citations	Total Link Strength
Deng, Xin	1	716	2
Dumont, Jenny	1	716	2
Shen, Jie	1	716	2

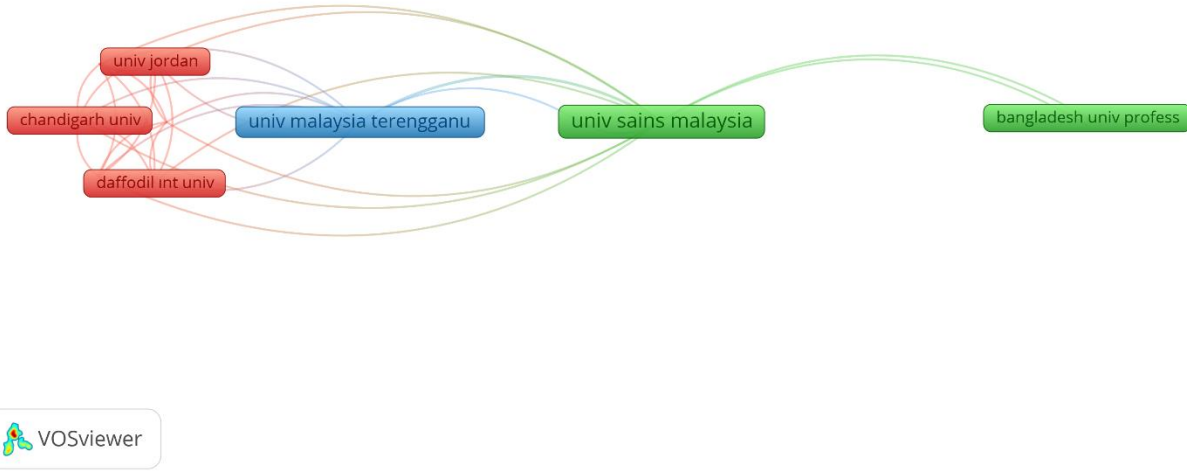
Tablo 3: Çalışma miktarına göre yazar sayısı

Author	Papers	Citations	Total Link Strength
Yusliza, M. Y.	2	5	2
Ramayah, T.	2	9	4
Faezah, Juhari Noor	2	9	4
Lathabhavan, Remya	2	9	0
Katz, Ian M.	2	57	2
Zacher, Hannes	3	288	2
Chaudhary, Richa	3	343	2

Kurum ağı

Yönetim bilim alanında yeşil davranış konulu en az bir çalışmanın yayınlandığı toplam 117 kurum bulunmaktadır. İki çalışma yayınlayan 5 kurum var iken, üç çalışma yayınlayan üç kurum vardır. En fazla atıf sayısına sahip olan kurum Univ. South Australia ve Shenzen Univ. iken, ikinci en fazla atıf sayısına sahip olan kurumlar ise Univ. Tecn. Lisboa ve Univ. Winchester'dır. En yüksek atıf sayısına sahip ilk beş kurum Tablo 4'de gösterilmiştir. Birbirleriyle etkileşime sahip olan ülkeler arasındaki ilişki ağı Şekil 3'de gösterilmiştir.

Şekil 4: Kurum ağı



Tablo 4: Atıf sayısı en yüksek olan kurumlar

Kurum Adı	Çalışma Sayısı	Atıf Sayısı	Toplam Bağlantı Gücü
Güney Avustralya Üniversitesi (University of South Australia)	1	716	2
Shenzen Üniversitesi (Shenzen University)	1	716	2
Lizbon Teknik Üniversitesi (Universidade Técnica de Lisboa)	1	346	1
Winchester Üniversitesi (University of Winchester)	1	346	1
Hindistan Patna Teknoloji Enstitüsü (IIT Patna)	1	291	0

Ülke ağı

Yönetim bilim alanında yeşil davranış konulu en az bir çalışmanın yayınlandığı toplam 27 ülke bulunmaktadır. İki çalışmanın yayınlandığı ülke sayısı 13 iken, üç çalışmanın yayınlandığı ülke sayısı ise 10'dur. Üç ülkede yeşil davranış konulu yayınlanan çalışma sayısı en az 9 olup, bu ülkeler Malezya, Pakistan ve Hindistan'dır (Tablo 5). Çalışmalara en fazla atıf alan ilk üç ülke Avustralya, Çin ve Hindistan'dır (Tablo 6).

Tablo 5: Çalışma sayısı en fazla olan ülkeler

Ülke	Çalışma Sayısı	Atıf Sayısı
Malezya	9	209
Pakistan	10	152
Hindistan	15	625

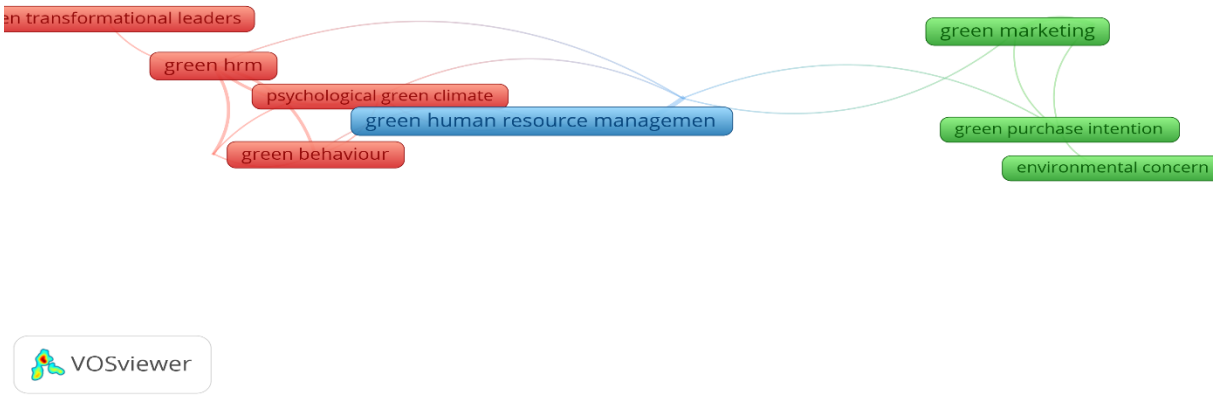
Tablo 6: Atıf sayısı en fazla olan ülkeler

Ülke	Çalışma Sayısı	Atıf Sayısı
Avustralya	5	998
Çin	7	980
Hindistan	15	625

Anahtar kelime ağı

Yönetim bilim alanında yeşil davranışla ilgili toplam 192 anahtar kelime tespit edilmiştir. En az üç kez gerçekleşme sıklığına sahip olan anahtar kelimelerin sayısı 11'dir. Bu anahtar kelimeler arasında en çok gerçekleşme sıklığına ve en yüksek bağlantı gücüne sahip olan "yeşil insan kaynakları yönetimi"dir. İkinci en çok gerçekleşme sıklığına ve en yüksek bağlantı gücüne sahip olan anahtar kelime ise "yeşil davranış"tır (Tablo 7). Yeşil davranışın ilişkili olduğu diğer anahtar kelimeler ise psikolojik yeşil iklim, yeşil pazarlama, yeşil bağlılık, yeşil satın alma davranışı, yeşil satın alma niyeti, çevresel kaygı ve yeşil dönüşümcü liderlik şeklindedir. Anahtar kelimeler arasındaki ilişki ağı Şekil 4'de gösterilmiştir.

Şekil 5: Anahtar kelime ağı



Tablo 7: Anahtar kelimelerin gerçekleşme sıklığı ve toplam bağlantı güçleri

Anahtar Kelime	Gerçekleşme Sıklığı	Toplam Bağlantı Gücü
Yeşil insan kaynakları yönetimi (green HRM/green human resource management)	13	13
Yeşil davranış (green behavior/green behaviour)	11	12
Psikolojik yeşil iklim (psychological green climate)	3	6
Yeşil pazarlama (green marketing)	6	5
Yeşil bağlılık (green commitment)	3	4
Yeşil satın alma davranışı (green purchase behavior)	4	4
Yeşil satın alma niyeti (green purchase intention)	3	4
Çevresel kaygı (enviornmental concern)	3	1
Yeşil dönüşümcü liderlik (Green transformational leadership)	4	1

Sürdürülebilirlik kalkınma amaçları

Yeşil davranış konulu makalelerde sürdürülebilirlik kalkınma amaçlarının ne sıklıkla ele alındığı irdelenmiştir. Bu doğrultuda makalelerde en çok "Sanayi, Yenilikçilik ve Altyapı" hedefinin ele alındığı görülmüştür. Bununla birlikte diğer sürdürülebilirlik kalkınma amaçlarının da makalelerde irdelendiği tespit edilmiştir. Sürdürülebilirlik kalkınma amaçlarının sıklık düzeyleri Tablo 8'de yer almaktadır.

Tablo 8: Sürdürülebilirlik kalkınma amaçlarının gerçekleşme sıklığı

Sürdürülebilirlik Hedefi	**Gerçekleşme Sıklığı**
Sanayi, yenilikçilik ve altyapı	180
Sorumlu üretim ve tüketim	121
İklim eylemi	117
Sudaki yaşam	112
Nitelikli eğitim	112
Açlığa son	111
Karasal yaşam	111
Erişilebilir ve temiz enerji	6
İnsana yakışır iş ve ekonomik büyüme	5
Yoksulluğa son	5
Sürdürülebilir şehirler ve topluluklar	5
Toplumsal cinsiyet eşitliği	4
Temiz su ve sanitasyon	2

Tartışma

Yönetim bilim alanında yeşil davranış konulu çalışmaların sayısın son yıllarda artmaya başlamıştır. Özellikle son beş yılda yeşil davranış konulu uluslararası bilimsel çalışmaların sayısındaki artış dikkat çekmektedir. Sürdürülebilirlik kalkınma amaçlarının da etkisiyle yeşil temalı çalışmalara daha çok önem verildiği görülmektedir. Bu doğrultuda gelecek yıllarda yeşil davranış konulu çalışmaların sayısının gittikçe artacağı tahmin edilmektedir. Yazar başına birden fazla yeşil davranış konulu çalışma sayısının az olduğu göz önüne alındığında, yeşil davranış konulu bilimsel çalışmaların sayısının artırılması gelecekte önemli olabilecektir. WoS çerçevesinde Türkiye'den yönetim bilim alanında yeşil davranış konulu iki çalışmaya rastlanmıştır. Ulusal literatürde yeşil davranışla ilgili yapılmış çalışmalar olmakla birlikte (Akandere, 2019; Kerse vd., 2021; Çavuşoğlu ve Durmaz, 2019; Tuna ve Yıldız, 2023; Eroymak et al., 2018), WoS veri tabanında Türkiye'deki akademisyenler tarafından bilimsel çalışmaların henüz istenilen düzeyde gerçekleştirilmemiş olması gelecek çalışmalar adına motivasyon kaynağı oluşturabilmektedir. İncelenen makalelerde anahtar kelime olarak en çok yeşil insan kaynakları yönetimi dikkat çekmekle birlikte, ağırlıklı olarak insan kaynakları yönetimi, pazarlama ve örgütsel davranış alanları kapsamında anahtar kelimelerin yer aldığı görülmektedir. Gelecek çalışmalarda örgüt yapısı, örgüt kültürü, bilgi yönetimi, girişimcilik, dijital öz-yeterlik, kurumsal sosyal sorumluluk gibi değişkenlerle ilişkilendirecek şekilde bilimsel çalışmaların yapılması literatürdeki bilgi birikimini genişletebilecektir. Ayrıca çalışmalarda ağırlıklı olarak birey odaklı çalışma birimi tercih edilmiş olmakla birlikte, gelecek çalışmaların örgüt düzleminde gerçekleştirilmesi daha farklı ve çarpıcı bulguların ortaya çıkmasına imkân verebilecektir. Yeşil davranışa yönelik bazı bibliyometrik ve içerik analizi çalışmaları gerçekleştirilmiştir. Örneğin Zhang vd., (2024) WoS veritabanında 2012-2023 yılları arasında yayınlanan çalışan yeşil davranışı makalelerine yönelik gerçekleştirdiği bibliyometrik çalışmasında yayın sayılarının yıllara göre değişimi, en çok atıf alan yazarların bilgisi, anahtar kelimeler ve çalışan yeşil davranışıyla ilişkili olan bağımsız, aracı ve bağımlı değişkenler araştırılmıştır. Araştırmanın analizleri sonucunda çalışan yeşil davranışı konulu makale sayılarının son yıllarda artış gösterdiği belirtilmiştir. Anahtar kelimelerin ağırlıklı olarak insan kaynakları yönetimi ve örgütsel davranış alanlarıyla ilişkili olduğu görülmüştür. Bu çalışmada makale taraması yapılırken "çalışan yeşil davranışı" başta olmak üzere başka anahtar kelimeler kullanılarak verilere ulaşılmış ve sadece 2012-2023 yılları arasındaki makaleler referans alınmıştır. Bizim çalışmada ise sadece "yeşil davranış" anahtar kelimesi kullanılarak ve herhangi bir zaman aralığı kısıtı konulmadan veri setine erişim sağlanmıştır. Bunun dışında Yiğit (2022) yeşil örgütsel davranış alanındaki makalelere yönelik içerik analizi gerçekleştirmiştir. Çalışmasında Sage, Science-direct ve Scholar Google veri tabanlarındaki yeşil örgütsel davranış konulu makaleler içerik analizi ile irdelenmiştir. Bu bağlamda makalelerin çalışma yıllarına, dergi isimlerine, yazıldığı dile, yazar sayılarına, değişken sayılarına, anahtar kelime sayılarına ve makale türlerine göre dağılımları araştırılmıştır. Her iki çalışmadan farklı olarak bizim çalışmamızda kurum ve ülke ağı analizi ile sürdürülebilir kalkınma amaçlarının çalışmalardaki gerçekleşme sıklığı da yer almakta olup, bu

bağlamda gelecek çalışmalar için yeni araştırma fikirlerinin ortaya çıkmasına imkân sağlayabileceği düşünülmektedir.

SONUÇ

Bu araştırma kapsamında WoS veritabanında yönetim kategorisi çerçevesinde sadece "yeşil davranış" anahtar kelimesi kullanılarak veriler elde edilmiştir. Dolayısıyla elde edilen bulgular sadece "yeşil davranış" konulu çalışmaların sonuçlarını kapsamaktadır. WoS veri tabanında yeşil davranış anahtar kelimesi başlık (title) olarak girilmiş ve dolayısıyla sadece makale başlığında yeşil davranış kelimesi geçen makaleler araştırma kapsamında değerlendirilmiştir. Ayrıca veri kaynağı olarak sadece WoS platformu belirlenmiş olup, elde edilen bulgular WoS platformundaki çalışmalar kapsamında geçerlidir.

Bu çalışmada WoS veri tabanı yönetim bilim alanı çerçevesinde yeşil davranış başlıklı çalışmaların bibliyometrik analiz gerçekleştirilmiştir. Analizi sonucunda yönetim bilim alanında yeşil davranış başlıklı çalışmaların yıllara göre dağılımı, çalışmaların dergilerdeki yayınlanma sayıları, yazar, kurum ve ülke ağları ile anahtar kelime ağ analizinin yanı sıra sürdürülebilir kalkınma amaçlarının gerçekleme sıklığına ilişkin bulgular elde edilmiştir. Bu çalışmanın sonuçları yönetim bilim alanında yeşil davranış literatüründe potansiyel boşlukların belirlenmesi ve gelecek çalışmalara altyapı oluşturması bağlamında önem teşkil etmektedir.

KAYNAKÇA

Abubakar, A., Khalifa, M. M., Elbasset, F. H. A., & Alkharusi, B. (2022). Strategic integration of green innovation, green behavior, and information systems for sustainable business performance & competitiveness. *International Journal of Management and Sustainability*, *11*(1), 31-45.

Afsar, B., Badir, Y., & Kiani, U. S. (2016). Linking spiritual leadership and employee pro-environmental behavior: The influence of workplace spirituality, intrinsic motivation, and environmental passion. *Journal of Environmental Psychology*, *45*, 79-88.

Afsar, B., Maqsoom, A., Shahjehan, A., Afridi, S. A., Nawaz, A., & Fazliani, H. (2020). Responsible leadership and employee's proenvironmental behavior: The role of organizational commitment, green shared vision, and internal environmental locus of control. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, *27*(1), 297-312.

Akandere, G. (2019). Çalışanların çevresel tutkusunun yeşil davranışları üzerindeki etkisi. Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 17(4), 387-404. https://doi.org/10.18026/cbayarsos.628077.

Azeem, M. U., Bajwa, S. U., Aslam, H., & Haq, I. U. (2025). How and when do an organization's social sustainability orientation and green human resource practices enhance its sustainable performance?. *The International Journal of Human Resource Management*, *36*(2), 275-303.

Boiral, O. (2009). Greening the corporation through organizational citizenship behaviors. *Journal of business ethics*, *87*, 221-236.

Boiral, O., & Paillé, P. (2012). Organizational citizenship behaviour for the environment: Measurement and validation. *Journal of business ethics*, *109*, 431-445.

Boiral, O., Paillé, P., & Raineri, N. (2015). The nature of employees' pro-environmental behaviors. *The psychology of green organizations*, 12-32.

Chaudhary, R. (2020). Green human resource management and employee green behavior: an empirical analysis. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, *27*(2), 630-641.

Çavuşoğlu, S., & Durmaz, Y. (2019). Yeşil davranışlara karşı tutumun ziyaret niyetine etkisinde yeşil imajın düzenleyicilik rolü: yeşil oteller örneği. Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 29(2), 303-315. https://doi.org/10.18069/firatsbed.540080.

Dumont, J., Shen, J., & Deng, X. (2017). Effects of green HRM practices on employee workplace green behavior: The role of psychological green climate and employee green values. *Human resource management*, *56*(4), 613-627.

Eroymak, S., İzgüden, D., & Erdem, R. (2018). Çalışanların yeşil davranışının kavramsal çerçevede incelenmesi. Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 23(3), 961-971.

Fawehinmi, O., Yusliza, M. Y., Tanveer, M. I., & Abdullahi, M. S. (2024). Influence of green human resource management on employee green behavior: The sequential mediating effect of perceived behavioral control and attitude toward corporate environmental policy. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, *31*(3), 2514-2536.

Hooi, L. W., Liu, M. S., & Lin, J. J. (2022). Green human resource management and green organizational citizenship behavior: do green culture and green values matter?. *International Journal of Manpower*, *43*(3), 763-785.

Islam, T., Khan, M. M., Ahmed, I., & Mahmood, K. (2021). Promoting in-role and extra-role green behavior through ethical leadership: mediating role of green HRM and moderating role of individual green values. *International Journal of Manpower*, *42*(6), 1102-1123.

Kerse, G., Maden, Ş., & Selçuk, E. T. (2021). Yeşil dönüştürücü liderlik, yeşil içsel motivasyon ve çalışanın yeşil davranışı: Ölçek uyarlama ve ilişki tespiti. İşletme Araştırmaları Dergisi, 13(2), 1574-1591. https://doi.org/10.20491/isarder.2021.1216.

Liu, J., Zhao, Y., & Jang, S. (2021). Understanding beach tourists' environmentally responsible behaviors: An extended value-attitude-behavior model. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, *38*(7), 696-709.

Maniu, I., Costache, C., & Dumitraşcu, D. D. (2021). Adoption of green environmental practices in small and medium-sized enterprises: Entrepreneur and business policies patterns in romania. *Sustainability*, *13*(9), 4968.

Moore, S. B., & Manring, S. L. (2009). Strategy development in small and medium sized enterprises for sustainability and increased value creation. *Journal of cleaner production*, *17*(2), 276-282.

Norton, T. A., Parker, S. L., Zacher, H., & Ashkanasy, N. M. (2015). Employee green behavior: A theoretical framework, multilevel review, and future research agenda. *Organization & Environment*, *28*(1), 103-125.

Page, M. J., McKenzie, J. E., Bossuyt, P. M., Boutron, I., Hoffmann, T. C., Mulrow, C. D., Shamseer, L., Tetzlaff, J. M., Akl, E. A., Brennan, S. E., Chou, R., Glanville, J., Grimshaw, J. M., Hróbjartsson, A., Lalu, M. M., Li, T., Loder, E. W., Mayo-Wilson, E., McDonald, S., McGuinness, L. A., Steward, L. A., Thomas, J., Tricco, A. C., Welch, V. A., Whiting, P., & Moher, D. (2021). The PRISMA 2020 statement: An updated guideline for reporting systematic reviews. BMJ, 372(n71), 1-9. https://doi.org/10.1136/bmj.n71.

Paul, J., Modi, A., & Patel, J. (2016). Predicting green product consumption using theory of planned behavior and reasoned action. *Journal of retailing and consumer services*, *29*, 123-134.

Saini, G., Jena, L. K., Gupta, S., & Mahale, G. (2025). Understanding green behaviours through the lens of self-determination theory. *Measuring Business Excellence*, *29*(1), 76-96.

Shi, H., Shangguan, L., Dong, L., Li, M., & Zhang, Y. (2024). Voluntary vs. Compulsory: examining the consequences of two forms of employee green behaviors. *Current Psychology*, *43*(26), 22297-22306.

Stringer, L. (2010). *The green workplace: Sustainable strategies that benefit employees, the environment, and the bottom line*. St. Martin's Press.

Tuna, Ö. ve Yıldız, M. (2023). Çalışanın Yeşil Davranışı ve İş Performansında Yeşil Dönüştürücü Liderliğin Rolü. Uluslararası ve İdari İncelemeler Dergisi, C-iasoS 2022 Özel Sayısı, 61-80. https://doi.org/10.18092/ulikidince.1219730.

Yiğit, B. (2022). Yeşil örgütsel davranış alanındaki makalelerin kategorik olarak incelenmesi. Avrasya Sosyal ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi, 9(1), 189-196.

Zacher, H., Rudolph, C. W., & Katz, I. M. (2023). Employee green behavior as the core of environmentally sustainable organizations. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, *10*(1), 465-494.

Zhang, X., Panatik, S. A., & Zhang, N. (2024). Employee green behavior: Bibliometric-content analysis. Heliyon, 10(10), 1-16.

ÖRGÜTLERDE PANOPTİKONUN İŞE ADANMIŞLIK VE SANAL KAYTARMA ÜZERİNE ETKİSİ: BİR ALAN ÇALIŞMASI

***Bu bildiri tez çalışmasından türetilmiştir.*

Kübra KULUALP
Fırat Üniversitesi, kubra.kulualp@gmail.com

Muhammet DÜŞÜKCAN
Profesör Dr. Munzur Üniversitesi, mdusukcan23@gmail.com

ÖZET

Bu araştırmada; panoptikon' un işe adanmışlık ve sanal kaytarma üzerindeki etkileri, bu etkilerin yönü ve düzeyi araştırılmıştır. Veriler anket tekniğiyle toplanmıştır. Elazığ'daki kamu bankalarında 166 çalışana, yüz yüze anket uygulanmıştır. Verilerin analizinde SPSS22 kullanılmıştır. Kolelasyon ve regresyon analizleriyle negatif panoptikonun sanal kaytarmayı anlamlı ve pozitif yönde etkilediği saptanmıştır. Çalışanlar dışarıdan gözetlendiklerini hissettikleri zaman rahatsız olup, sanal kaytarma eylemine yönlendirmektedir. Pozitif panoptikon ile sanal kaytarma arasında negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır. Çalışanlar izlendiklerinde güvende hissederler ve sanal kaytarma eyleminden uzaklaştırır. İkinci bağımlı değişken işe adanmışlık ile panoptikon arasındaki ilişki incelendiğinde, pozitif panoptikonun işe adanmışlığı anlamlı ve pozitif yönde etkilediği tespit edilmiştir. Çalışanların pozitif panoptikon algıları arttıkça işe adanmışlık düzeylerinin de arttığını göstermektedir. Negatif panoptikon ile işe adanmışlık arasında anlamlı ve negatif bir ilişki saptanmıştır. Çalışanlar izlendikleri zaman rahatsız olup, işe adanmışlık düzeylerini azaltmaktadır. İzlenme bilinci ile işe adanmışlık arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki vardır. İzlenme bilincinin artmasının işe adanmışlık düzeyini artırabilir.

Anahtar Kelimeler: Panoptikon, Sanal Kaytarma, İşe Adanmışlık

GİRİŞ

İnsanlık tarihi boyunca yönetimi elinde bulunduran egemen güçler, hâkimiyetlerini kanıtlamak ve yaygınlaştırabilmek amacıyla çaba sarf etmiştirler. Egemen gücün toplumda, "ben iktidarım'' algısı oluşturabilmek için uyguladığı çeşitli yaptırımlar, ortaçağ' da idam törenleri gibi yollara başvurması bunun göstergeleri arasında sayılabilir. Zamanla egemen gücün "kendini göstermeden görebilme ilkesi'' gözetim toplumunda çığır açmıştır. Panoptikon olarak isimlendirilen sistem, teknolojinin getirdiği yeni iletişim ve bilgi teknikleriyle gelişip, yaygınlaşmıştır (Öztürk, 2013:133).

18. yüzyıl iktidarları, halkı kontrol altında tutabilmek adına çeşitli yöntemler aramaktadırlar. Samuel Bentham bir mimardır ve kardeşi Jeremy Bentham ile proje tasarladılar. Bu tasarıma panoptikon ismini verirler. Bu tasarıma sınırlı bir alanda bulunan tüm mahkûmları gözetim altında tutup, her an izleniyor algısı yarattığı için panoptikon ismini vermiştirler. Kavram "pan'' ve "optikon'' kelimelerinin birleşiminden oluşmaktadır. "Pan'' bütün anlamına gelirken, "optikon'' ise gözetleme anlamını karşılamaktadır. Bütünü gözetlemek olarak karşılık bulan kelimemiz, oluşturulan projenin de fonksiyonunu ifade etmektedir (Özdel, 2012: 23).

Hapishane tasarımıyla oluşturulan panoptik gözetim teknolojik gelişmelerle beraber farklı bir boyut kazanmıştır. Teknoloji ve globalleşmeyle birlikte dünya küresel bir köy şeklini alırken, panoptikon anlayışıyla da hayatımız teknolojik gözetleme sistemleriyle çevrili elektronik bir hapishaneye

dönüşmüştür. Günümüzde doğum anından başlayıp hayatın son bulacağı ana kadar insanoğlunun yaşamındaki hemen hemen tüm faaliyetler kaydedilmektedir.

İşyerinde güvenliği sağlamak, verimliliklerini artırmak, personelinin performans ölçümünde faydalanmak, iş yerinde adaleti sağlamak, kontrol ve denetimde faydalanmak amacıyla, elektronik gözetim teknolojilerini kullanmaktadırlar. Elektronik gözetim uygulamaları kapsamında kamera kullanımının yanında bilgisayar ve internet kullanımları, telefonla yapılan görüşmelerin kayıt altına alınıp dinlenmesi, iş için tahsis edilmiş araçlarda GPS sisteminin bulunması gibi uygulamalar sıralanabilir (Güven, 2007: 221). İş yerlerimizde bulunan kameralarla kesintisiz gözerim yapılmakta, sabit hatla yapılan telefon görüşmelerimiz kayıt altına alınmakta, bilgisayar üzerinden yapılan işlemler ve hatta kurumsal yazışma sistemlerindeki konuşma geçmişleri kayıtlı olarak tutulmaktadır.

İşe adanmışlık ya da işe bağlanmayı, çalışanın işine duyduğu sevgi ve katılımı olarak tanımlayabiliriz. İşlerine kedini adamış insanlar, yaptıkları işleri özümserler ve yaptıkları işler onları motive eder. Bununla birlikte diğer personellerle kıyaslandığında, kendini işine adamış olan personeller daha disiplinli olup, verimlilik bakımından fark yaratırlar (Roberts ve Davenport, 2002: 21).

Sanal kaytarma, mesai saatlerinde mail alışverişinde bulunmak, iş aramak, online alışveriş yapmak, borsa ve finans sayfalarında aktif olmak, pornografik tarzda sayfalara tıklamak, oyun oynamak ve sohbet odalarında bulunmak gibi kurum tarafından personelin kullanımına tahsis edilen kaynakları işi haricindeki bu ve benzeri alanlarda kullanmaktır (Genç ve Aydoğan, 2016). Personeller her dönem çeşitli kaytarma yöntemlerine başvurmuşlardır ancak, sanal kaytarma ile teknolojiden faydalanılarak aylaklık yapma imkânı sağlanmıştır (Henle, 2008: 383).

İşyerinde elektronik gözetim mekanizmaları ve işe adanmışlık konusundaki literatür taraması yapılmış, ancak konuyla ilgili çalışma olmadığı gözlemlenmiştir. Çalışmanın amacı, yapılan gözetim faaliyetleri sonucunda personellerin sanal kaytarma faaliyetlerine yönelmesi veyahut kendilerini işlerine adayıp verimliliklerini ve performanslarını artırmaları üzerindeki etkisi arasındaki ilişkinin incelenmesidir.

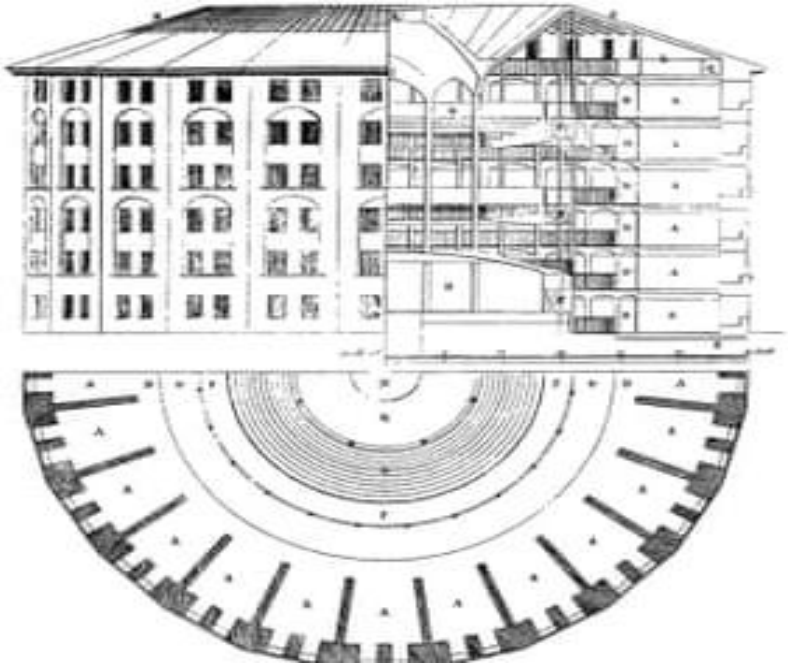
KAVRAMSAL ÇERÇEVE

PANOPTİKON

18. yüzyılda iktidarlar, halkı denetim altında tutabilmek ve otoritelerini korumak için bir sistem arayışındaydılar. Mimar olan Samuel Bentham ve kardeşi Jeremy Bentham bu amaca uygun bir yapı tasarlarlar. Tasarladıkları bu yapı panoptikon adını alır. Bu kelime "pan "ve "optikon" şeklinde iki ayrı kavramın birleştirilmesiyle ortaya çıkmıştır. "pan" bütün demekken "optikon" ise gözetleme anlamına gelmektedir. Bütünü gözetlemek anlamını oluşturan kelime yapının temel fonksiyonuna vurgu yapmaktadır (Özdel, 2012: 23).

Panoptikon- gözetim evi merkezi bir gözetimi çevreleyen hücrelerden meydana gelen ve birkaç gardiyanın çok sayıdaki mahkûmu eş zamanlı gözetip altında tutup kontrol edebildiği daire şeklindeki yapıdır (Pease Watkin, 2003: 1).

Şekil 2. Jeremy Bentham'ın Panoptikon Planı (The Guardian, 2015).



Daire şeklindeki bir bina vardır. Binadaki hücrelerinde mahkûmlar ve merkezdeyse gardiyanlar bulunmaktadır. Storlar vasıtasıyla da gardiyanlar mahkûmların göremeyeceği açıda yer alırlar. Ve en nihayetinde bir nevi heryerdelik algısı yaratılır. Gözetim evinde her bir hücreyi detaylı bir şekilde görebilen merkezi bir nokta vardır (Werret, 1999 : 1).

Jeremy Bentham'ın plana dair detaylarını kendi kalemiyle anlattığı mektuplardan öğreniyoruz. Yirmiden fazla yazdığı mektuplarda binan planını ve her ayrıntısını detaylı şekilde anlatmaktadır. Ayrıca tasarlamış olduğu bina ile sadece ıslah evleri için değil, aynı zamanda fabrikalar, tımarhaneler, hastaneler ve okullar içinde uygulanabilir planlama yapılarını mektuplarında detaylı şekilde aktarmıştır.

Proje öncelikle hapishane modeli üzerinden anlatılmasına karşın panoptıkon'un çeşitli yerlerde kullanılabiliyor oluşu bir iktidar teknolojisi, gözetim projesi olarak düşünülebilir (Karakehya, 2009: 336).

Panoptikon projesi simgesel olarak önemli olup bu projeyle sadece mahkûmlar gözetlenip onlar hakkında bilgi edinmekle kalınmayacak, aynı zamanda az sayıda gardiyanla bu işin yapılmasına ortam sağlandığı için maliyetlerde minimuma indirilecektir. Bu yönleriyle projeden güzel kazançlar elde edeceğini beklemiş olan Bentham, ne yazık ki ömrü boyunca projenin gerçekleştirildiğini görememiştir (Karakehya, 2009: 335).

Kullanımı hangi amaçla olursa olsun bütün planların özünde gözetlenen kişilere sürekli izlendikleri izlenimi vermek ve bu sayede verimlilik ve güvenliği sağlamak vardır.

Panoptikonun Boyutları

Bıyıkbeyi (209: 147) 'nin anlatımıyla panoptikon dört boyuttan meydana gelmektedir. Bu boyutlar; negatif panoptikon, pozitik panoptikon, izlenme bilinci ve dışşal sorumluluktur.

Negatif Panoptikon

Personellerin çeşitli kanallardan yapılan izlenim, gözetim ve denetlemeler yüzünden içinde bulundukları durumdan irrite olmaları ve çalışanda olumsuz duygular oluşturmasıdır.

Pozitif Panoptikon

Yapılan gözetim, izlenim ve denetlemeler sonucunda kurumdaki haksız rekabet önlenip personelin güven, işe teşvik gibi olumlu duyguları oluşur.

Dışsal Sorumluluk

Personeller yapılan izlenim, gözetim ve denetlemelerin farkındadırlar ve izlendikleri ortamda hal ve hareketlerine, iş arkadaşlarıyla olan ilişkilerine dikkat edip, yapmaları beklenilen şekilde davranırlar.

İzlenme Bilinci

Personellerin kurumdaki kameralarının görüntüyle beraber sesi de kaydedip kaydetmemesi gibi teknik özelliklerini, telefon görüşmeleri kayıtlarının ne kadar süreyle saklı tutulduğu gibi detayların farkında olunması durumunu değerlendirir.

İŞE ADANMIŞLIK

Adanmışlık, "bir kişinin bütün çabasını ve gücünü belirli bir amaç için kullanması, o amaca yönelik çalışmalar yapması'' olarak tanımlanabilir. Bu amaç sadece işletmenin kısa dönemli hedeflerine ulaşabilesini değil, aynı zamanda uzun dönemde işletmenin hedeflerini bireysel hedefi olarak algılayıp bu doğrultuda emek vermesidir (Koçel, 2020: 471).

İşe adanmışlık kavramını, akademik çalışmalarında ilk kez dile getiren kişi Kahn' dır. Daha sonraları tükenmişlik konusunda Maslach vd. (2010) tarafından yapılan araştırmalar neticesinde, tükenmişlik kavramının "pozitif antitezi'' olarak işe adanmışlık kavramı karşımıza çıkmıştır. Bu bakımdan Kahn (1990) ve Maslach vd. (2001) 'ın yaptığı incelemeleri işe adanmışlık konusunda yapılan ilk çalışmalar olma özelliğini taşımaktadır (Aydemir ve Endirlik, 2019: 1094).

İşe bağlılığı, çalışanın işine duyduğu sevgi ve katılımı olarak tanımlanabilir. İşlerine kedini adamış insanlar, yaptıkları işleri özümserler ve yaptıkları işler onları motive eder. Bununla birlikte öteki personellerle kıyaslandığında, kendini işine adamış olan personeller daha disiplinli olup, verimlilik bakımından fark yaratırlar. İşverenin ve müşterilerin beklentilerini karşılama ihtimalleri daha yüksektir (Roberts ve Davenport, 2002: 21).

SANAL KAYTARMA

Personellerin iş yerinde ortak bir alanda çalışması ve iş yerinde bulundukları zaman dilimi artmasıyla sergiledikleri tutum ve davranışlarda buna göre şekillenmiştir. Kaytarma adı verilen iş dışında bir faaliyetle ilgilenmek de bu davranışlardan biridir. İş süreçlerinde internetin dâhil edilmesiyle beraber yürütülen işler sanal ortamda icra edilmeye başlanmıştır (Weissenfeld vd, 2019: 1687). İş ortamında personellerin kullanımına tahsis edilen bu teknolojinin personeller tarafından şahsi ihtiyaçlar ve işle ilgisi olmayan kişisel işleri yapmak uğruna kullanılması konusunda ilk araştırmalar Lim tarafından yapılmış ve istenmeyen bu eylemler sanal kaytarma (cyberloafing) adıyla literatürdeki yerini almıştır (Lim, 2002: 677).

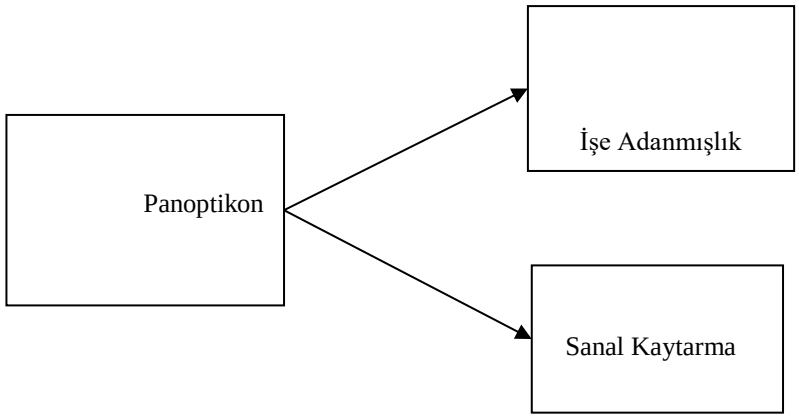
Sanal kaytarma, mesai saatlerinde mail alışverişinde bulunmak, iş aramak, online alışveriş yapmak, borsa ve finans sayfalarında aktif olmak, pornografik tarzda sayfalara tıklamak, oyun oynamak ve sohbet odalarında bulunmak gibi kurum tarafından personelin kullanımına tahsis edilen kaynakları işi haricindeki bu ve benzeri alanlarda kullanmaktır (Genç ve Aydoğan, 2016). Eylemin sanal kaytarma olması için kurum interneti ile bu aktiviteleri yapma şartı yoktur; iş amacıyla yapılmayıp, kendi mobil cihazlarıyla da bu eylemlerin yapılması sanal kaytarma olarak ifade edilmektedir (İşgüzar, 2020: 6). Personeller her bir dönemde çeşitli kaytarma yöntemlerine başvurmuşlardır ancak, sanal kaytarma ile teknolojiden faydalanılarak aylaklık yapma imkânı sağlanmıştır (Henle, 2008: 383).

ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Araştırmanın Metodoloisi

Araştırmada yer alan hipotezleri test etmek amacıyla anket tekniğinden faydalanılmıştır. Araştırmanın ana değişkenini içeren anketler çalışanlara elden verilmiştir. Katılımcılara dağıtılan anketler panoptikon ölçeği ile 17 sorudan oluşan anket, sanal kaytarma ölçeği ile toplam 10 sorudan oluşan anket ve işe adanmışlık ölçeği ile toplam 9 sorudan yer alan bir çalışmadan oluşmaktadır. İfadelerin ölçeklenmesinde beşli Likert ölçeğinden faydalanılmıştır. Verilerin analizinde SPSS 22 paket programı kullanılmış ve betimleyici istatistiklerden (frekans dağılımı, standart sapma) ve güvenilirlik (Cronbach Alpha) analizleri ile regresyon ve korelasyon analizlerinden faydalanılmıştır.

Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri



H1: Panoptikonun sanal kaytarma üzerine etkisi vardır.

H2: Panoptikonun işe adanmışlık üzerine etkisi vardır.

Araştırmanın Evren ve Örneklemi

Araştırmanın evreni Elazığ'da faaliyette bulunan, Vakıfbank, Ziraat Bankası ve Halkbank' ta görev yapan 271 kişi oluşturmaktadır. Örneklem büyüklüğü Salant ve Dillman'nın (1994) belirlediği formül ile hesaplanmıştır.

Şekil 1. Örneklem Büyüklüğünün Belirlenmesine Yönelik Formül (Salant ve Dillman, 1994, s. 55)

$n = N\,t^2\,p\,q\,/\,d^2\,(N-1) + t^2pq$

N: Hedef kitledeki birey sayısı

n : Örnekleme alınacak birey sayısı

p : İncelenen olayın görülüş sıklığı (gerçekleşme olasılığı)

q : İncelenen olayın görülmeyiş sıklığı (gerçekleşmeme olasılığı)

t : Belirli bir anlamlılık düzeyinde, t tablosuna göre bulunan teorik değer

d : Olayın görülüş sıklığına göre kabul edilen ± örnekleme hatasıdır

Örneklem formülü kullanılarak homojen bir yapıda olmayan bu evren için % 95 güven aralığında, ± % 5 örnekleme hatası ile gerekli örneklem büyüklüğü n = 271 (1,96)2 (0,5) (0,5) / (0,5)2 (271-1) + (1,96)2 (0,5) (0,5)= 159 olarak hesaplanmıştır. Araştırmada 166 çalışana ulaşılmıştır.

Araştırmada Kullanılan Ölçekler

Araştırmada kullanılan ilk ölçek, çalışanların panoptikon (gözetim) uygulamalarına ilişkin algılarını ölçmek için Bıyıkbeyi (2019) tarafından geliştirmiştir. Hazar'ın 2012 senesinde yaptığı "Gözetleme

Toplumu Bağlamında Çağdaş Sosyal Kontrol Araçları: Kapalı Devre Kamera Sistemleri ve Toplumsal Fayda ve Maliyetleri Ankara İli Örneği'' adındaki yüksek lisans tez çalışmasında kullanmış olduğu mülakat soruları, ölçek ifadelerinin hazırlanmasında baz alınmıştır. Bu çalışmada hem incelenen literatürdeki bilgilerden hem de Hazar'ın nitel araştırma yöntemi olarak uyguladığı mülakat formatındaki ifadelerden faydalanılarak ortaya nicel araştırmalarda kullanılabilecek bir anket formu oluşturulmuştur. Mülakat formundaki ifadeler, uzman ve akademisyen görüşleri ile seçilip elenerek ve literatürdeki incelemeler sonucunda edinilen bilgiler kapsamında geliştirilen ölçek; dışsal sorumluluk, pozitif panoptikon, negatif panoptikon ve izlenme bilinci olmak üzere toplamda 17 ifade ile dört boyuttan oluşmaktadır. Ölçek maddeleri 5' li Likert şekilndedir.

Dışsal Sorumluluk boyutu için Alpha değeri 0,856, Pozitif Panoptikon için 0,847, Negatif Panoptikon için 0,826 ve İzlenme Bilinci için 0,819 olarak bulunmuştur. Bu sonuçlar, tüm alt boyutların iç tutarlılığının yüksek olduğunu ve güvenilir ölçümler sunduğunu göstermektedir.

Çalışanların sanal kaytarma davranışlarını ölçmek için Blanchard ve Henle (2008) tarafından geliştirilen Kaplan ve Çetinkaya (2014) tarafından Türkçeye uyarlanan ölçek kullanılmıştır. Ölçek, önemli sanal kaytarma ve önemsiz sanal kaytarma olmak üzere iki boyuttan ve 10 ifadeden oluşmaktadır.

Sanal Kaytarma Genel için Alpha değeri 0,896, Önemli Sanal Kaytarma için 0,888 ve Önemsiz Sanal Kaytarma için 0,879 olarak bulunmuştur. Bu sonuçlar, tüm alt boyutların iç tutarlılığının yüksek olduğunu ve güvenilir ölçümler sunduğunu göstermektedir.

Ve son olarak çalışanlar üzerinde işe adanmışlığı ölçmek üzere UWES (Utrecht Work Engage Scale) tarafından oluşturulup, Schaufeli vd (2002) tarafından geliştirilen ölçek kullanılmıştır. Ölçek dinçlik, adanmışlık ve özümseme olmak üzere üç boyuttan ve 9 ifadeden oluşmaktadır.

İşe Adanmışlık Genel için Alpha değeri 0,906, Dinçlik için 0,899, Adanmışlık için 0,887 ve Özümseme için 0,886 olarak belirlenmiştir. Bu sonuçlar, tüm alt boyutların iç tutarlılığının oldukça yüksek olduğunu ve güvenilir ölçümler sunduğunu ortaya koymaktadır.

BULGULAR VE TARTIŞMA

Tanımlayıcı Özellikler

Tablo 1. Çalışanların Tanımlayıcı Özelliğine Göre Dağılımı

Gruplar	Frekans(n)	Yüzde (%)
Cinsiyet		
Kadın	83	50,0
Erkek	83	50,0
Medeni Durum		
Bekar	53	31,9
Evli	113	68,1
Yaş		
22-30	33	19,9
31 Ve Üzeri	133	80,1
Meslekte Çalışma Yılı		
1-5	34	20,5
6-10	47	28,3
10 Yıl Ve Üzeri	85	51,2
Kurum İnternetinin Tam Erişime Açık Olması		
Evet	14	8,4
Hayır	152	91,6
İş yerindeki gözetim araçları*		
Kamera	150	90,4
Telefon	160	96,4
Bilgisayar	159	95,8
Kişisel Cihazın Kurum İnternetine Bağlı Olması		
Evet	5	3,0
Hayır	161	97,0

*Birden fazla seçilen madde

Tablo 2'de çalışanların tanımlayıcı özelliklerine göre dağılımı verilmiştir. Cinsiyet dağılımında kadın ve erkek çalışanların sayısı eşit olup, her iki cinsiyette de yüzde 50,0 oranında bir dağılım görülmektedir. Medeni durum açısından bakıldığında, çalışanların büyük bir çoğunluğu (%68,1) evli iken, %31,9'u bekardır. Yaş dağılımı incelendiğinde, çalışanların büyük bir kısmının 31 yaş ve üzeri olduğu (%80,1), geri kalan %19,9'unun ise 22-30 yaş aralığında olduğu görülmektedir. Meslekte çalışma yılı açısından değerlendirildiğinde, çalışanların %51,2'sinin 10 yıl ve üzeri tecrübeye sahip olduğu, %28,3'ünün 6-10 yıl arası, %20,5'inin ise 1-5 yıl arası tecrübeye sahip olduğu tespit edilmiştir.

Kurum internetinin tam erişime açık olup olmamasıyla ilgili bulgulara göre, çalışanların büyük çoğunluğu (%91,6) kurum internetinin tam erişime açık olmadığını belirtirken, sadece %8,4'ü internetin tam erişime açık olduğunu ifade etmiştir. İş yerindeki gözetim araçları açısından, kamera kullanımının %90,4, telefon kullanımının %96,4 ve bilgisayar kullanımının %95,8 oranında olduğu görülmektedir. Son olarak, kişisel cihazların kurum internetine bağlı olup olmaması durumuna bakıldığında, çalışanların %97,0'ı kişisel cihazlarının kurum internetine bağlı olmadığını, sadece %3,0'ının bağlı olduğunu belirtmiştir. Birden fazla gözetim aracının iş yerinde kullanıldığı dikkate alındığında, bu araçların çalışanların büyük çoğunluğu tarafından kullanıldığı anlaşılmaktadır.

Panoptikon ile Sanal Kaytarma ve İşe Adanmışlık Arasındaki İlişkiler

Tablo 2. Panoptikon İle Sanal Kaytarma ve İşe Adanmışlık Puanları Arasında Korelasyon Analizi

		Dışsal Sorumluluk	Pozitif Panoptikon	Negatif Panoptikon	İzlenme Bilinci
Sanal Kaytarma	r	0,067	-0,245**	0,210**	-0,122
Genel	p	0,391	0,001	0,007	0,119
Önemli Sanal	r	0,073	-0,166*	0,210**	-0,170*
Kaytarma	p	0,347	0,032	0,007	0,029
Önemsiz Sanal	r	0,034	-0,230**	0,126	-0,022
Kaytarma	p	0,667	0,003	0,107	0,776
İşe Adanmışlık	r	0,037	0,415**	-0,264**	0,154*
Genel	p	0,634	0,000	0,001	0,047
Dinçlik	r	0,068	0,372**	-0,284**	0,245**
	p	0,387	0,000	0,000	0,001
Adanmışlık	r	0,057	0,326**	-0,248**	0,099
	p	0,466	0,000	0,001	0,204
Özümseme	r	-0,040	0,365**	-0,129	0,044
	p	0,612	0,000	0,097	0,576

Sanal kaytarma genel puanları ile Panoptikon alt boyutları arasındaki ilişkilere bakıldığında, negatif panoptikon ile sanal kaytarma genel puanları arasında pozitif yönde anlamlı bir korelasyon bulunmuştur (r=0,210, p=0,007). Bu, çalışanların negatif panoptikon algıları arttıkça sanal kaytarma eğilimlerinin de arttığını göstermektedir. Buna karşılık, pozitif panoptikon ile sanal kaytarma arasında negatif yönde anlamlı bir ilişki saptanmıştır (r=-0,245, p=0,001). Bu, pozitif panoptikon algısının yüksek olduğu durumlarda sanal kaytarma eğiliminin azaldığını işaret etmektedir.

İşe adanmışlık genel puanları ile Panoptikon alt boyutları arasındaki ilişkilere baktığımızda, pozitif panoptikon ile güçlü bir pozitif ilişki (r=0,415, p=0,000) bulunmuş, bu da çalışanların pozitif panoptikon algıları arttıkça işe adanmışlık düzeylerinin de arttığını göstermektedir. Buna karşılık, negatif panoptikon ile işe adanmışlık arasında negatif yönde anlamlı bir ilişki (r=-0,264, p=0,001) saptanmıştır. İzlenme bilinci ile işe adanmışlık arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir (r=0,154, p=0,047), bu da izlenme bilincinin artmasının işe adanmışlık düzeyini artırabileceğini işaret etmektedir.

Sonuç olarak, bu analizler çalışanların pozitif panoptikon algılarının işlerine daha fazla adanmış olduklarını, negatif panoptikon algısının ise sanal kaytarma davranışlarını artırdığını ve işe adanmışlık düzeylerini olumsuz etkilediğini ortaya koymaktadır. İzlenme bilincinin ise belirli ölçüde sanal kaytarma davranışlarını azalttığı ve işe adanmışlık düzeyini artırdığı gözlemlenmektedir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Araştırma Elazığ'da kamu bankası çalışanlarının panoptikon kapsamında, elektronik gözetim sistemleriyle izlenmesinin sanal kaytarma ve işe adanmışlıkları arasındaki ilişkiyi incelemek, bu değişkenlerin birbirleriyle olan ilişkilerinin düzeyini ve yönünü tespit etmek amacıyla yapılmıştır. Banka çalışanlarının çeşitli demografik özellikleri (cinsiyet, yaş, eğitim, vb.) itibariyle panoptikon, sanal kaytarma ve işe adanmışlık değişkenlerine ait sorulara verdikleri yanıtlarda anlamlı bir farklılık olup olmadığı araştırılmıştır. Çalışmada yüz yüze anket yapılmıştır. Araştırmaya konu olan değişkenler arasındaki etkilere yönelik araştırmanın farklı kurum ve sektörlere, farklı ölçek ve örneklem büyüklüğüne de uygulanabilmesi mümkündür. Böylelikle bu çalışmada elde edilecek sonuçların ilerleyen dönemlerde yapılacak farklı çalışma sonuçları ile test edilerek karşılaştırılması olağan hale gelecektir.

Araştırma 2 ana hipotez kurulmuştur. Hipotezler test edilmeden önce korelasyon analizi ile değişkenler arasındaki ilişkiler incelenmiş ve elde edilen bulgular doğrultusunda regresyon analizine geçilmiştir. Araştırma hipotezlerini test etmek amacıyla yapılan regresyon analizi sonuçlarına göre araştırma hipotezinin kabul / red durumları şu şekildedir:

H1: Panoptikonun sanal kaytarma üzerine etkisi vardır. Bu etkiler ve yönü panoptikon ölçeğinin dört başlığı açısından farklılık göstermektedir. Pozitif panoptikon ile sanal kaytarma arasında anlamlı ve negatif yönlü ilişki bulunmaktadır. Pozitif panoptikon algısı arttıkça genel ve önemsiz sanal kaytarma faaliyeti azalmaktadır. Negatif panoptikon ile önemli sanal kaytarma üzerinde pozitif bir etki vardır ancak bu etkinin anlamlılık düzeyine ulaşmamış olması dikkat çekmektedir. İzlenme bilinci ve dışsal sorumluluk değişkenlerinin sanal kaytarma davranışı üzerinde genel olarak anlamlı bir etkisi bulunmamaktadır. Bu bulgular, iş yerinde pozitif gözetim algısının, sanal kaytarma davranışlarını azaltmada etkili bir strateji olabileceğini ortaya koymaktadır.

H2: Panoptikonun işe adanmışlık üzerine etkisi vardır. Bu etkiler ve yönü de panoptikon ölçeğinin dört baaşlığı açısından farklılık göstermektedir. Pozitif panoptikon ile işe adanmışlık arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki vardır. Pozitif panoptikon algısının çalışanların işe adanmışlık düzeylerini önemli ölçüde arttırdığı bulgular sonucunda görülmüştür. Özellikle pozitif panoptikon algısı hem genel işe adanmışlık hem de dinçlk, adanmışlık ve özümseme boyutlarında güçlü ve anlamlı bir etkiye sahiptir. Buna karşılık negatif panoptikonun işe adanmışlık üzerindeki etkisi, genel olarak olumsuz bir eğilim göstermesine rağmen, bu etkinin sınırlı olduğu görülmektedir. İzlenme bilinci ise sadece dinçlik boyutunda anlamlı bir etkiye sahiptir. Bu bulgular, iş yerinde pozitif panoptikon algısının teşvik edilmesinin, çalışanların işe adanmışlık düzeylerini artırmada önemli bir strateji olabileceğini öne sürmektedir.

Bulguları sonucunda yöneticilere önerilerde bulunmak gerekirse;

Örgütlerin kaynaklarını, personelin zamanını verimli yönetmesi ve güvenliğin sağlanması bakımından, örgütte oluşması mümkün ve örgüte zarar verebilecek,iş saatlerinin boşa geçirilmesi ve personelin sanal kaytarma davranışlarına yönelmemesi adına elektronik gözetim sistemleri geliştirilmiştir. Bu durumdan rahatsızlık duyacak personellere durumun gerekliliği hakkında bilgilendirmeler yapılabilir. Araştırma sonuçlara bakıldığında personellerin panoptikon algısının sanal kaytarma üzerinde etkileri farklıdır. Gözetim mekanizmasının gerekli olduğu ve güven sağladığı yönünde pozitif panoptikon algısı sergileyen çalışanlar ile sanal kaytarma arasında anlamlı ve negatif yönlü bir sonuç gözlemlenmiştir. Çalışanın pozitif panoptikona algısını oluşturmak, onun sanal kaytarmaya yönelmesini azaltmaktadır. Ancak negatif panoptikon algısındaki personel gözetimden rahatsız olup sanal kaytarmaya yönlenebilmektedir. Yöneticililer verimliliği artırmak, etkin kaynak kullanımını sağlamak ve çalışan performansını üst seviyeye çıkarabilmek için personeliyle daha çok iletişimde kalmalı ve güven ortamı sağladığını hissettirmelidir.

Personeller gözetim altında olduklarının bilinciyle ve bu gözetimi pozitif olarak algılamalarına bağlı olarak kendilerini işe adayabilirler. Gözetimi negatif panoptikon olarak algılamaları durumunda işe adanmışlıklarının azaldığı görülmüştür. Bu noktada yöneticilerin, gözetime yönelik algıyı kendi lehlerine kullanarak durumun gerekliliği ve personel yararına olduğuna inandırmaları gerekmektedir.

KAYNAKÇA

Ağın, E. (2022). Mıchel Faucault'un Çalışmalarında Panoptikon, Kapatılma ve Okul Kurumu. *Eğitim Bilim Toplum Dergisi* 20(79), 64-82.

Aiello, J. R. (1993). Conputer- based work monitoring: Electronic surveilance and its effects. *Journal of Applied Social Psychology*, 23(7), 499-507.

Akıner, N., Akbulutgiller, B. ve Erkan, G. (2014). Dershane Tartışması: AK parti iktidarı ve gülen hareketi arasındaki uyuşmazlığa dair haber söylemi. *Sosyal Bilimler Dergisi,* 16(2), 87-113.

Alkan, F. (2018). *Panoptikon'dan Synoptikon'a Gözetim Toplumu ve Gözetimin Farkındalığı Üzerine BirAraştırma.* Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Yüksek Lisans Tezi), Gümüşhane.

Al-rjoub, H., Zabıan, A. ve Qawasmeh, S. (2008). Electronic monitoring: The employees point of wiew. *Journal of Social Sciences,* 4(3), 189-195.

Aydemir, C. Ve Endirlik, H. (2019). İşe adanmışlığın bazı demografik değişkenler açısından incelenmesi: Bankacılık sektöründe bir araştırma. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 23(3), 1093- 1107.

Aydın, U. (2002). *İş Hukukunda İşçinin Kişilik Hakları*. Eskişehir: T.C. Anadolu Üniversitesi Yayınları: İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yayınları.

Baudrıkkard, J.(2014). *Simülaklar ve Simülasyon.* Ankara: Doğu Batı Yayınları.

Bauman, Z. (2000). *Liquid Modernity*. Cambridge: Polity Press.

Bauman, Z. and Lyon, D. (2013). *Akışkan Gözetim.* İstanbul : Ayrıntı Yayınları.

Bıyıkbeyi, T. (2019). *Benimsenmiş Ulusal Kültürel Değerler Sınıflandırması Bağlamında Panoptikon, Psikolojik Güçlendirme ve İş Tatmini Arasınsaki İlişki: Bir Alan Araştırması.* Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Doktora Tezi) Kahramanmaraş.

Bitirim Okmeydan, S. (2017). Postmodern kültürde gözetim toplumunun dönüşümü: Panoptikon' dan Sinoptikon ve Omnioptikon'a, *Online Academic Journal of Information Technology,* 8(30), 46-69.

Blanchard, A. L. ve Henle, C. A. (2008). Correlates of different forms of cyberloafing: The role of norms and external locus of control. *Computers in Human Behavior*, 24, 1067-1084.

Blau, G., Yang, Y., ve Cook, K. W. (2006). Testing a measure of cyberloafing. *Journal of Allied Health,* 35(1), 9-17.

Bozkurt, İ.D. (2021*). Panoptikon'un Çalışan Verimliliği, İş Stresi ve Örgütsel Depresyon Üzerine Etkisi: Balkan Group (Bret Energy) Örneği.* (Doktora Tezi). Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kahramanmaraş.

Bozkurt, V. (2000). Gözetim ve İnternet: Özel Yaşamın Sonu mu? *Birikim Dergisi, 8136),* 69-74.

Bozkurt, V. (2000). Gözetim ve internet: özel yaşamın sonu mu?. *Birikim Dergisi,* 136, 75-81. https://birikimdergisi.com/dergiler/birikim/1/sayi-136-agustos-2000/2328/gozetim-ve-internet-ozel-yasamin-sonu-mu/2499

Büyük, K. ve Keskin, U. (2012). Panoptikon' un elektronik dirişili: Etik bir sorun olarak işyeri izleme. *İş Ahlakı Dergisi,* 5(10), 55-88.

Castner, K. (2012). *PanCOPticon:Policing in the Eye of 21st Century Surveilance Technology.* Temple University, The Faculty Of Columbian College of Arts and Sciences of The George Washington University in Partial Fulfilment of The Requirements, (Yüksek Lisans Tezi), Washington.

Çakırlar, B. (2020). *Sağlık sektöründe sanal kaytarmanın örgütsel yabancılaşma ile arasındaki ilişkinin incelenmesi: Tekirdağ ili örneği.* Trakya Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, (Yüksek Lisans Tezi), Edirne.

Çelik, R. (2014). *Gözetim Toplumu ve İnternet: Yeni İletişim Ortamlarında Gözetimin Dönüşümü.* Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Doktora Tezi), İstanbul

Çoban, B. (2008). *Gözün iktidarı üzerine.* İstanbul: Su Yayınları

Çoban, B. (2014). Göz ve iktidar: Vitrinlere değil gökyüzüne bak! . *Eul Journal of Social Sciences Lefke Avrupa Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi,* 5(1), 1-15.

Çoban, B. ve Özarslan, Z. (2019). *Panoptikon Gözün İktidarı.* İstanbul: Su Yayınları.

Demir Uslu, Y. D. ve Çavuş, M. F. (2014). Örgütsel adalet ve kaytarma davranışları. *ODÜ Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi*, 4(9), 51-54.

Demirçelik, M. (2022). *Gelişmeleri kaçırma korusu ve sanal kaytarma arasındaki ilişkiye yönelik bir araştırma.* İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Yüksek Lisans Tezi), Malatya.

Demirel, R. (2022). Michel Foucault'nun Panoptikon'unu Kadın Üzerine Yeniden Düşünmek. *Noktasız Dergi,* 8, 39.

Dolgun, U. (2004). Gözetim toplumunun yükselişi: Enformasyon toplumundan gözetim toplumuna. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2(1), 55-75.

Dolgun, U. (2008). *Şeffaf Hapishane Yahut Gözetim Toplumu*. İstanbul: Ötüken Neşriyat Yayınları.

Dolgun, U. (2015). *Şeffaf Hapishane Yahut Gözetim Toplumu Küreselleşen Dünyada Gözetim, Toplumsal Denetim ve İktidar İlişkileri.* İstanbul. Ötüken Neşriyat.

Doorn, O. N. (2011). *Cyberloafing: A multi-dimensional construct placed in a theoretical framework.* Eindhoven Univercity of Technology, (Master Thesis), Hollanda.

Dubbeld, L. (2004). Limits on surveillance: Frictions, fragilities and failures in the operation of camera surveillance, *Info, Comm & Ethics in Society*, 2, 9-19.

Durso, S. C. (2006). Who's watching us at work? Toward a structural model of electronic monitoring and surveillance in organizations, *Communication Theory*, 16(3), 281-330.

Erdemir, E. ve Çeliktaş, İ. (2006). Örgütsel ve hukuki açıdan işyeri izleme: karşılaştırmalı bir inceleme. *Kazancı Hakemli Hukuk Dergisi*, 19(20), 87-102.

Eroğlu, F. (2006). Bilgi- iktidar ekseninde yönetim bilimlerinin ideolojiye alet edilmesi. *Bilgi ekonomisi ve yönetimi dergisi*, 1(12*), 1*-22.

Evren, E. (2018). İşverenin işyerinde güvenlik kamerası kullanmasının kişisel verilerin korunması bakımından değerlendirilmesi. Erişim adresi https://okyayevren.com/yayinlar/isverenin-isyerinde-guvenlik-kamerasi-kullanmasinin-kisisel-verilerin-korunmasi-bakimindan-degerlendirilmesi/#:~:text=%C4%B0%C5%9Fverenler%20yaln%C4%B1zca%20i%C5%9F%20sa%C4%9Fl%C4%B1%C4%9F%C4%B1%20ve,hedefleyen%20kamera%20kullan%C4%B1mlar%C4%B1%20hukuka%20ayk%C4%B1r%C4%B1d%C4%B1r.

Foucault, M.,1991. Discipline and Punish, Vintage Books New York, 333s.

Genç, E. ve Aydoğan, E. (2016). İşyerinde sanal tembellik davranışı ve etkin zaman yönetimi ilişkisi: Bir kamu kurumunda araştırma. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 18(2), 558-571.

Genez, E. (2022*). Örgütsel dayanıklılık, algılanan örgütsel destek ve işe adanmışlığın işgören performansı üzerine etkileri: COVID- 19 pandemisi sürecinde bir araştırma*. Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Yüksek Lisans Tezi), Kahramanmaraş.

George, D., & Mallery, M. (2010). SPSS for Windows Step by Step: A Simple Guide and Reference, 17.0 update (10a ed.) Boston: Pearson

Giddens, A. (2000). *Tarihsel Materyalizmin Çağdaş Eleştrisi.* (Çev. Ü. Tatlıcan). İstanbul. Paradigma Yayınları (Orijinal yayın tarihi, 2000).

Giddens, A. (2008). *Ulus Devlet Şiddet*. (Çev. C. Atay). İstanbul: Kalkedon Yayınları. (Orijinal yayın tarihi, 2008).

Giddes, A. (2008). *Ulus, Devlet ve Şiddet.* (Çev. C. Atay). İstanbul: Kalkedon Yayınları. (Orijinal yayın tarihi, 1985).

Gök, S. G. (2021). İşyerinde izlemenin yönetim bilimi özelinde incelenmesi. *International Journal of Management and Social Researches,* 8(16), 67-75.

Güler, B. (2019). *Psikolojik iklimin çalışan performansına etkisinde öğrenilmiş güçlülük ve işe adanmışlığın aracılık rolü üzerine bir araştırma.* Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Yüksek Lisans Tezi), Kahramanmaraş.

Güler, B. (2019). *Psikolojik iklimin çalışan performansına etkisinde öğrenilmiş güçlülük ve işe adanmışlığın aracılık rolü üzerine bir araştırma.* Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Doktora Tezi), Kahramanmaraş.

Güven, O. Ö. (2012). *Gözetimin Neoliberal "Risk" Bağlamında Dönüşümü ve MOBESE Kameraları.* (Doktora Tezi). İstanbul Üniversitesi Sosyalbilimler Enstitüsü, İstanbul.

Güven, S. (2007). *Gözetim Toplumu ve Meşruiyet.* Mimar Sinan Güzel Sanatlar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Doktora Tezi), İstanbul.

Harkins, S. G. ve Petty, R. E. (1982). Effects of task difficulty and task uniqueness on social loafing. *Journal of Personality and Social Psychology,* 43(6), 1214-1229.

Henle, C. A.(2008). The interaction of work stressors and organizational sanctions on cyberloafing. *Journal of Managerial Issues,* 20(3), 383-400.

Işık, M. ve Bilen, K. N. (2022). Panoptikon uygulamalarının sanal kaytarma davranışı üzerindeki etkisi, *Uluslararası Ekonomi, İşletme ve Politika Dergisi*, 6(2), 258-277.

İşgüzar, S. (2020). *Siber aylaklık davranışlarının bir kamu kurumu özelinde incelenmesi: Log analizine dayalı bir çalışma.* Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü ,(Doktora Tezi), Elazığ.

Kalaycı, Şeref (2006) SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri, Ankara: Asil Yayın Dağıtım Ltd. Şti, s.116.

Kanık, Ö. (2019). *İş özelliklerinin sanal kaytarmaya etkisi: Kamu hastanelerine bir araştırma*. Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Doktora Tezi), Isparta.

Karakeyha, H. (2009*). Gözetim ve Suçla Mücadele: Gözetimin Tarihsel Gelişimi ile Yakın Dönemde Gerçekleştirilen Hukuki Düzenleme ve Uygulamalar Bağlamında Bir Değerlendirme*, 58 (2), 335.

Kaya, İ. (2022). *Örgütsel sinizmin sanal kaytarma üzerine etkisi: Bankacılık sektöründe bir uygulama.* Siirt Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Yüksek Lisans Tezi), Siirt.

Kırtay, Ç. (2019). *Kamu çalışanlarının sanal kaytarma davranışları: Yalova Üniversitesi örneği*. Yalova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Yüksek Lisans Tezi), Yalova.

Koçel, T. (2020). *İşletme yöneticiliği.* İstanbul: Beta Basım Yayım.

Kumar, K. (2004). *Sanayi sonrası toplumdan post-modern topluma çağdaş dünyanın yeni kurumları.* Ankara: Dost Kitapevi.

Lim, V. K. G. and Teo, T. S. H. (2005). Prevalance, perceived seriioussness, justification and regulation of cyberloafing in singapure an exploratory studty. *Information and Management,* 42, 1081-1093.

Lim, V.K.G. (2002). The IT way of loafing on the job: Cyberloafing, neutrralizing and organizational justice. *Journal of Organizational Behavior,* 23, 675-694.

Lyon, D. (2006).*Gözetlenen toplum: Günlük hayatı kontrol etmek*. (Çev. G. Soykan). İstanbul: Kalkadeon Yayınevi

Lyon, D. (2013). *Gözetim çalışmaları.* (Çev. A. Toprak). İstanbul: Kalkedon Yayınevi

Mahatanankoon, P., Anandarajan, M. ve Igbaria, M. (2004). Development of a measure of personal web usage in the workplace. *CyberPsycology and Behavior,* 7(1), 93-104.

Marx, T.G. (2002). What's New About The 'New Surveilance' Classifying For Change and Continuity. *Surveillance & Society,* 1(1), 9-29.

MEB, 2011. Elektrik- elektronik teknolojisi kameralar. Erişim adresi https://docplayer.biz.tr/4002607-T-c-milli-egitim-bakanligi.html

Navrátil, M., (2014). *Panopticon 2.0 Social Sorting Online* (Yüksek Lisans Tezi, Masaryk University Faculty of Social studies, Department of Sociology, Czech Republic). Erişim adresi https://is.muni.cz/th/u74zs/?lang=en;id=132341

Nurata, Z. C. (2021). Hukuksal, örgütsel ve etik bir sorun olarak işyerinde elektronik gözetim. *Gazi İktisat ve İşletme Dergisi*. 7(3), 214-225.

Özcan, H.M. (2019). *Kişilik özellikleri ile sanal kaytarma davranışı arasındaki ilişkide gelişmeleri kaçırma korkusunun (GKK) rolü.* Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Doktora Tezi), Eskişehir.

Özdel, G. (2012). Facoult bağlamında iktidarın görünmezliği ve panoptikon ile iktisarın gözü göstergeleri. *Turkish Online Journal of Desing Art and Communication 2 (1),* 23.

Özdemir, H. (2010). İşyerinde işçilerin izlenmesi ve işçinin kişilik haklarının korunması, *EÜHFD,* 14(1-2), 231-270.

Özdemir, Z. (2008). *Gözün iktidarı: Elektronik gözetim sistemler, Panoptikon gözün iktidarı*. İstanbul: Su Yayınları.

Öztürk, S. (2013). Filmlerde görünürlüğün dönüşümü: Panoptikon, süperoptikon, sinoptikon. *İletişim Kuram ve Araştırma Dergisi,* 36, 275-292.

Pease Watkin, C. (2003). Bentham's Panopticon and Dumont's Panoptique. *Journal* 6(1),1.

Priscilla Salant ve Don A. Dillman, How to Conduct Your Own Survey, John Wiley & Sons, Inc. Newyork, 1994, s. 55.

Roberts, D.R. ve Davenport, T.O. (2002). Job engagement: why it's important and how to improve it. *Employment Relations Today,* 29(3), 21-29.

Robinson, S. L. ve Bennett, R. J. (1995). A typology of deviant workolace behaviors: A multimensional scalling study. *Academy of Management Journal,* 38 (2), 555-572.

Saks, A.M. ve Gruman, J.A. (2014). What do we really know about wmployee engagement? *Human Resource Development Quarterly,* 25(2), 155-182.

Savaş, F. B. (2009). İş hukukunda "siber gözetim''. Çalışma ve Toplum, 3(22), 97-132.

Schaufeli, W., Bakker, A.B. ve Salanova, M. (2006). The measurement of work engagement with a short questionnaire a cross-national study. *Educatiional and Psychollogical Measurement,* 66(4), 701-716.

Schaufeli, W.B. (2012). Work engagement: What do we know and where do we go? *Romanian Journal of Applied Psychology* ,14(1), 3-10.

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

Schaufeli, W.B., Salanova, M., Gonzalez- Roma, V. ve Bakker, A.B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A confirmatory faktör analytic approacg. *Journal of Happiness Studies,* 3(1), 71-92.

Sennett, R. (1992). *Otorite.* (Çev. K. Durand). İstanbul: Ayrıntı Yayınevi. (Orijinal yayın tarihi,1980).

Sheriff, A. M. ve Ravi Shankar G. (2012). The techiques and rationale of e-surveilamce practices in organizations. *International Journal of Multidisciplinart Research,* (2), 281-290.

Sıçrar, H. (2017). *Sanal kaytarma ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki: Erzurum ilinde bir kamu kurumu örneği.* Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Yüksek Lisans Tezi), Erzuum.

Simpson, M.R. (2009). Engagement at work: A review of the literture. *Internatural Journal of Nursing Studies,* 46 (7), 1012-1024.

Solove, D.J. (2007). I've Got Nothing To Hide and Other Misunderstanding of Privacy. *San Diego Law Review,* (44), 745-772.

Sozluk.gov.tr, (2024) https://sozluk.gov.tr/ Erişim Tarihi : 23.04.2024

Sozluk.gov.tr, (2024) https://sozluk.gov.tr/ Erişim Tarihi: 23.06.2024.

Sozluk.gov.tr. (2024) gözetim ne demek TDK Sözlük Anlamı (sozluk.gov.tr) Erişim Tarihi 28.04.2024.

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

Sucu, İ.(2011). Gözetim Toplumunun Karşı Ütopya Yüzü: İktidar ve Güçleri ve Ötekiler. *Atatürk İletişim Dergisi,* 2(7), 127.

Şap, Ö. (2016). *Bilgi yönetim ortamı ile işe adanmışlık örgütsel bağlılık ve algılanan performans ilişkisi: Bir araştırma.* İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Doktora Tezi), İstanbul.

Şeker, T. (2019). *Çalışanlarda tükenmişlik ve sanal kaytarma davranışları arasındaki ilişkinin incelenmesi: Enerji sektöründe bir araştırma.* Onyedi Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Yüksek Lisans Tezi), Balıkesir.

Tabachnick and Fidell, 2013 B.G. Tabachnick, L.S. Fidell Using Multivariate Statistics (sixth ed.)Pearson, Boston (2013)

Taner, E. (2015). *Panoptikon'dan Big Brother Toplumuna Geçişte İktidarın İşleyişinin Kesintiye Uğratılması Bağlamında 17 Aralık Süreci.* Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Yüksek Lisans Tezi) , Erzurum.

Tekergül, M. (2010). *İşyerinde Elektronik Gözetim Uygulamaları.* Kadir Has Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Yüksek Lisans Tezi), İstanbul.

Temiztürk, H. ve Taner, E. (2015). Gözetleyen iktidardan gözetlenen iktidara: Yeni iletişim teknolojilerinin güç paylaşımına etkisi. *Atatürk İletişim Dergisi,* 9(1), 35-54.

Teoman, N. (2023). *İş tatmininin sanal kaytarma davranışına etkisi: Bir alan araştırması.* Ardahan Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, (Yüksek Lisans Tezi), Ardahan.

The Guardian. (2015). McMullan, T. https://www.theguardian.com/technology/2015/jul/23/panopticon-digital-surveillance-jeremy-bentham adresinden alınmıştır. Erişim Tarihi : 31.03.2024

Turan, N. (2008). *Yeni medya ve gazetecilik*. Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Gazetecilik Anabilim Dalı,(Yüksek Lisans Tezi), Ankara.

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

Werret, S. (1999). Potemkin and the Panopticon: Samuel Bentham and the Architecture of Absolutism in Eighteenth Century Russia. *Journal of Bentham Studies* 2(1), 1.

Yağlı, S. (2015). Bir anlatı macerası olarak yeni medyanın söyleminde trans bireyler. *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8 (1), 267-284.

Yavuz, U. ve Leloğlu, H. (2011). Müşteri ilişkileri yönetiminde çağrı merkezinin yeri: Çağrı merkezi örneği. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi,* 15(1), 11-24.

Yıldız, H. ve Yıldız, B. (2015). İş yaşamındaki sanal kaytarma davranışlarının hukuki yönden incelenmesi. *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 1-17.

Yılmaz, G. (2005). Elektronik performans izleme sistemlerinin çalışanlar ve işletmeler üzerindeki etkileri. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(7), 1-19.

Yılmaz, G. (2005). Elektronik performans izleme sistemlerinin çalışanlar ve işletmeler üzerindeki etkileri. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi,* 4(7), 1-19.

ÖYLE BİR GEÇER "ZAMAN" Kİ: ÖRGÜTSEL DAVRANIŞLARI ZAMANIN TESTİNDEN GEÇİREBİLİR MİYİZ?

İnan ERYILMAZ
Süleyman Demirel Üniversitesi, inaneryilmaz@sdu.edu.tr

Deniz DİRİK
Manisa Celal Bayar Üniversitesi, deniz.ispirli@cbu.edu.tr

ÖZET

Örgütsel davranış araştırmalarında zaman, çoğunlukla ihmal edilen bir değişken olarak kalmaktadır. Örgütsel davranış araştırmalarında yaygın olarak tercih edilen kesitsel veri toplama yöntemleri, değişkenler arasındaki ilişkileri belirleme açısından faydalı olsa da nedensel mekanizmaları ve zaman içindeki değişimleri tam olarak açıklamakta yetersiz kalmaktadır. Bu araştırmada, aynı katılımcılardan otuzar günlük aralıklarla üç farklı zamanda veri toplanarak, duygusal zekâ düzeylerinin zaman içindeki istikrarı ve bunun örgütsel bağlılık ile iş stresi üzerindeki etkileri değerlendirilmiştir. 430 kişiden toplanan 1290 adet gözlem verisiyle yapılan analiz sonuçları, duygusal zekânın zamanla istikrarlı bir şekilde örgütsel bağlılığı artırdığını, ancak iş stresi üzerindeki etkisinin zamansal düzlemde anlamlı bir değişkenlik göstermediğini ortaya koymuştur. Bulgular, örgütsel davranış araştırmalarında boylamsal tasarımların gerekliliğini vurgularken, duygusal zekânın statik bir özellik mi yoksa zamanla değişebilen bir beceri mi olduğu yönündeki akademik tartışmalara katkı sağlamaktadır.

Anahtar kelimeler: Duygusal zekâ, iş stresi, örgütsel bağlılık, boylamsal araştırma, tekrarlayan gözlemler ölçümü, zamana bağlı değişim

GİRİŞ

Yönetim ve organizasyon bilim alanında, özellikle örgütsel davranış olgularını anlamaya yönelik çalışmalarda, kesitsel veri toplama yöntemi yaygın olarak tercih edilmektedir (Podsakoff, MacKenzie, Lee ve Podsakoff, 2003). Kesitsel araştırma tasarımları, belirli bir zaman dilimindeki ilişkileri ve farklılıkları ortaya koymada kullanışlı olmakla birlikte, zaman içindeki değişimleri ve nedensel mekanizmaları açıklamak konusunda yetersizdir (Ployhart ve Vandenberg, 2010). Bu nedenle, boylamsal çalışmaların önemi araştırmacılar tarafından sıklıkla vurgulanmaktadır (Caruana vd., 2015). Ancak, zaman ve kaynak kısıtlamaları nedeniyle, bu yöntemin uygulanması çoğu kez gelecekteki araştırmalara havale edilmekte ve nadiren gerçekleştirilmektedir (Spector, 2019).

Bu çalışma, duygusal zekânın, iş stresinin ve örgütsel bağlılığın zaman içinde nasıl değiştiğini inceleyerek, kesitsel verinin sınırlılıklarına dikkat çekmeyi amaçlamaktadır. Aynı bireylerden otuzar gün arayla üç farklı zamanda veri toplanarak, bu ilişkilerin zamansal istikrarı ve olası değişimleri incelenmiştir. Ayrıca, otuz yıllık meta-analiz çalışmasının ortaya koyduğu üzere (Doğru, 2022), duygusal zekâ ile en sık ilişkilendirilen sonuç değişkenlerinden olan örgütsel bağlılığın ve iş stresinin nedensel bir model çerçevesinde zamansal perspektifte nasıl bir izlence ortaya koyacağı da sorunsallaştırılmıştır. Özellikle, bireylerin duygusal zekâ düzeylerinin sabit olup olmadığı ya da çevresel faktörlerin etkisiyle değişime uğrayıp uğramadığı sorusu ele alınmaktadır. Bu kapsamda, zamansal değişimlerin test edilmesi önemli bir bilimsel boşluğu doldurma potansiyeline sahiptir.

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Kesitsel veriye dayalı çalışmalar, genellikle bir noktada toplanan verilerle değişkenler arasındaki ilişkileri analiz etmeyi amaçlar ve bu nedenle zamana bağlı değişimleri değerlendirme konusunda çok

sınırlıdır (Bryman, 2016). Özellikle, örgütsel davranış gibi dinamik yapıya sahip konular incelenirken, bireylerin algılarının, tutumlarının ve davranışlarının zaman içinde değişim gösterdiği göz ardı edilmemelidir (Ployhart, 2020). Boylamsal tasarımlar, bu değişimlerin nedenlerini ortaya koymada daha güvenilir bir metodoloji sunabilmektedir.

Duygusal zekâ, bireylerin kendi duygularını tanıma, başkalarının duygularını anlama ve bu duyguları yönetme yeteneğini ifade eder (Mayer, Caruso ve Salovey, 2016). İş ortamında duygusal zekâ, çalışanların stresle başa çıkma becerilerini etkileyerek iş stresi seviyelerini ve örgütsel bağlılıklarını şekillendirebilir (Miao, Humphrey ve Qian, 2017). Bu nedenle, çalışmamızda bağımsız değişken olarak duygusal zekâ seçilmiş ve iş stresi ile örgütsel bağlılık üzerindeki uzun vadeli etkileri test edilmiştir. Nitekim, örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık davranışı, iş performansı, iş tatmini ve iş stresi, duygusal zekanın örgüt araştırmaları bağlamında en sık ilişkilendirildiği değişkenler olarak öne çıkmaktadır (Doğru, 2022).

Duygusal zekânın zaman içindeki stabilitesi konusunda yapılan araştırmalar, farklı bulgular ortaya koymaktadır. Bazı çalışmalar, duygusal zekânın kısmen de olsa geliştirilebileceğini öne sürerken (Boyatzis, 2018), diğerleri bu yapının kişilik özellikleriyle yakından ilişkili olduğu ve zaman içinde önemli bir değişim göstermediğini savunmaktadır (Zadorozhny vd., 2023). Ancak, şimdiye kadar yapılan çalışmaların büyük bir kısmı, özellikle iş ortamında duygusal zekânın zaman içinde nasıl değiştiğini değerlendirmekte yetersiz kalmıştır.

İş stresi, bireylerin iş yükü, rol belirsizliği ve örgütsel talepler nedeniyle yaşadığı olumsuz duygusal tepkiler olarak tanımlanmaktadır (Lazarus ve Folkman, 1984). İş stresinin çalışanların verimliliği, psikolojik sağlığı ve örgütsel bağlılığı üzerinde güçlü etkileri olduğu bilinmektedir (Sonnentag ve Frese, 2013). Çalışmamızda iş stresi bağımlı değişken olarak seçilmiştir, çünkü duygusal zekâ sahibi bireylerin stresle başa çıkma stratejileri farklılık gösterebilir ve bu durum zaman içinde değişebilir.

Örgütsel bağlılık ise çalışanların örgütlerine karşı hissettikleri psikolojik aidiyeti ve örgüt içinde kalma motivasyonlarını ifade etmektedir (Meyer ve Allen, 1991). Duygusal zekâ düzeyi yüksek bireylerin, iş ortamında daha olumlu duygular deneyimleyerek örgütsel bağlılıklarının daha yüksek olabileceği düşünülmektedir (Miao vd., 2017). Ancak, zaman içindeki değişimlerin nasıl şekillendiği belirsizdir ve bu nedenle boylamsal bir analiz gereklidir.

Benzer şekilde, iş stresi ve örgütsel bağlılık zaman içinde değişiklik gösterebilen yapılar olarak bilinmektedir (Miao, Humphrey ve Qian, 2017). Ancak, kesitsel analizlerde bu değişimlerin nedenleri ve bireylerin farklı zaman noktalarındaki deneyimleri dikkate alınmadığından, elde edilen bulgular sınırlı kalmaktadır. Kesitsel veriyle yapılan analizlerde çoğu zaman özellikle "geriye dönük nedensellik" sorunu ortaya çıkmaktadır (Taris ve Kompier, 2003). Örneğin, iş stresinin örgütsel bağlılığı düşürdüğü varsayılabilir; ancak bağımlılığın düşmesi nedeniyle bireylerin daha fazla stres algılaması da olasıdır. Bu nedenle, zamana duyarlı veri toplama tasarımları kritik bir ihtiyaçtır.

Bu çalışma, kesitsel veri kullanımının sınırlılıklarına dikkat çekerek, boylamsal veriyle elde edilen bulguların daha güvenilir ve anlamlı olabileceğini göstermeyi amaçlamaktadır. Çalışmamız, aynı bireyler üzerinde 30 günlük aralıklarla tekrarlanan ölçümlerle, duygusal zekânın iş stresi ve örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinin zamana bağlı değişkenliğini değerlendirmeye yönelik kritik bir katkı sağlamaktadır.

YÖNTEM

Bu çalışmada, keşfedici bir bakış açısıyla, örgüt araştırmacılarının sıklıkla salık verdiği tekrarlı ölçümler ve boylamsal yöntem kullanımı yolunu izleyerek, örgütsel davranışların zaman içindeki değişimini anlamayı hedeflemekteyiz. Bu amaçla, örgütsel davranışların zaman içindeki değişimini anlamak üzere uzunlamasına (longitudinal) bir araştırma deseni kullanılmıştır. Çalışmanın örneklemi, Türkiye'de kamu ve özel sektörde çalışan ve kolayda örnekleme yoluyla ulaşılan 430 katılımcıdan oluşmaktadır. Veriler, üç farklı zaman diliminde (T1, T2, T3) aynı katılımcılardan aynı ölçekler kullanılarak toplanmış olup, 1290 gözlem noktasına denk gelen her bir ölçüm arasında birer aylık bir süre bulunmaktadır. Bu zaman dilimlerinde, katılımcıların duygusal zekâ, iş stresi ve örgütsel bağlılık düzeyleri ölçülmüştür.

Doğrulayıcı faktör analizi: Duygusal zekâ ölçeği, örgütsel bağlılık ölçeği ve iş stresi ölçeği için yapılan doğrulayıcı faktör analizine ait uyum iyiliği bulguları T1, T2 ve T3 için ayrı ayrı Tablo 1'de sunulmuştur. Duygusal zekâ ölçeği dört boyutlu yapı için, örgütsel bağlılık ve iş stresi ise tek boyutlu yapı için sınanmıştır.

Duygusal zekâ ölçeği: Bireylerin duygusal farkındalık, empati ve duyguları yönetme becerilerini ölçen 16 maddelik ve Wong ve Law (2002) tarafından geliştirilen ölçekle değerlendirilmiştir (WLEIS-Wong and Law Emotinal Intelligence Scale). Wong ve Law (2002) bu ölçekte duygusal zekâ boyutlarından olan kendi duygularını değerlendirme ile ilgili 4, başkalarının duygularını değerlendirme ile ilgili 4, duyguların kullanılması ile ilgili 4, duyguların düzenlenmesi ile ilgili 4 ifade olmak üzere toplam 16 ifadeye yer vermiştir. Kullanılan bu ölçekte 5'li Likert tipi dereceleme kullanılmıştır. Ölçekte, "Etrafımdaki insanların duygularını anlama konusunda iyiyim" ve "Çok kızgın olduğum zamanlarda, çabucak sakinleşirim" gibi ifadeler yer almaktadır.

Genel iş stresi ölçeği: De Bruin (2006) tarafından geliştirilmiş olup, 9 maddeden oluşan 5'li Likert türünde (1=Hiçbir zaman; 2=Nadiren; 3=Bazen; 4=Çoğunlukla; 5=Her zaman) bir ölçektir. Ölçek, birey ile bireyin iş yerinde algıladığı talepler arasındaki etkileşimin duygusal, bilişsel, motivasyonel ve sosyal sonuçlarına değinmektedir. Türkçe' ye adaptasyonu, güvenilirlik ve geçerlilik analizleri Teleş (2020) tarafından gerçekleştirilmiştir. Ölçekte, "Sabahları kalkıp işe gitme konusunda kaygı duyuyor musunuz?" ve "İşiniz öfkelenecek kadar sizi strese sokuyor mu?" gibi ifadeler yer almaktadır.

Örgütsel bağlılık ölçeği: Jaworski ve Kohli (1993) tarafından geliştirilen örgütsel bağlılık ölçeği, Türkçe 'ye Şeşen (2010) tarafından uyarlanmıştır. Kişilerin genel olarak örgüte olan bağlılıklarını ölçmek amacıyla geliştirilen ölçek, toplam 6 madde içermektedir. Maddelerde "Geleceğimin görev yaptığım kuruma yakından bağlı olduğunu hissediyorum", "Eğer kurumun iyiliği için gerekli ise bireysel iyiliğimi feda edebilirim" gibi ifadeler yer almaktadır.

Ölçeklerin güvenilirlik analizleri, Cronbach's alfa katsayıları kullanılarak yapılmış ve tüm ölçeklerin yüksek güvenilirlik düzeyine sahip olduğu tespit edilmiştir (DZ için α = .88-.91; IS için α = .90-.91; OB için α = .73-.79). Verilerin analizinde, betimsel istatistikler, korelasyon analizleri ve zaman içindeki değişimlerin incelenmesi için tekrarlı ölçüm analizi yöntemleri kullanılmıştır. Bu yöntemsel yaklaşım, örgütsel davranışların zaman içindeki dinamiklerini anlamak ve bu değişkenler arasındaki ilişkileri ortaya çıkarmak için uygun bir çerçeve sunmaktadır.

Tablo 1. Doğrulayıcı faktör analizi uyum iyiliği değerleri

	Duygusal zekâ			**Örgütsel bağlılık**			**İş stresi**		
	T1	**T2***	**T3**	**T1***	**T2***	**T3***	**T1***	**T2**	**T3***
X^2 /serbestlik derecesi	3.46 p<.001	3.39 p<.001	2.45 p<.001	3.56 p<.001	3.67 p<.001	3.48 p<.001	2.28 p<.001	2.55 p<.001	4.42 p<.01
RMSEA	.07	.07	.06	.07	.07	.07	.05	.06	.09
CFI	.92	.95	.95	.97	.98	.97	.99	.98	.97
TLI	.91	.90	.94	.96	.96	.95	.97	.96	.94

**Uyum iyiliği değerlerini kabul edilebilir eşiklere getirmek için kovaryanslar arası modifikasyon yapılmıştır.*

Çalışma grubu: Tablo 2'de çalışmaya katılan bireylerin demografik özellikleri gösterilmektedir. Katılımcıların cinsiyet dağılımı neredeyse eşit olup, 212 kadın (%49.3) ve 218 erkek (%50.7) bulunmaktadır. Katılımcıların büyük çoğunluğu özel sektörde çalışmaktadır (303 kişi, %70.5), kamu sektöründe çalışanlar ise 127 kişidir (%29.5). Medeni durum açısından, katılımcıların çoğunluğu bekardır (293 kişi, %68.1), evli olanlar ise 137 kişidir (%31.9). Katılımcıların yaş ortalaması 29.7 (SS = 8.4) olup, bu da genç bir çalışan nüfusunu işaret etmektedir.

Tablo 2. Demografik özellikler

Cinsiyet	Kadın (212)	**Çalıştığı sektör**	Kamu (127)
	Erkek (218)		Özel (303)
Medeni durum	Evli (137)	**Yaş ortalaması**	29.7 (SD=8.4)
	Bekar (293)		

Tablo 3'te, çalışmada kullanılan ölçeklerin güvenirlik katsayıları (Cronbach's alfa) yer almaktadır. Duygusal zekâ (DZ) ölçeği için T1, T2 ve T3 zaman dilimlerinde sırasıyla .88, .87 ve .91 güvenirlik

katsayıları elde edilmiştir. İş stresi (IS) ölçeği için T1, T2 ve T3 zaman dilimlerinde güvenirlik katsayıları .91, .91 ve .90 olarak bulunmuştur. Örgütsel bağlılık (OB) ölçeği için ise T1, T2 ve T3 zaman dilimlerinde güvenirlik katsayıları sırasıyla .79, .73 ve .76 olarak hesaplanmıştır. Bu sonuçlar, ölçeklerin kabul edilebilir düzeyde güvenilir olduğunu göstermektedir.

Tablo 3. Güvenirlik katsayıları

Cronbach's alfa katsayısı (N=480)	Zaman değeri		
	T1	**T2**	**T3**
Duygusal zekâ*	.88	.87	.91
İş stresi**	.91	.91	.90
Örgütsel bağlılık***	.79	.73	.76

*N=480, *16 madde tek boyutlu olarak ölçüldü, **9 madde tek boyutlu olarak ölçüldü, ***6 madde tek boyutlu olarak ölçüldü ve bir madde ters kodlandı*

Tablo 4'te, duygusal zekâ, iş stresi ve örgütsel bağlılık değişkenlerinin zaman içindeki ortalama, standart sapma, varyans, basıklık ve çarpıklık değerlerini göstermektedir. Duygusal zekâ (DZ) için ortalama değerler T1'de 3.83 (SS = .627), T2'de 3.73 (SS = .605) ve T3'te 3.73 (SS = .644) olarak bulunmuştur. Bu sonuçlar, duygusal zekanın zaman içinde hafif bir düşüş gösterdiğini işaret etmektedir. İş stresi (IS) için ortalama değerler T1'de 2.47 (SS = .949), T2'de 2.61 (SS = .939) ve T3'te 2.61 (SS = .894) olarak hesaplanmıştır. İş stresi zaman içinde artış göstermiştir. Örgütsel bağlılık (OB) için ise ortalama değerler T1'de 3.38 (SS = .876), T2'de 3.20 (SS = .797) ve T3'te 3.14 (SS = .808) olarak bulunmuştur. Bu sonuçlar, işten ayrılma niyetinin zaman içinde azaldığını göstermektedir. Basıklık ve çarpıklık katsayıları, verilerin normal dağılıma yakın olduğunu göstermektedir.

Tablo 4. Ölçüm değişkenlerinin zamana göre frekans tablosu ve basıklık değerleri

	DZ			IS			OB		
	T1	T2	T3	T1	T2	T3	T1	T2	T3
Ortalama	3.83	3.73	3.73	2.47	2.61	2.61	3.38	3.20	3.14
SS	.627	.605	.644	.949	.939	.894	.876	.797	.808
Varyans	.394	.367	.415	.901	.883	.801	.768	.636	.653
Basıklık katsayısı	-.622	-.582	-.537	.528	.310	.331	-.118	.012	.127
Çarpıklık katsayısı	1.772	1.350	1.043	-.383	-.566	-.374	-.503	-.243	-.292

DZ: Duygusal zeka, IS: İş stresi, OB: Örgütsel bağlılık, T1: Birinci ölçüm, T2: İkinci ölçüm, T3: Üçüncü ölçüm

Tablo 5'te, duygusal zekâ, iş stresi ve örgütsel bağlılık değişkenleri arasındaki korelasyonlar sunulmuştur. Duygusal zeka ile iş stresi arasında negatif yönlü anlamlı korelasyonlar bulunmuştur (T1'de $r = -.215$, $p < .01$; T2'de $r = -.216$, $p < .01$; T3'te $r = -.157$, $p < .01$). Bu sonuçlar, duygusal zekâsı yüksek olan bireylerin iş streslerinin daha düşük olabileceğini göstermektedir. Duygusal zeka ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü anlamlı korelasyonlar tespit edilmiştir (T1'de $r = .433$, $p < .01$; T2'de $r = .185$, $p < .01$; T3'te $r = .265$, $p < .01$). Bu bulgular, duygusal zekâsı yüksek olan bireylerin örgütsel bağlılıklarının daha yüksek olabileceğini işaret etmektedir. İş stresi ile örgütsel bağlılık arasında ise negatif yönlü anlamlı korelasyonlar bulunmuştur (T1'de $r = -.366$, $p < .01$; T2'de $r = -.157$, $p < .01$; T3'te $r = -.207$, $p < .01$). Bu sonuçlar, iş stresi yüksek olan bireylerin örgütsel bağlılıklarının daha düşük olduğunu göstermektedir.

Tablo 5. Korelasyonlar

	1	2	3	4	5	6	7	8
1-DZT1	-							
2-DZT2	.407**							
3-DZT3	.415**	.488**						
4-IST1	-.215**	-.216**	-.157**					
5-IST2	-.061	-.213**	-.106*	.330**				
6-IST3	-.164**	-.213**	-.174**	.444**	.457**			
7-OBT1	.433**	.185**	.265**	-.366**	-.157**	-.207**		
8-OBT2	.255**	.349**	.296**	-.082	-.004	-.013	.310**	
9-OBT3	.251**	.256**	.471**	-.164**	.050	-.116*	.369**	.513**

*DZ: Duygusal zeka, IS: İş stresi, OB: Örgütsel bağlılık, T1, T2, T3: zaman değerleri, , *p<.05, **p<.01*

Tablo 56 duygusal zeka (DZ), iş stresi (IS) ve örgütsel bağlılık (OB) değişkenlerinin üç farklı zaman diliminde (T1, T2, T3) nasıl değiştiğini ve bu değişimlerin istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığını göstermektedir. Tekrarlı ölçümler ANOVA sonuçlarına göre, duygusal zeka puanlarında zaman içinde anlamlı bir düşüş olduğu tespit edilmiştir ($F(1, 429) = 5.67$, $p = .004$, $\eta^2 = .013$). Post-hoc analizler, T1'deki duygusal zeka puanlarının T2 ve T3'ten anlamlı derecede yüksek olduğunu göstermektedir ($p < .05$). İş stresi puanlarında ise zaman içinde anlamlı bir artış gözlemlenmiştir ($F(1, 429) = 4.93$, $p = .008$, $\eta^2 = .023$). Post-hoc analizler, T1'deki iş stresi puanlarının T2 ve T3'ten anlamlı derecede düşük olduğunu ortaya koymuştur ($p < .05$). Örgtüsel bağlılık puanlarında ise zaman içinde anlamlı bir azalma tespit edilmiştir ($F(1, 429) = 13.55$, $p < .001$, $\eta^2 = .060$). Post-hoc analizler, T1'deki örgütsel bağlılık puanlarının T2 ve T3'ten anlamlı derecede yüksek olduğunu, ayrıca T2'deki puanların da T3'ten anlamlı derecede yüksek olduğunu göstermektedir ($p < .05$).

Tablo 6. Zaman Dilimlerine Göre Duygusal Zeka, İş Stresi ve Örgütsel Bağlılık Puanlarının Karşılaştırılması

Değişken	Zaman Dilimi	Ortalama (SS)	F	p	η^2	Post-Hoc Karşılaştırmalar
Duygusal Zeka (DZ)	T1	3.83 (.63)	F (1, 429) = 6.389	.002	.029	T1 > T2*, T1 > T3*
	T2	3.73 (.61)				
	T3	3.73 (.64)				
İş Stresi (IS)	T1	2.47 (.95)	F (1, 429) = 4.935	.008	.023	T1 < T2*, T1 < T3*
	T2	2.61 (.94)				
	T3	2.61 (.89)				
Örgütsel Bağlılık (OB)	T1	3.38 (.88)	F (1, 429) =13.546	<.001	.060	T1 > T2*, T1 > T3*, T2 > T3*
	T2	3.20 (.80)				
	T3	3.14 (.81)				

Son olarak çalışmada, geçmişten itibaren gelen duygusal zeka düzeyinin etkisini temizleyerek, sadece değişimi incelediğimiz neden-sonuç ilişkisi çıkarımına imkan sağlayacak regresyon analizleri gerçekleştirdik. Duygusal zeka ile örgütsel bağlılık ve iş stresi değişimleri arasında anlamlı korelasyonlar olup olmadığını farklar modeli ile sınayarak, duygusal zekanın bu örgütsel davranış unsurları üzerindeki etkisinin zamana bağlı olup olmadığını araştırdık. Tablo 6'da T3-T1 zamansal farklılığı dikkate alınarak, duygusal zekanın hem örgütsel bağlılık hem iş stresi düzeylerindeki değişimi açıklama gücü ile sabit demografik değişkenlerin bu süreçteki rolünü inceleyen regresyon modellerinin bulguları yer almaktadır.

Tablo 7. Duygusal zekadaki zamana bağlı değişimin, iş stresi ve örgütsel bağlılık değişimleri üzerindeki etkilerini inceleyen regresyon analizi sonuçları

	ΔÖrgütsel bağlılık	ΔİŞ stresi
Sabit (intercept)	-.448 (.364)	.509 (.392)
ΔDuygusal zeka	.439 (.064)**	-.101 (.069)
Cinsiyet (Kadın=1)	.070 (.088)	.106 (.095)
Yaş	-.001 (.106)	-.002 (.006)
Sektör (Kamu=1)	.076 (.096)	-.140 (.103)
R^2	.104*	.014*
F değeri	F (5, 424) = 9.80**	F (5, 424) = 1.16

Not: Parantez içindeki değerler standart hataları göstermektedir. *p < .01, **p < .001

Tablo 7'deki verilerin gösterdiğine göre, duygusal zekâ değişimi örgütsel bağlılık değişimi (ΔOB) ile pozitif ve anlamlı bir ilişkiye sahiptir (β = 0.439, p < .001). Bu sonuç, duygusal zekâsı artan bireylerin örgütsel bağlılıklarının da arttığını göstermektedir. Modelin açıklayıcılığı R^2= 0.104 olup, bağımsız değişkenlerin örgütsel bağlılıktaki değişimin yaklaşık %10'unu açıkladığını göstermektedir. Anova sonuçları F(5, 424) = 9.80, p<.001 olup, modelin genel olarak anlamlı olduğunu ve örgütsel bağlılıktaki değişimin bir kısmını açıkladığını gösterir.

Duygusal zekâ değişimi, iş stresi değişimi ile negatif ama anlamsız bir ilişkiye sahiptir (β= -0.101, p>.05). Bu, duygusal zekâdaki değişimin iş stresi değişimi üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığını göstermektedir. Modelin açıklayıcılığı düşük olup, R^2= 0.014, bağımsız değişkenler, iş stresindeki değişimin sadece %1.4'ünü açıklamaktadır. Anova testi sonucu F(5, 424) = 1.16, p >.05 olup, model genel olarak anlamlı değildir, yani bağımsız değişkenlerin iş stresi değişimi üzerinde güçlü bir etkisi bulunmamaktadır. Geçmiş araştırmalarda duygusal zeka açısından önemli olduğu gösterilen cinsiyet değişkeni, örgütsel bağlılık ve iş stresi değişimleri üzerinde anlamlı bir fark yaratmamaktadır. Yaşın hem örgütsel bağlılık değişimi (β= -0.001, p>.05) hem de iş stresi değişimi (β= -0.002, p>.05) üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmamaktadır. Kamu ve özel sektör çalışanları arasında iş stresi değişimi açısından küçük bir fark vardır (β= -0.140, p>.05), ancak bu fark istatistiksel olarak anlamlı değildir.

TARTIŞMA

Çalışmada, örgütsel davranış alanında hemen her araştırmanın kısıtlılıklar ve gelecek araştırmacılara öneriler kısmında yer verilen, bazen bilimcilik kaygısıyla ve genellikle mecburen ya da gönülsüzce diğerlerine havale edilen "boylamsal" ve "zamansal" veri toplanması talebine mütevazi bir yanıt üretmeye ve bulgularımızı raporlamaya çalıştık. Bu çabanın, en az boylamsal-kesitsel veri ikiliği kadar tartışılan bir konu üzerinden izlenmesinin anlamlı olacağı varsayımıyla, varlığı/ölçümü/teorik zemini konusunda yarım asırdır iki kampın süregeldiği duygusal zekâ konusuna odaklandık (Joseph ve Newman, 2010).

Şüphenin izinden gitmek, bilimsel merakın ve çabanın bir sonucu olduğundan, duygusal zekanın varlığına/tutarlılığına dair şüpheler ile örgütsel davranış alanında çokça çalışılan ve kendisiyle ilişkilendirilen değişkenlerle arasındaki ilişkinin boylamsal düzlemde nasıl gerçekleşeceğine dair şüphelerin kesişiminde mevcut araştırmamızı konumlandırdık. Esasen, varlığı konusunda akademik yazının netleşmediği bir olgu konusunda, istikrarlı sonuçlara ulaşmak, bizatihi adı bu şekilde konmayacak olsa dahi bir durumsal değişkenin varlığına ve açıklama gücüne kanıt oluşturabilir, düşüncesinden de ilham aldık.

Bulgularımızı özetleyecek olursak; duygusal zekâ ve sıkça ilişkilendirildiği biri olumlu diğeri olumsuz iki örgütsel davranış değişkeni, istikrarlı etkileşim gösteriyor. Duygusal zekâ düzeyindeki zamansal değişim, her ne kadar bu dalgalanmamın neden/nasıl gerçekleştiğini açıklayamamış olsak da örgütsel bağlılıktaki değişimi olumlu yönde etkiliyor. Ancak, duygusal zekâ değişimi iş stresi değişimini anlamlı bir şekilde açıklamıyor. Demografik değişkenler (cinsiyet, yaş, sektör) iş stresi ve örgütsel bağlılık değişimleri üzerinde anlamlı bir etkiye sahip değiller. Örgütsel bağlılık modeli anlamlı bulunurken, iş stresi modeli istatistiksel olarak anlamlı görünmüyor. Özetle bu sonuçlar, duygusal

zekâsı artan bireylerin örgütsel bağlılıklarının da arttığını, ancak iş stresinin duygusal zekâ değişiminden bağımsız olarak geliştiğini sinyalliyor.

Geçmiş çalışmalarda, duygusal zekanın bu çalışmada da olduğu üzere bazen bir beceri (ability EI) bazen bir kişilik özelliği (trait EI) bazense ikisinin bir karışımı (mixed EI) olarak ele alındığını görüyoruz (Doğru, 2022). Her durumda, çalışma yaşamında bilhassa yönetimsel bakış açısıyla önemsenen bir özellik olan duygusal zekanın birtakım örgütsel davranışlarla ilişkisi araştırmalara ve uygulamalara ilham vermeye devam ediyor. Duygusal zekâsı yüksek yöneticilerle çalışanların çalışma huzurunun ve bağlılıklarının daha yüksek gerçekleştiği varsayımı ile duygusal zekâsı yüksek çalışanların yönetsel pozisyonlarda olmasalar dahi iş performanslarının yüksek gerçekleşeceği varsayımı, insan kaynakları uygulamacılarını, duygusal zekâsı yüksek adaylar arayışına sevk ediyor (Chia, 2005). 2010 yılında yapılan kapsamlı bir meta-analiz çalışması, duygusal zekâ-iş performansı ilişkisi iddialarına nota koymuş ve Goleman'ın "her alandan her işte üst düzey performans için duygusal zekâ bilişsel zekadan iki kat daha önemli" iddiası ampirik olarak çürütülmüş olsa da duygusal zekâ popülerliğini yitirmişe benzemiyor (Joseph ve Newman, 2010). Bu bildiri metninin teslim edilmesinden bir gün önce yaptığımız Web of Science/Clarivate taraması içinde "duygusal zekâ geçen" 27.533 çalışmanın olduğunu gösteriyor. Bir taraftan da Six Seconds gibi küresel ağa içkin yapılanmalar, "dünyanın duygusal zekâ düzeyini artırma" gibi misyonlarla eğitim, araştırma, bilgilendirme ve danışmanlık fonksiyonlarını dünyanın en büyük firmalarının hizmetine sunuyor (https://www.6seconds.org/about/). Dünyanın duygusal zekâ düzeyini gerçekten ortalamanın üzerine çıkarabilsek örgütsel ve toplumsal sorunlarımızı çözebilir miyiz, bilemesek de işle ilgili stres deneyimimizi iyileştirmek istiyorsak duygusal zekadaki mütevazi dalgalanmalardan daha fazlasına muhtacız, gibi görünüyor. Örgütsel bağlılık özelinde, duygusal zekadaki değişimin etkisini daha net görebilsek de hangi duygusal zekanın hangi motivasyonla örgütsel bağlılığın hangi türünü artırdığını incelememiş olmak da mevcut çalışmanın (araştırmacılarda pişmanlık yaratan) kısıtı olarak karşımıza çıkıyor.

KAYNAKÇA

Boyatzis, R. E. (2018). *The behavioral level of emotional intelligence and its measurement*. In K. Keefer, J. Parker, ve D. Saklofske (Eds.), *Emotional intelligence in education* (ss. 57-79). Springer.

Bryman, A. (2016). *Social research methods* (5th ed.). Oxford University Press.

Caruana, E. J., Roman, M., Hernández-Sánchez, J., & Solli, P. (2015). Longitudinal studies. *Journal of Thoracic Disease, 7*(11), E537–E540. https://doi.org/10.3978/j.issn.2072-1439.2015.10.63

Chia, Y. M. (2005). Job offers of multi-national accounting firms: the effects of emotional intelligence, extra-curricular activities, and academic performance. Accounting Education 14, 75–93. https://doi.org/10.1080/0693928042000229707

Doğru, Ç. (2022). A Meta-Analysis of the Relationships Between Emotional Intelligence and Employee Outcomes. Frontiers in Psychology, 13: 611348. https://doi.org/10.3389/fpsyg. 2022.611348

Joseph, D.L., ve Newman, D.A. (2010). Emotional Intelligence: An Integrative Meta-Analysis and Cascading Model. Journal of Applied Psychology, 95, 1, https://doi.org/54-78. 0.1037/a0017286

Lazarus, R. S., ve Folkman, S. (1984). *Stress, appraisal, and coping*. Springer.

Mayer, J. D., Caruso, D. R., ve Salovey, P. (2016). The ability model of emotional intelligence: Principles and updates. *Emotion Review, 8*(4), 290-300. https://doi.org/10.1177/1754073916 639667

Meyer, J. P., ve Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review, 1*(1), 61-89. https://doi.org/10.1016/ 1053-4822(91)90011-Z

Miao, C., Humphrey, R. H., ve Qian, S. (2017). A meta-analysis of emotional intelligence and work attitudes. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 90*(2), 177-202. https://doi.org/10.1111/joop.12167

Ployhart, R. E. (2020). The challenge of increasing human capital investment in the workplace. *Human Resource Management Review, 30*(1), 100689. https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2019.100689

Ployhart, R. E., ve Vandenberg, R. J. (2010). Longitudinal research: The theory, design, and analysis of change. *Journal of Management, 36*(1), 94-120. https://doi.org/10.1177/0149206309352110

Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y., ve Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology, 88*(5), 879-903. https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.5.879

Six Seconds (t.y.). The Emotional Intelligence Network. https://www.6seconds.org/about/

Sonnentag, S., ve Frese, M. (2013). Stress in organizations. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 1*(1), 389-411. https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091235

Spector, P. E. (2019). *Industrial and organizational psychology: Research and practice* (7th ed.). Wiley.

Taris, T. W., ve Kompier, M. A. (2003). Challenges in longitudinal designs in occupational health psychology. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health, 29*(1), 1-4. https://doi.org/10.5271/sjweh.697

Zadorozhny, B. S., Petrides, K. V., Jongerling, J., Cuppello, S., ve van der Linden, D. (2023). Assessing the temporal stability of a measure of trait emotional intelligence: Systematic review and empirical analysis. *Personality and Individual Differences, 217*, 112467. https://doi.org/10.1016/j.paid.2023.112467

SAĞLIK ÇALIŞANLARINDA PRESENTEEİSM VE YAPAY ZEKA

1. Dr. Delal AYDIN
Fırat Üniversitesi, delalaydin@hotmail.com

2. Doç. Dr. Özcan DEMİR
Fırat Üniversitesi, odemir@firat.edu.tr

ÖZET

Sağlık sektöründe çalışanların verimliliği ve sağlığı üzerinde önemli bir sorun teşkil eden *presenteeism* olgusunu kapsamlı bir şekilde analiz etmektedir. Presenteeismin temel nedenleri arasında ağır iş yükü, uzun çalışma saatleri, yetersiz dinlenme süreleri ve bozulmuş iş-yaşam dengesi gibi faktörler bulunmaktadır. Bu unsurlar, hem çalışanların bireysel sağlığını hem de hasta güvenliğini ciddi şekilde tehlikeye atabilmektedir. Bu noktada, yapay zeka (AI) teknolojileri, sağlık sektöründe çalışanların sağlığını ve verimliliğini iyileştirmek amacıyla önemli bir rol üstlenmektedir. AI destekli sistemler, çalışan performansını izleme, stres seviyelerini ölçme ve sağlık sorunlarını erken tespit etme gibi fonksiyonlar sunarak, presenteeismi azaltmaya yardımcı olabilmektedir. Çalışmanın bulguları, iş stresi ve uzun çalışma saatlerinin presenteeismi artırırken, yapay zeka kullanımının bu durumu azaltıcı bir etki sağladığını göstermektedir. Yapılan regresyon analizi ($R^2 = 0.41$), iş yükü ve stresin presenteeismi artırdığı, yapay zekanın ise bu etkiyi azalttığı sonucuna varmıştır. Ayrıca, kadın sağlık çalışanlarının presenteeism düzeylerinin erkeklere göre daha yüksek olduğu, yapay zeka kullananların ise daha düşük presenteeism seviyeleri sergilediği saptanmıştır. Ki-kare testi, çalışma süresi ile presenteeism arasında anlamlı bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur ($p < 0.001$).

Anahtar Kelimeler: Sağlık Çalışanı, Presenteeism, Yapay Zeka

GİRİŞ

Sağlık hizmetleri, yüksek düzeyde stres, yoğun iş yükü ve zaman baskısı gibi faktörlerin etkisi altında çalışan profesyonellerin mesleki performansını ve psikolojik iyilik halini tehdit eden yapısal sorunlarla karşı karşıya kalan sektörlerin başında gelmektedir. Bu bağlamda, özellikle pandemi sonrası dönemde daha da görünür hale gelen presenteeism olgusu – bireyin fiziksel olarak işte bulunmasına rağmen sağlık sorunları veya psikolojik yıpranmışlık nedeniyle tam kapasiteyle çalışamaması – sağlık kuruluşlarında hem hasta güvenliğini hem de hizmet kalitesini riske atan kritik bir sorundur (Johns, 2010; Miraglia ve Johns, 2016).

Presenteeismin sağlık sektörü bağlamında yaygınlığı, yalnızca bireysel düzeyde performans kayıplarına değil, aynı zamanda kurumsal maliyetlerin artmasına ve çalışan tükenmişliği gibi ikincil sorunlara da yol açmaktadır (Demerouti ve Bakker, 2011; Aronsson ve Gustafsson, 2005). Bu nedenle, sağlık yöneticileri açısından presenteeismi önleyici stratejilerin geliştirilmesi bir öncelik hâline gelmiştir. Ancak geleneksel müdahale yöntemleri (psikososyal destek, izin politikaları, iş yükü dengelemesi vb.) bu sorunu yeterince çözmekte yetersiz kalabilmektedir.

Bu noktada son yıllarda sağlık hizmetlerinin dijitalleşmesiyle birlikte, yapay zekâ (YZ) tabanlı sistemlerin sağlık çalışanlarının iş yükünü hafifletme, stres seviyelerini izleme ve iş gücünü optimize etme noktasında önemli fırsatlar sunduğu görülmektedir (Topol, 2019; Davenport ve Kalakota, 2019). Klinik karar destek sistemlerden, rutin idari işlerin otomasyonuna; giyilebilir stres izleme teknolojilerinden, tahmine dayalı risk analizlerine kadar geniş bir spektrumda uygulama alanı bulan YZ, özellikle kurumsal düzeyde presenteeism ile mücadelede potansiyel bir araç olarak öne çıkmaktadır (Panesar ve ark., 2021; Reddy ve ark., 2020).

Ancak YZ'nin sağlık kurumlarında yaygınlaştırılması, yalnızca teknolojik bir mesele değil, aynı zamanda etik, yönetsel ve davranışsal düzeyde tartışılması gereken çok boyutlu bir dönüşüm sürecini de beraberinde getirmektedir. Örneğin; çalışanların performanslarının algoritmalar tarafından izlenmesi, veri mahremiyeti ve iş güvencesi konularında yeni endişeleri tetiklemektedir (Goh ve ark., 2022). Bu bağlamda, presenteeism gibi oldukça kişisel ve içsel bir durumu algoritmik yöntemlerle analiz etmek, hem fırsat hem risk taşımaktadır.

Bu çalışma, sağlık sektöründe görev yapan doktor ve hemşireler özelinde presenteeism ile yapay zekâ kullanımı arasındaki ilişkiyi çok boyutlu biçimde incelemeyi amaçlamaktadır. Bu kapsamda, YZ sistemlerinin presenteeism düzeyleri üzerindeki etkisi, cinsiyete ve çalışma saatlerine göre farklılıklar, iş yükü ve stres gibi ara değişkenlerin rolü istatistiksel olarak değerlendirilecektir. Ayrıca, elde edilen bulgular doğrultusunda hem bireysel hem de kurumsal düzeyde uygulanabilir çözüm önerileri sunulacaktır. Çalışma, YZ' nin sağlık çalışanlarının refahı üzerindeki etkilerini ampirik verilerle ele alması ve kavramsal çerçeveyi genişletmesi açısından literatüre özgün bir katkı sağlamayı hedeflemektedir.

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Presenteeism kavramı, ilk kez 1990'lı yılların sonunda örgütsel psikolog Cary Cooper tarafından sağlık ve verimlilik yazınında ortaya atılmıştır (Saarvala, 2006; Yalım, 2005; Shuster, 2003; Shamansky, 2002). Cooper (1998) presenteeismi, uzun saatler çalışma ya da çalışıyor gibi görünme olarak tanımlarken, Schultz ve Edington (2007) sağlık sorunlarına bağlı iş performansı düşüşü, Koopman ve arkadaşları (2002) ise fiziksel olarak işte bulunulmasına rağmen düşük verimlilik olarak tanımlamıştır. Başlangıçta fazla çalışma olarak görülen presenteeism, günümüzde bu durumu tetikleyen faktörlerden biri olarak değerlendirilmektedir (Caverley ve ark., 2007; Firns ve ark., 2006). Bu kavram, özellikle yüksek stres düzeylerine ve yoğun çalışma koşullarına maruz kalan sağlık sektörü çalışanları arasında yaygın bir sorun olarak karşımıza çıkmaktadır (Demerouti ve Bakker, 2011). Sağlık çalışanlarının uzun çalışma saatleri, ağır iş yükü ve psikososyal stres faktörleri, presenteeism düzeylerini önemli ölçüde artırmaktadır (Aronsson ve Gustafsson, 2005).

Presenteeism, yalnızca bireysel sağlık sorunlarına yol açmakla kalmaz, aynı zamanda kurumsal düzeyde hasta bakımının kalitesini düşürerek tıbbi hatalara ve hasta güvenliği risklerine neden olabilmektedir (Miraglia ve Johns, 2016). Bu durum, özellikle pandemi döneminde sağlık çalışanlarının artan iş yükü ve maruz kaldıkları duygusal stres nedeniyle daha da belirgin hale gelmiştir (WHO, 2022). Dolayısıyla, presenteeism sorununun çözümüne yönelik etkili stratejiler geliştirilmesi, hem çalışan refahı hem de hasta bakımının kalitesi açısından büyük önem taşımaktadır.

Presenteeism

Presenteeism genel anlamıyla çalışanın hasta veya sağlık sorunu varken işe gelmesi durumudur. Bu kavram, devamsızlığın (absenteeism) tersi olup, çalışanların iyileşme veya dinlenme ihtiyacına rağmen iş başında bulunmalarını ifade eder. Kuramsal olarak, Johns'un (2010) geliştirdiği dinamik model, bir çalışanın sağlık sorunu yaşadığı anda işe devam edip etmeme kararını etkileyen faktörleri açıklar (Song, 2024). Bu modele göre bir sağlık olayı (akut hastalık, kronik rahatsızlık, mental sorun vb.) işte bulunma düzenliliğini bozar; sonrasında kişinin presenteeism (hasta halde işe gelme) ya da absenteeism (işe devamsızlık) yönündeki tercihi çeşitli bireysel ve örgütsel etkenlerden etkilenir (Song, 2024). Örneğin, finansal ihtiyaçlar, işe adanmışlık, iş güvencesi kaygısı, ekip kültürü ve yöneticilerin tutumu gibi faktörler karar mekanizmasında belirleyicidir. Sağlık sektöründe, çalışanların hasta olsalar bile hastaları yarı yolda bırakmama eğilimi veya nöbet düzeninin aksaması endişesi gibi mesleki sorumluluk duyguları presenteeism davranışını tetikleyebilmektedir (Galon ve Navarro, 2023). Presenteeism kavramı, sadece bireysel bir tercih olmanın ötesinde, işyeri kültürü ve sağlık sistemi dinamikleriyle de ilişkilidir. Özellikle COVID-19 pandemisi sırasında, sağlık çalışanlarının "sorumluluk duygusu" ile "enfeksiyon yayma riski" arasındaki ikilem, presenteeism olgusuna yeni bir boyut katmıştır.

Birçok çalışma, sağlık çalışanlarının diğer meslek gruplarına kıyasla daha yüksek presenteeism sergilediğini vurgulamaktadır; hatta bazı hemşire örneklemlerinde pandemi döneminde presenteeism oranları %90'ları aşmış olduğu belirtilmiştir (Gerlach, ve ark., 2024). Presenteeismin bu denli yaygın

olmasının arkasında bazı temel etkenler bulunmaktadır. Özellikle ağır iş yükü, uzun çalışma saatleri ve vardiyalı çalışma düzeni, çalışanların sağlık sorunlarına rağmen işe gelmelerine neden olabilmektedir (Lu ve Cooper, 2022). Nitekim Lu ve ark. (2022) uzun çalışma saatlerinin presenteeismi artırdığını, bunun da çalışanların iyilik halini bozarak iş performansını düşürdüğünü ortaya koymuştur.

İş stresi ve tükenmişlik de bu denklemde önemli bir rol oynmaktadır. Çeşitli araştırmalarda presenteeism ile yorgunluk ve tükenmişlik arasında pozitif korelasyon bulunmuştur; çok sık hasta halde çalışan kişilerde tükenmişlik sendromu daha yüksek olabilmektedir (Gerlach, vd., 2024). Benzer şekilde, tükenmişlik yaşayan sağlık profesyonelleri de işlerini aksatmamak uğruna sağlıklarını ikinci plana atarak işe gelmeye devam ettikleri tespit edilmiştir.

Cinsiyet faktörü ise presenteeism de dikkate değer bir diğer değişkendir. Song ve ark. (2024) pandemi dönemi Kore verilerini analiz ederek kadın çalışanların presenteeism riskinin erkeklere kıyasla daha yüksek seyrettiğini göstermiştir. Bu durum, kadınların iş ve ev yükümlülüklerini dengelerken sağlıklarını ihmal etme pahasına işe devam etmelerinden kaynaklanabileceği gibi, toplumsal rol beklentilerinden de etkilenmektedir. Ayrıca son 5 yılda yapılan araştırmalar, sağlık sektöründe presenteeismin oldukça yaygın olduğunu göstermektedir. Gerlach ve ark. (2024) tarafından yapılan kapsamlı bir derlemede hemşirelerin hasta halde işe gelme oranlarının %32 ile %94 arasında değiştiği rapor edilmiştir.

Presenteeism'in sonuçları bireysel ve kurumsal düzeyde olumsuz etkiler yaratmaktadır. Bireysel düzeyde, hasta halde çalışmaya devam eden sağlık personelinin kendi sağlık sorunları derinleşebilmekte, iyileşme süreleri uzayabilmekte ve iş verimleri düşebilmektedir (Maltezou ve ark., 2023). Örgütsel düzeyde ise presenteeism, sağlık hizmetlerinin kalitesini ve hasta güvenliğini tehlikeye sokan bir unsur olarak görülmektedir. Yapılan çalışmalarda, hasta halde çalışan hemşire ve hekimlerin hasta bakımı kalitesinde düşüş yaşandığı, hata yapma olasılıklarının arttığı ve bunun da hasta güvenliğini riske attığı ortaya koyulmuştur (Gerlach, ve ark., 2024; Maltezou ve ark., 2023).

Presenteeism ayrıca verimlilik kaybı ve artan maliyetler anlamına gelebilmektedir. Çalışan tam kapasiteyle çalışamadığı için üretkenlik düşerken, hata ve enfeksiyonlar nedeniyle sağlık sistemine ek yük binebilmektedir. Yapılan sistematik bir derlemede, presenteeismin virüs bulaşma riskini artırdığını, hasta güvenliğini zayıflattığını, üretkenliği azalttığını ve sağlık harcamalarını yükselttiğini vurgulanmaktadır (Maltezou ve ark., 2023). Bu bulgular, presenteeismin "işte bulunma" uğruna hem çalışanın kendi sağlığını hem de hizmet sunduğu hastaların sağlığını tehlikeye sokabilen bir paradoks olduğunu göstermektedir.

COVID-19 pandemisi ve sonrasındaki dönüşüm süreci, literatürde özellikle presenteeism olgusu bağlamında dikkat çekici bir şekilde ele alınmıştır. Pandeminin ilk dönemlerinde, genel işgücü içerisinde presenteeism oranlarında anlamlı bir düşüş yaşandığı rapor edilmiştir. Bu düşüşün, sıkı karantina ve izolasyon önlemleri ile birlikte kamu kurumları ve işverenler tarafından teşvik edilen 'hasta isen evde kal' politikalarının etkisiyle ortaya çıktığı düşünülmektedir (Song ve ark., 2024). Song ve arkadaşlarının (2024) çalışmasında, genel işgücünde presenteeism prevalansının 2019 yılında %30 iken, 2020'de %17.9'a ve 2021'de %13.5'e gerilediği rapor edilmiştir. Ancak sağlık sektörü açısından durum daha farklı ve çok boyutlu bir görünüm sergilemektedir. Pandemi sürecinde sağlık hizmetlerine olan talebin artmasıyla birlikte, birçok sağlık kuruluşu personel yetersizliği kaygısıyla semptom gösteren çalışanların dahi çalışmaya devam etmesine sessiz kalmıştır (Galon ve Navarro, 2023)

Nitel çalışmalar, özellikle hemşirelerin COVID-19 döneminde artan presenteeism vakalarını olduğunu göstermektedir. Örneğin Galon ve Navarro (2023), Brezilya'da hemşirelerle yaptıkları odak grup çalışmasında pandemi bağlamında presenteeismin "daha da kötüleştiği" sonucuna varmıştır. Hemşireler, COVID-19'a yakalanmalarına rağmen kurumsal baskılar nedeniyle işe erken dönmeye zorlandıklarını, bunun ciddi mental ıstırap yarattığını dile getirmişlerdir. Bu dönemde presenteeismin başlıca nedenleri arasında yönetim baskısı, COVID testi yaptıramama (dolayısıyla hasta olup olmadığını net bilemeden çalışmaya devam etme), hastaları ve meslektaşları yalnız bırakmak istememe duygusu ile işini veya gelirini kaybetme korkusu sayılmıştır. Nitekim pandemi sürecinde birçok sağlık çalışanı, "Eğer ben gelmezsem hastalara kim bakacak?" sorumluluğuyla kendini zorlayarak çalışmıştır. Bu da sağlık sektöründe presenteeism olgusunun, pandemi sonrasında bile üzerinde durulması gereken önemli bir sorun olarak kalmasına yol açmıştır. Birleşik Krallık'ta bir

hastane grubu üzerinde yapılan bir ankette, COVID-19'un ilk dalgasında çalışanların %68'inin hastayken işe geldiği rapor edilmiştir; araştırmacılar bu oranın önceki dönemlere göre daha yüksek olduğunu ve pandemide iş stresinin presenteeismi artırdığını belirtmektedir (Black ve ark., 2024). Özetle, pandemi dönemi başlangıçta "hastalığı işe getirmeme" politikasını güçlendirse de, özellikle sağlık hizmetlerinde yoğun talep ve personel azlığı nedeniyle presenteeism sürekliliğini korumuş, hatta bazı durumlarda artmıştır.

Yapay Zekâ Uygulamalarının Çalışan Stresi, İş Yükü ve Verimlilik Üzerindeki Etkileri

Son yıllarda işyerlerinde yapay zekâ (YZ) uygulamalarının hızla yaygınlaşması, çalışma hayatının dinamiklerini kökten değiştirmektedir. Klinik karar destek sistemleri (Clinical Decision Support Systems), otomasyon yazılımları ve çalışan izleme/performans takip sistemleri gibi YZ tabanlı araçlar, çalışanların iş yapış biçimlerine doğrudan etki etmektedir. Kuramsal olarak bu etkinin çift yönlü olduğu söylenebilmektedir.

Yapay zekâ teknolojileri bir yandan iş yükünü azaltacak bir "kaynak" olarak görülürken, diğer yandan öğrenme ve uyum sağlama zorunluluğu nedeniyle yeni bir "iş talebi/stresi" yaratabilmektedir (Chuang, Chiang, ve Lin, 2025; Kim ve Lee, 2024). Bu durum, literatürde İş Talepleri-Kaynakları Modeli (JD-R) çerçevesinde ele alınmıştır. Chuang ve ark. (2025), JD-R modelinden yola çıkarak yapay zekânın çalışanların işle ilgili iyi oluşu üzerindeki çift etkisini incelemiş ve YZ'nin uygun uygulandığında iş taleplerini azaltarak çalışanların kaynaklarını artırdığını, ancak uygunsuz uygulandığında ya da çalışan tarafından tehdit olarak algılandığında strese yol açan ekstra talep oluşturduğunu belirtmiştir (Chuang ve ark., 2025).

Teknoloji kullanımından kaynaklanan stres anlamına gelen "teknostres" kavramı da burada önem kazanmaktadır. Çalışanlar yeni bir yapay zekâ sistemini öğrenirken, mevcut iş akışlarını bu sisteme uyarlarken veya sistemin kararlarına güvenmeye çalışırken ek bir zihinsel yük yaşayabilmektedirler. Öte yandan, iyi entegre edilmiş yapay zekâ araçları rutin ve zaman alıcı görevleri otomatikleştirerek çalışanların bilişsel ve zamansal kaynaklarını daha kritik işlere yöneltmelerine imkân tanıyabilmektedir (Chuang ve ark., 2025). Sağlık alanında, dijital asistanlar veya otomatik hasta kaydı tutan "dijital kâtip" sistemleri, doktor ve hemşirelerin evrak işine harcadığı süreyi azaltıp direkt hasta bakımına daha fazla zaman ayırmalarına olanak sağlayabilmektedir (Pavuluri ve ark., 2024). Bu ikili etki potansiyeli nedeniyle, YZ uygulamalarının çalışan stresi ve verimliliğine etkisi konusunda tek bir senaryo yerine bağlama dayalı değerlendirmeler yapılması gerektiği literatürde vurgulanmaktadır. Kısacası, yapay zekâ işyerinde iş yükü ve stresi azaltan bir destek mi, yoksa uyum sağlanması gereken yeni bir yük mü sorusu, yanıtı uygulamanın tasarım ve kullanım biçimine bağlı bir sorudur. Bu çerçevede, çalışanların YZ'ye kabul düzeyi ve güveni de kritik bir değişken olarak ortaya çıkmaktadır zira bir yenilik olarak yapay zekâya şüpheyle yaklaşan veya onu benimsemeyen çalışanlar için stres düzeyi artabilecektir.

YZ uygulamalarının iş yükü ve stres üzerindeki etkileri konusunda son yıllarda hem olumlu hem olumsuz yönde bulgular rapor edilmiştir. Olumlu tarafta, birçok çalışma yapay zekâ destekli araçların rutin görevleri hızlandırdığını ve çalışanların yükünü hafiflettiğini göstermektedir. Örneğin, farklı sektörlerde gerçekleştirilen kontrollü araştırmalarda, YZ araçları kullanan çalışanların kullanmayanlara kıyasla belirli görevleri daha hızlı ve verimli tamamladıkları gözlemlenmiştir (Soroushian, 2024).

Öte yandan, YZ'nin çalışan stresi ve tükenmişliği üzerindeki etkileri konusunda karmaşık bir tablo vardır. Bazı bulgular, yapay zekâ kullanımının beklenmedik biçimde stresi artırabileceğini göstermektedir. Örneğin, Kim ve Lee (2024) tarafından yapılan üç aşamalı bir çalışmada, örgütlerde yapay zekâ benimsenmesinin çalışanlarda doğrudan tükenmişliği artırmadığını, ancak önce iş stresini yükselttiğini, bunun da dolaylı olarak tükenmişliği artırdığını ortaya koymuştur (Kim ve Lee, 2024). Bu çalışma, YZ' ye geçiş süreçlerinde çalışanların artan belirsizlik, yeni sistemle çalışma baskısı ve geleceğe dair endişe nedeniyle stres yaşadıklarını; eğer bu stres yönetilmezse zamanla tükenmişlik düzeylerinin yükseldiğini vurgulamaktadır.

Araştırmacılar, YZ kullanımının teoride iş yükünü azaltması beklense de, pratikte özellikle iş yükü zaten çok yüksek olan ve YZ teknolojisine düşük güven duyan çalışanlarda tam tersi etki yarattığını

not etmişlerdir. Yani, işi başından aşkın olan ve yapay zekâya tam adapte olamamış kişiler, YZ araçlarını ek bir stres faktörü olarak deneyimlemişlerdir. Bu sonuçlar, YZ'nin "mucizevi bir çözüm" olmadığını, insan-makine etkileşiminin verimli hale gelmediği durumlarda beklenenin aksine işleri zorlaştırabileceğini göstermektedir (Mohammadi ve Sebro, 2024). Ayrıca yeni teknolojilere direnç veya düşük "kabul düzeyi" de stres faktörüdür; nitekim YZ kullanımına karşı isteksiz veya güvensiz olan çalışanlar, bu araçları kullanmaya zorlandıklarında psikolojik bir baskı hissedebilmektedir.

YZ uygulamalarının verimlilik üzerindeki net etkileri de her durumda pozitif değildir; bağlama göre değişmektedir. Bazı karmaşık ve uzmanlık gerektiren işlerde, yapay zekânın katkısı sınırlı kalabilir veya deneyimli çalışanların mevcut becerileriyle çeliştiğinde verimlilikte düşüşe yol açabilir. Örneğin, MIT tarafından yapılan bir deneysel çalışmada, yapay zekâ desteğinin radyologların teşhis doğruluğunu anlamlı ölçüde artırmadığı saptanmıştır (Soroushian, 2024). Deneyimli radyologlar, halihazırda sahip oldukları uzmanlık nedeniyle, YZ'nin sunduğu ek bilgiye fazla ihtiyaç duymamış; hatta bazı durumlarda algoritmanın hatalı önerilerini ayıklamak zorunda kalarak zaman kaybetmişlerdir. Bu durum, yapay zekânın yetkinlik alanının dışında kullanıldığında veya çalışanların onu yanlış görevlerde uyguladığında beklenen verimlilik artışının gerçekleşmediğini ortaya koymaktadır. Bir başka deyişle, YZ'nin sağladığı fayda, hem teknolojinin sınırlarına hem de onu kullanan insanların onu ne kadar etkin kullanabildiğine bağlıdır. Yapay zekâ iş yükünü azaltmak bir yana, hatalı kullanım sonucu işleri aksatabilir veya çalışanları "pasifleştirerek" uzun vadede beceri kaybına yol açabilir (Pavuluri ve ark., 2024).

Yapay Zekanın Sağlık Sektöründeki Rolü

Yapay zeka (YZ) teknolojileri, sağlık sektöründe son yıllarda hızla yaygınlaşmakta ve klinik karar destek sistemlerinden hasta izleme süreçlerine kadar geniş bir yelpazede kullanılmaktadır (Davenport ve Kalakota, 2019). YZ, özellikle hastalıkların erken teşhisi, tedavi planlaması (Panesar ve ark., 2021) ve idari işlerin otomasyonu gibi alanlarda önemli bir potansiyele sahiptir (Topol, 2019). Ayrıca yapay zeka teknolojileri, sağlık çalışanlarının iş yükünü hafifletme ve çalışan refahını artırma gibi alanlarda da önemli bir rol oynamaktadır (Reddy ve ark., 2020). Özellikle, akıllı sensörler ve giyilebilir teknolojiler, çalışanların fiziksel ve zihinsel sağlık durumlarını gerçek zamanlı olarak izleyebilmekte ve olası sağlık sorunlarına karşı erken uyarı sistemleri sunabilmektedir (Goh ve ark., 2022). Bu tür teknolojiler, sağlık çalışanlarının stres düzeylerini azaltarak presenteeism riskini minimize etme potansiyeline sahiptir.

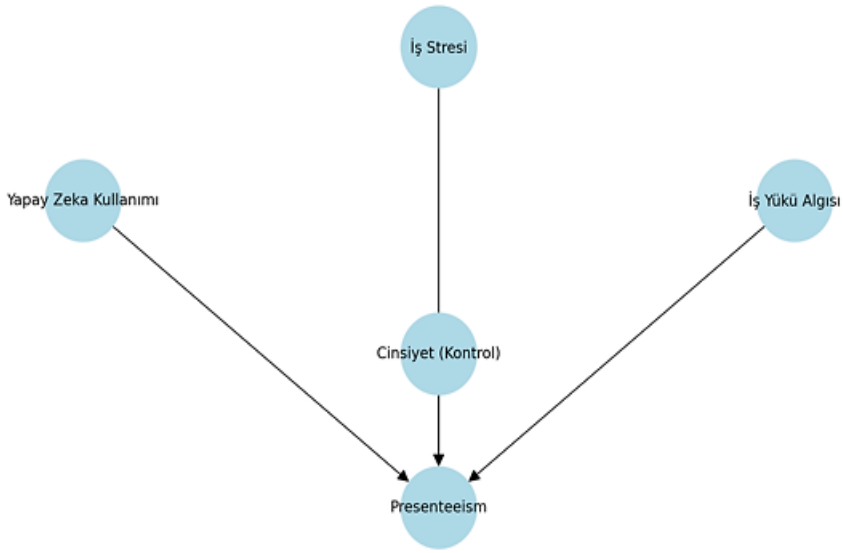
ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Araştırma Modeli

Bu araştırma, sağlık çalışanlarında presenteeism düzeyi ile yapay zekâ uygulamalarının kullanımı arasındaki ilişkiyi incelemeyi amaçlayan ilişkisel tarama modeline dayanmaktadır. İlişkisel tarama modeli, değişkenler arasındaki mevcut ilişkileri ortaya koymak amacıyla kullanılan nicel bir yaklaşımdır (Karasar, 2016). Çalışmada ayrıca açıklayıcı veri analizi teknikleri kullanılmıştır; çünkü amaç yalnızca korelasyon değil, aynı zamanda neden-sonuç ilişkisi varsayımı üzerinden regresyonel etkilerin değerlendirilmesidir.

Araştırmada bağımsız değişken olarak yapay zekâ uygulamalarının kullanımı düzeyi, bağımlı değişken olarak ise presenteeism puanı ele alınmıştır. Ayrıca cinsiyet, yaş, meslek grubu, çalışma süresi gibi demografik değişkenler kontrol değişkenleri olarak dahil edilmiştir. Aşağıda verilen şekilde araştırma modeli sunulmuştur.

Şekil 1: Araştırma Modeli



Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini Türkiye'nin Güneydoğu Anadolu Bölgesi'nde yer alan Diyarbakır ilindeki kamu ve özel hastanelerde görev yapan doktor ve hemşireler oluşturmaktadır. Örneklem, tesadüfi olmayan amaçlı örnekleme yöntemiyle belirlenmiş olup; minimum örneklem büyüklüğü Cochran formülü kullanılarak hesaplanmıştır (Cochran, 1977):

$$n = Z^2 \cdot p \cdot (1-p) e^2 = (1.96)^2 \cdot 0.5 \cdot (0.5) (0.05)^2 \approx 384 n = e^2 Z^2 \cdot p \cdot (1-p) = (0.05)^2 (1.96)^2 \cdot 0.5 \cdot (0.5) \approx 384$$

Bu hesaplamaya göre minimum örneklem büyüklüğü 384 olarak belirlenmişken, bu çalışmada gönüllü katılım yoluyla 200 sağlık çalışanından veri toplanmıştır. Bu durum, örneklem gücünü sınırlasa da çalışmanın betimsel ve keşifsel amacına hizmet etmesi bakımından anlamlıdır. Ayrıca, veri toplama sürecinde istatistiksel güç analizine göre (G*Power 3.1 ile), orta düzey etki büyüklüğü ($f^2=0.15$) ve %95 güven düzeyinde örneklem sayısının regresyon analizleri için kabul edilebilir olduğu görülmüştür.

Veri Toplama Araçları

Araştırmada veri toplama aracı olarak üç bölümden oluşan bir anket formu kullanılmıştır:

Demografik Bilgi Formu: Cinsiyet, yaş, unvan, hizmet yılı, haftalık çalışma süresi ve YZ teknolojisi kullanımı gibi değişkenleri içermektedir.

Presenteeism Ölçeği (SPS-6): Stanford Presenteeism Scale (SPS-6), sağlık alanında yaygın olarak kullanılan geçerli ve güvenilir bir ölçektir (Koopman et al., 2002). Türkçeye uyarlaması Yıldız ve arkadaşları (2020) tarafından yapılmıştır. Bu çalışmada ölçeğin Cronbach's Alpha katsayısı 0.82 olarak bulunmuş ve "yüksek güvenilirlik" düzeyindedir.

İş Stresi Ölçeği (PSS-10): Algılanan Stres Ölçeği'nin 10 maddelik versiyonu kullanılmıştır. Ölçek, Cohen, Kamarck ve Mermelstein (1983) tarafından geliştirilmiş; Türkçeye uyarlaması Eskin vd. (2013) tarafından yapılmıştır. Cronbach Alpha katsayısı bu çalışmada 0.78 olup "orta düzeyde güvenilirlik" olarak kabul edilmiştir.

Bireysel İş Yükü Algı Ölçeği, sağlık çalışanlarının iş ortamlarına yönelik algılarını değerlendirmek amacıyla geliştirilmiştir. Ölçek, ilk olarak 2003 yılında Cox ve ekibi tarafından oluşturulmuş ve zaman içinde güvenilirlik katsayıları 0.66 ile 0.87 arasında değişmiştir. Türkiye'de bu ölçeğin geçerlik ve güvenilirlik çalışmaları Azizoğlu ve ark., (2021) tarafından yapılmıştır, toplamda 31 maddeden oluşmakta ve beşli Likert tipi (1=Hiç katılmıyorum, 5=Tamamen katılıyorum) kullanılarak yanıtlanmaktadır. Beş farklı alt boyuttan oluşur: yönetici desteği (8 madde), meslektaş desteği (8

madde), birim desteği (6 madde), çalışma ortamı (6 madde) ve iş yükü ile mevcut işi sürdürme (3 madde). Alt boyutların güvenilirliğini gösteren Cronbach alfa değerleri literatürde 0.38 ile 0.89 arasında değişirken, bu araştırmada 0.51 ile 0.90 arasında olduğu görülmüştür. Ölçekten alınabilecek toplam puan 31 ile 155 arasında değişmektedir. Herhangi bir kesme noktası bulunmamakla birlikte, puan arttıkça bireyin iş yükü algısının daha olumlu olduğu anlaşılmaktadır.

Yapay Zekâ kullanım soruları ise "Kullanıyor / Kullanmıyor" biçiminde yapılandırılmış ve kullanım sıklığı, araç türleri gibi frekans sorularıyla detaylandırılmıştır.

Verilerin Analizi

Bu araştırmada elde edilen veriler, SPSS 25.0 programı kullanılarak analiz edilmiştir. Öncelikle, katılımcıların demografik özellikleri ve ölçeklere ilişkin temel eğilimleri betimsel istatistiklerle incelenmiştir. Verilerin normal dağılıma uygunluğunu belirlemek amacıyla Kolmogorov-Smirnov ve Shapiro-Wilk testleri uygulanmıştır. İkili değişkenlerde (ör. cinsiyet) grup karşılaştırmaları için normallik varsayımına göre bağımsız örneklem t-testi veya Mann-Whitney U testi tercih edilmiştir. Çok kategorili değişkenlerde (ör. meslek grubu, haftalık çalışma süresi) Tek Yönlü ANOVA ya da gerekli durumlarda Kruskal-Wallis H testi kullanılmıştır. Presenteeism, iş stresi ve yapay zekâ kullanımı arasındaki ilişkiler Pearson korelasyon analizi ile değerlendirilmiştir. Değişkenlerin presenteeism üzerindeki etkilerini test etmek amacıyla çoklu doğrusal regresyon analizi yapılmış; modelin açıklayıcılığı R^2 değeriyle ifade edilmiştir. Ayrıca, kategorik değişkenler arasındaki ilişkileri incelemek üzere Ki-kare testlerinden yararlanılmıştır. Tüm analizlerde anlamlılık düzeyi $p < 0.05$ olarak kabul edilmiştir.

Araştırma Soruları ve Hipotezler

Bu çalışmada sağlık çalışanlarının presenteeism düzeyleri ile yapay zekâ (YZ) kullanımı, iş stresi ve iş yükü algısı arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Literatürde presenteeism, bireyin hasta ya da tükenmiş olduğu halde işe gelmeye devam etmesiyle tanımlanmakta ve bu durumun hem bireysel verimlilik hem de örgütsel çıktı üzerinde olumsuz etkileri olduğu vurgulanmaktadır (Aronsson et al., 2000; Johns, 2010). Ayrıca iş stresi ve yüksek iş yükü, presenteeism'in önemli belirleyicileri olarak gösterilmektedir (Lu et al., 2013; Gosselin et al., 2013). Son dönemde ise yapay zekâ tabanlı sistemlerin, özellikle rutin görevlerin otomasyonu ve karar destek süreçlerinde sunduğu katkılar sayesinde sağlık çalışanlarının iş yükünü azaltarak tükenmişliği ve presenteeism'i azaltabileceği öne sürülmektedir (Topol, 2019; Davenport & Kalakota, 2019). Bu doğrultuda aşağıdaki araştırma soruları belirlenmiştir:

S1: Sağlık çalışanlarının presenteeism düzeyleri ile yapay zekâ kullanımı arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?

S2: İş stresi sağlık çalışanlarının presenteeism düzeylerini anlamlı şekilde etkilemekte midir?

S3: İş yükü algısı presenteeism düzeylerini yordamakta mıdır?

S4: Demografik değişkenler (cinsiyet, meslek, çalışma süresi vb.), presenteeism düzeylerinde anlamlı fark yaratmakta mıdır?

Bu araştırma sorularına dayalı olarak geliştirilen hipotezler aşağıda sunulmuştur:

H1: *Yapay zekâ tabanlı sistemleri aktif olarak kullanan sağlık çalışanlarının presenteeism düzeyleri, bu sistemleri kullanmayanlara kıyasla anlamlı düzeyde daha düşüktür.* Son yıllarda sağlık hizmetlerinde kullanılan yapay zekâ uygulamalarının, rutin görevleri otomatikleştirerek sağlık çalışanlarının iş yükünü azalttığı, karar destek sistemleri aracılığıyla bilişsel yükü hafiflettiği ve genel iş tatminini artırarak presenteeism gibi olumsuz çıktıları azalttığı belirtilmektedir (Davenport & Kalakota, 2019; Topol, 2019). Ayrıca YZ destekli planlama ve izleme sistemlerinin iş süreçlerini optimize ederek bireylerin hasta veya tükenmiş oldukları hâllerde işe devam etme zorunluluğunu azalttığına dair bulgular literatürde yer almaktadır.

H2: *Sağlık çalışanlarının iş stresi düzeyleri arttıkça, presenteeism eğilimleri de anlamlı biçimde artmaktadır.* İş stresi, hem bireysel performans hem de işyeri sağlığı açısından olumsuz sonuçlar

doğurabilmektedir. Çalışanların strese uzun süre maruz kalmaları, fiziksel ve zihinsel sağlıklarını olumsuz etkilemekte, bu da bireylerin hasta olduklarında dahi işe gitmeye devam etmelerine, yani presenteeism davranışına yol açabilmektedir (Lu et al., 2013; Plaisier et al., 2011). Sağlık sektöründe yoğun çalışma temposu, duygusal emek ve insan hayatına ilişkin sorumluluklar nedeniyle bu ilişki daha belirgindir.

H3: *Sağlık çalışanlarının iş yükü algısı arttıkça, presenteeism düzeyleri de anlamlı düzeyde yükselmektedir*. İş yükü, bireylerin işle ilgili talepler karşısındaki kapasite algılarını ifade eder ve aşırı iş yükü, çalışanların işe gelme zorunluluğu hissetmelerine neden olabilir. Araştırmalar, yüksek iş yükünün, bireylerin iyileşmek yerine işe devam etmelerine yol açtığını ve bu durumun verimlilik kaybı yarattığını göstermektedir (Biron et al., 2006; Gosselin et al., 2013). Bu nedenle sağlık çalışanlarının iş yükü algısı, presenteeism davranışı üzerinde önemli bir belirleyicidir.

H4: *Kadın sağlık çalışanlarının presenteeism düzeyleri, erkek çalışanlara kıyasla anlamlı düzeyde daha yüksektir.* Literatürde cinsiyetin presenteeism davranışında farklılaştığı, özellikle kadın çalışanların ev içi sorumluluklar, bakım yükü ve iş-yaşam dengesi gibi faktörler nedeniyle daha yüksek stres yaşadığı ve bu durumun presenteeism davranışını artırdığı vurgulanmaktadır (Gimeno et al., 2004; Chou & Li, 2021). Ayrıca kadın çalışanların psikolojik sağlık sorunlarını daha sık yaşadıkları ve bu nedenle işe hasta ya da tükenmiş olarak devam ettikleri bulgulanmıştır.

BULGULAR VE TARTIŞMA

Bu çalışmada, sağlık çalışanlarının presenteeism düzeyleri ile yapay zeka tabanlı çözümlerden yararlanma durumları arasındaki ilişki incelenmiştir.

4.1. Demografik bulgular

Çalışmaya 200 sağlık çalışanı katılmış olup, demografik dağılım aşağıdaki tabloda özetlenmiştir.

Tablo 1: Demografik Değişkenler

Değişken	n	%
Cinsiyet		
Kadın	120	60
Erkek	80	40
Meslek		
Doktor	60	30
Hemşire	140	70
Yaş Ortalaması	35,2 ± 5,8	
Çalışma Süresi	9,7 ± 4,3 yıl	

Tablo 1'e göre araştırmaya katılan sağlık çalışanlarının %60'ı kadın, %40'ı erkek olup, en büyük grup hemşirelerden oluşmaktadır. Katılımcıların yaş ortalaması 35,2, çalışma süresi ise 9,7 yıldır. Bu bulgular, sağlık sektöründe orta yaşlı, orta düzey deneyime sahip ve çoğunluğu kadın olan çalışanların bulunduğunu gösteriyor. Özellikle kadın ve hemşirelerin presenteeism gibi sorunlarla ilişkili faktörlerin daha fazla incelenmesi gerekmektedir.

Tablo 2: Presenteeism Düzeyleri ve Cinsiyet Farklılıkları

Cinsiyet	SPS-6 Ort. (SD)
Kadın	19.2 ± 5.1
Erkek	16.8 ± 4.9

Tablo 2'ye göre araştırmada, katılımcıların presenteeism puanları ortalama 18,4 ± 5,2 olarak belirlenmiş, bu da sağlık çalışanlarının sağlık sorunlarına rağmen işe devam ettiğini ve verimlilik kaybına yol açtığını göstermektedir. Kadınların ortalama puanı (19,2 ± 5,1) erkeklerden (16,8 ± 4,9) anlamlı derecede yüksek bulunmuştur ($p=0.014$), bu da kadın çalışanların presenteeism riskinin daha yüksek olduğunu ortaya koymaktadır. Kadın çalışanlara yönelik iş-yaşam dengelerini destekleyecek politikalarla (esnek çalışma saatleri, psikolojik destek) presenteeism düzeylerinin azaltılabileceği vurgulanmıştır.

Çalışanların haftalık çalışma saatleri ile presenteeism düzeyleri arasında ilişki aşağıdaki Tablo 3' te verilmiştir.

Tablo 3: İş Yükü ve Stres Faktörleri

Çalışma Saati	SPS-6 puan ortalaması (%)
≤ 40 saat	29
> 45 saat	68

Tablo 3'te sağlık çalışanlarının haftalık çalışma saatleri ile presenteeism düzeyleri arasında pozitif yönlü anlamlı bir korelasyon olduğunu göstermektedir ($r=0.42$, $p<0.001$). Bu bulgu, çalışma saatlerinin artmasının presenteeism riskini önemli ölçüde artırdığını ortaya koymaktadır. Özellikle, haftada 45 saatten fazla çalışan sağlık çalışanlarının presenteeism oranı (%68), haftada 40 saat veya daha az çalışanlara (%29) kıyasla anlamlı derecede yüksek bulunmuştur ($\chi^2(1, N=200) = 12.87$, $p<0.001$). Bu sonuçlar, uzun çalışma saatlerinin sağlık çalışanlarının fiziksel ve zihinsel sağlığını olumsuz etkilediğini ve bu durumun işte kalma eğilimini artırdığını göstermektedir.

Presenteeism düzeylerini etkileyen değişkenleri belirlemek amacıyla çoklu regresyon analizi yapılmıştır. Model sonuçları aşağıdaki Tablo 4'teki gibidir:

Tablo 4: Regresyon analizi

Değişken	β	p Değeri
İş Yükü	0.38	<0.001
Stres Seviyesi	0.29	0.003
Yapay Zeka Kullanımı	-0.31	<0.001
Modelin Açıklayıcılığı (R^2)	0.41	

Tablo 4'te görüldüğü üzere, çoklu regresyon modeli anlamlıdır ($R^2=0.41$, $p<0.001$). İş yükü ve stres seviyesi presenteeism düzeylerini pozitif yönde etkilerken, yapay zeka kullanımı bu düzeyleri anlamlı biçimde azaltmaktadır.

Ölçeklerin güvenilirliğini ölçmek için Cronbach's Alpha katsayısı hesaplanmıştır:

Tablo 5: Geçerlilik Analizi

Ölçek	Cronbach's Alpha	Güvenilirlik Düzeyi
SPS-6 (Presenteeism)	0.82	Güvenilir
PSS-10 (İş Stresi)	0.78	Orta-Güvenilir
İş yükü algısı	0.81	Güvenilir

Tablo 5 ölçeğin orta düzeyde güvenilir olduğunu ve kabul edilebilir bir iç tutarlılığa sahip olduğunu göstermektedir.

Tablo 6: Faktör Analizi

Test	Sonuç	Açıklama
Kaiser-Meyer-Olkin (KMO)	0.79	Faktör analizi için uygun
Bartlett Küresellik Testi	$\chi^2(45) = 312.4$, $p < 0.001$	Değişkenler arasında anlamlı ilişki var

Tablo 6'da faktör analizi, ölçeklerin yapı geçerliliğini doğrulamıştır. Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) testi 0.79, Bartlett Küresellik Testi ise ($\chi^2(45) = 312.4$, $p < 0.001$) anlamlı bir ilişki bulmuştur. Bu sonuçlar, ölçeklerin güvenilir ve geçerli olduğunu, ayrıca sağlık çalışanları üzerinde etkili bir şekilde kullanılabileceğini göstermektedir.

Araştırma verilerine göre Spearman Korelasyon Katsayıları hesaplanmıştır.

Tablo 7: Korelasyon analizi

Değişkenler	Presenteeism	İş Stresi	Yapay Zeka Kullanımı	İş Yükü
Presenteeism	1	0.42***	-0.31***	0.39***
İş Stresi	0.42***	1	-0.27**	0.36***
YZ Kullanımı	-0.31***	-0.27**	1	-0.21*
İş Yükü	0.39***	0.36***	-0.21*	1

(Not: *p < .05, **p < .01, **p < .001)

Tablo 7'de görüldüğü üzere presenteeism ile iş yükü ($r=0.39$, $p<0.001$) arasında orta düzeyde pozitif ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Aynı şekilde iş stresi ile iş yükü ($r=0.36$, $p<0.001$) arasında da anlamlı bir ilişki gözlenmiştir. Yapay zekâ kullanımı ile iş yükü arasında ise negatif yönde zayıf bir ilişki bulunmaktadır ($r=-0.21$, $p<0.05$). Bu bulgular, artan iş yükü ve stresin presenteeism düzeylerini artırdığını; buna karşın yapay zekâ kullanımıyla bu olumsuz etkilerin hafifletilebileceğini göstermektedir.

Araştırmanın verilerine göre bağımsız t-Testi sonuçları aşağıda verilen tabloda belirtilmiştir. **H0:** Erkek ve kadın sağlık çalışanlarının presenteeism düzeyleri arasında fark yoktur. **H1:** Erkek ve kadın sağlık çalışanlarının presenteeism düzeyleri arasında fark vardır.

Tablo 8: Bağımsız t-Testi: Cinsiyet ve Presenteeism İlişkisi

Cinsiyet	SPS-6 Ort. (SD)	t(198)	p Değeri
Kadın	19.2 ± 5.1	2.48	0.014*
Erkek	16.8 ± 4.9		

Bağımsız t-testi sonuçları, kadın ve erkek sağlık çalışanlarının presenteeism düzeyleri arasında anlamlı bir fark olduğunu göstermektedir. Kadın çalışanların ortalama presenteeism puanı, erkek çalışanlara kıyasla anlamlı derecede daha yüksek bulunmuştur. Bu bulgu, kadın sağlık çalışanlarının presenteeism eğilimlerinin daha yüksek olduğunu ortaya koymaktadır.

Tablo 9. Normal Dağılım Testi Sonuçları (Kolmogorov-Smirnov)

Değişken	K-S Değeri	p Değeri	Normal Dağılım
SPS-6 (Presenteeism)	0.116	0.004	Hayır
PSS-10 (İş Stresi)	0.103	0.012	Hayır
İş Yükü Algısı	0.095	0.020	Hayır

Not: *$p<0.05$ değerleri, verinin normal dağılmadığını göstermektedir.*

Araştırmada kullanılan değişkenlerin dağılım normalliği Kolmogorov-Smirnov testi ile test edilmiştir. SPS-6 (Presenteeism), PSS-10 (İş Stresi) ve İş Yükü Algısı değişkenleri için yapılan testlerde $p<0.05$ olduğu görülmüş, bu nedenle verilerin normal dağılmadığı sonucuna varılmıştır.

Araştırma verileri normal dağılmadığı için non-parametrik test uygulanmıştır.

Tablo 10. Mann-Whitney U Testi

Yapay Zeka Kullanımı	Medyan SPS-6	U Değeri	p Değeri
Kullanıyor	16.0	2840.5	<0.001**
Kullanmıyor	20.5		

Verilerin normal dağılmaması nedeniyle non-parametrik bir test olan Mann-Whitney U testi uygulanmıştır. Test sonuçları, yapay zeka (YZ) sistemlerini kullanan sağlık çalışanlarının presenteeism düzeylerinin (medyan=16.0), bu sistemleri kullanmayan çalışanlara (medyan=20.5) kıyasla anlamlı derecede daha düşük olduğunu göstermektedir ($U=2840.5$, $p<0.001$). Bu bulgu, yapay zeka teknolojilerinin presenteeism düzeylerini azaltmada etkili bir araç olduğunu ortaya koymaktadır.

Aşağıda verilen tabloda Ki-Kare analiz sonuçları verilmiştir.

Tablo 11: Çalışma Süresi ve Presenteeism İlişkisi

Çalışma Saati	Düşük Presenteeism	Yüksek Presenteeism	Toplam
≤ 40 saat	58	22	80
> 45 saat	19	51	70

Ki-Kare analizi sonuçları, çalışma süresi ile presenteeism düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki olduğunu göstermektedir. Haftada 40 saat veya daha az çalışan sağlık çalışanlarının büyük bir kısmı (%72.5, n=58) düşük presenteeism düzeyine sahipken, haftada 50 saatten fazla çalışanların çoğunluğu (%72.9, n=51) yüksek presenteeism düzeyine sahiptir. Bu bulgu, uzun çalışma saatlerinin presenteeism riskini önemli ölçüde artırdığını ortaya koymaktadır.

Tartışma

Uzun çalışma saatlerinin presenteeism üzerindeki etkisi, literatürdeki bulgularla tutarlıdır. Demerouti ve Bakker (2011), uzun çalışma saatlerinin tükenmişlik sendromu ve düşük iş performansı ile doğrudan ilişkili olduğunu belirtmişlerdir. Benzer şekilde, Aronsson ve Gustafsson (2005), yoğun çalışma temposunun çalışanların sağlık sorunlarını görmezden gelmelerine ve işe devam etmelerine neden olduğunu vurgulamışlardır. Sağlık sektöründe ise bu durum, yüksek stres seviyeleri ve yoğun iş yükü nedeniyle daha belirgin hale gelmektedir.

Özellikle kadın sağlık çalışanlarının presenteeism düzeylerinin erkeklere göre daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Bu bulgu, Miraglia ve Johns'un (2016) meta-analiz çalışmasıyla da uyumludur. Kadın çalışanlar genellikle iş ve aile sorumlulukları arasında denge kurmakta zorluk çekmekte ve bu nedenle sağlık sorunlarına rağmen işe devam etme eğilimleri daha fazla olmaktadır. Aynı zamanda, kadınların duygusal ve psikolojik stres faktörlerine daha duyarlı olmaları bu farkı açıklayabilmektedir (Goh ve ark., 2022).

Yapay zeka teknolojilerinin sağlık çalışanlarının iş performansını artırdığı ve tükenmişlik sendromunu azalttığı, Topol (2019) ve Whelan ve diğerleri (2020) tarafından da ifade edilmiştir. Bu çalışmada, yapay zeka destekli sistemlerin presenteeism düzeylerini düşürmede etkili olduğu ortaya konmuştur. Yapay zeka, çalışanların iş yükünü hafifleterek ve stres düzeylerini düşürerek presenteeism riskini azaltmaktadır (Davenport ve Kalakota, 2019; Reddy ve ark., 2020). Ancak bu durum teknolojilerin etkin bir şekilde entegre edilmesi için çalışanlara yönelik eğitim programlarının geliştirilmesi ve etik boyutlarının dikkatle ele alınması gerektiğini ortaya koymaktadır.

Yüksek stres seviyeleri, sağlık çalışanlarının sağlık sorunlarını görmezden gelmelerine ve işe devam etmelerine yol açmaktadır (Johns, 2010; Aronsson ve ark., 2021). Bu durum, kadın çalışanların iş ve aile sorumlulukları arasında denge kurma zorlukları, duygusal stres faktörlerine daha duyarlı olmaları gibi sebeplerle daha belirginleşmektedir (Miraglia ve Johns, 2016; Goh ve ark., 2022). Yapay zeka sistemlerinin, çalışanların iş yükünü hafifleterek ve stres seviyelerini düşürerek presenteeism riskini azaltması bu bulgularla örtüşmektedir. Yapay zeka destekli sistemler, rutin görevleri otomatikleştirerek çalışanların daha dengeli bir çalışma programına sahip olmalarını sağlayarak presenteeism düzeylerini azaltmaktadır (Reddy ve ark., 2020).

Araştırma bulguları, yapay zeka sistemlerinin presenteeism ile mücadelede etkili bir yöntem olduğunu göstermektedir. Bununla birlikte, bu teknolojilerin etik, veri gizliliği gibi bazı sorunları da beraberinde getirdiği vurgulanmaktadır. Çalışma, Johns (2010) ve Aronsson ve diğerleri (2021) tarafından belirtilen presenteeism eğilimlerini destekleyerek, literatürdeki bulguları sağlık sektörü özelinde doğrulamaktadır.

Ayrıca, yapay zeka destekli klinik karar destek mekanizmalarının ve hasta yönetim süreçlerindeki etkinliği, sağlık çalışanlarının daha verimli çalışmasını sağlamakta ve sağlık sorunlarına rağmen işe devam etme eğilimlerini azaltmaktadır (Reddy ve ark., 2020). Bu bulgu, sağlık çalışanlarının iş yükünü hafifleterek, verimliliklerini artırırken presenteeism riskini nasıl düşürdüğünü gösteren bir başka önemli göstergedir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bulgular sonucunda, sağlık çalışanlarında presenteeism sorununu etkileyen başlıca faktörler ortaya koymuştur. İş yükü, stres seviyesi ve uzun çalışma saatlerinin presenteeism düzeylerini artırdığı, yapay zeka kullanımının ise bu düzeyleri azalttığı tespit edilmiştir. Kadın sağlık çalışanlarının presenteeism eğilimlerinin daha yüksek olduğu ve yapay zeka teknolojilerinin bu sorunun çözümünde önemli bir rol oynayabileceği görülmüştür.

Sonuç olarak, bu çalışma, yapay zeka teknolojilerinin presenteeism ile mücadelede potansiyel bir çözüm sunduğunu ortaya koymaktadır. Bununla birlikte, teknolojinin etkin bir şekilde uygulanabilmesi için etik sorunların, çalışanların eğitim ihtiyaçlarının ve uzun çalışma saatleri gibi faktörlerin dikkate alınması gerektiği de açıkça görülmektedir. Sağlık sektörü gibi stresli ve yoğun iş

yüküne sahip alanlarda, yapay zeka destekli çözümler çalışanların fiziksel ve zihinsel sağlıklarını iyileştirebilir ve presenteeism riskini azaltabilir.

Araştırma bulguları, sağlık sektöründe çalışma saatlerinin düzenlenmesi, stres yönetimi programlarının uygulanması ve yapay zeka teknolojilerinin entegrasyonunun presenteeism sorununu azaltmada kritik bir rol oynayabileceğini göstermektedir. Bu bulgular, literatürdeki mevcut çalışmaları desteklemekte ve sağlık sektörü özelinde yeni bir perspektif sunmaktadır.

Öneriler

Sağlık kuruluşları, çalışanların iş yükünü azaltmak ve presenteeism seviyelerini düşürmek amacıyla yapay zeka teknolojilerini tanı, tedavi ve hasta yönetimi süreçlerine entegre etmelidir. Yapay zeka sistemlerinin etkin kullanımı için sağlık çalışanlarına yönelik eğitim programları düzenlenmeli, bu sayede çalışanların teknolojiye uyum sağlamaları kolaylaştırılmalıdır. Sağlık kuruluşları, çalışanların haftalık çalışma saatlerini 50 saatin altında tutacak düzenlemeler yapmalı çünkü uzun çalışma saatlerinin presenteeism riskini artırdığı göz önünde bulundurulmalıdır. Çalışanların dinlenme ve yenilenme sürelerini artırmak, fiziksel ve zihinsel sağlıklarını korumalarına yardımcı olacaktır. Esnek çalışma saatleri ve uzaktan çalışma seçenekleri gibi iş-yaşam dengesini destekleyecek politikalar sunulmalı; özellikle kadın çalışanlar için presenteeism düzeylerini azaltmada etkili olabilir. Yapay zeka destekli erken uyarı sistemleri, çalışanların stres ve tükenmişlik düzeylerini izleyerek, potansiyel sağlık sorunlarına erken müdahaleyi mümkün kılmalıdır.

KAYNAKÇA

Aronsson, G., & Gustafsson, K. (2005). Sickness presenteeism: Prevalence, attendance-pressure factors, and an outline of a model for research. *Journal of Occupational and Environmental Medicine, 47*(9), 958-966.

Aronsson, G., Gustafsson, K., & Dallner, M. (2000). Sick but yet at work. An empirical study of sickness presenteeism. *Journal of Epidemiology and Community Health, 54*(7), 502–509. https://doi.org/10.1136/jech.54.7.502

Aydın, Ş. (2004). Örgütsel stres yönetimi. *DEÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi. 6*(3): 54.

Azizoğlu, F., Hayran, O., ve Terzi, B. (2021). Bireysel İş Yükü Algısı Ölçeği'nin huzurevi ve yaşlı bakım rehabilitasyon merkezleri sağlık çalışanlarında Türkçe geçerlik ve güvenirliğinin incelenmesi. *Anadolu Hemşirelik ve Sağlık Bilimleri Dergisi*, *24*(3), 298-303. http://dx.doi.org /10.17049/ataunihem.947739

Blake, H., Mancini, H., Coyne, E., & et al. (2024). Workforce wellbeing centres and their positive role for wellbeing and presenteeism in healthcare workers during the COVID-19 pandemic: Secondary analysis of COVID-Well data. *BMC Health Services Research, 24*, 302. https://doi.org/10.1186/s12913-024-10730-9

Caverley, Natasha, J. Barton Cunningham ve James N. MacGregor (2007). Sickness presenteeism, sickness absenteeism and health following restructuring in a public service organization, *Journal of Management Studies, 44*(2), 304-319.

Chuang, Y. T., Chiang, H. L., & Lin, A. P. (2025). Insights from the Job Demands–Resources Model: AI's dual impact on employees' work and life well-being. *International Journal of Information Management, 83*, Article 102887. https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2025.102887

Cooper, Carry L. (1998). "The changing nature of work", *Community Work and Family, 1*(3), 313-317.

Cox, K. S., Teasley, S. L., Lacey, S. R., Carroll, C. A., & Sexton, K. A. (2007). Work environment perceptions of pediatric nurses. *Journal of Pediatric Nursing, 22*(1), 9–14.

Davenport, T. H., & Kalakota, R. (2019). The potential for artificial intelligence in healthcare. *Future Healthcare Journal, 6*(2), 94-98.

Demerouti, E., & Bakker, A. B. (2011). The job demands-resources model: Challenges for future research. *SA Journal of Industrial Psychology*, *37*(2), 1-9.

Firns, Ian, Anthony Travaglione ve Grant O'Neill (2006). Absenteeism in times of rapid organizational change, *Strategic Change, 15*(3), 113-128.

Galon, T., & Navarro, V. L. (2023). "We are human beings, we also get sick": presenteeism in nursing workers in a pandemic context. "Somos seres humanos, también enfermamos": presentismo en trabajadores de enfermería en contexto de pandemia. *Revista latino-americana de enfermagem*, *31*, e4052. https://doi.org/10.1590/1518-8345.6861.4052

Gerlach, M., Hahn, S., Rossier, C., Geese, F., Hamers, J., & Backhaus, R. (2024). Presenteeism among nurses: An integrative review. *International journal of nursing studies advances*, *7*, 100261. https://doi.org/10.1016/j.ijnsa.2024.100261

Goh, J., Pfeffer, J., & Zenios, S. A. (2022). The relationship between workplace stressors and mortality and health costs in the United States. *Management Science*, *68(*2), 577-595.

Johns, G. (2010). Presenteeism in the workplace: A review and research agenda. *Journal of Organizational Behavior*, *31*(4), 519-542.

Kim, B. J., & Lee, J. (2024). The mental health implications of artificial intelligence adoption: The crucial role of self-efficacy. *Humanities and Social Sciences Communications*, *11*, 1561. https://doi.org/10.1057/s41599-024-04018-w

Koopman, C. vd. (2002). Stanford Presenteeism Scale: Health Status and Employee Productivity, Journal of Occupational and Environmental Medicine, ss. 14- 20.

Koopman, Cherly, Kenneth R. Pelletier, James F. Murray, Claire E. Sharda, Marc L. Berger, Robin S. Turpin, Paul Hackleman, Pamela Gibson, Danielle M. Holmes ve Talor Bendel (2002). Stanford presenteeism scale: Health status and employee productivity, *Journal of Occupational and Environmental Medicine, 44*(1), 1- 12.

Lu, L., & Cooper, C. L. (2022). Sickness presenteeism as a link between long working hours and employees' outcomes: Intrinsic and extrinsic motivators as resources. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, *19*(4), 2179. https://doi.org/10.3390/ijerph19042179

Maltezou, H. C., Ledda, C., & Sipsas, N. V. (2023). Absenteeism of healthcare personnel in the COVID-19 era: A systematic review of the literature and implications for the post-pandemic seasons. *Healthcare*, *11*(22), 2950. https://doi.org/10.3390/healthcare11222950

Miraglia, M., & Johns, G. (2016). Going to work ill: A meta-analysis of the correlates of presenteeism and a dual-path model. *Journal of Occupational Health Psychology*, *21*(3), 261-283.

Moç, T. (2018). Örgütsel Adalet Algısının Çalışanların İşte Yabancılaşmaya Etkisinde Tükenmişliğin ve Presenteizmin Rolü, Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Doktora Tezi, Erzurum.

Mohammadi, F. G., & Sebro, R. (2024). Artificial intelligence impact on burnout in radiologists—Alleviation or exacerbation? *JAMA Network Open, 7*(11), e2448720. https://doi.org/10.1001/jamanetworkopen.2024.48720

Panesar, S., Cagle, Y., Chander, D., Morey, J., Fernandez-Miranda, J., & Kliot, M. (2021). Artificial intelligence and the future of surgical robotics. *Annals of Surgery*, *274*(1), 1-2.

Parker, D. F., & Decotiis, T. A. (1983). Organizational determinants of job stress. *Organizational Behavior And Human Performance, 32*, 160-177.

Pavuluri, S., Sangal, R., Sather, J., & Taylor, R. A. (2024). Balancing act: the complex role of artificial intelligence in addressing burnout and healthcare workforce dynamics. *BMJ health & care informatics*, *31*(1), e101120. https://doi.org/10.1136/bmjhci-2024-101120

Reddy, S., Fox, J., & Purohit, M. P. (2020). Artificial intelligence-enabled healthcare delivery. *Journal of the Royal Society of Medicine*, 112(1), 22-28.

Saarvala, Eric (2006). "Presenteeism: The Latest Attack on Economic and Human Productivity", http://supportingadvancement.com/employment/general/saarvalapresenteeism.htm (10.10.2009).

Schultz, Alyssa B. ve Dee W. Edington (2007). Employee health and presenteeism: A systematic review, *Journal of Occupational Rehabilitation, 17*(3), 547-579.

Shamansky, Sherry L. (2002). "Presenteeism…or when being there is not being there", *Public Health Nursing, 19*(2), 79-80.

Shuster, Cynthia R. (2003), "Present and Unaccounted for Presenteeism", http://www.icecubetopper.com/pdfs/docs/oh/oh_su/flm03/FS14.pdf (28.12.2009).

Song I. (2024). Prevalence and risk factors of presenteeism during the COVID-19 pandemic in Korea: Analysis of population-based panel data. *International journal of occupational medicine and environmental health*, *37*(6), 617–629. https://doi.org/10.13075/ijomeh.1896.02490

Soroushian, J. (2024, July 11). *Is AI making the workforce more productive?* Bipartisan Policy Center. https://bipartisanpolicy.org/blog/is-ai-making-the-workforce-more-productive/

Topol, E. J. (2019). High-performance medicine: the convergence of human and artificial intelligence. *Nature Medicine, 25*(1), 44-56.

World Health Organization [WHO]. (2022). *Global strategy on human resources for health: Workforce 2030*. Geneva: WHO Press.

Yalım, D. (2005). İnsan Kaynaklarında Yeni Eğilimler, Hayat Yayıncılık, İstanbul.

ÖRGÜTSEL SESSİZLİĞİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA ETKİSİ (AKADEMİSYENLER ÖZELİNDE)[1]

Sebahat ÇAKIR
Fırat Üniversitesi, sebahatcakir23@gmail.com

Prof. Dr. Muhammet DÜŞÜKCAN
Mdusukcan23@gmail.com

ÖZET

Bu çalışma, örgütsel sessizlik ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi belirli bir mesleki grubuna odaklanarak akademisyenler özelinde incelemektedir. Çalışan sadakati ve üretkenliğinin mühim bir belirleyeni olan örgütsel bağlılık, birtakım kişisel, yapısal ve dış faktörlerden etkilenmektedir. Bununla birlikte, çalışanların geri bildirim, endişe veya fikirleri ortaya koymamasıyla ilgili karakterize edilen örgütsel sessizlik, açık iletişimi ve gelişmeyi sekteye uğratabilmektedir. Çalışmada, örgütsel sessizliğin tanımları yapılmış olup, tipolojiler inceleyerek bunu kabullenici, korunma amaçlı ve korumacı sessizlik olarak sınıflandırmaktadır. Ayrıca kurumlar içerisindeki sessizliği besleyen bireysel, örgütsel ve yönetsel nedenler ortaya konulmuştur. Çalışmada, örgütsel sessizliğin hem öncüllerini hem de sonuçlarını analiz edilerek güveni aşındırma, yaratıcılığı engelleme ve örgütsel etkinliği bozma gibi potansiyeller vurgulanmaya çalışılmıştır. Araştırma, akademisyenler özelinde sessizliğin, kurumlarına olan bağlılıklarını nasıl etkilediğini değerlendirilmiştir. Bulgular, örgütsel sessizliğin yalnızca bireylerin duygusal katılımını ve bağlılığını değil, aynı zamanda özellikle akademik ortamlarda daha geniş kurumsal çalışma ortamını da etkilediğini ortaya koymuştur.

Anahtar kelimeler: Örgütsel Sessizlik, Örgütsel Bağlılık, Akademisyenler, Örgütsel Kültür.

GİRİŞ

Modern örgütsel ortamların karmaşık yapısında, çalışanların örgütlerine olan bağlılıkları ile sessizliğe olan eğilimleri arasındaki etkileşim, önemli bir çalışma alanı olarak ortaya çıkmaktadır. Bu araştırma, özellikle akademisyenlerin meslekte örgütsel bağlılık ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkisini anlamayı amaçlamaktadır. Akademik kurumların bilgi üretimi ve yayılmasında oynadığı önemli rol göz önüne alındığında, akademisyenler arasındaki bağlılık ve sessizlik dinamiklerini anlamak son derece önem arz etmektedir. Bu verilerin, daha sağlıklı ve daha üretken örgütsel ortamların geliştirilmesine önemli ölçüde katkıda bulunacağı düşünülmektedir.

Küreselleşmeyle birlikte, örgütler ekonomik, sosyal, kültürel, politik ve teknolojik değişimlerin şekillendirdiği hızla değişen bir manzaraya uyum sağlamak zorunda kalmaktadır. Ülkeler arasındaki sınırlar bulanıklaşırken, şirketler arasında bilgi alışverişi, dağıtım, ulaşım ve pazarlama gibi sistemlerin sorunsuz bir şekilde uygulanmasına ortam oluşturmuştur (Ayden & Düşükcan, 2002). Bu dönüşüm çağı, örgütlerin yalnızca yapılarını değil aynı zamanda çalışanlarını da etkileyen hızla gelişmesini gerektirmektedir. Şirketler ve iş gücü arasındaki etkileşimler, iyi yönetilen bir dönüşüm sürecine duyulan ihtiyacın önemine vurgu yapmaktadır. Günümüz örgütleri yoğun küresel rekabet, hızlı teknolojik ilerlemeler ve kaynak kısıtlamaları gibi artan zorluklarla karşı karşıya kalmaktadır. Teknolojik ilerlemeye rağmen, insan kaynakları en önemli varlık olmaya devam etmektedir. Etkili insan kaynakları planlaması vazgeçilmez hale gelmiş olmakta ve rekabet avantajı elde etmenin ana unsuru olarak insanlara yatırım yapma konusu öne çıkmaktadır. Stratejik planlama ve destekleyici politikalar aracılığıyla insan kaynaklarını güçlendirmek, böylesine dinamik bir ortamda kurumsal başarının ayrılmaz bir parçası haline gelmiştir. Çalışan performans faktörlerini değerlendirmek,

[1] Bu çalışma Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsünde devam eden tez çalışmasından üretilmiştir.

kurumsal yönetimde büyük önem kazanmıştır. Bu bağlamda, kurumsal kültür ve bağlılık gibi noktalar önemli unsurlar olarak ortaya çıkmaktadır. 1980'lerden bu yana, örgüt kültürünün çalışan performansını şekillendirmedeki rolü giderek daha fazla ilgi görmeye başlamıştır. Bir örgütün kolektif tarihi, paylaşılan değerleri ve inançları olarak tanımlanan örgüt kültürü, çalışanlar arasında birlik duygusunu teşvik ederek onları ortak bir amaç doğrultusunda hizalamaktadır. Bu, davranışları yönlendirmekte, örgütsel yapıyı şekillendirmekte ve çevresel değişikliklere uyum sağlamaya yardımcı olmaktadır. Dahası, çalışanlara çatışmaları çözmek ve rollerini anlamlandırmak için paylaşılan semboller, değerler ve varsayımlarla desteklenen bir çerçeve sunmaktadır (Oral & Büber, 2024).

Küreselleşme ve teknolojinin hızlı ilerlemesi, bilgi ve ürün geliştirme süreçlerini etkileyerek her sektörden örgüt üzerinde önemli bir dönüşüme yol açmaktadır. Bu bağlamda, bireyler ve örgütler artan rekabet baskısıyla karşı karşıya kalmaktadır. İşverenler, bu rekabet ortamında başarılı olabilmek ve örgütsel hedeflere ulaşmak adına çalışanlarının iş doyumunu artırma ve örgütsel bağlılıklarını güçlendirme hususlarına önem göstermek zorunda kalmışlardır. Zira, nitelikli, motivasyonu yüksek, örgüt ve mesleği ile özdeşleşmiş çalışanlara sahip olmak, örgütlerin ve yöneticilerin öncelikli hedeflerinden biri haline geldiğini söyleyebilmek mümkündür (Uzkurt, Kumar, & Ensari).

Örgüt kültürü, ekip çalışması, sorun çözme ve uyum sağlama için bir temel sağlamakta, iç uyumu ve dış entegrasyonu şekillendirmektedir. Çeşitli kişisel kültürlere sahip çalışanların örgütsel değerlerle uyum sağlamasını sağlayarak örgütsel bağlılığı destekleyen davranışları teşvik etmektedir. Küreselleşme karşısında, güçlü örgütsel kültürler ve paylaşılan değerler, şirketlerin yoğun rekabet ortamında gelişmesini sağlamaktadır. Örgüt kültürü, paylaşılan değerleri ve normları teşvik ederek örgütsel bağlılığı geliştirmede önemli bir rol oynamaktadır. Bu bağlılık, bireysel hedef ve değerlerin örgütsel hedeflerle uyumunu yansıtmaktadır ve çalışanları örgütsel başarıya özverili bir şekilde katkıda bulunmaya motive etmektedir. Örgüt kültürü ayrıca entegrasyonu kolaylaştırmakta ve çalışanların örgütün işleyişini içselleştirmesine ve aidiyet duygusu geliştirmesine yardımcı olmaktadır. Ayrıca güçlü kültürel temeller çatışmaları azaltmakta ve koordinasyonu geliştirerek örgütlerin sürdürülebilir büyüme ve toplumsal alaka elde etmesini sağlamaktadır.

Çalışanların örgütlerine olan duygusal ve bilişsel bağlılığıyla karakterize edilen örgütsel bağlılık, karşılıklı iletişimi güçlendirir ve iş birliğini teşvik etmektedir. Bu bağlılık, çalışanları motive eder, üretkenliklerini artırmakta ve işyerinde aidiyet duygusu yaratmaktadır. Bağlı bir iş gücü, özveri, coşku ve sorumluluk duygusu göstererek örgütsel ilerlemeye önemli ölçüde katkıda bulunmaktadır.

Çalışan bağlılığı seviyesi, doğrudan örgütsel başarıyı ve performansı etkilemektedir. Bunu fark eden örgütler, kararlılık ve aidiyetle karakterize edilen bir çalışma ortamı yaratarak bağlılık seviyelerini artırmaya çalışmaktadırlar. Güçlü örgütsel bağlılığa sahip çalışanlar oldukça motive olmaktadır ve örgütsel hedeflere ulaşmaya önemli ölçüde katkıda bulunmaktadırlar. Bağlılıkları, yenilikçiliği, verimliliği ve sürekliliği teşvik ederek benzersiz ve paha biçilmez bir kaynak oluşturmaktadır.

Ancak örgütler, çalışanlar işyerlerini zamanla değerleriyle uyumsuz olarak algılayabilecekleri için yüksek bağlılık seviyelerini sürdürme zorluklarını d ele almalıdır. Sorumluluk duygusunu teşvik etmek ve samimiyet ve sadakat kültürünü beslemek, çalışanların katkılarını sürdürmek için önem arz etmektedir. Kurumsal kültür ve bağlılık etkili bir şekilde beslendiğinde, kurumsal performansı önemli ölçüde artıran olumlu sonuçlar üretecektir.

Örgütsel bağlılık, bireylerin örgütlerine karşı sahip oldukları psikolojik bağlanmayı ifade etmekte ve duygusal sadakati, örgütte kalma arzusunu ve kişisel eylemleri örgütsel hedeflerle uyumlu hale getirme motivasyonunu kapsamaktadır. Bu kavram, örgütsel verimlilik, çalışan memnuniyeti ve azalan ciro oranları gibi sonuçlarla karmaşık bir şekilde ilişkilidir. Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler, bireysel özellikler, örgütün yapısal unsurları ve dış çevre koşulları dahil olmak üzere geniş bir perspektifte ele alınabilmektedir. Bu faktörleri anlamak, çalışanların elde tutulması ve katılımıyla ilgili sorunları ele almak için kapsamlı bir çerçeve sağlamaktadır. Aksi halde ise örgütsel sessizlik, çalışanların fikirleri, geri bildirimleri veya endişeleri kasıtlı olarak saklama kararlarıyla karakterize edilebilmektedir. Bu olgu, sonuçlardan korkma, boşuna çabalama hissi veya liderliğe güven eksikliği gibi birçok nedenden kaynaklanabilmektedir (Özkalp & Kırel, 2021).

Morrison ve Milliken (2000) tarafından ortaya koyulan araştırma çalışmalarında, çalışanların örgütsel sorunlar, yaratıcılık, gelecek ve başarı vb. ile ilgili fikirlerini ve bilgilerini sakladıkları bu olguyu ayrıntılı olarak ele almışlardır (Morrison & Milliken, 2000). Morrison ve Miliken'in bulgularından sonra, örgütsel sessizlik kavramı bazı araştırmacılar tarafından da araştırılmıştır. Buna örnek olarak Bowen ve Blackmon (2003), örgütsel sessizlik olgusunu çalışanların örgütsel sorunlar ve konularla ilgili bilgileri paylaşma veya saklama tercihi olarak tanımlamışlardır. Ayrıca, her şeyin çalışanlardan başladığını, hizmet verdikleri örgütte kendi fikirlerini paylaşma/yayma veya gizleme ile başladığını belirtmişlerdir. Bu davranış tüm örgüt içinde yayılmakta ve örgüt için büyük bir sorun haline gelebilmektedir. Bu nedenle, bir örgütte sessizliğe, topluluğun genel olarak büyümesi için çalışanlara ve örgüte fayda sağlayacak şekilde davranılmasına uygun bir şekilde dikkat gösterilmesi gerekliliğine vurgu yapılmıştır (Bowen & Blackmon, 2003).

Genel olarak literatürde, bir örgütte sessizliğin yavaş ve kademeli olarak yayıldığını ileri sürülmektedir. Buna örnek olarak Pinder ve Harlos (2001), başlangıç aşamasında çalışanların belirli bazı konular hakkında konuşmadığını; daha sonra çalışanların herhangi bir örgütsel sorun hakkında konuşmak istemediğini ve bu sorunun bir örgütsel iklime yol açtığı sonucunu ileri sürmektedirler (Pinder & Harlos, 2001). Böyle bir çalışma ortamı oluşturulduktan sonra çalışanlar, belirli örgütsel sorunlar hakkında bilgi ve deneyime sahip olsalar bile, örgütsel konularla ilgili görüşlerini paylaşma konusunda kendilerini risk altında hissederler, terfi fırsatı korkusu, zorbalık, aşağılanma ve hatta işini kaybetme korkusu gibi bir dizi nedenlerden dolayı sessiz kalmayı tercih etmektedirler (Vakola & Bouradas, 2005). Böylece sessizlik davranışı örgütün tüm bireyleri tarafından benimsenip paylaşıldığı durumda ortaya çıkan davranış örgütsel iklime dönüşmektedir (Kish-Gephart, Detert, Trevino, & Edmondson, 2009) Örgütsel sessizlik ile ilgili başka bir çalışmada Yıldız'ın (2013) bulgularının yalnızca örgütsel sessizlik kavramı hakkında farkındalık yaratmakla kalmayıp aynı zamanda örgüt sahiplerinin örgütsel sessizliğin uygun şekilde izlenmesine odaklanmaları gerektiğini de sağladığını ileri sürmektedir. Yöneticinin çalışanlar hakkındaki algısının örgütte sessiz davranışı teşvik ettiğini ileri sürmektedir. Dahası, araştırma çalışmasından, yöneticilerin çalışanlarına yönelik olumsuz inançları nedeniyle çalışanlarını karar alma mekanizmalarından dışlamaya çalıştıkları ortaya konulmaktadır (Yıldız, 2013).

Mengenci (2015), örgütteki sessizliğin örgüt içinde birtakım gelişmelere yol açabileceğini ve örgütsel imajı, itibarı, karşılaştırmalı avantajı, kârı ve daha fazlasını mahvedebileceğini ileri sürmektedir. Ayrıca, örgütlerin genellikle diğer rakiplerine göre rekabet avantajı elde etmeye çalıştıklarını ve bu rekabet avantajını daha uzun süre sürdürmek istediklerini de eklemiştir. Bu avantajları elde etmek için örgütlerin eğitimli, yetenekli ve kararlı çalışanlara ihtiyacı vardır. Nadir durumlarda çalışanlar görüşlerini ifade etmek istemektedirler. Ancak çoğu zaman çalışanlar bilgi paylaşmak istemezler, işlerini kaybetme korkusu gibi çeşitli nedenlerle sessiz kalmayı tercih etmektedirler (Mengenci, 2015).

Örgütsel sessizlik ile ilgili başka bir çalışmada Yıldız'ın (2013) bulgularının yalnızca örgütsel sessizlik kavramı hakkında farkındalık yaratmakla kalmayıp aynı zamanda örgüt sahiplerinin örgütsel sessizliğin uygun şekilde izlenmesine odaklanmaları gerektiğini de sağladığını ileri sürmektedir. Yöneticinin çalışanlar hakkındaki algısının örgütte sessiz davranışı teşvik ettiğini ileri sürmektedir. Dahası, araştırma çalışmasından, yöneticilerin çalışanlarına yönelik olumsuz inançları nedeniyle çalışanlarını karar alma mekanizmalarından dışlamaya çalıştıkları ortaya konulmaktadır (Yıldız, 2013).

Mengenci (2015), örgütteki sessizliğin örgüt içinde birtakım gelişmelere yol açabileceğini ve örgütsel imajı, itibarı, karşılaştırmalı avantajı, kârı ve daha fazlasını mahvedebileceğini ileri sürmektedir. Ayrıca, örgütlerin genellikle diğer rakiplerine göre rekabet avantajı elde etmeye çalıştıklarını ve bu rekabet avantajını daha uzun süre sürdürmek istediklerini de eklemiştir. Bu avantajları elde etmek için örgütlerin eğitimli, yetenekli ve kararlı çalışanlara ihtiyacı vardır. Nadir durumlarda çalışanlar görüşlerini ifade etmek istemektedirler. Ancak çoğu zaman çalışanlar bilgi paylaşmak istemezler, işlerini kaybetme korkusu gibi çeşitli nedenlerle sessiz kalmayı tercih etmektedirler (Mengenci, 2015).

Örgütsel sessizlik, kabul eden sessizlik, savunmacı sessizlik ve toplum yanlısı sessizlik gibi farklı biçimlerde ortaya çıkarmaktadır. Her tür, farklı temel motivasyonları yansıtmaktadır ve hem bireyler hem de örgütler için çıkarımlara sahip olmaktadır. Örneğin, savunmacı sessizlik genellikle kendini

koruma içgüdülerinden ortaya çıkabilirken, toplum yanlısı sessizlik başkalarına zarar vermekten veya uyumu bozmaktan kaçınma niyetinden ortaya çıkabilmektedir. Bu farklılıklara rağmen, tüm sessizlik biçimleri örgütler içinde inovasyon, yaratıcılık ve etkili iletişim için bazı zorlayıcı unsurları ortaya çıkarabilmektedir (Taşkıran, 2011).

Bu çalışma, akademik kurumlar içindeki çıkarımlarına odaklanarak bu iç içe geçmiş kavramları derinlemesine incelemeyi amaçlamaktadır. Bilgiye ve toplumsal ilerlemeye yönelik önemli katkıda bulunan akademisyenler, bağlılık seviyelerini ve sessizliğe olan eğilimlerini etkilemek için önemli bir konumda olan örgütsel yapılar içinde faaliyetlerini icra etmektedirler. Örgütsel kültür, liderlik stilleri ve bireysel algılar gibi faktörler bu davranışları şekillendirmede önemli bir rol oynamaktadır. Ayrıca çalışma bu dinamikleri inceleyerek, çalışma kalıpları ortaya çıkarmayı ve örgütsel uygulamaları ve politikaları geliştirebilecek eyleme geçirilebilir veriler sağlamayı amaçlamaktadır.

Bu araştırmanın ilk bölümü, örgütsel bağlılık kavramının temel bileşenlerini ve onu etkileyen çeşitli faktörleri ayrıntılı bir biçimde ortaya koymaya çalışmaktadır. Kişilik özellikleri ve bireysel değerler gibi kişisel faktörlere; liderlik ve iletişim uygulamaları da dahil olmak üzere örgütsel faktörlere ve ekonomik ve toplumsal etkiler gibi dış faktörlere dikkat çekilmiştir. Bu kapsamlı analiz, bağlılığın örgütler içinde nasıl geliştirildiği ve sürdürüldüğünü anlamak için analize kolaylık sağlayacaktır.

Daha sonra, çalışma örgütsel sessizlik kavramına odaklanmış olup, tanımı, türleri ve öncüllerinin ayrıntılı bir incelemesini sunmaya çalışmıştır. Sessizliğin ortaya çıkmasına katkıda bulunan bireysel, örgütsel ve yönetsel faktörlere vurgu yapılarak aktarılmaya çalışılmıştır. Örgütsel sessizliğin sonuçları ve bireysel refah, takım dinamikleri ve örgütsel sonuçlar üzerindeki etkisi vurgulanmıştır. Araştırma, bu boyutları inceleyerek sessizliğin karmaşıklıklarını ve geniş kapsamlı etkilerini ortaya koymayı amaçlamaktadır.

Son bölümde ise bu iki yapıyı birleştirerek, örgütsel sessizliğin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi akademi bağlamında incelenip, analiz edilmiştir. Araştırma, akademisyenlere odaklanarak, sessizlik davranışlarının bağlılık seviyelerini nasıl etkilediğine dair değerli veriler sağlayarak ve potansiyel olarak olumsuz sonuçlar çözüm getirerek daha katılımcı ve iletişimsel bir örgütsel ortamı teşvik etmek için bazı öneriler ortaya koyacaktır.

Bu çalışma ayrıntılı analiz vasıtasıyla, çalışma sessizlik ve bağlılık arasındaki ilişkiyi anlamada boşlukları doldurarak akademik literatüre katkıda bulunmayı amaçlamaktadır. Ayrıca, bulguların pratik çıkarımlara sahip olması, örgüt liderlerine ve ilgili politika yapıcılara açık iletişimi teşvik eden ve bağlılığı artıran ortamlar oluşturmalarıyla ilgili olarak öneriler sunmayı amaç edinmiştir. Nihai hedef olarak örgütsel davranış hususundaki söylemi ileriye taşıyarak, daha sağlıklı ve dinamik kurumların, çalışma ortamlarının geliştirilmesine katkıda bulunmayı amaçlamıştır.

Sonuç ve Öneriler\ Bulgu ve Tartışma

Araştırmanın evrenini, Fırat Üniversitesi 2024-2025 eğitim öğretim yılında görevli öğretim elemanları oluşturmaktadır. Bu amaçla verilen toplanması için anket formu kullanılmış ve katılımcılara ulaşılması sağlanmıştır. Araştırmanın örneklemi 393 katılımcıdan oluşmaktadır. Katılımcı öğretim elemanlarının görev yaptıkları kurumlardaki örgütsel sessizliklerinin ölçülmesi için "Örgütsel Sessizlik Ölçeği" kullanılmıştır. Araştırma katılımcılarının örgüte bağlılıklarının belirlenmesine yönelik olarak da "Örgütsel Bağlılık Ölçeği" kullanılmıştır. Araştırmada katılımcıların demografik özelliklerinin belirlenmesi amacıyla kişisel bilgi formu kullanılmıştır. Araştırmadan elde edilen sonuçlara göre, öğretim elemanlarının örgütsel sessizlik seviyeleri ile cinsiyet, görev süresi ve idari görev değişkenleri arasında anlamlı farklılık olduğu; unvan ve medeni durum arasında ise farklılığın anlamlı olmadığı belirlenmiştir. Ayrıca katılımcıların örgütsel bağlılıkları ile unvan, idari görev ve medeni durum arasındaki farklılığın anlamlı olduğu, cinsiyet ve görev süresi ile aralarında anlamlı farklılık olmadığı görülmüştür. İki değişken arasındaki ilişkiyi ifade eden Pearson Korelasyon Analizi sonuçlarına göre, örgütsel sessizlik ve örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü anlamlı ilişki olduğu tespit edilmiştir ($p<0,01$). Regresyon analizi sonuçlarına göre, örgütsel sessizliğin, örgütsel bağlılıktaki değişimin %5,9'unu açıkladığı görülmektedir. Çalışmada, akademisyenlerin örgütsel sessizliğinin örgütsel bağlılığına etkisinin düşük ancak anlamlı bir farklılığa sahip olduğu sonucuna varılmıştır.

KAYNAKÇA

Ayden, C., & Düşükcan, M. (2002). Örgütsel öğrenme kavramı ve öğrenme engellerinin giderilmesinde örgüt kültürü ve liderliğin rolü . *SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 121-139

Bowen, F., & Blackmon, K. (2003). Spirals of silence: The dynamic effects of diversity on organizational voice. . *Journal of management Studies*, *40*(6), 1393-1417.

Kish-Gephart, J. J., Detert, J. R., Trevino, L. K., & Edmondson, A. C. (2009). Silenced by fear:: The nature, sources, and consequences of fear at work. *Research in organizational behavior*, 163-193.

Mengenci, C. (2015). Antecedents and consequences of organizational fear and silence behavior: Evidence service sector from Turkey. International Business Research. *International Business Research*, *8*(5), 223-229.

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

Oral, O., & Büber, H. (2024). *Örgüt Kültürünün Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi Kütahya'da Bir Uygulama.* Gaziantep: Özgür Yayınları.

Özkalp, E., & Kırel, A. Ç. (2021). *Örgütsel Davranış.* Bursa: Ekin Basım Yayın.

Pinder, C. C., & Harlos, K. P. (2001). Employee silence: Quiescence and acquiescence as responses to perceived injustice. C. C. Harlos içinde, *Research in Personnel and Human Resources Management* (s. 331-369). Leeds: Emerald Group Publishing Limited.

Taşkıran, E. (2011). *Liderlik ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki Etkileşim.* İstanbul: Beta Basım Yayın.

Uzkurt, C., Kumar, R., & Ensari, N. (tarih yok). Assessing Organizational Readiness For Innovation: An Exploratory Study on Organizational Characteristics of Innovativeness. *International Journal of Innovation and Technology Management (IJITM), 10*(4), s. 1-26.

Vakola, M., & Bouradas, D. (2005). Antecedents and consequences of organisational silence: an empirical investigation. *Employee relations*, *27*(5), 441-458.

Yıldız, E. (2013). Enigma of silence in organizations: what happens to whom and why? *Beykent University Journal of Social Sciences*, 1307-5063.

MOTİVASYONDA ETKİLİ DOKUNUŞ: HERZBERG'İN ÇİFT FAKTÖR TEORİSİ BAĞLAMINDA BİR DEĞERLENDİRME

Dr. Öğr. Üyesi Ceren EVCİMEN
Mersin Üniversitesi, cozkan@mersin.edu.tr

Prof. Dr. Ayşehan ÇAKICI
Mersin Üniversitesi, aysehancakici@mersin.edu.tr

ÖZET

Araştırmanın amacı, Herzberg'in Çift Faktör Teorisini dayandırdığı araştırmanın replikasyonunu Mersin'den bir örnek üzerinde yapmaktır. Herzberg'in araştırma sorusu Mersin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı öğrencilerine yapılandırılmış görüşme formu aracılığıyla iletilmiştir. Alınan yanıtlar içerik analizine tabi tutulmuştur. Araştırma sonucunda, beyaz yakalı çalışanları en iyi hissettiren deneyimin daha çok işin kendisiyle en kötü hissettiren deneyimin ise daha çok olumsuz yönetici davranışlarıyla ilgili olduğu belirlenmiştir. Hijyen faktörlerin çok iyi hissettirmedeki yeri düşük, motive edici faktörlerin etkisi ise açık ara yüksek bulgulanmıştır. Hijyen faktörlerin çok iyi hissettirmeden ziyade çok kötü hissettirmede daha etkili olduğu tespitinin, Herzberg'in sonuçlarıyla tutarlı olduğu görülmüştür. Yine tatminsizlik ve motivasyon faktörlerinin yokluğunun hijyen faktörlerle açıklanabildiği görülmüştür. Çalışmada işte başarısızlık hissinin, kişinin kendisini kötü hissetmesinde etkili olduğu, farklı bir bulgu olarak öne çıkmıştır. Sağlıklı bir iş ortamı için hijyen koşulların mutlaka sağlanması, iş başarısında destekleyici olunması ve takdirin unutulmaması motivasyon için basit, ancak etkisi büyük, uygulanması mümkün dokunuşlardır.

Anahtar Kelimeler: Motivasyon, Çift Faktör Teorisi, Hijyen Faktörler, Motivasyon Faktörler

GİRİŞ

21.yy'da ekonomik sistemlerde, örgütlerin yapılarında ve çevre ile ilişkilerinde, bireylerin iş ve özel yaşamlarında, grupların çalışma biçimlerinde köklü değişikliklere neden olacak kadar derin teknolojik, ekonomik, politik ve sosyal değişiklik yaşandığına dikkat çeken Parolini'ye göre (1999, s.1-2) bu gelişmeler gerçekliğimizde oldukça radikal değişimler oluşturmakta dolayısıyla onu kavramsallaştırma biçimimizde de değişiklikleri gerekli kılmaktadır. Yazında esneklik ve uyum kabiliyetinin örgütler için yaşamsal unsurlar olduğuna, iş ve yaşamdan beklentiler temelinde kuşaklararası farklılıklar bulunduğuna, sürdürülebilir rekabet avantajı için insan kaynağının ve inovasyonun önemine özellikle çalışan motivasyonunu sağlama ya da artırma araçlarına ilişkin sayısız çalışma olduğundan söz etmek mümkündür.

Yazında temel kabul edilen motivasyon teorileri arasında Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi (1954), Herzberg'in Çift Faktör Teorisi (Herzberg vd., 1959), McClelland'ın İhtiyaçlar Teorisi (1961) ve Alderfer'in ERG Teorisi (1969) gibi teoriler sıralanabilir. Çalışmanın odak noktası olan Herzberg'in iş tatmini ve tatminsizliğinin unsurlarını belirlemeye yönelik teorisi, her teori gibi eleştirilere maruz kalmış ancak çalışan motivasyonunu anlamaya yönelik kapsamlı bir çerçeve sunmuştur. Teori iş yerinde bazı faktörlerin memnuniyete bazılarının ise memnuniyetsizliğe neden olduğunu ve bunların birbirlerinden bağımsız hareket ettiğini vurgulamaktadır (Peramatzis & Galanakis, 2022, s.971). Motivasyonu açıklamak için motivasyon ve hijyen faktörleri olarak isimlendirilen iki faktörlü bir yapı oluşturulmuştur. Bu bağlamda hijyen faktörlerin tatminsizliği etkilediğini vurgulayan Herzberg ve diğerleri (1959), iş ile direkt ilişkili olan motivasyon faktörlerinin varlığının ise çalışanda tatmin duygusuna katkı sağladığını ifade etmiştir.

Herzberg, Mauster ve Snyderman'in (1959) araştırmalarının yürütüldüğü dönemin koşulları günümüz ile karşılaştırıldığında gün geçtikçe artan biçimde dijitalleşen süreçler, gittikçe bireyselleşen çalışanlar,

değişim ve yenilikçiliğin neredeyse zorunluluk haline geldiği rekabet koşulları, küreselleşme etkileri gibi unsurlar göze çarpmaktadır. Bu bağlamda 66 yıl önce yapılan araştırmanın tekrarlanması ile alınacak cevapların hem teorinin bugünün koşulları ile yeniden değerlendirilmesi bağlamında hem de alana katkı sağlayacak farklılıkların tespiti temelinde anlamlı ve tartışmaya değer olduğu düşünülmektedir.

Çalışmanın literatür bölümünde Çift Faktör Teorisine yönelik genel bir çerçeve sunulmuştur. Günümüz koşullarına ilişkin değerlendirmelerin ardından yöntem bölümünde araştırmanın deseni ve bulgularına yer verilmiştir. Çalışma, sonuç bölümündeki bulgu tartışması ve önerilerin sunumu ile sonlandırılmıştır.

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Bireyi eyleme yönelten içsel faktörler ve eyleme neden olabilecek dışsal faktörler (Locke ve Latham, 2004, s.388) biçiminde tanımlanan motivasyon, kişinin iş yapma ve sonuca ulaşma çabası ile ilintili görülmektedir (Koçel, 2010, s.620). İş motivasyonu ise bireyin benliği, işin özellikleri ve iş ortamının özellikleri arasındaki etkileşimin fonksiyonu olarak ele alınmakta ve motivasyon düzeyindeki farklılığın temeli bireysel farklılıklara dayandırılmaktadır (Shamir, 1991, s.415-416). Ambrose ve Kulik'e göre (1999, s.231-232) iş motivasyonu doğrudan ölçülebilecek somut bir şey değildir bu bağlamda motivasyonun gözlenebilir yansımalarını ölçmek için yerleşik teoriler yol gösterici olmaktadır.

20.yy'ın ikinci yarısından itibaren motivasyona ilişkin yapılan çalışmaların temelinde insan doğasına yönelik iki görüşün bulunduğu vurgulanmaktadır (Bassett-Jones ve Lloyd, 2005, s.930). Bunlardan ilki Taylorizm'in izlerini taşıyan ve insanın tembel olduğuna, işten kaçtığına ilişkin görüştür ve motivasyonun dışsal kaynaklı olduğunu ileri sürmektedir. İkinci görüş ise Hawthorne bulgularına dayanarak insanların maddi ödüllerin yanında kendi iyilikleri için de motive olduklarını ve motivasyonun içsel kaynaklara dayandığını savunmaktadır. Bu bağlamda içsel motivasyonun bireyle dışsal motivasyonun ise örgütle ilişkili olduğundan söz etmek mümkündür.

Motivasyona ilişkin teorilerin yazında süreç ve kapsam teorileri olarak ele alındığı gözlenmektedir. Süreç teorileri dışsal faktörlerin davranışa etkisine odaklanmakta; beklenti teorileri, eşitlik, şartlanma ve amaç teorisi olarak ele alınmaktadır. Bireylerin içsel güdülerinden kaynaklı motive olduklarını öne süren teoriler ise kapsam teorileri olarak adlandırılmaktadır. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi, McClelland'ın Başarı Güdüsü Teorisi, Alderfer'in ERG Teorisi ve çalışmanın odak noktası olan Herzberg ve diğerlerinin Çift Faktör Teorisi bu kategoride yerini almaktadır (Akgündüz, 2020, s.21).

Çift Faktör Teorisi

Herzberg, Mausner ve Snyderman 1959 yılında Motivation to Work adlı kitaplarında motivasyon-hijyen teorisi olarak adlandırdıkları iş motivasyonunun iki faktörlü modelini oluşturdular. İş tatmini ve iş tatminsizliğinin birbirinin zıttı olmadığını, motivasyon üreten faktörlerin tatminsizliğe yol açan faktörlerden farklı olduğunu ifade ettiler (Herzberg, 1968). 200 beyaz yakalı çalışanın verileri ile yürüttükleri araştırmanın temel hipotezi, bazı faktörlerin işe karşı olumlu tutumlara bazılarının ise olumsuz tutumlara neden olduğuydu. Sonuçta çalışan motivasyonunu etkileyen iki temel faktör öne sürdüler. Motivasyon ve hijyen faktörler.

Araştırma sonucunda katılımcılar en sık işlerine yönelik faktörlerin, iş başarımına yönelik durumların ve mesleki gelişim olasılığının işlerinden duydukları memnuniyeti açıkladığını bildirmiştir (Herzberg vd., 1959, s. 113). Mutsuzluklarını ise işin kendisi ile değil işin yapılışına yönelik çevresel unsurlarla ilişkilendirmişlerdir. Bu sonuç araştırmacılara bireyin işini yaptığı ortamın düzenli ve adil olmadığını bu bağlamda da sağlıksız bir psikolojik ortamı temsil ettiğini düşündürdüğü için bu faktörleri hijyen faktörler olarak adlandırmışlardır. Bu bağlamda denetim, kişilerarası ilişkiler, fiziksel çalışma koşulları, maaş, şirket politikaları ve idari uygulamalar, faydalar ve iş güvenliği olarak sıralanan hijyen faktörlerin kabul edilebilir seviyenin altına düştüğünde iş tatminsizliğine neden olduğunu ancak tersinin geçerli olmadığını ifade etmişlerdir. Motive edici faktörler ise başarı, başarının tanınması, işin kendisi, sorumluluk, ilerleme ve büyüme biçiminde ele alınmaktadır (Herzberg vd., 1959, s. xiv-xv).

Herzberg'e göre (Herzberg vd., 1959, s. xvii) motivasyon-hijyen teorisi insan doğasını, acıdan kaçınma ve büyüme arayışı ile temsil edilen ve zıt yönlere hareket eden iki dinamiğin paradoksudur.

Teoride ele alınan faktörler insanın bu iki temel ihtiyacı ile ilişkilendirilmiştir (Herzberg, 1968, s.23). İşin dışsal faktörleri olarak tanımlanan hijyen faktörler bireyin acıdan kaçınma dürtüsü ile yani temel hayatta kalma ihtiyaçlarıyla ilişkili görülmektedir. Hijyen faktörlerinin halihazırda olması gereken unsurlar olarak görüldüğü bu nedenle varlıklarının memnuniyet düzeyinde bir etki oluşturmadığı ancak eksikliklerinin memnuniyetsizlik kaynağı olduğu ifade edilmektedir. İnsanın başarma yoluyla psikolojik büyümeyi deneyimlemesi yani kendini gerçekleştirme ihtiyacı ile ilişkilendirilen ve işin içsel faktörleri olan motivasyon faktörlerinin ise çabaya olumlu katkı verdiği ifade edilmektedir. Motivasyon faktörlerin direkt olarak işle ilgili olduğu ve bu unsurların yokluğunun bireyi nötr duruma getirdiği, varlığının iş tatminine olumlu katkı sağladığı ifade edilmektedir (Herzberg, 1959, s.111).

Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi teorisi ile bağlantılı değerlendirilen Çift Faktör teorisindeki hijyen faktörleri hiyerarşinin alt basamaklarındaki ihtiyaçlara, motivasyon faktörleri ise üst basamaklardaki ihtiyaçlara benzetilmektedir (Hur, 2018, s.331). Peramatzis ve Galanakis'e göre (2022, s.973) motivasyon faktörleri iş tatminini artırmak için çalışırken hijyen faktörleri tatminsizliği azaltmak için çalışmaktadır. Yani memnuniyetsizlik, memnuniyet sağlayan faktörlerin yokluğunun sonucu olarak görülmektedir (Bassett-Jones ve Lloyd, 2005, s.932). Herzberg'e göre (1966, s.75) işin içeriği motivasyon için kritik faktördür. Hijyen faktörler ise kendini gerçekleştirme ihtiyacına katkı sağlamamaktadır. Kişinin psikolojik olarak büyüdüğünü hissetmesinin başarıya bağlı olduğunu ve başarının bir görevi gerektirdiğini vurgulayan Herzberg (1966, s.78) hijyen faktörlerin görevle ilgili olmadığı için bu anlamı vermekte güçsüz kaldığının motivasyon faktörlerinin ise bireyi kendini gerçekleştirme ihtiyacına doğru harekete geçiren psikolojik uyarımı sağladığının altını çizmektedir.

Amaç

Peramatzis ve Galanakis'e (2022, s.974) göre son yıllarda iş motivasyonu ile ilgili teorik gelişmeler azalmış durumdadır, ancak örgütler, iş yapma biçimleri, çalışanların talep ve ihtiyaçları, teknoloji önemli ölçüde değişmiştir. Örgüt yapılarında, hiyerarşinin algılanışında, çalışma koşullarında köklü değişimler yaşanmakta ve günümüz çalışanını yönetmek deneyimli yöneticiler için bile şaşırtıcı olabilmektedir. İş dünyası gittikçe dijitalleşmekte, esneklik talebi artmakta, çok kültürlü, çok kuşaklı ve çeşitliliğin yoğun olduğu bir hal almaktadır. Bu bağlamda hijyen ve motivasyon faktörleri tekrar düşünmek yerinde olacaktır. Çalışmada, Herzberg'in Çift Faktör Teorisini dayandırdığı araştırmanın replikasyonunu Mersin'den bir örnek üzerinde yapmak amaçlanmıştır.

Herzberg verilerini yönetici, muhasebeci ve mühendislerden toplamıştır. Çalışmanın katılımcıları da büyük ölçüde aynı meslek gruplarından bireylerdir. Herzberg'in sorduğu soru; "İşinizde kendinizi ne zaman son derece iyi ve ne zaman son derece kötü hissettiğinizi ayrıntılı olarak açıklayınız" şeklindedir. Aynı soru sorulduğu taktirde hijyen faktör ve motive edici faktörler olarak ikili bir yapı mı yoksa Mersin örneği özelinde hijyen faktörlerin motivasyonda öne çıktığı bir yapı mı gözleneceği, çalışmanın temel motivasyonu olmuştur. Yanı sıra sosyo-ekonomik yapı ve kültürel özelliklerin sonuçlara etkisini belirlemek açısından bu araştırmanın önemli olduğu düşünülmüştür.

ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Nitel desende tasarlanan araştırmanın verileri, yapılandırılmış görüşme formuyla 37 beyaz yakalı çalışandan edinilmiştir. Veri toplama aracı hazırlandıktan sonra Mersin Üniversitesi Sosyal ve Beşeri Bilimler Etik Kurulu'ndan 04.03.2025-62 sayılı etik izni alınmıştır. Görüşme formunda Herzberg'in 1959 yılında beyaz yakalı çalışanlara yönelttiği tek soru, ikiye bölünerek yer almıştır.

İşinizde kendinizi ne zaman son derece iyi hissettiğinizi ayrıntılı olarak açıklayınız.

İşinizde kendinizi ne zaman son derece kötü hissettiğinizi ayrıntılı olarak açıklayınız.

Çalışma grubu değişik sektörlerde beyaz yakalı olarak çalışan ve aynı zamanda Mersin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Tezsiz Yüksek Lisans öğrencisi olan bireylerden oluşmaktadır. 2025 yılı Mart ayında katılımcılara araştırmanın amacı hakkında bilgi verilmiş, gerçek düşüncelerini görüşme formuna yansıtmaları istenmiştir. Veriler sınıf ortamında ve online uygulama yoluyla elde edilmiş ve içerik analizine tabi tutulmuştur. Yanıtlar metne dönüştürülmüş ve kodlar literatürden yararlanılarak oluşturulmuştur. Kodlama iki araştırmacı tarafından ayrı zamanlarda bağımsız olarak yapılmış, tutarlılık açısından benzer olduğu görülmüştür.

BULGULAR

Katılımcılara İlişkin Bilgiler:

Katılımcıların %33,3'ü proje yöneticisi, şube müdürü, okul müdür yardımcısı, bölge müdürü, kalite müdürü, satış müdürü gibi değişik yönetim kademelerinde görev yapmaktadır. %27,8'i mali müşavir ve muhasebecilerden oluşmuştur. %22,2'si ise mühendistir. Diğer beyaz yakalı çalışanlar; öğretmen, satış uzmanı, lojistik elemanı, kütüphane memuru, eczacı ve girişimci olarak çalışmakta olup, yaklaşık %16,7'lik kesimi oluşturmaktadır. Katılımcıların 24'ü erkek, 13'ü kadındır.

Beyaz Yakalıları En İyi Hissettiren Deneyimleri

Katılımcılara Herzberg'in "Kendinizi en iyi ve en kötü hissettiğiniz deneyimleri açıkça yazınız" sorusu yöneltilmiştir. Yanıtlara içerik analizi yapıldığında, en iyi hissettiren deneyimlerin Herzberg'in çift faktör teorisinde olduğu gibi iki kategoride toplandığı gözlenmiştir. Bu faktörler altında yer alan kodlar Çift Faktör Teorisi'nde olduğu gibi "motive edici faktörler" ve "hijyen faktörler" biçiminde adlandırılmıştır. Kelime tekrar sayısına bakıldığında 51 sözcüğün 40'ı motive edici faktör kategorisinde toplanırken 11'i hijyen faktör kategorisi içinde yer almıştır.

Motive edici faktörler, çalışanın fiilen yaptığı iş/görev ile ilgili olup, "işin kendisidir" denilebilir. Bu kategoride, kelime sıklığı sayısına göre sırasıyla; "iş başarımı" (%45), "takdir edilme" (%35), "sorumluluk verilmesi" (%12,5) ve "terfi almak" (%7,5) olmak üzere 4 kod yer almıştır. İş başarımı; işi başarıyla tamamlamak, yeni iş fikrinin kabul görmesi ve desteklenmesi, işinde yetenek olarak görülmesi olarak nitelendirilmekte olup iyi hissetmede 18 kelime tekrarıyla çok etkili denilebilir. Diğer önemli faktör takdir edilmedir. İş tatmininde ve işin anlamını artırmada işin başarımı ve bu başarının fark edilerek yönetimce takdir edilmesi çok değerli bulunmaktadır. Kabul edilme ve tanınma önemli psikolojik ihtiyaçlar olup, iş başarımı bu duyguları hissetmede önemli görülmektedir. Sorumluluk ve terfi almak daha düşük düzeyde iyi hissetmede etkilidir. Sorumluluk, yaptığı işin kamusal yarar sağlaması, çalışanların hedeflerinin tutturulmasında, bilgi açığını gidermesinde ve gelişiminde faydalı olunması anlamındadır.

Hijyen Faktörler değerlendirildiğinde, beyaz yakalı çalışanları iyi hissettirmede bu faktörlerin etkisi çok düşük denilebilir. Çünkü sadece 11 kelime tekrarına sahiptir. Bu kategoride kelime tekrarına göre sırasıyla yer alan kodlar; Yöneticinin olumlu tutumu (%36,4), olumlu örgüt politikaları (%36,4) ve ücret (%27,3) şeklindedir.

Çok iyi hissettirmede "ücret" çok az dillendirilen bir faktör olmuştur. Üç katılımcı "maaş aldığında" iyi hissettiğini ifade etmiştir. Yöneticinin olumlu tutumu; nazik ve anlayışlı olması, teşekkür etmesi, iyi hissettirmede düşük düzeyde de olsa etkilidir. Olumlu örgüt politikaları; çalışanların birlikte kahvaltı yapması, doğum günü kutlamaları, işe giriş yıldönümü kutlamaları ve sürpriz hediye verilmesi gibi uygulamalardır. Yöneticinin nezaketli yaklaşımı ve çalışanlara dönük kutlamalar ve hediyeler küçük dokunuşlardır ancak etkisi büyüktür.

Beyaz Yakalıları En Kötü Hissettiren Deneyimleri

Beyaz yakalı çalışanları en kötü hissettiren deneyimler, motivasyon yokluğu ve hijyen faktörlerin yokluğu olarak iki kategoriye ayrılabilmiştir. Kelime tekrar sayısına bakıldığında 37 sözcüğün 17'si motivasyon yokluğu, 20'si hijyen faktörlerin yokluğu kategorisinde yer almıştır. Hijyen faktörler, çok kötü hissettirmede daha etkilidir.

Motivasyon Faktörlerin Yokluğu; "işte başarısızlık" (%70,6) ve "takdir edilmeme" (%29,4) kodlarından oluşmuştur. İşte başarısızlık işin kendisiyle ilgili olup, kastedilen; işin yetiştirilememesi, iş ihalesinin kaybedilmesi, işlerin aksaması, işin hatalı yapılması, işin tamamlanamaması gibi tatminsizlik hissettiren durumlardır. İşte başarısızlık kodu 12 kelime tekrarıyla, çok kötü hissettirmede önemli çıkmıştır. Başarısızlık hissiyatı kadar olmasa da takdir görmemek de çok kötü hissettiren faktörlerdendir.

Hijyen Faktörlerin Yokluğu kategorisi 20 kelime tekrarıyla en kötü hissetmede öne çıkmıştır. Bu kategoride; "yöneticinin olumsuz davranışları" (%85) ve "ücret" (%15) kodları oluşturulmuştur. Yöneticinin olumsuz davranışları; kabalık, sert üslup, hakaret, ayrımcılık, haksızlık, şeffaf olmama,

sözünde durmama ve yapılan iyi işleri görmeyip hatayı görme olarak nitelendirilmiştir. "Ücret" kodunda kelime tekrarı üçte kalmıştır. Kastedilen, mesailerin verilmemesi, yıllık primlerin ödenmemesi, aylık primlerin verilmemesidir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Herzberg'e göre (1968, s.1) yönetici herhangi bir güvence vererek motivasyon sorununu çözüyorsa bu kolay bir şeydir, oysa motivasyonun oldukça karmaşık bir yapısı vardır. Dolayısıyla motivasyondan söz ederken bireysel, kültürel ve bağlamsal farklılıklar gibi pek çok unsuru göz ardı etmemek gerektiğinden söz edilebilir. Araştırmanın en önemli bulgusu; beyaz yakalıları çok iyi hissettiren deneyimlerin, hijyen faktörlerden çok motive edici faktörler olmasıdır. İfadelerin sadece %22'si hijyen faktörlerden oluşurken, %78'i motive edici faktörler arasında yer alan ifadelerden oluşmuştur. İş başarımı ve takdir edilmenin motive edici faktörler içinde ilk iki sırada yer aldığı gözlenmiştir. Bu tespitler Herzberg'in (1966, s.95), motive edici faktörlerin büyük ölçüde iş ile ilgili olduğu ve işin içeriğinin motivasyon için kritik faktör olduğu sonucuyla tutarlıdır. Takdir edilme iş başarımından sonra ikinci sırada motive edici faktörler arasında yer almaktadır. Takdir etmenin önemi, başka araştırmalarda da (Yukl, 2018; Çakıcı ve Çakıcı, 2006; Çakıcı, Çakıcı ve Yılmaz, 2023) gözlenmektedir.

"İş" en iyi hissettirmede daha etkili iken "ilişkiler" en kötü hissettirmede daha etkili bir faktör olup bu bulgu Herzberg'in sonuçlarıyla uyumludur. Araştırmanın önemli sonuçlarından birisi de yöneticinin olumsuz davranışlarının çalışanları çok kötü hissettirmede etkili olduğudur. Bu sonuç, tatminsizliği önlemede asgari kabul edilen, hijyen koşulların bile yaratılamadığı durumların olabileceğini göstermektedir. Hijyen faktörler içinde yer alan "ücret" hem çok iyi hissettirmede hem de çok kötü hissettirmede düşük bir etkiye sahiptir. Bu durum mühendis, yönetici, muhasebeci ve mali müşavirden oluşan katılımcı kitle için ücretin görece iyi olduğu şeklinde yorumlanabilir. Ücret ile ilgili esas kötü hissettirenin tutulmayan sözler olduğu gözlenmiştir. Yöneticilere bu hassasiyeti önemsemeleri önerilebilir. Bununla birlikte bu bulgu Özsoy'un (2019) çalışma sonuçlarıyla uyumsuzdur. Yazar Türkiye'de beyaz yakalı belediye çalışanları ile yürüttüğü araştırma sonucunda, ücreti en güçlü motivasyon faktörü olarak bulguladığını raporlamıştır. Çalışmanın önemli diğer bir sonucu da Herzberg'in sonuçlarından farklı olarak motivasyon faktörlerin yokluğu kategorisinde yer alan "işte başarısızlık" kodunun kötü hissettirmede önemli bir unsur olarak öne çıkmış olmasıdır.

Araştırmada iyi hissettirmede motive edici, kötü hissettirmede hijyen faktörlerin daha belirleyici olduğu tespit edilmiştir. Bu saptama, çift faktör teorisinin iş yerinde bazı faktörlerin memnuniyete bazılarının ise memnuniyetsizliğe neden olduğunu ve bunların birbirlerinden bağımsız olduğu (Peramatzis & Galanakis, 2022, s.971) bilgisiyle uyumludur. Benzer sonuçlara ulaşan bir başka çalışma Erhan ve Bayrakçı'nın (2022) araştırmasıdır. Söz konusu araştırmada yoğun stresli çalışma koşulları, yönetime sınırlı erişim ve ücretler iş tatminsizliğine neden olan faktörler olarak; destekleyici çalışma ortamı, yönetimin kalitesi, öğrenme imkanları ve maddi ödüller ise motivasyon faktörleri olarak tespit edilmiştir.

Araştırma sonuçları beyaz yakalı çalışanlar için iş başarımının ve takdir görme ihtiyacının önemini ortaya koymaktadır. İş başarımının iyi hissettirmedeki etkisi dikkate alınmalı, bunun için çalışanların desteklenmesi ve gelişimlerinin sağlanmasına yönelik politikalar uygulanmalıdır. Zamanında, yerinde ve samimi bir takdir ifadesinin iş hayatında önemli bir dokunuş olduğu, nezaketin iş hayatını güzelleştireceği hatırlanmalıdır.

Yöneticilerin olumsuz davranışlarının, ücretten daha fazla kötü hissettirdiği saptanmıştır. Yaklaşık üçte biri yönetici olan beyaz yakalı çalışanların yöneticilerinin kabalığından ve sert üslubundan rahatsızlık bildirmesinin sonraki araştırmalar için dikkate değer bir bulgu olduğu düşünülmektedir. Yanı sıra uygulamacılara nezaket, etkin iletişim, etkin liderlik gibi konularda eğitim almaları, insan ilişkilerinde daha özenli olmaları, geleneksel hijyen faktörlerden çok daha fazlasını düşünmeleri önerilebilir.

Benzer araştırmaların mavi yakalı çalışanlar üzerinde de yapılmasının önemli bir boşluğu dolduracağı düşünülmektedir. Motivasyon çok çalışılmış bir konu olsa da Türkiye özelinde uygulamada öneminin kavrandığı veya yeterli ilgiyi gördüğü söylenemez. Değişen çalışan profili ve koşullara uygun araçlar geliştirilmesi ve bu konuda araştırma yapılması başka bir akademik öneri olabilir. Yine finansal teşviklerin doğrudan sorularak, bunun motivasyona etkisini incelemenin yararlı katkılar

sağlayabileceği düşünülmektedir. Sonuçta yaşam, iş koşulları ve hatta insan değişse de insan doğasının temel unsurlarını koruduğundan dolayısıyla insanın temel güdülerine dayandırılan Çift Faktör Teorisi'nin geçerliliğini büyük oranda sürdürdüğünden söz etmek mümkündür.

KAYNAKÇA

Akgündüz, Y. (2020). Örgütsel Davranış. Nobel Akademik.

Alderfer, C. P. (1969). An empirical test of a new theory of human needs. Organizational Behaviour and Human Performance, 4 (2), 142-175. https://doi.org/10.1016/0030-5073(69)90004-X

Ambrose, M. L. & Kulik, C. T. (1999). Old friends, new faces: Motivation research in the 1990s. Journal of Management, 25 (3), 231-292. https://doi.org/10.1177/014920639902500302

Bassett-Jones, N. & Lloyd, G. C. (2005). Does Herzberg's motivation theory have staying power?. The Journal of Management Development, 24 (10), 929-943. https://doi.org/10.1108/02621710510627064

Çakıcı, A. & Çakıcı, A.C. (2006). The place of politeness statements and request forms in superior-subordinate relationship [Sözlü Sunum]. 4th International Symposium, International Business Administration, 243-251, Carvina, Czech Republic

Çakıcı, A., Çakıcı, A.C. & Yılmaz, M. (2023). Otellerde ara kademe yönetici ve çalışanları iyi hissettiren karşılıklı davranışlar [Sözlü Sunum]. 23. Ulusal Turizm Kongresi, Pamukkale Üniversitesi, Denizli.

Erhan, T. & Bayrakçı, E. (2022). Herzberg'in Çift Faktör Teorisi: Turizm çalışanları üzerinde fenomenolojik bir araştırma. Uygulamalı Ekonomi ve Sosyal Bilimler Dergisi, 4 (1), 78-99. https://doi.org/10.46959/jeess.1060470

Herzberg, F., Mauster, B., & Snyderman, B. (1959). The Motivation to Work (2. Baskı). Transaction Publishers.

Herzberg, F. (1966). Work and The Nature of Man. Cleveland: World Publishing Company.

Herzberg, F. (1968). One more time: How do you motivate employees?. Harvard Business Review.

Hur, Y. (2018). Testing Herzberg's Two-Factor Theory of motivation in the public sector: Is it applicable to public managers?. Public Organization Review, 18, 329-343. https://doi.org/10.1007/s11115-017-0379-1

Koçel, T. (2010). İşletme Yöneticiliği (12. Baskı). Beta Yayıncılık.

Locke, E. A. & Latham, G. P. (2004). What should we do about motivation theory? Six recommendations for the twenty-first century. The Academy of Management Review, 29 (3), 388-403. https://www.jstor.org/stable/20159050

Maslow, A. H. (1954). Motivation and personality. New York: Harper & Row.

McCelland, D. C. (1961). The achieving society. D. Van Nostrand Company.

Özsoy, E. (2019). An empirical test of Herzberg's Two-Factor Motivation Theory. Marketing and Management of Innovations, 1, 11-20. https://acikerisim.sakarya.edu.tr/handle/20.500.12619/45546

Parolini, C. (1999). The Value Net: A Tool for Competitive Strategy. John Wiley & Sons.

Peramatzis, G. & Galanakis, M. (2022). Herzberg's motivation theory in workplace. Psychology Research, 12 (12), 971-978. https://www.davidpublisher.com/Public/uploads/Contribute/63c8ac817a47d.pdf

Shamir, B. (1991). Meaning, self and motivation in organizations. Organization Studies, 12 (3), 405-424. https://doi.org/10.1177/017084069101200304

Yukl, G. (2018). Örgütlerde liderlik (8.baskı). Nobel Akademik Yayıncılık.

İŞ HAYATINDA GİZLİ TEHDİT: MALADAPTİF HAYAL KURMA

Uzm. Dilek ÖZDOĞAN
ozdogan.dilek23@gmail.com

Öğr. Gör. Yılmaz KAPLAN
Munzur Üniversitesi, yilmazkaplan@munzur.edu.tr

ÖZET

Kişinin gerçeklikten ve insan etkileşiminden uzaklaşarak, sürekli ve kontrolsüz bir şekilde hayal kurması durumu olan, uyumsuz hayal kurma veya gündüz düşleri olarak da adlandırılan maladaptif hayal kurma, sosyal yaşamda olduğu gibi iş hayatında da dikkate alınması gereken oldukça önemli bir olgudur. Stres, anksiyete, depresyon ve dikkat eksikliği gibi birçok psikolojik sorunla ilişkili olan maladaptif hayal kurma bireyin kişisel, sosyal ve profesyonel yaşamında işlevselliğini azaltarak yaşam kalitesini olumsuz yönde etkilemektedir. Bu çalışma ile teorik bir yaklaşımla iş hayatında önemli bir role sahip sağlık çalışanlarında maladaptif hayal kurma fenomeninin mevcut olup olmadığı ve bu fenomenin iş hayatını nasıl etkilediği anlaşılmaya çalışılmıştır. Bu amaç doğrultusunda Elazığ ilindeki 211 sağlık çalışanına, 16 sorudan oluşan Maladaptif Gündüzdüşü Ölçeği (MDS-16) çevrim içi olarak uygulanmıştır ve araştırmanın yapıldığı il sağlık müdürlüğüne bağlı ve merkezde bulunan kuruluşlardaki çalışanlar ele alındığından, ilin ilçe ve merkezlere göre ayrılması bakımından küme örneklemesi, sağlık çalışanlarına odaklanma açısından ise yargısal örnekleme yöntemi olmak üzere karma bir yöntem benimsenmiştir.

Anahtar Kelimeler: Maladaptif hayal kurma, uyumsuz hayal kurma, gündüz düşleri

GİRİŞ

"*Strese karşı en büyük silahımız, bir düşünceyi diğerine tercih edebilme yeteneğimizdir.*"

William James

İnsanlar yaşamın zorluklarından kaçınmak, stres atmak veya kişisel rahatlamaları için bazı aktivitelerde bulunarak tüm bunlardan az da olsa uzaklaşma amacı gütmektedirler. Spor, yürüyüş, yoga ve meditasyon yapmak, müzik dinlemek, dans etmek, bisiklet sürmek vb. gibi aktivitelerin dışında hayal kurmak da insanların gerçek yaşamın zorluklarından bir süreliğine de olsa kaçmalarına yardımcı olmaktadır. Normal düzeyde seyrettiği zaman hayal kurmak, birey için faydalı ve motivasyonu artıran bir aktivite olarak kabul edilmektedir. Bireyin hayal kurma aktivitesinin gerçeklikten uzaklaşarak kontrolden çıkması ve uzun süreli hâle gelmesi durumu ise maladaptif hayal kurma olarak ifade edilmektedir.

Maladaptif hayal kurma, insan etkileşimini azaltan ve günlük yaşam işleyişini bozan hayal kurma ihtiyacıdır (Nowacki ve Pyszkowska, 2024: 27447). Maladaptif hayaller bireyin iş hayatını da önemli ölçüde etkilemektedir. İş ortamında uzun ve kontrol edilmesi zor olan hayallere dalmak, bireylerin görevlerine odaklanma sorunu yaşamalarına neden olmaktadır. Bu bağlamda odaklanma sorunu yaşayan bireyin iş sorumluluklarını yerine getiremediği için performans düşüklüğü yaşaması ise kaçınılmaz olmaktadır. Ayrıca maladaptif hayal kurma, bireylerin çalışma ortamından, iş arkadaşlarından veya müşterilerinden uzaklaşmasına neden olarak sosyal etkileşimde sorun yaşamalarına yol açmaktadır. Hayal kurma aşırı olduğu zaman birey iş-yaşam dengesini kuramaz hâle gelmektedir ve işine adapte olmak konusunda zorluk çekmektedir. Bu nedenle maladaptif hayal kurma, bireyin sosyal yaşamını olumsuz etkilediği gibi bu hayal kurmanın iş hayatına yansımaları da olumsuz olmaktadır.

Maladaptif hayal kurmayı ve bu olgunun varlığı durumunda iş hayatına yansımalarını esas alan ve alanda bir ilk olan bu çalışmada maladaptif hayal kurma nosyonuna açıklık getirilmiştir ve bu fenomenin bağlantılı olduğu diğer rahatsızlıklardan söz edilmiştir. Akabinde, iş hayatında maladaptif hayal kurmanın varlığının araştırıldığı yöntem kısmından bahsedilerek sonuç ve öneriler ile çalışma sonlandırılmıştır.

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

MALADAPTİF HAYAL KURMA (MALADAPTİVE DAYDREAMİNG)

Hayal kurma (daydreaming), devam eden herhangi bir görevden veya dış dünyadan algılanan bir durum neticesinde dikkatin kayması, imge veya içsel olarak üretilen bilişsel süreçler sınıfının bir parçası olarak tanımlanmakta (Singer ve Antrobus, 1963: 187-188) ve bireyleri gerçeklikten uzaklaştıran zihinsel bir aktivite olarak kabul edilmektedir (Klinger, 2009: 225).

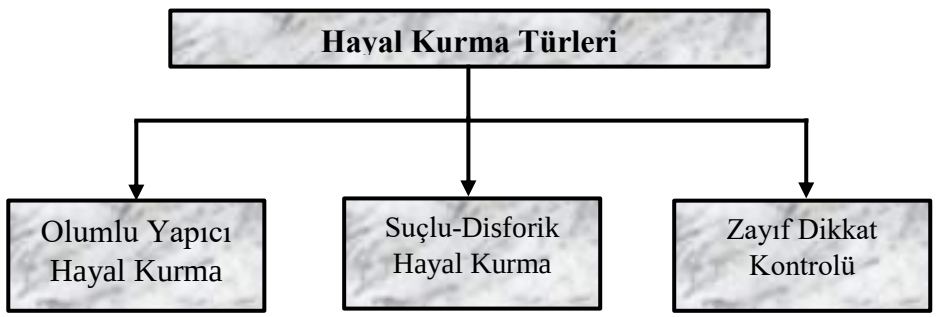
Ayrıntılı olay örgüsüne dayanan ve bünyesinde birden fazla karakter içeren hayal kurma, bireylerde bağımlılık yapan içsel bir fantezi olarak da nitelendirilmektedir (Ross vd., 2020: 53). Singer, yaptığı çalışmalarla "fantezi" olarak nitelendirilen hayal kurmayı üç farklı türe ayırarak bu eğilime istisnaların da teşkil ettiğine öncülük etmiştir (Singer 1975'ten akt. Schimmenti vd., 2019: 689):

- **Olumlu Yapıcı Hayal Kurma (Positive Constructive Daydreaming-PCD):** Eğlenceli düşünceler, canlı imgeler ve yaratıcılık ile karakterize edilmektedir. PCD hayal kurma türü, bireylerin stresli yaşantılarından uzaklaşarak ara verdikleri hayal kurmanın olumlu tarafını göstermektedir (Bhati, 2022; Schimmenti vd., 2019: 689). Aynı zamanda bu hayal türü, bireylerin hayal güçlerini kullanarak eğlenceli bir biçimde ileriye dönük bakmalarına izin vermektedir. Bir kişinin piyangoyu kazandığı zaman neler yapmak istediğini veya çocuklarının büyüdüklerinde nasıl olacaklarını düşünmesi, PCD hayal türüne örnek olarak verilebilir (Miller, 2023).

- **Suçlu-Disforik Hayal Kurma (Guilty-Dysphoric Daydreaming):** Beklentilerini yüksek tutan, etik standartları olan ve kendinden şüphe duyan bireylerin hayallerini tanımlamaktadır. Bu türde hayaller öfke, korku, endişe, suçluluk, utanç vb. gibi istenmeyen duygular tarafından yönetilmektedir (Bhati, 2022; Zittoun ve Cabra, 2020). Bir nevi insanın kafasında kurduğu "olumsuz kurgular silsilesi"ni işaret eden suçlu-disforik hayal kurmaya kişinin geçirebileceği olası bir trafik kazasını düşünmesi, her olayın olumsuz sonuçlanacağını düşünerek bireyin kendisini sürekli olarak olumsuz koşullandırması örnek olabilir (www.uplifers.com).

- **Zayıf Dikkat Kontrolü (The Poor Attentional Control):** Dış olaylara veya devam eden düşüncelere konsantre olamamak şeklinde tasvir edilmektedir. Bu tür, genellikle dikkat eksikliği ve hiperaktivite bozukluğunun olduğu durumlarda görülmektedir. Birey herhangi bir işi yapmakla meşgulken birden geçmişten bir gününün gözünde canlanması ile o günlerden kalan anılarını düşlemeye başlaması sonucu bireyin yaptığı işi tamamlayamaması, zayıf dikkat kontrolüne örnek olarak verilebilir (Bhati, 2022; Schimmenti vd., 2019: 689).

Şekil 1. Hayal Kurma Türleri[1]



[1] Şekil, yazarlar tarafından gerekli araştırmalar sonucunda oluşturulmuştur.

Olumlu yapıcı, suçlu-disforik ve zayıf dikkat kontrolü hayal kurma türlerinin dışında birkaç normal hayal kurma türü daha tanımlanmıştır. Ruminasyon, görselleştirme, kaçışçılık ve fantezi olmak üzere tanımlanan hayal kurma türleri esasen olumsuz bir etkiye sahip değillerdir. Bu türler, genellikle ruh sağlığı durumuyla beraber bir anlam ifade etmektedirler (Bhati, 2022).

- **Ruminasyon (Rumination):** Bireyin zihninin takıntılı bir şekilde tekrar tekrar aynı düşüncelerle meşgul olması ruminasyon olarak adlandırılmaktadır (Can ve Aydın, 2022: 57). Ruminasyonu herkesin yaşaması muhtemeldir ancak kaygı, depresyon veya bazı psikolojik rahatsızlıklar yaşayan bireylerde görülme olasılığı daha yüksek düzeylerde seyretmektedir (Burch, 2024).
- **Görselleştirme (Visualization):** Yeni davranışların veya olayların deneyimlenmesi için bireyin hayal gücünü kullanma sürecini ifade etmektedir (Wright, 2025). Görselleştirmede her şey zihinsel imgeleme ile alakalıdır. Burada gerçekleşmesi istenen her şey hayal edilmekte ve görselleştirilmektedir (Bhati, 2022).
- **Kaçışçılık (Escapism):** Bireyin zorlu sorunlarla başa çıkmak ve stres düzeylerini yönetmek için başa çıkma mekanizması olarak kullandığı hayal kurma türüdür (Olivine, 2023). Birey, hayal gücü sayesinde yaşamın sıkıcı ve sert gerçeklerinden kaçınarak keyif verici şeylere odaklanmaktadır (Downey, 2018).
- **Fantezi (Fantasy):** Normal şartlar altında gerçekleşmesi pek olasılıklar dâhilinde olmayan bir şey üzerine rüya görmeyi içeren bir tür hayal kurmadır. Sevilen bir aktris/aktör ile ilişki durumunun veya doğaüstü güçlere sahip olunduğunun hayal edilmesi bu tür hayal kurmaya örnek olarak verilebilir (Bhati, 2022).

Hayal kurmak, herhangi bir psikolojik rahatsızlık ile ilişkili olmadığı sürece sorun olarak görülmemekte hatta bireylerin mental ve duygusal açıdan rahatlamalarına yardımcı olduğu kabul görmektedir. Son zamanlarda yapılan bazı araştırmalar neticesinde hayal kurmanın olumlu işlevlerinin yanı sıra olumsuz işlevlerinin olduğu da dikkat çekmektedir. Bireylerde hayal kurmanın süreklilik hâline gelerek vazgeçilmez bir durum olması "Maladaptif Hayal Kurma (Maladaptive Daydreaming-MD)" olarak Eli Somer tarafından 2002 yılında kavramsallaştırılmıştır (Yam, 2021: 28).

Maladaptif hayal kurma, insanların etkileşim hâlinde olmalarının önüne geçen ve/veya akademik, mesleki veya kişiler arası işleyişe engel olan geniş çaplı bir fantezi aktivitesini ifade etmektedir (Somer, 2002: 197). Sürekli olarak meydana gelen ve bir zihinsel aktivite olan hayal kurmanın aksine, bu durumun uyumsuz bir hâl aldığı MD şu semptomları bünyesinde barındırmaktadır (Chirico vd., 2024: 1485; Alenizi vd., 2020: 1):

- Fantezilere sürekli duyulan özlem,
- Yüksek düzeyde deneyimlenen varlık,
- Sallanma, el sallama, volta atma gibi basmakalıp hareketler ve fanteziye dalmayı ve sürdürmeyi kolaylaştırmak için müziğin kullanımı,
- Uzun süreler boyunca hayal kurmak ve bu hayalleri canlı bir şekilde görmek,
- Günlük işlerin aksaması ve uyku problemleri,
- Hayal kurarken bazı yüz ifadelerinin varlığı,
- Hayal esnasında fısıldama ve konuşma.

Maladaptif hayal kurma, "Ruhsal Bozuklukların Tanısal ve İstatistiksel El Kitabı'nda -5. Baskı (DSM-5)" henüz bir zihinsel bozukluk olarak sınıflandırılmamıştır (Bigelsen vd., 2016: 255). Tek başına bir sınıflandırma içinde olmayan MD, diğer pek çok psikiyatrik bozuklukta olduğu gibi diğer klinik durumlarla benzerlik göstermektedir (Karpat, 2021: 16). MD'nin nedeni tam olarak bilinmese de bu durumun diğer ruh sağlığı bozukluklarıyla birlikte görüldüğü uzmanlar tarafından belirtilmektedir (Fisher, 2024). Yapılan araştırmalar sonucunda maladaptif hayal kurmanın obsesif-kompulsif bozukluk

(OKB), dikkat eksikliği ve hiperaktivite bozukluğu (DEHB), dissosiyatif semptomlar, anksiyete ve depresif bozukluk rahatsızlıkları ile bağlantılı olduğu ortaya konulmuştur (Somer, 2018: 3).

- **Dissosiyatif Bozukluk Olarak Maladaptif Hayal Kurma:** Dissosiyasyon, birçok psikolojik rahatsızlıklarda gözlenen çok yönlü bir psikolojik olgudur (Graumann vd., 2023). Bu olgu, senkronik olarak çalışan bilinç, hafıza, kimlik, çevre ve beden algısı gibi zihinsel işlevlerde bozulmaların veya kesintilerin yaşanması olarak tanımlanmaktadır (Kandeğer vd., 2023: 28882).

  Maladaptif hayal kurma, kısmen de olsa benlik yapısından uzaklaşma dönemleriyle karakterize edildiği için bu durum "emilim veya hayal gücü katılımı" ile bilinç akışlarında görülen bölünmeler neticesinde elde edilmektedir. MD'li bireyler hayal kurma esnasında bilinçlerini aynı anda iki farklı düzlemde hareket ettirirler. Hayal kurduklarında bu bireyler gerçek dünya ile bağlarını tam olarak koparmazlar, tersine tüm kaynaklarını iki aktivite arasında bölmektedirler (Soffer-Dudek ve Somer, 2023: 548-550).

  Hayal kurma deneyimleri uzun zamandır yapısal olarak dissosiyatif olarak tanımlanmış ve incelenmiştir. Dissosiyatif Deneyimler Ölçeği'nde (Dissociative Experiences Scale-DES) yer alan emilim-hayal gücüyle dâhil olma faktörü, bir film izlerken dalıp gitmek veya konuşma esnasında konuşmanın bir kısmını kaçırmak gibi deneyimlerden oluşmaktadır (Carlson ve Putnam, 1993).

  Yüksek dissosiyasyon semptomları gösteren hastaların maladaptif hayal kurma sıklığını belirlemek için yapılan bir araştırmada; MD'li bireylerde yüksek düzeyde dissosiyasyon görüldüğü veya tam tersinin olduğu belirtilmiştir (Ross vd., 2020: 53).

- **Dikkat Eksikliği ve Hiperaktivite Bozukluğu Olarak Maladaptif Hayal Kurma:** Dikkat eksikliği ve hiperaktivite bozukluğu (DEHB), bireylerin psikolojik ve fiziksel sağlıkları üzerinde ciddi sorunlara yol açan nörogelişimsel bir durumu ifade etmektedir. DEHB, büyük oranda genetik faktörlerden kaynaklanmaktadır ancak bu bozukluğa çevresel faktörler de neden olarak büyük riskler oluşturmaktadır (Rattay ve Robinson, 2024: 196). DEHB'li kişiler, bir iş yaparken dikkatlerini tam olarak o işe vermek veya herhangi bir görevi tamamlama konusunda zorluk çekmektedirler ve bu durum da onları maladaptif hayal kurmaya daha yatkın hâle getirmektedir. MD'li bireyler de odaklanmada zorluk, dikkat eksikliği, düşüncelerde veya hayallerde kaybolma eğilimi gösterdiklerinden dolayı DEHB ile MD rahatsızlıkları benzerlik göstermektedir (Loker, 2023).

- **Obsesif-Kompulsif Bozukluğu Olarak Maladaptif Hayal Kurma:** Obsesif-Kompulsif Bozukluk (OKB), bir tür anksiyete bozukluğu olarak kabul görmektedir ve kişinin istemsiz/takıntılı düşünceleri (obsesyonlar) ile obsesyonlardan kurtulmak veya gevşemek için tekrar tekrar yaptığı davranışlar/zihinsel eylemleri (kompulsiyonlar) kapsayan ciddi bir rahatsızlıktır (Şahin ve Ediboğlu, 2022: 51).

  OKB ile MD arasında simbiyotik bir ilişkinin varlığı yadsınamaz boyuttadır. Her ikisinde de bireyler düşüncelerini kontrol etmekte zorluk yaşamaktadırlar ve bu durumlar bireylerde kaygı ve sıkıntıya yol açarak günlük yaşamlarını sürdürmelerinde zorluk yaşamalarına neden olmaktadır. Yapılan araştırmalara göre hayal kurmanın OKB'ye yol açarak irrealist durumlara öncülük ettiği ve bireylerin daha fazla hayal kurma olasılıklarını artırdığı ve OKB ile MD'nin birbirini besledikleri bilinmektedir (Ewbank, 2024).

ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Araştırmanın Amacı ve Yöntemi

Çalışmada, teorik bir yaklaşımla iş hayatında önemli bir role sahip sağlık çalışanlarında maladaptif hayal kurma fenomeninin varlığına ve bu fenomenin iş hayatını nasıl etkilediği üzerine odaklanılmıştır. Bu yaklaşımın hangi oranda ve nasıl gerçekleşebileceğini öngörebilmek amacıyla basit bir uygulama gerçekleştirilmiş ve sonuçlar ana hatlarıyla yorumlanmıştır. Bunun için Somer vd. (2015) tarafından geliştirilen ve Şar (2017) tarafından Türkçe'ye çevrilen Maladaptif Gündüzdüşü Ölçeği (MDS-16) kullanılmıştır. Toplam 16 sorudan oluşan bu ölçek, psikoloji alanında sıklıkla kullanılmasına rağmen iş hayatı özelinde herhangi bir uygulamada kullanılmamıştır. Bu ölçekteki 16

sorunun tamamında sıfır ile 1 arasında yüzdelik değerler yer almaktadır. Bu yönüyle %0 "en olumsuz", %100 "en olumlu" uçlar ve 10'arlı (%10, %20, %30...) sabit artışlar olmak üzere ölçüm yöntemi olarak semantik farklılıklar kullanılmıştır. Bu yüzden katılımcılardan elde edilen cevaplar yüzde şeklinde olup, düşük olması olumsuz uca doğru, yüksek olması ise olumlu uca doğru yaklaşımı göstermektedir. Katılımcılara, soruları cevaplarken günlük hayat olarak değil iş hayatında/iş ortamında bulunulan durumların göz önüne alınması gerektiği açıklanmıştır. Çalışma kapsamında iş hayatında hayal kurmanın çok riskli olabileceği meslekleri içinde barındırması sebebiyle sağlık çalışanları üzerinde uygulama yapılmıştır. Elazığ ilindeki sağlık çalışanlarından 211 tanesine çevrim içi olarak hazırlanan Maladaptif Gündüzdüşü Ölçeği uygulanmıştır. İl sağlık müdürlüğüne bağlı ve merkezde bulunan kuruluşlardaki çalışanlar ele alındığından, ilin ilçe ve merkezlere göre ayrılması bakımından küme örneklemesi, sağlık çalışanlarına odaklanma açısından ise yargısal örnekleme yöntemi olmak üzere karma bir yöntem benimsenmiştir.

BULGULAR VE TARTIŞMA

Bu bölümde ilk olarak toplam 211 sağlık çalışanına ait demografik bilgilere yer verilmiştir. Katılımcıların cinsiyet, yaş, eğitim durumu ve meslekleri açısından dağılımları aşağıdaki Tablo 1 'de sunulmuştur.

Tablo 1: Katılımcıların Demografik Özellikleri

Demografik Özellik	**Kategori**	**Sıklık**	**Yüzde (%)**
Cinsiyet	Erkek	65	30,8
	Kadın	146	69,2
	Toplam	**211**	**100**
Yaş	18-25 yaş	26	12,3
	26-35 yaş	77	36,5
	36-45 yaş	73	34,6
	46-55 yaş	30	14,2
	55 yaş ve üzeri	5	2,4
	Toplam	**211**	**100**
Eğitim Durumu	Lise	5	2,4
	Ön Lisans	47	22,3
	Lisans	120	56,9
	Yüksek Lisans	33	15,6
	Doktora	6	2,8
	Toplam	**211**	**100**
Meslek	Doktor	21	10
	Hemşire	76	36
	Ebe	28	13,3
	ATT	7	3,3
	Sağlık Memuru	10	4,7
	Paramedik	9	4,3
	Diğer	60	28,4
	Toplam	**211**	**100**

Tablo 1'deki bilgiler incelendiğinde, katılımcıların %30,8'ini oluşturan 65 kişinin erkeklerden, %69,2'sini oluşturan 146 kişinin ise kadınlardan oluştuğu görülmektedir. Katılımcıların yaş aralıkları incelendiğinde 26 kişinin (%12,3) 18-25 yaş, 77 kişinin (%36,5) 26-35 yaş, 73 kişinin (%34,6) 36-45 yaş, 30 kişinin (%14,2) 46-55 yaş ve 5 kişinin (%2,4) ise 55 yaş ve üzeri yaş aralığında olduğu tespit edilmiştir. Katılımcıların %2,4'ü (5 kişi) lise, %22,3'ü (47 kişi) ön lisans, %56,9'u (120 kişi) lisans, %15,6'sı (33 kişi) yüksek lisans ve %2,8'i doktora eğitim durumuna sahiptir. Katılımcıların meslek gruplarını ise 21 kişi (%10) doktor, 76 kişi (%36) hemşire, 28 kişi (%13,3) ebe, 7 kişi (%3,3) ATT, 10 kişi (%4,7) sağlık memuru, 9 kişi (%4,3) paramedik ve 60 kişi (%28,4) diğer (diş hekimi, tıbbi sekreter, radyoloji teknikeri, tıbbi laboratuvar teknisyeni, klinik psikolog…) oluşturmaktadır. Katılımcıların demografik özellikleri incelendikten sonra çalışmanın teorik yapısını uygulama ile gözden geçirmek amacıyla sağlık çalışanlarının vermiş oldukları cevaplara ait ortalamalar incelenmiştir. Yüzdelik katılımlar hesaplanmış ve aşağıdaki sonuçlar elde edilmiştir.

Tablo 2: Katılımcıların Ölçek Sorularına Katılma Yüzdeleri

Soru	Ortalama (%)	Soru	Ortalama (%)	Soru	Ortalama (%)	Soru	Ortalama (%)
1	0,548	**5**	0,193	**9**	0,209	**13**	0,273
2	0,430	**6**	0,218	**10**	0,310	**14**	0,215
3	0,483	**7**	0,254	**11**	0,259	**15**	0,511
4	0,439	**8**	0,230	**12**	0,306	**16**	0,333

Tablo 2, en yüksek ortalama yüzdeye sahip sorudan en düşük ortalama yüzdeye sahip soruya doğru yorumlanmıştır. Buna göre katılımcılar, iş yerinde dinlenen müziğin hayal kurmayı %54,8 oranında aktif hâle getirdiğini belirtmişlerdir (Soru 1). Bu soruyu takiben, katılımcıların %51,1'i iş yerinde hayal kurmayı zevkli ve rahatlatıcı bulurken (Soru 15), %48,3'ü iş yerinde hayal kurma durumuna gülme, konuşma veya çene çalma vb. ses veya yüz ifadesi değişikliğinin eşlik ettiğini ifade etmiştir (Soru 3). Akabinde katılımcılar, belirli bir zaman diliminde iş hayatındaki sorumluluklar yüzünden hayal kuramadıklarında hayal kurmak için uygun bir zaman bulmayı %43,9 oranında dert edebildiklerini söylemişlerdir (Soru 4). Katılımcılar dış dünyadaki bir olay karşısında yarım kalan hayal kurma durumuna olabildiğince çabuk dönme gereksinimlerinin ya da isteklerinin %43 oranında güçlü olduğunu ifade etmişlerdir (Soru 2). Katılımcılar, iş yerinde hayal kurma eylemlerindeki kalitenin %33,3'ü müzik dinleme ile desteklenebileceğini iddia ederken (Soru 16), dış dünyanın hayal kurmayı engellediğinde genellikle %31 düzeyinde bir öfke duyduğunu belirtmişlerdir (Soru 10). Cevap oranları içerisinde %30 bandındaki son soru ise soru 12 olmuştur. Buna göre katılımcılar diğer insanlarla yakın ilişki kurmak veya sosyal aktivitelere katılıp hobi edinmektense %30,6 oranında hayal kurmayı tercih ettiklerini öne sürmüşlerdir. Katılımcılar, sabah işe başlayınca hayal kurmaya hemen başlamak için %27,3 kadar güçlü bir eğilim duyduklarını ifade etmişlerdir (Soru 13). Katılımcılar hayal kurmanın iş yerindeki mesleki başarıyı %25,9 oranında engellediğini düşündüklerini göstermişlerdir (Soru 11). Katılımcılar, iş hayatında önemli veya zor bir şeyle karşılaştıklarını bildiklerinde dikkatlerini vermek veya o işi bitirmek için göreve odaklanmak veya hedefe ulaşmak amacıyla hayal kurmaktan uzak durmanın %25,4 oranında güç olduğunu söylemişlerdir (Soru 7). Katılımcılar %23 oranında kendi hayal kurma durumlarının kendilerini tümüyle iş yaşam amaçlarını başarmalarına engel olduğu hissini duyduklarını belirtmişlerdir (Soru 8). Katılımcılar iş yerinde hayal kurmaya harcadıkları zamanın miktarını %21,8 oranında (Soru 6) dert ettiklerini söylerken, iş ortamında hayal kurma durumlarına %21,5 oranında yürüme, ayaklarını veya ellerini sallama gibi fiziksel aktivitelerin eşlik ettiğini ifade etmişlerdir (Soru 14). Son olarak katılımcılar hayal kurma eğilimlerini %20,9 oranında kontrol etmekte güçlük çektiklerini (Soru 9) ve bu eğilimlerin günlük iş yapma kapasitelerini %19,3 oranında engellediğini (Soru 5) belirtmişlerdir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Çalışma ile gizli bir tehdit niteliği taşıyan maladaptif hayal kurma eylemlerinin, sağlık çalışanları tarafından iş hayatlarındaki rutinlerinde yüksek düzeylerde olmadığı sonucuna varılmıştır. Katılımcılara yöneltilen MDS-16 ölçeğindeki sorulardan sadece birinci (%54,8) ve on beşinci (%51,1) sorulara verilen cevapların ortalamanın üzerinde olduğu; üçüncü, dördüncü ve ikinci soruların sırasıyla %48,3, %%43,9 ve %43 oranları ile ortalamanın biraz altında kaldığı ve kalan 11 sorunun belirtilen 5 soruya oranla daha düşük oranlarda seyrettiği bulgularına ulaşılmıştır.

Hayal kurmak normal düzeylerde olduğu zaman bireylerde rahatlatıcı etkiler yaratmaktadır ancak hayal kurmanın aşırıya kaçması olumsuz sonuçlar doğurmaktadır. Oldukça yoğun tempoda ve stresli bir ortamda çalışan sağlık çalışanlarının iş hayatlarında aşırı düzeyde hayal kurmadıkları ve aşırı hayal kurmanın oluşturabileceği risklerden kaçındıkları görülmektedir. Hayal kurmanın aşırıya kaçması olarak nitelendirilen maladaptif hayal kurmanın bireylerin iş hayatlarında olumsuzluklar yaşamamaları ve bu eğilimden kaçınmaları adına bireylere; kısa, orta ve uzun vadeli hedefler belirlemeleri, zaman yönetimi tekniklerini kullanmaları, somut ve ulaşılabilir hedefler belirlemeleri, stresle başa çıkma tekniklerini öğrenmeleri ve fiziksel sağlık ile zihinsel sağlıklarına yeterli önemi göstermeleri önerilmektedir.

Maladaptif hayal kurma üzerine yapılan çalışmaların daha çok psikoloji alanında yapıldığı ve iş hayatını konu alan herhangi bir çalışma olmadığı görülmektedir. İş hayatını baz alan bu çalışmanın bir

ilk olarak alana katkı sağlayacağı aşikârdır. İş hayatındaki varlığı ve iş hayatına etkileri araştırılan maladaptif hayal kurma çalışmalarının farklı değişkenlerle ilişkilendirilerek farklı sektörler veya personeller üzerine çalışmalar yapılması ayrıca tavsiye edilmektedir.

Doğal bir süreç olan ve bazen yaratıcı düşünme için faydalı olan hayal kurmanın iş hayatındaki önemi büyüktür. İş hayatında başarılı olmak için hayalleri gerçek hedeflere dönüştürmek ve verimli bir şekilde ilerleyerek aşırılıktan kaçınmanın elzem olduğu unutulmamalıdır.

KAYNAKÇA

Alenizi, M. M., Alenazi, S. D., Almushir, S., Alosaimi, A., Alqarni, A., Anjum, I., & Omair, A. (2020). Impact of Maladaptive Daydreaming on Grade Point Average (GPA) and the Association Between Maladaptive Daydreaming and Generalized Anxiety Disorder (GAD). *Cureus*, 12(10), 1-7. https://doi.org/10.7759/cureus.10776

Bhati, K. (2022). Exploring Different Types Of Daydreaming With Examples!, https://www.calmsage.com/different-types-of-daydreaming/. (E.T.: 02.03.2025).

Bigelsen, J., Lehrfeld, J. M., Jopp, D. S., & Somer, E. (2016). Maladaptive Daydreaming: Evidence for an Under-Researched Mental Health Disorder. *Consciousness and Cognition*, 42, 256-266. http://dx.doi.org/10.1016/j.concog.2016.03.017

Burch, K. (2024). Examples of Rumination and Effects on Thinking, https://www.verywellhealth.com/rumination-8698845. (E.T.: 03.03.2025).

Can, M. ve Aydın, N. C. (2022). Eylemsiz Düşünceler Sarmalına Kapılmak: Ruminasyon. *Örgütsel Davranış Çalışmaları Dergisi*, 2(1), 57-69.

Carlson, E. B., & Putnam, F. W. (1993). An Update on the Dissociative Experiences Scale. Dissociation: Progress in the Dissociative Disorders, 6(1), 16–27.

Chirico, I., Volpato, E., Landi, G., Bassi, G., Mancinelli, E., Gagliardini, G. et al. (2024). Maladaptive Daydreaming and Its Relationship with Psychopathological Symptoms, Emotion Regulation, and Problematic Social Networking Sites Use: a Network Analysis Approach. *International Journal of Mental Health and Addiction*, 22, 1484-1500. https://doi.org/10.1007/s11469-022-00938-3

Downey, J. (2018). 21 Examples of Escapism, https://naimonet.com/en/escapism. (E.T.: 03.03.2025).

Ewbank, P. (2024). Maladaptive Daydreaming and OCD: Is There a Link?, https://www.discussingpsychology.com/maladaptive-daydreaming/maladaptive-daydreaming-and-ocd/. (E.T.: 05.03.2025).

Fisher, J. (2024). Maladaptive Daydreaming: What It Is and How to Stop It, https://www.health.harvard.edu/mind-and-mood/maladaptive-daydreaming-what-it-is-and-how-to-stop-it. (E.T.: 04.03.2025).

Graumann, L., Heekerens, J. B., Duesenberg, M., Metz, S., Spitzer, C., Otte, C., Roepke, S., & Wingenfeld, K. (2023). Association Between Baseline Dissociation Levels and Stress-Induced State Dissociation in Patients With Posttraumatic-Stress Disorder, Borderline Personality Disorder, and Major Depressive Disorder. *Borderline Personality Disorder and Emotion Dysregulation*, 10. https://doi.org/10.1186/s40479-023-00215-2

https://www.uplifers.com/olumlu-yapici-hayal-kurma-positive-constructive-daydreaming/. (E.T.: 02.03.2025).

Kandeğer, A., Boysan, M., Karaoğlan, G., Tekdemir, R., Şen, B., Tan, Ö., Sağlıyan, B., ve Selvi, Y. (2023). Heterogeneity of Associations Between Dissociation and Attention Deficit Symptoms. *Current Psychology*, 42, 28881-28894. https://doi.org/10.1007/s12144-022-03836-y

Karpat, G. (2021). Uyumsuz Hayal Kurma İle Oyun Bağımlılığı ve Dürtüsellik Arasındaki İlişki Üzerine Bir Çalışma. *Yüksek Lisans Tezi*, Üsküdar Üniversitesi, İstanbul.

Klinger, E. (2009). *Daydreaming and Fantasizing: Thought Flow and Motivation*. K. D. Markman, W. M. P. Klein & J. A. Suhr (Ed.), Handbook of Imagination and Mental Simulation (pp. 225-240), Psychology Press.

Loker, E. (2023). ADHD and Maladaptive Daydreaming: What's the Difference?, https://www.myndlift.com/post/adhd-and-maladaptive-daydreaming-what-s-the-difference. (E.T.: 05.03.2025).

Miller, K. (2023). This Kind Of Daydreaming Is Connected To Better Brain Health, No Matter Your Age, https://www.wellandgood.com/health/positive-constructive-daydreaming. (E.T.: 02.03.2025).

Nowacki, A., & Pyszkowska, A. (2024). It Is All About Discomfort Avoidance: Maladaptive Daydreaming, Frustration Intolerance and Coping Strategies-A Network Analysis. *Current Psychology*, 43, 27447–27455. https://doi.org/10.1007/s12144-024-06382-x

Olivine, A. (2023). The Meaning of Escapism in Psychology, https://www.verywellhealth.com/escapism-7565008. (E.T.: 03.03.2025).

Rattay, K., & Robinson, L. R. (2024). Identifying Risk Factors for Attention-Deficit/Hyperactivity Disorder (ADHD): a Public Health Concern and Opportunity. *Prevention Science: The Official Journal of The Society For Prevention Research*, 25(Suppl 2), 195–202. https://doi.org/10.1007/s11121-024-01667-w

Ross, C. A., Ridgway, J., & George, N. (2020). Maladaptive Daydreaming, Dissociation, and the Dissociative Disorders. *Psychiatr Res Clin Pract*, 2(2), 53-61. https://doi.org/10.1176/appi.prcp.20190050

Schimmenti, A., Sideli, L., La Marca, L., Gori, A., & Terrone, G. (2019). Reliability, Validity, and Factor Structure of the Maladaptive Daydreaming Scale (MDS–16) in an Italian Sample. *Journal of Personality Assessment*, 102(5), 689–701. https://doi.org/10.1080/00223891.2019.1594240

Singer, J. L., & Antrobus, J. S. (1963). A Factor-Analytic Study of Daydreaming and Conceptually-Related Cognitive and Personality Variables. *Perceptual and Motor Skills*, 17(1), 187-209. https://doi.org/10.2466/pms.1963.17.1.187

Soffer-Dudek, N., & Somer, E. (2023). Maladaptive Daydreaming Is A Dissociative Disorder: Supporting Evidence and Theory. In M. J. Dorahy, S. N. Gold, & J. A. O'Neil (Eds.), *Dissociation and The Dissociative Disorders: Past, Present, Future* (2nd ed., pp. 547–563). Routledge.

Somer, E. (2002). Maladaptive Daydreaming: A Qualitative Inquiry. *Journal of Contemporary Psychotherapy*, 32(2-3), 197-212. https://doi.org/10.1023/A:1020597026919

Somer, E. (2018). Maladaptive Daydreaming: Ontological Analysis, Treatment Rationale: a Pilot Case Report. *Frontiers in the Psychotherapy of Trauma and Dissociation*, 1(2), 1-22. https://doi.org/10.XXXX/ftpd.2017.0006

Somer, E., Lehrfeld, J., Bigelsen, J., & Jopp, D. S. (2016). Development and Validation of The Maladaptive Daydreaming Scale (MDS). *Consciousness and Cognition*, 39, 77–91. https://doi.org/10.1016/j.concog.2015.12.001

Şahin, H. E., ve Ediboğlu, G. O. (2022). Obsesif Kompulsif Bozukluk: Kısa Bir Gözden Geçirme. *Çukurova Tıp Öğrenci Dergisi*, 2(2), 51-58.

Wright, S. (2025). Visualisation: Purposeful Imagination and Daydreaming, https://www.everyoneactive.com/content-hub/health/visualisation/. (E.T.: 03.03.2025).

Yam, F. C. (2021). Uyumsuz Hayal Kurma Kavramının Film Analizi Yöntemiyle İncelenmesi. *Psikiyatride Güncel Yaklaşımlar*, 13(1), 27-39. https://doi.org/10.18863/pgy.877490

Zittoun, T. & Cabra, M. (2020). Daydreaming. In: The Palgrave Encyclopedia of the Possible. Palgrave Macmillan, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-319-98390-5_83-1

EMNİYETLİ DAVRANIŞIN ÖNCÜLLERİ: HAVACILIK SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA

Büşra YILDIRIM
Süleyman Demirel Üniversitesi, busrayildirim@sdu.edu.tr

Zafer ŞİMSEK
Süleyman Demirel Üniversitesi, zafersimsek@sdu.edu.tr

İnan ERYILMAZ
Süleyman Demirel Üniversitesi, inaneryilmaz@sdu.edu.tr

ÖZET

Bu çalışmanın amacı, havacılık sektöründe lider-üye etkileşimi ile emniyetli davranış arasındaki ilişkiyi incelemek ve bu ilişkide öz yeterliliğin aracı rolünü araştırmaktır. Araştırma kapsamında, havacılık sektöründe farklı pozisyonlarda görev yapan 303 çalışana anket uygulanmıştır. Elde edilen veriler Jamovi istatistik programı aracılığıyla analiz edilmiştir. Analiz sonuçları, lider-üye etkileşiminin emniyetli davranışı pozitif yönde etkilediğini göstermiştir. Ayrıca öz yeterliliği yüksek çalışanların liderleriyle olan etkileşimlerini daha olumlu değerlendirdikleri ve bu olumlu algının emniyetli davranışları artırdığı ortaya çıkmıştır. Öz yeterliliğin lider-üye etkileşimi ile emniyetli davranış arasındaki ilişkide anlamlı bir aracı rol üstlendiği, özellikle yüksek öz yeterliliğe sahip bireylerin liderleriyle daha kaliteli ve etkili bir etkileşim içerisinde oldukları tespit edilmiştir. Araştırmanın bulguları ilgili teorik çerçeve doğrultusunda tartışılmış ve havacılık sektörüne yönelik uygulamalı öneriler geliştirilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Lider-Üye Etkileşimi, Emniyetli Davranış, Öz Yeterlilik, Havacılık.

1. GİRİŞ

Havacılık sektörü, güvenlik ve hız gibi temel kavramların kritik önem taşıdığı sektörlerden biridir. Bu kritik durumun temelinde, sektör çalışanlarının maruz kaldığı iş kaynaklı tehlikeler ve risk faktörlerinin diğer sektörlere göre daha yüksek olması yatmaktadır. EUROCONTROL'e göre (2024), Avrupa'daki uçuş hareketlerinin 2025 sonrası yıllık ortalama %2 artması beklenmektedir. Bu gelişme, yüksek emniyet seviyelerinin sürdürülmesini giderek zorlaştırmakta ve çalışanların davranışlarının önemini artırmaktadır.

Emniyetli davranış, havacılık sektöründe emniyet performansını doğrudan etkileyen temel bir unsurdur (Chen ve Chen, 2014. Bu davranışlar, güvenlik ihlallerini ve kaza risklerini azaltarak genel emniyet seviyesini olumlu yönde etkilemektedir. Emniyetli davranışın anlaşılması ve geliştirilmesi, sektörde genel emniyetin sürdürülebilmesi açısından büyük önem taşımaktadır. Bu nedenle emniyet konusu günümüzde yalnızca teknik bir sorun olmaktan çıkıp örgütsel ve yönetsel faktörlerle de ilişkili hale gelmiştir (Hofmann vd., 1995). Özellikle liderler ve çalışanlar arasındaki ilişkilerin, emniyetli davranışlar üzerindeki etkisini açıklamak önem kazanmaktadır. Lider-üye etkileşimi teorisine göre, lider ve çalışanlar arasında karşılıklı güven ve destek temelli ilişkiler kurulduğunda, çalışanların liderlerine karşılık verme yükümlülüğü hissetme olasılıkları artmaktadır. Bu karşılıklılık, çalışanların daha yüksek düzeyde emniyetli davranışlar sergilemelerine olanak sağlamaktadır (Zhou ve Jiang, 2015).

Çalışanların emniyetli davranışlarını etkileyen diğer önemli bir faktör ise öz yeterliliktir. Öz yeterlilik, bireylerin belirli durumları yönetebilme yeteneklerine olan inançlarını ifade etmektedir (Bandura, 1997). Yüksek öz yeterliliğe sahip çalışanlar, riskleri yönetme ve güvenli davranışları uygulama

konusunda daha fazla motive olmaktadır (Mo vd., 2023). Bu bağlamda, öz yeterliliğin lider-üye etkileşimi ve emniyet davranışları arasındaki ilişkiyi güçlendirebileceği öngörülmektedir.

Bu doğrultuda mevcut çalışma, havacılık sektöründe lider-üye etkileşimi ile emniyetli davranış arasındaki ilişkiyi ve bu ilişkide öz yeterliliğin aracı rolünü incelemeyi amaçlamaktadır. Lider-üye etkileşiminin emniyet davranışları üzerindeki etkisi, özellikle havacılık sektöründe yeterince araştırılmamıştır. Dolayısıyla bu çalışmanın sektörel literatürdeki boşluğu doldurması ve uygulamaya dönük katkılar sunması beklenmektedir.

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Emniyet davranışı kavramı bireylerin hemen hemen tüm işlerde çalışanların, müşterilerin, çevrenin sağlığını ve güvenliğini desteklerken sergiledikleri davranışları ifade etmektedir (Burke vd., 2002). Emniyet davranışları, bir çalışma ortamında kazaların meydana gelmesini önlemek için kişisel koruyucu ekipman giymek, emniyet yönetmeliklerine uymak, işi yürütürken emniyeti teşvik ederek bireye önlemler aldırmak gibi zorunlu ve gönüllü uygulamaları yansıtmaktadır (Aktas ve Kagnicioglu, 2023). Bu kapsamda emniyetli davranışın iki boyutundan bahsetmek mümkündür: emniyet uyum davranışı ve emniyet katılım davranışı. Emniyet uyum davranışı, çalışanların genellikle zorunlu olan emniyet yönetmeliklerine, normlarına ve süreçlerine uyma eğilimini ifade etmektedir (Griffin ve Neal, 2000). **Görev performansıyla doğrudan ilişkili** olup (Bennouna vd., 2023), belirli kuralları içermekte ve bireylerin iş yeri emniyetini sağlamak için gerçekleştirmeleri gereken temel faaliyetleri kapsamaktadır (Griffin ve Neal, 2000). Emniyet katılım davranışı, çalışanların emniyet hedeflerine ulaşmak için gönüllü gerçekleştirdikleri eylemleri ifade etmektedir (Griffin ve Neal, 2000). Bağlamsal performans ile doğrudan ilişkili olup, takdir edilmesi gereken niteliktedir (Bennouna vd., 2023). Emniyet katılımıyla ilişkili eylemler her bir kişinin kişisel olarak korunmasını hemen sağlamasa da, güvenli bir atmosfer yaratmaya önemli ölçüde katkıda bulunmaktadır (Neal ve Griffin, 2006). Emniyet uyum davranışı kişisel güvenliği garanti altına almaya yardımcı olurken, emniyet katılım davranışı ise grup güvenlik performansını iyileştirmeye olanak sağlamaktadır.

Liderler ve üyeler (takipçiler) arasındaki ilişki, Weber'in karizmatik liderlik çalışması ile alanyazında önemli bir konu olmuştur (Weber, 2009). Liderlik teorisinin bir dalı olan lider-üye etkileşimi kavramı, ilk olarak Dansereau, Graen ve Haga (1975) tarafından liderlerin birbirinden çeşitli ihtiyaç, tutum ve kişiliklerine dayalı, astlarla bireysel ilişkilerinde farklı liderlik stilleri benimsediğini öne sürerek lider-üye etkileşimi kavramını ortaya atılmıştır. Buna göre, lider-üye etkileşimlerini tanımlayan en belirgin teori, 1975'te geliştirilen ve dikey ikili bağlantı teorisi olarak adlandırılan lider-üye değişimi (LÜE)'dir. Özünde, liderler ile astlar arasındaki etkileşimler ve devam eden etkileşimlerindeki rolleri müzakere etme süreçleri zaman içinde liderlerin ve astların birbirlerini etkiledikçe ve devam eden etkileşimlerindeki rollerini müzakere ettikçe özgün ikili ilişkilerin gelişimine yol açtığı ileri sürülmektedir (Dansereau vd., 1975). Astları liderlik sürecine dahil eden ve astların ikili ilişki algısının önemini vurgulayan sistematik bir teoridir (Bentoy vd., 2022). Bu perspektiften kavram, sosyal mübadele teorisine dayalı sonuçlarla ilişkilendirilerek (Ilies vd., 2007) karşılıklı sosyal değişim süreciyle açıklanabilir (Blau, 1964).

Ayrıca hem liderlerin hem de astların ilişkilerindeki beklenti ve ihtiyaçlarından etkilenen sürekli bir rol oluşturma süreci (Katz ve Kahn, 1978) olarak karşımıza çıkmaktadır (Tse vd., 2018). Genellikle liderlerin tüm astlarına aynı şekilde davranmak yerine birbirleriyle özel bağlar veya alışverişler yaratmaları gerektiğini ileri sürmektedir (Dansereau vd., 1975). Teorinin önerdiği gibi, etkili kaynak paylaşımı ve liderler ile takipçiler arasındaki olgun ilişkiler, başarılı liderlik süreçleri için ön koşullardır. Bu olumlu algı takipçilerin yönetime olan saygısını ve güvenini teşvik ederek takipçilerin karşılık verme, çaba gösterme ve emirleri takip etme zorunluluğu hissetme dürtüsünü şekillendirmektedir. Böylece lider-üye etkileşimi emniyet davranışını belirleyen ve geliştiren doğal bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır (Chen vd., 2021). Lider üye etkileşim düzeyleri kişilerarası ilişkileri ve algılanan örgüt desteğini teşvik edebilir ve kolaylaştırabilir, bu da emniyetli davranışı iyileştirmektedir (He vd., 2021). Çalışanlar ve liderler arasındaki yüksek kaliteli lider üye etkileşimi göz önüne alındığında, liderler iş yeri emniyetine değer veriyorsa ve iş gücünün refahıyla ilgileniyorsa, çalışanların gönüllü emniyet iyileştirme faaliyetlerine katılma ve güvenli davranışlar

sergileme olasılığı daha yüksektir (Hofmann ve Morgeson, 1999). Diğer bir deyişle, olumlu bir atmosfer yaratmak, gelişmiş emniyet davranışlarını harekete geçirebilir. Buradan hareketle;

H1: Lider üye etkileşimi emniyet davranışını olumlu yönde etkiler.

Bir bireyin iş yerinde emniyeti teşvik eden eylemlerde bulunma isteğini önemli ölçüde şekillendiren öznel bir değişken, öz yeterlilik algısıdır (Ślazyk-Sobol vd., 2021). Öz yeterlilik, bireyin yaşamını etkileyen durumları yönetme ve kontrol etme yeteneğine olan inanç düzeyini ifade etmektedir (Bandura, 1977). Bu kavram, bireylerin çabalarını, istenilen sonuçlara ulaşmak için bazı kontrol edilebilir davranışlar aracılığıyla yönlendirme eğiliminde olduklarını vurgulayan sosyal bilişsel teoriye dayanmaktadır. Sosyal bilişsel teori, insanların dış çevreden izole bir şekilde işlev görmediğini, insanların çevresinin performans beklentilerini şekillendirebileceğini ve bireylerin çabalarını yönlendirebileceğini ileri sürmektedir (Bandura, 1997). Bir bireyin gerçekleştirmeyi hedeflediği bir eylemi başarabileceğine dair yüksek öz yeterlilik beklentilerine sahip olan bireylerin, düşük öz yeterlilik beklentilerine sahip bireylere kıyasla daha sağlıklı, daha verimli ve genel olarak daha başarılı olduklarını savunan teoriye dayanmaktadır (Bandura, 1997). Yüksek düzeyde öz yeterliliğe sahip olmak, lider-üye etkileşimini destekleyen ustalık deneyimini artırmaktadır. Daha fazla öz yeterliliğe sahip bireyler daha güçlü bir emniyet duygusuna sahiptir ve emniyetli bir şekilde çalışmaya daha isteklidir. Üstleri ve akranlarıyla proaktif bir şekilde iletişim kurabilir ve programda emniyet hedeflerine ulaşabilirler (Zhang vd., 2022). Bir çalışanın emniyet konusundaki öz yeterlilik düzeyi düşük olduğunda, işyerindeki emniyetli olmayan durumlarla başa çıkma konusunda yetersiz olduğunu hissedebilir. Bu durum, emniyetle ilgili karar alma kalitesinin önemli ölçüde düşmesine ve emniyetli davranışların belirgin şekilde azalmasına yol açabilir. Dolayısıyla, bir çalışanın emniyet konusundaki öz yeterliliğinin, lider-üye etkileşimi ile çalışanın emniyet davranışı arasındaki ilişkiye aracılık edebileceği önerilmektedir (Kim ve Jung, 2019). Özyeterlilik, lider üye etkileşimi ve emniyet davranışı arasındaki ilişkide aracılık rolü oynayacaktır. Literatürdeki verilerden yola çıkarak oluşturulan hipotez şu şekildedir:

H2: Lider üye etkileşimi ve emniyet davranışı arasında bireyin öz yeterlilik algısının aracılık etkisi vardır.

3. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Bu bölümde, araştırmanın amacı, önemi, hipotetik modeli, örneklemi hakkında bilgi verilerek veri toplama araçlarından bahsedilmiştir.

3.1. Araştırmanın amacı ve örneklemi

Bu araştırma, havacılık sektörü çalışanları üzerinde gerçekleştirilmiştir. Havacılık sektörünün tercih edilmesinin temel nedeni, sektörün yüksek risk içeren faaliyetleri ve sıkı düzenleyici kurallara tabi olması nedeniyle, emniyet yönetimi ve liderlik algısı gibi bireysel faktörlerin emniyet davranışları üzerindeki etkisini araştırmak için uygun bir bağlam sunmasıdır. Araştırmanın verileri Temmuz 2024-Şubat 2025 tarihleri arasında online anket yöntemi ile sosyal medya platformları aracılığıyla toplanmıştır. Kolayda örnekleme yöntemi kullanılarak toplam 303 çalışandan veri elde edilmiştir.

3.2. Ölçüm araçları

Araştırmada katılımcıların demografik özelliklerini belirlemek amacıyla yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi, iş pozisyonu ve mesleki tecrübelerine ilişkin sorular içeren bir form kullanılmıştır. Ayrıca, daha önce Türkçe geçerlik ve güvenirlik çalışmaları yapılmış ölçekler tercih edilmiştir. Tamamı 5'li likert olan ölçeklere ait bilgiler ile doğrulayıcı faktör analizi ve güvenirlik analizlerinin sonuçları aşağıda sunulmuştur.

Emniyetli davranış ölçeği: Havacılık sektöründeki çalışanların emniyetli davranış algılarını ölçmek için Neal ve Griffin (2006) tarafından Sakallı vd. (2022) Türkçe geçerlemesi yapılan iki boyutlu (emniyet uyumu ve emniyet katılımı) Emniyetli Davranış Ölçeği 6 ifadeden oluşmaktadır. Çalışanların emniyet davranışını tam olarak değerlendirmek için örnek maddeler şunlardır: 'İşimi yaparken uygun iş güvenliği kurallarını uygularım' ve 'İşyerindeki güvenliği artırmaya yardımcı olan görevleri veya faaliyetleri gönüllü olarak yerine getiririm' şeklindedir. Yapılan DFA (Doğrulayıcı faktör analizi)

neticesinde tek boyutlu modeli uyun iyiliği değerlerinin χ2/df=3,03, RMSEA=0.0821, CFI=0.990, TLI= 0.981, NFI=0,958 kabul edilebilir uyum gösterdiği raporlanmıştır. Güvenilirlik analizi neticesinde ise emniyetli davranışın Cronbach alfası 0,923 güvenilir olarak değerlendirilmiştir.

Lider-üye etkileşimi ölçeği: Havacılık sektöründeki çalışanların lider ile üye etkileşimi arasındaki ilişkiyi ölçmek için Liden ve Maslyn (1998) tarafından geliştirilen Lider-Üye Etkileşim Ölçeği kullanılmıştır (Liden ve Maslyn, 1998). Toplam 12 maddeden oluşmaktadır. Ölçeğe ilişkin örnek ifadeler 'Yöneticim, herkesin arkadaş olmak isteyeceği biridir', 'Yöneticim, konuyu tam olarak bilmese bile üstlerine karşı benim davranışlarımı savunur' şeklindedir. Uyum iyiliği değerlerinin χ2/df=2,54, RMSEA=0.0711, CFI=0.975, TLI= 0.965, NFI=0,971 şeklinde kabul edilebilir olduğu raporlanmaktadır. Lider Üye etkileşimi ölçeğinin alt boyutlarının Cronbach alfa güvenilirlik kat sayıları; saygı 0,912, sadakat 0,842, etki 0,895, katkı 0,871 olarak güvenilir olarak değerlendirilmiştir.

Öz yeterlilik ölçeği: Havacılık çalışanlarının çeşitli zorluklarla başa çıkma konusundaki öz inançlarını değerlendirmek için Schwarzer ve Jerusalem (1995) tarafından geliştirilen Genelleştirilmiş Öz Yeterlilik Ölçeği ile ölçülmüştür. Tek boyut ve 10 maddeden oluşmaktadır. Ölçeğe ilişkin örnek ifadeler 'Güç sorunların çözümünü eğer gayret edersem bulabilirim' ve 'Planlarımı gerçekleştirmek ve hedeflerime ulaşmak bana zor gelmez' şeklindedir. Ölçeğinin tek boyutu üzerine uygulanan DFA sonucu uyum iyiliği değerleri χ2/df=2,92, RMSEA=0.0797, CFI=0.969, TLI= 0.958, NFI=0,937 kabul edilebilir olduğu raporlanmaktadır. Öz yeterlilik ölçeğini oluşturan öz yeterlilik alt boyutu güvenilirlik kat sayısı 0,929 olarak hesaplanmıştır.

Araştırma modeli bir bütün olarak ele alını uyum iyiliği değerleri incelenmiştir Modelin uyum iyiliği değerleri χ2/df=1,95, RMSEA=0.056, CFI=0.953, TLI=0.947 ve NFI=0.909'dur. Buna göre modelin uyum değerlerinin kabul edilebilir değerler olduğu belirlenmiştir (MacCallum vd., 1996).

4. BULGULAR VE TARTIŞMA

Araştırmaya katılanların %3,3'ü kadın (n=10) ve %96,7'si erkektir (n=293). Katılımcıların 12'si (%4,0) lise, 267'si (%88,1) ön lisans, 22'si (%7,3) lisans ve 2'si (%0,7) yüksek lisans ve doktora eğitim seviyesinde olduğu görülmüştür.

Faktör yapısı doğrulanan lider üye etkileşimi, emniyetli davranış ve öz yeterlilik arasındaki varsayılan ilişkileri görmek ve hipotezleri test etmeye geçmeden önce korelasyon testi yapılmıştır. Sonuçlar Tablo 1'de yer almaktadır.

Tablo 1. Değişkenler Arasındaki Korelasyon Katsayıları

Değişkenler	Ort.	Ss.	1	2	AVE	CR
1. Lider Üye Etkileşimi	3,44	0,88			0,693	0,702
2. Öz Yeterlilik	4,18	0,59	.295**		0,565	0,767
3. Emniyetli Davranışı	4,31	0,70	.308**	.614**	0,760	0,784

**p<0.01

Tablo 1'deki korelasyon analizi sonuçlarına göre; örneklemi oluşturan havacılık sektörü çalışanlarının lider üye etkileşimi ile öz yeterlilik (r=,295; p<0,01) arasında istatistiksel olarak pozitif ve olarak anlamlı bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Lider üye etkileşimi ile emniyetli davranış (r=,308; p<0,01) arasında pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır. Buna göre lider ve ast arasındaki ilişki arttıkça çalışanların emniyetli davranışa eğilimleri artmaktadır. Benzer şekilde emniyet davranışı ile öz yeterlilik (r=,614; p<0,01) arasındaki korelasyon ilişkisi incelendiğinde istatistiksel olarak pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu gözlenmiştir. Bu durumdan hareketle araştırmanın 1. Hipotezini değerlendirmek için demografik değişkenleri kontrol değişkeni, LÜE'yi bağımsız, emniyet davranışını ise bağımlı değişken alarak doğrusal regresyon analiz yapılmıştır. Analiz sonuçlarına göre (R2=0,254 ß=0, p<0,001) bağımsız değişkenin bağımlı değişkeni yordadığı görülmüştür. Bulgulara göre araştırmanın H1 hipotezi desteklenmiştir.

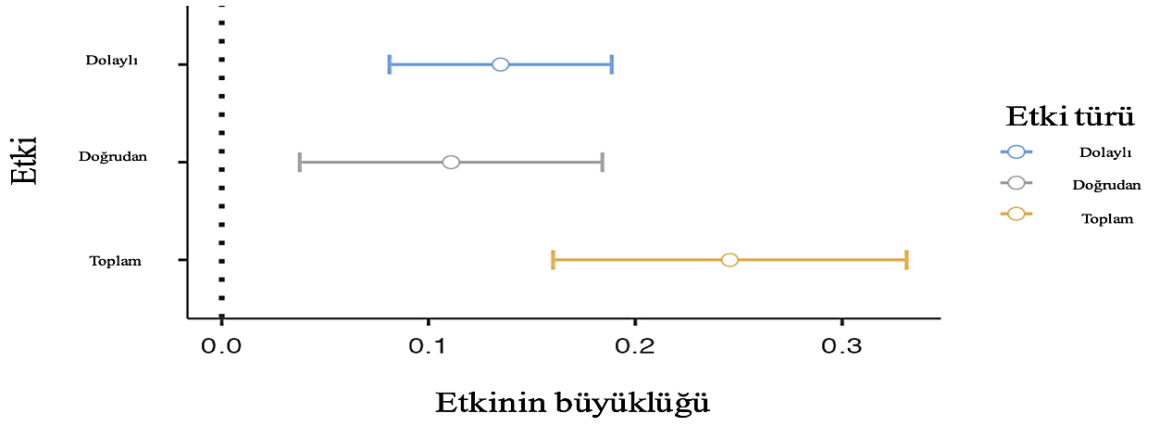
Araştırma modeline uygun şekilde; korelasyon ve regresyon analizinden elde edilen bulgular sonucunda emniyetli davranış değişkeni bağımlı değişken olarak ele alınarak aracılık etkisi analiz edilmiştir. Bunun için Jamovi kütüphanesinin "Medmod" eklentisi kullanılmıştır.

Tablo 2. Aracı Etki Analizi

			%95 Güven Aralığı			
Etki	Etki Büyüklüğü (Est)	S. E	En Düşük	En Yüksek	Z	p
Dolaylı	0.0843	0.0240	0.0383	0.134	3.52	<.001
Doğrudan	0.0786	0.0283	0.0292	0.139	2.78	0.005
Toplam	0.1630	0.0386	0.0886	0.242	4.22	<.001

Tablo 2 incelendiğinde, modelde bağımlı değişken olarak belirlenen emniyetli davranışa, öz yeterlilik aracı değişken üzerinden gerçekleşen dolaylı etkinin anlamlı olduğu görülmektedir (Est: 0.084, p<0.001). Dolaylı etkinin gerçekleşmesi ile bağımlı değişken ile bağımsız değişken arasındaki doğrudan etkinin ortadan kalktığı görülmüştür (Est:0.078, p>0,05). Toplam etkinin model üzerinde anlamlılığı devam etmesi nedeniyle modelin tam aracılık etkisi olduğu görülmüştür. Bu nedenle H2 hipotezi desteklenmiştir. Modele ilişkin etki grafiği Şekil 2'de görülmektedir.

Şekil 2. Aracılık etki grafiği



5. SONUÇ VE ÖNERİLER

Araştırmacılar, emniyet davranışı açısından lider üye etkileşimini ve öz yeterlilik arasındaki ilişkileri incelemeye çalışmışlardır (Mo vd., 2023). Ancak, emniyetli davranış ve lider-üye etkileşimi arasındaki bağlantıda öz yeterliliğin aracı rolüne ilişkin sınırlı kanıt bulunmaktadır. Bu boşluğu gidermek için havacılık sektöründe çalışan personel arasında lider-üye etkileşimi ve emniyetli davranış ilişkisinde, öz yeterliliğin aracılık etkisi olup olmadığı tartışılmıştır. Bu çalışma, havacılık sektörü çalışanları bağlamında lider üye etkileşimi yoluyla emniyetli davranışı nasıl açıkladığını inceleyen ampirik bir model önermekte ve doğrulamaktadır. Anket ile veri toplama yoluyla, 303 geçerli yanıt Jamovi 2.6.24 programı kullanılarak analiz edilmiştir. Model 2 hipotezli yol önermektedir ve ampirik durum bu hipotezleri desteklemektedir.

Çalışmanın bulgularına bakıldığında, lider üye etkileşiminin emniyetli davranış üzerinde doğrudan etkisi olduğu görülmektedir. Bu, lider üye etkileşiminin ve emniyetli davranış üzerindeki etkisini gösteren önceki çalışmalarla uyumludur (Bentoy vd., 2022). Liderler, emniyet ve güvenlikle ilgili eğitimlere ve karar alma süreçlerine çalışanları aktif olarak katılmaya teşvik ederek emniyeti ve güvenliği her zaman temel öncelik olarak konumlandırmaktadır. Bu durum, lider ile üye etkileşimini artırarak emniyet davranışına yöneltmektedir. Dolayısıyla, dostça bir atmosfer yaratmak, gelişmiş emniyet davranışlarını harekete geçirebilir (He vd., 2021).

Başlangıçta genel liderlik tarzı yaklaşımlarına alternatif olarak geliştirilen lider-üye etkileşim teorisi, ikili ilişkilerin gelişimini ve liderlik süreçleri ile çıktıları arasındaki bağlantıyı açıklamak yönüyle sosyal bilimlerde sık araştırılan bir konu haline gelmiştir. Bauer ve Erdoğan (2015) yaptığı incelemede teorinin 2013-2015 yılları arasında 600'den fazla araştırmaya konu olduğunu belirtmektedir. Lider-üye etkileşimi amir ve ast arasındaki sıkı bağa ve yüksek kaliteli sosyal etkileşime işaret etmekte ve

karşılıklı koşullu değişim ile ilgilenmektedir (Blau, 1964). Bu karşılıklılık ve liderlerin üyeleri veya astları üzerindeki etkisi, işyerindeki emniyet davranışlarını geliştirmede ve emniyetsiz olayları azaltmada önem arz etmektedir. Lider üye ilişkisi, ekip denetiminin kalitesini ve çalışanların emniyet performansını etkilemektedir (He vd., 2021). Zhou ve Jiang (2015) lider-üye değişimi (LÜE) teorisini benimsemiş ve LÜE ile çalışanların emniyet davranışı arasındaki ilişkiyi belirlemek için Çin'deki bir enerji tedarik şirketinde çalışma yürütmüştür. LÜE'nin emniyet davranışları üzerinde önemli bir etkisi olmadığını göstermiştir. Emniyet iklimi hem LÜE ile emniyet davranışları arasındaki hem de LÜE ile emniyet motivasyonu arasındaki ilişki üzerinde önemli bir ılımlaştırıcı etkisi olduğunu göstermiştir. Emniyet iklimi güçlü olduğunda LÜE'nin yüksek kalitesi daha fazla emniyet davranışına yol açabileceği sonucuna varılmıştır. Benzer şekilde Bennouna vd. (2023) LÜE'nin sağlık çalışanlarının emniyet davranışları üzerinde doğrudan bir etkisi olmadığını vurgulamıştır. Bentoy vd. (2022) LÜE'nin doğrudan emniyet katılımını etkilediğini ancak emniyet uyumluluğunu önemli ölçüde etkilemediğini göstermektedir. Demografik gösterge olan yaş, çalışmada elde ettiğimize benzer şekilde LÜE ile emniyet katılımı arasındaki ilişkiyi olumsuz yönde etkilemektedir ve bu da daha genç çalışanların yüksek kaliteli LÜE'nin genel işyeri emniyetini destekleyen girişimlere daha iyi dönüştürme eğiliminde olduğunu göstermektedir. Yang vd. (2020) LÜE'nin emniyet davranışıyla pozitif ilişkili olduğunu bulmuş ve bunu emniyet uyumu ve emniyet vatandaşlığı davranışının birleşimi olarak ölçmüştür. Yüksek kaliteli LÜE'ler rutin olmayan sorunları çevreleyen daha açık söylem, güçlü değer uyumu, daha fazla ortak karar alma ve lider ile ast arasında minimum güç mesafesi içermektedir (Hofmann ve Morgeson, 1999). Bir havacılık işletmesi faaliyetlerinde mevzuata uyum sağlanmış olsa da örgütsel ve bağlamsal faktörler insanların hata yapmasına ve dolayısıyla örgütsel emniyetin tehlikeye girmesine neden olabilmektedir (Reason, 1997). Bu noktada, Zhou ve Jiang (2015) tarafından yapılan çalışmada, çalışanların emniyete dikkat etmenin onları daha az verimli hale getireceği ve üretkenliklerini azaltacağı algısı nedeniyle emniyet kurallarını ve düzenlemelerini görmezden geldiğini vurgulamıştır.

Öz yeterliliğin davranış ve performans üzerindeki etkilerinin literatürde sıkça incelendiği görülmektedir (Adjekum, 2017; Ye vd., 2022: Mo vd., 2023). Beklendiği gibi, mevcut çalışma öz yeterliliğin, lider üye etkileşimi ve emniyetli davranış arasında aracılık etkisinin olduğunu bulgulamıştır. İlgili literatürdeki çalışmalar öz yeterliliğin artırılmasının performansı olumlu yönde etkilediğini göstermektedir (Murphy ve Ensher, 1999; Eryılmaz vd., 2019; Özveren ve Ordun, 2024). Li vd. (2021) insan hatasının havacılık emniyetini etkileyen en önemli faktör olduğunu ifade ederek, çalışmasında pilot öz yeterliliği ile insan hatası arasındaki ilişkiyi araştırmıştır. Sonuçlar, öz yeterlilik ile insan hatası arasında anlamlı bir ilişki olduğunu göstermektedir. Ayrıca öz yeterliliğin insan hatasına karşı koruyucu bir faktör olduğu bulunmuştur. Murphy ve Ensher (1999) öz yeterliliği yüksek olan astların yöneticileri tarafından daha çok sevildiğini, yöneticilere daha çok benzedikleri algılandığını, yüksek düzeyde lider üye etkileşimi deneyimlediklerini bulgulamıştır. Chen (2015) çalışmasında pilotların öz yeterliliğin etkilerini gözlemlemek için filo yöneticilerinin otoriter liderliğinin Tayvanlı pilotların emniyet davranışlarını incelemiştir. Yüksek öz yeterliliğe sahip pilotlar, otoriter liderlerin olumsuz etkilerinden daha az etkilenme eğiliminde olduğunu gözlemlemiştir. Adjekum (2017) öz yeterlilik ile emniyet uyumu arasında anlamlı pozitif bir ilişki tespit etmiş ancak yüksek öz yeterliliğe sahip bireylerin emniyet önceliklerini göz ardı ederek aşırı derecede hedef odaklı olabileceği yönündeki potansiyel risklere dikkat çekmiştir. Ye vd. (2022) göre, düşük öz yeterlilik duygusuna sahip çalışanlar bilgi ve yeteneklerinden şüphe duyabilmektedir. Bu nedenle emniyet görüşlerini dile getirmeleri veya meslektaşlarına güvenlik ve emniyet sorunlarıyla ilgili yardım etmeleri pek olası değildir, bu da daha düşük emniyet performansına neden olmaktadır.

Havacılık endüstrisine atfedilen yüksek statüye rağmen, genellikle bir kazayla ilişkilendirilen can kaybı ve mal hasarı seviyesi göz önüne alındığında, yüksek riskli endüstrilerden biri olarak kabul edilmektedir (Amornpipat, 2021). Bu yüksek risk düzeyi, iş yerindeki emniyet kültürünün ve liderliğin önemini daha da vurgulamaktadır. Yüksek kaliteli lider-üye etkileşimi göz önünde bulundurulduğunda, liderlerin iş yeri güvenliğine değer verip iş gücünün refahıyla ilgilendiği durumlarda, çalışanların gönüllü emniyet iyileştirme faaliyetlerine katılma ve emniyetli davranışlar sergileme olasılığı daha yüksek olmaktadır (Bentoy vd., 2022). Bu bağlamda, bu çalışma, lider-üye etkileşiminin çalışanların emniyetli davranışlarını doğrudan etkileme rolünü önererek, liderlerin iş güvenliği ve çalışan refahı üzerine olan etkisini doğrulamaktadır. Ayrıca, bireylerin davranışsal

niyetler ve gerçek davranışlar açısından sergiledikleri içsel motivasyonel bir faktör olarak öz yeterliliğin önemi göz ardı edilemez (Mo vd., 2023). Bu durum, emniyet davranışı çalışmalarında, daha yüksek öz yeterliliğin, çalışanların emniyet ve güvenlik faaliyetlerine katılımını artıran bir temel oluşturduğunu ortaya koymaktadır. Araştırma bulguları da bu sonuçları destekler niteliktedir.

Çalışmanın bulguları, çalışanların yönetim ile olan olumlu ilişki ve etkileşime dair algılarının emniyet davranışı artırmada önemli bir rol oynadığını göstermektedir. Bu doğrultuda, havacılık sektöründeki yöneticilere yönelik öneriler geliştirilmiştir. Özellikle, sektördeki yöneticilerin ve karar vericilerin, hiyerarşik sistemin katı kurallarını uygulamaktan ziyade, insan hayatını ve işyeri güvenliğini önceliklendiren, çalışanların emniyet davranışlarını ast-üst ilişkileri bağlamının ötesinde performans odaklı bir anlayışla değerlendiren bir yönetim anlayışını benimsemeleri önerilmektedir.

Bu çalışmanın bazı kısıtları da bulunmaktadır. İlk olarak, araştırmada sadece çalışan perspektifi ele alınmış ve lider-üye etkileşimine dair veriler yalnızca çalışanların algılarıyla sınırlı kalmıştır. Dolayısıyla, liderlerin bakış açılarını içeren daha kapsamlı bir yaklaşım, ilişkilerin doğasına yönelik daha derin anlayış sağlayabilir. Ayrıca, araştırmada kullanılan ölçümler, emniyetli davranış literatüründe yaygın olarak kullanılan belirli değişkenlerle sınırlandırılmıştır. Bu durum, emniyet davranışlarını etkileyebilecek diğer önemli değişkenlerin göz ardı edilmesine neden olmuş olabilir. Gelecekte yapılacak çalışmalarda, farklı değişkenlerin ve daha geniş katılımlı örneklemlerin dahil edilmesi, araştırma modelinin daha iyi test edilmesini ve sonuçların genellenebilirliğini artıracaktır. Bu bağlamda, ileride gerçekleştirilecek araştırmalarda liderlerin bakış açıları, farklı örgütsel ve bireysel değişkenler ile çeşitli araştırma yöntemlerinin kullanılması önerilmektedir.

KAYNAKÇA

Adjekum, D. (2017). An Evaluation of the relationships between collegiate aviation safety management system initiative, self-efficacy, transformational safety leadership and safety behavior mediated by safety motivation. *International Journal of Aviation, Aeronautics, and Aerospace*. https://doi.org/10.15394/ijaa.2017.1169

Aktas, E., & Kagnicioglu, C. H. (2023). Factors affecting safety behaviors of aircraft maintenance technicians: A study on civil aviation industry in Turkey. *Safety Science*, 164, 106146. https://doi.org/10.1016/j.ssci.2023.106146

Amornpipat, I. (2021). The effects of pilot safety behaviours on perceptions of organisational safety culture: A case study of royal Thai army pilots. *Journal of Humanities and Social Science, 8*, 1-10.

Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control* (ss. ix, 604). W H Freeman/Times Books/ Henry Holt & Co.

Bennouna, A., Boughaba, A., Mouda, M., & Djabou, S. (2023). Examining the mediating effect of job satisfaction on the relationship between leader-member exchange and safety behavior among Algerian healthcare workers. *Leadership in Health Services*, 37(1), 112-129. https://doi.org/ 10.1108/LHS-05-2023-0031

Bentoy, M., Mata, M., Bayogo, J., Vasquez, R., Almacen, R. M., Evangelista, S. S., Wenceslao, C., Batoon, J., Lauro, M. D., Yamagishi, K., Gonzales, G., Burdeos, A., & Ocampo, L. (2022). Complex cause-effect relationships of social capital, leader-member exchange, and safety behavior of workers in small-medium construction firms and the moderating role of age. *Sustainability*, 14(19), Article 19. https://doi.org/10.3390/su141912499

Burke, M. J., Sarpy, S. A., Tesluk, P. E., & Smith-Crowe, K. (2002). General safety performance: A test of a grounded theoretical model. *Personnel Psychology*, 55(2), 429-457. https://doi.org/ 10.1111/j.1744-6570.2002.tb00116.x

Chen, C.-F., & Chen, S.-C. (2014). Measuring the effects of safety management system practices, morality leadership and self-efficacy on pilots' safety behaviors: Safety motivation as a mediator. *Safety Science*, *62*, 376-385. https://doi.org/10.1016/j.ssci.2013.09.013

Chen, H., Li, H., & Goh, Y. M. (2021). A review of construction safety climate: Definitions, factors, relationship with safety behavior and research agenda. *Safety Science*, 142. https://doi.org/10.1016/j.ssci.2021.105391

Chen, S.-C. (2015). How authoritarian leadership affects pilots' safety behavior? An exploratory study on self-efficacy's moderating effects. *Journal of Aeronautics, Astronautics and Aviation*, 47(4), 377-383. https://doi.org/10.6125/15-0731-856

Dansereau, F., Graen, G., & Haga, W. J. (1975). A vertical dyad linkage approach to leadership within formal organizations: A longitudinal investigation of the role making process. *Organizational Behavior and Human Performance*, 13(1), 46-78. https://doi.org/10.1016/0030-5073(75)90005-7

Eryılmaz, İ., Dirik, D., & Odabaşoğlu, Ş. (2019). Güvenlik iklimi algısı ve iş performansı ilişkisinde genel öz yeterliliğin düzenleyici rolü: Helikopter teknisyenleri üzerine bir araştırma. *MANAS Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 8(2), 1854-1870.

EUROCONTROL. (2024). EUROCONTROL forecast update 2024-2030 (Supporting European Aviation). EUROCONTROL. https://www.eurocontrol.int/sites/default/files/2024-10/eurocontrol-seven-year-forecast-2024-2030-october-2024.pdf

Griffin, M. A., & Neal, A. (2000). Perceptions of safety at work: A framework for linking safety climate to safety performance, knowledge, and motivation. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5(3), 347-358. https://doi.org/10.1037//1076-8998.5.3.347

He, C., Jia, Guangshe, & and Sun, J. (2021). Relationship between leader–member exchange and construction worker safety behavior: The mediating role of communication competence. *International Journal of Occupational Safety and Ergonomics*, 27(2), 371-383. https://doi.org/10.1080/10803548.2019.1579484

He, C., McCabe, B., & Jia, G. (2021). Effect of leader-member exchange on construction worker safety behavior: Safety climate and psychological capital as the mediators. *Safety Science*, 142, 105401. https://doi.org/10.1016/j.ssci.2021.105401

Hofmann, D. A., Jacobs, R., & Landy, F. (1995). High reliability process industries: Individual, micro, and macro organizational influences on safety performance. *Journal of Safety Research*, 26(3), 131-149. https://doi.org/10.1016/0022-4375(95)00011-E

Hofmann, D. A., & Morgeson, F. P. (1999). Safety-related behavior as a social exchange: the role of perceived organizational support and leader-member exchange. *Journal of Applied Psychology*, 84(2), 286-296.

Ilies, R., Nahrgang, J. D., & Morgeson, F. (2007). Leader-member exchange and citizenship behaviors: a meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 92(1), 269-277. https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.1.269

Katz, D., & Kahn, R. L. (1978). The social psychology of organizations. https://ia601401.us.archive.org/34/items/in.ernet.dli.2015.139013/2015.139013.The-Social-Psychology-Of-Organizations.pdf

Kim, B.-J., & Jung, S.-Y. (2019). The mediating role of job strain in the transformational leadership–safety behavior link: The buffering effect of self-efficacy on safety. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 16(8), Article 8. https://doi.org/10.3390/ijerph16081425

Li, Y., Liu, Z., Lan, J., Ji, M., Li, Y., Yang, S., & You, X. (2021). The influence of self-efficacy on human error in airline pilots: The mediating effect of work engagement and the moderating effect of flight experience. *Current Psychology*, 40, 81-92.

Li, Y., Liu, Z., Qin, K., Cui, J., Zeng, X., Ji, M., Lan, J., You, X., & Li, Y. (2021). Organizational trust and safety operation behavior in airline pilots: The mediating effects of organizational identification and organizational commitment. *Journal of Air Transport Management*, 92, 102018. https://doi.org/10.1016/j.jairtraman.2021.102018

Liden, R. C., & Maslyn, J. M. (1998). Multidimensionality of leader-member exchange: An empirical assessment through scale development. *Journal of Management*, 24(1), 43-72. https://doi.org/10.1016/S0149-2063(99)80053-1

MacCallum, R. C., Browne, M. W., & Sugawara, H. M. (1996). Power analysis and determination of sample size for covariance structure modeling. *Psychological Methods*, 1(2), 130-149. https://doi.org/10.1037/1082-989X.1.2.130

Mo, J., Cui, L., Wang, R., & Cui, X. (2023). Proactive personality and construction worker safety behavior: Safety self-efficacy and team member exchange as mediators and safety-specific transformational leadership as moderators. *Behavioral Sciences*, 13(4), Article 4. https://doi.org/10.3390/bs13040337

Murphy, S. E., & Ensher, E. A. (1999). The effects of leader and subordinate characteristics in the development of leader–member exchange quality. *Journal of Applied Social Psychology*, 29(7), 1371-1394. https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.1999.tb00144.x

Neal, A., & Griffin, M. A. (2006). A study of the lagged relationships among safety climate, safety motivation, safety behavior, and accidents at the individual and group levels. *Journal of Applied Psychology*, 91(4), 946-953. https://doi.org/10.1037/0021-9010.91.4.946

Özveren, C. G., & Ordun, G. (2024). The relationship between pilot candidates' self-control, self-efficacy and training performance in terms of safety climate. *The International Journal of Aerospace Psychology*, 34(2), 73-98. https://doi.org/10.1080/24721840.2023.2277467

Reason, J. T. (1997). *Managing the risks of organizational accidents* (Reprinted). Routledge, Taylor & Francis Group.

Sakallı, A. E., Temur, S., Badem, M. A., & Karataş, E. (2022). Güvenlik ikliminin güvenlik performansına olan etkisi: Türkiye'deki çalışanlar arasında bir çalışma. *Avrupa Bilim ve Teknoloji Dergisi*, *33*, 93-106. https://doi.org/10.31590/ejosat.1023484

Schwarzer, R., & Jerusalem, M. (1995). Generalized self-efficacy scale. *Measures in health psychology: A user's portfolio (C. 35, ss. 82-003). GL Assessment Limited.*

Ślazyk-Sobol, M., Dobrowolska, M., Zomerfeld, J., & Pieloch, A. (2021). Stress and self-efficacy as specific predictors of safety at work in the aviation sector. *Medycyna Pracy*, 72(5), 479-487. https://doi.org/10.13075/mp.5893.01104

Tse, H. H. M., Troth, A. C., Ashkanasy, N. M., & Collins, A. L. (2018). Affect and leader-member exchange in the new millennium: A state-of-art review and guiding framework. *The Leadership Quarterly*, 29(1), 135-149. https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2017.10.002

Weber, M. (2009). *The theory of social and economic organization.* Simon and Schuster.

Yang, L.-Q., Zheng, X., Liu, X., Lu, C.-Q., & Schaubroeck, J. M. (2020). Abusive supervision, thwarted belongingness, and workplace safety: A group engagement perspective. *Journal of Applied Psychology*, 105(3), 230-244. Scopus. https://doi.org/10.1037/apl0000436

Ye, G., Xiang, Q., Yang, L., Yang, J., Xia, N., Liu, Y., & He, T. (2022). Safety stressors and construction workers' safety performance: the mediating role of ego depletion and self-efficacy. *Frontiers in Psychology*, 12. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.818955

Zhang, J., Shen, Y., & Rowlinson, S. (2022). Impact of safety climate on construction workers' safety behavior: Mediating effect of self-efficacy. *Advances in Engineering Technology Research*, 1(1), Article 1. https://doi.org/10.56028/aetr.1.1.19

Zhou, F., & Jiang, C. (2015). Leader-member exchange and employees' safety behavior: The moderating effect of safety climate. *Procedia Manufacturing*, 3, 5014-5021. https://doi.org/10.1016/j.promfg.2015.07.671

LİSANSÜSTÜ EĞİTİM GÖREN SAĞLIK ÇALIŞANLARININ YENGEÇ SEPETİ SENDROMU DENEYİMLERİ

1. Dr. Öğr. Üyesi İrem TANYILDIZI BAYDİLİ
Fırat Üniversitesi, itanyildizi@firat.edu.tr

2. Öğr. Gör. Eda EMÜL
Batman Üniversitesi, eda.emul@batman.edu.tr

3. Öğr. Gör. Burcu İRDAM
Fırat Üniversitesi, birdam@firat.edu.tr

ÖZET

Çalışma hayatında çalışanların birbirlerini rakip olarak görmeleri ya da olumsuz duygular beslemeleri sonucunda, birbirlerinin başarılarını engellemeye çalışmaları ''yengeç sepeti sendromu'' olarak adlandırılır ve bu durum hem çalışanları hem de yönetimi olumlu ve olumsuz yönde etkilemektedir. Bu durum, özellikle kariyerinde ilerlemek ya da kendini geliştirmek isteyen kişileri daha fazla etkileyebilir. Yapılan çalışma kapsamında lisansüstü eğitim gören sağlık çalışanlarının yengeç sepeti sendromu deneyimleri araştırılmaya çalışılmaktadır. Çalışmada araştırma yöntemi olarak nitel araştırma yöntemlerinden fenomenolojik desen seçilmiştir. Çalışmanın örneklemi ölçüt örnekleme yöntemine göre belirlenmiş ve belirlenen örneklem grubuyla yarı yapılandırılmış form aracılığıyla görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Yarı yapılandırılmış görüşmelerden elde edilen veriler, MAXQDA 2020 programı kullanılarak tematik analiz yöntemiyle analiz edilmiş; bu süreçte yengeç sepeti sendromu ile ilişkili alanlar, bu alanlara ait temalar ve kodlar keşfedilmiştir. Analiz sonucu beş tema elde edilmiştir. Bu temalar kavramsal farkındalık ve deneyim, meslektaşlar arası sosyal destek, başarıya verilen tepkiler, bireysel etkiler, liderlik ve çözüm önerileri olarak sıralanmaktadır. Katılımcılarla yapılan derinlemesine görüşmeler, yengeç sepeti sendromunun kariyer motivasyonunu azalttığı, iş ortamındaki güven ilişkilerini ve iletişimi zayıflattığı ve iş verimini düşürdüğünü ortaya koymaktadır. Aynı zamanda bireysel dayanıklılık, destekleyici liderlik ve kolektif bilinç gibi faktörlerin bu etkileri hafifletmede önemli olduğu sonucuna varılmıştır. Çalışma, yengeç sepeti sendromunun sağlık sektöründe uzmanlık ve iş birliği ortamına zarar verebileceğini, çözüm yolları geliştirilmesi gerektiği konusunda öneriler sunmaktadır.

Anahtar Kelimeler: Yengeç Sepeti Sendromu, Sağlık Çalışanları, Örgütsel Davranış.

GİRİŞ

Geçmişten günümüze örgütlerde insan davranışlarının, verimlilik ve etkililik açısından önemi artmaktadır. Çalışma ortamında bireyler arasında ortaya çıkan ilişkiler, bireylerin tutum ve davranışlarında zamanla değişikliklere yol açmıştır. Çalışma hayatında ortaya çıkan karmaşa, rekabet ve yoğunluk gibi faktörler çalışanları stres, işle var olma, psikolojik şiddet ve kıskançlık gibi olumsuzluklarla baş etmeye zorlamaktadır. Çalışma ilişkilerinde yaşanan bu değişim, bireysel ve örgütsel sorunlara yol açarak olumsuz olarak nitelendirilebilecek örgütsel davranış konularının araştırılması gerekliliğini ortaya çıkarmaktadır. Bu olumsuz gelişmelerin ortaya çıkması, araştırmacıları örgüt içerisinde kıskançlık, psikolojik şiddet, mobbing, saldırganlık vb. olumsuz davranışları incelemeye yöneltmiştir. Yengeç sepeti sendromu da örgütlerde ortaya çıkan olumsuz davranışlardan biridir.

Yengeç sepeti sendromunun davranışsal dayanağının temeli Festiger'in (1954) sosyal karşılaştırma teorisine dayanmaktadır. Bu kapsamda kişi kendisini başkalarıyla kıyaslamaktadır. Eğer kendini onlarla eş değer ya da üstün görürse bir sorun olmamaktadır. Fakat kendinden üstün kişiler olduğunu ve bunlara yetişemeyeceğini düşündüğü anda o kişilerin de başarısız olması için uğraşmaya

başlamaktadır (Fettahlıoğlu ve Alkış Dedeoğlu, 2021). Bu durum olumsuz birey ve örgüt davranışlarına dönüşmektedir.

Altan ve Filizöz'e (2023) göre yengeç sepeti sendromu; kıskançlık, bencillik vb. olumsuz duygulara sahip kişilerin başarısız olacakları ya da kariyerlerinde bir ilerleme olmayacağı düşüncesiyle duygularını dışa vurarak başarılı veya kariyer basamaklarında olan kişileri de bu yolda engellemeleridir.

Bu bağlamda yapılan bu çalışmada, örgütlerde çalışanlar arasında negatif tutum ve davranışları ifade eden yengeç sepeti sendromu konusu incelenmektedir. İlk olarak, yengeç sepeti sendromu kavramsal çerçeve kapsamında ele alınmakta, sonrasında sağlık kurumlarında lisansüstü mezunu sağlık çalışanlarının diğer çalışan ve yöneticileri ile aralarındaki ilişkiler yengeç sepeti sendromu konusu açısından incelenmektedir.

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Yengeç sepeti sendromu, ilk kez Filipinli yazar Ninotchka Rosca tarafından ''yengeç kişilikler'' olarak adlandırılmış ve yaygın bir kavram haline gelmiştir. Bu terimin, Filipinler'de popüler bir balıkçı hikayesinden kaynaklandığı düşünülmektedir. Anonim olan bu hikayeye göre, sahilde yürüyen bir adam, avlanan bir balıkçıyla karşılaşır. Balıkçının kovasında birkaç yengeç vardır ve bu yengeçler kovadan çıkmaya çalışırken birbirlerine engel olmaktadırlar. Adam balıkçıya, ''Dikkat edin, kaçacaklar.'' diye seslenir. Balıkçı ise kafasını kaldırarak ''Tek bir yengeç olsaydı, kovadan çıkma şansı olurdu. Ancak birden fazla yengeç bir aradayken, kaçmak isteyenler diğer yengeçler tarafından geri çekilirler. Yengeçlerin sayısı arttıkça, birbirlerini aşağı çekerek kaçma ihtimallerini azaltırlar." diye cevap verir (Fettahlıoğlu ve Dedeoğlu, 2021). Yengeç sepeti kavramı için, örgütlerde çalışma barışını negatif etkileyen tüm olumsuz duyguları içerisinde barındıran bir zihniyet kalıbı sonucu ortaya çıkmış bir kavram diyebiliriz. İngilizce "Crab in Barrel Syndrome" olarak telaffuz edilen bu kavram "Yengeç Sepeti Sendromu" olarak dilimize çevrilmiştir (Altan ve Filizöz, 2023).

Yengeç sepeti sendromunun özelliklerine bakıldığında genel anlamda örgütlerde bireyler arasında karşı tarafın olumlu açıdan ilerlemesine engel olabilecek ve karşı tarafa duyulması gereken saygıyı azaltan davranışlar bütünü olduğu görülmektedir. Diğer bir ifade ile yengeç sepeti sendromu, örgüt içerisinde karşı tarafın başarısını engellemek için yapılan fiziksel ve psikolojik bakımdan zarar vermeye yönelik tüm olumsuz davranışları içerisinde barındıran bir kavramdır (Özdemir ve Üzüm, 2019).

Kendilerini hep iyi yerlere layık gören fakat çevresindekileri görmeyen, başkalarının mutluluğundan ya da başarısından mutlu olmayan ve bu duruma engel olmaya çalışan, merhamet duygusundan yoksun, bencil hareket eden, insanlar hakkında dedikodu yapan ve özellikle insanlarla ilgili olumsuz durumları yaymaya veya duyurmaya çalışan kişilerin yengeç kişilik özelliği gösterdiği söylenebilir (Aydın ve Oğuzhan, 2019).

Yengeç sepeti sendromu, bireylerin kariyerlerinde ilerlemeye çalışırken çevrelerindeki diğer bireyler tarafından bilinçli veya bilinçsiz şekilde engellenmesi olarak tanımlanır. Bu sendrom, özellikle rekabetin yüksek olduğu ve bireyler arası dayanışmanın düşük olduğu ortamlarda daha belirgin hale gelir. Aydın ve Oğuzhan (2019) çalışmalarında **y**engeç zihniyetini, bireylerin kariyer basamaklarında ilerlemesini zorlaştırarak profesyonel gelişimlerini engellediğini ifade etmiştir.

Yengeç sepeti sendromunun başlangıç aşamasında, bireyler birbirlerinden daha iyi performans göstermek için çaba gösterebilirler. Bu nedenle, ilk başta çalışanlar arasında rekabet ortamı yaratan ve çalışanlara mücadele etme motivasyonu sağlayan bir durum olarak algılanabilir. Ancak, yengeç sepeti sendromu çalışanların birbirlerini geçemeyeceği inancını yarattığı için, ilerleyen bireyi geri çekme davranışı gözlemlenmeye başlayabilir. Bu durum devam ederse, çalışanlar birbirlerini geri çekerek enerjilerini tüketebilirler ve zamanla, sadece birbirleriyle mücadele etmeyi bırakmakla kalmayıp, ilerlemek için çaba göstermeyi de bırakabilirler. Sonuç olarak, bu durum çalışanlar arasında üretkenlikte düşüşe yol açabilir (Ece, 2024).

Aydın ve Oğuzhan (2019) tarafından yapılan çalışma, Samsun'daki bir kamu hastanesinin acil servis çalışanlarıyla gerçekleştirilmiş ve fenomenolojik (olgubilim) bir yöntem kullanılarak sağlık personelinin bu zihniyetle ilgili deneyimleri derinlemesine incelenmiştir. Çalışmaya katılanlar, bu

zihniyetin egoizm, kıskançlık, adaletsizlik ve yetersizlik duygularıyla bağlantılı olduğunu belirtmişlerdir. Katılımcıların büyük bir kısmı, iş ortamında bu tür davranışlarla karşılaştıklarını ve bunun iş tatminsizliği, motivasyon kaybı ve devamsızlık gibi olumsuz sonuçlar doğurduğunu ifade etmiştir. Çalışanlar bu tür bir ortamda kendilerini kötü, yalnız, motivasyonsuz ve hatta depresif hissettiklerini belirtmişlerdir. Egocentrism (benmerkezcilik), kıskançlık, haksızlık, sağlık sektörünün yapısı, yetersizlik hissi ve iletişim eksikliği gibi faktörlerin bu davranışın temel sebepleri olduğu vurgulanmıştır.

Efe Sayan ve Altuntaş (2024) tarafından yapılan çalışmanın amacı akademisyen hemşirelerin yengeç sepeti sendromu algılarını belirlemek ve bu algının bireysel ve mesleki faktörlere göre nasıl değiştiğini incelemektir. Bu çalışmada akademisyen hemşireler arasında yengeç sepeti sendromunun orta düzeyde algılandığı bulunmuştur. Özellikle 31-35 yaş arası, kadın, doktoraya devam eden, evli ve devlet üniversitesinde çalışan akademisyenlerin sendromu daha fazla hissettikleri ortaya koyulmuştur. İdari görevi olmayanlar ve farklı bir üniversitede çalışmak isteyenler, bu sendromu daha yüksek seviyede algılamışlardır. Ayrıca, genç akademisyenlerin (özellikle araştırma görevlileri) kariyerlerinin başında daha fazla rekabet ve psikolojik baskı hissettikleri ortaya çıkmıştır**.** Tecrübe ve ünvan arttıkça sendrom algısının azaldığı ve daha bilişsel farkındalığın geliştiği sonucuna ulaşılmıştır. Devlet üniversitelerindeki rekabetin daha yoğun olduğu tespit edilmiştir.

Daha önce literatürde sağlık sektöründe kariyer gelişiminde yengeç sepeti sendromu etkilerinin incelenmemiş olması çalışmamıza özgünlük katmaktadır. Bu araştırmada, sağlık çalışanları arasında lisansüstü eğitim gören bireylerin neden yengeç sepeti sendromuna maruz kaldığının incelenmesinin temel sebebi, bu bireylerin kariyerlerini akademik ve profesyonel olarak ileriye taşımaya çalışırken meslektaşları, yöneticileri veya çalışma ortamındaki diğer kişiler tarafından olumsuz tepkilerle veya duygularla karşılaşabilme ihtimalidir. Sağlık sektöründe yüksek lisans veya doktora eğitimi almak, bireyin uzmanlık alanında derinleşmesini ve kariyerinde ilerlemesini sağlar. Ancak, bu ilerleme süreci, çalışma arkadaşları veya yöneticiler tarafından kıskançlık, dışlanma, destek eksikliği ya da bilinçli engellemeler gibi durumlara neden olabilir. Bu araştırma, sağlık alanında profesyonel gelişimin önündeki engelleri belirleyerek, bireylerin kariyerlerinde daha sağlıklı ve destekleyici bir ortamda ilerlemelerine katkıda bulunmayı amaçlamaktadır.

ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Yöntem

Araştırmada nitel araştırma yöntemi tercih edilmektedir. Bu yöntem, insan davranışlarının ve sosyal olguların derinlemesine analiz edilmesine imkân tanımaktadır. İnsan ve onun içinde bulunduğu toplumsal olguları kavrayabilmek amacıyla yapılan çalışmaların belirli bir veri temeline dayanması gerektiği düşüncesinden hareketle ortaya çıkan nitel araştırma, özünde somut verilerin tümevarımsal bir yaklaşımla ele alınarak soyut kavramlara dönüştürülme süreci olarak değerlendirilmektedir (Sığrı, 2018).

Araştırma, lisansüstü eğitim görmüş sağlık çalışanlarının yengeç sepeti sendromu deneyimlerini anlamaya yönelik fenomenolojik bir nitel araştırma olarak tasarlanmıştır. Fenomenoloji, bir olgunun bireyler veya belirli bir grup açısından nasıl deneyimlendiğini anlamaya odaklanan bir yaklaşımdır. Fenomenolojik araştırmalarda temel soru, bireylerin yaşadığı deneyimlerin onlar için hangi anlamı taşıdığı, yapısının nasıl şekillendiği ve özünün ne olduğudur. Araştırmacılar, katılımcıların iç dünyasına girerek, onların yaşantılarını ve algılarını derinlemesine anlamaya çalışırlar. Bu yöntem, bir veya birden fazla kişinin belirli bir olay, durum, kavram ya da olguyu nasıl deneyimlediğini betimlemeyi amaçlayan nitel bir araştırma yöntemidir (Aypay, 2015). Bu nedenle, sağlık çalışanlarının mesleki ortamda maruz kaldıkları sosyal dinamikleri anlamak için uygun bir yaklaşımdır.

Bu araştırmada, örneklem belirleme sürecinde ölçüt örnekleme tekniği tercih edilmiştir. Ölçüt örnekleme, belirli niteliklere sahip bireylerin veya durumların seçilerek derinlemesine incelenmesini amaçlayan amaçlı örnekleme türlerinden biridir (Baltacı, 2018). Araştırmada kullanılacak ölçütler, araştırmacılar tarafından belirlenmiş olup, çalışmaya yalnızca lisansüstü eğitim almış sağlık çalışanları dâhil edilmiştir. Katılımcılar, farklı uzmanlık alanlarından seçilerek çeşitli perspektiflerin elde edilmesi hedeflenmiştir. Her ne kadar ölçütü karşılayan tüm bireylerin çalışmaya dahil edilmesi ideal olsa da Creswell (2013), nitel araştırmalar için 5 ile 25 katılımcıdan oluşan bir örneklemin yeterli

olabileceğini ifade etmektedir. Bu çalışma kapsamında, belirlenen ölçütlere uygun 6'sı kadın 1'i erkek olmak üzere toplam 7 sağlık çalışanı ile görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Bu doğrultuda, ölçütü karşılayan sağlık çalışanlarıyla yarı yapılandırılmış görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Görüşmeler sonucunda elde edilen veriler, tematik analiz yöntemi ile analiz edilmiştir.

Araştırmanın Geçerliliği ve Güvenirliği

Katılımcıların deneyimlerini derinlemesine anlamak amacıyla, araştırmacılar tarafından yapılan ön okumalar ve gözlemler doğrultusunda yarı yapılandırılmış görüşme soruları geliştirilmiştir. Çalışma kapsamında veri kaybını en aza indirmek amacıyla, katılımcıların onayı alınarak görüşmeler ses kayıt cihazı ile kaydedilmiş ve eş zamanlı olarak notlar tutulmuştur. Yazıya dönüştürülen ses kayıtları araştırmacılar tarafından kodlanmıştır. Bu çalışmada, nitel veri analizinin güvenilirliğini sağlamak amacıyla üç araştırmacı tarafından kodlama yapılmıştır. Kodlama öncesinde, temalar ve kodlara ait tanımlar, kapsamlar ve örnek alıntıları içeren bir kodlama kılavuzu hazırlanmıştır. Araştırmacılar verileri bu kılavuz temelinde bağımsız olarak kodlamış, kodlamalar arasındaki farklılıklar görüşmeler yoluyla değerlendirilerek uzlaşmaya varılmıştır. Kodlayıcılar arası uyum, tematik örtüşmeler ve kodlama tutarlılığı üzerinden incelenmiş, bazı verilerde yapılan tekrar kodlamalarla kodlama kılavuzunun geçerliliği ve analiz sürecinin iç tutarlılığı güvence altına alınmıştır.

Araştırmanın Varsayımları ve Sınırlılıkları

Bu araştırmanın sınırlılıkları ve varsayımları; çalışma yalnızca yengeç sepeti sendromu literatürü ile sınırlı olup, Üniversite Hastanesinde görev yapan lisansüstü eğitim almış sağlık çalışanlarının görüşleri temel alınmıştır. Ayrıca çalışmanın belirli bir zaman diliminde yürütülmüş olması da bir diğer sınırlılığı oluşturmaktadır. Araştırmada, yengeç sepeti sendromunun sağlık sektörü bağlamında geçerli bir kavram olup olmadığının katılımcı görüşleriyle gerçekçi biçimde ortaya konulabileceği varsayılmaktadır. Katılımcıların soruları yanıtlarken dürüst ve samimi oldukları kabul edilmekle birlikte, sendromun doğası gereği bazı bireylerin başarılı ya da farklı düşüncelere karşı direnç gösterebileceği olasılığı göz ardı edilmemelidir. Ayrıca, veri toplama sürecinde katılımcıların birbirlerinden etkilenmedikleri varsayılmakla birlikte, grup dinamikleri ve sendromun sosyal etkileşim üzerindeki potansiyel etkileri nedeniyle bazı katılımcıların diğerlerinin görüşlerini etkileme veya değiştirme eğilimi gösterebileceği de dikkate alınmalıdır.

Verilerin Toplanması ve Analizi

Etik kurul onayı alındıktan sonra çalışma için belirlenen grup ile yarı yapılandırılmış görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Katılımcılardan açık rıza alınmış ve görüşmeler anonimleştirilmiştir. Yarı yapılandırılmış görüşmeler sonucunda elde edilen alan notları ve ses kayıtları incelenerek metine dönüştürülmüştür. Araştırmada yarı yapılandırılmış görüşme formuyla elde edilen verilerin analizinde nitel veri analizi yöntemlerinden tematik analiz kullanılmıştır. Tematik analiz, nitel verilerin sistemli bir şekilde incelenmesini mümkün kılan esnek bir yöntemdir. Bu yaklaşım, verilerdeki tekrar eden anlam örüntülerini yani temaları belirlemeye, bu temaları çözümlemeye ve bunlar üzerinden rapor üretmeye olanak tanımaktadır (Braun ve Clarke, 2006). Katılımcıların yaşantılarını, algılarını ve düşüncelerini derinlemesine anlamaya yönelik güçlü bir yöntem olarak öne çıkmaktadır. Özellikle yapılandırılmamış ya da yarı yapılandırılmış veri setlerinde, araştırmacının veriye olan duyarlılığı ile yorumlayıcı yaklaşımını temel alarak, içerikteki anlamlı temaların ortaya konmasını sağlamaktadır (Nowell, Norris, White ve Moules, 2017). Elde edilen veriler MAXQDA 2020 programında analiz edilmiştir.

BULGULAR VE TARTIŞMA

Araştırmanın temel sorusu "Lisansüstü eğitim görmüş sağlık çalışanlarının kariyer gelişim süreçlerinde yengeç sepeti sendromu ile ilgili deneyimleri nelerdir ve bu sendromun bireysel ve örgütsel etkileri nasıl şekillenmektedir?"

Bu temel sorunun iki boyutu vardır:

- **Deneyimsel boyut**: Yengeç sepeti sendromu ile ilgili nasıl deneyimler yaşanıyor?
- **Etkiler boyutu:** Bu sendromun bireysel ve örgütsel düzeyde etkileri neler?

Araştırma bu temel sorular kapsamında gerçekleştirilen görüşmeler ile sağlık çalışanları arasında "Yengeç Sepeti Sendromu"nun farklı düzeylerde fark edildiğini ve sendromun mesleki ilişkiler, bireysel psikoloji ve örgütsel yani kurumsal adalet algıları üzerinde belirgin etkiler yarattığını ortaya koymuştur. Bulgular beş ana tema çerçevesinde ele alınmıştır. Bu temalar;

Kavramsal Farkındalık ve Deneyim: Bu tema, temel sorunun *deneyimsel boyutuna* doğrudan cevap vermektedir.

Meslektaşlar Arası Sosyal Destek: Sendromun örgütsel etkilerine ışık tutmaktadır ve dolaylı olarak temel sorunun ikinci kısmına katkı sağlamaktadır.

Başarıya Verilen Tepkiler: Hem *sendromun bireysel etkilerine* (örneğin motivasyon, güven, aidiyet duygusu) hem de *örgütsel etkilerine* (adalet algısı, olumlu çalışma ortamı) cevap vermektedir.

Bireysel Etkiler: Temel sorunun *bireysel etkiler boyutunu* doğrudan karşılamaktadır.

Liderlik ve Çözüm Önerileri: Çözüm odaklı bakış açısıyla hem bireysel hem de örgütsel etkilerin yönetilmesine dair katkı sağlar, böylece temel sorunun ikinci kısmını desteklemektedir.

Ölçüt örneklem sonucu görüşme yapılan katılımcılara ait demografik bilgiler Tablo 1'de yer almaktadır.

Tablo 1 Katılımcıların Demografik Özellikleri

Sıra No	Katılımcı	Cinsiyet	Ünvan	Öğrenim düzeyi
1.	K1	E	Müdür Yardımcısı	Doktora
2.	K2	K	Hemşire	Doktora
3.	K3	K	Hemşire	Doktora
4.	K4	K	Hemşire	Yüksek Lisans
5.	K5	K	Hemşire	Yüksek Lisans
6.	K6	K	Hemşire	Yüksek Lisans
7.	K7	K	Müdür Yardımcısı	Doktora

Aşağıda, yedi katılımcıdan elde edilen yengeç sepeti sendromuna ilişkin nitel verilerin ortak temalar doğrultusunda karşılaştırılması yer almaktadır. Her tema başlığı altında katılımcıların belirttiği görüşler özetlenmiştir.

Tablo 2 Kavramsal Farkındalık ve Deneyim Teması

Katılımcı	Görüş
K1	Kavramı yalnızca teorik olarak bildiğini, gözlem yapmadığını belirtmiştir.
K2	Kavramı ilk kez görüşme sırasında duyduğunu ifade etmiştir.
K3	Kavramı daha önce deneyimlemediğini belirtmiştir.
K4	Kavramı doğrudan deneyimlemediğini ancak çevresinde gözlemlediğini ifade etmiştir.
K5	Kavramı duyduğunu ancak detaylı bilgiye sahip olmadığını, sezgisel farkındalığı bulunduğunu ifade etmiştir.
K6	Kavramı yaşadığı olaylarla ilişkilendirerek tanımlamıştır.
K7	Başarılı bireylerin engellenmesini "yengeç sepeti sendromu" olarak nitelendirmiştir; ancak kendisinin doğrudan deneyimlemediğini belirtmiştir.

Tablo 2'de katılımcılar bu kavrama aşina olmamakla birlikte bazıları ya ilk kez duyduğunu ya da dolaylı gözlemlerle fark ettiğini ifade etmiştir. Bu sendromu katılımcılar başarılı kişilerin geri çekilmesi ya da destek görmemesi gibi durumlarla gözlemlemişlerdir.

Tablo 3 Meslektaşlar Arası Sosyal Destek Teması

Katılımcı	Görüş
K1	Genel olarak destekleyici bir ortam bulunduğunu ifade etmiştir.
K2	Meslektaşlarından destek görmediğini belirtmiştir.
K3	Destekleyici yöneticilerle olumlu deneyimler yaşadığını aktarmıştır.
K4	Destekleyici ilişkiler yaşadığını ifade etmiştir.
K5	Hem destek veren hem de kıskanan kişilerin olduğunu belirtmiştir.
K6	Bazı kişilerin destek gereksinimi duymadığını; bazı kişilerin ise kıskançlık gösterdiğini ifade etmiştir.

K7	Başarı gösterenlerin meslektaşlar tarafından arkadan konuşma gibi olumsuz davranışlarla karşılaştığını belirtmiştir.

Tablo 3'te destekleyici ortamın yokluğu ya da zayıflığı en yaygın şikayetlerden biri olarak ifade edilmektedir. Kimi katılımcılar bu ortamı olumlu bulurken (K4), diğerleri tam tersine engelleyici, kıskanç bir atmosferden söz etmektedir.

Tablo 4 Başarıya Verilen Tepkiler Teması

Katılımcı	Görüş
K1	Tebrik, takdir, gurur duyma ile karşılaştığını belirtmiştir.
K2	Başarılı kişilere destek verilmediğini gözlemlediğini ve iş yükünün artırıldığını ifade etmiştir.
K3	Başarılı bireylerin takdir edilmediğini ve liyakatın sorunlu olduğunu dile getirmiştir.
K4	Başarılı kişilere değer verildiğini belirtmiştir.
K5	Başarısının tebrik edildiğini ifade etmiştir.
K6	Tebrik beklerken eleştiriyle karşılaştığını, iş yükünün artırıldığını ve baskı yaşadığını ifade etmiştir.
K7	Üst yönetimden destek gördüğünü; ancak başarıların hak edilmeden elde edildiğine dair söylemlerle karşılaştığını belirtmiştir.

Tablo 4'te sendromu yaşayan katılımcılar başarılı kişilere yönelik kıskanma, görmezden gelme veya takdir etmeme davranışlarını dile getirmiştir. Kurum içinde ödüllendirme ve görünürlük eksikliği vurgulanmaktadır**.**

Tablo 5 Bireysel Etkiler Teması

Katılımcı	Görüş
K1	Kişisel deneyimi bulunmasa da etkilerinin farkında olduğunu belirtmiştir.
K2	Psikolojik baskı ve motivasyon kaybı, motivasyon düşüşü yaşadığını ifade etmiştir.
K3	Rekabet ortamının yıpratıcı olduğunu belirtmiştir.
K4	Geçici motivasyon kaybı, motivasyon düşüşü olabileceğini ifade etmiştir.
K5	İçine kapanma ve verimlilikte azalma, kuruma bağlılıkta azalma yaşanabileceğini belirtmiştir.
K6	Bu sendromun motivasyon kaybı, yalnızlaşma, verimlilikte düşüş ve kurum bağlılığını zayıflatabileceğini ifade etmiştir.
K7	Başarı inancını ve motivasyonu yok ederek kariyerin durmasına yol açabileceğini belirtmiştir.

Tablo 5'te sendromun kişide oluşturduğu psikolojik baskı, motivasyon kaybı, yalnızlık hissi gibi etkiler ortak bir bulgu olarak öne çıkmaktadır. Özellikle yüksek lisans/doktora sürecindeki kadın sağlık çalışanları tükenmişlik ve yılgınlık duygusunu vurgulamaktadır.

Tablo 6 Liderlik ve Çözüm Önerileri Teması

Katılımcı	Görüş
K1	Liderlerin başarıyı takdir etmesi, ekip çalışmasını teşvik etmesi, eğitimi desteklemesi gerektiğini ifade etmiştir.
K2	Bilgi ve deneyimlerin paylaşımı, hakkaniyetli olunması gerektiğini ifade etmiştir.
K3	Objektif sistemler, bilimsel destek, liyakatli yönetim ve ödüllendirme mekanizmalarının gerekliliğini vurgulamıştır.
K4	Eğitim, bilgi ve deneyim paylaşımı, yönlendirme ve adil liderlik uygulamalarının önemini belirtmiştir.
K5	Adil değerlendirme ve açık iletişim, ödüllendirme ve eğitimin desteklenmesi önerisinde bulunmuştur.
K6	Eğitim destekleri ve örnek gösterme yoluyla kariyer gelişiminin desteklenmesi gerektiğini belirtmiştir.
K7	Başarıya olumlu geri bildirim verilmesi, adaletli liderlik ve çalışanın motivasyonunun artırılması gerektiğini vurgulamıştır. Ayrıca, bilgi ve deneyim paylaşımı ile kişilerin görünür hale getirilmesi ve başarı karşılığında maddi destek sağlanmasını gerektiğini ifade etmiştir.

Tablo 6'da genellikle katılımcılar, çözüm için liderlerin adil, şeffaf, destekleyici ve takdir eden bir yaklaşım benimsenmesi gerektiğini ifade etmişlerdir. Ayrıca mentorluk, rehberlik, liyakat sistemi, eğitim fırsatları gibi kurumsal yapılar önerilmektedir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu çalışmada sağlık çalışanlarının deneyimlerine dayalı olarak elde edilen bulgular, örgütsel kültürde "Yengeç Sepeti Sendromu"nun örtük biçimde varlığını sürdürdüğünü ve bu durumun çalışanların psikososyal iyilik halleri üzerinde olumsuz etkiler yarattığını ortaya koymaktadır. Katılımcı ifadelerinde öne çıkan başarıya yönelik tahammülsüzlük, meslektaşlar arası destek eksikliği ve bireysel gelişimin engellenmesine yönelik tutumlar, örgüt içi sağlıksız dinamiklerin bir göstergesi olarak değerlendirilebilir.

Altıntaş ve Topçu (2024), kamu çalışanlarıyla gerçekleştirdikleri nitel araştırmalarında, benzer şekilde yengeç sepeti sendromunun örgütsel iklimde yaygınlaştığında bireysel motivasyonun azaldığını ve kuruma yönelik aidiyet duygusunun zayıfladığını belirtmişlerdir. Bu bağlamda, çalışmamızda tespit edilen destek eksikliği ve adalet algısındaki kırılmaların; çalışanların motivasyonunu, mesleki bağlılığını ve genel iş doyumunu olumsuz etkilediği söylenebilir.

Ayar'ın (2023) örgütsel davranış bağlamında yaptığı değerlendirmede de, yengeç sepeti sendromunun hiyerarşik yapılar içinde daha sık görüldüğü ve özellikle öne çıkan bireylerin grup normlarına aykırı davrandığı gerekçesiyle bastırıldığı ifade edilmektedir. Bu bağlamda, sağlık çalışanlarının ifade ettiği başarıya yönelik olumsuz söylemler, bireylerin grup normlarını zorladıklarında yengeç sepeti sendromuna maruz kalabildiklerini ve bu nedenle öne çıkan bireylerin desteklenmek yerine bastırıldığını göstermektedir.

Tüm bu bulgular, çalışmamızın literatürle güçlü biçimde örtüştüğünü ve sağlık sektöründe daha adil, şeffaf ve destekleyici örgütsel yapıların inşasına duyulan ihtiyacı ortaya koymaktadır. Bu bağlamda, sağlık sektöründe çalışan memnuniyetini artırmaya ve iş birliğini güçlendirmeye yönelik sistematik çözüm önerilerinin geliştirilmesi gerekmektedir. Araştırmanın yalnızca bir üniversite hastanesinde gerçekleştirilmiş olması, bulguların genellenebilirliğini sınırlayabilir. Bu nedenle, benzer çalışmaların farklı kurumsal yapılarda özellikle şehir hastaneleri ve özel hastanelerde gerçekleştirilmesi önerilmektedir. Ayrıca, elde edilen bulguların farklı sektörlerde test edilmesi, çeşitli alanlardaki bireylerin bu sendromu nasıl deneyimlediğine ilişkin karşılaştırmalı verilere ulaşılmasına olanak tanıyabilir. Bu sayede çalışan memnuniyeti ve iş birliği dinamikleri üzerine sektörler arası değerlendirmeler yapılabilir.

KAYNAKÇA

Altan, A., & Filizöz, B. (2023). Yengeç Sepeti Sendromu (YSS). B. Hırlak (Edt.), *Örgütsel davranış kavramlar ve araştırmalar-II* (s. 67-100), Özgür Yayınları, Gaziantep.

Altıntaş, M., & Topçu, T. (2024). Kamu çalışanlarının yengeç sepeti sendromu hakkındaki görüşleri: Nitel bir araştırma. *Yönetim Bilimleri Dergisi, 22*(52), 448–478. https://doi.org/10.35408/comuybd.1396898

Ayar, M. (2023). Yengeç sepeti sendromu. Y. Gülbahar (Edt.), *Örgütsel davranış: Güncel konular* (s. 23–41). Özgür Yayın Dağıtım. https://www.researchgate.net/publication/387413122

Aydın, G. Z., & Oğuzhan, G. (2019). The "crabs in a bucket" mentality in healthcare personnel: A phenomenological study. *Hitit University Journal of Social Sciences Institute, 12*(2), 618–630.

Aypay, A. (2015). *Araştırma yöntemleri: Desen ve analiz*. Anı Yayıncılık.

Baltacı, A. (2018). Nitel araştırmalarda örnekleme yöntemleri ve örnek hacmi sorunsalı üzerine kavramsal bir inceleme. *Bitlis Eren Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, *7*(1), 231–274.

Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology, 3*(2), 77–101. https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa

Creswell, J. W. (2013). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches* (3rd ed.). SAGE Publications.

Ece, S. (2024). Crab syndrome in business life and collectivist/individualist culture. *International Journal of Business and Economic Studies*, *6*(2), 82–89. https://doi.org/10.54821/uiecd.1454123

Efe Sayan, N., & Altuntaş, S. (2024). Perception of crab basket syndrome as a career obstacle in academician nurses. *BANÜ Sağlık Bilimleri ve Araştırmaları Dergisi*, *6*(3), 575–584. https://doi.org/10.46413/boneyusbad.1484921

Fettahlıoğlu, Ö. O., & Alkış Dedeoğlu, A. (2021). Yengeç sepeti sendromu ve ölçek geliştirme çalışması. *Journal of International Social Research, 14*(77), 1144–1156.

Nowell, L. S., Norris, J. M., White, D. E., & Moules, N. J. (2017). Thematic analysis: Striving to meet the trustworthiness criteria. *International Journal of Qualitative Methods, 16*(1), 1–13. https://doi.org/10.1177/1609406917733847

Özdemir, Y., & Üzüm, B. (2019). Yengeç sendromu. E. Kaygın & G. Kosa (Edt.), *Olumsuz boyutlarıyla örgütsel davranış* (s. 125–138). Eğitim Yayınevi.

Sığrı, Ü. (2018). *Nitel araştırma yöntemleri*. Beta Yayıncılık.

ÖRGÜTSEL MUHALEFETİN ÖTESİ: PARRHESİA DAVRANIŞI

Mehmet Fatih VURAL
Ardahan Üniversitesi, mehmetfatihvural@ardahan.edu.tr

Selvi VURAL
Gümüşhane Üniversitesi, gocmenselvi@gmail.com

ÖZET

Örgütsel muhalefet, çalışanların örgüt içinde karşılaştıkları haksızlıkları, yanlış kararları ya da etik ihlalleri dile getirme biçimlerini ifade ederken, parrhesia ise risk alarak ve doğruları ifade etme cesareti için kullanılmaktadı. Bu çalışma ile, açımlayıcı sıralı karma desen kullanılarak örgütlerde parrhesia davranışını, örgütsel muhalefetin ileri bir boyutu olarak ele almak ve bu davranışın nasıl ortaya çıktığını incelemek amaçlanmaktadır. Araştırmada nicel ve nitel yöntem birlikte kullanılmıştır. Yükseköğretim çalışanlarından anket yardımıyla toplanan veriler neticesinde belirlenen katılımcılarla yarı yapılandırılmış görüşmeler yapılmış ve elde edilen veriler tematik içerik analiziyle değerlendirilmiştir. Verilerin güvenilirliği çift kodlayıcı yaklaşımı ve ses kayıtları ile sağlanmıştır. Analiz sonucunda altı tema belirlenmiştir: etik ve adalet algısı, açık muhalefet, risk ve korku faktörü, stratejik muhalefet, vicdani rahatlık ve yöneticilerin eleştiriye yaklaşımı. Bulgular, parrhesia davranışının örgütsel açık muhalefetin ileri bir düzeyi olduğunu ve bireylerin bu davranışı sergilerken ciddi riskleri göze aldığını ortaya koymaktadır.

Anahtar Kelimeler: Muhalefet, Parrhesia, Foucault, Bilgi Uçurma

GİRİŞ

Örgütler, doğaları gereği hiyerarşik yapılar içinde şekillenmekte ve bu yapılar zamanla katı kurallara, normlara ve güç ilişkilerine ev sahipliği yapmaktadır (Dosi vd., 2021). Bu ortamda çalışanların, örgütsel süreçler ve kararlar hakkında eleştirilerde bulunmaları kaçınılmazdır. Bu durum açık bir biçimde örgütlerde muhalefetin varlığını işaret etmektedir. Örgütsel muhalefet, çalışanların örgüt içinde karşılaştıkları haksızlıkları, yanlış kararları ya da etik ihlalleri dile getirme biçimlerini ifade eden bir kavramdır (Kassing, 1997). Öte yandan, muhalefetin belirli bir noktada yalnızca bir eleştiri biçimi olmaktan çıkıp, çalışanların kariyerlerini, hatta işlerini kaybetmeyi göze alarak hakikati söyleme pratiğine dönüştüğü durumlar da mevcuttur. Bu noktada, Parrhesia kavramından bahsetmenin konuyu açıklığa kavuşturacağı düşünülmektedir. Foucault (1983) tarafından Antik Yunan düşüncesine dayandırılan Parrhesia, bireyin tüm risklere rağmen doğruları söyleme cesareti göstermesi anlamına gelirken, bu davranışı sergileyen kişiler ise Parrhesiastes olarak adlandırılmaktadır. Buna bağlı olarak örgütsel bağlamda Parrhesiastes, yalnızca örgütsel yanlışlara karşı sesini yükselten bir çalışan değil bu doğruları dile getirirken olası yaptırımları, dışlanmayı ve hatta işten atılmayı bile göze alan çalışanı tanımlayabilir.

Örgütsel muhalefet yazını incelendiğinde, çalışanların yöneticilerine veya örgüt politikalarına yönelik eleştirilerinin genellikle açık, gizli, içsel ve dışsal muhalefet biçimlerinde sınıflandırıldığı görülmektedir (Kassing, 2002). Ancak bu sınıflandırmalarda, muhalefetin en uç ve riskli biçimi olan Parrhesia davranışının ele alınmadığı dikkat çekmektedir. Yazında örgütsel muhalefet ile etik açıdan risk alan çalışanlar arasındaki ilişki genellikle Whistleblowing (ihlali ifşa etme) çerçevesinde ele alınmaktadır (Miceli ve Near, 1992; Dworkin ve Baucus, 1998). Whistleblowing kapsamında gerçekleştirilen araştırmalar genellikle çalışanların etik olmayan uygulamaları açığa çıkarması üzerine yoğunlaşırken (Zhou vd. 2021; Kaptein, 2022; Günay ve Özyurt, 2024), örgüt sistemi içerisinde risk alarak doğruları savunan bireylerin yeterince incelenmediği anlaşılmaktadır. Yazındaki bu boşluk,

Parrhesia kapsamında konunun incelenmesi ihtiyacını doğurmaktadır. Her ne pahasına olursa olsun bireylerin doğruları dile getirme cesareti ya da savunuculuğu Parrhesia'nın göstergesidir. Buna bağlı olarak Parrhesia'nın etik bir temele dayandığı düşünülmektedir. Bu bağlamda Gardner (2009), etik liderliğin önemine vurgu yaparak bireylerin yalnızca bir muhalif değil, örgütün vicdanı olarak hareket edebileceğini belirtmiş olsa da yönetim ve organizasyon alanında, örgütsel muhalefet ile Parrhesia kavramlarının birlikte ele alındığı bir çalışma bilindiği kadarıyla bulunmamaktadır.

Bu çalışmanın amacı, örgüt içinde muhalif olarak konumlanan bazı bireylerin yalnızca eleştiri getiren çalışanlar olmadığını, aksine Parrhesiastes olarak nitelendirilen ve gerçeği savunmak adına tüm riskleri göze alan kişiler olarak da düşünülebileceğini ortaya koymaktır. Muhalefet ve parrhesia ilişkisini açıklamada çıkış-ses-sadakat teorisi (Hirchman, 1970) önemli bir dayanak oluşturmakta ve bunun en önemli nedenlerinden birinin muhalefet ile ses arasındaki ilişki olduğuna inanılmaktadır. Bu çerçevede çalışanların, örgütsel muhalefetin en yüksek ve en cesur formunu nasıl ortaya koyduklarını, hangi motivasyonlarla hareket ettiklerini ve ne tür sonuçlarla karşılaştıklarını incelemek yazındaki önemli bir boşluğu dolduracaktır. Bu çalışma, Parrhesia kavramının örgütsel muhalefet bağlamında nasıl şekillendiğini açıklayan öncü araştırmalardan biri olma niteliği taşımaktadır.

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Örgütler, yalnızca hiyerarşik yapılanmalar değil, aynı zamanda bireylerin seslerini duyurdukları ve çeşitli tepkiler verdikleri sosyal sistemlerdir (Jiang vd., 2022). Çalışanlar, örgüt içinde karşılaştıkları adaletsizlikler, etik ihlaller veya yönetim hatalarına karşı farklı tepkiler geliştirebilmektedirler. Örgütsel muhalefet, çalışanların örgütsel yanlışlara karşı geliştirdiği bu tepkileri anlamlandırmak için kullanılan önemli bir kavramdır (Kassing, 1997). Yazında örgütsel muhalefet, çalışanların eleştirilerini açıkça dile getirdiği açık muhalefet, dolaylı yollarla ifade ettiği örtük muhalefet, tamamen sessiz kalmayı seçtiği içsel muhalefet ve örgüt dışı mercilere şikayette bulunduğu dışsal muhalefet gibi farklı biçimlerde ele alınmaktadır (Kassing, 2002).

Bu bağlamda, Hirschman'ın (1970) "Çıkış-Ses-Sadakat" (Exit-Voice-Loyalty) teorisi, çalışanların örgütsel hoşnutsuzluk durumlarında nasıl tepki verdiklerini açıklamaya yönelik önemli bir çerçeve sunmaktadır. Hirschman'a göre, çalışanlar örgütte karşılaştıkları olumsuzluklara üç temel yolla tepki verebilmekte: Çıkış (Exit), örgütten ayrılmayı ifade eder; Ses (Voice), örgüt içinde yanlışları dile getirme ve çözüm arayışında bulunma anlamına gelir; Sadakat (Loyalty) ise örgüte bağlı kalarak değişim umudunu sürdürmeyi içermektedir. Örgütsel muhalefet, özellikle "ses" (voice) bileşeniyle yakın ilişkilidir. Çünkü çalışanlar, örgütsel sorunları dile getirerek iyileştirme veya değişim sağlamaya çalışmaktadırlar (Rusbult vd., 1988). Bu noktada, örgütte kalıp sesini yükselten çalışanların Parrhesia davranışı sergilediği düşünülmektedir. Foucault (2001) tarafından Antik Yunan düşüncesine dayandırılan Parrhesia, bireyin yalnızca eleştiri yapmakla kalmayıp olası yaptırımları, dışlanmayı ve hatta işten atılmayı bile göze alarak doğruları söyleme cesareti göstermesi anlamına gelmektedir. Örgütsel bağlamda Parrhesia, yalnızca bir muhalefet biçimi olmayıp en yüksek ve en riskli muhalefet türü olarak görülebileceği düşünülmektedir. Örgütsel muhalefetin dört boyutundan özellikle açık muhalefet, Parrhesia ile doğrudan ilişkilidir. Parrhesia davranışını sergileyen kişi olarak atfedilen Parrhesiastes, örgüt içinde kalarak ve hiyerarşik riskleri göze alarak açık bir şekilde gerçeğin savunucusu olabilmektedir. Standart örgütsel muhalefet biçimlerinde, çalışanlar genellikle örgüt içinde kalmaya devam ederken, seslerini duyurmaya çalışarak riskleri minimize etmektedirler (Kassing, 2009). Ancak Parrhesiastes, yalnızca sesini duyurmakla kalmamakta, aynı zamanda örgütün sert yaptırımlarıyla karşılaşmayı bilinçli bir şekilde kabul etmektedir. Parrhesiastes için sadakat, örgüte değil, hakikate ve etik değerlere yöneliktir (Weiskopf ve Tobias-Miersch, 2016). Bu nedenle Freeman (2016), bu tür bireylerin örgüt içinde yalnızca bir muhalif değil, ahlaki liderler olarak hareket ettiğini öne sürmektedir. Bu durum Parrhesiastes'i, klasik muhalif çalışanlardan ayıran önemli unsurlardan biridir.

Öte yandan yazında örgütsel muhalefet ve etik riski göze alan çalışanlar arasındaki ilişki genellikle bilgi uçurma (Whistleblowing) çerçevesinde ele alınmaktadır (Miceli ve Near, 1992; Dworkin ve Baucus, 1998). Ancak bilgi uçurma, genellikle örgüt dışına bilgi sızdırma veya ihbar etme ile ilişkilendirilirken, Parrhesia örgütte doğrudan yöneticilere veya gücü elinde tutanlara karşı gerçeği savunma durumudur. Bu noktada örgütsel muhalefet yazınında, Parrhesia ve örgütsel muhalefetin

birlikte ele alındığı az sayıda araştırma bulunmaktadır. Mevcut çalışma, yazındaki bu boşluğu doldurmayı amaçlamakta ve Parrhesia'nın örgütsel muhalefetin en yüksek ve en cesur formu olabileceğini ileri sürmektedir.

ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Bu araştırmanın amacı, açımlayıcı sıralı karma desen kullanılarak örgütlerde açık muhalefet gösteren çalışanların, özellikle de Parrhesiastes olarak nitelendirilebilecek bireylerin tutum ve davranışlarını anlamaktır. Bu doğrultuda, örgüt içindeki muhalif duruşun biçimlerini ve bu duruşun taşıdığı riskleri ortaya koyabilmek adına nicel ve nitel araştırma yöntemleri birlikte kullanılmıştır. Bu bağlamda, nicel araştırma yöntemi kimlerin, ne ölçüde Parrhesia davranışı sergilediğini tespit etmeye yardımcı olurken nitel araştırma yöntemi sadece bu kişilerin tespitiyle sınırlı kalmayıp hangi durumlarda, ne tür nedenlerle vb. Parrhesia davranışı sergilediklerini daha kapsamlı ve detaylı bir biçimde ortaya koymaya yardımcıdır. Bu sayede elde edilen bulguların güvenilirliği arttırılmıştır. Bu iki yöntem ile elde edilen bulgular nicel araştırma ve nitel araştırma şeklinde ayrı ayrı analiz edilmiştir.

Araştırma örneklemini Ardahan Üniversitesi akademik ve idari personeli oluşturmaktadır. Kolayda örnekleme yöntemi ile belirlenen 120 çalışana anket uygulanmış ve bu sonuçlar neticesinde tespit edilen 7 çalışanla yarı yapılandırılmış mülakat yapılarak veriler toplanmıştır. Özellikle bu kişilerin seçilmesinin nedeni, açık muhalefet sergileyen çalışanların yalnızca örgüt içindeki statüleri açısından değil, aynı zamanda etik ve adalet algıları doğrultusunda nasıl risk aldıklarını ve parrhesiastes olarak değerlendirilebilecek davranışlar sergileyip sergilemediklerini analiz etmektir. Buradan hareketle çalışanların açık muhalefet düzeylerini belirlemek adına muhalefet ölçeğinde en yüksek puanları veren katılımcılar belirlenmiştir. Beşli likert ölçeğindeki sorulara hiç katılmıyorum seçeneğini işaretleyenlere bir puan, kesinlikle katılıyorum seçeneğini işaretleyenlere beş puan verilerek bir katılımcının tüm sorulara verdikleri yanıtlar toplanarak ortalaması alınmıştır ve en yüksek ortalamaya sahip adayların muhalefet düzeylerinin daha yüksek olduğu varsayılıp bu katılımcılara ulaşılarak yarı yapılandırılmış mülakat uygulanmıştır.

Çalışmanın uygulama aşamasına geçmeden önce, XX Üniversitesi Sosyal ve Beşerî Bilimler Araştırmaları Etik Kurulu'ndan, 04.04.2024 tarih ve 2024-2ÖNP-0015 protokol numarası ile etik onay alınmıştır. Veri toplama sürecinde etik kurallara tam uyum sağlanmış ve katılımcıların hakları korunmuştur. Katılımcılara araştırma hakkında detaylı bilgi verilmiş olup, veri toplama aracının ilk sayfasında bilgilendirilmiş onam formu yer almıştır. Katılımcıların araştırmaya devam edebilmeleri için bu formu okuyarak gönüllü olduklarını onaylamaları gerektiği bilgisi verilmiştir. Gönüllü onam veren bireyler araştırmaya dahil edilmiştir. Çalışmanın tüm aşamalarında, bilimsel etik kurallara bağlı kalınmış ve Helsinki Deklarasyonu ilkeleri gözetilerek araştırma yürütülmüştür.

Nicel Araştırma

Araştırmanın ilk ayağında nicel yöntem uygulanmıştır. Kassing (1998) tarafından geliştirilen, Ötken ve Cenkçi (2013) tarafından Türkçe'ye uyarlanan örgütsel muhalefet ölçeği kullanılarak veriler toplanmıştır. Ölçeğin aslı dört boyut ve 18 sorudan oluşmaktadır. Fakat çalışmamızda kullandığımız sorular sadece açık muhalefeti ölçen boyuta ilişkindir. Veri toplama ve analizler sırasında araştırmacıların işini kolaylaştırmak maksadıyla kullanılmayacak örgütsel muhalefet boyutlarıyla ilgili sorular veri toplama sürecine hiç dahil edilmemiştir. Bu nedenle açık muhalefet boyutunu ölçen 10 adet soru ile çalışma sürdürülmüştür. Soru formunda yer alan bazı örnek sorular ise şöyledir: "Çalışanların haksız muamele gördüğüne inandığımda bunu yönetime söylerim.", "Yönetimi sorgulamam.*","İşyeri kararlarını sorguladığımda bunları amirim veya yönetimden biriyle paylaşırım." Bu sorulardan yıldızlı olanları ters kodlanmış sorulardır.

Araştırmada kullanılan soru formlarının bir kısmı katılımcılara dağıtılmış ve doldurulduktan sonra hemen geri toplanmıştır. Bir kısmı ise katılımcılara ulaşma kolaylığı olan kişilere bırakılarak doldurulması sağlanmıştır. Daha sonra doldurulan formlar kapalı zarflar halinde araştırmacılara teslim edilmiştir. Verilerin toplanması bir aydan daha kısa bir süreçte tamamlanmıştır. Toplamda 200 anket formu dağıtılmıştır. Dağıtılan formların 170 kadarı geri dönse de bu formların 39 tanesi doldurulmadan geri gelmiştir, 11 tanesi ise eksik doldurulduğu için araştırma dışında bırakılmıştır.

Netice olarak araştırma, Türkiye'de bir kamu üniversitesinde çalışan katılımcılardan toplanan tam ve hatasız 120 soru formundan elde edilen veriler ile yürütülmüştür.

Nicel Bulgular

Araştırmaya katılanların demografik özellikleri incelendiğinde %34,7'sinin kadın, % 65,3'ünün erkek olduğu görülmektedir. Katılımcıların %58,7'lik kısmı evli iken %41,3'ü bekardır. Araştırmaya katılanların % 8,7'si önlisans, % 38'u lisans, % 19,6'sı yüksek lisans ve % 33,7'sinin doktora mezunu olduğu görülmektedir. Katılımcıların % 20-40 yaş aralığındayken % ise 41-60 yaş aralığındadır. Katılımcıların çalışma süreleri incelendiğinde % 1-5 yıl arası, % 6-10 yıl arası, % 11-20 yıl arası ve % ise 21 yıldan daha fazla süredir iş hayatında oldukları görülmektedir.

Ölçeğe uygulanan faktör analizi ile geçerliliği doğrulanmış ve Cronbach alpha katsayısına bakılarak güvenilirliği test edilmiştir. Tablo 1'de yer alan değerler incelendiğinde ölçeğin sosyal bilimler alanında araştırma yapmak için yeterli geçerlilik ve güvenilirlik değerlerine sahip olduğu görülmektedir (Nunnaly, 1978; Hair vd., 2012).

Tablo 1: Ölçeğe ilişkin geçerlilik ve güvenilirlik analizleri

	KMO	**Bartlett Testi (sig)**	**Açıklanan Varyans**	**Güvenilirlik**	**Ortalama**
Açık Muhalefet	,852	,000	60,5	,814	4,23

Geçerlilik ve güvenilirlik testleri gerçekleştirilen veri seti için SPSS paket programında filtreler uygulanarak ortalaması en yüksek olan ölçek formlarının tespiti sağlanmıştır. En yüksek muhalefet oranına sahip olacağı düşünülen katılımcıların Likert tipi ölçekte en yüksek puanlı yanıtları verenler olduğu varsayılarak ortalaması 5 olan katılımcıların seçilmesi amaçlanarak bu yönde filtreler uygulanmıştır. Neticede bu şatları sağlayan 12 katılımcı tespit edilmiştir. Bu durum çalışmanın ilk ayağını burada sonlandırıp ikinci ayağına geçmek için yeterli veriyi elde ettiğimiz anlamına gelmektedir.

Nitel Araştırma

Nitel araştırmalar, bireylerin deneyimlerini ve algılarını derinlemesine incelemeye olanak tanıdığı için karmaşık sosyal olguların analizinde sıkça tercih edilmektedir (Creswell ve Poth, 2016). Aynı zamanda, bu yöntem bireylerin örgüt içindeki konumlarını, güç ilişkileri karşısında aldıkları tutumları ve sessizlik ile açık muhalefet arasındaki geçişkenliği bütüncül bir şekilde ele alma fırsatı sunmaktadır (Tracy ve Reutlinger, 2020).

Parhesia yazını incelenerek belirlenen 5 ana sorudan oluşan görüşme formu ile veriler toplanmıştır. Görüşme formunda yer alan soru örnekleri ise şöyledir: "Her ne pahasına olursa olsun yine de memnuniyetsizliğinizi dile getirir misiniz?", "İşten kovulmanıza sebep olacak olsa dahi örgütünüz için faydalı olanı söyler misiniz?". Görüşmeler ortalama 45-60 dakika sürmüştür. Veri toplama sürecinde, elde edilen verilerin tutarlılığını ve doğrulanabilirliğini artırmak amacıyla iki araştırmacı tarafından bağımsız olarak notlar tutulmuş ve bu notlar karşılaştırılarak veri güvenilirliği değerlendirilmiştir. Katılımcıların izin vermesi halinde, görüşmeler sırasında ses kaydı alınarak verilerin doğrulanması ve daha sağlıklı bir analiz süreci yürütülmesi sağlanmıştır. Araştırmada, elde edilen verilerin sistematik bir şekilde incelenebilmesi için tematik içerik analizi yöntemi kullanılmıştır. Nicel araştırma bulgularına dayanarak belirlenen 12 katılımcıdan sadece 7'sine ulaşılabilmiş nitel araştırma kapsamında, Kasım 2024'te belirlenen bu 7 katılımcı ile yüz yüze görüşmeler gerçekleştirilmiştir.

Nitel Bulgular

Tablo 2'de, görüşme yapılan katılımcıların demografik ve mesleki özelliklerine ilişkin bulgular yer almaktadır. Araştırmaya katılanların %43'ü kadın, %57'si ise erkeklerden oluşmaktadır. Katılımcıların yaşları 20 ile 60 arasında değişiklik göstermekteyken 41-60 yaş aralığında olanlar %43, 20-40 yaş aralığında olanlar ise %57'lik oranı oluşturmaktadır. Katılımcıların medeni durumu incelendiğinde yarısından fazlasının bekar olduğu görülmektedir. Eğitim düzeyleri incelendiğinde, katılımcıların %43'ünün lisans, %57'sinin ise lisansüstü mezuniyet derecesine sahip olduğu görülmektedir.

Katılımcılar, iş yaşamında en fazla 21 yıldan daha fazla bulundukları görülmekteyken en az çalışma süresi ise 6 yıldan fazla olduğu görülmektedir. Katılımcıların unvan, idari görev, pozisyon ya da kadro bilgileri sorulduğunda her bir katılımcının farklı bir pozisyonda olduğu görülmüştür.

Tablo 2: Katılımcıların demografik ve mesleki özelliklerine ilişkin bulgular

KATILIMCI NO	Cinsiyet	Medeni Durum	Eğitim Düzeyi	Yaş	Çalışma Süresi (Yıl)	Unvan, İdari Görev, Pozisyon, Kadro Bilgisi
Katılımcı 1	Kadın	Bekar	Lisansüstü	41-60	21 yıl ve daha fazla	Daire Başkanı
Katılımcı 2	Erkek	Evli	Lisansüstü	20-40	11-20 yıl arası	Öğretim Üyesi
Katılımcı 3	Erkek	Evli	Lisansüstü	20-40	11-20 yıl arası	Öğretim Görevlisi
Katılımcı 4	Kadın	Bekar	Lisans	20-40	6-10 yıl arası	Bilgisayar İşletmeni
Katılımcı 5	Erkek	Evli	Lisans	41-60	21 yıl ve daha fazla	Şube Müdürü
Katılımcı 6	Kadın	Bekar	Lisansüstü	41-60	6-10 yıl arası	Bölüm Başkanı
Katılımcı 7	Erkek	Bekar	Lisans	20-40	11-20 yıl arası	Teknisyen

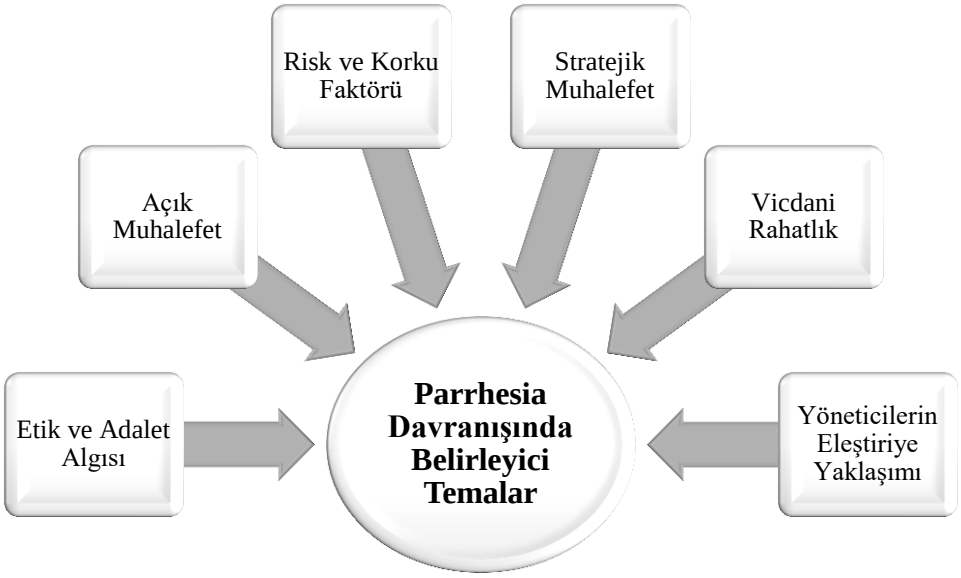
Toplanan veriler, her bir metnin ayrıntılı şekilde analiz edilmesiyle kodlanmış ve yapılandırılmıştır. Kodlama süreci, katılımcıların görüşlerinden önemli ifadelerin seçilerek işaretlenmesini ve sistematik hale getirilmesini içermektedir. Bu sayede, elde edilen metinler küçük bilgi kategorilerine ayrılmış ve örgütsel muhalefet ve Parrhesiastes davranışları bağlamında anlamlı örüntüler belirlenmiştir. Kodlama aşamasının ardından, elde edilen kodlar temel alınarak tematik kategorilendirme yapılmıştır.

Oluşturulan kategoriler, örgüt içinde muhalif bireylerin tutum ve davranışlarını anlamlandırmada kritik bir rol oynamaktadır. Veriler, çalışanların örgütsel muhalefet süreçlerini ve risk alma davranışlarını daha üst bir anlam düzeyinde inceleyebilmek adına kavramsallaştırma yoluyla soyutlanmıştır. Çalışanların muhalif tutumlarının incelenmesi sırasında, etik ve adalet algısı, açık muhalefet, risk ve korku faktörü, stratejik muhalefet, vicdani rahatlık ve yöneticilerin eleştiriye yaklaşımı gibi temel temalar belirlenmiştir.

Elde edilen bulgular, örgüt içindeki muhalif çalışanların hangi koşullar altında eleştirilerini dile getirdiğini, hangi stratejileri benimsediğini ve "ne pahasına olursa olsun doğruları söyleme" noktasına nasıl geldiklerini ortaya koymaktadır. Özellikle Parrhesiastes olarak nitelendirilebilecek çalışanların, iş güvencesi kaygısına rağmen etik değerleri ön planda tutarak hareket ettikleri ve otoriter yapılar karşısında hakikati savunma eğiliminde oldukları görülmüştür. Örgütsel muhalefet biçimleri ile bağlantılı olarak kodlanan açık muhalefet, içsel muhalefet, dışsal muhalefet ve gizli muhalefet temaları, çalışanların risk alma düzeyine göre farklı şekillerde ortaya çıkmaktadır.

Örgütlerde muhalefetin dinamiklerini anlamaya yönelik elde edilen temalar ve bunların örgütsel bağlamdaki yansımaları ise Şekil 1'de sunulmaktadır.

Şekil 1: Parrhesia davranışı üzerinde belirleyici olan temalara ilişkin nitel bulgular



TARTIŞMA VE SONUÇ

Bu çalışmada elde edilen bulgular, örgütsel muhalefetin açık muhalefet boyutunun belirli koşullarda Parrhesia düzeyine evrilebileceğini göstermektedir. Katılımcılar arasından belirlenen ve Parrhesiastes potansiyeli taşıyan çalışanların işlerini kaybetmeyi dahi göze alarak doğruları savunduğu tespit edilmiştir. Bu bulgu, bir taraftan örgütsel muhalefet yazınındaki mevcut yaklaşımlarla örtüşmekteyken, öteki taraftan ilgili yazına yeni bir bakış açısı sunmaktadır. Araştırma kapsamında belirlenen etik ve adalet algısı, açık muhalefet, risk ve korku faktörü, stratejik muhalefet, vicdani rahatlık ve yöneticilerin eleştiriye yaklaşımı temaları doğrultusunda elde edilen sonuçlar yazın çerçevesinde karşılaştırılarak tartışılmaktadır.

Bununla birlikte, etik ve adalet algısının, çalışanların Parrhesia davranışına yönelmesinde belirleyici olduğu görülmüştür. Katılımcılar, örgüt içinde etik olmayan uygulamalar veya adaletsizlikler gözlemlediklerinde, bazı çalışanların sessiz kaldığını, bazılarının ise doğrudan müdahale ettiğini ifade etmiştir. Foucault (2001), Parrhesia'nın en temel bileşeninin gerçeği söyleme cesareti olduğunu vurgulamaktadır. Elde edilen bulgular, bu görüşü desteklemekte ve etik duyarlılığı yüksek bireylerin gerçekleri dile getirme konusunda daha cesur olduğunu göstermektedir. Bu bulgu, Near ve Miceli'nin (1996) bulgularıyla da paralellik göstermektedir. Near ve Miceli, çalışanların örgütsel adaletsizlikleri dile getirmelerinin bir etik sorumluluk olduğunu belirtmektedir. Benzer şekilde, Detert ve Edmondson (2011), çalışanların örgütsel adalet algıları yüksek olduğunda, yöneticilerine karşı daha açık sözlü olduklarını tespit etmiştir. Ancak, elde edilen bulgular etik ve adalet algısının sadece örgütsel muhalefet düzeyinde kalmayıp, işten çıkarılma riskine rağmen Parrhesia düzeyine ulaşabileceğini göstermesi bakımından söz konusu araştırmacılarınkinden farklılık göstermektedir.

Parrhesia davranışı üzerindeki belirleyici temalardan biri de açık muhalefet temasıdır. Örgütsel muhalefet literatüründe, Kassing (1997) tarafından geliştirilen model, muhalefetin açık ve örtük olmak üzere iki temel biçimini tanımlamaktadır. Çalışmamızda, açık muhalefetin belirli durumlarda Parrhesia davranışına dönüştüğü tespit edilmiştir. Açık muhalefet gösteren çalışanların, örgüt içi baskılara rağmen gerçeği dile getirmeye devam ettiği ve sessiz kalmanın kendileri için bir seçenek olmadığını belirttiği görülmüştür. Bu bulgu, Gardner, Fischer ve Hunt'ın (2009) çalışmalarıyla örtüşmektedir. Araştırmacılar, otantik liderlerin bulunduğu örgütlerde çalışanların daha fazla açık muhalefet sergilediğini ve etik dışı durumlara daha güçlü tepki verdiğini tespit etmiştir. Ancak, literatürde bazı

araştırmalar, açık muhalefetin çalışanlar için riskli olduğunu ve çoğu çalışanın doğrudan muhalefet etmek yerine dolaylı yolları tercih ettiğini göstermektedir (Kish-Gephart, Detert, Treviño & Edmondson, 2009). Elde edilen bulgular, Parrhesia davranışı gösteren çalışanların, açık muhalefet edenlerden farklı olarak gerçeği söyleme konusunda kişisel bir ahlaki sorumluluk hissettiklerini göstermekte, yazındaki diğer araştırmalarla karşılaştırıldığında bu bulgunun dikkat çekici olduğu düşünülmektedir.

Çalışmamızda, risk ve korku faktörünün, çalışanların Parrhesia sergileyip sergilememesinde kritik bir rol oynadığı görülmüştür. Katılımcılar, Parrhesiastes çalışanların, olası işten çıkarılma, dışlanma ve itibarsızlaştırma risklerine rağmen gerçeği söylemeye devam ettiğini ifade etmiştir. Hirschman (1970) çalışanların memnuniyetsizlik durumunda genellikle ya örgütten ayrılmayı (exit) ya da örgüt içinde uyum sağlamayı (loyalty) seçtiklerini öne sürmektedir. Ancak, çalışmamızda Parrhesia sergileyen çalışanların, tüm risklere rağmen seslerini yükseltmeyi tercih ettiği gözlemlenmiştir. Bu bulgu, Bashshur ve Oc'un (2015) çalışan sesliliği üzerine yaptığı çalışmayla çelişmektedir. Bashshur ve Oc (2015), çalışanların genellikle kendi kariyerlerini riske atmamak için sessiz kalmayı tercih ettiğini tespit etmiştir. Oysaki elde edilen bulgular aksine, bazı çalışanların vicdani rahatlık adına riskleri göze aldığını ortaya koymakta ve bu durum yazına yeni bir bakış açısı kazandırmaktadır.

Elde edilen bulgulara göre bazı çalışanların doğrudan değil stratejik bir muhalefet biçimi geliştirdiği gözlemlenmiştir. Stratejik muhalefet, çalışanların doğrudan karşı çıkmak yerine, belirli taktiklerle muhalefetlerini ifade etmeleri anlamına gelmektedir (Detert & Edmondson, 2011). Ancak, Parrhesia sergileyen çalışanların, stratejik muhalefetten farklı olarak, hiçbir politik kaygı gütmeden gerçeği doğrudan dile getirdiği görülmüştür. Bu bulgu, Kassing'in (2002) muhalefet tipleri üzerine yaptığı çalışmalarıyla farklılık göstermektedir. Kassing, çalışanların genellikle "gizli muhalefet" veya "dolaylı muhalefet" yöntemlerini tercih ettiğini öne sürmektedir. Bu araştırma sonucu elde edilen bulgulardan, kimi çalışanların bir taktiksel stratejiye başvurmadan, doğrudan ve dürüstçe gerçeği ifade ettiği anlaşılırken kimi çalışanların ise hakikati söylemekten vazgeçmeden bir strateji belirleyerek bunu dile getirdiği görülmektedir.

Parrhesia sergileyen çalışanlar, doğruları söylemenin kendilerine vicdani rahatlık verdiğini ifade etmiştir. Bu bulgu, Miceli ve Near (1992) tarafından yapılan whistleblowing çalışmalarıyla örtüşmektedir. Miceli ve Near (1992), ihbarcıların, örgüt içinde etik dışı durumları bildirerek psikolojik olarak kendilerini daha iyi hissettiklerini tespit etmiştir. Ancak, yazındaki bazı araştırmalar, çalışanların etik davranışları nedeniyle dışlanma ve psikolojik stres yaşadığını göstermektedir (Kish-Gephart et al., 2009). Araştırma sonucu elde edilen bulgular, bazı katılımcıların işlerini kaybetmeleri pahasına vicdani anlamda kendilerini rahat hissettikleri için Parrhesia davranışı sergileyebildiklerini göstermekte ve bu bulgu ilgili alana özgü tartışmalara yeni bir perspektif sunmaktadır.

Mevcut araştırma bulguları dikkate alındığında, yöneticilerin eleştiriye karşı tutumunun Parrhesia'nın örgüt içinde ne kadar sürdürülebilir olduğunu belirleyen kritik bir faktör olduğu anlaşılmaktadır. Katılımcılar, otoriter yöneticilerin eleştiriye kapalı olduğunu ve bu tür yöneticilerin Parrhesia sergileyen çalışanları genellikle işten uzaklaştırdığını belirtmiştir. Bu bulgu, Gardner, Fischer ve Hunt (2009) tarafından yapılan araştırmanın bulgularıyla örtüşmektedir. Öte yandan yöneticilerin eleştiriye açık olduğu örgütlerde açık muhalefetin olumlu sonuçlar doğurabileceği düşünülmektedir (Detert & Edmondson, 2011). Bu araştırma bulgularına göre ise, çalışanlar Parrhesia davranışları sergiledikleri takdirde yöneticileri tarafından tehdit olarak algılanabilecekleri düşüncesine sahiptir.

KAYNAKÇA

Bashshur, M. R., & Oc, B. (2015). When voice matters: A meta-analysis of research on the consequences of employee voice. *Journal of Management, 41*(5), 1530-1554. https://doi.org/10.1177/0149206314558302

Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2016). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches*. Sage publications.

Detert, J. R., & Edmondson, A. C. (2011). Implicit voice theories: Taken-for-granted rules of self-censorship at work. *Academy of Management Journal*, *54*(3), 461-488. https://doi.org/10.5465/amj.2011.61967925

Dosi, G., Marengo, L., & Virgillito, M. E. (2021). Hierarchies, knowledge, and power inside organizations. *Strategy Science*, *6*(4), 371-384.

Foucault, M. (1983). Discourse and truth: The problematization of parrhesia. 6 lectures at University of California at Berkeley, CA.

Foucault, M. (2001), Fearless Speech, edited by Joseph Pearson Los Angeles, CA: Semiotext(e), 12.

Freeman, R. E. (2016). Ethical leadership and creating value for stakeholders. In *Business ethics* (pp. 82-97). Routledge.

Gardner, W. L., Fischer, D., & Hunt, J. G. (2009). Emotional labor and leadership: A threat to authenticity? *The Leadership Quarterly*, *20*(3), 466-482. https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2009.03.011

Gunay, G. Y., & Ozyurt, B. (2024). Can whistleblowing be a solution to unethical behaviors in the tourism industry?. In *Research Anthology on Business Law, Policy, and Social Responsibility* (pp. 162-183). IGI Global Scientific Publishing.

Hadot, P. (1995). Philosophy as a Way of Life: Spiritual Exercises from Socrates to Foucault. Blackwell.

Hair, J. F., Sarstedt, M., Pieper, T. M., & Ringle, C. M. (2012). The use of partial least squares structural equation modeling in strategic management research: a review of past practices and recommendations for future applications. *Long range planning*, *45*(5-6), 320-340.

Hirschman, A. O. (1970). *Exit, voice, and loyalty: Responses to decline in firms, organizations, and states*. Harvard University Press.

Jiang, Z., DeHart-Davis, L., & Borry, E. L. (2022). Managerial practice and diversity climate: The roles of workplace voice, centralization, and teamwork. *Public Administration Review*, *82*(3), 459-472.

Kaptein, M. (2022). How much you see is how you respond: The curvilinear relationship between the frequency of observed unethical behavior and the whistleblowing intention. *Journal of Business Ethics*, *175*(4), 857-875.

Kassing, J. W. (1997). Development of the organizational dissent scale. *Management Communication Quarterly*, *11*(2), 183-229. https://doi.org/10.1177/0893318997112003

Kassing, J. W. (1998). Development and validation of the organizational dissent scale. *Management Communication Quarterly*, *12*(2), 183-229.

Kassing, J. W. (2002). Speaking up: Identifying employees' upward dissent strategies. *Management Communication Quarterly*, *16*(2), 187-209. https://doi.org/10.1177/089331802237234

Konstan, D. (2011). *Before forgiveness: The origins of a moral idea*. Cambridge University Press.

Kish-Gephart, J. J., Detert, J. R., Treviño, L. K., & Edmondson, A. C. (2009). Silenced by fear: The nature, sources, and consequences of fear at work. *Research in Organizational Behavior*, *29*, 163-193. https://doi.org/10.1016/j.riob.2009.06.002

Miceli, M. P., & Near, J. P. (1992). *Blowing the whistle: The organizational and legal implications for companies and employees*. Lexington Books.

Nunnally, J. C. (1978). An overview of psychological measurement. *Clinical diagnosis of mental disorders: A handbook*, 97-146.

O'Leary, T. (2019). Foucault and parrhesia: The politics of truth-telling in contemporary critical theory. *Philosophy & Social Criticism, 45*(5), 591-614. https://doi.org/10.1177/0191453718817731

Ötken, A. B., & Cenkci, T. (2013). Beş faktör kişilik modeli ve örgütsel muhalefet arasindaki ilişki üzerine bir araştirma. *Öneri Dergisi*, *10*(39), 41-51.

Tracy, S. J., & Reutlinger, C. (2020). How is Qualitative Data?: An interrogation and puppet show dream. In *Qualitative Inquiry and the Politics of Resistance* (pp. 55-73). Routledge.

Weiskopf, R., & Tobias-Miersch, Y. (2016). Whistleblowing, parrhesia and the contestation of truth in the workplace. *Organization Studies*, *37*(11), 1621-1640.

Zhou, J., Sheng, S., & Zhang, C. (2021). Deterring unethical behaviors in marketing channels: The role of distributor whistleblowing. *Journal of Business Ethics*, 1-19.

ÇALIŞAN PERFORMANSI AÇISINDAN TEKNOSTRES VE SANAL KAYTARMA İLİŞKİSİ: NİTEL BİR YAKLAŞIM

Abdullah Zübeyr AKMAN
Necmettin Erbakan Üniversitesi, azakman@erbakan.edu.tr

Oğuzhan KODALAK
Necmettin Erbakan Üniversitesi, okodalak@erbakan.edu.tr

ÖZET

Teknolojinin iş süreçlerine dahil edilmesinin çalışan performansı üzerinde hem faydalı hem de zararlı etkileri bulunmaktadır. Bu bağlamda, özellikle son yıllarda dikkat çeken iki kavram olan teknostres ve sanal kaytarma, iş dünyasında verimlilik ve performans açısından önemli bir tartışma alanı haline gelmiştir. Teknostres, çalışanların teknolojik gelişmelere uyum sağlama sürecinde yaşadıkları stres ve baskı unsuru olarak tanımlanırken sanal kaytarma ise mesai saatleri içerisinde internetin iş dışı amaçlarla kullanılmasını ifade etmektedir. Her iki olgunun da çalışanların performansı üzerinde doğrudan veya dolaylı etkileri olduğu düşünülmekte ve bu etkilerin kuruluşların genel verimliliği için belirleyici olduğu vurgulanmaktadır. Bu çalışmada, teknostres ve sanal kaytarma arasındaki ilişkinin çalışan performansı bağlamında nasıl şekillendiği nitel bir yaklaşımla incelenmiştir. Veri toplama yöntemi olarak yarı yapılandırılmış sorulardan oluşan ve 12 kişiyi kapsayan görüşmeler gerçekleştirilmiş ve analiz için Excel ve Maxqda 20 programlarından yararlanılmıştır. Sonuç olarak hem teknostresin hem de sanal kaytarmanın birbirini etkilediği, aynı zamanda her iki kavramın da çalışan performansını etkilediği ortaya çıkmıştır.

Anahtar Kelimeler: Teknostres, Sanal Kaytarma, Çalışan Performansı, Nitel Yöntem

GİRİŞ

Günümüzde teknolojinin baş döndürücü bir hızla gelişmesi, bireylerin gündelik yaşam pratiklerinden iş yapma biçimlerine kadar pek çok alanı yeniden şekillendirmiştir. Dijitalleşmenin örgütsel yapılara entegrasyonu ile çalışma yaşamında verimlilik, erişilebilirlik ve iletişim açısından önemli kazanımlar elde edilmiş olmakla birlikte, bu dönüşüm bireyler üzerinde yeni psikososyal yükler de doğurmuştur. Özellikle dijital araçların ve teknolojik sistemlerin yoğun biçimde kullanıldığı iş ortamlarında, çalışanların bu sistemlere uyum sağlama süreci çeşitli bilişsel ve duygusal zorlanmaları beraberinde getirmektedir. Bu bağlamda literatürde giderek daha fazla önem kazanan teknostres kavramı, bireylerin teknolojik gelişmelere ayak uydurma çabaları sırasında maruz kaldıkları stres, kaygı, bilişsel yük ve tükenmişlik düzeylerini ifade etmektedir (Tarafdar vd., 2007).

Diğer taraftan, dijitalleşmenin sunduğu sınırsız erişim olanakları ve iş süreçlerinin dijital platformlara kayması, çalışanların mesai saatleri içinde interneti işle ilgisiz amaçlarla kullanmalarına neden olan yeni bir davranış biçimini gündeme getirmiştir. sanal kaytarma olarak ifade edilen bu kavram, çalışanların iş ortamında bulunmalarına rağmen zamanlarını sosyal medya, haber siteleri, çevrimiçi alışveriş platformları gibi kişisel amaçlı dijital mecralarda harcamalarını ifade etmektedir (Jiang, 2020).

Her ne kadar sanal kaytarma davranışı çoğu zaman verimlilik kaybı ve iş etiği açısından olumsuz bir biçimde değerlendirilse de (Wu vd., 2020) bazı araştırmalar bu davranışın bireyler için kısa süreli zihinsel dinlenme, dikkat yenileme veya stresle başa çıkma işlevi görebileceğini de ortaya koymuştur (Andel vd., 2019; Tsai, 2023; Wu vd., 2020). Bu noktada, özellikle teknostres yaşayan bireylerin bu tür davranışlara yönelme olasılıklarının daha yüksek olduğu, yani teknostresin sanal kaytarma davranışını tetikleyici bir faktör olabileceği ileri sürülmektedir. Teknostres ile sanal kaytarma arasındaki etkileşim, bireysel düzeyde çalışan performansını, örgütsel düzeyde ise genel verimliliği

doğrudan etkileyen önemli bir dinamik olarak değerlendirilmelidir. Zira çalışanların dijital sistemlerle kurdukları ilişkinin niteliği, onların işlerini nasıl planladıklarını, dikkatlerini nasıl yönettiklerini ve üretkenlik düzeylerini belirleyen temel etkenlerden biri haline gelmiştir.

Bu çalışmanın temel amacı, teknostres yaşayan çalışanların sanal kaytarma davranışlarıyla olan ilişkisini ortaya koymak ve bu ilişkinin çalışan performansı üzerindeki etkilerini nitel bir bakış açısıyla incelemektir. Araştırmada veri toplama yöntemi olarak yarı yapılandırılmış görüşme tekniği kullanılmış, elde edilen veriler içerik analizi yöntemiyle sistematik biçimde değerlendirilmiştir.

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Teknostres

Teknoloji temelli bir dönüşüm paradigmasını ifade eden dijitalleşme kavramının kökenleri dijital teknolojilerden daha yoğun bir şekilde yararlanmak ve kavramın günlük hayatta daha fazla uygulama alanı bulunmasıyla ifade edilmektedir (Stolterman & Fors, 2004). Bu kapsamda teknolojiyle beraber çalışanların sağlıkları açısından ortaya çıkan bazı olumsuz kavramlar vardır. İlk olarak psikolog Dr. Craig Broad tarafından 1984 yılında "*Technostress: The Human Cost of the Computer Revolution*" adlı kitapta bahsedilen teknostres kavramı, bilgisayar teknolojilerinin karmaşıklıklarını etkin bir şekilde yönetememekten kaynaklanan çağdaş bir hastalık olarak nitelendirilmiştir (Azizoğlu & Kaya, 2023; Okebaram, 2013). Teknostres kavramı teknofobi kavramıyla yoğun bir şekilde karıştırılmaktadır. Teknofobi kavramı teknolojiyi kullanma korkusu ile ilişkilendirilirken teknostres ise teknolojinin kullanımı ile ilgili yaşanan zorluklar karşısında bireylerin başa çıkamamalarından kaynaklanan durumları ifade etmektedir (Kopuz & Aydın, 2020).

Teknostresin nedenleri incelendiğinde değişen ve gelişen teknoloji, yetersiz donanım ve yazılım, teknolojiye uyum sorunu, yetersiz eğitim gibi faktörlerin etkili olduğu belirlenmiştir (Yener, 2018). Tekno stres yaşayan kişiler bir problemle karşılaştıkları zaman normal kişilere kıyasla daha farklı tepkiler gösterebilmektedirler. Teknostresin neden olduğu etkiler incelendiğinde bilgisayarla çalışırken hata yapma, verileri kaybetme korkusu, iş arkadaşlarına karşı aşırı tepki gösterilmesi, sinir ve kızgınlık, bilgisayar kullanımına ilişkin kaygı bozuklukları, eklem ağrısı, baş ağrısı, uykusuzluk ve diğer fiziksel sağlık problemler görülmektedir (Çalışkan & Çoklar, 2022; Yiğit vd., 2022). Teknostresin temel nedenleri incelendiğinde ise tekno iş yükü tekno karmaşıklık, tekno güvensizlik, tekno belirsizlik ve tekno istila ve olarak beş boyutta ele alındığı belirlenmiştir (Tarafdar vd., 2007).

Tekno-iş yükü; dijital teknolojilerle etkileşim, hızlı bir tempo, tekrarlayan kesintiler, eşzamanlı görevler ve uzun çalışma süreleri nedeniyle ortaya çıkan yükü ifade etmektedir (Akman, 2023; Tarafdar vd., 2007). Tekno-karmaşıklık; bilgi ve iletişim teknolojilerindeki ilerlemeler sonucunda güncel yazılım ve donanımların kullanılması ihtiyacı arttıkça bireylerin bahsedilen teknolojik gelişmeleri yorumlaması, onlarla özdeşleşmesi ve ona hâkim olmaları için çaba sarf etmelerini ifade etmektedir (Çalışkan & Çoklar, 2022). Tekno-güvensizlik; bu kavram bilişim teknolojileri konusunda çalışanların çevresindeki kişilerden daha fazla bilgi derinliği ve üstün yeteneğe sahip olduğuna dair yaygın inanışı kapsamaktadır. Güncel uygulamalara daha kısa sürede adapte olan çalışanların işverenler tarafından tercih edilmesi mevcut çalışanların yetersiz ve güvensiz hissetmelerine aynı zamanda işlerini kaybetme korkusu yaşamalarına neden olmaktadır (Tarafdar vd., 2007; Dorukbaşı & Karakaya, 2024). Tekno-belirsizlik; bilgi teknolojilerindeki sürekli değişim ve yenilikler kullanıcılar açısından belirsizlik ve kararsızlık oluşturmaktadır. Bilhassa üst düzey teknoloji kullanılan yerlerde değişimden kaynaklanan belirsizlik çalışanların kendilerini yetersiz hissetmelerine hatta bazı zamanlarda teknolojik faaliyetleri yönetme hususunda kendilerini çaresiz hissetmelerine neden olmaktadır (Türen vd., 2015). Tekno-istila; teknolojinin sağladığı faydalar düşünüldüğünde bireylerin her zaman ulaşılabilir olmasının onların iş ve aile kavramlarının iç içe geçmesine neden olmakla birlikte bu iki kavram arasındaki sınırların kesin bir şekilde belirlenmemesinden kaynaklanan gerginliği ifade etmektedir (Türen vd., 2015).

Sanal Kaytarma

2000'li yılların başında ortaya çıkan sanal kaytarma kavramı halen günümüzde popülerliğini korumaktadır. Özellikle teknolojik gelişmeler neticesinde internet ve bilgisayar kullanımının

yaygınlaşması bu durumda etkili olmuştur. Bu davranışı ifade etmek için literatürde sanal kaytarma ya da siber aylaklık (Askew vd., 2014; Koay & Soh, 2018; Mercado vd., 2017; Tandon vd., 2022), internetin kötü amaçlı kullanımı (Griffiths, 2010; Morahan-Martin, 2005; Young & Case, 2004), internet bağımlılığı (Weinstein & Lejoyeux, 2010; Yellowlees & Marks, 2007), internet bağımlılığı rahatsızlığı (Simkova & Cincera, 2004) gibi kavramlar kullanılmaktadır. Sanal kaytarma çalışanların mesai saatlerinde organizasyonun internet erişimini işle alakalı olmayan ve tamamen kişisel amaçlarına yönelik olarak kullanmalarını ve internette vakit harcamaları olarak ifade etmektedir (Sadıç vd., 2020). Bu kavram ilk zamanlarda iş dışı görevler amacıyla internetin kullanılması olarak tanımlansa da sonrasında gereksiz e-posta kullanımı, sosyal medyanın kişisel amaçlar doğrultusunda kullanılması, video izleme, iş tanımları dışındaki web sitelerinde gezinme ve oyun oynama gibi faaliyetleri kapsamaktadır (Lim, 2002). Çalışanların sadece kurumun internet ağını kullanarak iş dışı faaliyetlerde bulunması sanal kaytarma olarak nitelendirilmemekte teknolojik gelişmeler neticesinde çalışanların kendi internetlerini kullanarak iş dışı faaliyetlerde bulunması da sanal kaytarma olarak adlandırılmaktadır (Karataş & Avcı, 2017). Sanal kaytarma davranışının nedenleri incelendiğinde işin yoğunluğu ve özellikleri ile ilgili durumlar, iş yaşam dengesinin birbirine karışması, bireysel faktörler ve psikolojik bağımlılık gibi sebepler yer almaktadır (Gezer & Barutçu, 2020).

Günümüzde kurumlarda internetin yaygın bir şekilde kullanılması neticesinde çalışanların internette serbestçe dolaşabilmelerinin engellenmesi için kurumlar belirli programlar kullanarak sınırlamalar getirilmiştir. Ancak kullanılan bu programlar belli başlı sitelere girmeye ihtiyacı olan kişilerin de zarar görmesini sağlamaktadır (Örücü & Hasırcı, 2021).

Çalışan Performansı

Performans ölçülebilir davranışlar veya sonuçlar olarak tanımlanırken, çalışan performansı bir çalışanın iş görevlerini ve sorumluluklarını yerine getirmedeki yeteneği, beceri ustalığı ve çıktısı olarak tanımlanır (Qiao vd., 2024). Çalışanların performansı, yaptıkları işin sonucundan farklı bir davranış olarak tanımlanmaktadır (Campbell vd., 1990). Diğer yandan çalışan performansı, bireylerin yetkinlikleri, çaba düzeyleri ve görev algılarının bir bileşkesi olarak ortaya çıkmakta olup, görevlerin etkinlik ve verimliliğini artırarak örgütsel üretkenliğe katkıda bulunmaktadır (Lestari vd., 2024). Çalışan performansı, olumsuz kavramlardan etkilenmektedir. Bu durum da hem çalışan için hem de örgüt için olumsuz çıktılara neden olabilmektedir.

ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Bu araştırma nitel araştırma yöntemlerinden görüşme tekniği kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Gerçekleştirilen görüşmeler, içerik analizi yapılarak çözümlenmiştir. İçerik analizi kalıpları, temaları, varsayımları ve anlamları belirlemek amacıyla belirli bir materyal bütününün dikkatli, ayrıntılı, sistematik bir şekilde incelenmesi ve yorumlanması sürecinden oluşmaktadır (Lune ve Berg, 2017). Analiz sonucu değişkenler arasındaki ilişkilerin sıklığına bakılmış ve tablolaştırılmıştır. Ayrıca katılımcıların görüşlerine de yer verilmiştir. Araştırma kapsamında Krippendorff (2018) tarafından ortaya konulan geçerlik ve güvenirlik aşamasından yararlanılmıştır. Bunlar; kararlılık, tekrar üretilebilirlik ve doğruluk aşamalarıdır. Bu çalışmada da üç aşamaya uygun bir analiz süreci gerçekleştirilmiştir.

Araştırma kapsamında ilgili analizler ve görseller Excel ve Maxqda 20 programı vasıtasıyla gerçekleştirilmiştir. Görüşmeler, yüz yüze gerçekleştirilmiş ve toplamda 5 saat 10 dakika kayıt alınmıştır. Daha sonra bu kayıtlar yazıya geçirilmiş ve düzenlenerek analizlere hazır hale getirilmiştir.

Araştırma kapsamında literatüre dayanarak bazı alt boyutlar belirlenmiştir (Koay ve Soh, 2018; Örücü ve Yıldız, 2014; Tarafdar vd., 2007). Bu kapsamda aşağıdaki sorulara yanıtlar aranmıştır:

1- Teknostres yaşadığınız zamanlarda sizde sanal kaytarma davranışı meydana geliyor mu? Örnek vererek açıklayınız.

2- Teknostres durumu çalışma performansınızı (olumlu ya da olumsuz anlamda) nasıl etkilemektedir? Örnek vererek açıklayınız.

3- Sanal kaytarma yaşadığınızda çalışma performansınız (olumlu ya da olumsuz anlamda) nasıl etkilenmektedir? Örnek vererek açıklayınız.

Araştırmanın Geçerlik ve Güvenirliği

Nitel araştırmalarda geçerlik ve güvenirlik için bazı yöntemler kullanılmaktadır. Nitel araştırmaların doğası gereği tek bir geçerlik ya da güvenirlik yöntemi yoktur (Özkan, 2023). Bu araştırmada Krippendorff (2018) tarafından geliştirilen *kararlılık, tekrar üretilebilirlik ve doğruluk* aşamalarından yararlanılmıştır. Kararlılık aşaması, zaman içinde değişmezlikle ilgilidir. Bu kapsamda gerekli kodlamalar yapıldıktan bir süre sonra tekrardan kodlamalar tekrar yapılmış ve kodlamalar arasındaki farkların azlığından dolayı bir sonraki aşamaya geçilmiştir. Yeniden üretilebilirlik aşaması eş değer ölçüm araçlarıyla farklı araştırmacıların benzer kodlamalar yapmasıyla ilgilidir. Bu kapsamda iki farklı uzman kodlamaları yapmış ve aralarındaki benzerlik oranı %86 çıkarak bu aşamanın da geçilmesi sağlanmıştır. Son aşama olan doğruluk aşaması belli bir standardın olması demektir. Bu aşama daha önceki çalışmalarla bu araştırmanın benzerlik durumunun ortaya çıkmasıyla ilgilidir. Bu yüzden nitel çalışmanın doğası gereği bu aşamanın sağlanması oldukça zordur. Bu yüzden bu aşama tam olarak sağlanamamıştır.

Araştırma Grubu

Araştırma kapsamında Konya'daki üniversitelerde çalışan idari personel örneklem olarak seçilmiştir. Bu kapsamda katılımcılara ait demografik bilgiler Tablo 1'de gösterilmiştir. Buna göre KE1; katılımcı erkek 1, KK4; katılımcı kadın 4 şeklinde kodlanmıştır.

Tablo 1. Katılımcılara Ait Demografik Bilgiler

Kod	Cinsiyet	Yaş	Ünvan	İdari Görev (Var ise)	Toplam İş Deneyim Süresi (Yıl)	İnternet, Bilgisayar, Cep telefonu, Tablet vs. kullanma becerisi (1 (en düşük) ila 10 (en yüksek)
KE1	Erkek	33	Sürekli İşçi	Özel Kalem	5	9
KE2	Erkek	40	Şef	Yok	15	7
KE3	Erkek	39	Bilgisayar İşletmeni	Yok	15	9
KK4	Kadın	34	Mali Hizmetler Uzmanı	Yok	6	6
KE5	Erkek	29	Mali Hizmetler Uzman Yardımcısı	Yok	2	8
KE6	Erkek	28	Mali Hizmetler Uzman Yardımcısı	Yok	5	7
KE7	Erkek	40	VHKİ	Şube Müdürü V.	13	8
KE8	Erkek	37	Şef	Şube Müdürü V.	13	10
KE9	Erkek	36	Uzman	Birim Sorumlusu	14	8
KK10	Kadın	43	Şube Müdürü	Şube Müdürü	18	7
KK11	Kadın	44	Memur	Yok	25	8
KK12	Kadın	44	Şef	Yok	10	6

Tablo 1'e göre araştırmaya çeşitli ünvanlardan 12 katılımcı katılmıştır. Katılımcılardan 4'ü kadın, 8'i erkektir. Katılımcıların yaşları 28 ile 44 arasında değişmekte olup, yaş ortalaması 37,25 olarak hesaplanmıştır. Bu durum, araştırmanın orta yaş grubu bireyler üzerinde yoğunlaştığını ve katılımcıların kamu sektöründe belli bir deneyim düzeyine sahip olduğunu göstermektedir. Katılımcıların toplam iş deneyimi süreleri dikkate alındığında, ortalama deneyim yılı 11,75 olarak belirlenmiştir. Bu değer, örneklemde yer alan bireylerin kamu kurumlarında kayda değer bir mesleki birikime sahip olduğunu göstermektedir. Ünvan dağılımı incelendiğinde, katılımcıların görevleri

arasında *şef, uzman, bilgisayar işletmeni, memur, mali hizmetler uzmanı/yardımcısı, sürekli işçi* ve *şube müdürü* gibi çeşitli pozisyonlar yer almaktadır. Bu çeşitlilik, örgütsel hiyerarşi ve görev dağılımının farklı seviyelerindeki personelin deneyim ve algılarını karşılaştırmaya olanak sağlamaktadır. Ayrıca, 5 katılımcının aktif bir idari görev üstlendiği (örneğin şube müdürü vekilliği veya birim sorumluluğu gibi) görülmektedir; bu durum, yönetsel rollerin stres ve teknoloji kullanım algılarına etkisini incelemek açısından önemli bir farklılık sunmaktadır. Katılımcılardan bilgi ve iletişim teknolojileri (BİT) kullanımı ile ilgili öz değerlendirme puanları ise 6 ile 10 arasında değişmekte olup, genel ortalama 7,75 olarak belirlenmiştir. Bu bulgu, katılımcıların teknolojik yeterlilik düzeylerinin görece yüksek olduğunu, internet, bilgisayar, cep telefonu ve tablet gibi araçları kullanma konusunda genel bir yeterliliğe sahip olduklarını ortaya koymaktadır.

BULGULAR VE TARTIŞMA

Yapılan analizler sonucunda bulgulara bu kısımda yer verilmiştir. Bu bağlamda katılımcılara ait teknostres, sanal kaytarma ve çalışma performansı arasındaki ilişkiler sıklığına Tablo 2'de yer verilmiştir.

Tablo 2. Teknostres, Sanal Kaytarma ve Çalışma Performansı Arasındaki İlişki Sıklığı

Değişkenler	Tekno-Aşırı Yüklenme	Tekno-İstila	Tekno-Karmaşıklık	Tekno-Güvensizlik	Tekno-Belirsizlik	Çalışan Performansı
Önemli Sanal Kaytarma Faaliyetleri	17	6	11	9	7	21
Önemsiz Sanal Kaytarma Faaliyetleri	11	4	3	6	10	13
Çalışan Performansı	14	6	9	4	7	

Tablo 2'de elde edilen bulgular, teknostresin alt boyutları ile sanal kaytarma davranışları ve çalışan performansı arasındaki ilişkileri ortaya koymakta; özellikle tekno-aşırı yüklenme değişkeninin hem önemli sanal kaytarma davranışları (n=17) hem de çalışan performansı (n=14) ile en güçlü ilişkiye sahip olduğunu göstermektedir. Çalışanların dijital yoğunluk altında yaşadıkları bilişsel yüklenmenin, performans üzerinde doğrudan olumsuz etkileri olduğu, aynı zamanda sanal kaytarma davranışlarını artırdığı görülmektedir. Ayrıca tekno-karmaşıklık ve tekno-belirsizlik gibi diğer teknostres boyutlarının da sanal kaytarma davranışlarıyla anlamlı biçimde ilişkili olması, dijital ortamların getirdiği zorlukların çalışanları stresle başa çıkmak için kısa süreli dikkat dağıtıcı faaliyetlere yönelttiğini düşündürmektedir. Bununla birlikte, sanal kaytarma davranışlarının yalnızca olumsuz sonuçlar doğurmadığı; özellikle önemsiz kaytarma türlerinde çalışanlara kısa süreli zihinsel rahatlama sağlayarak performansa nötr veya destekleyici katkılar sunabileceği de dikkate alınmalıdır.

Çalışma grubuna katılan katılımcıların görüşlerine aşağıda yer verilmiştir. İlk aşamada teknostres durumunun sanal kaytarmaya etkisi ve olası çözümleri sorulmuştur. Buna uygun cevaplar şunlardır:

> *"Teknostres yaşadığım zamanlarda dinlenme ihtiyacı olarak, kendimi deşarj etmek için, yapmakta olduğum-yapacağım işlerime daha iyi konsantre olmak için diğer aktivitelerim dışında zaman zaman sanal kaytarma meydana geliyor" (KE2).*

> *"Teknoloji, çalışma, iletişim ve hayatımızın ayrılmaz bir parçası. Ancak bizlere birçok kolaylık sunarken, yeni zorlukları da beraberinde getiriyor. Tüm dünya dijital cihazlara, sosyal medyaya ve kesintisiz bağlantıya gittikçe daha fazla ihtiyaç duymaktadır. Bu sebeple teknostres ortaya çıkmaktadır. Ve bu durum işyerlerinde daha çok iş dışı etkinliklerle kafa dağıtmaya ya da stres atmaya itmektedir." (KE3).*

"Teknolojinin iş hayatı ve özel hayatın vazgeçilmez bir parçası olduğu günümüzde çağın ve iş hayatının bize yüklediği yoğun stresten uzaklaşma amacıyla sanal kaytarmanın tanımına uygun davranışlar ve tutumlar sergilediğimi söyleyebilirim" (KK4).

***Çözüm:** "İş hayatında teknolojide yaşanan gelişimle beraber meydana gelen teknostres durumu hizmet içi eğitimle giderilebilir. Hizmet içi eğitimler farkında olunmasını sağlamaktadır." (KE1).*

İkinci aşamada teknostresin oluşturduğu olumlu ya da olumsuz durumların iş hayatına etkisi incelenmiştir.

"Teknolojinin her yerden ulaşılabilir olması da bir diğer olumsuz durumdur. Her yerden ulaşmak istemiyorum. Bu durum iş-aile yaşam dengemi de sekteye uğratmaktadır" (KE5).

"Yaşadığım teknostres, yaşıma bağlı olarak beni etkilemekte ve gözlerimin yorulması gibi hastalıklara yol açmaktadır. Bu durumda işlerime bir süre ara vermeme neden olarak iş performansımı düşürmektedir" (KK11).

"Yaşımın genç olmasından dolayı teknoloji ile bağımın iyi olması da teknostresin üstesinden gelmemi kolaylaştırıyor" (KE3).

***Çözüm:** "... kamu kurumlarının stres yönetimi eğitimleri, zaman yönetimi becerilerinin geliştirilmesi, iş-özel yaşam dengesi gibi konulara daha fazla önem vermesi gerektiğini düşünüyorum" (KK10).*

Üçüncü aşamada sanal kaytarma sonucunda meydana gelebilecek olumlu ya da olumsuz durumların çalışma performansına etkisine bakılmıştır. Katılımcıların verdikleri cevaplar ve çözüm noktaları şunlardır:

"... ilginin başka noktaya kayması anlık rahatlama yaratsa da daha sonra işin birikmesi, zaman kontrolünün yitirilmesi gibi stresi artıran, performansı üretkenliği düşüren daha olumsuz sonuçlar doğurabiliyor" (KE8).

"Yaşanan değişim ve yenilikleri kabul etmemek bu duruma uyum sağlamayı zorlaştırmakta ve bu durum sanal kaytarma ile sonlanmaktadır" (KE1).

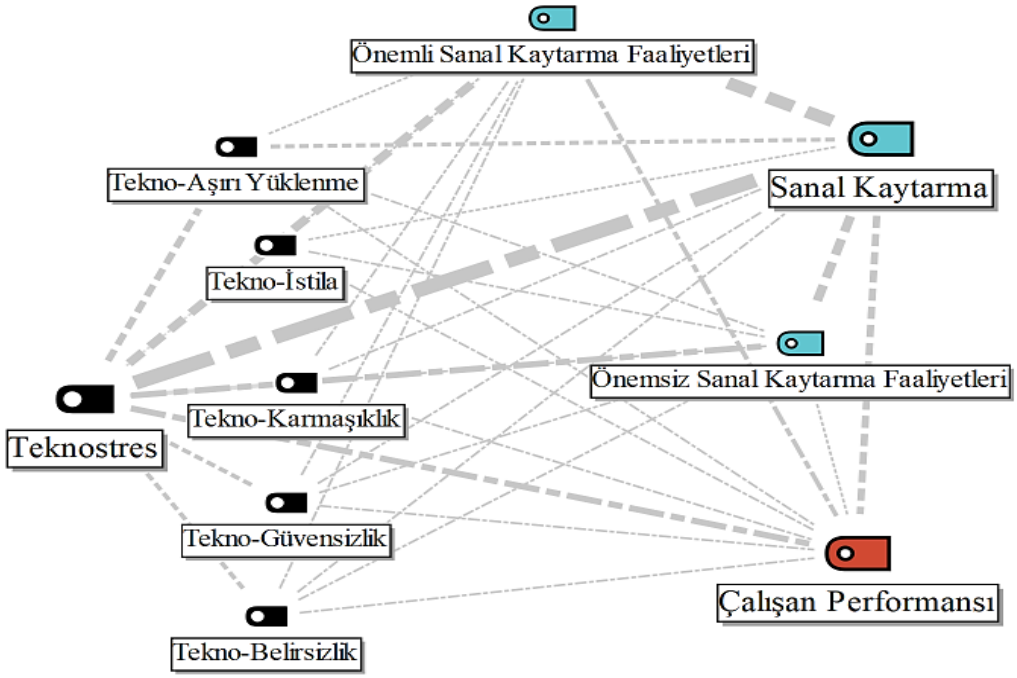
"Sanal kaytarma eylemi neticesinde iş saatleri içerisinde bitirmem gereken görevleri yerine getiremediğim için ilgili işleri sosyal yaşamımı sürdürmem gereken zaman diliminde halletmeye çalışmaktayım. Bahsedilen bu durumda iş yaşam dengesinin iç içe geçmesine neden olmakta ve bu iki kavram arasındaki dengenin sağlanmasında olumsuz sonuçlar ortaya çıkarmaktadır" (KE7).

***Çözüm:** "Teknostresin getirdiği sanal kaytarmayı ne kadar yaşasak da işlerimi önceleyerek sanal kaytarmanın işlerimi etkilemesine müsaade etmiyorum. Yani doğru bir planlama ile zamanı düzgün yöneterek bunun üstesinden gelebiliyorum" (KE3).*

"Bununla birlikte aralıklarla gerçekleşen sanal kısa maceralar stres seviyemi kontrol etmeye yardımcı olmakla birlikte farklı noktalara odaklanarak bu strese maruz kalmama engel olmaktadır. Bu zaman diliminde kendime ayırdığım molalar aslında daha canlı ve motive olmuş bir şekilde işe dönmeme yardımcı olmaktadır" (KE7).

Yapılan analizler sonucunda değişkenler arasındaki kodları gösteren çakışan kodlara ait görsele Şekil 1.'de yer verilmiştir.

Şekil 1. Değişkenler arasındaki çakışan kod matrisi görseli



Şekil 1'de değişkenler arasındaki ilişki gösterilmektedir. En çok ilişki teknostres ve sanal kaytarma arasında gerçekleşmiştir. Yine hem teknostresin hem de sanal kaytarmanın çalışan performansını etkilediği görülmektedir. Genel olarak teknostresin sanal kaytarma faaliyetlerini tetiklediği, ancak bu kaytarma davranışlarının "önemli" ve "önemsiz" olarak ikiye ayrılarak çalışan performansına farklı etkilerde bulunabileceği görülmektedir.

Şekil 1, teknostresin alt boyutları ile sanal kaytarma türleri ve çalışan performansı arasındaki ilişkileri görsel olarak ortaya koymakta; ok ve çizgi kalınlıkları üzerinden bu ilişkilerin yoğunluklarını yansıtmaktadır. Özellikle tekno-aşırı yüklenmenin hem önemli sanal kaytarma faaliyetleri hem de çalışan performansı ile en güçlü ilişkilere sahip olduğu görülmekte, bu da teknolojik baskının iş dışı dijital aktiviteler ve iş verimliliği üzerinde belirleyici bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir. Tekno-karmaşıklık ve tekno-belirsizlik boyutları da sanal kaytarma davranışlarıyla anlamlı düzeyde ilişkilenmektedir. Önemli sanal kaytarma faaliyetleri ile çalışan performansı arasındaki güçlü bağlantı, çalışanların yoğun stres altında gerçekleştirdikleri dijital dikkat dağıtıcı faaliyetlerin iş verimliliği üzerinde olumsuz etkiler yarattığını ortaya koyarken; önemsiz sanal kaytarma davranışlarının performansa daha zayıf ve bazı durumlarda nötr ya da dolaylı olumlu katkılar sağlayabileceği anlaşılmaktadır.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Günümüzde çalışanların iş yaşamında karşılaştığı çeşitli fiziksel ve psikolojik zorluklar giderek artmaktadır. Özellikle dijitalleşmenin ivme kazanmasıyla birlikte, teknolojik gelişmeler hem bireysel hem de örgütsel düzeyde yeni fırsatlar sunmakla birlikte, aynı zamanda çeşitli teknoloji kaynaklı sorunların da ortaya çıkmasına neden olmaktadır (Hernandez, 2022). Bu noktada, dijital araçların sağladığı üretkenlik, hız ve erişilebilirlik gibi avantajların yanı sıra, olası olumsuz etkilerin de göz ardı edilmemesi önem arz etmektedir. Özellikle çalışma saatleri içinde teknolojinin işle doğrudan ilişkili olmayan amaçlarla kullanılması, dikkat dağınıklığı, görevlerin ertelenmesi ve zamanın verimsiz kullanımı gibi davranışsal sorunlara yol açmaktadır (Griffiths, 2010). Dolayısıyla bu durumda bireysel iş performansında düşüşe ve örgütsel verimlilikte azalmaya neden olabilmektedir.

Bu araştırma, bir devlet üniversitesinde görev yapan idari personel örneklemi üzerinden teknostres, sanal kaytarma ve çalışan performansı arasındaki ilişkileri nitel bir bakış açısıyla incelemeyi amaçlamaktadır. Elde edilen bulgular, teknostres düzeyi yüksek olan bireylerin sanal kaytarma davranışlarına daha yatkın olduklarını ve her iki faktörün de çalışan performansını olumsuz yönde

etkilediğini göstermektedir. Literatürde bu bulguları destekleyen çeşitli çalışmalar da mevcuttur (Güğerçin, 2020; Küçükdursun vd., 2022; Li ve Liu, 2022; Wong vd., 2023). Araştırmanın dikkat çekici yönlerinden biri, teknostres ile sanal kaytarma davranışları arasında doğrusal ve tek yönlü bir ilişkiden ziyade, karşılıklı etkileşim temelli döngüsel bir yapının bulunmasıdır (Hernandez, 2022). Bu çerçevede, teknostres yalnızca sanal kaytarma eğilimini artırmakla kalmamakta; aynı zamanda sanal kaytarmanın da bireyin dijital ortamlarla kurduğu ilişkiyi daha stresli hale getirebildiği ve bu karşılıklı etkinin süreklilik arz ettiği görülmektedir (Brooks vd., 2017; Güğerçin, 2020).

Araştırmanın örneklemini bir devlet üniversitesinde görev yapan 12 idari personel oluşturmaktadır. Katılımcıların yaş ortalaması 37,25 yıl ve ortalama iş deneyim süresi 11,75 yıl olarak hesaplanmıştır. Bu durum, araştırma grubunun kamu sektöründe deneyim sahibi bireylerden oluştuğunu göstermektedir. Ayrıca, katılımcıların internet, bilgisayar, cep telefonu ve benzeri dijital araçları kullanma becerileri 10 üzerinden ortalama 7,75 düzeyindedir. Bu bulgu, katılımcıların teknolojik altyapıya hâkim olduğunu, dolayısıyla teknostresin temel nedenlerinden birinin teknolojik yetersizlik değil; iş yükü, bilişsel yorgunluk ve dijital yoğunluk olabileceğini düşündürmektedir. Bu da teknostresin yalnızca bireysel teknik yeterlilikle değil, aynı zamanda örgütsel dinamikler ve yönetsel taleplerle şekillenen çok boyutlu bir psikososyal olgu olduğunu ortaya koymaktadır.

Nitel verilerle desteklenen bulgular, çalışanların gittikçe daha yoğun bir şekilde teknostrese maruz kaldığını ve bu durumun bir sonucu olarak çalışanların sanal kaytarma davranışı sergilediklerini ortaya koymaktadır. Bu tür stres kaynaklarının etkilerini azaltmak için zaman yönetimi becerilerinin geliştirilmesi, hizmet içi eğitim olanaklarının artırılması ve iş-özel yaşam dengesini destekleyen organizasyonel politikaların uygulanmasının gerekliliği gözlemlenmiştir. Bu bağlamda genel olarak örgütlerin, çalışanlarına eğitim vermesi, teknostreslerini azaltıcı faaliyetlerde bulunması ve iş yerinde sanal kaytarmaya iten nedenleri ortadan kaldırarak çalışanların performanslarını artırıcı faaliyetlerde bulunmasını sağlamaları gerekmektedir. Ayrıca dijital okuryazarlık eğitimlerinin yaygınlaştırılması, farkındalık artırıcı uygulamaların hayata geçirilmesi, iş süreçlerinin dijital denge gözetilerek tasarlanması gibi önlemlerin alınması da öneriler arasında yer almaktadır.

KAYNAKÇA

Akman, A. Z. (2023). Türkiye'de "Teknostres" konusunda gerçekleştirilen çalışmalara yönelik bir inceleme. *International Journal of Entrepreneurship and Management Inquiries, 2*, 71–86. https://doi.org/10.55775/ijemi.1326272

Andel, S. A., Kessler, S. R., Pindek, S., Kleinman, G., & Spector, P. E. (2019). Is cyberloafing more complex than we originally thought? Cyberloafing as a coping response to workplace aggression exposure. *Computers in Human Behavior, 101*, 124–130. https://doi.org/10.1016/j.chb.2019.07.013

Askew, K., Buckner, J. E., Taing, M. U., Ilie, A., Bauer, J. A., & Coovert, M. D. (2014). Explaining cyberloafing: The role of the theory of planned behavior. *Computers in Human Behavior, 36*, 510–519. https://doi.org/10.1016/j.chb.2014.04.006

Azizoğlu, Ö., & Kaya, M. (2023). *Tekno-Stres* (E. Aydın, Ed.). Efe Akademi.

Brooks, S., Longstreet, P., & Califf, C. (2017). Social media induced technostress and its impact on internet addiction: A distraction-conflict theory perspective. *AIS Transactions on Human-Computer Interaction, 9*(2), 99–122. https://doi.org/10.17705/1thci.00091

Campbell, J. P., McHenry, J. J., & Wise, L. L. (1990). Modeling job performance in a population of jobs. *Personnel Psychology, 43*(2), 313–575. doi: https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1990.tb01561.x.

Çalışkan, M., & Çoklar, A. N. (2022). Öğretmen adaylarının teknostres düzeylerinin belirlenmesi. *Anadolu Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, *6*(3), 341–354. https://doi.org/10.34056/aujef.1106453

Dorukbaşı, N., & Karakaya, A. (2024). Sağlık bilişim sistemi kullanıcılarında teknostresin teknoloji kabul üzerine etkisi. *Gümüşhane Üniversitesi Sağlık Bilimleri Dergisi, 13*(1), 325–340.

Gezer, H. B., & Barutçu, H. (2020). Sanal kaytarma ile iş tatmini arasındaki ilişkiye yönelik bir araştırma. *İnternet Uygulamaları ve Yönetimi*, *11*(1), 36–48. https://doi.org/10.34231/iuyd.696227

Griffiths, M. (2010). Internet abuse and internet addiction in the workplace. *Journal of Workplace Learning*, *22*(7), 463–472. https://doi.org/10.1108/13665621011071127

Güğerçin, U. (2020). Does techno-stress justify cyberslacking? An empirical study based on the neutralisation theory. *Behaviour & Information Technology*, *39*(7), 824–836. https://doi.org/10.1080/0144929X.2019.1617350

Hernandez, R. A. (2022). Cyberloafing and technostress: Working from home during a pandemic. [Unpublished Doctoral Dissertation], Walden University.

Jiang, H. (2020). Understanding the mental recovery effect of cyberloafing: Attention replenishment and task-set inertia. In F. D. Davis, R. Riedl, J. Vom Brocke, P.-M. Léger, A. B. Randolph, & T. Fischer (Eds.), *Information Systems and Neuroscience: NeuroIS Retreat 2020* (Vol. 43). Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-030-60073-0

Karataş, A., & Avcı, S. B. (2017). Kamu kurumlarında sanal kaytarma olgusunun değerlendirilmesi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, *22*, 2321–2346.

Krippendorff, K. (2018). *Content analysis: An introduction to its methodology*. Sage publications.

Koay, K.-Y., & Soh, P. C.-H. (2018). Should cyberloafing be allowed in the workplace?. *Human Resource Management International Digest*, *26*(7), 4–6. https://doi.org/10.1108/HRMID-05-2018-0107

Kopuz, K., & Aydın, G. (2020). Sağlık çalışanlarında teknostres: Bir özel hastane örneği. *Ekonom, İşletme ve Maliye Araştırmaları Dergisi*, *2*(3), 249–264. https://doi.org/10.38009/ekimad.780928

Küçükdursun, B., Özkan, S., Şahin, S., Doğan, B. & Bozkurt, Ö. (2022). Çalışanların teknolojik stres algılarının bireysel iş performansına etkisinin incelenmesi: Düzce ili tekstil sektörü üzerine bir araştırma. *Uluslararası İşletme Bilimi ve Uygulamaları Dergisi, 2*(1), 17-34.

Lestari, S., Watini, S., & Rose, D. E. (2024). Impact of self-efficacy and work discipline on employee performance in sociopreneur initiatives. *Aptisi Transactions on Technopreneurship (ATT)*, *6*(2), 270-284.

Li, X., & Liu, D. (2022). The influence of technostress on cyberslacking of college students in technology-enhanced learning: Mediating effects of deficient self-control and burnout. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, *19*(18), 1-12.

Lim, V. K. G. (2002). The IT way of loafing on the job: Cyberloafing, neutralizing and organizational justice. *Journal of Organizational Behavior*, *23*(5), 675–694. https://doi.org/10.1002/job.161

Lune, H., & Berg, B.L. (2017). *Qualitative research methods for the social sciences*, Ninth Edition, Pearson.

Mercado, B. K., Giordano, C., & Dilchert, S. (2017). A meta-analytic investigation of cyberloafing. *Career Development International*, *22*(5), 546–564. https://doi.org/10.1108/CDI-08-2017-0142

Morahan-Martin, J. (2005). Internet abuse: Addiction? Disorder? Symptom? Alternative explanations? *Social Science Computer Review*, *23*(1), 39–48.

Okebaram, S. M. (2013). Minimizing the effects of technostress in today's organization. *International Journal of Emerging Technology and Advanced Engineering*, *3*(11), 649–658.

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

Örücü, E., & Hasırcı, I. (2021). Organizasyonlarda sinizm ile sanal kaytarma davranışı ilişkisinde çalışan yaşının düzenleyici etkisi. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, *28*(1), 23–43. https://doi.org/10.18657/yonveek.743508

Özkan, U. B. (2023). Doküman inceleme yönteminde geçerlik ve güvenirlik: eğitim bilimleri araştırmaları bağlamında kuramsal bir inceleme. Dokuz Eylül Üniversitesi Buca Eğitim Fakültesi Dergisi, (56), 832-848.

Qiao, G., Li, Y., & 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.

Sadıç, E., Eğilmez, Ö., & Haşit, G. (2020). Üniversite çalışanları bağlamında sanal kaytarma ve örgütsel vatandaşlık davranışı üzerine bir inceleme. *Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, *5*(2), 234–256. https://doi.org/10.33905/bseusbed.777522

Simkova, B., & Cincera, J. (2004). Internet addiction disorder and chatting in the Czech Republic. *CyberPsychology & Behavior*, *7*(5), 536–539.

Stolterman, E., & Fors, A. C. (2004). Information technology and the good life. *Information Systems Research: Relevant Theory and Informed Practice*, 687–692.

Tandon, A., Kaur, P., Ruparel, N., Islam, J. U., & Dhir, A. (2022). Cyberloafing and cyberslacking in the workplace: Systematic literature review of past achievements and future promises. *Internet Research*, *32*(1), 55–89. https://doi.org/10.1108/INTR-06-2020-0332

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

Tsai, H.-Y. (2023). Do you feel like being proactive day? How daily cyberloafing influences creativity and proactive behavior: The moderating roles of work environment. *Computers in Human Behavior*, *138*, 1–8. https://doi.org/10.1016/j.chb.2022.107470

Türen, U., Erdem, H., & Kalkın, G. (2015). İşyerinde tekno-stres ölçeği: Havacılık ve bankacılık sektöründe bir araştırma. *Çalışma İlişkileri Dergisi*, *6*(1), 1–19.

Weinstein, A., & Lejoyeux, M. (2010). Internet addiction or excessive internet use. *The American Journal of Drug and Alcohol Abuse*, *36*(5), 277–283.

Wong, G. Y. L., Kwok, R. C. W., Zhang, S., Lai, G. C. H., & Cheung, J. C. F. (2023). Mutually complementary effects of cyberloafing and cyber-life-interruption on employee exhaustion. *Information & Management*, *60*(2), 1-14.

Wu, J., Mei, W., Liu, L., & Ugrin, J. C. (2020). The bright and dark sides of social cyberloafing: Effects on employee mental health in China. *Journal of Business Research*, *112*, 56–64. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.02.043

Yellowlees, P. M., & Marks, S. (2007). Problematic internet use or internet addiction? *Computers in Human Behavior*, *23*(3), 1447–1453.

Yener, S. (2018). Teknostresin iş performansı üzerindeki etkisi; tükenmişliğin aracı rolü. *Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, *20*(2), 85–101. https://doi.org/10.32709/akusosbil.403114

Yiğit, A. G., Topçu, T. B., & Türkoğlu, H. T. B. (2022). Teknostresin dijital tükenmişliğe etkisinde bilişsel ön yargıların rolü. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, *9*(3), 1857–1883. https://doi.org/10.30798/makuiibf.1034253

Young, K. S., & Case, C. J. (2004). Internet abuse in the workplace: New trends in risk management. *CyberPsychology & Behavior*, *7*(1), 105–111.

ÖRGÜTSEL GÜVEN VE SİNİZM İLİŞKİSİNDE ÖRGÜTSEL DIŞLANMANIN ARACI ETKİSİ

Prof. Dr. M. Fedai ÇAVUŞ
Osmaniye korkut Ata Üniversitesi mfcavus@osmaniye.edu.tr

Dr. Rabia Sultan KURŞUNCU
rabianurhalis@gmail.com

ÖZET

Örgütlerin devamlılığı için ihtiyaç duyulan örgütsel güven ve örgüt içerisinde oluşumunun önlenmesi gereken sinizm ve dışlanma gibi kavramlar örgütün başarısında önemli rol oynamaktadır. Bu araştırmada, örgütsel güven, örgütsel dışlanma ve örgütsel sinizm arasındaki ilişkilerin eğitim sektörüne göre incelenmesi amaçlanmıştır. Bu maksatla, Kahramanmaraş ilindeki kamu okullarında görev yapmakta olan 524 katılımcıdan veri toplanmıştır. Toplanan verilere paket programlar kullanılarak korelasyon ve ara değişken analizleri yapılmıştır. Elde edilen bulgulara göre, örgütsel güven; örgütsel sinizmi, örgütsel dışlanmayı anlamlı ve negatif etkilediği sonucuna ulaşılırken örgütsel güven ve sinizm ilişkisinde örgütsel dışlanmanın kısmi aracı rolü tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel Güven, Örgütsel Dayanıklılık, Örgütsel Dışlanma, Örgütsel Sinizm

GİRİŞ

Günümüzde etkinlik ve verimlilik hedefli örgütlerin, hedeflerini başarabilmesine yönelik örgütün oluşturan tüm faktörler bütün bir şekilde de ele alınması gerekmektedir. Çünkü, günümüz yaklaşımında yalnızca parasal sermaye değil aynı zamanda beşerî sermayenin de önemli unsurlardan biri olduğu, örgüt içerisinde tavır ve tutumların gözlenip incelenmesi ve örgüt atmosferindeki unsurların uyumlu şekilde olması önemli bir durum olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu bağlamda, örgüt çalışanlarını etkileyen unsurların incelenmesi gerekmektedir. Bunlar örgüt içerisinde gelişen güven, zorluklara karşı dayanıklılık gücü, dışlanma, sinizm ve benzeri unsurlardır.

Genel kabul edilen güven tanımını ele aldığımızda örgütsel güven; bireyin örgütündeki diğer çalışanlara karşı inanma ihtiyacı, kişinin, üstlerinin sözlerini tutmasını ve örgüt çalışanlarının beklentilerine cevap vermesi olarak belirtilmektedir. Ayrıca çalışma ortamındaki arkadaşlarına yönelik ilişkilerinde de aynı beklenti içinde olma durumudur. Bundan dolayı örgüt ortamındaki ilişkilerin sağlıklı olması örgütün içerisindeki güven duygusuna bağlıdır (Gün & Söyük, 2017, s.45). Çalışma ortamında örgütün kendisine güven duyulması bir ihtiyaç olmasının yanında aynı zamanda gerekliliktir. Çünkü güven ortamı sağlanmamış bir örgüt ortamında bireylerin aynı amaç ve hedef doğrultusunda yol alması mümkün görünmemektedir. Güvenin sağlandığı örgütler değişimlere ve yeniliklere daha kolay entegre olabilir, daha başarılı ve yenilikçi olabilir.

Örgütü etkileyen diğer bir unsur olan dışlanma ise, çalışanların dikkate alınmaması ve diğer çalışanların bireyi dışta tutması sonucu meydana gelmektedir. Bundan dolayı, örgüt çalışanlarının bilgi alışverişinde bulunmaları ve düşüncelerini dile getirmenin manasının olmadığı inancına sebebiyet vermekte ve bundan ötürü de dışlanan örgüt çalışanları örgüt bünyesinde kendilerini ifade etmekte zorlanmaktadır (Fatima vd., 2017, s.117). Çalışma ortamında bireyler arasında iletişim sıkıntısı, duygu ve bilgi aktarımında aksaklık kısaca kopukluk yaşayan çalışanlar aidiyet, kontrol, öz saygısı için tehdit oluşmakta ve çalışan bunu hissetmektedir (Cursan vd., 2017, s.390).

Son zamanlarda çok sık karşımıza çıkan konulardan birisi olan sinizm, kişilerin durumlar karşısında olumsuz bakış açısına ve negatif bir yapıya sahip olmaları ve aynı zamanda sinik kişilerin kendi

çıkarlarına dikkat ettiği ve önemsediği, çıkarlarının varlığını sürdürebilmek veya arttırabilmek için diğer bireyleri hedeflerine ulaşabilmek için kullandığı ifade edilmektedir (Mautner, 1997).

Araştırma kapsamında örgütsel güven, örgütsel dışlanma ve örgütsel sinizm değişkenleri arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmalara bakıldığında örgütsel güven ile sinizm arasında olumsuz (Karcıoğlu & Naktiyok, 2015, s.21; Akın, 2015) ilişki olduğu belirtilmiştir. Benzer şekilde örgütsel güvenin, örgütsel dışlanma ve örgütsel sinizmi ile negatif yönde (Kasap, 2020, s.1060) ilişkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Yapılan bu araştırmanın literatüre katkı sağlanacağı düşünülmektedir. Ayrıca işletme için önemli olan bu konular değerlendirildiğinde güven, dışlanma, sinizm konularının birbirleriyle etkileşim halinde olduğu örgütsel işleyişte bu tür konulara maruz kalan kişilerin örgütüne karşı sadakat ve bağlılığının, verimliliğini ve çalışma performansında olumsuz durumlarla karşılaşma ihtimalinin meydana geldiği örgütün vizyon ve misyon açısından olumlu olmayan sonuçlara sebep olduğu görülmektedir.

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Örgütsel Güven

Güven farklı disiplinlerden meydana gelen bir kavramdır. Güvene dair yazınlar sürekli olarak gelişmekte ve yalnızca yönetimde ele alınmayıp psikologların, ekonomistlerin de ilgi alanına girmektedir (Mayer vd., 1995, s. 710). Güven sözlükteki manasına bakıldığında karşımıza korku, çekinme ya da kuşku duymadan bağlanma ve benzeri şekilde çıkmaktadır (Hosmer, 1995, s. 379). Yani güven, kişilerin birbirine olan bağlılıklarının derinliğine ve seviyesine dayalı meydana gelecek olan riskin kabul edilmesidir (Sheppard & Sherman 1998, s.422). Farklı bilimsel olarak yapılan tanımlarına bakıldığında tehlike riski taşıyan bir durum karşısında başarılı olabilmek amacıyla herhangi bir nesnenin ya da kişinin özelliklerine duyulan inanç olarak tanımlarken (Griffin, 1997, s.24), başka bir tanımda ise kişinin adaletli ve ahlak kurallarına uygun şekilde davranacağına duyulan inanç olarak tanımlamıştır (Luhman, 1979). Farklı bir araştırmada da karşısındaki kişiye sergilediği davranışın ciddi sonuçlar doğuracağına dayanarak duyarlı davranmasını istemesi şeklinde ifade edilmiştir (Mayer vd.,1995, s.710). McAllister (1995, s.24) insanın söz ve davranışlarıyla, fikir ve karalarıyla başka insanlara itimat vermesi ve bu tür davranışlar sergilemesidir (Demircan & Ceylan, 2003, s.142) şeklinde belirtmiştir. Örgütsel güven üç alt boyuta sahiptir. Yöneticiye güven, çalışma arkadaşlarına güven, kuruma güven şeklindedir.

Yöneticiye Güven: Bu boyutta; üstlerin, dürüstlüğüne inanılması, bireylerin sorun ve sıkıntılarına ilgi göstermesi, ilişkilerinde tutarlı davranması ve çalışanlar hakkında sahip olduğu bilgileri diğer kişilerle paylaşmaması ile ilgili olduğunu ifade etmektedir (Yılmaz, 2009, s. 476). Yöneticilerin davranışlarına bağlı olarak çalışanların onlara duydukları güven artmakta veya azalmaktadır (Mayer vd. 1995, s. 730).

Çalışanlar Arası Güven: Çalışanların yetkinliğine, eşit ve adaletli olunmasına, değer verilmesine ve etik kurallarını benimseyen tavır ve davranış göstereceğine yönelik inanç şeklinde belirtilmektedir. Örgütteki bireylerin arasında güvenin bulunması, çalışanları tavır ve davranışlarında tutarlı, adil ve benzeri şekilde davranmaya yönlendirir (Tüzün, 2007, s. 109).

Kuruma Güven: Örgüte güven, çalışanların örgütlerine yönelik güven seviyeleri olarak ifade edilebilir. Başka bir ifade de ise örgüte güveni; örgüt çalışanlarının örgütlerinin başarılı olmasına yönelik oluşturduğu inanç şeklindedir (Mckgniht, vd.,1998, s.474). Kuruma güven karşımıza literatürde odak grubuna güven olarak da çıkmaktadır ve örgütün biçimine, yapısına, kurallarına duyulan güven duygusunu belirtmektedir (Dirks & Ferrin,2002, s.611).

Örgütsel Dışlanma

Dışlanma, çalışanların kendilerini grup içerisinde bulunan başka bir çalışan veya çalışanlar tarafından dikkate alınmaması ve görmezden gelinmesi olarak tanımlanmaktadır (Greenberg & Edwards, 2009, s.250). Dışlanma, sosyal reddedilme veya grup dışında tutulmaya yönelik genel bir süreç olarak ifade edilmektedir (Gruter & Masters 1986, s.150). Başka bir ifade de ise dışlanma kavramını çalışanların

başka çalışanlar tarafından kasıtlı dikkate alınmaması veya grup dışına itilmesi olarak belirtilmektedir (Sommer vd., 2001, s 229).

Örgütsel dışlanmanın açıklanmasına yönelik farklı tanımların var olduğu görülmektedir. Ancak genel olarak bakıldığında ulaşılan sonuç dışlanma durumunun çalışan ve örgüt için zararlı sonuçları olduğu görülmektedir (Liu & Xia, 2016, s. 198). Örgütler, dışlanmanın meydana gelebileceği önemli görülebilecek sosyal bağlamlardandır (Fox & Stallworth, 2005, s.438). Örgütte dışlanma çalışanların örgütte bulunan diğer çalışanlar tarafından önemsenmediğini düşünmesinden kaynaklanmaktadır (Leung vd. 2011, s.837). Örgütte dışlanan çalışanların diğer çalışanlar tarafından dikkate alınmadığını ifade etmektedir (Zhao, vd. 2013, s.220).

Örgütsel Sinizm

Sinizm kelime anlamıyla "ilgisizlik, uzaklaşma, umutsuzluk, güven eksikliği, şüphe, çatışmalar, devamsızlık, tükenmişlik" gibi birçok olumsuz durumla ilişkilendirilmektedir (Blanca & Ramona, 2016, s.48). Sinizm, olumlu olmayan duygu ve düşüncelerin uyanmasına ve bunun sonucu olarak harekete geçmesine sebebiyet veren bir tanım olarak ifade edilmektedir (Abraham, 2000, s.269). Örgütsel sinizm, örgüt çalışanların örgüte yönelik tutumudur. Örgüte dair inançlardan, tutumlardan, niyetlerden ve davranışsal eğilimlerden meydana gelmektedir (Breckler, 1984, s.1191). Farklı bir ifadeyle, örgütsel sinizm yalnızca "negatif düşünen" bireylerin örgüte taşıdığı hislerle değil, bunun yanı sıra örgütteki tecrübeleriyle oluşmaktadır (Johnson & Kelly, 2003, s.640). Literatüre bakıldığında genel olarak sinizm üç boyuttan oluşmaktadır. Bunlar;

Bilişsel Sinizm: Bilişsel boyut, çalışma ortamındaki bireyler arasında bütünlükten uzak ve adalet, dürüstlük, samimiyet gibi duyguların eksik olduğu inancını belirtmektedir. Ayrıca örgütteki bireylerin ilişkileri, çıkarları doğrultusunda olduğu ve örgütteki kişilerin tutarsız ve güvenilmez olduğuna dair bir inanç olduğu ifade edilmektedir (Brandes, 1997, s.35). Bilişsel boyuta göre, bireylerin tavır ve davranışları değiştirilebilir ancak bu onlara güvenilmesi gerektiği anlamına gelmediğini belirtmektedir (Kalağan, 2009, s.83).

Duyuşsal Sinizm: Duyuşsal boyut, kişinin duygusal tepkilerinden meydana gelmektedir. Bu boyut sorun, utanma, asabilik ve saygısızlık gibi ciddi duygusal tepkilerden meydana gelmektedir (Abraham, 2000, s. 269). Ayrıca bireylerin olumlu olmayan inançlarının olmasının yanı sıra kuruluşa yönelikte negatif duygular taşımaktadırlar. Örgütteki bireyler, örgüte yönelik korku, asabilik, nefret, tiksinme ve utanç gibi güçlü duygular sergileme eğilimleri bulunduğu ifade edilmektedir (Izzard, 1977). Bireyler örgütlerini düşündüklerinde örgütü için utanma, bıkma ve tiksinme duygularını hissedebilmekteler (Dean vd., 1998, s.346).

Davranışsal Sinizm: Davranışsal boyuta göre, dalgacı ve kendini her şeyden üstün görmenin yanı sıra, örgütün gelecekteki davranışları hakkında emin olarak küçümseme ve kötümser tahminlerde bulunarak negatif tavırlar sergileyebilmekte; örgütün içtenlik, net, adil ve dürüstlük gibi niteliklerinin bulunmadığını belirtmektedir (Wanous vd., 2000, s.147). Örgütsel sinikler, örgütün geleceği hakkında kötümser düşüncelere sahip olmakla birlikte, alaycı davranışları karşı tarafa iletmek için belirli sözsüz davranışlar sergilemekte ve karşıyı rahatsız edecek imalarda bulunabilmektedir (Dean vd., 1998, s.346).

ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Araştırmanın Evreni

Kahramanmaraş merkezde bulunan devlet okullarında bulunan toplam 5725 öğretmen araştırma evrenini oluşturmaktadır. Örneklem seçiminde "kolayda örnekleme" yöntemi kullanılmıştır. Araştırmada anket tekniğinin hem Google form üzerinden online olarak hem de yüz yüze yapılmıştır. Toplam 580 öğretmenden veri toplanmıştır, ancak 56 öğretmene ait veriler eksik doldurulmuştur. Bundan dolayı toplanan 580 veriden 56'sı çıkarılmış ve analiz yapılırken kullanılmamıştır. Bundan dolayı 524 öğretmenin verisi analiz edilmiştir.

Veri Toplama Araçları

Örgütsel Güven Ölçeği: Araştırmada örgütsel güvenin ölçülmesi için Omarow (2009) geliştirdiği 22 soru 3 boyuttan oluşan anket kullanılmıştır.

Örgütsel Dışlanma Ölçeği: Araştırmada Örgütsel dışlanma kavramını ölçmek için tek boyutlu 10 ifadeden oluşan Ferris ve arkadaşları (2008) tarafından geliştirilen "İşyerinde Dışlanma Ölçeği" (Workplace Ostracism) yararlanılmıştır.

Örgütsel Sinizm Ölçeği: Örgütsel sinizm ölçmek için Brandes, Dharwadkar ve Dean (1999) tarafından geliştirilmiş ölçek kullanılmıştır. Ölçek üç boyut, toplam 13 ifadeden meydana gelmektedir.

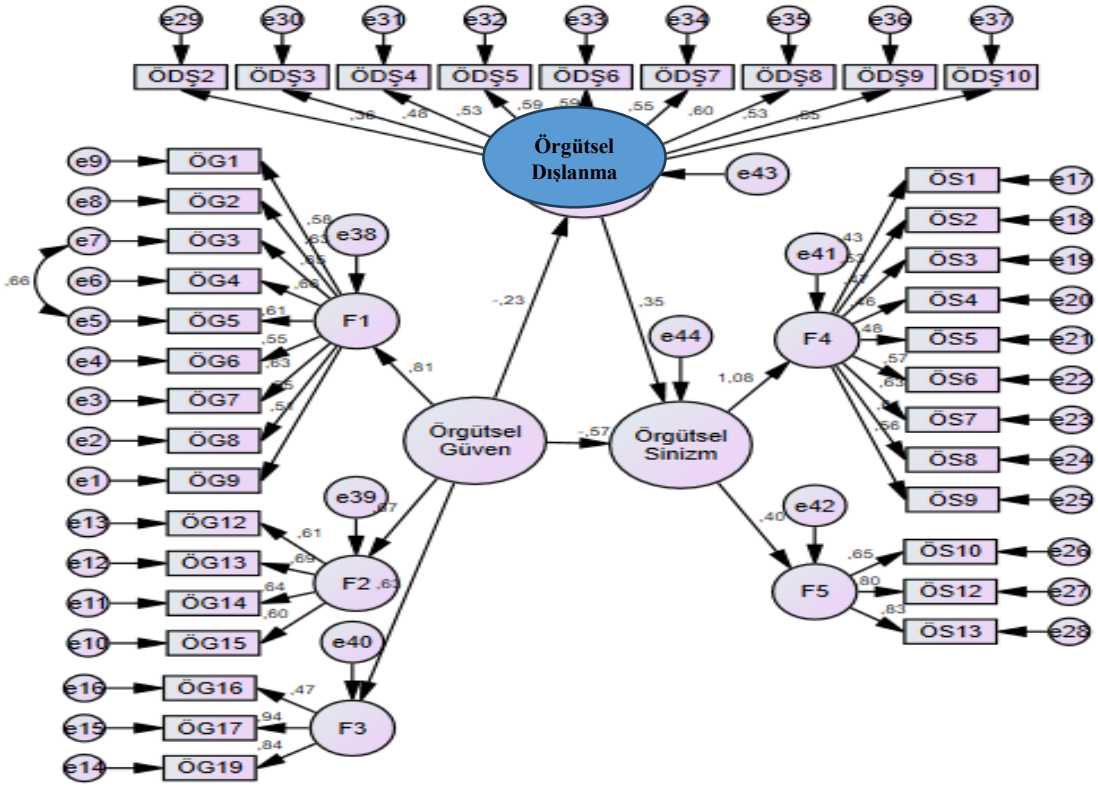
BULGULAR VE TARTIŞMA

Araştırma için toplanan verilerin analizi için SPSS for Windows 25.0 ve AMOS 23.0 programı kullanılmıştır. Bulguların incelenmesine ilk olarak tanımlayıcı istatistiklere yer verilmiş olup ölçeklerin güvenirliliğini ölçmek için "Güvenilirlik Analizi", yapı geçerliliğini test etmek amacıyla "Açıklayıcı Faktör Analizi" ve "Doğrulayıcı Faktör Analizi" yapılmıştır. Kurulan model doğrultusunda yol analizleri yapılmıştır.

Yapılan keşfedici ve doğrulayıcı faktör analizleri kullanılan ölçeklerin uygun olduğunu göstermektedir. Örgütsel güven ölçeği 3 boyut, dışlanma ölçeği tek boyut ve örgütsel sinizm ise 2 boyut olarak elde edilmiş olup literatürde bu şekilde bulgular mevcuttur.

Ölçekler arasındaki ilişkiyi ölçmek amacıyla uygulanan korelasyon analizi sonucunda, Yöneticiye duyulan güven boyutu ile örgütsel dışlanma ölçeği arasında (r=- 0.157, p<0.05) negatif ilişki, bulunurken, Örgütsel sinizmin bilişsel ve duyuşsal boyutu arasında (r=- 0.450, p<0.05), davranışsal boyutu arasında (r=- 0.232, p<0.05) ve örgütsel sinizm ölçeği arasında (r=- 0.432, p< 0.05) istatistiksel olarak anlamlı ve negatif yönlü bir ilişki olduğu görülmektedir. Örgütsel güven, örgütsel sinizm ilişkisinde örgütsel dışlanma aracılık rolünü incelemek üzere oluşturulan model ve istatistik bulağılar aşağıdaki gibidir.

Şekil 1. Örgütsel Güvenin Örgütsel Sinizm Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Dışlanmanın Aracı Rolü



Tablo. 1. Örgütsel Güvenin Örgütsel Sinizm Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Dışlanmanın Aracı Rolüne İlişkin Sonuçlar (***p<0.05)

Etki	Tahmin	Standart Hata	t	p	Sonuç
Örgütsel Güven → Örgütsel Sinizm	-0.734	0.119	-5.987	***	Kabul
Doğrudan Etki	**Tahmin**	**Standart Hata**	**t**	**p**	**Sonuç**
Örgütsel Güven → Örgütsel Dışlanma→Örgütsel Sinizm	-0.566	0.111	-6.138	***	Kabul
Dolaylı Etki	**Tahmin**		**Güven Aralığı**		**Sonuç**
Örgütsel Güven → Örgütsel Dışlanma→Örgütsel Sinizm	-0.082		(-0.161, -0.009)		Anlamlı

Oluşturulmuş olan modelde aracılık rolüne bakılmadan önce bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerinde etkisinin olup olmadığı incelenmiştir. İstatiksel olarak Örgütsel güvenin örgütsel sinizm üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır (β=- 0.734, p<0.05).

Çıkan sonuçlara göre bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerinde etkisi anlamlıdır sonucuna ulaşılmış ve bu etkide aracı rolü olup olmadığına bakılmıştır. Sonuç olarak elde edilen modelin %95 güven aralığındaki değerlerin 0'ı içermemesi modelde aracı rolünün olduğunu belirtmektedir (- 0.161,- 0.009). Aracı rolü var şeklinde ulaşılan sonuç sonrası bu aracı rolünün türüne karar vermek maksadıyla doğrudan etkinin anlamlı olup olmadığına bakılmıştır. Sonuç olarak doğrudan etkinin anlamlı olduğu fakat etki katsayısının azaldığı görülmüştür ve kısmi aracı olduğu kararı verilmiştir (β=- 0.566, p<0.05).

SONUÇ VE ÖNERİLER

Günümüz çalışma hayatında örgütlerin sürdürülebilirliği, yalnızca maddi kaynaklara değil, aynı zamanda çalışanların duygusal ve sosyal ihtiyaçlarının karşılanmasına da bağlıdır. Bu araştırmada örgütsel sessizliğin örgütsel sinizm arasındaki ilişkide örgütsel dışlanmanın aracılık rolünün nedir sorusuna cevap aranmıştır.. Bu çerçevede örgütsel güven, çalışanların örgüte yönelik olumlu tutum geliştirmelerinde belirleyici bir rol oynamaktadır. Ancak güvenin olmadığı ortamlarda, çalışanlar kendilerini dışlanmış hissedebilir ve bu durum zamanla örgütsel sinizm düzeylerinin artmasına neden olabilir. Bu bağlamda yapılan araştırmalar, örgütsel dışlanmanın, örgütsel güven ile sinizm arasındaki ilişkiye anlamlı düzeyde aracılık ettiğini göstermektedir (Ferris et al., 2008; Leung et al., 2011).

Araştırma bulguları, örgütsel güven düzeyi yüksek olan çalışanların dışlanma algılarının düşük olduğunu, bu durumun da örgütsel sinizmin azalmasına katkı sağladığını ortaya koymuştur. Diğer bir ifadeyle, çalışanlar örgüte, yöneticilere ve çalışma arkadaşlarına güvendiklerinde, örgütte dışlanmış hissetme olasılıkları azalmakta; bu da onların örgüte karşı daha olumlu bir tutum geliştirmelerine neden olmaktadır (Meyer et al., 2002). Örgütsel dışlanma ise, bireyin örgüt içinde değersiz ve görünmez hissetmesine neden olarak, sinik tutumları beslemektedir. Dışlanan çalışanlar örgütü samimiyetsiz, çıkarcı ve adaletsiz olarak algılayabilir; bu da hem duygusal hem de davranışsal sinizm biçimlerinin ortaya çıkmasına neden olur (Dean et al., 1998).

Bu çerçevede değerlendirildiğinde, örgütlerin öncelikli olarak güven iklimi yaratmaya odaklanmaları gerektiği açıktır. Açık iletişim, adil yönetim uygulamaları, şeffaf karar alma süreçleri ve çalışanların görüşlerinin dikkate alınması gibi uygulamalar, örgütsel güvenin tesis edilmesine katkı sağlayacaktır. Aynı zamanda çalışanlar arasında sosyal bağları güçlendiren faaliyetler (takım çalışmaları, sosyal etkinlikler vb.) örgütsel dışlanmayı azaltarak sinik tutumların gelişmesini önleyebilir (Williams, 2007).

Sonuç olarak, örgütsel güvenin sinizmi doğrudan azaltıcı etkisinin yanı sıra, dışlanma aracılığıyla da dolaylı bir etki yarattığı anlaşılmaktadır. Bu nedenle yöneticiler ve insan kaynakları profesyonelleri, yalnızca güven ortamı inşa etmekle kalmayıp, dışlayıcı davranışları tespit edecek ve önleyecek

sistemleri de hayata geçirmelidir. Böylece örgütte aidiyet duygusu güçlenirken, çalışanların motivasyonu ve iş tatmini de artacaktır. Bu tür uygulamaların, uzun vadede örgütsel bağlılık, performans ve yenilikçilik gibi alanlarda olumlu katkılar sağlayacağı söylenebilir.

KAYNAKÇA

Abraham, R. (2000). *Organizational Cynicism: Bases and Consequences. Genetic, Social, and General Psychology Monographs*, 126(3), 269-292.

Blanca, G. ve Ramona, T. (2016). *Change, Resistance To Change And Organizational Cynicism. Studies in Business and Economics*, 11(3), 47-54.

Brandes, P. & Dharwadkar, R. & Dean, J. W. (1999). *Does Organizational Cynicism Matter? Employee and Supervisor Perspectives on Work Outcomes*, In Eastern Academy of Management Proceedings, 2, 150-153.

Brandes, P. M. (1997). *Organizational cynicism: Its nature, antecedents, and consequences,* The University of Cincinnati, USA.

Breckler, S. J. (1984). *Empirical Validation of Affect, Behavior, and Cognition as Distinct Components of Attitude*. Journal of Personality and Social Psychology, 47(6), 1191-1205

Cursan, A. & Pascual, A. & Félonneau, M. (2017*). L'ostracisme. Avancées scientifiques sur la thématique d'une menace quotidienne. Bulletin de psychologie,* 70(5), 383-397.

Dean, J. W., Brandes, P., & Dharwadkar, R. (1998). Organizational cynicism. *Academy of Management Review*, 23(2), 341–352. https://doi.org/10.5465/amr.1998.533230

Demircan, N. & Ceylan, A. (2003). Örgütsel Güven Kavramı: Nedenleri ve Sonuçları. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi, 10 (2), 139-150*

Dirks KT, Ferrin DL (2002) . *Trust in leadership: Meta-analytic Wndings and implications for research and practice.* J. Appl. Psychol., 87(4): 611–628.

Fatima, T. Ilyas, M. Rehman, C. A. & Imran, M. K. (2017). *Empirical Investigation of Relationship between Workplace Ostracism and Employee Silence: A Test of Mediating Effects of Self-Esteem and Meaningful Existence in Context of Public Sector Universities in Punjab,* Abasyn Journal of Social Sciences, 10(1), 111-128.

Ferris, D. L., Brown, D. J., Berry, J. W., & Lian, H. (2008). The development and validation of the workplace ostracism scale. *Journal of Applied Psychology*, 93(6), 1348–1366. https://doi.org/10.1037/a0012743

Fox, S. & Stallworth, L. E. (2005). *Racial/ethnic bullying: Exploring links between bullying and racism in the US workplace.* Journal of Vocational Behavior, 66(3), 438-456.

Griffin A. (1997). *The Effect of Project and Process Characteristics on Product Development Cycle Time.* Journal of Marketing Research. 1997; 34(1):24-35.

Greenberg, J. & Edwards, M. S. (2009). Voice and silence in organizations. Emerald Group Publishing

Gruter, M. ve Masters, R. D. (1986). *Ostracism as a social and biological phenomenon: An introduction*. Ethology and Sociobiology, 7(3-4), 149-158.

Gün, İ. & Söyük, S. (2017). *Sağlık kuruluşlarında örgüt iklimi ve örgütsel güven arasındaki ilişki.* ACU Sağlık Bilim Dergisi (1); 40-48

Hosmer, L. T. (1995). Trust: *The connecting link between organizational theory and philosophical ethics.* Academy of Management Review, 20 (2): 379-403

Izard, C.E. (1977). Emotions and Consciousness. In: Human Emotions. Emotions, Personality, and Psychotherapy. Springer, Boston, MA.

Johnson, J. L. & O'Leary-Kelly, A. M. (2003). *The Effects of Psychological Contract Breach and Organizational Cynicism: Not All Social Exchange Violations are Created Equal. Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial,* Occupational and Organizational Psychology and Behavior, 24(5), 627-647.

Kalağan, G. (2009). *Araştırma görevlilerinin örgütsel destek algıları ile örgütsel sinizm tutumları arasındaki ilişki.* Akdeniz Üniversitesi, Antalya.

Karcıoğlu, M. S. & Naktiyok, A. (2015). *Örgütsel Ortamda Algılanan Güven Düzeyinin Sinizm Üzerindeki Rolü: Atatürk Üniversitesi İdari Personeli Üzerinde Bir Araştırma,* Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 17(1), 19-34.

Kasap, M. (2020). *Hizmet işletmelerinde dışlanma ve örgütsel güven ilişkisi: Güney Marmara örneği*, Turkish Studies-Economy, 15(2), 1055-1066

Leung, A. S. M., Wu, L. Z., Chen, Y., & Young, M. N. (2011). The impact of workplace ostracism in service organizations. *International Journal of Hospitality Management*, 30(4), 836–844. https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2011.01.004

Liu, H. ve Xia, H. (2016). *Workplace Ostracism: A Review and Directions for Future Research.* Journal of Human Resource and Sustainability Studies, 4(3), 197-201.

Luhmann, N. 1979.*Trust and power,* New York: Wiley.

Mautner, T. (1997). *Dictionary of Philosophy*. Penguin Reference Books.

Mayer, R. C, Davis, J. H. & Schoorman, F. D. (1995). *An Integratıve Model of Organızatıonal Trust,* Academy of Management Review, 20 (3), 709-731.

Mckgniht, D. H, Cummings, L. L. and Chervany, N. L. (1998). *Initial Trust Formatıon in New Organizational Relationships,* The Academy of Management Review, 23 (3), 473-49 0.

McAllister, D. J. (1995). *Affect-and cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations,* Academy of Management Journal, 38: 24-59

Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis. *Journal of Vocational Behavior*, 61(1), 20–52. https://doi.org/10.1006/jvbe.2001.1842

Omarov, A. (2009). Örgütsel güven ve iş doyumu: özel bir sektörde uygulama. Yayınlanmamış Doktora Tezi, DEÜ Sosyal Bilimleri Enstitüsü, İzmir.

Sheppard, B. H. & Sherman, D. M. (1998). *The grammars of trust: A model and general implications,* Academy of Management Review, 23 (3): 422-437

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

Tüzün, İ. K. (2007). *Güven, Örgütsel Güven ve Örgütsel Güven Modelleri*, Karamanoğlu Mehmetbey İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 13, 93-118.

Wanous, J. P, Reichers, A. E, & Austin, J. T. (2000). *Cynicism About Organizational Change: Measurement, Antecedent and correlates,* Group and Organizational Management, 25(2), 132-153.

Williams, K. D. (2007). Ostracism: The kiss of social death. *Social and Personality Psychology Compass*, 1(1), 236–247. https://doi.org/10.1111/j.1751-9004.2007.00004.x

Yılmaz, K. (2009). *Özel Dershane Öğretmenlerinin Örgütsel Güven Düzeyleri İle Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişki*, Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, 15 (59), 471-49 0.

Zhao, H. Peng, Z. & Sheard, G. (2013). *Workplace ostracism and hospitality employees' counterproductive work behaviors: The joint moderating effects of proactive personality and political skill,* International Journal of Hospitality Management, 33, 219-227.

CAMDAN BULUTLAR: HAVACI KADINLARIN CAN KIRIKLIKLARI

2. kez eklenmiş. 246. sayfada zaten var

1. Sibel BİLKAY
Malatya Turgut Özal Üniversitesi, sibel.bilkay@ozal.edu.tr

ÖZET

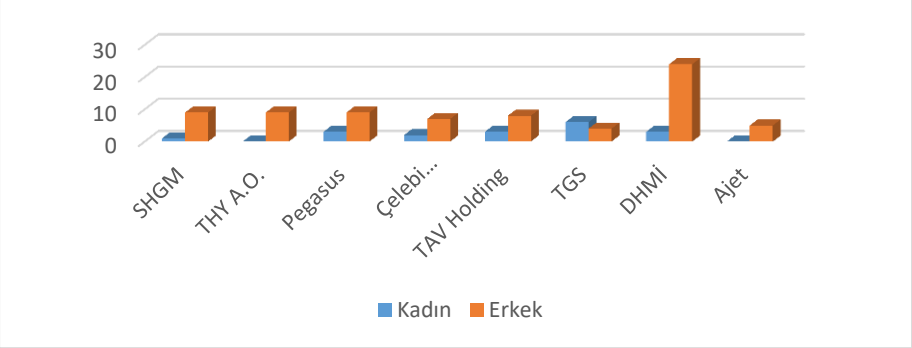
Bu çalışmanın amacı havacılık sektöründeki çeşitli departmanlarda görev alan kadın çalışanların cinsiyetlerinden dolayı karşılaşmış oldukları avantaj ya da dezavantajları oraya koymaktır. Bu amaç doğrultusunda nitel bir araştırma gerçekleştirilmiştir. Bu bağlamda, uluslararası havacılık işletmelerinin çeşitli departmanlarında görev alan 9 kadın çalışan ile derinlemesine görüşmeler yapılmıştır. Görüşmelerde önceden hazırlanmış 7 adet yarı yapılandırılmış sorudan oluşmuş görüşme formu hazırlanmıştır. Araştırmanın bulgularına göre, havacılıkta görev alan kadınların cam tavanlarının bireysel, örgütsel ve toplumsal faktörlerden kaynaklandığı, bireysel faktörlerden en baskınının radikal kabulleniş olduğu tespit edilmiştir. Literatürde bulunmayan bu kavramın keşfi çalışmanın literatüre özgün bir katkı sağlaması amaçlanmıştır. XZCVFDVCX Silinecek.

Anahtar Kelimeler: Cam Tavan Sendromu, Örgütsel Davranış, Radikal Kabulleniş, Havacılık Sektörü

GİRİŞ

Havacılık sektörü, 1933 yılında ilk sivil havacılık şirketi THY'nin kurulmasıyla günden güne büyüyen bir ivme ile yoluna devam etmektedir. Kadınlar sektörde aktif olarak görev almalarına rağmen, havacılık kurum ve kuruluşların üst yönetimlerinde yeterince temsiliyet sağlanamamaktadır. TUİK'in 2024 verilerine göre TBMM'deki kadınların erkeklere oranı % 19,9; Borsa İstanbul'da işlem gören en büyük 50 şirketin (BİST 50) yönetim kurulu üyelerinin erkeklere oranı % 19,4 olduğu görülmektedir (TUİK, 2025). Havacılık sektöründe ise kadınların işletmelerin yönetim kurullarındaki istihdam oranı % 24'tür (Şekil 1).

Şekil 1: Havacılık Sektöründe Yönetim Kurulu Cinsiyet Dağılımı 1'deki sarı işaret kaldırılabilir



Kaynak: Yazar tarafından üretilmiştir[12345678]

[1] https://web.shgm.gov.tr/tr/kurumsal/12-ust-yonetim
[2] https://investor.turkishairlines.com/tr/kurumsal-yonetim/ust-yonetim
[3] https://www.pegasusyatirimciiliskileri.com/tr/yonetim-ve-organizasyon/ust-yonetim
[4] https://www.celebiaviation.com/tr/about/about-us#top-managaments
[5] https://tavhavalimanlari.com.tr/hakkimizda/kurumsal-yonetim/yonetim-kurulu
[6] https://tgs.org.tr/yonetim-kurulu/
[7] https://www.dhmi.gov.tr/sayfalar/OrganizasyonSemasi.aspx

Havacılık sektöründeki üst yönetim kademelerinde erkeklerin ağırlıklı olması, sektörde çalışan kadınların önüne görünmez engeller (cam duvarlar) koymaktadır. Kadın çalışan sayısını artırmaya yönelik çalışmalar yürüten **SHGM Toplumsal Cinsiyet Dengesi Geliştirme Komitesi'nin bağlı olduğu SHGM'de bile** yalnızca **bir kadın yönetici** bulunmakta ve o da görevini **vekaleten** yürütmektedir. Bu durum, kadınların üst düzey yönetici pozisyonlarına gelmesi konusunda beklenen ilerlemenin sağlanamadığını göstermektedir.

Bu nedenle, kurulan komiteler ve alınan kararlar yeterli olmamakta, somut adımlar atılması gerekmektedir. Yönetimde kadınlara yer verilmesi, kadın çalışanlara mentorluk yapabilecek üst düzey yöneticilerin bulunması gibi uygulamalar, cam tavanların kırılması açısından kritik öneme sahiptir. Bu konuda örnek olması gereken kurum ise, **ülkemizdeki tüm sivil havacılık faaliyetlerini yürüten Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü'dür.**

Araştırmada havacılık sektöründeki cam tavanların sebepleri ve sonuçlarının tespiti amacıyla teorik bir çerçeve oluşturulmuş ve nitel bir araştırma gerçekleştirilmiştir. Çalışmanın ilk kısımda yapılan literatür taraması, ikinci kısmında yarı yapılandırılmış sorular ile mülakat tekniğiyle görüşmeler yer almaktadır. Gerçekleştirilen alanyazın taraması ve mülakatlar neticesinde elde edilen bulgularla havacılık sektöründeki cam tavanlar öncülleri ve sonuçları değerlendirilmiştir.

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Cam Tavan Sendromu

Alanyazında "Glass Ceilling" olarak nitelendirilen kavram, ilk olarak Hymovitz ve Schellhard (1986) tarafından Wall Street Journal'de yayınlanan "İş yaşamında kadın" konulu bir haberde kullanılmıştır (Hymowitz ve Schellhardt, 1986). Cam tavan sendromu, kadın çalışanlar ile üst yönetim arasında bulunan, liyakat ve kişisel başarılarına bakılmaksızın onların bir üst düzeye ilerlemelerini engelleyen, görülmez ve aşılması zor engelleri işaret eden bir kavramdır (Leblebici ve Karcıooğlu, 2014; Baxter ve Wrıght, 2000; Cotter vd., 2001).

İş hayatının her sektöründe yer alan kadınların üst düzeylere gelememelerinin ya da cam tavanlarla sınırlanmalarının sebepleri bireysel, örgütsel ve toplumsal sebepler olmak üzere 3 ana başlıkta değerlendirilmektedir (Dreher, 2003).

Tablo 1: Cam Tavan Sendromunun Sebepleri

Bireysel Nedenler	Örgütsel Nedenler	Toplumsal Nedenler
-Çoklu rol üstlenme -Kadınların kişisel tercih ve algıları	-Örgüt Kültürü - Örgüt Politikaları - Mentor eksikliği - İnformal iletişim ağlarına katılamama	-Mesleki ayırım -Cinsiyetler bağdaştırılan kalıplaşmış önyargılar (Stereotipler)

Kaynak: Dreher, 2003

Tablo 1'e göre bireysel nedenler; kadınların ev/iş hayatı dengesi içerisinde çoklu rol üstlenmek zorunda olması ve kişisel tercih algıları şeklinde ifade edilmiştir. Aslında kadın, bu iki rol arasındaki karmaşa sebebiyle, ilk cam tavanı kendi kendilerine koymaktadır. Örgütsel nedenler ise, kadınlara fırsat tanımayan örgüt kültürü ve/veya örgüt politikaları, mentor eksikliği ve informal iletişim ağlarına katılamama şeklinde ifade edilmiştir. Toplumsal nedenler ise, mesleki ayırım ve cinsiyetçi önyargılardır. Bazı örgütlerin örgüt kültür ve politikaları kadın ve erkeklere eşit fırsatlar sağlarken, bazı örgütlerdeki ataerkil yapı bu fırsatı sağlamamaktadır (Zeng, 2011; Mızrahı ve Aracı, 2010; Nooryohana, 2015).

Yapılan araştırmalar cam tavanların yıkıcı pek çok sonucunu ortaya koymuştur: İş hayatındaki cam tavanlar en başta kadınların hem kariyer olarak hem de kişisel gelişimlerinin önünde bir engel teşkil etmektedir. (Akyurt ve Tuncer, 2020). Yanı sıra cam tavanların bireylerin örgütsel bağlılıklarında

[8] https://www.turizmaktuel.com/haber/ajet-resmen-kuruldu-yonetimde-kimler-var

azalma, verim düşüklüğü, devamsızlık oranında artış, iş tatmini ve motivasyonda azalma ve marka imajına da negatif etkisi olduğu bulgulanmıştır (Dreher, 2003; Erdirençelebi ve Karakuş, 2018).

ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Kadınların iş hayatında üst düzey görevleri gelebilmelerinin önünde görünmez tavanlar vardır. Literatürde cam tavan sendromu olarak nitelendirilen bu kavram ile ilgili araştırmaların çoğu nicel olarak gerçekleştirilmiştir. Oysa nitel araştırmalarda bireylerin hayat tarzları, hikayeleri, davranışsal sebepleri ve sonuçları vardır ve örgütsel değişimi anlamaya yönelik etkin bir süreçtir (Strauss ve Corbin, 1998). Bu çerçevede bu konuda derinlemesine görüşme yönetiminin uygun olacağına karar verilmiştir. Nitel araştırmalar için örneklem büyüklüğünün 7-12 arasında görüşmenin yeter sayıda olduğu değerlendirilmiştir (Guest, Bunce ve Johnson, 2006). Görüşmeler neticesinde elde edilen verilere içerik analizi yapılmıştır. Katılımcıların demografik bilgileri Tablo 2'de verilmiştir.

Tablo 2: Katılımcı Bilgileri

Kod	Departman	Pozisyon	Yaş	Eğitim
K1	Havalimanı Operasyon	Orta Düzey Yönetici	50	Lisans
K2	Havalimanı Operasyon	Memur	46	Lisans
K3	Genel Müdürlük Yönetim	Üst Düzey Yönetici	40	Lisans
K4	Genel Müdürlük Yönetim	Memur	45	Lisans
K5	Kabin Hizmetleri	Memur	37	Lisans
K6	Kabin Hizmetleri	Orta Düzey Yönetici	57	Lisans
K7	Genel Müdürlük Operasyon	Uzman	49	Lisans
K8	Genel Müdürlük Operasyon	Memur	36	Y.Lisans
K9	Kabin Hizmetleri	Kıdemli Orta Düzey Yönetici	50	Önlisans

Araştırmada sosyal medya gruplarında yer alan, akademik çalışmaya katkı sağlamaya gönüllü katılımcılar arasından seçim yapılarak bir havuz oluşturulmuştur. Daha sonra 9 kişi ile telefon üzerinden mülakatlar gerçekleştirilmiştir. Katılımcılara 7 adet yarı yapılandırılmış soru yöneltilmiştir. Katılımcılardan izin alınarak kaydedilen görüşmelerin daha sonra transkripsiyonu yapılmıştır.

Araştırmanın geçerlilik ve güvenirlilik hassasiyeti göz önünde bulundurularak, nitel araştırmalarda en güçlü yöntem olan amaçlı örnekleme yönetimi tercih edilmiştir (Cresswell, 2009). Amaçlı örnekleme yöntemi çeşitlerinden maksimum çeşitlilik örneklemi kullanılarak farklı paydaşların deneyimlerinin farklı vakalar üzerinden elde edilmesi hedeflenmiştir (Suri, 2011). Görüşme soruları hazırlanırken konunun uzmanlarıyla görüşülmüş ve amacına uygunluğu teyit edilmiştir. Bu sebeple, araştırmada geçerlilik ve güvenirlilik açısından bir sorun olmadığı düşünülmektedir. Buna göre, verilen yanıtlarla üretilen metin üzerinde benzer tema ve kavramlar kodlanmıştır. Belirlenen tema ve kodların oluşturduğu bulgular yorumlanmıştır (Yıldırım ve Şimşek, 2011). Katılımcılara yöneltilen sorular aşağıdaki gibidir:

1. Kaç yaşındasınız?
2. Eğitim durumunuz?
3. İşletmedeki çalışma süreniz nedir?
4. Sektördeki pozisyonunuz nedir?
5. Kadınların kariyer hedeflerini gerçekleştirme konusunda erkeklerden daha dezavantajlı olduğunu düşünüyor musunuz?
6. Kariyer basamaklarını yükselirken kadınlara has zorluklar var mıdır? Varsa sizce nelerdir?
7. Çalıştığınız kurumda kadın olduğunuz için görevdeki yükselmenizin engellendiğini düşünüyor musunuz? Konuya ilişkin spesifik bir örneğiniz var mı? (Mutlaka çoktur da bir olay kâfi)
8. İş hayatında kadınlarla erkeklerin aynı düzlemde fırsat eşitliğine sahip olduğunu düşünüyor musunuz?

9. İş yaşamında kadın olmanın zorlukları sizce nelerdir?
10. Kariyer hayatınızı düşününce, sizce "Cam Tavan" nedir? Yeniden tanımlamak isteseniz ne derdiniz?
11. İş hayatınızda karşılaştığınız sebepsiz (!) engellemelerin, psikolojik ve fizyolojik sonuçları nelerdir?

Görüşme konusunda gönüllü 33 kişiye ulaşılmış, sektörel tecrübe ve çalışılan pozisyon açısından kategorisyon yapıldıktan sonra 9 kişiyle görüşülmüş ve görüşmeler 45-50 dakika arasında gerçekleşmiştir. Görüşme sürecindeki demografik bilgiler (Tablo 1)'de yer almaktadır. Katılımcıların çalıştıkları şirket isimleri, net pozisyonları ve katılımcıların isimleri gizli tutulmakta olup, katılımcılara 1'den 9'e kadar takma isim tanımlanmıştır. Yanı sıra, ucu açık sorular sorularak yaşamış oldukları iyi/kötü deneyimleri paylaşmaları istenmiştir.

Tablo 3: Oluşturulan Temalar ve Kodlar

Tema	Kod	Kodların Sıklığı
Bireysel Faktörler	Kadınların kişisel tercih ve algıları	4
	Çoklu rol üstlenme zorunluluğu	10
	Radikal kabulleniş	11
Örgütsel Faktörler	Örgüt politikaları	9
	Örgüt kültürü	7
	Erkeklere pozitif ayırımcılık	10
	Erkeklere torpil	10
	Erkeklere nazaran daha düşük maaş	4
	Mentor eksikliği (üst yönetimde kadın yöneticilerin olmaması)	6
	İnformal iletişim ağlarını kullanamama	1
Toplumsal Faktörler	Dezavantaj	13
	Cinsiyetçi Yaklaşım	13
Cam Tavan Sonuçları	Kalp problemleri ve tansiyon	4
	Mide problemleri	5
	Kronikleşen baş ağrısı	5
	Anksiyete	6
	Bağışıklık düşüklüğü (psikolojik etkenlerden dolayı)	5
	Özgüven kaybı	5
	Uykusuzluk ve depresyon	8

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur

Tablo 2'den de anlaşılacağı üzere, havacılıktaki cam tavanları oluşturan faktörler üç gruba ayrılmıştır ve sonuçları içeren dördüncü grup, sonuçlarını saptamak amacıyla oluşturulmuştur. Bu temaları daha derinden incelemek amacıyla kodlar oluşturulmuştur.

BULGULAR VE TARTIŞMA

Tema 1-Bireysel Faktörler: Öncelikle, bireylerin cam tavan sendromu altında ezildiğini düşünmesini sağlayan içsel faktörlerin ortaya konulması hedeflenmiştir. Bu doğrultuda oluşturulan kodlar, kadınların kişisel tercih ve algıları, çoklu rol üstlenme zorunluluğu ve radikal kabulleniş olmuştur. Üç düzenleyici koddan oluşan bu kısmı irdelemek için katılımcılara sorulan sorulara verdikleri yanıtlar aşağıdaki gibidir:

Kod 1- Kadınların Kişisel Tercih ve Algıları: Kadınların çocuk bakımı, uzun çalışma saatlerinin ev-iş dengesi arasındaki çatışmada duyduğu suçluluk duygusuyla başa çıkamaması gibi sebeplerle üst

düzey görevlere gelmek konusunda isteksiz davranmalarıdır (Örücü vd., 2007). Bu çerçevede katılımcılara iş yaşamında kadın olmanın zorluklarının neler olduğu sorulmuştur. Bu konuda K5'in vermiş olduğu yanıt aşağıdaki gibidir:

"Çoğu probleme çözüm odaklı yaklaşmama rağmen fikirlerim çok da dikkate alınmamaktadır. Ya da bu şekilde hissetmem için psikolojik mobbing yapılmaktadır. Anneliğimin sorgulanması, çocuğum olmasının ayak bağı olarak görülmesi beni her daim üzmüştür. Çocuğumun eğitiminden dolayı farklı bir şehire tayin talep ettiğimde 3 şef ve 1 müdürlük kadrosu boş olmasına rağmen, "memur" olarak geçmeyi kabul etmek zorunda kaldım. 30 yıllık personel ve yönetici olmama rağmen, birkaç yıllık deneyime sahip birini erkek diye müdür kadrosuna atadılar. Yaşadığım haksızlık ve hayal kırıklıkları sebebiyle daha üst görevlere gelmek konusunda mücadele etmemeye karar verdim çünkü kendime zarar vermeye başladım (Kadın, Havalimanı Operasyon, Orta Düzey Yönetici)".

Kod 2- Çoklu Rol Üstlenme Zorunluluğu: İş yaşamında hem kadın hem de anne olmanın vermiş olduğu sorumlulukla ev-aile-iş rollerini aynı anda yürütmek zorunda olan kadınlar, erkeklere nazaran daha fazla sorumluluk almaktadır (Adak, 2007). Bu çerçevede katılımcılara kariyer basamaklarını yükselirken kadınlara has zorluklar olup olmadığı, varsa neler olduğu sorusu yöneltilmiştir. K1'in vermiş olduğu yanıt aşağıdaki gibidir:

"Kadın olmak başlı başına bir zorluktur. En ağır işler kadınlara verilir ama takdir edilen erkeklerdir. Doğum Uzmanı Prof. Dr. John Guillebaud'a göre ağrılı regl sancısının (dismonore) en az kalp krizi kadar kötü olduğu bulgulanmıştır. Kadınların büyük çoğunluğu ayda 3 gün o ağrıyı çekmek, bu arada da işyerindeki verilen en ağır görevleri bile yerine getirmek zorundadır. Evli ise ve bir de anne ise, iş ve sorumluluk yükü daha da artmaktadır. Çalışan kadın demek aynı anda 3 şapkayı takmak, hepsini de layığıyla yerine getirmek demektir (Kadın, 44, Genel Müdürlük Operasyon, Memur)."

Bu kodda en sık verilen yanıt kadın çalışanların yoğun olarak anneliklerinin sorgulanması ve yaşadıkları fizyolojik zorluktur (Dusenbery, 2018). Kadınların anne olmalarının iş yaşamı açısından bir engel teşkil edeceği düşüncesi hâkimdir. Kadına verilmeyen fırsat eşitliği zaman içinde kadınların üst düzey görev alma şevkini kırmakta ve örgütsel motivasyonlarını düşürmektedir.

Kod 3- Radikal Kabulleniş: Radikal kabulleniş, psikolojide değiştiremeyeceğimiz şeyleri sineye çekmektir (Sayar, 2020). Havacılıkta görev alan kadınlardaki radikal kabullenişin ne boyutta olduğunu irdelemek amacıyla kadınların kariyer hedeflerini gerçekleştirme konusunda erkeklerden daha dezavantajlı olduğunu düşünüp düşünmedikleri sorulmuştur. Bu soruya verilen yanıtların departman bazında değerlendirilmesi doğru olacaktır. Örneğin, genel müdürlük ya da operasyon gibi birimlerde çalışan kadınlar yaşadıkları haksızlıklara karşın mücadeleci bir duruş sergilerken, kabin hizmetleri görevlileri için üst düzey görev "purser" olmak ile sınırlandırılmıştır. Kabin hizmetlerinde görevli olan purser, kabin amiri ve memurunun (K5, K6 ve K9) vermiş olduğu cevaplara göre, aile iş dengesini kurup işin gereklerini yerine getiren herkes bir üst göreve geçtiği için, kabin hizmetlerinde süreli (uçuş süresi içerisinde) ama sürekli olmayan cam tavan olduğu düşüncesi hakimdir. Bu konuda K9 kodlu görüşülenin yanıtı aşağıdaki gibidir:

"Kadın çalışanlar kendilerine biçilen rollerin, sınırları erkekler tarafından çizilmiş üst kademe görevlerin, yine onların belirlediği ücretlerin ve şartlarında dışında çalışamazlar. Kadınlar iş dünyasında liderlik pozisyonlarında yeterince temsil edilemediğinden, rol model eksikliği bulunmaktadır. Erkek egemen bu sektörde hala kadının yerinin evi olduğu konusunda baskındırlar (50, Kabin Hizmetleri, Orta Düzey Yönetici)".

Havalimanı operasyonunda çalışan K2'nin vermiş olduğu yanıt aşağıdaki gibidir:

"Hak edilen unvanlar, istenen tüm kriterler tutmasına karşın kadınların yükselmesi istenmediği için verilmiyor (46, Havalimanı Operasyon, Memur)".

Havacılık sektöründe erkek hegomonyası hakimdir. Bu sebeple kadınlar havacılıkta hangi departmanda çalışıyor olursa olsun, kariyer planlamasında "üst düzey" algısı, işletmelerdeki "orta düzey yöneticilik" pozisyonudur. Dünya genelinde havacılık şirketlerinin üst yönetiminde çoğunlukla erkekler görev aldığı için, yönetim kurulu başkanlığı, genel müdürlük, genel müdür yardımcılığı, başkanlık ya da benzer pozisyondaki görevlerle ilgili herhangi bir beklenti ya da hayal kırıklığı

katılımcılar tarafından telaffuz dahi edilmemiştir. Bu sebeple, radikal kabullenişin, kadınların önündeki en büyük engel olduğu değerlendirilmektedir.

Tema 2-Örgütsel Faktörler: İnsanlarda olduğu gibi örgütlerin de kendine özgü kültürleri var. Kadınlara karşı olan davranış, tutum, politikalar bu kültüre göre şekillenir ve örgüt kültürünü oluşturur (Lackwood, 2004). Örgütsel faktörleri belirlemek için katılımcılara çalıştıkları kurumda kadın olduğu için görevdeki yükselmelerinin engellendiğini düşünüp düşünmediklerini ve bununla ilgili yaşadıkları bir durum olup olmadığını sorduk. Bu konudaki en çarpıcı yanıt K4'ten gelmiştir:

"Türkiye'de kadın olmak cam tavanlarını kafanı vura vura yükselmeye çalışmaktır. Yara bere içinde kalırsın ama bununla övünemezsin bile. Şef, müdür olmam defalarca engellendi. Şirket içerisinde "Load master" alım ilanı açtılar. Başvurdum. Şirket kıdemim, iş bilgim, eğitimim ve çalışmış olduğum departmanlar itibariyle şartları fazlasıyla sağlıyordum. Mülakatta bana "Evlenip doğum yapamazsan, uçamazsın. O zaman ne olacak?" diye soru soran personel daire başkanıydı. Ben de kendisine "uçuş personelini işe almadan önce kısırlaştırıyor musunuz?" diye cevap verdim. Sonuç, benden nitelikli kimse olmadığı için alımı iptal ettiler. Bir sonraki ilana koca puntolarla "erkek personel" diye yazdılar. Ben de load master olmaktan vazgeçtim. Ayrılana kadar da hiçbir şey talep etmedim (44, Havalimanı Operasyon, Memur)."

Genel olarak bu soruya verilen cevaplar kadınların negatif ayırımcılığa maruz kaldıkları yönündedir. Havacılık işletmelerinin örgüt politikaları, örgüt kültürü, erkeklere pozitif ayırımcılık yapılması, erkeklere nazaran kadınlara daha az maaş verilmesi ve yönetimdeki mentor eksikliği kadınların cam tavanlarını kalınlaştıran unsurlardır.

Tema 3- Toplumsal Faktörler: Kadınlara karşı yapılan mesleki ayırım ve stereotipler toplumsal faktörleri oluşturmaktadır. Toplumda kadınlarla ilgili kalıplaşmış önyargılara stereotip denilmektedir (Çavuşoğlu, 2021). Herhangi bir gerekçe göstermeksizin ya da yazılı bir kural olmaksızın iş hayatında kadınların sıklıkla karşılaştıkları stereotipler, "erkek işi", "kadın işi" ayırımlarından oluşmaktadır (Akyurt ve Tuncer, 2020). Kadınları aile sorumlulukları sebebiyle, uzun çalışma saatlerine uyum sağlayamayacağı, seyahat ve yer değiştirme söz konusu olduğunda yapamayacaklarına dair öngörüler en bilinen stereotiplerdir (Wirth, 1997). Cam tavanların toplumsal faktörleri olarak belirleyebilmek amacıyla katılımcılara iş hayatında kadınlarla erkeklerin aynı düzlemde fırsat eşitliğine sahip olup olmadığını sorduk. Bu konudaki en dikkat çekici cevap K3'ten gelmiştir:

"Bir süre önce, havalimanındaki ticari alanların yönetiminde daha fazla sorumluluk almamı sağlayacak bir direktörlük pozisyonuna başvuru yaptım. Atama yapacak olan yöneticim bana pozisyon gereğince seyahat edebilecek, esnek çalışma saatlerine uyum sağlayabilecek ve sert pazarlık edebilecek bir erkeğin daha uygun olabileceğini söyledi. Oysa ben bu sayılanları zaten yıllardır yapıyordum. Bu konuda ayırımcılığa uğratıldım. (40, Genel Müdürlük Operasyon, Orta Düzey Yönetici).

Özetle, iş hayatındaki cinsiyetçi yaklaşım ve kadın olmanın verdiği dezavantajlar katılımcılar tarafından en çok kodlanan ifadeler olmuştur. Araştırma sonucunda verilen cevapların oluşturduğu kelime bulutu Şekil 1'de verilmiştir.

Şekil 1: Kelime Bulutu



SONUÇ VE ÖNERİLER

Küresel düzeyde, havacılıkta meslek türüne göre ayrıştırılmış veriler hem sınırlı hem de kapsam ve güvenilirlik açısından düzensizdir. Bununla birlikte, sektördeki cinsiyet kompozisyonu oldukça ayrışmış durumdadır. Örneğin, kabin ekibi istihdamı büyük ölçüde kadın egemenliğindeyken, uçuş güvertesi ekibi (pilotlar dahil) büyük ölçüde erkek egemenliğindedir. Uluslararası Sivil Havacılık Örgütü'nün (ICAO) 2021 yılı verileri, pilotlar, hava trafik kontrolörleri ve bakım teknisyenlerini içeren havacılıktaki lisanslı kadın personel oranının yaklaşık %5,1 olduğunu göstermektedir. Daha spesifik olarak, bu noktada, küresel olarak kadınlar tüm pilotların %4,7'sini, uçak bakım mühendislerinin %3,1'ini ve hava trafik kontrolörlerinin %21,1'ini oluşturmaktadır (ICAO, 2024). SHGM (2018) verilerine göre ülkemizde uçak mühendislerinin % 30'u, pilotların % 35'i, bakım teknisyenlerinin % 1,7'si ve kabin amirlerinin % 65'i kadınlardan oluşmaktadır (SHGM, 2018). Üst düzey yönetim açısından değerlendirildiğinde havacılık sektöründe üst düzey kadın yöneticiler çok azdır.

Uçakların uçuş prensibinde kalkış rüzgara karşı gerçekleşir. Karşıdan ve arkadan gelen rüzgarlar uçakların uçabilmesi için en elverişli hava koşuludur; lakin uçak rüzgarı yandan alıyorsa, bu 25 Knot bile olsa uçağı düşürür. Uçakların uçuş prensibi, kadın havacılar açısından karakteristik bir durum olduğu görülmektedir. Her türlü zorlukla mücadele eden havacı kadınları en çok etkileyen durumun birlikte çalıştıkları iş arkadaşlarından gelen olumsuzluklar olduğu görülmektedir. Katılımcılara yöneltilen son soru, cam tavanların verdiği tahribatı tespit edebilmek amacıyla sorulmuştur. Bu çerçevede kadınlara iş hayatlarında karşılaşmış oldukları sebepsiz engellemelerin, onlarda meydana getirdiği psikolojik ve fizyolojik sorunların ne olduğu sorulmuştur. Katılımcılardan K8, aşağıdaki şekilde bir cevap vermiştir:

"Şu anda 36 yaşındayım ve 27 yaşımdan beridir tansiyon hastasıyım. Kendimi yetersiz hissetmemek, işimi iyi yapamadığım görüntüsü vermemek adına mükemmeliyetçi oldum. Çoğu zaman kendimi unutacak kadar işkoliğim. Kafamı kuma gömdüm ve kendimi önce kendime sonra da başkalarına ispatlama çabası içine girdim. Beklentim sadece uzman olabilmekti. Çalıştığım şirkette yeni işbaşı yapan önlisans mezunlarına bile bu kadro verilirken, yüksek lisans mezunu olmama, geliştirilen sistemlerde yürütücü olarak görev almama, bebeğim evde beklerken gece mesaiye kalmama rağmen alamadım. Bunun sonucu olarak sadece tansiyon değil, mide problemleri, kronikleşen baş ağrıları, düşük bağışıklık sistemi, uykusuzluk ve anksiyete bana miras kaldı. Bence bir kadına edilebilecek en büyük beddua havacılıkta çalışmasıdır". (36, Genel Müdürlük Operasyon, Memur).

Verilen yanıtlar genel olarak cam tavanlara maruz kalan kadınların kalp problemleri, tansiyon, kronikleşen baş ağrıları, anksiyete, bağışıklık düşüklüğü, uykusuzluk, depresyon ve özgüven kaybı

yaşadıklarını göstermektedir. Bu çerçevede kadınlardan cam tavanı tanımlamaları istenmiştir. K 3'e göre:

"Cam Tavan, kadınların iş hayatında bilgi ve yetenekleriyle hak ettikleri pozisyonlara yükselmelerini engelleyen, görünmeyen ama güçlü önyargı ve ayrımcılık bariyeridir. Bu bariyer, resmî olarak var olmasa da terfi, maaş ve karar alma süreçlerinde hissedilen bir sınırdır."

Yapılan araştırma sonucunda cam tavan sendromunun bireysel, örgütsel ve toplumsal faktörlerden kaynaklandığı yönündeki bulgu alanyazında yapılan çalışmalarla örtüşmektedir Yang vd., 2000; Fu ve Shaffer, 2001; Bell vd., 2002; Cotter vd. 2001; Akdemir ve Çalış Duman, 2017). Araştırmanın alanyazına katkısı bulunmaktadır. Radikal kabullenişin cam tavanı oluşturan bireysel faktörlerden biri olduğunu bulgulanmasıdır.

Araştırmanın birtakım sınırlılıkları bulunmaktadır. Öncelikle görüşülen kişi sayısının düşük olmasının sonuçların genellenebilmesi için daha fazla katılımın olması gerektiği düşünülmektedir. Bu bağlamda gelecek çalışmalarda nicel bir araştırma deseniyle tekrarlanması önerilebilir.

KAYNAKÇA

Akdemir, B., & Duman, M. Ç. (2019). Kadın çalışanların performansında cam tavan sendromu engeli!. *Journal of Academic Value Studies*, 3(15), 517-526.

Akyurt, N., & Tuncer, B. (2020). Cam tavan sendromunun incelenmesi: "Radyoloji örneği". *Düzce Üniversitesi Bilim ve Teknoloji Dergisi*, *8*(1), 723-736.

Baxter, J., & Wright, E. O. (2000). The glass ceiling hypothesis: A comparative study of the United States, Sweden, and Australia. *Gender & society*, *14*(2), 275-294.

Cotter, D. A., Hermsen, J. M., Ovadia, S., & Vanneman, R. (2001). The glass ceiling effect. *Social forces*, *80*(2), 655-681.

Dreher, G. F. (2003). Breaking the Glass Ceiling: The effects of sex ratios and work-life programs on female leadership at the top, *Human Relations*, 56(5), 541-562.

Dusenbery, M. (2018), Doing harm: The Truth About How Bad Medicine and Lazy Science Leave Women Dismissed, Misdiagnosed, and Sick. New York: HarperOne.

Erdirençelebi, M., & Karakuş, G. (2018). Kadın çalışanların cam tavan sendromu algılarının iş tatminleri ve örgütsel bağlılıkları üzerindeki etkisini ölçmeye yönelik bir araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, *10*(3), 95-119.

Guest, G., Bunce, A., ve Johnson, L. (2006). How many interviews are enough? An experiment with data saturation and variability. *Field methods*, *18*(1), 59-82.

Hymowitz, C., & Schellhardt, T. D. (1986). The glass ceiling. *Wall Street Journal*, 1-4.

IATA (2024), "Gender in Aviation Celebrating progress while looking to the future", Erişim linki: "https://www.iata.org/contentassets/cd7f1170cbf447c7824f63e8d138e5d0/gender-in-aviation-final.pdf", Erişim Tarihi: 07.03.2025.

ICAO (2024), Erişim linki: https://public.tableau.com/app/profile/icaodataanalytics/viz/RegionalPersonnelByGenderAnalysis/PersonnelbyGender, Erişim Tarihi: 07.03.2025

ILO (2024), Erişim linki, https://www.ilo.org/media/402181/download, Erişim tarihi: 07.03.2025

Lockwood, N. (2004), The Glass Ceiling: Domestic and International Perspectives, *Societyfor Human Resource Management*, 1-49.

Leblebici, Y., & Karcıooğlu, F. (2014). Kadın Yöneticilerde Kariyer Engelleri: "Cam Tavan Sendromu" Üzerine Bir Uygulama. Atatürk Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi, 28(4). https://doi.org/10.16951/iibd.28149

Mızrahı, R. & Aracı H., (2010) “Kadın Yöneticiler ve Cam Tavan Sendromu Üzerine Bir Araştırma” Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi, 2 (1),149-156.

Nooryohana Zulkifli, C. (2015) “The Construction of Career Women in Cleo: Critical Discourse Analysis”, Procedia - Social and Behavioral Sciences, 208, 53-59.

Örücü, E.; R. Kılıç &T. Kılıç (2007). “Cam Tavan Sendromu ve Kadınların Üst Düzey Yönetici Pozisyonuna Yükselmelerindeki Engeller: Balıkesir İli Örneği” Yönetim ve Ekonomi, 14 (2), 117-135.

Özdevecioğlu, M. (2003). Kadın ve erkek yöneticilerin yönetimi altındaki personelin motivasyon, stres ve iş tatmini farklılıklarını belirlemeye yönelik bir araştırma. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, *10*(2), 125-138.

Sayar, K. (2020). Geleceğin Yası. *Çocuk ve Medeniyet*, *5*(9), 185-190.

SHGM (2018), Kadın yükselir Türkiye yükselir, Erişim Linki: https://web.shgm.gov.tr/tr/s/5685-kadin-yukselir-turkiye-yukselir, Erişim Tarihi: 07.03.2025.

Strauss, A., ve Corbin, J. (1998). *Basics of qualitative research techniques*: Sage publications Thousand Oaks, CA.

Suri, H. (2011). Purposeful sampling in qualitative research synthesis. *Qualitative research journal*, *11*(2), 63-75.

TUİK (2025), Türkiye’de İstatistiklerle Kadın 2024, Erişim Linki: https://data.tuik.gov.tr/Bulten/Index?p=Istatistiklerle-Kadin-2024-54076, Erişim Tarihi: 10.03.2025

Wirth, L. (2001). Women in management: Closer to breaking through the glass ceiling. *Women, gender and work*, 239-249. Yıldırım, A. & Şimşek, H. (2011). Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri. Ankara: Seçkin Yayınevi.

Zeng, Z. (2011). The myth of the glass ceiling: Evidence from a stock-flow analysis of authority attainment. *Social Science Research*, *40*(1), 312-325.

KAPALI KAPILAR ARDINDA: ÖZBENLİK KURGUSU REKABETÇİ PSİKOLOJİK İKLİMİ ETKİLER Mİ?

Handan Deniz BÖYÜKASLAN
Afyon Kocatepe Üniversitesi, yumusakipek@aku.edu.tr

Ahmet KUMRU
Afyon Kocatepe Üniversitesi, akumru@aku.edu.tr

GİRİŞ

Birçok sektörde artan rekabet çalışanlar üzerindeki performans baskısını artırmaktadır. Özellikle örgütlerin ve çalışanların performansının belirli ürün ya da hizmetlerin satışına göre belirlendiği, çalışmaya devamın ve ödüllerin performansa göre olduğu sektörlerde bu baskı daha yoğun bir biçimde hissedilmektedir. Örgütlerin rekabet nedeniyle çalışanlar üzerinde oluşturduğu performans baskısının, çalışanlar arasında da ödüllere erişebilmek için daha rekabetçi bir ortam yaratacağı düşünülebilir. Bununla birlikte çalışanların yüksek performans baskısını ve rekabeti ödüllendiren bir çalışma ortamını nasıl algılayacağı ve nasıl davranacağı toplumsal kültüre de yansıyan, özbenlik kurgularına bağlıdır. Hofstede'in ulusal kültürlerle ilgili araştırması, belirli kriterler açısından ülkelerin kültürel farklılıkları hakkında bilgi verse de birey ve grup düzeyinde bu kriterler farklı olabilir.

Son yıllarda özellikle kültürler arası bağlamda, bireylerin kendilerini nasıl algıladıkları ve bu algıların davranışlarını nasıl etkilediği önemli bir araştırma konusu haline gelmiştir (Singelis, 1994, Utz, 2004). Batı (bireyci) kültürlerinde bireyin benliği genellikle bağımsız olarak kavramsallaştırılırken, Doğu (toplulukçu) kültürlerinde daha çok karşılıklı bağımlı (ilişkisel) özbenlik anlayışı ön plandadır (Markus ve Kitayama, 1991; Singelis, 1994)

Bağımsız özbenlik**,** bireyin kendisini diğerlerinden ayrı, bireysel özellikleriyle tanımladığı benlik yapısıdır. Bu tür özbenlik algısı olan bireylerde, bireysel başarı, kişisel hedefler, rekabet, prestij ve özgünlük gibi değerler önemlidir (Triandis vd., 1988; Singelis, 1994, Corina, 2012). Karşılıklı bağımlı (ilişkisel) özbenlik**,** bireyin kendisini sosyal ilişkileri içinde tanımladığı bir benlik yapısıdır. Bu özbenlik anlayışına sahip bireylerde ise, işbirliği, uyum sağlama, sosyal roller, özgecilik, grup uyumu gibi kavramlar ön plandadır (Triandis vd.1988; Singelis, 1994, Corina, 2012)

Kültürel normlar, değerler ve inançlar bireyin özbenlik kavramını şekillendiren güçlü kuvvetlerdir (Markus ve Kitayama, 1991, Singelis, 1994). Bununla birlikte, bireyler diğerleriyle olan kişilerarası faaliyetlerinde, benliklerini diğerleriyle ilişkili olarak nasıl kurguladıklarına ve kendilerini diğerleriyle ne ölçüde benzer ya da farklı gördüklerine bağlı olarak farklı tepki verebilir ve davranabilirler (Markus ve Kitayama, 1991, Singelis, 1994, Gardner, Gabriel ve Lee, 1999; Corina, 2012).

Belirli bir kültür içinde yaşayan bireyler, kültürel ve sosyal bağlamların etkisiyle bağımsız ya da ilişkisel özbenlik kurguları geliştirebilir. Geliştirilen farklı özbenlik kurguları, rekabetçi bir psikolojik iklimde bireyin sergileyeceği tutum ve davranışları etkileyebilir. Rekabetçi psikolojik iklim, bireylerin başarı ve performanslarını başkalarıyla kıyaslama eğiliminde olduğu, rekabetin ödüllendirildiği ve bireysel başarıların ön planda tutulduğu bir ortamı ifade eder (Brown, Cron ve Slocum, 1998). Bağımsız özbenlik kurgusuna sahip bireylerde, bireysel başarılar ve kişisel hedefler önemli olduğundan bu bireylerde rekabet daha yüksek seviyede ortaya çıkabilir. İlişkisel özbenlik kurgusuna sahip bireylerde ise sosyal ilişkiler ve grup uyumuna vurgu yapılması bu bireylerde düşük rekabet seviyeleriyle ilişkilendirilebilir (Triandis vd., 1988).

Literatürdeki mevcut çalışmalar, bir yandan, işyerindeki rekabetin daha yüksek performans (Fletcher, Major ve Davis, 2010), çalışan katılımı (Jones, Davis ve Thomas, 2017) ve kariyer başarısı (Spurk, Keller ve Hirschi, 2018) gibi birçok olumlu sonuçla ilişkili olduğunu göstermektedir. Öte yandan,

çalışanlar arasında oldukça rekabetçi bir iklim algısının strese ve belirsizliğe (Keller vd., 2016), iş arkadaşları arasında kişilerarası çatışmalara (Boz Semerci, 2019) ve istenmeyen örgütsel sonuçlara neden olabileceği de ortaya çıkmıştır (Hernaus vd., 2019). Bu çalışmalarda psikolojik iklimin olumlu ya da olumsuz sonuçlarına vurgu yapılmaktadır.

Rekabetçi psikolojik iklimi ortaya çıkaran faktörler ise az sayıda çalışmada ele alınmıştır. Bu çalışmalarda, rekabetçi bir iklime katkıda bulunan faktörler, farklı ödül dağılımı algılarını, bir iş birimindeki diğer bireylerle karşılaştırmaya dayalı performans değerlendirmelerini, diğerlerinden rekabeti algılamayı (algılanan rekabeti) ve sık sık sosyal çevre tarafından (iş arkadaşı, amir gibi) yapılan durum/statü karşılaştırmalarını içerir (Brown vd. 1998; Fletcher vd., 2008). Bununla birlikte rekabetçi psikolojik iklime katkıda bulunan bir faktör olarak birey düzeyinde özbenlik kurgusu göz ardı edilmiştir. Farklı özbenlik kurgusuna sahip bireyler içinde bulundukları aynı ortamı farklı olarak algılayabilirler ve bu durum onların davranışsal tepkilerinde farklılığa yol açabilir (Brown vd.,1998). Ayrıca özbenlik kurgusu bireylerin rekabet algısını doğrudan etkileyeceğinden, bireylerin rekabetçi bir iklimdeki davranışlarını ve performanslarını şekillendirebilir. Bu çalışma, bireylerin özbenlik kurgusunun rekabetçi psikolojik iklim algısına etkisi olup olmadığını incelemeyi amaçlamaktadır. Bu kapsamda, bağımsız ya da ilişkisel özbenlik kurgusuna sahip bireylerin rekabetçi ortamlarda nasıl tepkiler verdiği ortaya çıkarılacaktır.

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Özbenlik Kurgusu

Benliğin anlaşılmasında kültürel farklılıklara ilişkin gelişen literatür, "Ben kimim?" sorusuna sınırlı sayıda yanıt olduğunu göstermektedir. Batı ve Doğu kültürlerinin üyeleri arasında ortaya çıkan net bir ayrım, benliğin ne ölçüde başkalarıyla ilişkili olarak tanımlandığıdır. Bu ayrım benmerkezci özbenliğe karşı toplummerkezci özbenlik (Schweder ve Bourne,1982), bireyciliğe karşı kolektivizm (Triandis, 1989) ve bağımsızlığa karşı karşılıklı bağımlılık (ilişkisel) (Markus ve Kitayama, 1991) olarak adlandırılmış olup, benliğin ne ölçüde özerk ve benzersiz bir birey olarak tanımlandığına ya da ne ölçüde ayrılmaz ve temel bir şekilde daha geniş bir sosyal ağın içine gömülü olarak görüldüğüne odaklanmaktadır (Gardner vd., 1999).

Markus ve Kitayama (1991) özbenlik kurgusunu, benliğin başkalarından bağımsız olarak ya da başkalarına bağımlı olarak tanımlanmasına ilişkin düşünce, duygu ve eylemler bütünü olarak tanımlar. Bu kapsamda, bireylerde bir arada var olan iki tür özbenlik kurgusunu kavramsallaştırırlar: bağımsız ve karşılıklı bağımlı (ilişkisel) özbenlik.

Bağımsız özbenlik kurgusunda, birey kendisini ve davranışlarını diğerlerinin düşünce, duygu ve eylemlerine referansla değil, öncelikle kendi içsel düşünce, duygu ve eylemlerine göre düzenler ve anlamlandırır. Karşılıklı bağımlı (ilişkisel) özbenlik kurgusunda ise, birey, kendisini sosyal ilişkinin bir parçası olarak görür. Bireyin davranışları, ilişkideki diğer kişilerin düşüncelerine, duygularına ve eylemlerine bağlıdır, diğerleri tarafından belirlenir ve düzenlenir (Markus ve Kitayama, 1991).

Bağımsız özbenlik kurgusuna sahip kişiler kendilerini istikrarlı, kişilerarası bağlamdan ayrı, diğerlerinden farklı görür ve kendini tanıtmaya, özerkliğe ve benzersizliğe odaklanır. Kendi özgün değerlerini ve tercihlerini geliştirmek ve ifade etmek için çaba gösterirler. Bunun aksine, karşılıklı bağımlı özbenlik kurgusuna sahip kişiler kendilerini başkalarıyla ilişkilerinde daha esnek olarak görürler. Kişiler arası ilişkilere ve grup uyumunu sürdürmeye odaklanırlar, grup hedeflerine kişisel hedeflerden daha fazla öncelik verirler ve sosyal benzerlikleri ifade etmek ve uyumlu sosyal ilişkiler geliştirmek için çaba gösterirler (Corina, 2012).

Bireyci toplumlarda bağımsız özbenlik kurgusuna sahip bireyler, toplulukçu toplumlarda ise karşılıklı bağımlı özbenlik kurgusuna sahip bireyler daha yaygındır (Markus ve Kitayama, 1991; Wasti ve Erdil, 2007). Bununla birlikte, bireyler evrensel olarak hem özerklik hem de aidiyet hedeflerini paylaştıkları ölçüde, mevcut duruma bağlı olarak kendilerini esnek bir şekilde görece daha bağımsız veya daha bağımlı olarak tanımlayabilirler (Gardner vd., 1999; Markus ve Kitayama, 1991; Triandis, 1995). Bireylerin içinde bulundukları bağlam ve duruma göre hem bağımsız özbenlik hem de karşılıklı

bağımlı özbenlik kurgusu geliştirebileceği söylenebilir (Triandis vd.,1988; Markus ve Kitayama, 1991; Brewer ve Chen, 2007).

Rekabetçi Psikolojik İklim

Bir örgüt içindeki rekabetçi psikolojik iklimin, örgüt üyelerinin tutumlarını, algılarını ve sonraki davranışlarını şekillendirmede önemli bir rol oynadığı kabul edilmiştir (Brown vd., 1998; Fletcher vd., 2008; Xu, Liu ve Li, 2024). Rekabetçi psikolojik iklim, Brown vd. (1998) tarafından, "çalışanların örgütsel ödülleri kendi performanslarının akranlarınınkiyle karşılaştırılmasına bağlı olarak algılama derecesi" olarak tanımlanmıştır. (Brown vd., 1998).

İnsanlar, genel olarak iş yerinde rekabetin rolünün iki şekilde olduğu görüşündedirler. Birçoğu, iş yerinde rekabetin örgütsel çıktıları özellikle de satış performansını artırdığına inanır (Schrock vd. 2016). Bu görüşü destekleyenler, atletizmde olduğu gibi, rekabetin bireylerin ellerinden gelenin en iyisini yapmaya neden olduğuna inanırlar. Ayrıca, rekabet, bireylerin dikkatini göreve odaklayarak performanslarının artmasını sağlayabilir (Fletcher vd., 2008). İkinci bir görüş ise, her türlü rekabetin sağlıksız olduğunu ifade eder (Kohn, 1992). Bu bakış açısı, rekabetin başkalarının performansını baltalamak ve diğerlerine yardım etmemek gibi negatif davranışlara öncülük ettiğini nihayetinde örgütsel çıktıları azalttığını ileri sürer (Fletcher vd., 2008; Gim, Desa ve Ramayah, 2014).

Ayrıca son yıllarda rekabetçi psikolojik iklimin çelişkili (zıt) etkilerini birlikte inceleyen çalışmalar da yer almaktadır. Lee, Sok ve Mao (2022), rekabetçi psikolojik iklimin çalışanların hem bağlılık ve hem de tükenmişlik deneyimlerini ne zaman ve nasıl etkilediğini göstermiştir. Bani-Melhem vd. (2023) çalışmalarında rekabetçi psikolojik iklimin bir taraftan çalışanların müşterilere ve iş arkadaşlarına karşı örgütsel vatandaşlık davranışı geliştirmede, diğer taraftan çalışanlar arası kıskançlığı tetiklemede iki ucu keskin bir kılıç görevi gördüğünü belirtmişlerdir.

Bugüne kadar yapılan çalışmalarda rekabetçi psikolojik iklimin olumlu ya da olumsuz sonuçlarına odaklanıldığı görülmektedir. Öte yandan, rekabetçi psikolojik iklimin temel itici güçleri, Brown vd., (1998) tarafından çalışanlar arasındaki bireysel farklılıklar, aynı örgüt içinde farklı durumlar, bireysel farklılıklar ve durumsal faktörler arasındaki etkileşimler olarak ifade edilmiştir. Bu çalışma haricinde rekabetçi psikolojik iklime neden olan faktörleri inceleyen başka bir çalışmaya rastlanmamıştır.

Özbenlik Kurgusu ve Rekabetçi Psikolojik İklim Arasındaki İlişki

Markus ve Kitayama'ya (1991) göre, benliğin sosyal olarak gömülü veya özerk bir varlık olarak yorumlanmasında kültürel farklılıklar, kültür içindeki bireylerin hedeflerini (örneğin, bağımsız başarı ve farklılık kazanmaya karşı bağlılığı sürdürmek) ve bu hedeflere hizmet eden sosyal, bilişsel ve motivasyonel süreçleri etkiler. Bu kapsamda, bireylerin farklı özbenlik yorumları rekabetçi bir iklimde bireylerin davranışlarını şekillendirmede önemli bir rol oynayabilir.

Mevcut literatürde yapılan az sayıda çalışmada, Corina (2012), yükseköğretimde uygulanan işbirlikçi ve rekabetçi akademik faaliyetler ile özbenlik kurguları arasındaki ilişkiyi ve bağımsız ve birbirine bağımlı özbenlik kurguları arasındaki farklılıkları incelemiştir. İşbirlikçi çalışma için, birbirine bağımlı özbenlik kurgusuna sahip öğrenciler, bağımsız özbenlik kurgusuna sahip öğrencilere kıyasla "çalışanlar arası ilişkinin" önemli bir değer olduğunu göstermiştir. Ayrıca rekabetçi çalışma koşulu için, bağımsız özbenlik kurgusuna sahip öğrenciler, bağımlı özbenlik kurgusuna sahip öğrencilere göre "iş arkadaşları ilişkisi" değerinin daha az önemli olduğunu, prestijin ise daha önemli bir değer olduğunu göstermiştir. Utz (2004), bağımsız veya bağımlı özbenlik kurgularının priming yoluyla geçici olarak aktive edilmesinin sosyal ikilemlerde işbirliği üzerinde bir etkisi olup olmadığını incelemiştir. Bağımsız özbenlik kurgularına sahip katılımcıların, karşılıklı bağımlı özbenlik kurgusuna sahip katılımcılardan daha düşük düzeyde işbirliği sergilediklerini göstermiştir.

Bu çalışmalar bireyin sahip olduğu özbenlik kurgusunun rekabetçi bir iklim algısını nasıl etkilediğini ve rekabetçi bir iklimde sergileyecekleri davranışların nasıl farklılaştığını açıklamamaktadır. Bu bağlamda, bu çalışmanın amacı bireylerin sahip olduğu özbenlik kurgusunun rekabetçi psikolojik iklim algısına etkisi olup olmadığını incelemektir. Çalışanların kendilerini bağımsız yada ilişkisel bir bakış açısıyla tanımlamaları, örgütsel ortamda rekabetin nasıl algılandığını ve bu ortama karşı

gösterilecek tepkileri belirleyebilmektedir. Özellikle bireyci özbenlik kurgusuna sahip çalışanların rekabetçi bir psikolojik iklimi daha doğal ve motive edici bulabileceği, buna karşın ilişkisel özbenlik kurgusuna sahip bireylerin rekabet ortamını daha stresli ve zorlayıcı bir durum olarak algılayabileceği öngörülmektedir. Bu bağlamda, çalışanların bireysel özellikleri ile örgütsel iklim arasındaki etkileşimi anlamak, işletmelerin daha etkili yönetim stratejileri geliştirmesine yardımcı olabilecektir. Bu kapsamda bu çalışmada aşağıdaki hipotezler test edilecektir.

H1: Özözbenlik kurgusu ile rekabetçi psikolojik iklim arasında anlamlı bir ilişki vardır.
H1a: Bağımsız özbenlik kurgusu ile rekabetçi psikolojik iklim arasında anlamlı bir ilişki vardır.
H1b: İlişkisel özbenlik kurgusu ile rekabetçi psikolojik iklim arasında anlamlı bir ilişki vardır.
H2: Özbenlik kurgusunun rekabetçi psikolojik iklim algısı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

YÖNTEM

Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırmanın evrenini Afyonkarahisar ilinde ilaç satış ve bankacılık sektöründe çalışanlar oluşturmaktadır. Çalışmanın örneklemini ise amaçlı örnekleme yöntemi ile ulaşılan 135 ilaç mümessili ve banka çalışanı oluşturmaktadır.

Araştırmanın Modeli

Bu araştırma, özbenlik kurgusu ile rekabetçi psikolojik iklim arasındaki ilişkiyi inceleyen nedensel bir model üzerine kurulmuştur. Araştırmada, bağımsız değişken olarak bağımsız ve ilişkisel özbenlik kurgusu, bağımlı değişken olarak rekabetçi psikolojik iklim algısı ele alınmıştır.

Şekil 1: Araştırmanın Modeli



Veri Toplama Araçları

Çalışmada veri toplama aracı olarak anket formu kullanılmıştır. Anket formu 3 kısımdan oluşmaktadır. İlk kısımda, katılımcıların demografik bilgilerini içeren sorular yer almaktadır. İkinci kısımda bireycilik ve toplulukçuluk değerlerini bireysel düzeyde ölçmek için sıklıkla kullanılan, Singelis, vd. (1995) tarafından geliştirilen, Wasti ve Erdil (2007) tarafından Türkçe geçerliliği yapılmış olan INDCOL (Individualism-Collectivism) ölçeği kullanılmıştır. Ölçek, bireycilik ve toplulukçuluğu yatay ve dikey boyutlarda ele alarak ölçmektedir. Son kısımda ise çalışanların rekabetçi psikolojik iklim algısını ölçmek için Brown vd. (1998) tarafından geliştirilen Rekabetçi Psikolojik İklim Ölçeği kullanılmıştır. Her iki ölçek de Likert tipi (1: Kesinlikle katılmıyorum – 5: Kesinlikle katılıyorum) değerlendirme içermektedir.

Veri Analiz Yöntemi

Araştırmada toplanan verilerin analizinde SPSS 25 programı kullanılmıştır. Öncelikle, anket verileri düzenlenmiş ve eksik veri durumu kontrol edilmiştir. Verilerin normal dağılım gösterip göstermediği, Shapiro-Wilk testi ile test edilmiştir. Verilerin normal dağılım gösterdiği tespit edildikten sonra, analizlerde parametrik testler (korelasyon ve regresyon) kullanılmıştır.

BULGULAR

Katılımcıların Demografik Bilgileri

Ankete katılan çalışanların demografik özellikleri ile ilgili olarak yapılan tanımlayıcı istatistiki analizler Tablo 2'de yer almaktadır.

Tablo 2: Katılımcıların Demografik Bilgileri

Değişken	Frekans (n)	Yüzde (%)
Cinsiyet		
Kadın	65	48,1
Erkek	70	51,9
Eğitim Durumu		
Ön Lisans	16	11,9
Lisans	92	68,1
Lisansüstü	27	20,0
Yaş		
20-30 yaş	14	10,4
31-40 yaş	56	41,5
41-50 yaş	57	42,2
51 yaş üzeri	8	5,9
Sektörde Deneyim Süresi		
1-5 yıl	19	14,1
6-10 yıl	21	15,6
11-15 yıl	29	21,5
16-20 yıl	41	30,4
21 yıl ve üzeri	25	18,5
Kurumda Deneyim Süresi		
1-5 yıl	41	30,4
6-10 yıl	34	25,2
11-15 yıl	33	24,4
16-20 yıl	19	14,1
21 yıl ve üzeri	8	5,9
TOPLAM	135	100,0

Araştırmadan elde edilen temel bulgulara göre katılımcıların %48,1'i (n=65) kadınlardan ve %51,9'u (n=70) erkeklerden oluşmaktadır. Katılımcıların yaş dağılımlarına bakıldığında 20-30 yaş aralığı %10,4 (n=14), 31-40 yaş aralığı %41,5 (n=56), 41-50 yaş aralığı %42,2 (n=57) ve 51 yaş üzeri 5,9 (n=8) olduğu görülmektedir. Katılımcıların eğitim durumlarına bakıldığında %11,9 (n=16) ile ön lisans, %68,1 (n=92) lisans ve %20 (n=27) ile lisansüstü düzeyinde olduğu görülmektedir. Çalışanların sektördeki deneyim süreleri incelendiğinde, %14,1'i (n=19) 1-5 yıl, %15,6'sı (n=21) 6-10 yıl, %21,5'i (n=29) 11-15 yıl, %30,4'ü (n=41) 16-20 yıl ve %18,5'inin (n=25) 21 yıl ve üzeri kıdem süresine sahip olduğu görülmektedir. Çalışanların kurumdaki deneyim süreleri incelendiğinde, %30,4'ü (n=41) 1-5 yıl, %25,2'si (n=34) 6-10 yıl, %24,4'ü (n=33) 11-15 yıl, %14,1'i (n=19) 16-20 yıl ve %5,9'unun (n=8) 21 yıl ve üzeri kıdem süresine sahip olduğu görülmektedir.

Hipotez Testi Sonuçları

Bağımsız değişken özbenlik kurgusunun alt boyutlarını kullanarak bağımlı değişken rekabetçi psikolojik iklime katkısını ölçmek amacıyla çoklu regresyon analizi uygulanmıştır. Değişkenlere ait ortalama, standart sapma ve korelasyon katsayıları Tablo 3'te yer almaktadır.

Tablo 3: Değişkenlere Ait Ortalama, Standart Sapma ve Korelasyon Katsayıları (N=135)

Değişkenler	Ort.	SS.	1	2	3
1. Bireyci Özbenlik Kurgusu	3,62	.50	-		
2. Toplulukçu Özbenlik Kurgusu	3,71	.48	.50**	-	
3. Rekabetçi Psikolojik İklim	3,89	.80	.39**	.39**	-

Not: *p<.05 ve **p<.01

Özbenlik kurgusu modeli iki temel faktörü içerdiğinden, rekabetçi psikolojik iklime katkısını bir değişkenle açıklamak yetersiz olabilecektir. Bu nedenle, bireyci ve toplulukçu özbenlik kurgusu boyutları ile özbenlik kurgusunun rekabetçi psikolojik iklim üzerindeki katkısını aynı anda görebilmek için çoklu regresyon analizi kullanılmıştır. Çoklu regresyon analizi sonuçları Tablo 4'te yer almaktadır.

Tablo 4: Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları (N=135)

Değişkenler	B	SH	β
Bireyci Özbenlik Kurgusu	.41	.14	.25**
Toplulukçu Özbenlik Kurgusu	.44	.15	.26**
Sabit	.753	.54	

Not: R^2=.20; Düz. R^2=.19; $F_{(2,132)}$ =16,97, **p<.01, *p<.05

Çoklu regresyon analizi sonucunda değişkenler arasındaki regresyon modelinin anlamlı olduğu tespit edilmiştir $F_{(2,132)}$ =16,97, p<.01). Düzeltilmiş R^2=0.19'dur. Bu sonuç ile rekabetçi psikolojik iklimdeki %19 oranındaki değişimin, özbenlik kurgusu tarafından açıklanabildiği görülmektedir. Tablo 4'te β katsayıları incelendiğinde, tüm bağımsız değişkenler regresyon modeline dahil edildiğinde rekabetçi psikolojik iklimdeki değişimi açıklamada bireyci özbenlik kurgusu (β=.41, p<.01) ve toplulukçu özbenlik kurgusu (β=.44, p<.01) değişkenlerinin anlamlı katkısı olduğu görülmektedir. Hipotezlere ait sonuçlar tablo 5'te gösterilmiştir.

Tablo 5: Hipotez Testinin Sonuçları

Hipotez	Sonuç
H1: Özbenlik kurgusu ile rekabetçi psikolojik iklim arasında anlamlı bir ilişki vardır.	Kabul
H1a: Bağımsız özbenlik kurgusu ile rekabetçi psikolojik iklim arasında anlamlı bir ilişki vardır.	Kabul
H1b: İlişkisel özbenlik kurgusu ile rekabetçi psikolojik iklim arasında anlamlı bir ilişki vardır.	Kabul
H2: Özbenlik kurgusunun rekabetçi psikolojik iklim algısı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır	Kabul

TARTIŞMA VE SONUÇ

Bu araştırmada, özbenlik kurgusunun rekabetçi psikolojik iklim üzerindeki etkisi incelenmiştir. Araştırma sonuçları, bireylerin özbenlik kurguları ile örgütsel psikolojik iklim arasında anlamlı bir ilişki olduğunu göstermiştir. Ayrıca sonuçlar, bireylerin özbenlik kurgularının örgütsel psikolojik iklim algıları üzerinde belirleyici bir etkisi olduğunu ortaya koymaktadır. Markus ve Kitayama (1991) bireylerin özbenlik kurgularının, çevresel uyaranlara karşı geliştirdikleri algı ve tutumları etkilediğini belirtmektedir. Dolayısıyla, bireylerin sahip olduğu özbenlik kurgusunun rekabetçi psikolojik iklim algısına etkisi, bireylerin kendilerini nasıl tanımladıkları ve başkalarıyla olan ilişkilerini nasıl yapılandırdıklarıyla doğrudan ilişkili olabilecektir. Araştırmanın bir başka sonucu, bağımsız özbenlik kurgusuna sahip çalışanların rekabetçi psikolojik iklimi daha olumlu algıladığını göstermektedir. Bağımsız özbenlik kurgusuna sahip çalışanlar genellikle başarı, bireysel performans ve rekabet gibi unsurları daha fazla önemsemektedirler (Triandis, 1995). Araştırmanın bir diğer sonucu ise, ilişkisel özbenlik kurgusuna sahip bireylerin rekabetçi psikolojik iklim algılarının anlamlı bir ilişki içerisinde olmasıdır. Bu sonuç, literatürde yapılan önceki çalışmalardan farklılık göstermektedir. Triandis vd., (1988)'in ilişkisel özbenlik kurgusuna sahip bireylerin, grup uyumu ve iş birliğini ön planda tuttuğunu, rekabetin bu bireyler arasında çok düşük seviyelerde ortaya çıktığını belirtir. Corina (2012), yükseköğretimde ilişkisel özbenlik kurgusuna sahip öğrencilerin işbirlikçi faaliyetler sergilediklerini ortaya koyar. Bu durum, araştırma bağlamında incelenen sektörlerdeki çalışanların rekabeti nasıl algıladıkları ile ilgili olabilir. Araştırmaya dahil olan çalışanların birbiriyle rekabet etmekten ziyade kendileriyle rekabet ettiği düşüncesi akla gelebilir. Hem ilaç mümessillerinin hem de banka çalışanlarının yaptıkları işler diğer çalışma arkadaşlarının kazancını olumsuz etkilememektedir. Bireylerin performansı birbirleriyle kıyaslanmış olsa bile her çalışan yaptığı iş karşılığında ödül ya da terfi almaktadır. Ayrıca araştırmaya dahil olan çalışanların geçmişleri, kişilikleri ve deneyimleri gibi bireysel farklılıklar da rekabeti farklı algılamaya yol açmış olabilir (Brown vd., 1998).

KAYNAKÇA

Bani-Melhem, S., Shamsudin, F. M., Abukhait, R., & Al-Hawari, M. A. (2023). Competitive psychological climate as a double-edged sword: A moderated mediation model of organization-based self-esteem, jealousy, and organizational citizenship behaviors. *Journal of Hospitality and Tourism Management, 54,* 139-151.

Boz Semerci, A. (2019). Examination of knowledge hiding with conflict, competition and personal values. *International Journal of Conflict Management, 30*(1), 111-131.

Brewer, M. B., & Chen, Y. R. (2007). Where (who) are collectives in collectivism? Toward conceptual clarification of individualism and collectivism. *Psychological review*, *114*(1), 133.

Brown, S. P., Cron, W. L., & Slocum Jr, J. W. (1998). Effects of trait competitiveness and perceived intraorganizational competition on salesperson goal setting and performance. *Journal of marketing*, *62*(4), 88-98.

Cristina-Corina, B. (2012). Independent-interdependent Self-construal's and Values' Appreciation in Competitive and Cooperative Conditions. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, *47*, 1632-1637.

Gardner, W. L., Gabriel, S., & Lee, A. Y. (1999). "I" value freedom, but "we" value relationships: Self-construal priming mirrors cultural differences in judgment. *Psychological science*, *10*(4), 321-326.

Gim, G. C., Desa, N. M., & Ramayah, T. (2015). Competitive psychological climate and turnover intention with the mediating role of affective commitment. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, *172*, 658-665.

Hernaus, T., Cerne, M., Connelly, C., Poloski Vokic, N., & Škerlavaj, M. (2019). Evasive knowledge hiding in academia: when competitive individuals are asked to collaborate. *Journal of Knowledge Management*, *23*(4), 597-618.

Jones, J. L., Davis, W. D., & Thomas, C. H. (2017). Is competition engaging? Examining the interactive effects of goal orientation and competitive work environment on engagement. *Human Resource Management*, *56*(3), 389-405.

Keller, A. C., Spurk, D., Baumeler, F., & Hirschi, A. (2016). Competitive climate and workaholism: Negative sides of future orientation and calling. *Personality and Individual Differences*, *96*, 122-126.

Kohn, A. (1992). *No contest: The case against competition*. Houghton Mifflin Harcourt.

Lee, W. J. T., Sok, P., & Mao, S. (2022). When and why does competitive psychological climate affect employee engagement and burnout?. *Journal of Vocational Behavior*, *139*, 103810.

Markus, H. R., & Kitayama, S. (1991). Culture and the self: Implications for cognition, emotion, and motivation. Psychological Review, 98(2), 224-253

Schrock, W. A., Hughes, D. E., Fu, F. Q., Richards, K. A., & Jones, E. (2016). Better together: Trait competitiveness and competitive psychological climate as antecedents of salesperson organizational commitment and sales performance. *Marketing letters*, *27*, 351-360.

Shweder, R. A., & Bourne, E. J. (1982). Does the concept of the person vary cross-culturally?. In *Cultural conceptions of mental health and therapy* (pp. 97-137). Dordrecht: Springer Netherlands.

Singelis, T. M. (1994). The measurement of independent and interdependent self-construals. *Personality and social psychology bulletin*, *20*(5), 580-591.

Singelis, T. M., Triandis, H. C., Bhawuk, D. P., & Gelfand, M. J. (1995). Horizontal and vertical dimensions of individualism and collectivism: A theoretical and measurement refinement. *Cross-cultural research*, *29*(3), 240-275.

Spurk, D., Keller, A. C., & Hirschi, A. (2018). Competition in career tournaments: Investigating the joint impact of trait competitiveness and competitive psychological climate on objective and subjective career success. *Journal of occupational and organizational psychology*, *92*(1), 74-97.

Triandis, H. C., Bontempo, R., Villareal, M. J., Asai, M., & Lucca, N. (1988). Individualism and collectivism: Cross-cultural perspectives on self-ingroup relationships. *Journal of personality and Social Psychology*, *54*(2), 323.

Triandis, H. C. (1989). The self and social behavior in differing cultural contexts. *Psychological review*, *96*(3), 506.

Triandis, H. C. (1995). Individualism & Collectivism. Boulder, CO: Westview Press.

Utz, S. (2004). Self-construal and cooperation: Is the interdependent self more cooperative than the independent self?. *Self and Identity*, *3*(3), 177-190.

Wasti, S. A., & Eser Erdil, S. (2007). Bireycilik ve toplulukçuluk değerlerinin ölçülmesi: Benlik kurgusu ve INDCOL ölçeklerinin Türkçe geçerlemesi. *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, *7*, 39-66.

Xu, Y., Liu, D., & Li, C. (2024). Competitive psychological climate in China: Scale development and validation. *Journal of Career Assessment*, *32*(2), 363-382.

ÖRGÜTSEL BAĞLAMDA WHATABOUTISM- PEKİ ŞUNUN HAKKINDACILIK- ÜZERİNE KEŞFEDİCİ BİR ÇALIŞMA

Ela Burcu UÇEL
İzmir Katip Çelebi Üniversitesi, elaburcu.ucel@ikc.edu.tr

Songül GÖKHAN
İzmir Tınaztepe Üniversitesi, songul.gokhan@tinaztepe.edu.tr

Mert GÜNERERGİN
İzmir Tınaztepe Üniversitesi, mert.gunerergin@tinaztepe.edu.tr

Ömür Neczan ÖZMEN
Dokuz Eylül Üniversitesi, omur.ozmen@deu.edu.tr

ÖZET

Whataboutism-peki şunun hakkındacılık- davranışı "tu quoque" hilesinin bir çeşidi olarak bilinmekte ve bir suçlamaya ya da zor bir soruya, karşı suçlama yaparak, farklı fakat ilişkili bir soru sorarak ya da bambaşka bir konuyu gündeme getirerek karşılık vermeyi içeren bir retorik uygulama şeklinde tanımlanmaktadır. Kavram bu güne dek ağırlıklı olarak diplomasi, politika ve gazetecilik alanlarında çalışılmıştır. Sosyal ve karmaşık yapılar olan örgütlerde whataboutism davranışına odaklanan çalışmaya rastlanmamıştır. Bu çalışmanın amacı örgütsel bağlamda whataboutism davranışını incelemektir. Araştırmanın keşfedici yapısı doğrultusunda nitel bir desen tasarlanmış ve 24 gönüllü katılımcı ile dört odak grup çalışması gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın bulguları whataboutism davranışının örgütsel bağlamdaki varlığını ve sıklıkla deneyimlendiğini göstermektedir. Bulguların 3 adet üst kod grubu altında kümelendiği görülmüştür: *Çalışanların Hangi Koşullar Altında Bu davranışı Gösterdikleri, Whataboutism Davranışının Nedeni, Whataboutism Davranışı İle Baş Etme Yöntemleri.*

Anahtar Kelimeler: Whataboutsim, Whataboutery, Peki Şunun Hakkındacılık, Örgütsel Bağlam

GİRİŞ

Whataboutism- whataboutery, ağırlıklı olarak diplomasi, politika ve gazetecilik alanlarında kullanılmakta olan bir terim ve bir etki stratejisidir (Chow ve Lewin, 2024). Dilimizdeki karşılığının "peki şunun hakkındacılık" olduğu belirtilmektedir[1]. Kavram Latince'de "sen de" anlamına gelen "tu quoque" hilesinin bir çeşidi olarak açıklanmakta ve bir suçlama karşısında, bir tartışma ya da müzakerede, yapılan suçlamayı püskürtmek ya da karşı savı etkisizleştirmek amacıyla kullanılmaktadır. Aikin ve Casey kavramın münakaşacı bir hile olarak teorileştirilebileceğini söylemektedirler (Aikin ve Casey, 2024). Bu stratejinin temel mantığı karşı tarafın öne sürdüğü argümanı, bir argüman üreterek ya da veri ve gerçeklere dayanarak değil, itibarsızlaştırıp, değersizleştirerek çürütmeye çalışmaktır.

Sosyal bilimler alanında whataboutism kavramına odaklanan çalışma bir hayli az olup, var olan araştırmaların uluslararası ilişkiler, politika ve gazetecilik alanlarında yapılmış olduğu görülmektedir (i.e. Dykstra, 2020; Chow ve Lewin, 2024; Kulin, 2024). Bir suçlama karşısında kendini savunmak, bir argümana cevap vermek, bir eleştiriyi savuşturmak ya da zayıf bir yönü kapatmak amacıyla kullanılan bu mantık hilesini örgütsel bağlamda inceleyen bir çalışmaya rastlanmamıştır. Gerek dış paydaş gerekse iç paydaş ilişkilerinde sıklıkla yaşanan müzakere, tartışma ve çatışmalar,

[1] https://tureng.com/tr/turkce-ingilizce/whataboutism

whataboutism davranışının örgütsel bağlamda kullanımının incelenmesi gereğini doğurmaktadır. Bu çalışma söz konusu ihtiyaçtan hareketle tasarlanmıştır.

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Whataboutism temelde bir eleştiriye, eleştiri oklarını eleştirene çevirerek cevap verme davranışıdır. Böylelikle eleştiri ya da suçlamaya, dikkatleri kendi üzerinden uzaklaştırmak amacıyla, karşı eleştiri ve suçlamayla yanıt verilmektedir (Dykstra, 2020). Bu davranış "ad hominem" münakaşayla, yani verilen cevabın karşı tarafın argümanına değil, şahsına verilmiş olduğu tartışma tarzıyla ilişkilendirilir (Dykstra, 2020). Kavram bir suçlamaya ya da zor bir soruya, karşı suçlama yaparak, farklı fakat ilişkili bir soru sorarak ya da bambaşka bir konuyu gündeme getirerek karşılık vermeyi içeren bir retorik uygulama şeklinde tanımlanmaktadır[2]. Bu stratejide karşı tarafın argümanını ele almaktan kaçınarak ve yöneltilen eleştiri ya da suçlamaya yanıt vermeden, karşı suçlama, eleştiri ya da argüman yöneltilmektedir (Pandey, 2024). Amaç daha önce de belirtildiği gibi suçlamanın yönünü değiştirmektir.

Kavramın tarihçesi incelendiğinde, bir varyasyonu olduğu belirtilen "tu quoque" hilesinin ilk kullanımının 1614 yılında, Hubbard ve Cooke'un bir tiyatro oyununda olduğu görülmektedir. Whataboutism ise ilk kez 1970'li yıllarda İrlanda'da yaşanan mezhep çatışmaları sırasında, 30 Ocak 1974'de Irish Times gazetesinde yayımlanan bir makalede kullanılmıştır. Bu stratejiden Amerika Birleşik Devletleri ve Sovyet Sosyalist Cumhuriyetler Birliği arasındaki Soğuk Savaş yıllarında çokça faydalanıldığı, öte yandan Sovyetler tarafından propoganda amacıyla ve insan hakları ihlali gibi suçlamalara karşı kullanıldığı ifade edilmektedir (Dykstra, 2020; Bowell, 2023). Sovyetlerin whataboutism davranışını kullanımı o kadar sıktır ki, kavram adeta Sovyetlerle özdeşleşmiştir (Lucas, 2007). Tarih sahnesindeki örnekleri Büyük İskender'in tarihe geçmiş bir konuşmasından, Nazi Almanyası'ndaki kullanımına, Rusya Cumhurbaşkanı Vladimir Putin'in ifadelerinden, ABD başkanı Donald Trump'ın müzakerelerine dek uzanmaktadır[3] (Pandey, 2024). Kavramın, politika ve diplomaside kendi etik dışı davranışını karşı tarafın etik dışı davranışının daha ciddi ya da daha etkili olduğu savını öne sürerek savunma şeklindeki örneklerine de sıklıkla rastlanmaktadır (Bowell, 2023; Sullivan, 2017).

Whataboutism davranışının call-out kültürünün (insanların ya da grupların kamu nezdinde alenen eleştirilmesi) benimsenmesiyle birlikte daha da yaygınlaştığı ileri sürülmektedir (Arturo, 2020). Pandey bu davranışın hayatın ekonomik, politik, medya ve sosyal alanlarına zarar verdiğini ifade etmektedir. Pandey'e göre Whataboutism, taraflar arasında verimli iletişim ve fikir alışverişini engellemekte ve tartışma ve müzakereleri, sansasyon yaratmak amacıyla utandırma ve hakaret etme gibi olumsuz davranışların kullanıldığı platformlara dönüştürmektedir (Pandey, 2024). Bununla birlikte whataboutism davranışının kullanan kişilerin, grupların ya da devletlerin sorumluluklarından kaçmalarına hizmet ettiği de ifade edilmektedir (Kulin, 2024). Bu davranış karşı tarafın anlatısını bozmakta ve karşı tarafa dair güvensizlik tohumları saçmaktadır (Phi, Faramarzi, Wang ve Banerjee, 2024). Düzgün bir tartışmayı rayından çıkarmakta ve dezenfermasyon yaratmaktadır. Dezenfermasyon ise yanlış inanışlar oluşturmakta, insanların dikkatini dağıtmakta ve gerçeğe inanç duyulmasını engellemektedir (Guo, Schlichtkrull ve Vlachos, 2022; Fallis, 2015). Whataboutism herkesi "suçlanabilir" hale getirerek bir karşılıklı suçlama döngüsü oluşturmaktadır. Bu da hem verimli ve üretken diyaloğu imkânsız kılmakta, hem de eleştiriyi itibarsızlaştırmaktadır (Kulin, 2024; Chow ve Lewin, 2024). Tüm bu etkiler nedeniyle sosyal uyum da zarar görmektedir (Phi, Faramarzi, Wang ve Banerjee, 2024). Öte yandan whataboutist argümanların "iyi" olabileceğini savunanlar da vardır (Bowell, 2023): bu görüş, whataboutism davranışının tarafların kendi tutarsızlıklarını ve hatalarını görebilmelerine imkan sağlayacağını ileri sürmektedir.

Whataboutism davranışı insan ilişkilerinin var olduğu her bağlamda görülebilir, dolayısıyla sosyal ve karmaşık bir yapı olan örgütlerde whataboutism incelenmesi gereken bir konu olarak öne çıkmaktadır. Bu çalışma, çalışanların iş yerlerinde whataboutism davranışına dair gözlemlerini, düşüncelerini ve

[2] https://www.britannica.com/topic/whataboutism
[3] https://tezgahcilar.com/whataboutism-nedir-karsimiza-nasil-cikar/

tecrübelerini anlamayı amaçlamıştır. Bu davranışın örgütsel ortamda varlığını incelemek hedeflenmiştir.

ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Whataboutism davranışının örgütsel bağlamdaki muhtemel varlığını ve kullanımını anlamayı amaçlayan çalışmanın keşfedici doğası nedeniyle nitel bir araştırma tasarımı planlanmıştır. Odak grup çalışması katılımcıların düşüncelerini özgürce ifade edebildikleri, grup dinamiklerinden de faydalanarak, incelenen konu hakkında derinlemesine bilgi edinilebilen bir yöntem olması nedeniyle tercih edilmiştir (Bowling, 2002; Krueger, 1994). Araştırma kapsamında 5 ila 7 katılımcının yer aldığı 4 adet odak grup çalışması yürütülmüş ve toplam örneklem 24 kişiden oluşmuştur. Katılımcıların tamamı beyaz yakalı olup, farklı sektörleri, farklı hiyerarşik düzeyleri ve cinsiyetleri temsil etmelerine özen gösterilmiştir. Yaşları 32 ile 54 arasında değişmektedir. Gönüllü katılımcılar çalışma öncesinde araştırma ve anonimlik konusunda bilgilendirilmişler, kendilerinden onam alınmıştır. Odak grup çalışması esnasında katılımcılara yöneltilecek olan sorular alanyazında yer alan Whataboutism davranışı üzerine çalışmalardan yola çıkarak hazırlanmış ve yarı yapılandırılmış odak grup çalışmaları gerçekleştirilmiştir. Katılımcılara *whataboutism kavramına dair bilgi sahibi olup olmadıkları, çalışanların bu davranışı ne zaman gösterdikleri, bu davranışın nedenleri ve bu davranışla karşılaştıklarında kullandıkları baş etme stratejileri* sorulmuştur. Odak grup esnasında araştırmacılar moderatör ve raportör olarak görev almışlar ve her bir görüşme yaklaşık 45- 60 dakika sürmüştür. Saha çalışması 15 Mart 2025- 1 Nisan 2025 tarihleri arasında gerçekleştirilmiştir. Odak grup çalışmalarını takiben ses kayıtları araştırmacılar tarafından bire bir kayda dökülmüştür. Verilerin analizinde Maxqda 2024 nitel veri analizi kullanılmıştır. Örnekleme dair bilgiler Tablo 1.'de sunulmaktadır.

Tablo 1. Örneklem Demografik Bilgiler

Sayı	Meslek	Yaş	Cinsiyet
1	Gıda Mühendisi	40	Kadın
2	Yazılım Mühendisi	35	Erkek
3	Kamuda Yönetici	50	Kadın
4	Diş Hekimi	36	Kadın
5	Lojistik Müdürü	42	Erkek
6	Akademisyen	38	Kadın
7	Yazılımcı	38	Kadın
8	Muhasebeci	45	Kadın
9	Yönetici	49	Erkek
10	Satış Müdürü	35	Erkek
11	Kamuda Yönetici	52	Kadın
12	Mimar	36	Kadın
13	Orta Seviye Müdür	40	Erkek
14	Satış Personeli	32	Erkek
15	İşyeri Sahibi	54	Erkek
16	Üst Düzey Yönetici	50	Kadın
17	Editör	38	Kadın
18	Tekniker	45	Erkek
19	Mavi Yakalı (Fabrika İşçisi)	42	Kadın
20	Mavi Yakalı (Fabrika İşçisi)	47	Erkek
21	Öğretmen	43	Kadın
22	Öğretmen	43	Erkek
23	Tıbbi Sekreter	35	Kadın
24	Tıbbi Cihaz Satış Personeli	36	Erkek

BULGULAR VE TARTIŞMA

Verilerin dikkatli ve titiz analizi sonucu whataboutism davranışının örgütsel bağlamdaki varlığına dair bir içgörü oluşturma imkanı elde edilmiştir. Bulguların 3 adet üst kod grubu altında kümelendiği görülmüştür: *Çalışanların Hangi Koşullar Altında Bu davranışı Gösterdikleri, Whataboutism Davranışının Nedeni, Whataboutism Davranışı İle Baş Etme Yöntemleri***.** (Bakınız Tablo 2).

Katılımcı ifadeleri whataboutism davranışının örgütsel bağlamdaki varlığını ve sıklıkla deneyimlendiğini göstermektedir.

> *Yok valla ilk kez duyuyorum ama anlattığın şekliyle düşündüğümde... E biz bunu her gün yaşıyoruz aslında! ...Sadece adını bilmiyordum. H (Muhasebeci)*

> *Bizim kurumda çok sık ortaya çıkıyor…. Çok tanıdık geldi. S (Gıda Mühendisi)*

> *İlk kez duyuyorum. Ama ne demek olduğunu açıklayınca direkt gözümde canlandı. Hele bizim şantiyelerde çok olur... Yani bildiğim bir şey ama adını öğrenmiş oldum… Y (Mimar)*

Katılımcılar kavramın adını duymamış olsalar dahi whataboutism davranışıyla iş yerlerinde sıklıkla karşılaştıklarını belirtmişlerdir. Bu bulgu bugüne dek ağırlıklı olarak politika, diplomasi ve gazetecilik alanlarında çalışılmış olan kavram üzerinde yönetim ve organizasyon alanında daha fazla çalışma yapılması gerektiğine dikkat çekmektedir.

Tablo 2. Alt Kod-Üst Kod Frekans Tablosu

Kod Sistemi	Frekans
Kod Sistemi	289
Çalışanlar hangi koşullarda bu davranışı gösteriyorlar?	82
Ortama Dair Özellikler	26
Rekabetçi Ortam	9
Baskıcı Ortam	17
Kişisel Özellikler	56
Tecrübesizlik	14
Ego	19
Motivasyon Eksikliği	1
Özgüven Eksikliği	22
Whataboutism davranışının nedeni	40
Birey Düzeyi	25
Olumsuz kariyer sonuçlarından kaçınma	24
Olumlu kariyer sonuçları elde etme	1
Örgüt Düzeyi	15
Örgüt Kültürü	12
Örgüt İklimi	3
Whataboutism davranışı ile baş etme yöntemleri	26
Görmezden gelmek ve kaçınmak	7
Açık İletişim ve verilere dayanmak	19

Çalışanların Hangi Koşullar Altında Bu davranışı Gösterdikleri

İlk üst kod grubu katılımcıların, çalışanların iş yerinde hangi koşullar altında whataboutism davranışı gösterdiklerine dair fikirlerinden oluşmaktadır. Bu tema grubunun iki alt kod grubu ile açıklanabileceği görülmektedir. Çalışanlar whataboutism davranışını *iş yeri ortamının özelliklerine bağlı olarak ya da kişisel özelliklerinin bir sonucu olarak* göstermektedirler.

Ortama dair özellikler:

Veriler iş yeri ortamının özelliklerinin çalışanların ikili ilişkilerde whataboutism davranışını göstermelerine neden olabildiğine işaret etmektedir. Özellikle *rekabetçi iş yerlerinin ve baskıcı ortamların* whataboutism için uygun ortamı hazırladığı ifadelerden anlaşılmaktadır.

Çalışanların rekabetçi ya da çalışanlar üzerinde baskı kurulan örgütsel bağlamlarda whataboutism davranışına yöneldikleri görülmektedir.

> *Aslında herkes zaman zaman yapıyor ama en çok baskı altında olan birimlerde görüyorum. "Hatalı olursam kariyerim etkilenir" diye düşünen kişiler hemen başka tarafları gündeme getiriyor. H (Üst düzey yönetici)*

Kimse suçlu görünmek istemiyor. Hele ki rekabetin olduğu bir ortamda herkes kendini aklamaya çalışıyor… yani sonuçta iş yerindesin ve pay belli pasta belli… ben yiyemeyeceksem ona da yetirmem… ya da başkasıyla uğraşırken beni unuturlar nasılsa…o yüzden hep başkası gösteriliyor. A (Lojistik Müdürü)

Açık açık söyleyeyim, rekabet varsa bu çok oluyor… rekabet fazlaysa ve önemliyse… ki bizim işte çoğunlukla gelirin, terfi etmen falan bu rekabette hayatta kalmana…mesela rekabette biri geri kaldı mı hemen… A (Satış müdürü)

Katılımcı ifadeleri bazı durumlarda da çalışanın kişilik özellikleri ya da kimliğine dair niteliklerin (ego, özgüven eksikliği gibi) whataboutism davranışını yaratabildiğini göstermektedir.

Kişilik özellikleri:

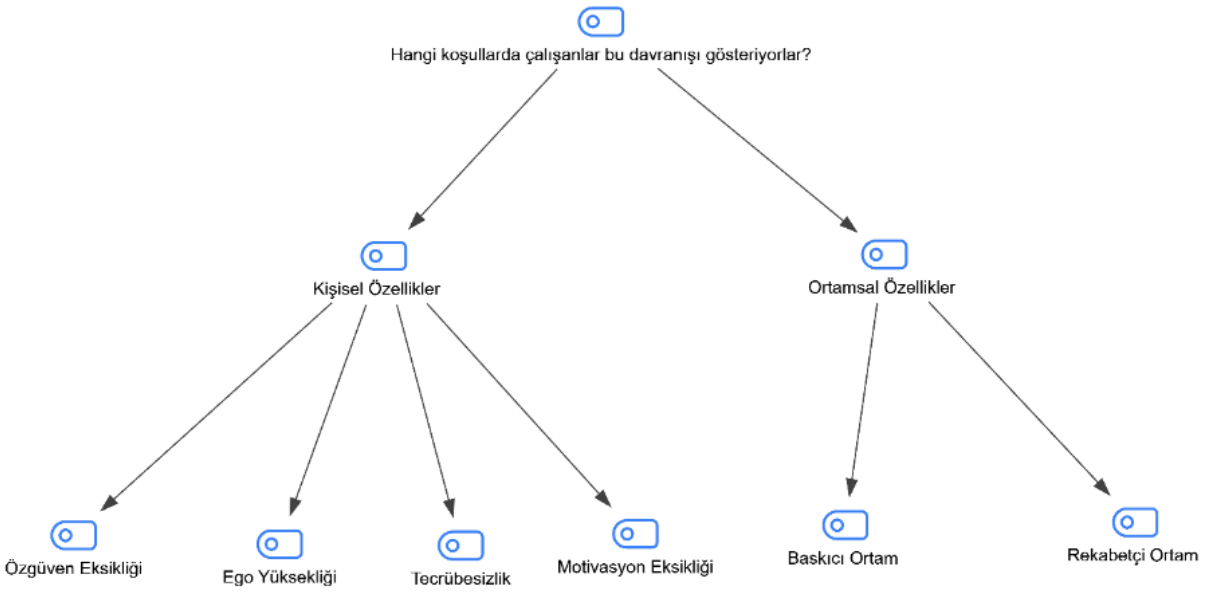
Katılımcıların çalışanların meslekte tecrübesiz olmalarının, özgüven eksikliği yaşamalarının, motivasyon eksikliğinin ve egonun whataboutism davranışına sebebiyet verdiğini gözlemledikleri anlaşılmaktadır.

Genç çalışanlar, stajyerler, hatta bazen gönüllüler bile yapıyor. "Ama diğer arkadaş da geç geldi" cümlesi o kadar çok duyduğum bir şey ki... Gençlerde kendilerine karşı söylenen her şeye bir cevap verme ihtiyacı var sonra sen de onların cevabına cevap verince de bozuluyorlar... G (Kamuda yönetici)

Ekipte özellikle yeni ama özgüveni düşük arkadaşlar bunu yapıyor... hatta yeni ve eskiden ziyade kendi yaptığından emin olmayanlar… özgüven önemli… bana biraz kendini korumaya alıyorlar gibi geliyor. F (Yazılım Mühendisi)

Egoları yüksek olanlar özellikle eleştiriye açık değiller… Kendilerine laf gelmesin diye yön değiştiriyorlar… B (Diş Hekimi)

Şekil 1- Üst Kod 1: Çalışanlar hangi koşullarda bu davranışı gösteriyorlar?



Whataboutism Davranışının Nedeni

İkinci üst kod grubu katılımcıların örgütsel bağlamda whataboutism davranışının nedenlerine dair görüş ve tecrübelerini yansıtmaktadır. Verilerin analizi nedenlerin *bireysel ve örgütsel* olarak iki ana gruba ayrıldığını göstermektedir.

Birey düzeyi:

Katılımcı ifadeleri çalışanların iş yerinde bireysel olarak *olumsuz kariyer sonuçlarından kaçınmak ve olumlu kariyer sonuçları elde etmek* amacıyla whataboutism davranışını tercih ettiklerini ortaya koymaktadır.

> *Geçen ay sahadaki bir bölge satış temsilcisi hedefin çok altında kaldı…. Neyse işte iyileştirme raporu falan istedik… görüşmeye geldi… oturdu masaya daha biz bir şey demeden hemen atladı… "ne diyeceğinizi biliyorum ama bizim rakip firmanın bölgesi daha çok avantajlıydı, biz onlarla nasıl yarışalım?" Kardeşim, senin performansını konuşuyoruz… bir de başka bölgeden bahsetmek ne alaka…. A (Satış müdürü)*

> *…bir denetimde yaşandım. Bir firmayı denetlemeye gitmiştik... üretim hattında ciddi bir hijyen eksikliği vardı... Neyse ben de hemen çıkardım dosyayı… rapor yazmaya başlayacağım. Oradaki sorumlu mühendis… adam o zaman hemen atladı… "Ama şu diğer firmada daha beteri vardı, o zaman sesiniz çıkmadı" S (Gıda Mühendisi)*

> *Lojistikte sürekli oluyor. Teslimat geciktiyse, depo diyor ki "Ama satış yanlış bilgi verdi."… satış diyor ki "Ama müşteri geç bildirdi." … o onu suçluyor sen ona bak esas o yapmadı diyor…zincir gibi. Herkes başkasını gösteriyor… kimse kendi kısmını sahiplenmiyor… A (Lojistik Müdürü)*

> *Geçen yıl büyük bir konut projesinde elektrik yerleşim planlarını yanlış okumuşum. Bu da sıkıntı yarattı. Proje koordinatörü bana döndü, dedi ki "Y, bu ciddi bir hata."…Ben de hemen savunmaya geçtim, "Ama mekanik ekip de geçen ay başka bir işte yanlış ölçü verdi, biz de onları tolere etmiştik," dedim… Y (Mimar)*

Katılımcıların görüş ve deneyimleri örgütsel bağlamda kariyeri olumsuz etkileyecek olayların sorumluluğunu almaktan kaçınmak ve böylelikle olumlu kariyer sonuçları elde etmek motivasyonunun whatsboutism davranışının temel nedenlerinden olduğunu göstermektedir.

Örgüt düzeyi:

Öte yandan *rekabetçi ve baskıcı örgüt kültürü, güven hissi vermeyen ve gergin bir örgüt iklimi gibi örgüte dair özelliklerin* de çalışanların whataboutism davranışına yönelmelerine sebep olduğu anlaşılmaktadır.

> *Bana kalırsa genellikle baskı altında hissettiğinde savunmaya geçen, çok fazla performans baskısı altında olan çalışanlar yapıyor… D (Yazılımcı)*

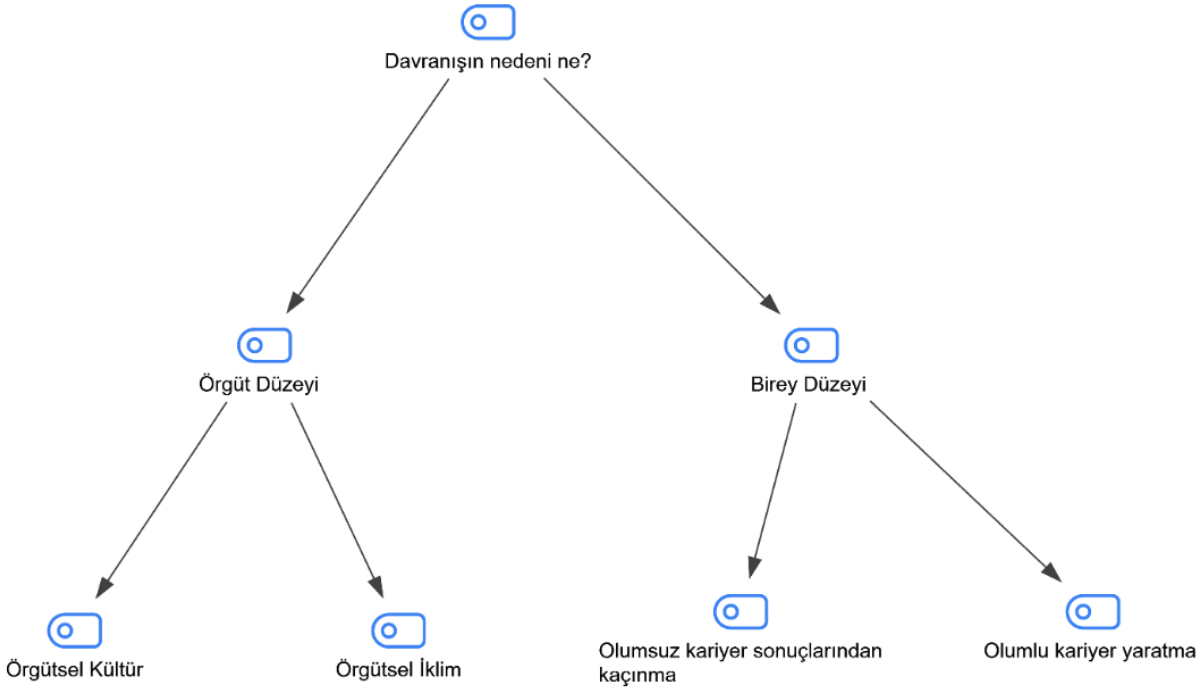
> *Bence çoğu zaman kendini güvende hissetmiyor insanlar… Hata yapınca hemen bir bahaneyle sıyrılmak istiyor. Y (Mimar)*

> *Bir keresinde bütçe hatasını bana yüklediler, ben de "Ama o hesapları İK geç yolladı, ben ne yapayım?" dedim… sonra da döndüm "hem finans verileri de hatalıydı onların hatasını gören kimse yok…" dedim. H (Muhasebeci)*

> *Kurum kültürü eğer hesap verme üzerine kurulu değilse… daha doğrusu hesap verilebilirlik azsa…adamına göre iş yürütülüyorsa… birileri bundan sıyrılabildiğini görüyorsa… ister istemez insanlar böyle davranışlara yöneliyor. S (Gıda Mühendisi)*

Katılımcı ifadelerinde de görüldüğü gibi, çalışanlar baskı altındayken, kendilerini güvende hissetmediklerinde, aşırı rekabetçi iş yerlerinde ve herkesin hatasının arandığı, liyakatin olmadığı, ya da hataların birilerine mal edilmeye çalışıldığı işlevsiz örgütsel bağlamlarda whataboutism davranışını sıklıkla kullanmaktadırlar.

Şekil 2- Üst Kod 2: Whataboutism davranışının sebebi nedir?



Whataboutism Davranışı İle Baş Etme Yöntemleri

Veri analizinde elde edilen üçüncü üst kod ise çalışanların whataboutism davranışıyla karşılaştıklarında, baş etmek için başvurdukları yöntemlere dair bir iç görü sunmaktadır.

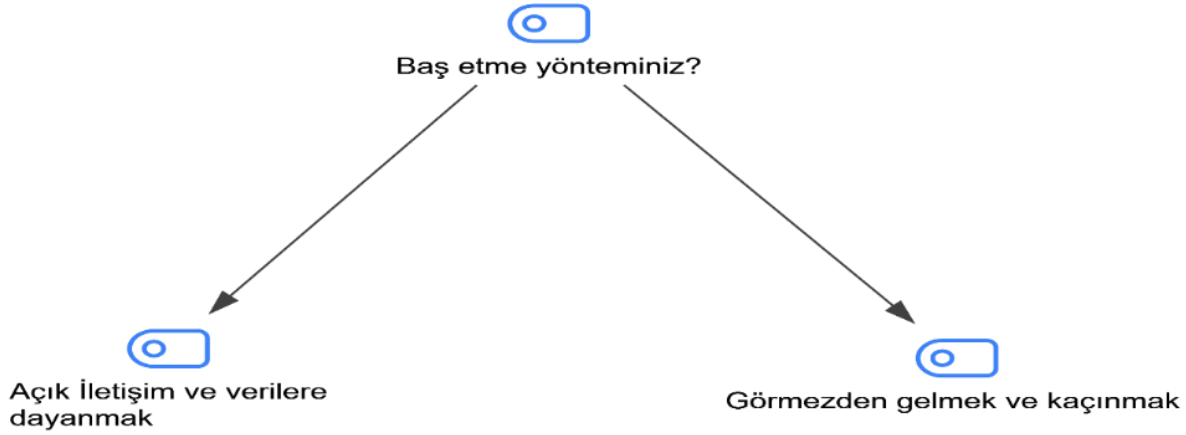
> *Sabırla dinliyorum önce… hepsini anlatmasını ve içindekini dökmesini bekliyorum… sonra aynı sakinlikle "tamam o dediğine de bakarız ama ben başka bir şey öğrenmek istiyorum" diyerek tekrar aynı şeyi soruyorum… bir de suçlayıcı olmadan iletişimi yönlendiriyorum. G (Kamu yönetici)*

> *Ben bazen konuyu yazılı ortama çekiyorum… Mailde odak noktası daha kolay korunuyor. H (Muhasebeci)*

> *Ben genelde davranışı tanımlamadan, yumuşak şekilde konuya dönerim. G (Akademisyen)*

Katılımcı ifadeleri whataboutism davranışını gösteren kişiyle açık iletişim kurmanın ve verilere dayanarak konuyu ele almanın bir baş etme stratejisi olduğunu; diğer stratejinin ise bu davranışı yok saymak, görmezden gelmek ve bu davranışla yüzleşmekten kaçınmak olduğunu göstermektedir

Şekil 3- Üst Kod 3: Whataboutism davranışı ile karşılaşanların baş etme yöntemleri



SONUÇ VE ÖNERİLER

Kişinin zorlayıcı bir soruya ya da bir suçlamaya, bir karşı suçlama yaparak ya da başka bir konuyu gündeme getirerek cevap vermesi tekniği[4] olarak tanımlanan whataboutism davranışını örgütsel bağlamda ele alan çalışmalara ihtiyaç duyulmaktadır. Bu çalışma söz konusu ihtiyaca binaen yapılmış ve odak grup tekniği kullanılarak toplanan veriler Maxqda 2024 programı ile analiz edilmiştir.

Verilerin analizi whataboutism davranışının, kavram yaygın şekilde bilinmese dahi, örgütsel bağlamdan sıklıkla kullanıldığını göstermektedir. Bununla birlikte bulgular üç ana grupta toplanmaktadır: *Çalışanlar Hangi Koşullarda Bu Davranışı Gösterdikleri, Whataboutism Davranışının Nedeni ve Whataboutism Davranışı İle Baş Etme Yöntemleri.*

Bulgular çalışanların whataboutism davranışını ortama dair özellikler ve kendi kişilik özellikleri nedeniyle gösterdiklerine işaret etmektedir. Çalışan rekabetçi ve baskıcı koşullarla karşılaştığında ve/veya tecrübesizlik, motivasyon sorunları, özgüven eksikliği ve ego gibi kişisel özelliklere bağlı olarak bu davranışa yönelmektedir.

Whataboutism davranışının nedeni ise iki ana grupta özetlenmektedir: birey düzeyi nedenler ve örgütsel nedenler. Birey iş yerinde olumsuz kariyer sonuçlarından kaçınmak, korunmak ve / veya olumlu kariyer sonuçları elde etmek için bu davranışa başvurmaktadır. Öte yandan örgüt düzeyi faktörler, yani örgüt kültürü ve örgüt iklimi de çalışanları whataboutism davranışına itmektedir.

Çalışmanın son bulgusu ise çalışanların whataboutism davranışıyla karşılaştıklarında benimsedikleri tepkileri göstermektedir. Bir grup çalışan bu davranışa açık iletişim kurma çabası ve verilere dayanarak konuşmak ile yanıt verirken, diğer bir grup ise bu davranışı görmezden gelmektedir.

Çalışmanın sonuçları yönetim organizasyon alanında çokça ihmal edilmiş olan whataboutism davranışının örgütsel bağlamda var olduğunu; var olmakla kalmayıp sıklıkla karşılaşılan bir olgu olduğunu göstermektedir. Çalışanların kavramsal çerçevede olumsuz sonuçlarına değinilmiş olan bu davranışa başvurmalarının bireysel nedenleri olduğu gibi, örgütsel nedenleri de vardır. Örgütlerin whataboutism davranışının örgütsel bağlamdaki olumsuz sonuçlarından kaçınmaları için, bu davranışa sebebiyet veren örgüt düzeyi faktörleri kontrol etmeleri gerekmektedir. Ancak konuya dair yönetim organizasyon alanındaki çalışmaların azlığı örgütlere ve yöneticilere konuyla ilgili yol göstermek konusunda eksiklik yaratmaktadır. Bu eksikliği gidermek için whataboutism davranışını örgütsel bağlamda inceleyen daha fazla çalışmaya ihtiyaç duyulmaktadır; bilhassa bu davranışın örgütsel sonuçlarını araştırmanın önemi öne çıkmaktadır. Öte yandan alanyazında whataboutism davranışının olumlu olabileceği savının mevcudiyetinden yola çıkılarak örgütsel bağlamda daha derinlemesine incelemeler yapmak suretiyle konuya dair bilgi zenginleştirilebilir.

[4] https://www.oed.com/dictionary/whataboutism_n?tab=meaning_and_use

KAYNAKÇA

Aikin, S., & Casey, J. (2024). What about Whataboutism?. *Social Epistemology*, 1-10.

Arturo, B. A. A. (2020). Whataboutisms and Inconsistency. *Argumentation*, *34*(4), 433-447.

Bowell, T. (2023). Whataboutisms: The good, the bad and the ugly. *Informal Logic*, *43*(1), 91-112.

Bowling, A. (2002). *Research Methods in Health: Investigating Health and Health Services*. Philadelphia, PA: McGraw-Hill House.

Chow, W. M., & Levin, D. H. (2024). The diplomacy of whataboutism and US foreign policy attitudes. *International Organization*, *78*(1), 103-133.

Dykstra, A. (2020). The rhetoric of "whataboutism" in american journalism and political identity. *Res Rhetorica*, *7*(2), 2-16.

Fallis, D. (2015). What is disinformation? *Library Trends*, *63*(3):401–426.

Guo, Z., Schlichtkrull, M., & Vlachos, A. (2022). A Survey on Automated Fact-Checking. *Trans. Assoc. Comput. Linguist.*, *10*,178–206.

Krueger, R.A. (1994). *Focus Groups: A Practical Guide For Applied Research*. London: SAGE.

Kulin, J. (2024). Climate whataboutism and rightwing populism: how emissions blame-shifting translates nationalist attitudes into climate policy opposition. *Environmental Politics*, 1-21.

Lucas, E., (2007). *In Russia's shadow: the Kremlin's useful idiots*. The Economist. Available from: https://www.edwardlucas.com/2007/10/29/diary-day-one/

Pandey, P. (2024). The Decaying of International Institutions: Politicized in Action and Whataboutism. *International Journal for Multidisciplinary Research*, *6*(2).

Phi, K., Faramarzi, N. S., Wang, C., & Banerjee, R. (2024). *Paying Attention to Deflections: Mining Pragmatic Nuances for Whataboutism Detection in Online Discourse*. *arXiv preprint arXiv:2402.09934*.

Sullivan, J., (2017). The slippery slope of Trump's dangerous "whataboutism". Foreign policy. Available from: https://foreignpolicy.com/2017/02/07/theslippery-slope-of-trumps-dangerous-whataboutism-russia-putin-americanexceptionalism/

DİSİPLİNLER ARASI BİR BAKIŞLA YAPAY ZEKÂ: AKADEMİK ARAŞTIRMALARDA UYGULAMA VE ETİK SORGULAMALAR

Prof.Dr. Ahmet ERKUŞ
Bahçeşehir Üniversitesi, ahmet.erkus@bau.edu.tr

Doç.Dr. İlkay TURAN
Bahçeşehir Üniversitesi, ilkay.turan@bau.edu.tr

Dr. Öğr. Üyesi Sibel ÇALIŞKAN
Bahçeşehir Üniversitesi, sibel.çalışkan@bau.edu.tr

Özet

Bu çalışmada, yapay zekâ teknolojilerinin akademik araştırmalardaki kullanımı, akademisyenlerin etik konusundaki yaklaşımları ve disiplinler arası farklılıkların nitel bir çerçevede incelenmesi amaçlamaktadır. Mühendislik, sosyal bilimler ve sağlık bilimleri alanlarında görev yapan akademisyenlerle yapılan yarı yapılandırılmış görüşmeler aracılığıyla, YZ'nin akademik araştırma süreçlerindeki rolü, etik yaklaşımlar üzerindeki etkileri ve farklı disiplinlerdeki kullanım pratikleri araştırılmıştır. Bulgular, YZ'nin yalnızca teknik bir araç olmanın ötesinde, akademik üretimin doğasını dönüştüren bir unsur haline geldiğini göstermektedir. Ayrıca, YZ kullanımına ilişkin etik belirsizlikler ve kurumsal düzenleme eksiklikleri, akademik sorumluluk ve özgünlük ilkeleri çerçevesinde tartışılmıştır. Araştırma ayrıca, YZ'nin akademik bilgi üretimi üzerindeki etkilerini disiplinler arası bir bakışla ele alarak, bu teknolojinin etik temelli kullanımına ilişkin ihtiyaca da dikkat çekmektedir.

Anahtar Kelimeler: Yapay zekâ, akademik araştırma, etik, disiplinler arası farklılık, nitel araştırma

GİRİŞ

Yapay zekâ (YZ)'nın, günümüz akademik dünyasında güçlü bir dönüşüm aracı olarak yükseldiği görülmektedir. Teknolojik gelişmelerle birlikte YZ yalnızca teknik alanlarda değil, mühendislik, sosyal bilimler ve sağlık bilimleri gibi çok çeşitli akademik alanlarda da araştırma süreçlerine entegre edilmektedir. Literatür taraması, veri analizi, modelleme, içerik üretimi ve karar destek sistemleri gibi akademik sürecin temel bileşenleri, yapay zekâ teknolojileri ile yeniden şekillenmektedir.

YZ'nin akademik araştırmalardaki etkisi yalnızca verimlilik artışıyla sınırlı kalmayıp, aynı zamanda bilgi üretim süreçlerini de yeniden tanımlamaktadır. Bu yönüyle YZ, araştırma problemlerinin tanımlanmasından veri analizine, sonuçların yorumlanmasından yayın sürecine kadar birçok aşamada etkili biçimde kullanılırken, aynı zamansa bilimsel bilginin üretimine yeni bir bakış açısı getirmektedir. Yapılan bazı çalışmalarda örneğin Zawacki-Richter ve arkadaşları (2019), yükseköğretimde yapay zekâ destekli uygulamaların araştırma, öğretim ve değerlendirme süreçlerinde nasıl kullanıldığını detaylı biçimde ortaya koyarken; Williamson (2018), algoritmaya dayalı yönetimin akademik karar alma süreçlerini nasıl etkilediğine dikkat çekmektedir. Benzer şekilde Floridi ve Cowls (2019), YZ'nin etik ilkelerle uyumlu kullanımını sağlayacak yönetişim yapılarına işaret etmekte; Markham (2018) ise insan-yapay zekâ etkileşimini toplumsal bağlamda yeniden düşünmenin gerekliliğine vurgu yapmaktadır. Bu çalışmalar, YZ'nin yalnızca teknik bir araç değil, aynı zamanda akademik özerklik, etik sorumluluk ve bilimsel bilginin üretimi açısından da dönüştürücü etkiler yarattığını göstermektedir.

Akademik üretimde YZ kullanımının yaygınlaşmasıyla birlikte etik tartışmalar da giderek derinleşmektedir. Araştırmalarda yapay zekâdan elde edilen çıktılarla insan katkısının sınırlarının

muğlaklaşması, bilimsel özgünlük, intihal riski, otomatik içerik üretiminin doğruluğu ve kaynak gösterme sorumluluğu gibi konular sıkça gündeme gelmektedir. Akademik etik ilkeler, bu yeni teknolojik bağlamda yeniden değerlendirilmekte ve araştırmacıların yanı sıra kurumların da yönetsel ve pedagojik sorumlulukları artmaktadır. Bu bağlamda, yapay zekânın yalnızca bir araç olarak değil, aynı zamanda bilimsel anlam üretimi ve sorumluluk çerçevesinde ele alınması gerektiği açıktır. Mühendislik, sosyal bilimler ve sağlık bilimleri özelinde incelendiğinde, yapay zekâ kullanımının bu disiplinlerde farklılaşan işlevlere sahip olduğu görülmektedir. Mühendislik alanlarında daha çok teknik verimlilik ve otomasyon araçları öne çıkarken, sosyal bilimlerde bağlamsal duyarlılık ve yorumlayıcılık önem kazanmaktadır. Sağlık bilimlerinde ise yapay zekâ, hem klinik karar destek sistemlerinde hem de epidemiyolojik analizlerde (hastalıkların toplumdaki yayılımını, nedenlerini ve etkilerini inceleyen bilimsel yöntemler) önemli rol oynamaktadır.

Bu kapsamda çalışma, yapay zekânın akademik araştırmalardaki yeri ve etkisi üç temel soru çerçevesinde incelemesi amaçlamaktadır:

- Akademisyenler, yapay zekâyı araştırmalarında hangi alanlarda kullanmaktadır?
- Akademisyenlerin yapay zekâ kullanımına yönelik etik bakış açıları nelerdir?
- Farklı akademik disiplinlerde YZ kullanımında ne gibi farklılıklar gözlemlenmektedir?

Bu sorular ışığında, mühendislik, sosyal bilimler ve sağlık bilimlerinde görev yapan akademisyenlerin YZ'ye yönelik deneyimleri, kullanım tercihleri ve etik değerlendirmeleri analiz edilerek, güncel akademik üretim süreçlerine ilişkin bütüncül ve disiplinler arası bir bakış sunulması hedeflenmektedir.

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Yapay Zekânın Akademik Araştırmalardaki Rolü

Yapay zekâ (YZ), bilimsel bilgi üretim süreçlerini dönüştüren yeni bir paradigma olarak akademik dünyada giderek daha fazla yer edinmektedir. Başlangıçta teknoloji ve mühendislik alanlarında gelişen bu araçlar, günümüzde sosyal bilimler, sağlık bilimleri ve mühendislik gibi farklı disiplinlerde hem yöntemsel hem de epistemolojik düzeyde etkiler yaratmaktadır. Literatür taraması, veri analiz teknikleri, içerik madenciliği, doğal dil işleme (NLP) ve tahmin modellemeleri gibi akademik sürecin temel bileşenleri YZ teknolojileriyle yeniden şekillenmektedir. Bu araçlar araştırmacıların büyük veri kümeleriyle etkili şekilde çalışmasını sağlamakta ve mevcut araştırma pratiklerini daha dinamik hale getirmektedir.

Yükseköğretimde yapay zekâ kullanımı üzerine yapılan çalışmalarda, öğretim elemanlarının YZ tabanlı teknolojileri araştırma, öğretim ve değerlendirme süreçlerinde kullandıkları ortaya konulmuştur (Zawacki-Richter vd., 2019). Akademik yaşamın giderek dijitalleşmesiyle YZ yalnızca bir destek aracı değil, akademik kültürün temel bir parçası haline gelmiştir (Williamson, 2018). Buna ek olarak, Luckin vd. (2016), yapay zekânın eğitim ve araştırmada bireyselleştirilmiş öğrenme yolları sunarak akademik verimliliği artırabileceğini vurgulamıştır. Holmes vd. (2019) ise, YZ'nin yükseköğretimdeki öğretim ve araştırma uygulamalarını bütünsel biçimde etkilediğini, özellikle öğrenme analitiği ve bilgi keşfi gibi alanlarda dönüşüm sağladığını belirtmektedir. Roll ve Wylie (2016) yapay zekâ temelli akıllı öğretim sistemlerinin, araştırma süreçlerine de model oluşturduğunu göstermiştir. Bu çalışmalar, YZ'nin yalnızca teknik kolaylaştırıcı değil, aynı zamanda bilgiye erişim ve üretim biçimlerini dönüştüren stratejik bir araç olduğunu ortaya koymaktadır.

Etik Yaklaşımlar ve Tartışmalar

YZ'nin sunduğu işlevsellik, beraberinde etik ve metodolojik soruları da gündeme getirmiştir. Akademik araştırmalarda özgünlük, bilimsel katkı, etik sorumluluk ve insan-yapay zekâ iş birliği gibi kavramlar yeniden tartışılmaktadır. Özellikle YZ destekli metin üretimi, kaynak taraması ya da analiz süreçlerinde araştırmacının katkısının sınırları belirsizleşmekte, bu da akademik dürüstlük, intihal ve bilimsel denetim gibi kavramların yeniden değerlendirilmesini gerektirmektedir (Floridi ve Cowls, 2019; Markham, 2018). Smith ve arkadaşları da (2021), disiplinler arası YZ projelerinde şeffaflık ve hesap verebilirliğin belirleyici olduğunu belirtmiştir.

Ayrıca Fjeld vd. (2020), etik ilkeler etrafında şekillenen küresel yapay zekâ politikalarının akademik alanlara etkisini incelemiş ve özellikle şeffaflık, adalet, mahremiyet ve hesap verebilirlik ilkelerinin akademik içerik üretiminde daha fazla tartışılması gerektiğini savunmuştur. Mittelstadt vd. (2016), YZ'nin karar destek sistemlerinde neden olduğu öngörülemezliklerin akademik güvenilirlik açısından etik ikilemlere yol açabileceğini vurgulamaktadır. Türkiye bağlamında ise Yıldız (2023), üniversitelerin yapay zekâ kullanımında etik kodlar geliştirmesi gerektiğini ve araştırma merkezlerinde etik kurullarla iş birliğinin artırılması gerektiğini önermektedir. Smith ve arkadaşları (2021), disiplinler arası YZ projelerinde şeffaflık ve hesap verebilirliğin belirleyici olduğunu belirtmiştir.

Disiplinlere Göre Yapay Zeka

Yapay zekânın akademik araştırmalarda nasıl konumlandığı, yalnızca disiplin genelinde değil, aynı zamanda disiplinlere özgü yaklaşımlar çerçevesinde farklılık göstermektedir. Her disiplinin bilgi üretim biçimi, yöntemsel tercihleri ve araştırma bağlamı, yapay zekânın kullanım amaçlarını ve araçlarını belirlemektedir. Bu nedenle, YZ teknolojilerinin mühendislik, sosyal bilimler ve sağlık bilimleri alanlarında nasıl işlev kazandığını anlamak, hem teorik hem de pratik düzeyde büyük önem taşımaktadır.

Mühendislik alanında YZ, karar destek sistemleri, modelleme ve otomasyon süreçlerine entegrasyonu ile ön plana çıkmaktadır (Chen vd., 2022; Lee ve Kim, 2020). YZ araçlarının simülasyon doğruluğunu artırdığı ve mühendislik tasarımında zaman kazandırdığı ifade edilmektedir (Liu vd., 2021).

Sosyal bilimlerde yapay zekâ, metin madenciliği, içerik analizi ve toplumsal veri modellemesi gibi alanlarda kullanılmaktadır. Barda ve Öztürk (2023), sosyolojik araştırmalarda YZ destekli analizlerin toplumsal eğilimlerin derinlemesine analizine olanak tanıdığını belirtmektedir. Şentürk (2022) ise sosyal araştırmalarda varsayımları sorgulatma kapasitesine dikkat çekmektedir.

Sağlık bilimlerinde ise YZ'nin etkisi, klinik karar destek sistemleri ve epidemiyolojik modelleme alanlarında yoğunlaştığı görülmektedir. Tanrıverdi ve Demirtaş (2022), yapay zekâ algoritmalarının teşhis süreçlerini hızlandırdığını ve hasta güvenliğini artırdığını göstermiştir. WHO (2021), COVID-19 sürecinde yapay zekâ destekli sistemlerin etkisini belgeleyen çalışmalara öncülük etmiştir.

Bu literatür derlemesi, YZ'nin akademik araştırmalarda çok yönlü etkisini ve disiplinler arası yaklaşımın gerekliliğini ortaya koymaktadır.

ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Yapay zekânın akademik araştırmalarda giderek daha yaygın bir şekilde kullanılmaya başlaması, bu teknolojinin bilimsel bilgi üretim süreçlerinde nasıl konumlandığını anlamayı önemli bir araştırma konusu haline getirmiştir. Bu bağlamda akademisyenlerin yapay zekâya ilişkin deneyimlerini, kullanım pratiklerini ve etik yaklaşımlarını daha derinlemesine kavrayabilmek amacıyla araştırma yöntemi olarak nitel bir yaklaşım benimsenmiştir.

Evren ve Örneklem

Katılımcıların deneyimlerini yakından anlamak için, çalışma konusu ile fikir bildirebilecekleri için davet edilirler, bu yüzden örneklem rastgele değildir. 3-15 arası katılımcı sayısı uygun bulunmuştur (Reid, vd., 2005). Bu kapsamda araştırmanın örneklemi, yaklaşık 2000 çalışanın olduğu özel bir eğitim kurumunda çalışan, 15 kişiden oluşmaktadır. Akademik unvan açısından dağılım ise profesör (n=2), doçent (n=6) ve doktor öğretim üyesi (n=7) şeklindedir. Katılımcılara ait diğer bilgiler Tablo 1'de verilmektedir

Tablo 1: Demografik Bilgiler

	Erkek	Kadın	Toplam
Mühendislik Alanı	5	0	5
Sosyal Bilim Alanı	4	1	5
Sağlık Alanı	2	3	5
TOPLAM	11	4	15

Veri Toplama Araçları

Veri toplama sürecinde araştırmacılar tarafından geliştirilen yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılmıştır. Görüşmeler bire bir ve çevrimiçi ortamda gerçekleştirilmiş, katılımcıların izni alınarak ses kaydı yapılmış ve görüşmelerin tamamı yazıya dökülmüştür. Görüşme formu, literatürde yer alan benzer araştırmalardan ve etik değerlendirme ilkelerinden yararlanılarak oluşturulmuştur. Örnek mülakat sorularına aşağıda yer verilmektedir.

- Hangi yapay zeka araçlarını veya teknolojilerini tercih ediyorsunuz?
- Yapay zekanın akademik dürüstlük ve özgünlük üzerindeki etkilerini nasıl değerlendiriyorsunuz?
- Disiplininizde yapay zeka kullanımının diğer alanlardan farkları nelerdir?

Nitel Veri Analizi

Araştırmanın temel amacı olan yapay zekanın kullanım alanlarını, etik yaklaşımları ve disiplinler arası farklılıkları belirlemektir. Bu kapsamda tematik, betimsel ve içerik analizi yapılmıştır (Baltacı, 2017). Veri analizi sürecinde nitel veri analiz programı MAXQDA kullanılmıştır. Kodlama işlemi üç araştırmacı tarafından gerçekleştirilmiş ve kodlar arası tutarlılığı sağlamak amacıyla araştırmacılar arası uzlaşı sağlanmıştır.

Tematik analizde, bir tema, veriler içinde araştırma sorusuyla ilgili önemli bir noktayı açıklamaktadır. Anlamlı örüntüler ve kategoriler oluşturarak deneyim ve görüşler analiz edilmektedir (Braun ve Clarke, 2006; Günbayı 2019). Betimsel analiz sürecinde ise veriler ayrıntılı bir şekilde betimlenmiş ve açıklanmıştır. Bu süreç tematik analizin içinde doğal bir şekilde yer almaktadır. İçerik analizinde ise belirlenen kavramların sıklığı niceliksel olarak ortaya konulmuştur. En son bulguların teorilerle ilişkilendirilerek genelleştirme hedeflenmiştir.

İlk olarak, veriler yüz yüze yarı yapılandırılmış görüşmelerle ses kaydı alınarak toplanmış ve yazılı hale getirilmiştir. Bu süreçte, veriler birkaç kez okunarak ilk izlenimler belirlenmiştir. Daha sonra, dikkat çekici veriler sistematik bir şekilde kodlanmıştır. Yarı yapılandırılmış görüşmeler, sesle ilgili önceden belirlenmiş boyutlar üzerine sorular sorularak ilk kodların oluşturulmasını ve ilgili verilerin sistematik bir şekilde düzenlenmesini kolaylaştırmıştır. Kodlar daha sonra daha geniş temalar altında gruplandırılmış ve bu temaların verilerle uygunluğu tekrar kontrol edilmiştir. Üç araştırmacı, kodları ve temaları gözden geçirerek veri setiyle olan uyumunu dikkatle incelemiş ve aralarında uzlaşma sağlamıştır. Temalar tanımlanmış ve isimlendirilmiş, her temanın özellikleri sadeleştirilerek analizin bütününde anlatılan hikâyenin tanımlanması sağlanmıştır. Temalarla ilişkili somut alıntılar seçilmiş ve araştırma sorularının bağlamında raporlaştırılmıştır.

BULGULAR VE TARTIŞMA

Veri analizi sonucunda toplam 368 kod tanımlanmış ve bu kodlar "YZ kullanım alanları" (n=151), "etik bakış açıları" (n=100) ve "disiplinler arası farklar" (n=117) olmak üzere üç ana tema altında toplanmıştır. Her tema altında alt temalar oluşturulmuş ve katılımcı görüşleriyle desteklenmiştir.

YZ Kullanım Alanları (Şekil 1)

Katılımcılar yapay zekâyı akademik çalışmaların farklı aşamalarında kullanmaktadır. En sık kullanım alanları arasında literatür taraması, içerik üretimi, akademik yazım, sunum hazırlama ve veri analizi öne çıkmaktadır. Katılımcılar özellikle ChatGPT, Grammarly, Copilot, Presentation AI ve benzeri araçlardan faydalandıklarını ifade etmiştir. Bazı katılımcılar yapay zekâyı "zaman kazandıran yardımcı", bazıları ise "dikkatli kullanılması gereken bir teknoloji" olarak tanımlamıştır. Sosyal bilimlerdeki katılımcılar özellikle içerik analizinde faydalandıklarını belirtirken, mühendislik fakültesinden katılımcılar modelleme ve hesaplama desteği aldıklarını vurgulamıştır. Sağlık bilimlerinde ise YZ'nin literatür taraması ve klinik veri analizi süreçlerinde kullanıldığı gözlemlenmiştir. Ayrıca bazı katılımcılar yapay zekânın özellikle araştırma süreçlerinin hızlanmasına ve verimliliğe katkı sunduğunu, ancak buna rağmen eleştirel düşünme süreçlerini zayıflatabileceğini ifade etmiştir.

Etik Değerlendirmeler (Şekil 2)

Katılımcıların büyük çoğunluğu, yapay zekâ kullanımının etik çerçevede değerlendirilmesi gerektiğini vurgulamıştır. Özellikle özgünlük, intihal riski, kaynak gösterme yükümlülüğü ve bilimsel sorumluluk gibi başlıklar ön plana çıkmıştır. Bazı katılımcılar, YZ'nin metin üretiminde sağladığı hızın ve kolaylığın, akademik nitelikten ödün verilmesine yol açabileceğini belirtmiştir.

Etik kaygılar arasında en çok dikkat çeken unsurlardan biri, YZ'nin sınırlı bilgi havuzuyla çalışması nedeniyle bilgi doğruluğunun sorgulanabilir olmasıdır. Katılımcılar, bu durumun özellikle tez danışmanlığı ve yayın sürecinde etik sorunlar yaratabileceğini ifade etmiştir. Bununla birlikte bazı akademisyenler, YZ'nin bilinçli ve sınırlı bir çerçevede kullanılmasının bilimsel süreci zenginleştirebileceğini savunmuştur.

Katılımcıların çoğu, üniversitelerde YZ kullanımına dair açık ve güncel bir etik rehberin bulunması gerektiğini vurgulamıştır. Kurumsal düzeyde yapılacak yönlendirmelerin, araştırmacıların hem teknolojiden faydalanmasını hem de etik ilkelere bağlı kalmasını sağlayacağı öne sürülmüştür.

Disiplinler Arası Farklılıklar (Şekil 3,4,5)

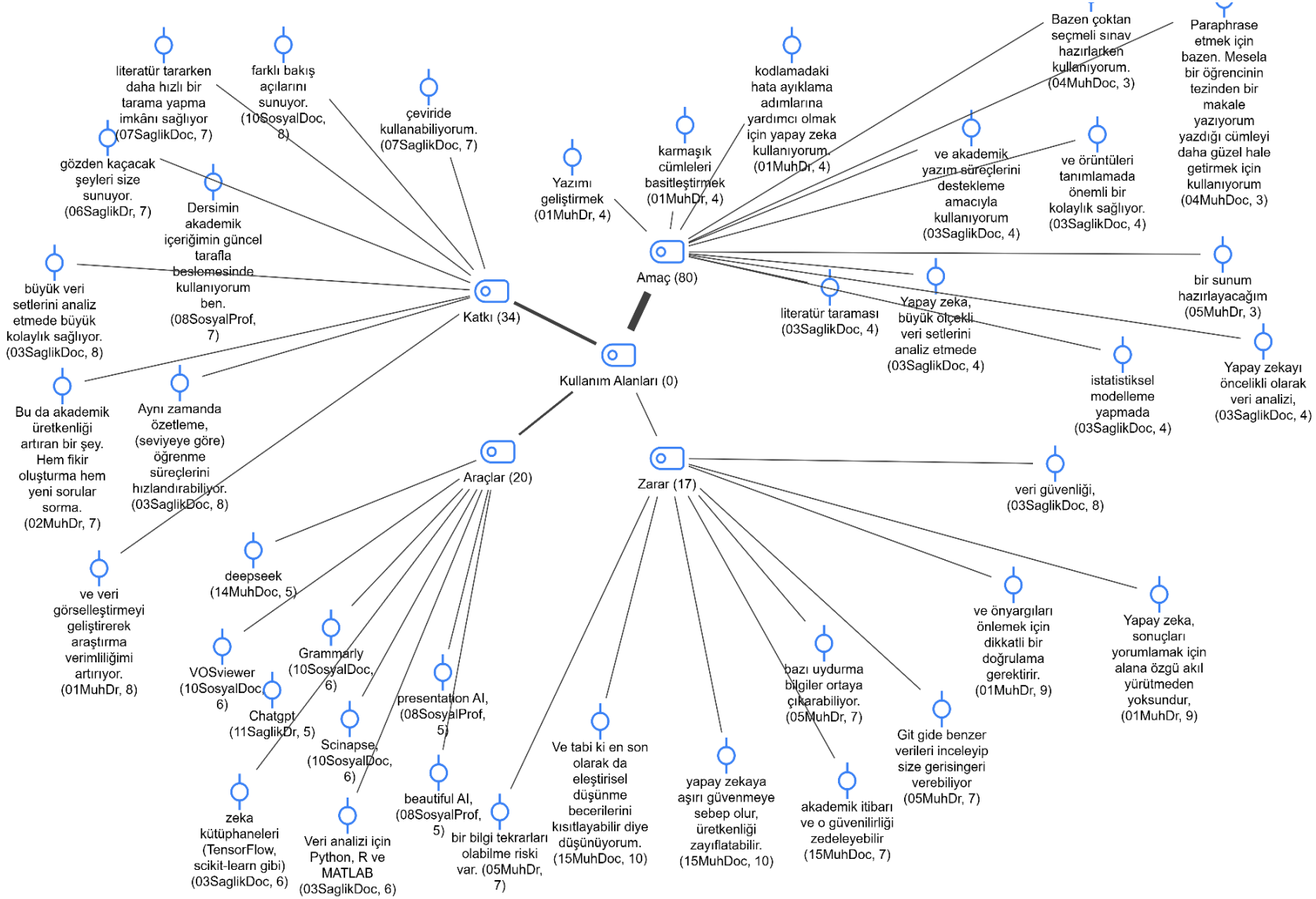
Analizler, yapay zekâ kullanımında disiplinlere özgü yaklaşımların ve farklı kullanım biçimlerinin varlığını ortaya koymuştur. Mühendislik alanında görev yapan katılımcılar, YZ'yi daha çok analitik modelleme, teknik çözümleme ve hesaplama odaklı uygulamalarda kullanmaktadır. Bu grup, teknolojik araçlara hâkimiyetin araştırma kalitesi üzerinde belirleyici olduğunu belirtmiştir.

Sosyal bilimler alanındaki katılımcılar ise YZ'yi daha çok metinsel analiz, içerik üretimi ve teorik çerçeve geliştirme gibi yorumlayıcı süreçlerde kullanmaktadır. Bu alandaki akademisyenler, YZ'nin düşünsel yaratıcılığa tam anlamıyla katkı sağlayamadığını, bu nedenle kullanımının daha temkinli yapılması gerektiğini ifade etmiştir.

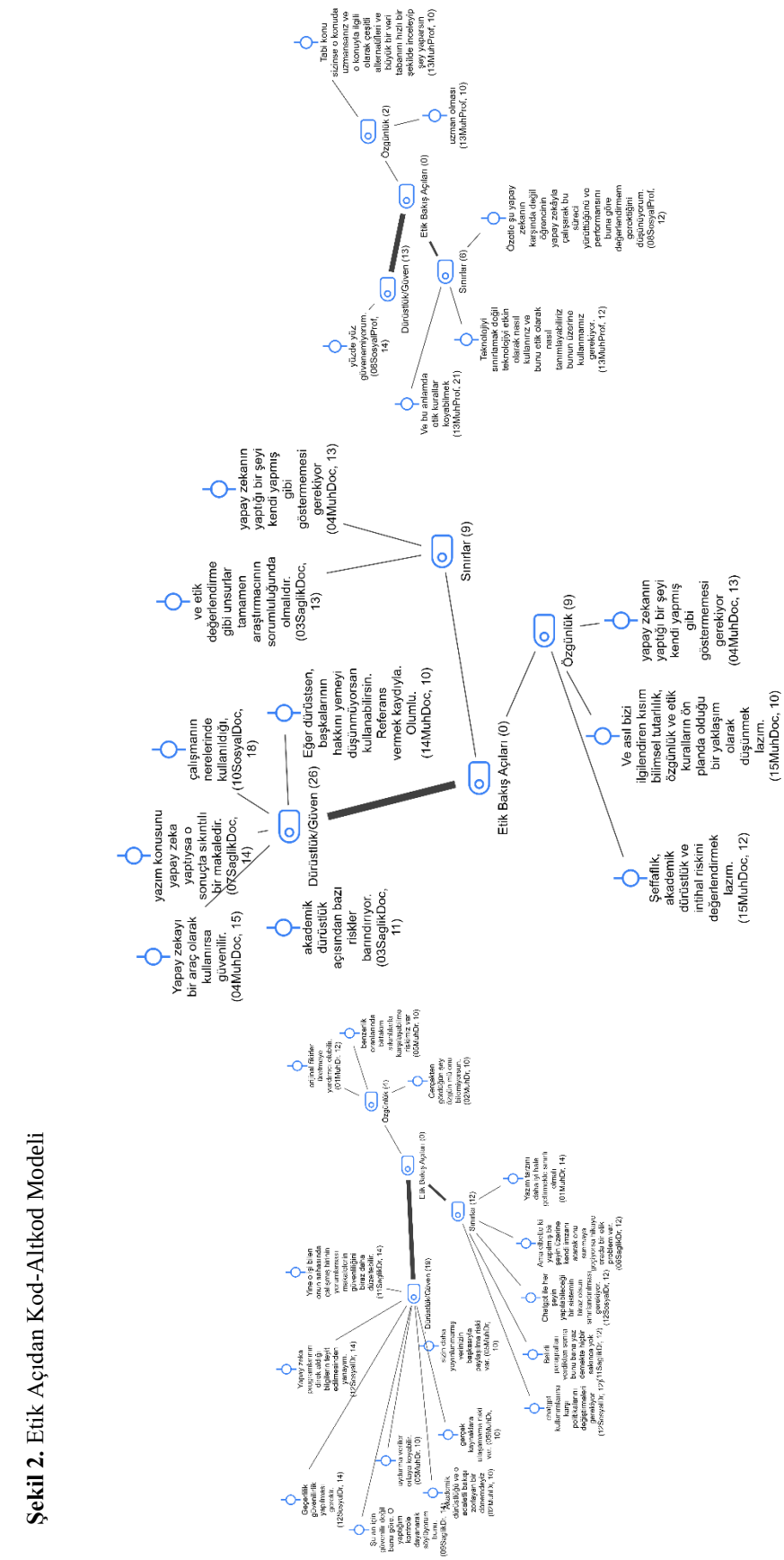
Sağlık bilimlerinde ise yapay zekânın kullanımı daha çok veri tarama, klinik analiz ve epidemiyolojik değerlendirmeler üzerine yoğunlaşmıştır. Aynı zamanda bu alanda etik kaygıların daha belirgin olduğu ve kurumsal denetimlerin daha sıkı işlediği görülmektedir. Özellikle hasta verisiyle çalışan akademisyenler, yapay zekâ uygulamalarında mahremiyet ve veri güvenliği gibi ilkelere dikkat edilmesi gerektiğini vurgulamıştır.

Genel olarak bulgular, yapay zekânın akademik üretim süreçlerine entegrasyonunda disiplinler arası farkındalık, etik duyarlılık ve teknik yeterliliğin belirleyici olduğunu göstermektedir. Kodlamalar kuramsal temellere dayalı olarak yapılandırılmış ve temalar doğrudan katılımcı görüşleriyle desteklenmiştir. Yapay zekânın akademik üretim süreçlerine entegrasyonunda disiplinler arası farkındalık, etik duyarlılık ve teknik yeterliliğin belirleyici olduğunu göstermektedir. Kodlamalar kuramsal temellere dayalı olarak yapılandırılmış ve temalar doğrudan katılımcı görüşleriyle desteklenmiştir.

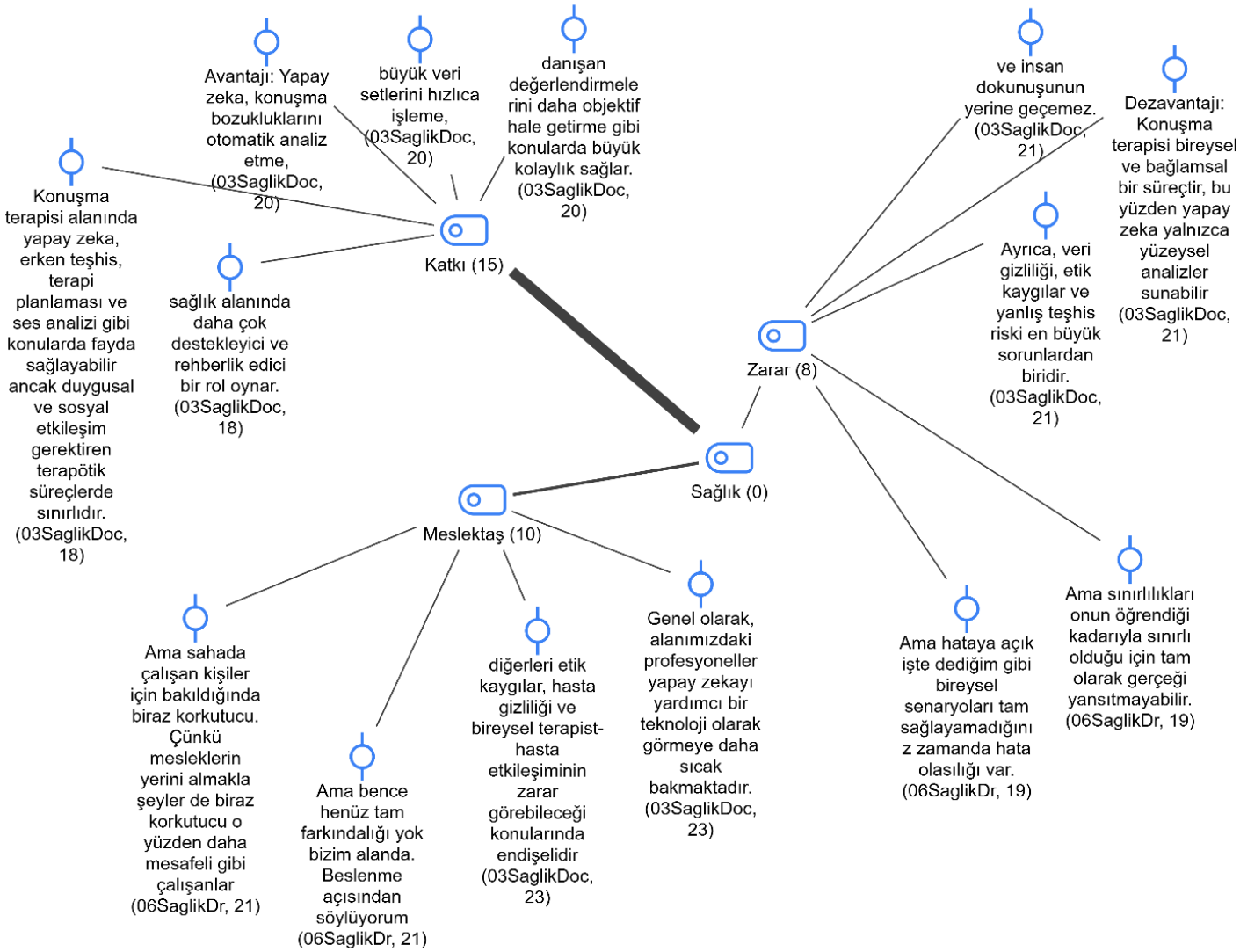
Şekil 1. Kullanım Alanları Açısından Kod-Altkod Modeli



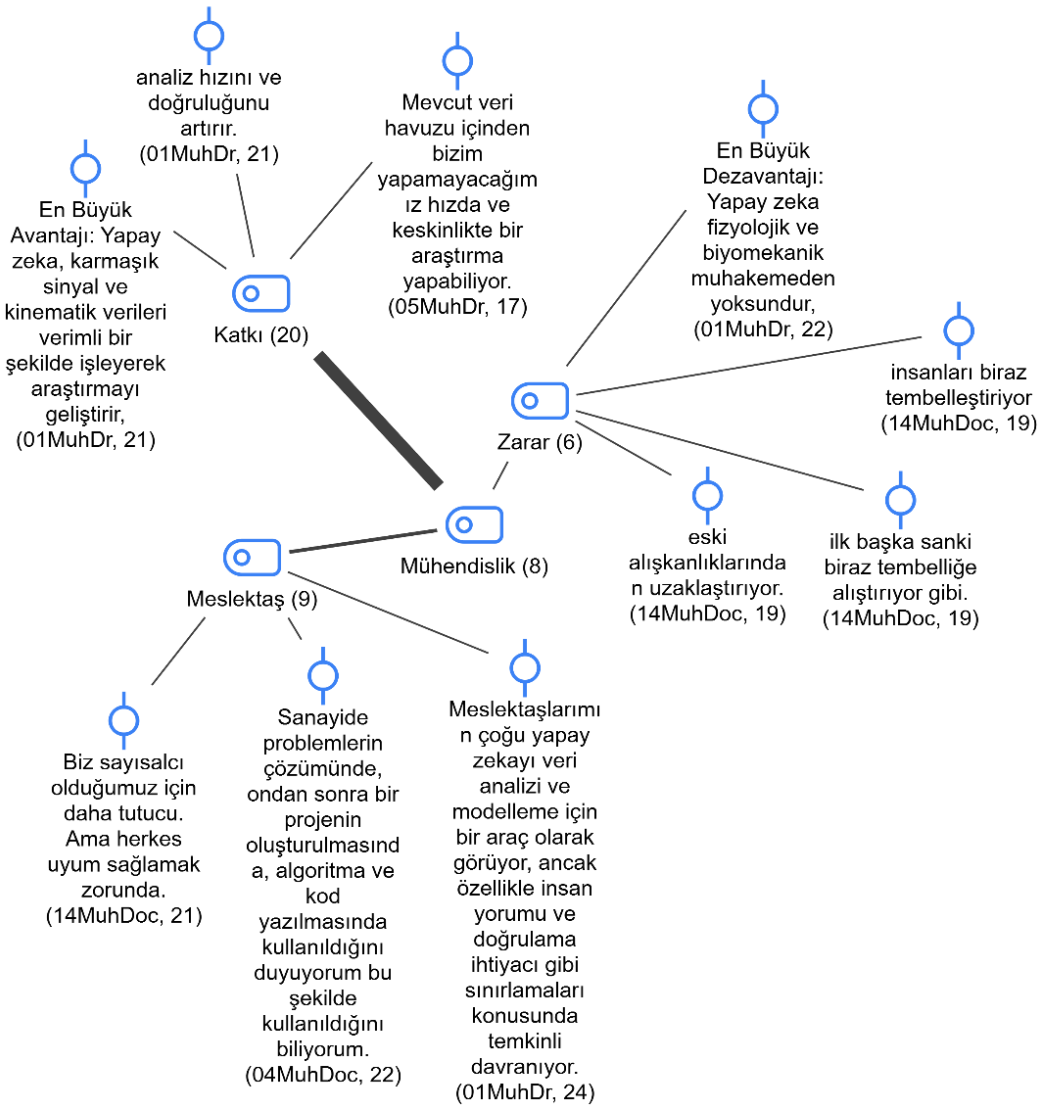
Şekil 2. Etik Açıdan Kod-Altkod Modeli



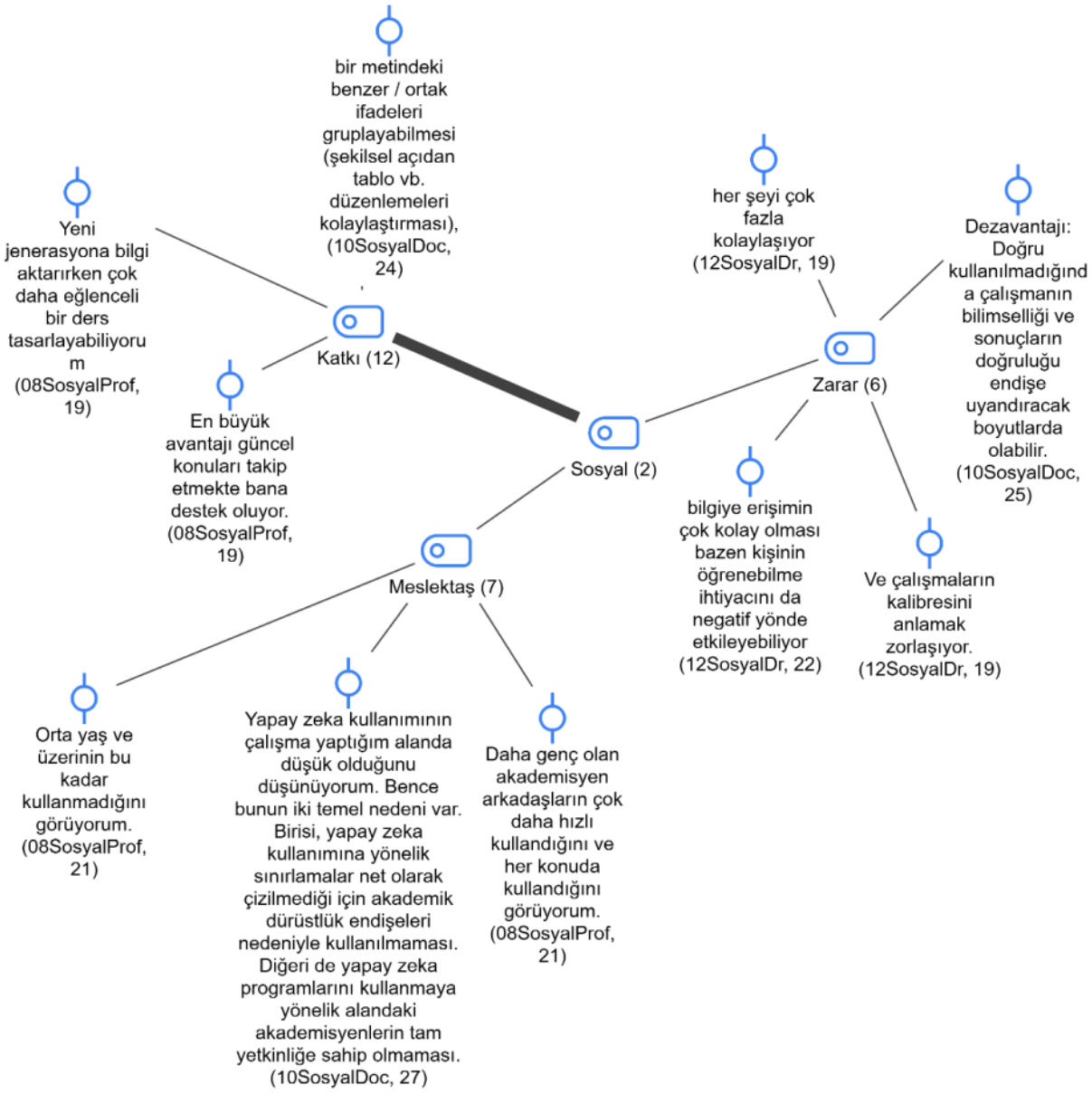
Şekil 3. Sağlık Alanında Kod-Altkod Modeli



Şekil 4. Mühendislik Alanında Kod-Altkod Modeli



Şekil 5. Sosyal Bilimler Alanında Kod-Altkod Modeli



SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu araştırma, yapay zekânın akademik araştırmalardaki kullanım biçimlerini, etik yansımalarını ve disiplinler arası farklılıklarını nitel bir yaklaşımla incelemiştir. Bulgular, YZ'nin akademik süreçlerde giderek artan bir rol oynadığını ve her disiplinin kendi araştırma kültürü doğrultusunda bu teknolojiyi farklı şekillerde entegre ettiğini ortaya koymuştur. Literatürde de belirtildiği gibi (Zawacki-Richter vd., 2019; Williamson, 2018), YZ yalnızca teknik bir araç değil, aynı zamanda bilgi üretimi ve yorum süreçlerinde dönüştürücü bir role sahip olduğu görülmektedir.

Katılımcıların ifade ettiği kullanım alanları, YZ'nin yalnızca zaman tasarrufu sağlayan bir araç olmadığını; aynı zamanda akademik üretimin doğasını da dönüştürme potansiyeline sahip olduğunu göstermektedir. Bu dönüşüm hem araştırma yöntemlerinde hem de araştırmacının rolünde belirgin bir değişim anlamına gelmektedir. Özellikle sosyal bilimler alanındaki katılımcılar, YZ'nin yorumlayıcı düşünce yapısını sınırlayabileceğine dair eleştiriler getirmiştir. Bu durum, insan aklı ve teknolojik işlem gücü arasındaki sınırın yeniden tanımlanması gerekliliğini ortaya koymaktadır.

Bu araştırmanın bulguları, yapay zekâ teknolojilerinin akademik araştırma süreçlerine farklı disiplinlerde farklı şekillerde entegre edildiğini ortaya koymaktadır. Mühendislik alanında teknolojik

yeterlilik ön planda olurken, sosyal bilimlerde yorumlayıcı analiz ve kavramsal üretim sürecinde destekleyici araçlar olarak öne çıkmaktadır. Sağlık bilimleri ise hem teknolojik katkıdan faydalanmakta hem de etik hassasiyetleri yoğun biçimde gündeme taşımaktadır.

Araştırmada yer alan bulgulara göre, mühendislik alanlarında YZ'nin teknik süreçlerde etkinliği, sosyal bilimlerde ise analitik ve yorumlayıcı süreçlerdeki sınırlılıkları vurgulanmıştır. Sağlık bilimlerinde ise YZ'nin veri analizi ve klinik karar süreçlerine katkısı öne çıkarken, etik sorumlulukların önemi vurgulanmıştır. Bu durum, literatürde yer alan disiplinler arası farklılıkları destekler niteliktedir (Chen vd., 2022; Barda ve Öztürk, 2023; Tanrıverdi ve Demirtaş, 2022).

Etik boyutta ise, yapay zekâ kullanımına ilişkin kurumsal düzenlemelerin eksikliği, etik belirsizlikler ve akademik dürüstlük sorunları, araştırmacıların dile getirdiği temel sorun alanları olarak belirlenmiştir. Floridi ve Cowls (2019) ile Markham (2018) tarafından da vurgulanan bu etik kaygılar, araştırmacı kimliğinin yeniden tanımlanmasını gerektiren önemli gelişmelerdir. Bu bağlamda, yalnızca bireysel etik sorumluluk değil, aynı zamanda kurumsal rehberlik ve politikaların da geliştirilmesi bir zorunluluk haline gelmektedir.

Etik değerlendirmeler açısından, çalışmanın dikkat çekici bulgularından biri de akademisyenlerin YZ kullanımına yönelik hem fırsat hem de risk bilinci taşıyor olmasıdır. YZ'nin metin üretimi ve analiz gücünün akademik özgünlüğe zarar verebileceği yönündeki kaygılar, özellikle etik kuralların güncellenmesi ve açık kurumsal rehberlerin geliştirilmesi yönünde bir ihtiyaç doğurmaktadır. Araştırmaya katılan akademisyenlerin bu konuda farklı tutumlara sahip olmaları, YZ kullanımına yönelik bireysel yaklaşımların belirli normlarla yönlendirilmesinin önemini de göstermektedir.

Sonuç olarak, YZ'nin akademik araştırmalarda etkili, verimli ve etik kullanımı için çok katmanlı bir yönetişim yaklaşımına ihtiyaç duyduğunu göstermektedir. YZ'nin sunduğu olanakların göz ardı edilmemesi, bunun yanında bu olanakların dikkatli ve bilinçli bir şekilde değerlendirilmesi gerekliliği de dikkat çekmektedir. Akademik kültürün dönüşümünde, yapay zekânın katkısının etik temelli ve disiplinler arası bir yaklaşımla yönlendirilmesinin kritik olduğu düşünülmektedir.

YZ teknolojilerinin akademik araştırmalarda kullanımına ilişkin bu çalışma, üç farklı disiplinden akademisyenlerin görüşlerini karşılaştırmalı olarak analiz ederek disiplinler arası bir perspektif sunmaktadır. Bulgular, yalnızca mevcut uygulamaları yanında; aynı zamanda akademik etik, kurumsal politika ve teknolojik yeterlilik gibi unsurlara da dikkat çekmektedir.

Gelecek Araştırmalar İçin Öneriler

Bu çalışma, akademisyenlerin yapay zekâ kullanımına ilişkin deneyimlerini nitel veriyle analiz eden disiplinler arası bir çerçeve sunmaktadır. Ancak elde edilen bulgular, YZ teknolojilerinin akademik araştırma kültürü üzerindeki etkilerinin daha kapsamlı bir şekilde ele alınması gerektiğini de ortaya koymaktadır. Bu bağlamda, gelecek çalışmalara yönelik aşağıdaki öneriler geliştirilebilir:

İlk olarak, bu çalışmada kullanılan nitel yöntemin sunduğu derinlik, araştırma bağlamını anlamada önemli avantajlar sağlamıştır. Ancak farklı üniversite türlerinden, bölgesel çeşitlilik içeren örneklemlerle gerçekleştirilecek nicel ya da karma yöntemli çalışmalar, elde edilen bulguların genellenebilirliğini artıracaktır. Böylelikle, farklı kurumsal yapıların ve araştırma iklimlerinin YZ kullanımına etkisi daha net bir biçimde analiz edilebilir.

İkinci olarak, YZ kullanımının etik yönlerine odaklanan deneysel ya da vaka temelli araştırmalar, bu teknolojilerin akademik özgünlük ve sorumlulukla ilişkisini daha görünür kılabilir. Özellikle tez danışmanlığı, yayın etiği ve veri güvenliği gibi somut alanlara ilişkin araştırmalar, YZ'nin akademik üretim süreçlerinde nasıl konumlandığını daha açık biçimde tartışmaya imkân tanıyabilir.

Son olarak, üniversitelerin ve araştırma kurumlarının YZ kullanımına ilişkin politika belgeleri, kurumsal rehberler ve eğitim programları üzerinden yapılacak analizler, kurumsal düzeydeki yaklaşım farklılıklarını ortaya koymak açısından önemli katkılar sağlayabilir. Bu sayede, sadece bireysel değil, aynı zamanda sistem düzeyinde de etik ve yönetsel düzenlemelere yönelik öneriler geliştirilebilir.

KAYNAKÇA

Baltacı, A. (2017). Nitel veri analizinde Miles-Huberman modeli. Ahi Evran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 3(1), 1-15.

Barda, E., ve Öztürk, M. (2023). Sosyal bilimlerde yapay zekâ kullanımı: İçerik analizi ve eğilimler. Sosyal Araştırmalar Dergisi, 42(1), 45-61.

Braun, V. ve Clarke, V. (2019). Psikolojide tematik analizin kullanımı. S. N. Şad , N. Özer ve A. Atlı (Çevirenler). Eğitimde Nitel Araştırmalar Dergisi – Journal of Qualitative Research in Education, 7(2), 873-898. doi: 10.14689/issn.2148-2624.1.7c.2s.17m.

Chen, Y., Wang, X., ve Li, J. (2022). Application of AI in engineering modeling: A comprehensive review. Engineering Applications of Artificial Intelligence, 111, 104768.

Floridi, L., ve Cowls, J. (2019). A unified framework of five principles for AI in society. Harvard Data Science Review, 1(1).

Fjeld, J., Achten, N., Hilligoss, H., Nagy, A., ve Srikumar, M. (2020). Principled Artificial Intelligence: Mapping Consensus in Ethical and Rights-Based Approaches. Berkman Klein Center for Internet & Society.

Günbayı I. (2019). Developing A Qualitative Research Manuscript Based On Systematic Curriculum And Instructional Development. European Journal of Social Sciences Studies, Volume 3, Issue 3, 124-153.

Holmes, W., Bialik, M., ve Fadel, C. (2019). Artificial Intelligence in Education: Promises and Implications for Teaching and Learning. Center for Curriculum Redesign.

Lee, D., ve Kim, H. (2020). Artificial intelligence applications in engineering education. Journal of Engineering Education Research, 23(2), 101–119.

Markham, A. (2018). Critical perspectives on AI and ethics in qualitative research. Qualitative Inquiry, 24(9), 635-640.

Mittelstadt, B. D., Allo, P., Taddeo, M., Wachter, S., ve Floridi, L. (2016). The ethics of algorithms: Mapping the debate. Big Data & Society, 3(2), 1-21.

Reid, K., Flowers, P., ve Larkin, M. (2005). Exploring lived experience. The Psychologist, 18(1), 20–23.

Roll, I., ve Wylie, R. (2016). Evolution and revolution in artificial intelligence in education. International Journal of Artificial Intelligence in Education, 26(2), 582–599.

Smith, J., Jones, L., ve Liu, Y. (2021). Redefining authorship in the age of AI. Journal of Academic Ethics, 19(2), 121–136.

Şentürk, F. (2022). Sosyal bilimlerde yapay zekâ tabanlı metin madenciliği: Kavramsal bir inceleme. Bilimsel Araştırmalar Dergisi, 29(3), 88-103.

Tanrıverdi, H., ve Demirtaş, Z. (2022). Sağlık bilimlerinde yapay zekâ uygulamaları ve etik tartışmalar. Sağlık Bilimleri Dergisi, 11(2), 155-169.

Williamson, B. (2018). The hidden architecture of higher education: Building a big data infrastructure for the “smarter university”. International Journal of Educational Technology in Higher Education, 15(1), 1-26.

World Health Organization (WHO). (2021). Ethics and governance of artificial intelligence for health: WHO guidance. Geneva: World Health Organization.

Zawacki-Richter, O., Marín, V. I., Bond, M., ve Gouverneur, F. (2019). Systematic review of research on artificial intelligence applications in higher education–where are the educators? International Journal of Educational Technology in Higher Education, 16(1), 1–27.

ÖZ DİSİPLİN İLE BİREYSEL İŞ PERFORMANSI ARASINDAKİ İLİŞKİ: MESLEKİ MOTİVASYONUN ARACILIK ROLÜ

1. Semiha KILIÇASLAN
Malatya Turgut Özal Üniversitesi Arapgir Meslek Yüksekokulu,
Semiha.kilicaslan@ozal.edu.tr

2. Gökhan KARADİREK
Giresun Üniversitesi
Tirebolu Mehmet Bayrak Meslek Yüksekokulu, gokhan.karadirek@giresun.edu.tr

ÖZET

Bu çalışmanın amacı, öz disiplin ile bireysel iş performansı arasındaki ilişkide mesleki motivasyonun etkisini belirlemektir. Bu çalışma, nicel araştırma deseninde, ilişkisel tarama araştırmaları modelinde tasarlanmıştır. Araştırma, Malatya'da yedi okulda (İlk ve orta öğretim) görev yapan öğretmenler üzerinde gerçekleşmiştir. Veri toplama işlemi, araştırmacılar tarafından, kolayda örnekleme yöntemiyle elde edilmiştir. Araştırma evreni 161 öğretmenden oluşmakta olup, örnekleme 121 öğretmen dahil edilmiştir. Veriler, SPSS ve SMARTPLS 4 yazılımıyla analiz edilmiştir. Değişkenlerin arasındaki ilişki korelasyon analiziyle belirlenmiştir. Bulgular, öz disiplinin bireysel iş performansı ve mesleki motivasyon üzerinde olumlu bir etkisinin olduğunu göstermektedir. Yine mesleki motivasyon, bireysel iş performansını olumlu yönde, anlamlı bir şekilde etkilemektedir. Öz disiplin ile bireysel iş performansı arasındaki ilişkide ise mesleki motivasyonun kısmi aracılık etkisinin olduğu belirlenmiştir. Sonuç olarak mesleki motivasyon, öz disiplin ile bireysel iş performansı arasındaki ilişkide belirleyici bir faktördür.

Anahtar Kelimeler: Öz Disiplin, Mesleki Motivasyon, Bireysel iş performansı

GİRİŞ

Örgütlerin etkin ve verimli bir şekilde amaçlarına ulaşmasının, çalışan performansına bağlı olduğu düşünülmektedir. Eğitim örgütlerinin amacı ise nitelikli öğrenci yetiştirmektir. Bu amaca ulaşmakta öğretmenlerin göstereceği performansa bağlıdır. Marlina vd. (2019), öğretmenlerin performansının akademik kurumlarda oldukça önemli olduğunu belirtirken, kurumun genel performansının öğretmenlerin sorumluluklarını yerine getirirken göstereceği profesyonelliğe bağlı olduğunu ifade etmektedir. Öğretmenlerin mesleki performansında teknik bilginin yanında bazı kişisel özelliklere de gereksinim duyulmaktadır. Kişisel bir özellik olan öz disiplin, öğretmenlerin mesleğini yerine getirmesinde etkili bir güç olarak kabul edilmektedir. Duckworth ve Seligman (2006), öz disiplini, "yüksek bir amaç uğruna, güçlü tepkileri bastırma yeteneği" olarak tanımlamış ve bu davranışın kendiliğinden oluşmadığını bilinçli bir çaba gerektirdiğini ifade etmiştir. Performans üzerinde etkili olan faktörlerden biri de öğretmenlerin motivasyon düzeyidir (Bakan vd., 2020). Mansfield ve Beltman (2014), öğretmenlerin motivasyonel düzeylerinin, gelecekte daha fazla öğrenme isteği, sosyal ilişkiler, çalışma koşulları, psikolojik olarak iyi olma, olumlu hissetme, pedagoji ve kariyer gelişimi gibi konulardan etkilendiğini ileri sürmektedir. Mesleki motivasyon, işyeri ortamında bireyin, görevi tamamlamak, maddi ya da manevi ödüle ulaşmak için gösterdiği davranış ve çabaları içeren psikolojik bir süreç (Zeynel, 2014) olarak açıklanmaktadır. Öğretmenlerin performansı, sahip oldukları motivasyon düzeyinden etkilenebilmektedir. Öğretmenlerin öz disiplin, performans ve motivasyon düzeyleri ile ilgili uluslararası yazında (Djazilan vd., 2022; Forson vd.,2021; Marlina vd. 2019; Yetti ve Sopiah, 2022; Auliana vd., 2021; Herawati vd., 2021) çalışmalara rastlanmakla birlikte, ulusal yazında her üç değişkeni birlikte ele alan çalışmaya rastlanılmamıştır. Bu durum literatürde bir

boşluğun olduğunu göstermektedir. Bu bağlamda çalışmanın amacı, öz disiplin ile bireysel iş performansı arasındaki ilişkide öğretmenlerin mesleki motivasyonunun etkisi incelenmektir. Böylece öz disiplinin performans üzerindeki etkisinde mesleki motivasyonun katkısı ortaya konulmaktadır. Çalışmanın özgünlüğü, bu üç değişkeni birlikte ele alarak bir model önermesidir.

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Öz-Disiplin

Öz disiplin, bireylerin güçlü dürtülerini bastırma ve daha yüksek düzeydeki bir hedefe ulaşmak için bilinçli bir çaba gösterme yeteneğidir (Duckworth ve Seligman, 2006). İnsan hayatını birçok yönden etkileyen öz-disiplin, olumlu psikolojik sonuçlarıyla çok sayıda insan davranışını teşvik etmektedir (Şimşir ve Dilmaç, 2021). Öz disiplin ve öz kontrol terimleri ilgili yazında birbirinin yerine kullanılan kavramlar olarak dikkat çekmekte ve her iki kavramın da çalışan davranışları üzerinde etkili olduğu görülmektedir. Öz disiplin, yüksek hedefleri gerçekleştirmek için, güçlü duygu ve tepkileri bilinçli bir çaba ile bastırma yeteneği olarak ifade edilirken, öz kontrol de benzer şekilde, bir görevi yerine getirirken hedefe ulaşmayı engelleyen her türlü tepkileri durduran, bireyin; davranış, düşünce ve duygularını kontrol etmeyi gerektiren bilinçli bir çaba şeklinde açıklanmaktadır. Bireyin öfkesini kontrol etmesi, bir öğrencinin soruları çözmeden önce sınav yönergesini okuması, öz disipline örnek davranışlar olarak gösterilmektedir ((Duckworth ve Seligman, 2006; Zhao ve Kuo, 2015). Öz disiplin, çoğunlukla kişinin odaklanma ve dikkat dağıtıcı şeylerin üstesinden gelme kapasitesini, kendini eğitmesini içeren bir öz düzenleme (Geng ve Wei, 2023) olarak da ifade edilmektedir. Taylor vd.,(2002), yaşamda başarı elde etmek için önemli bir yetenek olan öz disiplin, kişinin dürtülerini, duygularını ve alışkanlıklarını daha yüksek bir hedefe ulaşmak için kontrol etme yeteneği olarak tanımlanmıştır.

Öz-disiplinin bireyin davranışları üzerinde etkili olduğu düşünülmektedir. Sekizinci sınıf öğrencileriyle yapılan bir çalışmada öz disiplinin öğrencilerin entelektüel potansiyelleri üzerinde etkili olduğu, öz-disiplin düzeyi düşük öğrencilerin ise kendi potansiyellerini dahi kullanamadıkları ifade edilmiştir (Duckworth ve Seligman, 2005). Bakker vd. (2012), yüksek düzeyde öz-disiplinle gösterilen vicdanlılığın, iş performansını iş katılımıyla birlikte yordadığını ifade etmiştir. Djazilan vd. (2022), öğretmenlerin performansını geliştirmede öz disiplinin öz yeterlilikle birlikte etkili olduğu sonucuna ulaşmıştır. Eğitimin niteliğinin öğretmenlerin performansına bağlı olduğunu ifade eden Martini vd. (2022), öğretmenlerin iş disiplininin motivasyon ve performans üzerinde etkili olduğu sonucuna ulaşmıştır. Ayrıca iş motivasyonu da öğretmenlerin performansı ile ilişkili bulunmuştur. Shaleh (2019) çalışmasında, öğretmenlerin iş motivasyonu ile disiplin ve performansı arasında güçlü bir ilişkinin bulunduğunu ifade etmektedir. Baran (2022), öz-disiplinin iş performansını olumlu ve anlamlı şekilde etkilediğini vurgulamaktadır. Benzer şekilde Meydan ve Polat (2013), öz-disiplini yüksek bireylerin örgütsel performansa katkı sağlayacağını ifade etmektedir. Erhan'a (2021) göre, öz-disiplin ile iş performansı arasında pozitif bir ilişki söz konusudur.

Mesleki Motivasyon

Motivasyon, çalışma ortamında bireyin ne yaptığı ne kadar yoğun ve ne kadar süreyle çalıştığı ölçütleriyle değerlendirilmektedir. Bu nedenle de motivasyonun yön, yoğunluk ve çabanın devamlılığı gibi üç kritik bileşene sahip olduğu ifade edilmektedir (Kanfer,1990).

Motivasyon, bir çalışanın işinde yüksek düzeyde çaba harcamaya istekli olması olarak tanımlanmaktadır. Motivasyon, çalışanın hem kendi ihtiyaçlarını karşılamak hem de kendisinden beklenenleri yerine getirmek amacıyla gönüllü olarak gösterdiği çaba şeklinde de ifade edilmektedir (Comighud ve Arevalo, 2021). Sumantri vd. (2017), motivasyonu rekabetçi bir anlayışla bireyi, "kendisinin ya da başkasının daha önceden elde ettiği başarı düzeyinden daha fazlasını başarmaya teşvik eden, bir dizi algı ya da istek" biçiminde tanımlamaktadır.

Bireyleri motive eden şeylerden biri meslekiyle ilgili motivasyonudur. Mesleki motivasyon, bir işi veya görevi başarmak ya da ödülü elde etmek amacıyla, kişinin işyerinde sergilemiş olduğu davranış ve çabalardan oluşan psikolojik bir süreçtir (Zeynel ve Çarıkçı, 2015). Herzberg vd. (1968), işin

zorluğu, sorumluluğu, başarısı, terfi gibi işin kapasitesiyle ilgili unsurları motivasyonel faktörler olarak kabul edilmektedir (Kumari ve Kumar, 2023).

Forson vd. (2021) motivasyonu, istenen bir hedefe ulaşmak için bazı teşviklerde bulunularak insanları hareket ettirme eylemi olarak görmektedir.

Öz belirleme teorisine dayanarak öğretmenler üzerinde yapılan çalışmalarda, motivasyonel araçların performans üzerinde etkili olduğunu düşünülmektedir. Aulina vd. (2021), iş motivasyonunun öğretmenlerin performansı üzerinde etkisinin olduğu sonucuna ulaşmıştır Marlina vd. (2019), iş motivasyonunun, öğretmen performansı üzerinde doğrudan etkisinin olduğunu ileri sürmektedir.

İş Performansı

Performans, bireysel ve örgütsel anlamda olumlu ya da olumsuz olarak değerlendirilen davranışları içermektedir (Motowidlo, Borman ve Schmit, 1997). İş performansı ise, çalışanların bir işle ilgili amaçlanan hedef doğrultusunda neye ulaşabildiğinin ya da neyi sağlayabildiğinin nitel veya nicel ifadesidir (Doğan, 2018). Borman ve Motowidlo (1993)'de ifade edildiği gibi görev performansı, işgörenlerin görevle bağlantılı hizmetleri yerine getirerek, örgütün teknik süreçlerine katkı sağlayan faaliyetleri ifade etmektedir. Bağlamsal performans ise, işin bir parçası olmayan görevlerin, gönüllü olarak yerine getirilmesiyle ortaya çıkan ve örgütsel etkinliğe katkı sağlayan faaliyetlerdir. Bağlamsal performans aynı zamanda çalışma arkadaşlarına yardım etmeyi ve onlarla işbirliği yapmayı sağladığı için, örgütün bütününde de elde edilecek başarıya katkı sağlamaktadır (Borman ve Motowidlo, 1997). Bu anlamda görev performansı, yapılması zorunlu olan görevlerle ilgiliyken, bağlamsal performans ise iş tanımı içinde yer almayan görevlerin, çalışanlar tarafından gönüllü olarak yerine getirilmesiyle ilgilidir.

Bu davranışların ortaya çıkmasında ise motivasyonun önemli rolünün olabileceği düşünülmektedir. Nitekim, içsel ve dışsal motivasyonel faktörlerin performansı olumlu yönde etkilediğine yönelik (Aslan ve Doğan, 2020; Altan, 2015, Kargün ve Koç, 2021; Gahaffari vd.,2017; Bohórquez vd., 2021; Andreas, 2022) araştırmalar mevcuttur.

Öz Disiplin, Mesleki Motivasyon ve İş Performansı İlişkisi

Sosyal Bilişsel Kuram'a (Bandura, 1986) göre bireyler hem içsel hem de dışsal faktörlerle yönlendirilmekte ve psikososyal süreçler yoluyla elde ettiği öğrenme deneyimleri örgütsel performansa katkı sağlayacak şekilde bireyin davranışlarını etkilemektedir. Bu anlamda birey geleceği planlamada; öğrendiği deneyimlerinden yararlanan, amaç belirleyen ve bu amaçlara ulaşmak için davranışlarını düzenleyen aktif bir birey olarak görülmektedir (Yılmaz vd., 2024). Öz disiplini yüksek kişilerin dikkatli, özenli ve başarı konusunda daha fazla çaba göstermeleriyle anıldığı ve öz disiplinin duygusal ve motivasyonel kararlılığı sürdürme becerisiyle ilişkili bir özellik (Çetin vd., 2015) olduğu düşünüldüğünde, bireyin öz disipline işaret eden davranışlarının, iş performansına katkı sağlayacağı düşünülmektedir. İlgili yazın incelendiğinde öz disiplin ve performans arasında olumlu ilişki olduğunu gösteren (Bakker vd., 2012; Djazilan vd., 2022; Martini vd. 2022; Shaleh, 2019; Baran, 2022; Meydan ve Polat, 2023; Erhan, 2021) araştırmalar mevcuttur. Bu bağlamda Hipotez 1: Öz disiplinin bireysel iş performansı üzerinde olumlu bir etkisi vardır, şeklinde geliştirilmiştir.

Öz Belirleme Teorisini ortaya koyan Deci ve Ryan (1985), farklı neden ve amaçlara dayalı olarak harekete geçmeyi sağlayan farklı motivasyon türlerine işaret etmektedir. İçsel motivasyon bir sonuca ulaşmak yerine bireye içsel tatmin sağlayan bir motivasyon kaynağıdır. Kişi içsel olarak motive olduğunda, dış uyaranlar, baskı ya da ödül nedeniyle değil, eğlence ya da meydan okumak için harekete geçmeye yönlendirilir. Dışsal motivasyon ise, ödül ya da cezadan kaçmak için, kişinin harekete geçmesi ile ilgilidir. Ryan ve Deci (2000), üç psikolojik ihtiyacın; yeterlilik, özerklik ve ilişki kurmanın tatmin edildiğinde artan motivasyon ve ruh sağlığına; edilmediğinde ya da engellendiğinde ise; motivasyon ve refahın azalmasına yol açtığını bulmuştur. Bandura'nın sosyal bilişsel teorisi de birey ve çevre etkileşimine işaret eden bir öğrenme teorisidir. Bu teorinin motivasyonel bileşeni ise özyeterlik teorisi olarak nitelenmektedir. Özyeterlik bireylerin bir görevi başarıyla yerine getireceklerine dair kendilerine duydukları inanç şeklinde ifade edilmektedir. Bireyin özyeterlik duygusu ne kadar güçlüyse bir işi başarma konusunda da birey aynı ölçüde motive olmakta ve

harekete geçmektedir (Bayrakçeken vd., 2021). Algılanan öz yeterlik sadece eylem ve seçimler üzerinde yönlendirici bir etkiye sahip değildir, aynı zamanda bireyin elde etmek istediği başarılar ve söz konusu başarıya ulaşmak için göstereceği çabalar üzerinde de etkili olmaktadır. Diğer bir ifadeyle yeterlilik algısı, insanların engeller ve olumsuz koşullar karşısında ne kadar çaba sarf edeceklerini de belirlemektedir. Algılanan yeterlilik ne kadar güçlüyse, gösterilecek çaba da o düzeyde güçlü olmaktadır. Algılanan öz yeterliğin istenilen performansı sağlayabilmesi ise, uygun beceriler ve yeterli teşvikler verildiğinde mümkün olmaktadır (Bandura, 1977). Safrida vd. (2023)'e göre umut, belirli hedeflere ulaşmada çabalarının başarılı olma olasılığına ilişkin bireysel değerlendirmeyi içermektedir. Çalışan saf ettiği çabanın iyi bir performansla sonuçlanacağına dair yüksek bir güvene sahipse, yüksek disiplinle çalışmaya daha fazla motive olacaktır. Çalışanın beklentisi düşükse, çalışma çabalarının istenilen sonuçları üreteceğinden şüphe duyuyorsa, motivasyon kaybetme ve son derece disiplinli bir şekilde çalışmama eğiliminde olabilir. Dolayısıyla kişinin kendine olan inancı motivasyonu üzerinde etkili olmaktadır.

Her iki teori birlikte ele alındığında öz disipline sahip bireylerin, bir işi başarıyla yerine getireceklerine olan inancı, bir diğer ifadeyle özyeterlik duygusunun kişi için en önemli motivasyon kaynağı olduğunu düşündürmektedir. "Hipotez 2: Öz disiplinin mesleki motivasyon üzerinde olumlu bir etkisi vardır" şeklinde belirlenmiştir.

Deci, Olafsen ve Ryan'ın (2017) öz belirleme teorisine göre; iş yerinde çalışanların desteklendiğini yaratacak koşulların oluşmasının, daha fazla çalışan memnuniyeti sağlayacağını ve çalışan gelişimine katkıda bulunacağını ifade etmektedir. Buna göre Öz belirleme teorisi, çalışanların özerklik ve yeterlilik algısını destekleyen yönetsel uygulamaların daha fazla işe katılımla sonuçlanacağını ifade etmektedir. Öz belirleme teorisi özellikle hem çalışanların performansının hem de refahlarının iş faaliyetleri için sahip oldukları motivasyon türünden etkilendiğini ileri sürmektedir. Öz belirleme teorisinin özerklik bileşenine göre çalışanlar işlerinin değerini ve amacını anladıklarında, işlerinde sahiplik ve özerklik hissettiklerinde, geri bildirim aldıklarında ve desteklendiklerini hissettiklerinde motive olma olasılıklarının da daha yüksek olacağını ileri sürmektedir. Sonuç olarak da daha güvenilir bir şekilde performans gösterip, öğrenme ve uyum konusunda daha çok başarılı olmaktadırlar. İlgili yazın incelendiğinde motivasyon ve iş performansı arasında (Kumari ve Kumar, 2023; Gahaffari vd., 2017; Bohórquez vd., 2021; Andreas, 2022, Taryana vd., 2023) araştırmalar mevcuttur. Buna göre çalışmanın üçüncü hipotezi "Hipotez 3: Mesleki motivasyonun bireysel iş performansı üzerinde olumlu bir etkisi vardır" şeklinde belirlenmiştir.

Alanyazındaki çalışmalardan hareketle öz disiplin ile bireysel iş performansı arasındaki ilişkide mesleki motivasyonun bir aracılık etkisinin olabileceği öngörülmektedir. Bu ve çalışmanın temel amacı doğrultusunda şu hipotez geliştirilmiştir:

Hipotez 4: Öz disiplin ile bireysel iş performansı arasındaki ilişkide mesleki motivasyonun aracılık etkisi vardır.

ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Bu çalışma, nicel araştırma desenlerinden ilişkisel tarama modelinde tasarlanmıştır.

Evren ve Örneklem

Araştırmanın örneklemini Malatya İlinde yedi okulda (ilk ve orta öğretim) görev yapan öğretmenler oluşturmaktadır. Araştırmanın düzeyi ve sınırlılıkları göz önünde bulundurulduğunda örneklem çapının anlamlılık düzeyinin (%5), gücünün (%95) ve etki büyüklüğünün (orta düzey: %15) alınmasına karar verilmiştir. Araştırmada bir bağımsız bir aracı ve bir de bağımlı olmak üzere toplam üç değişken bilgisi de kullanılarak örneklem çapı 107 olarak hesaplanmıştır. Hesaplamalar GPower 3.1.9.7 yazılımı kullanılarak yapılmıştır (Faul vd., 2007).

Veri Toplama Aracı

Veri toplama aracında öz disiplin, mesleki motivasyon ve bireysel iş performansı ölçeğine ait beşli Likert tipinde toplam 49 madde ile birlikte üç adet demografik soru bulunmaktadır. Öz disiplin ölçeği, öz-kontrol ve sorumluluk boyutlarından oluşan 13 maddeli bir ölçektir (Şimşir ve Dilmaç, 2021).

Mesleki motivasyon ölçeği toplam 25 ifadeli ve fiziki imkanlar, okul içi faktörler, okul dışı faktörler, mesleki gelişim ve saygınlık olmak üzere dört boyutludur (Karabağ Köse vd., 2021). Katılımcıların bireysel iş performansı ise görev ve bağlamsal performans boyutlarından oluşan 11 ifadeli bir ölçek (Çalışkan ve Köroğlu, 2022) yardımıyla ölçülmüştür. Demografik sorular cinsiyet, kıdem ve yaş ile ilgilidir. Veri toplama işlemi, 15.02.2025 - 18.03.2025 tarihleri arasında online anket tekniğiyle gerçekleştirilmiştir.

Verilerin Analiz

Veriler, SPSS ve SMARTPLS 4 programı kullanılarak analiz edilmiştir. Ölçeklerin yapısal olarak güvenilir ve geçerli olduğu doğrulanmıştır.

BULGULAR VE TARTIŞMA

Güvenirlik ve Geçerlik Analizi

Tablo 1. Araştırmada kullanılan ölçekler için Cronbach's Alpha katsayısı bulguları

Ölçek/boyut	Cronbach's Alpha
Bireysel iş performansı	0.890
Görev performansı	0.862
Bağlamsal performans	0.833
Öz Disiplin	0.823
Sorumluluk	0.694
Öz kontrol	0.830
Mesleki Motivasyon	0.907
Fiziki imkanlar	0.856
Okul içi faktörler	0.899
Okul dışı faktörler	0.774
Mesleki gelişim ve saygınlık	0.675

Araştırmada kullanılan ölçekler ve alt boyutları için Cronbach's Alpha katsayısı bulguları Tablo 1'de verilmiştir. Elde edilen bulgulara göre araştırmada kullanılan Bireysel iş performansı ölçeği ve alt boyutlarının güvenirliği "yüksek güvenirliğe sahip"; Öz Disiplin Ölçeği ve Öz Kontrol alt boyutunun güvenirliği "yüksek güvenirliğe sahip" ve Sorumluluk alt boyutunun güvenirliği "oldukça güvenilir"; Mesleki Motivasyon Ölçeği ile Fiziki imkanlar ve Okul içi faktörler alt boyutlarının güvenirliği "yüksek güvenirliğe sahip", Okul dışı faktörler ve Mesleki gelişim ve saygınlık alt boyutlarının güvenirlikleri "oldukça güvenilir" olarak tespit edilmiştir.

Tablo 2. Araştırmada kullanılan ölçekler ve alt boyutlarının 1. Düzey ve 2. Düzey DFA uyum katsayıları

Ölçek ve düzeyler	CMIN/DF	GFI	CFI	RMSEA
Bireysel iş performansı				
Düzey 1	1,669	0,916	0,97	0,075
Düzey 2	1,728	0,908	0,954	0,078
Mesleki motivasyon				
Düzey 1	1,414	0,926	0,911	0,059
Düzey 2	1,468	0,918	0,901	0,062
Öz disiplin				
Düzey 1	1,611	0,972	0,988	0,071
Düzey 2	1,475	0,974	0,991	0,063
Kabul edilebilir uyum	<=3	>=0,90	>=0,90	<=0,08

Araştırmada kullanılan ölçekler ve alt boyutlarının 1. Düzey ve 2. Düzey DFA uyum katsayıları ve kabul edilebilir uyum değerleri Tablo 2'de verilmiştir. Elde edilen bulgulara göre araştırmada kullanılan ölçekler ve alt boyutları için uyum indeksleri değerleri 1. Düzey ve 2. Düzey için kabul edilebilir değerler aralığında olduğu görülmektedir.

Tablo 3. Araştırma kullanılan ölçekler ve alt boyutları için açıklayıcı istatistikler ile çarpıklık ve basıklık değerleri

Ölçek/Boyut	N	Min.	Maks.	Mean	Std. sapma	çarpıklık	Basıklık
Öz Disiplin	121	2,08	5,00	4,08	0,518	-0,934	1,257
Öz kontrol	121	1,29	5,00	3,76	0,723	-1,063	1,241
Sorumluluk	121	3,00	5,00	4,45	0,458	-1,167	1,343
Mesleki Motivasyon	121	1,80	5,00	3,41	0,561	0,058	0,552
Fiziki imkanlar	121	1,00	5,00	3,33	0,798	-0,352	0,181
Okul içi faktörler	121	1,80	5,00	3,61	0,729	-0,253	-0,254
Okul dışı faktörler	121	1,00	5,00	2,89	0,748	0,214	0,277
Mesleki gelişim ve saygınlık	121	1,50	5,00	3,71	0,675	-0,526	0,481
Bireysel iş performansı	121	1,91	5,00	4,25	0,585	-1,000	1,444
Görev performansı	121	1,80	5,00	4,36	0,630	-1,245	2,030
Bağlamsal performans	121	1,50	5,00	4,16	0,671	-0,974	1,524

Araştırma kullanılan ölçekler ve alt boyutları için açıklayıcı istatistikler ile çarpıklık ve basıklık değerleri Tablo 3'te verilmiştir. Ortalamalar incelendiğinde en yüksek ortalamanın 4,45 ile Öz Disiplin Ölçeği Sorumluluk alt boyutunda, en küçük ortalamanın da 2,89 ile Mesleki Motivasyon Ölçeği Okul Dışı Faktörler alt boyutunda olduğunu görüyoruz. Çarpıklık ve basıklık değerleri incelendiğinde araştırmada kullanılan ölçekler ve alt boyutlarının değerlerinin normal dağılım değerleri aralığında olduğu görülmektedir (Kim 2013, West vd, 1995).

Korelasyon Analizi

Tablo 4. Araştırma kullanılan ölçeklerin kendi aralarındaki ilişkiler için korelasyon katsayıları

	Öz Disiplin	Mesleki Motivasyon	Bireysel İş Performansı
Öz Disiplin	1	,160*	,368**
Mesleki Motivasyon	,160*	1	,442**
Bireysel iş performansı	,368**	,442**	1

**: p<0,01

Araştırma kullanılan ölçeklerin kendi aralarındaki ilişkiler için korelasyon katsayıları Tablo 4'te verilmiştir. Korelasyon katsayıları incelendiğinde, öz disiplin ile mesleki motivasyon ve bireysel performans arasındaki ilişki istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Ayrıca, bireysel performans ile mesleki motivasyon arasındaki ilişki de istatistiksel olarak anlamlıdır.

Tablo 5. Araştırma kullanılan Bireysel İş Performansı Ölçeği ile Öz Disiplin ve Mesleki Motivasyon Ölçekleri arasındaki ilişkiler için korelasyon katsayıları

	Bireysel iş performansı	Görev performansı	Bağlamsal performans
Öz Disiplin	,368**	,343**	,320**
Öz kontrol	,235**	,226*	,198*
Sorumluluk	,471**	,424**	,420**
Mesleki Motivasyon	,442**	,255**	,507**
Fiziki imkanlar	,228*	,096	,290**
Okul içi faktörler	,438**	,243**	,509**
Okul dışı faktörler	,156	,053	,207*
Mesleki gelişim ve saygınlık	,494**	,423**	,459**

**: p<0,01, *:p<0,05

Araştırma kullanılan Bireysel İş Performansı Ölçeği ile Öz Disiplin ve Mesleki Motivasyon Ölçekleri arasındaki ilişkiler için korelasyon katsayıları Tablo 5'te verilmiştir. Elde edilen bulgulara göre görev performansı ile fiziki imkanlar ve okul dışı faktörler arasındaki ilişki istatistiksel olarak anlamlı bulunamamıştır. Bireysel iş performansı ile öz disiplin ve mesleki motivasyon arasındaki (alt boyutları ile birlikte) ilişkiler istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur.

Model Analizi

Tablo 6. Araştırma modeli için DFA uyum değerleri

	CMIN/DF	GFI	CFI	RMSEA
Model bulguları	1,95	0,861	0,829	0,089
Kabul edilebilir uyum	<=3	>=0,90	>=0,90	<=0,08

Araştırma modelinin yapısal geçerliliğine ilişkin model uyum iyiliği kriter değerleri ile birlikte Tablo 6'da verilmiştir. Elde edilen bulgular, modelin uyum iyiliği kriter değerlerinin kabul edilebilir değer aralığında olduğu görülmektedir.

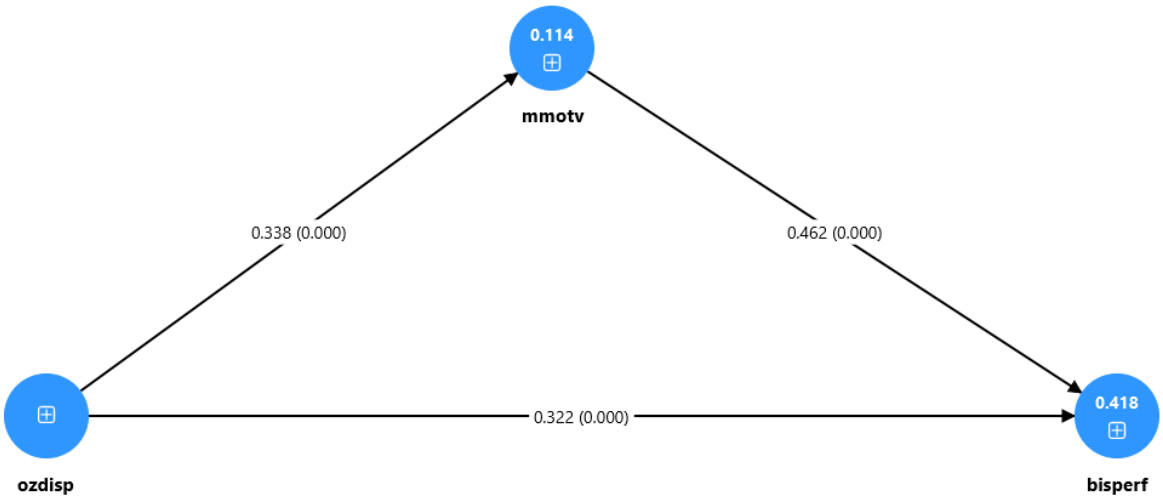
Tablo 7. Araştırma modeli Analizi bulguları

	Original örneklem	bootstrap tahmini	Std. Sapma	t	p
Doğrudan etkiler					
mmot -> bisperf	0.462	0.463	0.068	6.841	0.000
ozdisp -> bisperf	0.322	0.333	0.077	4.210	0.000
ozdisp -> mmot	0.338	0.414	0.078	4.335	0.000
Dolaylı etkiler					
ozdisp -> bisperf	0.156	0.191	0.046	3.432	0.001
Toplam etkiler					
mmot -> bisperf	0.462	0.463	0.068	6.841	0.000
ozdisp -> bisperf	0.479	0.524	0.070	6.798	0.000
ozdisp -> mmot	0.338	0.414	0.078	4.335	0.000

mmot: Mesleki motivasyon, ozdisp: Öz disiplin, bisperf: bireysel iş performansı

Araştırma bulguları, önerilen hipotezlerle uyumlu olarak öz disiplinin, bireysel iş performansı ve mesleki motivasyon üzerindeki etkilerini anlamlı bir şekilde ortaya koymaktadır. İlk hipotez; öz disiplinin bireysel iş performansı üzerinde olumlu bir etkisi vardır şeklinde öngörülmüştü. Yapılan analiz, bu hipotezi destekleyerek öz disiplinin bireysel iş performansını doğrudan ve pozitif yönde etkilediğini göstermiştir ($\beta = 0.322$, $p < 0.001$). İkinci hipotez; öz disiplinin mesleki motivasyon üzerinde olumlu bir etkisi vardır şeklinde formüle edilmiştir ve bu hipotez de doğrulanmış, öz disiplinin mesleki motivasyonu anlamlı bir şekilde pozitif yönde etkilediği bulunmuştur ($\beta = 0.338$, $p < 0.001$). Üçüncü hipotez; mesleki motivasyonun bireysel iş performansı üzerinde olumlu bir etkisi vardır şeklinde öngörülmüştü ve yapılan analiz, mesleki motivasyonun bireysel iş performansı üzerinde güçlü ve anlamlı bir etkisi olduğunu ortaya koymuştur ($\beta = 0.462$, $p < 0.001$). Dördüncü hipotez, öz disiplin ile bireysel iş performansı arasındaki ilişkide mesleki motivasyonun aracılık etkisi vardır şeklinde önerilmiştir. Bu hipotez de desteklenmiş olup, öz disiplinin bireysel iş performansı üzerindeki etkisinin mesleki motivasyon aracılığıyla dolaylı olarak gerçekleştiği tespit edilmiştir ($\beta = 0.156$, $p = 0.001$). Sonuç olarak, öz disiplinin bireysel iş performansı üzerindeki toplam etkisi hem doğrudan hem de dolaylı yollarla anlamlı bulunmuş ($\beta = 0.479$, $p < 0.001$), mesleki motivasyonun bu ilişkide önemli bir aracılık rolü üstlendiği vurgulanmıştır. Bu bulgular, araştırmanın hipotezlerini doğrulamış ve mesleki motivasyonun, öz disiplin ile bireysel iş performansı arasındaki ilişkilerde belirleyici bir faktör olduğunu göstermiştir. Araştırma sonucunda Şekil 1'deki model ortaya konulmuştur.

Şekil 1. Sonuç modeli



SONUÇ VE ÖNERİLER

Öz disiplinin iş performansı üzerindeki etkisinde, mesleki motivasyonun aracılık rolünü belirlemek amacıyla eğitim kurumlarında öğretmenler üzerinde yapılan bu araştırmada, online anket aracılığıyla toplanan veriler, SPSS ve SMARTPLS 4 programı kullanılarak analiz edilmiştir. Analiz sonucunda öz disiplinin iş performansını doğrudan ve pozitif yönde etkilediği tespit edilmiştir. Elde edilen bu sonuç, öz disiplin ve performans arasında olumlu ilişki olduğunu gösteren (Djazilan vd., 2022; Baran, 2022; Meydan ve Polat, 2023; Erhan, 2021) çalışmalarla benzerlik göstermektedir.

Analiz sonucunda elde edilen diğer bulgu, öz disiplinin mesleki motivasyon üzerinde olumlu bir etkisinin olduğudur. Elde edilen bulguya göre öz disiplin mesleki motivasyonu anlamlı bir şekilde pozitif yönde etkilemektedir. Bu sonuç yetkinlik ve disiplinin iş motivasyonu üzerinde önemli etkiye sahip olduğunu gösteren Suyanto (2018) çalışmasıyla benzerlik göstermektedir. Araştırmanın sonucundan farklı olarak Baay vd. (2014) ise çalışanların iş arama davranışı üzerinde öz disiplinin alt boyutu olan kişisel kontrol ve motivasyon arasında bir ilişki bulgulamamıştır.

Mesleki motivasyonun bireysel iş performansı üzerinde güçlü ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu ise araştırmanın bir diğer bulgusudur. Bu sonuç motivasyonun iş performansı üzerinde etkili olduğunu gösteren çalışmalarla (Kumari ve Kumar, 2023; Gahaffari vd., 2017; Bohórquez vd., 2021; Andreas, 2022; Taryana vd., 2023) benzerlik göstermektedir. Çalışanların bir görevi yerine getirirken istekli davranması performans düzeylerinin de yükselmesine neden olmaktadır.

Araştırmanın ana amacına yönelik yapılan analizde ise öz disiplinin, iş performansı üzerindeki etkisinde mesleki motivasyonun aracı rolü tespit edilmiştir. Tespit edilen bu bulgu, öz disiplinin iş performansı üzerindeki etkisinde mesleki motivasyonun kısmi aracılık rolü üstlendiğini göstermektedir. Öz disiplinin iş performansına olan etkisinde mesleki motivasyon olumlu yönde katkı yapmaktadır.

Eğitim kurumlarının başarısı öğretmenlerin göstereceği iş performansıyla ilişkilidir. Öğretmenlerin iş performansı ise sahip oldukları kişisel özellik olan öz disiplinden ve aynı zamanda mesleki motivasyon düzeyinden etkilenmektedir. Öğretmenlerin mesleki motivasyon düzeylerinin artırılması için; iş yerinin fiziki imkanlarının iyileştirilmesi, iş için gerekli olan araç ve gereçlerin zamanında temin edilmesi, mesleki gelişimlerine katkı sağlayacak seminer ve kurs imkanlarının sunulması gibi örgütsel uygulamalar, öğretmen motivasyonunun artmasını sağlayacaktır. İşyerinde motive olmuş olan öğretmen ise, sadece iş tanımlarıyla sınırlı kalmayarak, çalışma arkadaşlarıyla işbirliği yapmak ve onlara yardımcı olmak şeklinde isteğe bağlı davranışlarda da bulunarak iş performansını artıracaktır.

Bu araştırmanın; seçilen örneklem, veri toplama yöntemi gibi bazı araştırma sınırlılıkları bulunduğundan, elde edilen bulguların bu sınırlılıklar çerçevesinde değerlendirilmesi gerekmektedir. Araştırmaya konu olan değişkenlerin farklı örneklem gruplarında incelenmesinin ilgili yazına katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

KAYNAKÇA

Altan, A.(2015). Etik Liderlik Tarzının İş Performansı, İçsel Motivasyon Ve Duyarsızlaşma Üzerine Etkisi: Kamu Kuruluşunda Bir Uygulama. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, *10*(3), 117-141.

Andreas, D. (2022). Employee Performance: The Effect Of Motivation And Job Satisfaction. *Produktif: Jurnal Kepegawaian Dan Organisasi*, *1*(1), 28-35.

Aslan, M., & Doğan, S. (2020). Dişsal Motivasyon, İçsel Motivasyon Ve Performans Etkileşimine Kuramsal Bir Bakiş. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi, 11*(26), 291-301.

Auliana, S., Supriyanto, A. S., & Harini, S. (2021). Understanding Teacher Performance Through Leadership Role, Work Environment, And Work Motivation. *Manageria: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, *6*(2), 155-168.

Baay, P.E.,de Ridder,D.T.,Eccles,J.S., van der Lippe,T.,& van Aken, M.A. (2014). Self-Control Trumps Work Motivation in Predicting Job Search Behavior, Journal of Vocational Behavior, 85(3), 443-451.

Bakan, İ., Amirlı, H., ve Oğuz, M. (2020). Mentorluk İle İçsel, Dışsal Motivasyon Ve Performans Arasındaki İlişki: Rehber Öğretmenler Üzerine Bir Alan Araştırması.19. Uluslararası İşletmecilik Kongresi, 23-25 Eylül 2020, Erciyes Üniversitesi, Kayseri.

Bakker, A. B., Demerouti, E., & Ten Brummelhuis, L. L. (2012). Work Engagement, Performance, And Active Learning: The Role Of Conscientiousness. *Journal Of Vocational Behavior*, *80*(2), 555-564.

Bandura, A. (1977). Self-Efficacy: Toward A Unifying Theory Of Behavioral Change. *Psychological Review*, *84*(2), 191.

Baran, H. (2022). Özdisiplin ve İş Performansı İlişkisinde Bilgi Paylaşma Eğiliminin Aracılık Rolü: Akademisyenler Üzerine Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, *13*(30. Yönorg 2022), 126-139.

Borman, W. C., & Motowidlo, S. J. (1997). Task Performance and Contextual Performance: The Meaning For Personnel Selection Research. Human Performance, 10(2), 99-109.

Bohórquez, E., Caiche, W., Benavides, V., & Benavides, A. (2021). Motivation And Job Performance: Human Capital As A Key Factor For Organizational Success. In *International Conference Of Technological Research* (291-302). Cham: Springer International Publishing.

Bayrakçeken, S., Oktay, Ö., Samancı, O., & Canpolat, N. (2021). Motivasyon Kuramları Çerçevesinde Öğrencilerin Öğrenme Motivasyonlarının Arttırılması: Bir Derleme Çalışması. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, *25*(2), 677-698.

Comighud, Sheena Mae T. And Arevalo, Melca Jamio, "Motivation In Relation To Teachers' Performance" (2021). Ubt International Conference. 507.

Çalışkan, A. ve Köroğlu, Ö. (2022). Öğretmen Mesleki Motivasyonu Ölçeği Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması: Çevrimiçi ve Kâğıt Kalem Uygulamalarının Karşılaştırılması. *Uluslararası İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi,* 8(2), 180-201.

Çetin, F., Yeloğlu, H. O., & Basım, H. N. (2015). Psikolojik Dayanıklılığın Açıklanmasında Beş Faktör Kişilik Özelliklerinin Rolü: Bir Kanonik İlişki Analizi. *Türk Psikoloji Dergisi*, *30*(75), 81-92.

Deci, E. L., Olafsen, A. H., & Ryan, R. M. (2017). Self-Determination Theory İn Work Organizations: The State Of A Science. *Annual Review Of Organi- Zational Psychology And Organizational Behavior*, *4*(1), 19-43. Https://Doi. Org/10.1146/Annurev-Orgpsych-032516-113108.

Djazilan, M. S., Darmawan, D., Retnowati, E., Sinambela, E. A., Mardikaningsih, R., Issalillah, F., & Khayru, R. K. (2022). The Role Of Self-Discipline, Self-Concept And Self-Efficiency On Teacher Performance. *Education And Human Development Journal*, *7*(3), 64-73.

Doğan H. Örgütsel Adalet Algısı İle İş Performansı Arasındaki İlişki. *Kastamonu Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi.* 2018; 20(2):26-45.

Duckworth, A. L., & Seligman, M. E. (2006). Self-Discipline Gives Girls The Edge: Gender İn Self-Discipline, Grades, And Achievement Test Scores. *Journal Of Educational Psychology*, *98*(1), 198.

Duckworth, A. L., & Seligman, M. E. (2005). Self-Discipline Outdoes Iq İn Predicting Academic Performance Of Adolescents. *Psychological Science*, *16*(12), 939-944.

Erhan, T. (2021). Covıd-19 Pandemi Dönemġnde Öz Disiplin Ve Psikolojik Sağlamlığın İş Performansına Etkisi. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 30*(3).126-141.

Faul, F., Erdfelder, E., Lang, A.-G., & Buchner, A. (2007). G*Power 3: A flexible statistical power analysis program for the social, behavioral, and biomedical sciences. Behavior Research Methods, 39(2), 175-91.

Forson, J. A., Ofosu-Dwamena, E., Opoku, R. A., & Adjavon, S. E. (2021). Employee Motivation And Job Performance: A Study Of Basic School Teachers İn Ghana. *Future Business Journal*, *7*(1), 30.

Geng, H., & Wei, H. (2023). The Relationship Between Self-Discipline And Academic Achievement Of Chinese Undergraduate Students İn The E-Learning Environment. *Journal Of Higher Education Theory & Practice*, *23*(14).

Ghaffari, S., Shah, I., Burgoyne, J., Nazri, M., & Salleh, J. (2017). The İnfluence Of Motivation On Job Performance: A Case Study At Universiti Teknoligi Malaysia. *J. Basic & Appl. Sci*, *11*(4), 92-99.

Herawati, S., Arafat, Y., & Widayatsih, T. (2021, July). The Influence Of Teacher Work Motivation And The Leadership Of Schools On Teacher Performance. In *International Conference On Education Universitas Pgrı Palembang (Incoepp 2021)* (680-683). Atlantis Press.

Kanfer, R., (1990). Motivation Theory And Lndustrial And Organizational Psychology.Lndunette.,D. Ve Hough., L.M. (Eds.). Handbook Of Lndustrial And Organizational Psychology.Palo Alto. Ca: Consulting Psychologists Press. Lnc.Vol. 1.(Second Edition).75-170.

Karabağ Köse, E., Karataş, E., Küçükçene, M. ve Taş, A. (2021). Öğretmen mesleki motivasyonu ölçeği geçerlik ve güvenirlik çalışması: çevrimiçi ve kâğıt kalem uygulamalarının karşılaştırılması. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 51, 479-498. 479498.doi:10.9779.pauefd.707619

Kargün, S., & Koç, H. (2021). İşgörenlerin Motivasyon Düzeylerinin Örgütsel Bağlılık Ve İş Performansı Üzerine Etkileri: Konaklama İşletmelerinde Bir İnceleme. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, *13*(4), 3786-3800.

Kim, H. Y. (2013). Statistical notes for clinical researchers: assessing normal distribution (2) using skewness and kurtosis. *Open Lecture on Statistics*, 38(1), 52-54.

Kumar, J. (2023), "Influence Of Motivation On Teachers' Job Performance", *Humanities And Social Sciences Communications*, Vol. 10, 1 (1-11).

Marlina, D., Suriansyah, A., & Metroyadi. (2019). The effect of transformation leaderhip and work motivation on teacher performance through teacher disipline. *Journal of k6, Education, and Management*, 340-348.

Martini, M., Karyono Ibnu, A., & Metroyadi, M. (2022). The Correlation Among Teacher Professionalism, Work Motivation And Work Discipline On Teacher Performance. *International Journal Of Social Science And Human Research*, *5*(06), 2230-2235.

Mansfield, C. F., & Beltman, S. (2014). Teacher Motivation From A Goal Content Perspective: Beginning Teachers' Goals For Teaching. *International Journal Of Educational Research*, *65*, 54-64.

Meydan, C. H., & Polat, M. (2013). Bir Örgüt Formu Olarak Okul İle Özdeşleşmede Akademik Başarı Ve Özdisiplinin Rolü. *Eğitim ve Bilim, 2013, 38 (167): 27-40.*

Motowildo, S. J., Borman, W. C. Ve Schmit, M. J. (1997). "A Theory Of Individual Differences İn Task And Contextual Performance", Human Performance**,** 10/2, 71-83.

Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Intrinsic And Extrinsic Motivations: Classic Definitions And New Directions. *Contemporary Educational Psychology*, *25*(1), 54-67.

Safrida, S., Wasesa, S., Yudha, T. K., & Simbolon, R. (2023). Understanding How Job Stress, Achievement Motivation, Work Discipline, And Emotional Intelligence Impact Employee Job Satisfaction. *Jurnal Riset Bisnis Dan Manajemen*, *16*(2), 177-186.

Shaleh, A. (2019). The Relation Of Work Motivation, Work Discipline On Teacher Performance Through Teacher Professional Attitute. *Journal Of K6 Education And Management*, *2*(4), 323-330.

Sumantri, M. S., & Whardani, P. A. (2017). Relationship Between Motivation To Achieve And Professional Competence İn The Performance Of Elementary School Teachers. *International Education Studies*, *10*(7), 118-125.

Suyanto, S. (2018). Competence and discipline on work motivation and the implication on working performance, *European Research Studies Journal Volume XXI, Issue 1,570-587.*

Şimşir, Z., & Dilmaç, B. (2020). Self-Discipline İn The Life Of University Students: A Qualitative Research. *Research On Education And Psychology*, *4*(2), 153-171.

Taryana, T., Riniati, W. O., Haddar, G. A., Sembiring, D., & Mutmainnah, M. (2023). The İnfluence Of Teacher Certification And Teaching Motivation On Teacher Performance. *Journal On Education*, *5*(3), 6726-6735.

Taylor, A. F., Kuo, F. E., & Sullivan, W. C. (2002). Views Of Nature And Self-Discipline: Evidence From İnner City Children. *Journal Of Environmental Psychology*, *22*(1-2), 49-63.

West, S. G., Finch, J. F. & Curran, P. J. (1995). Structural equation models with nonnormal variables: problems and remedies. In RH Hoyle (Ed.). Structural equation modeling: Concepts, issues and applications. Newbery Park, CA: Sage. p56-75.

Yetti, E., & Sopiah, S. (2022). Performance Control's Effect On Smkn 3 Pekanbaru's Work Dıscıple And Teacher Performance. *Indonesian Journal Of Multidisciplinary Science, 1*(4), 322-333.

Yılmaz, S., Girgin, C. D., & Başaran, İ. M. (2024). Birey, Grup Ve Örgüt Düzeyinde Öğrenmenin Örgüt Performans Düzeyine Etkileri: Zonguldak İli Banka Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. *Uluslararası Yönetim İktisat Ve İşletme Dergisi*, *20*(4), 1202-1229.

Zeynel, E., & Çarıkçı, İ. H. (2015). Mesleki Motivasyonun, İş Tatmini Ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Akademisyenler Üzerine Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 20(3), 217-248.

Zeynel, E. (2014), Akademisyenlere Yönelik Mesleki Motivasyon, İş Tatmini Ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiler Üzerine Bir Araştırma, *Sosyal Bilimler Enstitüsü Doktora Tezi,* Isparta: Süleyman Demirel Üniversitesi.

Zhao, R., & Kuo, Y. L. (2015). The Role Of Self-Discipline İn Predicting Achievement For 10th Graders. *International Journal Of Intelligent Technologies And Applied Statistics*, *8*(1), 61-70.

GİRİŞİMCİLİK KÜLTÜRÜ VE DİJİTAL LİDERLİĞİN YAPAY ZEKAYA YÖNELİK TUTUMA ETKİSİ: DOĞRUSAL VE KONFİGÜRASYONEL BİR YAKLAŞIM

1. Tuba BIYIKBEYİ
Kilis 7 Aralık Üniversitesi, tuba.biyikbeyi@kilis.edu.tr

2. Vildan ESENYEL
Bahçeşehir Kıbrıs Üniversitesi, vildan.esenyel@baucyprus.edu.tr

3. Mehmet KIZILOĞLU
Pamukkale Üniversitesi, mkiziloglu@pau.edu.tr

4. Volkan AŞKUN
Akdeniz University, volkanaskun@akdeniz.edu.tr

5. Duysal AŞKUN ÇELİK
İstanbul Topkapı Üniversitesi, duysalaskuncelik@topkapi.edu.tr

ÖZET

Bu çalışma, girişimcilik kültürü, dijital liderlik ve yapay zekâ (YZ) tutumları arasındaki ilişkileri incelemekte; özellikle dijital liderliğin, girişimcilik kültürünün YZ tutumları üzerindeki etkisindeki düzenleyici rolünü araştırmaktadır. Yapısal eşitlik modellemesi ve bulanık küme nitel karşılaştırmalı analiz (fsQCA) yöntemleri kullanılarak çok yöntemli bir analiz gerçekleştirilmiştir. Bulgular, girişimcilik kültürünün hem dijital liderlik hem de YZ tutumları üzerinde güçlü ve olumlu etkiler yarattığını göstermektedir. Dijital liderlik de YZ tutumlarını anlamlı şekilde etkilese de, bu değişkenin düzenleyici etkisi istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır. fsQCA yöntemiyle elde edilen analizlerde; yaş, cinsiyet, eğitim, pozisyon, girişimcilik kültürü ve dijital liderlik değişkenlerine dayalı dokuz farklı YZ adaptasyonu konfigürasyonu belirlenmiştir. Bu bulgular, YZ adaptasyonunun doğrusal olmayan, çok boyutlu ve bağlamsal doğasını ortaya koymaktadır. Elde edilen sonuçlar, organizasyonlarda dijital dönüşüm süreçlerinin başarıya ulaşmasında kültürel altyapının belirleyici bir unsur olduğunu vurgulamaktadır.

Anahtar Kelimeler: Dijital Liderlik, Girişimcilik Kültürü, YZ Tutumları

GİRİŞ

Yapay zekâ (YZ), dijitalleşmenin hızla arttığı günümüzde işletmelerin iş yapış biçimlerini dönüştüren temel teknolojilerden biri olarak öne çıkmaktadır (Cockburn et al., 2018). YZ, insan zekâsının makineler aracılığıyla taklit edilmesini ve teknolojik yenilikler yoluyla uygulanmasını ifade eder (Bohr & Memarzadeh, 2020). Bu teknoloji, işletmelerin süreçlerini yeniden yapılandırmasına olanak sağlayarak yenilikçi davranışların uygulanmasını kolaylaştırmaktadır (Nambisan, 2017). Ancak YZ'nin etkin uygulanması, sadece teknolojik yeterliliklerle değil, aynı zamanda organizasyonun kültürel altyapısıyla da yakından ilişkilidir (Beugelsdijk, 2007).

Girişimcilik kültürü, yenilikçilik, risk alma ve proaktiflik gibi değerleri içeren, organizasyonların öğrenme ve değişime açıklığını ifade eden bir yapıdır (Miller, 1983; Hayton & Cacciotti, 2013; Kuratko, 2016). Bu kültür, bireylerin bağımsız karar alma, inisiyatif kullanma ve yenilik üretme kapasitesini artırırken, özellikle teknoloji odaklı dönüşümlerde belirleyici bir rol oynar (Colino et al., 2014). Bu bağlamda, girişimcilik kültürüne sahip organizasyonlar YZ gibi belirsizlik içeren teknolojileri benimsemeye daha yatkındır.

Dijital liderlik ise, geleneksel liderlikten farklı olarak dijital dönüşüm süreçlerinde çalışanların inovatif kapasitelerini artıran ve teknolojik gelişmelere uyum sağlayan bir liderlik anlayışını temsil eder (Nieken, 2023; Borah et al., 2022; Yang et al., 2024). Dijital liderler, bu süreçlerde çalışanları yönlendirerek iş birliği ve dijital kapsayıcılığı teşvik eder (Schindler et al., 2024; Tursunbayeva & Gal, 2024). Bu bağlamda, dijital liderlik, YZ tabanlı çözümlerin benimsenmesinde stratejik uyumun sağlanmasına katkıda bulunur (Barney, 2000; Ongena et al., 2024).

Bu çalışma, yapay zekâ, girişimcilik kültürü ve dijital liderlik arasındaki etkileşimleri incelemekte ve girişimcilik kültürünün YZ tutumları üzerindeki etkisinde dijital liderliğin düzenleyici rolünü analiz etmektedir. Araştırma, doğrusal ve karmaşık analiz bakış açılarını bütünleştirerek YZ tutumlarının örgütsel belirleyicilerini çok yöntemli yaklaşımla ortaya koymaktadır. Veriler, üç hafta arayla iki zamanlı olarak toplanmış, fsQCA yöntemiyle analiz edilmiştir. Çalışma, hem yöntem hem de içerik açısından özgün katkılar sunmakta; gelecek araştırmalara yönelik yenilikçi bir çerçeve önermektedir.

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Yapay Zekâ Tutumu

YZ'ye yönelik tutumlar sadece bilişsel değil, aynı zamanda duygusal ve davranışsal boyutlar da içermektedir (Kaya et al., 2024). Bireyler, YZ uygulamalarını değerlendirirken sadece işlevselliklerini değil, aynı zamanda etik sonuçlarını da göz önünde bulundurmaktadır. YZ kullanımında karşılaşılan etik sorunlar, veri mahremiyeti, algoritmik önyargılar ve şeffaflık eksikliği gibi unsurlar çalışanların teknolojiyi benimsemesini olumsuz etkileyebilmektedir (Grassini, 2023; Li & Zheng, 2024). AIAS-4 ölçeği, bireylerin genel YZ'ye karşı tutumlarını ölçmek üzere geliştirilmiş ve bu çalışmada da kullanılmıştır (Grassini, 2023). Söz konusu ölçek, bireylerin YZ'yi ne ölçüde faydalı, güvenilir ve etik bulduklarına ilişkin çok boyutlu bir değerlendirme sunmaktadır.

Girişimcilik Kültürü

Girişimcilik kültürü; yenilikçilik, risk alma ve proaktiflik gibi özelliklerle tanımlanır (Miller, 1983; Kuratko, 2016). Bu kültür, bireylerin teknolojik gelişmelere karşı daha olumlu tutum geliştirmesine olanak tanır (Sarfraz et al., 2022; Kaya et al., 2024). Girişimcilik kültürü, organizasyonlarda YZ'nin stratejik vizyona entegre edilmesini kolaylaştırır ve bireysel değerlerle bütünleşen bir değişim ortamı sunar (Cheatham et al., 2019; Polisetty et al., 2024).

Girişimcilik Kültürü, Dijital Liderlik ve YZ Tutumu Arasındaki İlişkiler

Girişimcilik kültürü, pozitif YZ tutumlarıyla ilişkilidir çünkü bu kültürler yenilikçiliğe ve riske açıklığa sahiptir (Miller, 1983; Kostić & Živković, 2024). Dijital liderlik ise organizasyonların dijital değişime entegrasyonunu kolaylaştıran bir faktördür (Kollman et al., 2023). Bu bağlamda şu hipotezler oluşturulmuştur:

H1: Girişimcilik kültürü, yapay zekâya yönelik tutumu pozitif yönde etkiler.

H2: Dijital liderlik, yapay zekâya yönelik tutumu pozitif yönde etkiler.

H3: Dijital liderlik, girişimcilik kültürünün yapay zekâ tutumu üzerindeki etkisinde düzenleyici bir rol oynar.

ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Bu araştırmada değişkenler arasındaki nedensel ilişkileri güvenilir biçimde test etmek amacıyla zaman gecikmeli veri toplama deseni uygulanmıştır (Podsakoff et al., 2003). Bu kapsamda, girişimcilik kültürü ve dijital liderlik birinci zaman noktasında (T1), yapay zekâya yönelik tutum ise üç hafta sonra ikinci zaman noktasında (T2) ölçülmüştür. Zaman gecikmeli veri toplama yaklaşımı, hem ortak yöntem yanlılığını (common method bias - CMB) azaltmakta hem de nedensel çıkarımların gücünü artırmaktadır (Maxwell et al., 2011). Katılımcılar kolayda örnekleme yöntemiyle belirlenmiş olup, Türkiye'de faaliyet gösteren çeşitli kurumlardan 247 çalışandan oluşmaktadır. Katılımcıların 145'i erkek, 102'si kadındır. Yaş dağılımı çoğunlukla 21–40 aralığındadır ve katılımcıların çoğu lisans

mezunu olup yönetici olmayan pozisyonlarda görev yapmaktadır. Örneklem büyüklüğü, %95 güven aralığı ve ±%5 hata payı ile istatistiksel olarak yeterlidir (Hair Jr et al., 2021).

Araştırmada kullanılan tüm ölçekler çift yönlü çeviri prosedürüyle Türkçeye uyarlanmıştır. Ölçeklerin tamamı 5'li Likert tipi olarak düzenlenmiş olup iç tutarlılık katsayıları sırasıyla dijital liderlik için α = .84 (Zeike et al., 2019), girişimcilik kültürü için α = .88 (Leal-Rodriguez et al., 2017), ve yapay zekâ tutumu için α = .90 (Grassini, 2023) olarak hesaplanmıştır. Ölçüm modelinin geçerliliğini değerlendirmek amacıyla doğrulayıcı faktör analizi (CFA) gerçekleştirilmiş, ardından yapısal eşitlik modellemesi (SEM) ile hipotezler test edilmiştir. Moderatör etkisinin testi, 5.000 örneklem üzerinden bootstrapping yöntemiyle yapılmıştır.

Doğrulayıcı faktör analizi sonucunda ortalama açıklanan varyans (AVE) .51 ile .77, bileşik güvenirlik (CR) .85 ile .91 aralığında bulunmuştur. Skewness ve kurtosis değerlerinin ±2 aralığında yer alması verilerin normal dağıldığını göstermektedir (George & Mallery, 2019). Yapısal eşitlik modeli analizine ilişkin uyum indeksleri kabul edilebilir düzeyde bulunmuştur ($\chi^2/df = 2.420$, CFI = .939, NFI = .901, RMSEA = .076).

Tablo 1 Doğrudan Etki ve Yol Analizi Sonuçları

Hipotez	Yol	β	t	p	95% Güven Aralığı	Sonuç
H1	GK → YZ (T1→T2)	.519	6.078	<.001	[.326, .747]	Desteklendi
H2	DL → YZ (T1→T2)	.325	3.068	.002	[.071, .592]	Desteklendi
H3	GK x DL → YZ (etkileşim)	.006	-0.071	.942	[-.237, .222]	Desteklenmedi

Yapısal modelde gözlenen baskılama etkisini ve bağlamsal faktörleri açıklamak amacıyla fuzzy set Nitel Karşılaştırmalı Analiz (fsQCA) yöntemi uygulanmıştır. fsQCA analizleri üç aşamada gerçekleştirilmiştir. İlk aşamada kalibrasyon süreciyle veriler 0–1 arası üyelik derecelerine dönüştürülmüş, ikinci aşamada gerekli ve yeterli koşullar analiz edilmiş, üçüncü aşamada ise doğruluk tablosu (truth table) oluşturulmuştur.

Tablo 2 Yapay Zekâ Uyumuna İlişkin Gerekli Koşulların Analizi

Koşul	Varlık (Consistency)	Varlık (Coverage)	Yokluk (Consistency)	Yokluk (Coverage)
Yaş	.386	.783	.518	.578
~Yaş	.792	.749	.806	.419
Cinsiyet	.451	.691	.508	.428
~Cinsiyet	.626	.698	.388	.388
Eğitim	.529	.883	.496	.496
~Eğitim	.697	.734	.873	.505
Pozisyon	.242	.867	.281	.554
~Pozisyon	.875	.689	.933	.404
Dijital Liderlik (DL)	.860	.793	.858	.435
~DL	.387	.832	.591	.700
Girişimcilik Kültürü (GK)	.814	.841	.747	.425
~GK	.443	.761	.720	.681

Elde edilen tutarlılık ve kapsayıcılık değerleri, girişimcilik kültürü ve dijital liderliğin yüksek düzeyde AI adaptasyonu için gerekli koşullar arasında yer aldığını göstermektedir.

Table 3 Yapay zekâ uyarlaması için yeterince tanımlanmış yapılandırmalar

Yapay Zekâ Uyumunu Sağlayan Konfigürasyonlar (fsQCA Sonuçları)								
Conditions	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**	**8**
Yaş		□			□	□	□	□
Cinsiyet		□		□			□	□
Eğitim	□		□				□	
Pozisyon	□	□				□		□
GK	□		□	□	□	□		□
DL			□	□	□	□	□	
Katılımcı sayısı	28	72	51	83	107	12	37	20
Kapsayıcılık	.37	.36	.59	.48	.64	.28	.34	.22
Tutarlılık	.78	.77	.86	.89	.88	.87	.83	.88
Çözüm kapsayıcılığı			.893					
Çözüm tutarlılığı			.762					

Bu sonuçlar, yapay zekâ uyumunun çoklu koşullar altında gerçekleşebileceğini ve her bir demografik/örgütsel bileşenin farklı biçimlerde etkili olabileceğini göstermektedir. Girişimcilik kültürü ve dijital liderliğin bazı konfigürasyonlarda yüksek seviyede yer alması, bu değişkenlerin AI uyumu sürecindeki bağlamsal rollerini doğrulamaktadır. fsQCA sonuçları, yapısal eşitlik modellemesinde görülen baskılayıcı etkiyi açıklamada tamamlayıcı bir yöntem olarak katkı sağlamaktadır.

BULGULAR VE TARTIŞMA

Bu çalışmanın bulguları, girişimcilik kültürü, dijital liderlik ve yapay zekâya (YZ) uyum arasındaki karmaşık ilişkiyi ortaya koymaktadır. Yapısal eşitlik modeli analizine göre, girişimcilik kültürünün YZ'ye yönelik tutum üzerindeki etkisi istatistiksel olarak anlamlı ve güçlüdür ($\beta = .519$, $t = 6.078$, $p < .001$). Bu sonuç, teknolojik dönüşüm süreçlerinde kültürel altyapının önemini vurgulayan önceki araştırmalarla uyumludur (Cockburn et al., 2018; Beugelsdijk, 2007). Yeniliği teşvik eden örgütlerin YZ teknolojilerine daha açık ve uyumlu olduğu gözlemlenmiştir. Özellikle girişimcilik kültürü ile teknolojik değişime açıklık arasındaki ilişkiyi destekleyen çalışmalarla örtüşmektedir (Stuetzer et al., 2017; Danish et al., 2019).

Dijital liderliğin YZ uyumu üzerindeki etkisi de anlamlı bulunmuştur ($\beta = .325$, $t = 3.068$, $p = .002$). Bu bulgu, dijital dönüşüm stratejilerini benimseyen, çalışanların yenilikçiliğini destekleyen ve dijital araçları etkili biçimde bütünleştiren liderlerin, YZ adaptasyonunu kolaylaştırabileceğini öne süren literatürle örtüşmektedir (Borah et al., 2022; Ongena et al., 2024). Dijital liderliğin sadece teknoloji yönetimiyle sınırlı kalmadığı, aynı zamanda çalışanların algı ve tutumlarını da şekillendirdiği görülmektedir (Fatima & Masood, 2024).

Ancak, dijital liderliğin girişimcilik kültürü ile YZ tutumu arasındaki ilişkiye olan düzenleyici etkisi anlamlı bulunmamıştır ($\beta = .006$, $t = -0.071$, $p = .942$). Bu sonuç, dijital liderliğin beklenen şekilde girişimcilik kültürünü destekleyerek YZ uyumunu artırmadığını göstermektedir. Yüksek düzeyde girişimcilik kültürüne sahip örgütlerin, yenilikçilik, risk alma ve proaktiflik gibi özellikleri nedeniyle YZ teknolojilerini doğal olarak benimsediği; bu durumda liderlik biçiminin etkisinin azaldığı anlaşılmaktadır (Al Issa et al., 2024). Bu bağlamda dijital liderlik doğrudan etki sağlasa da, düzenleyici etkisi güçlü bir girişimcilik kültürü varlığında anlamını yitirmektedir.

FsQCA analizleri ise YZ uyumunun lineer olmayan, çok nedenli (non-equifinal) bir yapıya sahip olduğunu ortaya koymuştur. Dokuz farklı yapılandırma aracılığıyla YZ adaptasyonunun gerçekleştiği görülmüştür. Bu yapılandırmaların önemli bir kısmında girişimcilik kültürünün yüksek düzeyde yer aldığı belirlenmiştir. Girişimcilik kültürü, farklı demografik değişkenlerden bağımsız olarak YZ uyumunun temel belirleyicisi olarak öne çıkmaktadır (Beugelsdijk, 2007; Stuetzer et al., 2017). Dijital

liderlik bazı konfigürasyonlarda etkili olsa da, bu etki bağlamsaldır ve girişimcilik kültürü kadar belirleyici değildir.

Sonuç olarak, bu çalışma örgütlerde dijital dönüşüm süreçlerinin sadece liderlik ile değil, kültürel altyapıyla da yakından ilişkili olduğunu göstermektedir. Girişimcilik kültürünün varlığı, YZ gibi ileri teknolojilerin benimsenmesinde merkezi bir rol oynamakta; liderliğin etkisi ise bu kültürel zemin üzerinde destekleyici bir unsur olarak kalmaktadır. Bu nedenle, özellikle yapay zekâ entegrasyonu gibi karmaşık teknolojik dönüşümler için kültürel hazırlık, başarıyı belirleyen en kritik faktörlerden biridir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu araştırma, girişimcilik kültürü, dijital liderlik ve yapay zekâ (YZ) tutumu arasındaki ilişkileri inceleyerek, dijital dönüşüm süreçlerinde bu üç kavramın nasıl bir etkileşim içerisinde olduğunu anlamayı hedeflemiştir. Araştırmanın bulguları, girişimcilik kültürünün hem dijital liderlik hem de YZ uyumu üzerinde anlamlı ve doğrudan bir etkiye sahip olduğunu ortaya koymuştur. Bununla birlikte, dijital liderliğin YZ uyumu üzerindeki doğrudan etkisi istatistiksel olarak anlamlı bulunmasına rağmen, girişimcilik kültürü ile YZ uyumu arasındaki ilişkiyi düzenleyici rolü anlamlı çıkmamıştır. Bu durum, girişimcilik kültürü güçlü olan örgütlerde dijital liderliğin etkisinin ikincil bir unsur hâline geldiğini göstermektedir.

Bulgular, kültürel altyapının, özellikle teknolojik dönüşüm bağlamında, liderlikten daha belirleyici olduğunu göstermektedir. Dijital liderlik, girişimcilik kültürü ile birlikte ele alındığında, kültürel temelin etkisi daha baskın bir faktör olarak öne çıkmakta; dolayısıyla liderlik ancak bu kültürel zeminde etkili olabilmektedir. Bu sonuç, kültürel faktörlerin teknolojik adaptasyon süreçlerinde stratejik öneme sahip olduğunu ve özellikle YZ gibi karmaşık teknolojilerin benimsenmesinde temel belirleyici olduğunu göstermektedir.

Araştırmanın teorik katkısı, yapay zekâ adaptasyonu literatürüne bütüncül bir yaklaşım sunmasıdır. Hem doğrusal hem de karmaşık nedensel ilişkilerin birlikte analiz edilmesi, teknolojik dönüşüm süreçlerinin yalnızca teknik değil, aynı zamanda kültürel ve liderlik temelli bir boyuta sahip olduğunu göstermektedir. Bu yönüyle araştırma, girişimcilik kültürü ve dijital liderlik gibi örgütsel davranış değişkenlerinin, teknolojiye ilişkin tutumların oluşumundaki etkisini çok yönlü biçimde ortaya koymuştur.

Yönetsel açıdan araştırma, karar vericilere önemli pratik sonuçlar sunmaktadır. Örgütlerin YZ teknolojilerine başarıyla uyum sağlayabilmeleri için yalnızca dijital araçların kullanımına değil, aynı zamanda yenilikçiliği, risk almayı ve proaktifliği teşvik eden bir girişimcilik kültürünün oluşturulmasına ihtiyaç vardır. Dijital liderlerin etkisi ise bu kültürel ortamın varlığıyla anlam kazanmaktadır. Bu nedenle yöneticilerin sadece teknolojiyi değil, aynı zamanda bu teknolojinin örgüt içinde benimsenmesini kolaylaştıracak değerleri ve normları inşa etmeleri önem arz etmektedir.

Sonuç olarak, dijital dönüşüm süreçlerinde teknolojik liderlik yeterli değildir; bu liderliğin etkili olabilmesi için kültürel bir zemin gereklidir. Araştırmanın bulguları, yapay zekâ gibi ileri teknolojilerin örgütsel düzeyde benimsenmesi sürecinde, kültürel altyapının stratejik bir öncelik olarak ele alınması gerektiğini göstermektedir. Bu yönüyle çalışma, hem akademik hem de uygulamalı alanlarda gelecekteki araştırmalara yön verecek nitelikte bütüncül bir çerçeve sunmaktadır.

KAYNAKÇA

References

Al Issa, H. E., & Omar, M. M. S. (2024). Digital innovation drivers in retail banking: the role of leadership, culture, and technostress inhibitors. ***International Journal of Organizational Analysis***, *32*(11), 19–43. https://doi.org/10.1108/IJOA-08-2023-3905

Beugelsdijk, S. (2007). Entrepreneurial culture, regional innovativeness, and economic growth. ***Journal of Evolutionary Economics***, *17*(2), 187–210.

Bohr, A., & Memarzadeh, K. (2020). The rise of artificial intelligence in healthcare applications. In A. Bohr & K. Memarzadeh (Eds.), ***Artificial intelligence in healthcare*** (pp. 25–60). Cambridge, MA: Academic Press.

Borah, P. S., Iqbal, S., & Akhtar, S. (2022). Linking social media usage and SME's sustainable performance: The role of digital leadership and innovation capabilities. ***Technology in Society***, *68*. https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2022.101900

Cheatham, B., Javanmardian, K., & Samandari, H. (2019). Confronting the risks of artificial intelligence. ***McKinsey Quarterly***, *2*(38), 1-9.

Cockburn, I. M., Henderson, R., & Stern, S. (2018). ***The impact of artificial intelligence on innovation*** (Vol. 24449). Cambridge, MA: National Bureau of Economic Research.

Colino, A., Benito-Osorio, D., & Rueda-Armengot, C. (2014). Entrepreneurship culture, total factor productivity growth and technical progress: Patterns of convergence towards the technological frontier. ***Technological Forecasting and Social Change***, *88*, 349–359. https://doi.org/10.1016/j.techfore.2013.10.007

Danish, R. Q., Asghar, J., Ahmad, Z., & Ali, H. F. (2019). Factors affecting "entrepreneurial culture": The mediating role of creativity. ***Journal of Innovation and Entrepreneurship***, *8*(1), 1–12.

Fatima, T., & Masood, A. (2024). Impact of digital leadership on open innovation: a moderating serial mediation model. ***Journal of Knowledge Management***, *28*(1), 161–180. https://doi.org/10.1108/JKM-11-2022-0872

George, D., & Mallery, P. (2019). ***IBM SPSS Statistics 26 Step by Step: A Simple Guide and Reference*** (16th ed.). Routledge. https://doi.org/10.4324/9780429056765

Grassini, S. (2023). Development and validation of the AI attitude scale (AIAS-4): A brief measure of general attitude toward artificial intelligence. ***Frontiers in Psychology***, *14*, 1–12. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1191628

Hair Jr, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., Sarstedt, M., Danks, N. P., & Ray, S. (2021). ***Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) using R: A workbook.*** Springer Nature. https://library.oapen.org/handle/20.500.12657/51463

Hayton, J. C., & Cacciotti, G. (2013). Is there an entrepreneurial culture? A review of empirical research. ***Entrepreneurship & Regional Development***, *25*(9–10), 708–731.

Kaya, F., Aydin, F., Schepman, A., Rodway, P., Yetişensoy, O., & Demir Kaya, M. (2024). The Roles of Personality Traits, AI Anxiety, and Demographic Factors in Attitudes toward Artificial Intelligence. ***International Journal of Human-Computer Interaction***, *40*(2), 497–514. https://doi.org/10.1080/10447318.2022.2151730

Kollman, T., Kollman, K., & Kollman, N. (2023). Artificial intelligence: Digital transformation as a leadership task between the chief digital officer and artificial intelligence. ***International Journal of Business Science and Applied Management***, *18*(1), 76–95.

Kostić, M., & Živković, J. (2024). Domestic competition, trade openness and entrepreneurial culture: Canonical correlation analysis. ***The South East European Journal of Economics and Business***, *19*(1), 18–31.

Kuratko, D. F., & Hodgetts, R. M. (2016). ***Entrepreneurship: Theory, process, practice***. Cengage Learning.

Leal-Rodriguez, A. L., Albort-Morant, G., & Martelo-Landroguez, S. (2017). Links between entrepreneurial culture, innovation, and performance: The moderating role of family firms. ***International Entrepreneurship and Management Journal***, *13*(3), 819–835. https://doi.org/10.1007/s11365-016-0426-3

Li, W., & Zheng, X. (2024). Social Media Use and Attitudes toward AI: The Mediating Roles of Perceived AI Fairness and Threat. ***Human Behavior and Emerging Technologies***, *2024*. https://doi.org/10.1155/2024/3448083

Maxwell, S. E., Cole, D. A., & Mitchell, M. A. (2011). Bias in Cross-Sectional Analyses of Longitudinal Mediation: Partial and Complete Mediation Under an Autoregressive Model. ***Multivariate Behavioral Research***, *46*(5), 816–841. https://doi.org/10.1080/00273171.2011.606716

Miller, D. (1983). The correlates of entrepreneurship in three types of firms. ***Management Science,*** *29*(7), 770–791. https://doi.org/10.1287/mnsc.29.7.770

Nambisan, S. (2017). Digital entrepreneurship: Toward a digital technology perspective of entrepreneurship. ***Entrepreneurship Theory and Practice***, *41*(6), 1029–1055. https://doi.org/10.1111/etap.12254

Nieken, P. (2023). Charisma in the gig economy: The impact of digital leadership and communication channels on performance. ***Leadership Quarterly***, *34*(6). https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2022.101631

Ongena, G., Morsch, P., & Ravesteijn, P. (2024a). Digital Leadership Competency to Enhance Digital Transformation. ***International Journal of Innovation and Technology Management***. https://doi.org/10.1142/S0219877024500421

Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J.-Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. ***Journal of Applied Psychology***, *88*(5), 879–903. https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.5.879

Polisetty, A., Chakraborty, D., G, S., Kar, A. K., & Pahari, S. (2024). What Determines AI Adoption in Companies? Mixed-Method Evidence. ***Journal of Computer Information Systems***, *64*(3), 370–387. https://doi.org/10.1080/08874417.2023.2219668

Sarfraz, M., Ivascu, L., Abdullah, M. I., Ozturk, I., & Tariq, J. (2022). Exploring a Pathway to Sustainable Performance in Manufacturing Firms: The Interplay between Innovation Capabilities, Green Process and Product Innovations and Digital Leadership. ***Sustainability (Switzerland)***, *14*(10). https://doi.org/10.3390/su14105945

Schindler, J., Kallmuenzer, A., & Valeri, M. (2024). Entrepreneurial culture and disruptive innovation in established firms–how to handle ambidexterity. ***Business Process Management Journal***, *30*(2), 366–387.

Stuetzer, M., Audretsch, D. B., Obschonka, M., Gosling, S. D., Rentfrow, P. J., & Potter, J. (2017). Entrepreneurship culture, knowledge spillovers, and the growth of regions. ***Regional Studies***, *52*(5), 608–618. https://doi.org/10.1080/00343404.2017.1294251

Tursunbayeva, A., & Gal, H. C. B. (2024). **Adoption of artificial intelligence: A TOP framework-based checklist for digital leaders.** *Business Horizons*. https://doi.org/10.1016/j.bushor.2024.04.006

Yang, C., Li, Z., Li, F., & Li, H. (2024). **The Impacts of Digital Leadership on Employee Voice Behaviors: The Mediating Roles of Employee Empowerment and Work Engagement**. *SAGE Open*, *14*(2). https://doi.org/10.1177/21582440241260474

Zeike, S., Bradbury, K., Lindert, L., & Pfaff, H. (2019). Digital leadership skills and associations with psychological well-being. ***International Journal of Environmental Research and Public Health,*** *16*(14). https://doi.org/10.3390/ijerph16142628

ÇALIŞAN SESİ: BİR BİBLİYOMETRİK İNCELEME

Dr. Öğr. Üyesi Şafak ÖZ AKTEPE

Acıbadem Üniversitesi, safak.aktepe@acibadem.edu.tr

ÖZET

Bu araştırmada, "çalışan sesi" yazınının yapısını ve gelişimini incelemek amacıyla bibliyometrik analiz yöntemi kullanılmıştır. SCOPUS veri tabanında 30 Mart 2025 tarihinde gerçekleştirilen tarama sonucunda, başlık, özet veya anahtar kelimelerinde "employee voice" ifadesi geçen ve belirli konu alanlarıyla (işletme, yönetim ve muhasebe, psikoloji, sosyal bilimler, ekonomi, ekonometri ve finans ile sanat ve beşerî bilimler) sınırlı toplam 1087 İngilizce makale analiz kapsamına alınmıştır. Veri seti, VOSviewer yazılımı aracılığıyla hem betimleyici hem de değerlendirici analiz teknikleriyle incelenmiştir. Çalışmada anahtar kelime ağları, yazar iş birlikleri, atıf desenleri ve tematik yoğunluklar görselleştirilerek çalışan sesi yazınının genel yapısı ortaya konmuştur. Ayrıca SCOPUS veri tabanında Türkiye'den yapılan katkıların da 2013 yılından itibaren arttığı belirlenmiş, bu eserlere ilişkin betimsel analizler de gerçekleştirilmiştir. Elde edilen bulgular, çalışan sesi literatürünün kapsamlı bir haritasını sunmak amacıyla Bulgular ve Tartışma bölümünde detaylandırılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Çalışan Sesi, Bibliyometrik Analiz, VOSviewer

GİRİŞ

Çalışanların iş yerindeki karar alma süreçlerine katılımını, düşüncelerini, önerilerini veya endişelerini dile getirme hakkı ve pratiğini ifade eden "çalışan sesi" (employee voice) kavramı, örgütsel iletişim ve katılımcı yönetim anlayışının temel taşlarından biridir. Kavram, yenilikçilik, verimlilik ve bağlılık gibi birçok önemli örgütsel çıktıyla ilişkilidir (Morrison, 2014). Literatürde, çalışan sesinin örgüt içi öğrenmeyi desteklediği, yönetime olan güveni pekiştirdiği ve örgütsel bağlılığı artırdığı ortaya konmuştur (Wilkinson ve Fay, 2011; Farndale vd., 2011).

Son yıllarda "çalışan sesi" kavramına yönelik akademik ilgi artmış, kavram örgütsel davranış, insan kaynakları yönetimi ve endüstriyel ilişkiler gibi alanlarda kapsamlı biçimde ele alınmıştır (Wilkinson vd., 2020). Bu bağlamda, kavramın bilimsel yazındaki yeri ve yönelimlerinin sistematik biçimde analiz edilmesi anlamlı hale gelmiştir.

Bu çalışmada, "çalışan sesi" kavramının bibliyometrik açıdan incelenmesi amaçlanmıştır. SCOPUS veri tabanındaki 1087 İngilizce makale analiz kapsamına alınmıştır. Elde edilen veri seti üzerinden çalışmaların yıllara göre dağılımı, tematik yoğunlaşma, alandaki üretken araştırmacılar ve ülkeler, yayın yapılan kaynaklar ile anahtar kelime ve yazar ortaklıkları değerlendirilmiştir. Ayrıca 2013 sonrası Türkiye'den katkıların da görünür hale geldiği belirlenmiş, bu kapsamdaki çalışmalara ilişkin betimleyici analizler de yürütülmüştür. Bulgular, çalışmanın ilerleyen bölümlerinde ayrıntılı biçimde sunulmaktadır.

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Çalışan Sesi

"Çalışan sesi" (employee voice), çalışanların iş yerindeki karar alma süreçlerine katılımını, düşüncelerini, önerilerini veya endişelerini dile getirme hakkını ve pratiğini ifade eder. Bu kavram, yalnızca örgütsel iletişimi değil, aynı zamanda katılımcı yönetim anlayışını da temsil eder. Çalışanların sesini duyurabildiği organizasyonlar, daha yenilikçi, daha verimli ve daha bağlı iş gücüne sahip olma eğilimindedirler (Morrison, 2014).

Akademik literatürde "çalışan sesi", örgütsel davranış, insan kaynakları yönetimi ve endüstriyel ilişkiler gibi birçok alanda yoğun olarak incelenmektedir (Wilkinson vd., 2020). Çalışan sesi, çalışanların sadece bireysel düzeyde tatminini artırmakla kalmaz; aynı zamanda örgüt içi öğrenmeyi teşvik eder, yönetime olan güveni pekiştirir ve örgütsel bağlılığı derinleştirir (Wilkinson ve Fay, 2011).

Özellikle güven temelli bir örgüt kültürü içerisinde çalışanların kendilerini ifade edebilmeleri hem bireysel motivasyonu hem de kurumsal etkinliği doğrudan etkilemektedir. Nitekim yapılan araştırmalar, çalışan sesi ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğunu göstermektedir (Farndale vd., 2011). Ayrıca, araştırmalar çalışan sesinin iş performansını (Colquitt vd., 2002) ve rol ötesi performansı arttırdığını (Purcell vd., 2008) ve işten ayrılma oranını düşürdüğünü (Iverson ve Currivan, 2003) ortaya koymuştur.

Sonuç olarak, "çalışan sesi" yalnızca örgüt içindeki iletişime ilişkin bir özellik değil; aynı zamanda demokratik ve sürdürülebilir bir örgütsel yapı için stratejik bir gerekliliktir. Sessizliğin hâkim olduğu ortamlarda yenilik ve gelişim sekteye uğrarken, sesini duyurabilen çalışanlar örgütün başarısına doğrudan katkı sunmaktadır.

ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Araştırma Soruları ve Araştırmanın Amacı

Çalışan sesi yazınını inceleyen bibliyometrik analiz çalışmaları oldukça sınırlı olup literatürün kümülatif yapısının, eğilimlerinin ve tematik yönelimlerinin görünür kılınması, alana katkı sunmak açısından önem arz etmektedir. Bu çalışmanın temel amacı, çalışan sesi konusundaki akademik üretimi sistematik biçimde analiz ederek, alanın yapısal özelliklerini ve gelişim dinamiklerini ortaya koymaktır. Bu doğrultuda yürütülen bibliyometrik analizlerle aşağıdaki araştırma sorularına yanıt aranmıştır:

1. Çalışan sesi eserleri “yıllara”, “ülkelere”, “araştırmacılara”, “kurumlara”, “dergilere” göre nasıl bir dağılım göstermektedir?
2. Çalışan sesi eserleri nasıl “ortak yazarlık” ve “anahtar kelimeler” ağ haritaları oluşturmaktadır?
3. Çalışan sesi eserlerinde hangi anahtar kelimeler en sık kullanılmıştır?
4. Çalışan sesi eserleri nasıl “bibliyografik eşleşme ağ haritaları” oluşturmaktadır?
5. Çalışan sesi eserlerinin yazarları arasında nasıl “ortak atıf ilişki ağları” oluşmaktadır?
6. Türkiye’den çalışan sesi araştırmacılarının SCOPUS veri tabanına katkıları ne düzeydedir?

Bu analizler aracılığıyla çalışan sesi kavramının çok boyutlu doğasına ışık tutulacak; kavramsal gelişim süreci ve araştırma eğilimleri kapsamlı biçimde değerlendirilerek literatüre bütüncül bir bakış sunulacaktır.

Yöntem

Araştırma Yöntemi: Bu çalışmada, “çalışan sesi” konusundaki akademik literatürün yapısını ve gelişim sürecini sistematik biçimde analiz edebilmek amacıyla bibliyometrik analiz yöntemi tercih edilmiştir. Bibliyometri; bilimsel yayınların bibliyografik özelliklerinin istatistiksel teknikler ve nicel analizler yardımıyla incelenmesini ifade eder (Zan, 2019, s. 502). Bu yöntem, araştırmacılara belirli bir akademik alanın yapısını keşfetme ve mevcut bilgi birikimini sistematik biçimde değerlendirme imkânı sunmaktadır (Eğilmez, 2022, s. 112). Temeli yayınlar arasındaki atıf ilişkilerine dayanan ağ yapılarından oluşan bu analiz yaklaşımı aracılığıyla literatürde en çok atıf alan çalışmaların ve araştırmacıların tespiti, yayınların zaman içindeki dağılımının analizi, tematik yönelimlerin belirlenmesi, iş birliği ağlarının görselleştirilmesi ve araştırma alanının evriminin izlenmesi mümkün olmaktadır (van Eck ve Waltman, 2014).

Veri Toplama Süreci: Araştırmanın veri seti, 30 Mart 2025 tarihinde SCOPUS veri tabanında gerçekleştirilen tarama ile oluşturulmuştur. Taramada, başlık, özet veya anahtar kelimelerinde

"employee voice" ifadesini içeren yayınlar dikkate alınmıştır. Başlangıçta ulaşılan 1485 kayıttan, yönetim ve organizasyon alanıyla doğrudan ilişkili olmayan disiplinlere (tıp, mühendislik, çevre bilimleri vb.) ait çalışmalar, İngilizce dışındaki yayınlar, yayımlanmamış veya ön baskı aşamasındaki eserler filtrelenmiştir. Böylece yalnızca "İşletme, Yönetim ve Muhasebe", "Psikoloji", "Sosyal Bilimler", "Ekonomi, ekonometri ve finans" ve "Sanat ve Beşerî Bilimler" alanlarında sınıflandırılan, İngilizce dilinde yazılmış ve yayın süreci tamamlanmış makaleler analiz kapsamına alınmıştır. Bu filtrelemeler sonucunda erişilen toplam 1087 makale araştırma kapsamına dâhil edilmiştir.

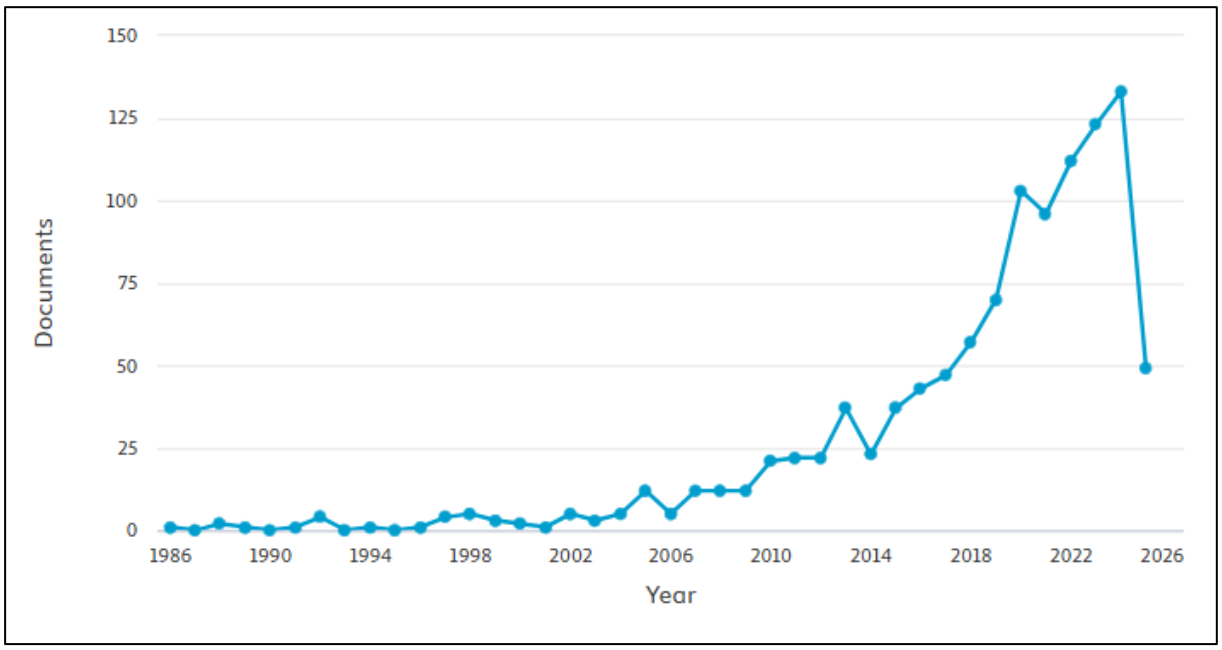
Analiz Süreci: Toplanan veri seti üzerinde hem betimleyici hem de değerlendirici bibliyometrik analizler gerçekleştirilmiştir. Betimleyici analizlerle, çalışan sesi literatürünün kapsamı, tematik yoğunlukları ve yapısal özellikleri ortaya konmuştur. Değerlendirici analizlerde ise yazarlar, kaynaklar ve anahtar kelimeler temelinde ağ haritaları oluşturulmuş; bibliyografik eşleşmeler incelenmiştir (McBurney ve Novak, 2002; Van Eck, 2011; Zan, 2019). Bu çerçevede, literatürdeki atıf desenleri ile mevcut çalışmaların sonraki araştırmalara etkileri değerlendirilmiştir. Analizlerde VOSviewer yazılımından faydalanılmış, araştırma alanındaki iş birliği ağları, anahtar kelime kümelenmeleri ve yazar ilişkileri görselleştirilmiştir (Van Eck ve Waltman, 2011).

Türkiye'den Katkılar: Analiz sonuçlarına göre, 2013 yılından itibaren SCOPUS veri tabanında Türkiye merkezli araştırmacıların da çalışan sesi konulu çalışmalara katkı sundukları görülmektedir. Bu katkılar, "Bulgular ve Tartışma" başlığı altında detaylı biçimde ele alınmaktadır.

BULGULAR

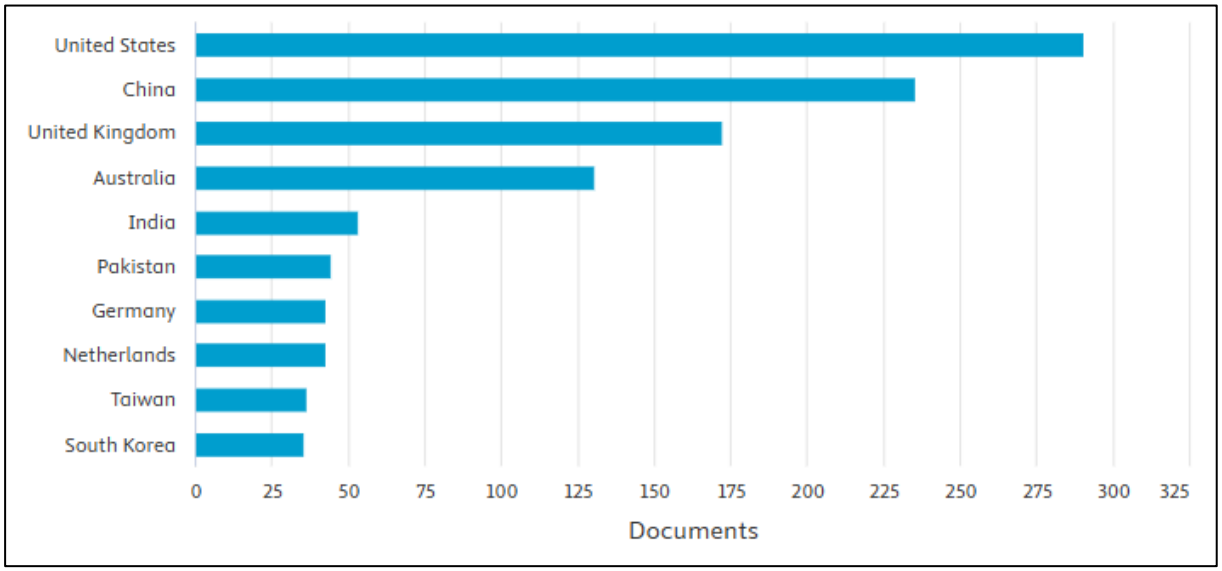
Araştırma yöntemi başlığı altında tarif edilen filtrelemelerin gerçekleşmesinin ardından erişilen 1087 makalenin yıllara göre dağılımına Şekil 1'de yer verilmektedir. Görüldüğü üzere, çalışan sesi makaleleri 1986 yılından itibaren SCOPUS veri tabanında yer almaya başlamış olup 2005 ve takip eden yıllarda veri tabanındaki makalelerin sayısında artış gözlenmeye başlamıştır. 2005 yılında 12 olan makale sayısı, 2024 yılında 133'e ulaşmıştır.

Şekil 1: Çalışan sesi makalelerinin yıllara göre dağılımı



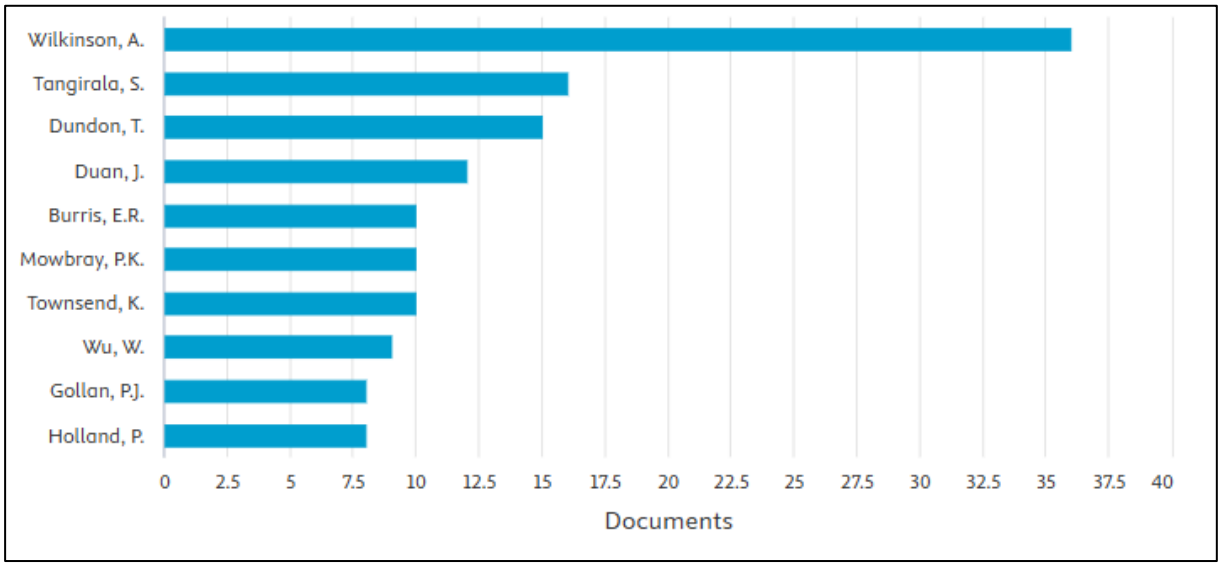
Betimleyici analizler kapsamında çalışan sesi araştırmacılarının ülkeler bazındaki dağılımına ilişkin veri de incelenmiştir. Amerika Birleşik Devletleri'nin 290 makale ile lider durumda olduğu, onu 235 makale ile Çin Halk Cumhuriyeti'nin izlediği ve Birleşik Krallığın 172 makale ile üçüncü sırada olduğu görülmüştür (Şekil 2).

Şekil 2: Çalışan sesi makalelerinin ülkelere göre dağılımı



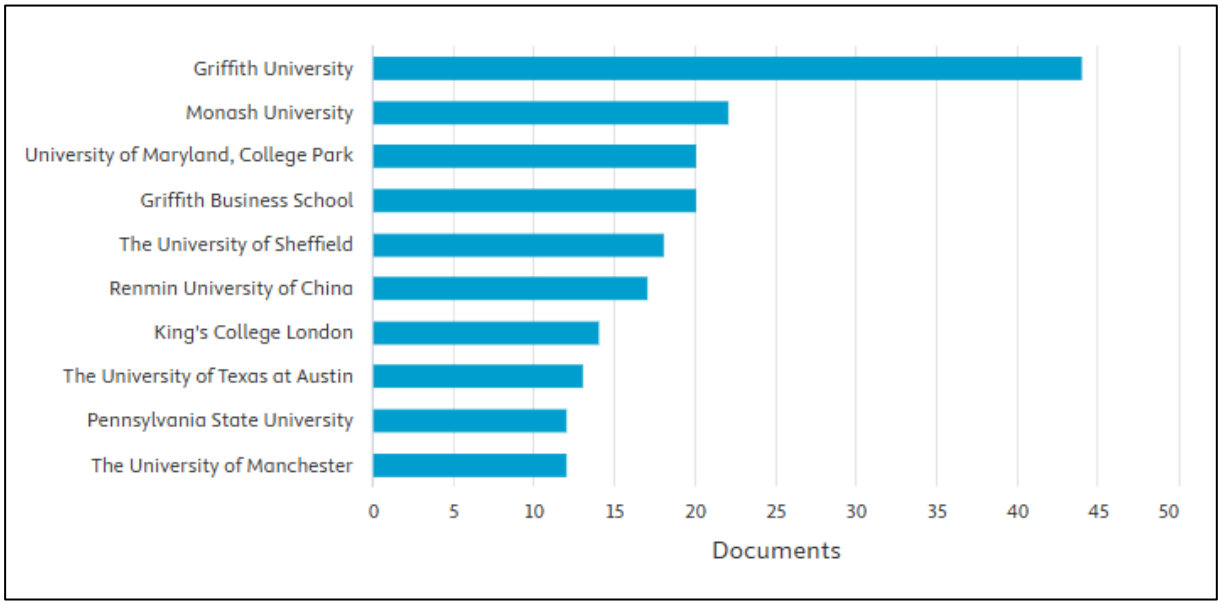
Makale yazarlarına ilişkin betimsel analizler, bazı araştırmacıların çalışan sesi yazınına belirgin katkılarını ortaya koymuştur. En üretken 10 araştırmacı ve makale sayıları Şekil 3'te sunulmaktadır. Görüldüğü üzere A. Wilkinson 36 makale ile listenin ilk sırasında yer almaktadır.

Şekil 3: Çalışan sesi makalelerinin yazarlar bazında dağılımı



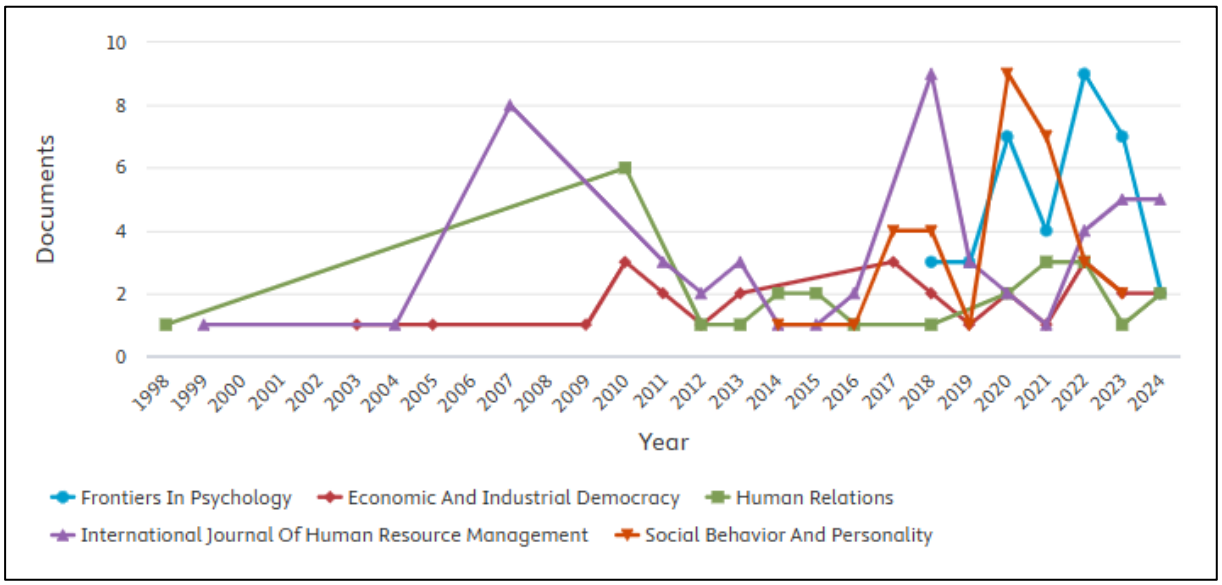
Çalışan sesi araştırmalarına güçlü katkılar sunan araştırmacıların bağlı oldukları kurumlara bakıldığında Şekil 4'te listesi sunulan üniversitelerin öncü rolü görülmüştür. "Griffith University" 44 eser ile çalışan sesi yazınına güçlü katkılar sunmaktadır.

Şekil 4: Çalışan sesi araştırmalarına üst düzeyde katkı sunan ilk 10 kurum



SCOPUS veri tabanındaki bazı dergilerin çalışan sesi makalelerine sıklıkla yer verdikleri tespit edilmiştir. Şekil 5'te çalışan sesi makalelerine en çok yer veren 5 bilimsel dergiye ve yıllar bazındaki makale sayılarına ilişkin bulgulara yer verilmektedir.

Şekil 5: Çalışan sesi makalelerine en çok yer veren 5 dergi



"International Journal Of Human Resource Management" dergisinin 1999 yılından itibaren sayılarında yer verdiği 51 çalışan sesi makalesi ile ilk sırada yer aldığı; onu 35 makale ile "Frontiers in Psychology" dergisinin ve 32 makale ile "Social Behavior And Personality" dergisinin takip ettiği görülmektedir. Çalışan sesi makalelerine 2003 yılından itibaren yer veren "Economic And Industrial Democracy" dergisi toplam 27 makale ile dördüncü sırada yer almaktadır. Son yıllar dikkate alındığında, 2018 yılından itibaren çalışan sesi makalelerine yer veren "Frontiers in Psychology" dergisinde aradan geçen sadece 7 yıl içinde 35 çalışan sesi makalesine yer verilmiş olması dikkat çekici bulunmuştur.

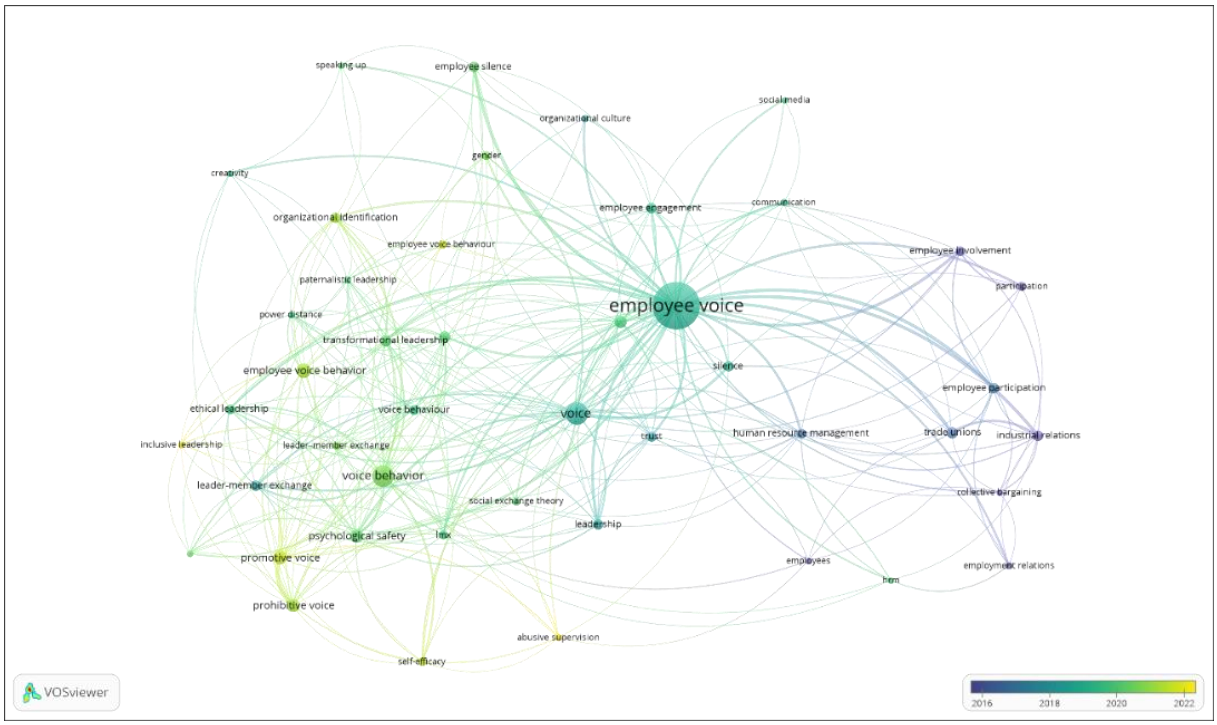
Verisi seti içerisinde en çok atıf alan makalelere ilişkin tanımlayıcı bilgiler Tablo 1 ile sunulmaktadır.

Tablo 1: En çok atıf alan çalışan sesi makaleleri

No	Atıf	Yazarlar	Başlık	Yıl	Kaynak
1	1497	Detert, J.R., Burris, E.R.	Leadership behavior and employee voice: Is the door really open?	2007	Academy of Management Journal, 50(4), pp. 869–884
2	785	Walumbwa, F.O., Schaubroeck, J.	Leader Personality Traits and Employee Voice Behavior: Mediating Roles of Ethical Leadership and Work Group Psychological Safety	2009	Schaubroeck, J. Journal of Applied Psychology, 94(5), pp. 1275–1286
3	620	Burris, E.R.	The risks and rewards of speaking up: Managerial responses to employee voice	2012	Academy of Management Journal, 55(4), pp. 851–875
4	595	Ng, T.W.H., Feldman, D.C.	Employee voice behavior: A meta-analytic test of the conservation of resources framework	2012	Journal of Organizational Behavior, 33(2), pp. 216–234
5	437	Liu, W., Zhu, R., Yang, Y.	I warn you because I like you: Voice behavior, employee identifications, and transformational leadership	2010	Leadership Quarterly, 21(1), pp. 189–202
6	412	Morrison, E.W., Wheeler-Smith, S.L., Kamdar, D.	Speaking Up in Groups: A Cross-Level Study of Group Voice Climate and Voice	2011	Journal of Applied Psychology, 96(1), pp. 183–191
7	385	Maynes, T.D., Podsakoff, P.M.	Speaking more broadly: An examination of the nature, antecedents, and consequences of an expanded set of employee voice behaviors	2014	Journal of Applied Psychology, 99(1), pp. 87–112
8	374	Chen, A.S.-Y., Hou, Y.-H.	The effects of ethical leadership, voice behavior and climates for innovation on creativity: A moderated mediation examination	2016	Leadership Quarterly, 27(1), pp. 1–13
9	369	Tangirala, S., Ramanujam, R.	Exploring nonlinearity in employee voice: The effects of personal control and organizational identification	2008	Academy of Management Journal, 51(6), pp. 1189–1203
10	365	Detert, J.R., Treviño, L.K.	Speaking up to higher-ups: How supervisors and skip-level leaders influence employee voice	2010	Organization Science, 21(1), pp. 249–270

Kapsama alınan çalışan sesi makaleleri, *ortak anahtar kelimeler* açısından da incelenmiştir. Makalelerdeki toplam 2553 anahtar kelimeden "*en az 10 çalışmada geçiyor olmak*" kriterini karşılayan, 46 anahtar kelimenin olduğu tespit edilmiş; birlikte var olma (ortak kullanım) ağ haritasına Şekil 6'da yer verilmiştir.

Şekil 6: Çalışan sesi makalelerindeki anahtar kelimelerin ağ haritası

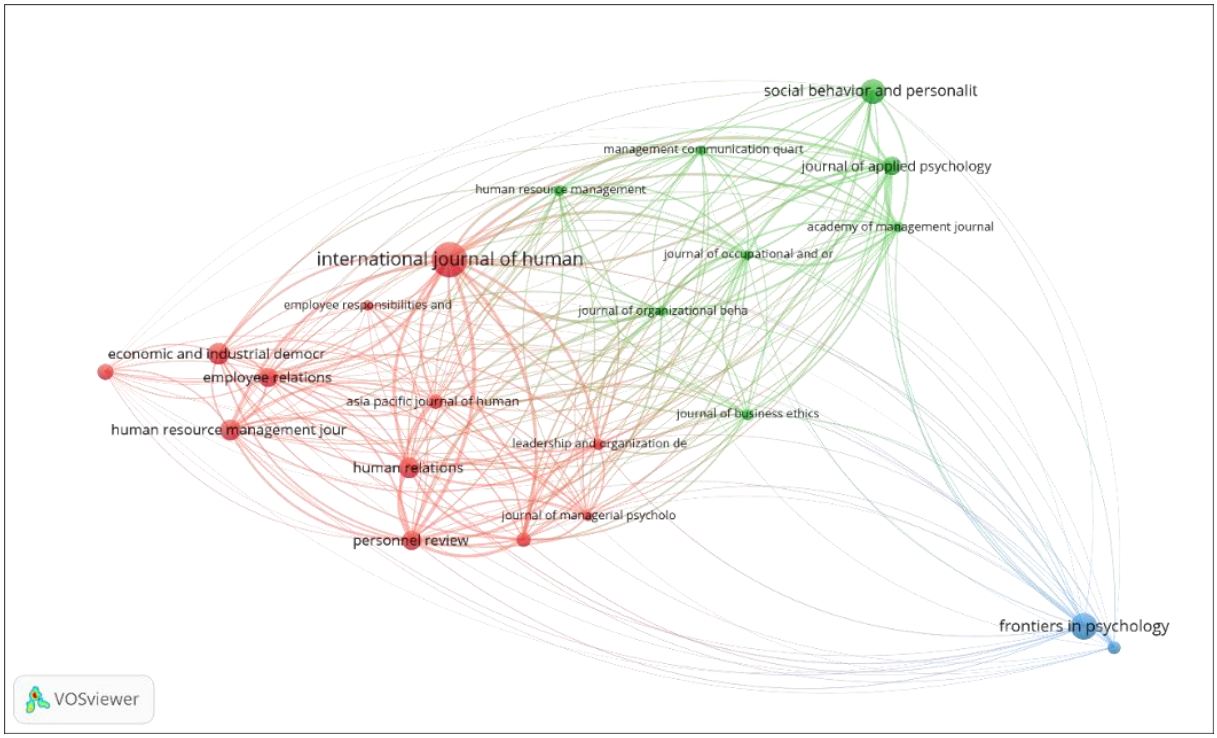


Analiz sonuçlarının detaylarına inildiğinde; en sık kullanılan 10 anahtar kelime ve kullanım sıklıkları şu şekildedir: "employee voice" 444, "voice" 104, "voice behavior" 97, "employee voice behavior" 42, "promotive voice" 38, "psychological safety" 35, "prohibitive voice" 33, "job satisfaction" 29, "transformational leadership" 28 ve "trade unions" 25 defa kullanılmıştır.

Bibliyografik eşleşme (bibliographic coupling) ve ortak atıf (co-citation), güncel araştırma alan ve eğilimlerinin belirlenmesinde, disiplinlerin entelektüel yapısının tanımlanmasında sıklıkla tercih edilen değerlendirici yöntemlerdendir (Zan, 2019). Bu araştırma kapsamında da bibliyografik eşleşme ve ortak atıf analizleri yapılmıştır.

Bibliyografik eşleşme "farklı iki kaynaktan aynı yayına atıf yapılması olarak tanımlanmaktadır (Rehn vd., 2014, s. 7; Zan, 2019, s. 505). Çalışan sesi makalelerine yer veren 367 kaynağın (derginin) bibliyografik eşleşme analizleri yapılmış; "*çalışan sesine ilişkin en az 100 atıf almış olan en az 10 makale yayınlamış olmak*" kriterini karşılayan 22 kaynağa ulaşılmış olup bibliyografik eşleşme ağ haritası Şekil 7'de sunulmuştur.

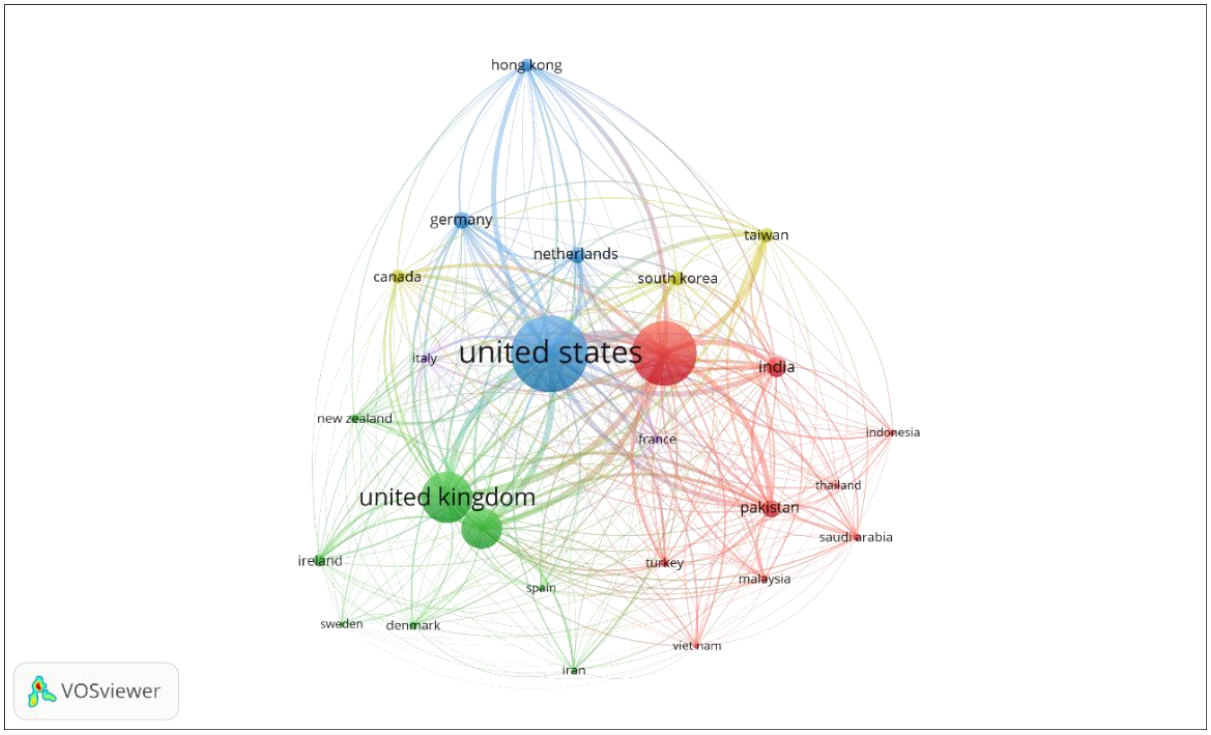
Şekil 7: Çalışan sesi makalelerine yer veren kaynaklar bazında bibliyografik eşleşme ağ haritası



Kaynaklar arasındaki bağlantılar, kaynakların birbiri ile ilişkilerini göstermektedir. Bu kaynakların birbirine yakınlıkları ve aralarındaki bağlantıların kalın-koyu renkli görünümleri ise bu ilişkinin gücünü göstermektedir. Söz konusu 22 derginin her biri için, diğer kaynaklarla olan bibliyografik eşleşme bağlantılarının toplam gücü hesaplanmış, toplam bağlantı gücü en yüksek olan dergiler belirlenmiştir. Buna göre en yüksek atıf alan 3 kaynak ve aldıkları atıflar şu şekildedir: "Academy of Management Journal" 11 makalesi ile 3885 atıf, "Journal of Applied Psychology" 22 makale ile 3123 atıf ve "International Journal of Human Resource Management" 51 makale ile 2349 atıf almıştır. Toplam bağlantı gücü en yüksek olan 3 kaynak ve bağlantı gücü skorları ise şu şekildedir: "International Journal of Human Resource Management" 5934, "Personnel Review" 4015 ve "Journal of Applied Psychology" 3215.

Ülkeler bazındaki bibliyografik eşleşmelere ilişkin analizler de yapılmış; en az 1 kere atıf almış 10 çalışan sesi makalesine sahip olmak kriterini karşılayan 27 ülke tespit edilmiştir. Ülkeler arası bibliyografik eşleşme ağ haritası Şekil 8'de sunulmaktadır.

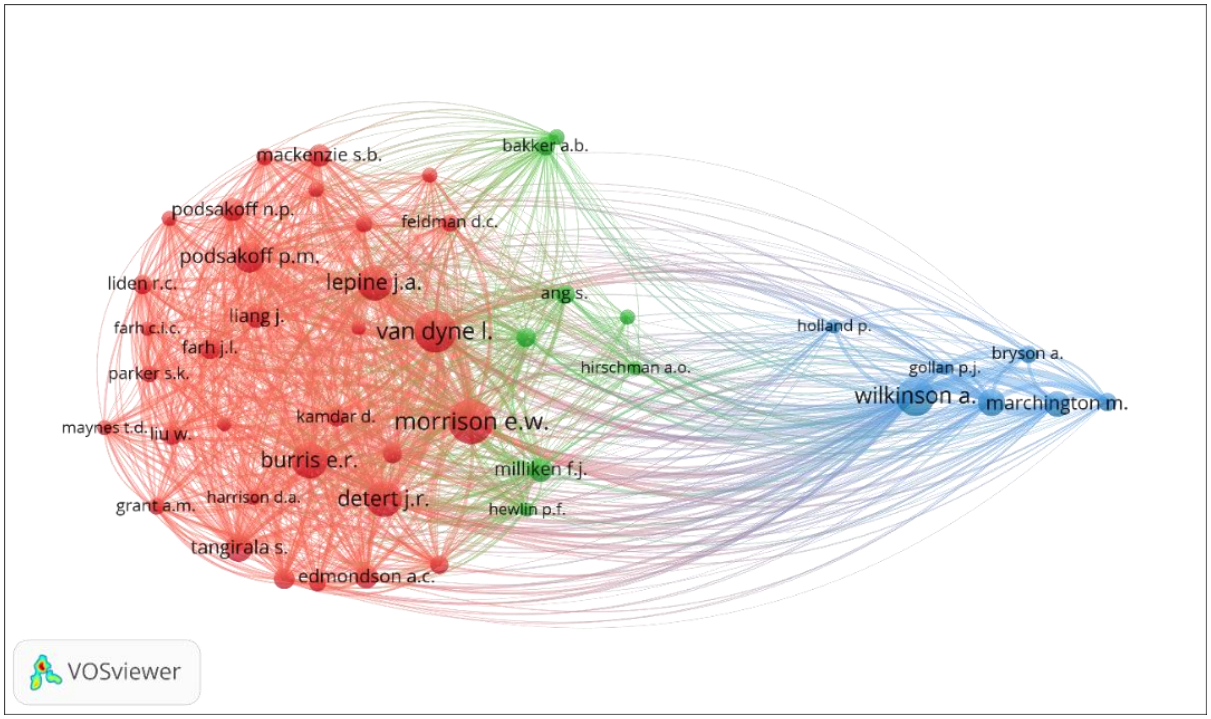
Şekil 8: Çalışan sesi makalelerinde ülkeler bazında bibliyografik eşleşme ağ haritası



Ağ haritasındaki 5 renk 5 farklı kümeyi ifade etmektedir. Aralarında Türkiye'nin de bulunduğu ilk küme, Çin Halk Cumhuriyeti, Hindistan, Endonezya, Malezya, Pakistan, Suudi Arabistan, Tayland ve Vietnam'ın yer aldığı 9 ülkeyi kapsamaktadır. Ülkeler arasındaki her bir link, aynı esere atıf yapan iki ülkeyi birbirine bağlamaktadır.

Bu çalışma kapsamında yazarlar arasındaki ortak atıf ilişkileri de analiz edilmiştir. Bu amaçla; 47.471 yazar arasından, "*çalışan sesi kavramına ilişkin makaleleri en az 200 kez atıf almış olan yazarlar*" kriterini karşılayan 47 yazarın olduğu tespit edilmiştir. Bulgulara ilişkin ağ haritası Şekil 9'da yer almaktadır.

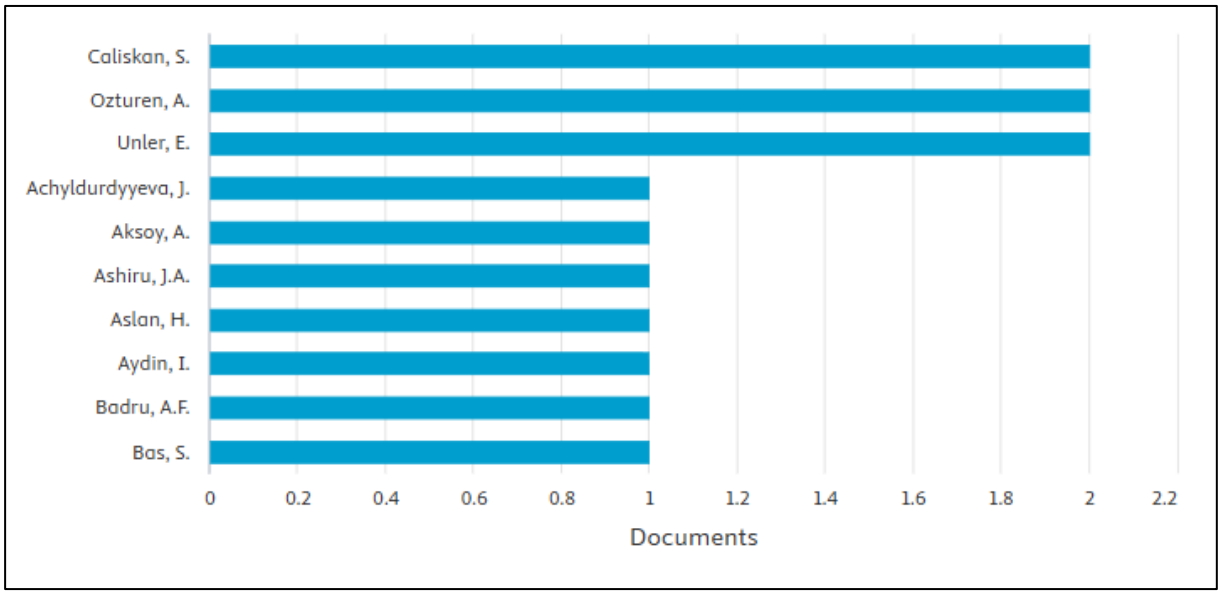
Şekil 9: Yazarlar arasındaki ortak atıf ilişkileri



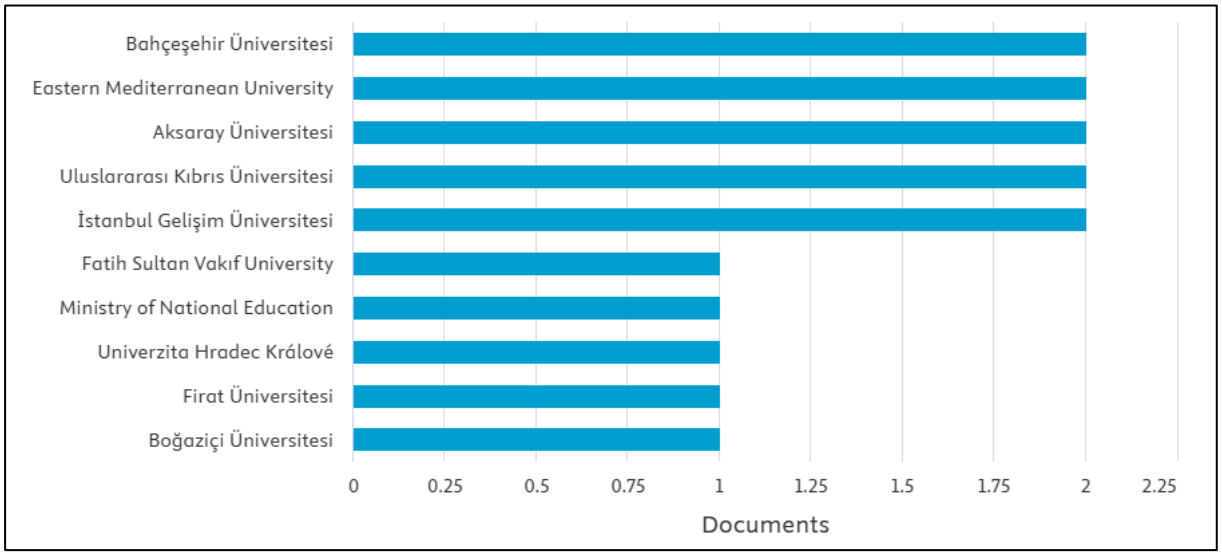
Görseldeki her bir daire kriteri karşılayan bir makalenin ilk yazarına; daire hacimlerinin büyüklüğü ilgili eserin atıf sayısının yüksekliğine; daireler arası bağlantıların kalınlıkları da ilişkinin gücüne işaret etmektedir. Kalın link, yazarlar arasındaki güçlü ortak atıf ilişkisini göstermektedir. Ağ haritasına bakıldığında, yazarların 3 farklı renk ile temsil edilen, 3 kümede dağılım gösterdiği görülmekte; güçlü bağlantıları ile öne çıkan yazarların Morrison, van Dyne ve Deter yer almaktadır.

Bibliyometrik veri incelendiğinde, filtrelenmiş SCOPUS verisine Türkiye'den 17 çalışan sesi araştırmasının da dahil olduğu görülmüştür. Hangi araştırmacının, kaç makale ile veri tabanında yer aldığı bilgisi Şekil 10'da söz konusu araştırmacıların çalıştıkları kurumlara ilişkin bilgi ise Şekil 11'de sunulmaktadır.

Şekil 10: Türkiye'den araştırmacıların SCOPUS veri tabanındaki çalışan sesi makaleleri



Şekil 11: Türkiye'den araştırmacıların çalıştıkları kurumlar



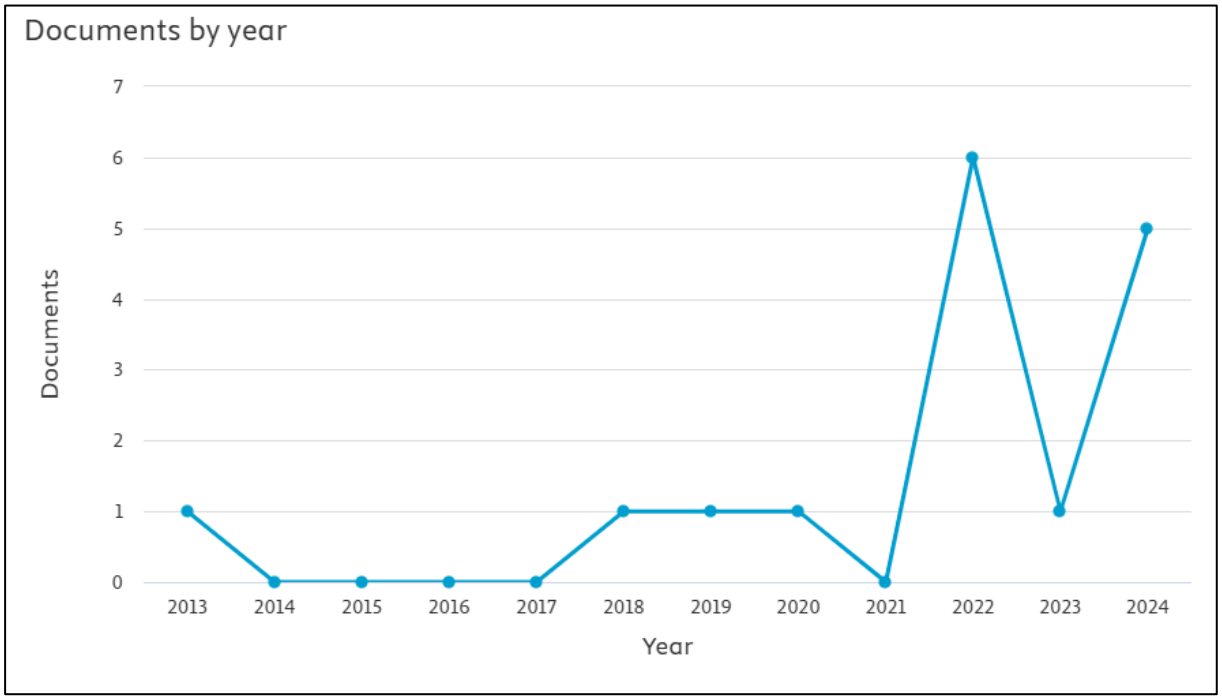
Söz konusu makalelere ilişkin betimsel veri Tablo 2'de sunulmaktadır. Bu kategoride en yüksek atıf alan makale Ashiru, Erdil ve Oluwajana tarafından kaleme alınan, 2022'de "Journal of Organizational Change Management" dergisinde yayımlanan makale olmuştur.

Tablo 2: Türkiye'den araştırmacıların çalışan sesi makaleleri

No	Atıf	Yazarlar	Başlık	Yıl	Kaynak
1	2	Yu, H., Guchait, P., Achyldurdyyeva, J., Pasamehmetoglu, A.	The Differential Effects of Leader Food Safety Priority and Ethical Leadership on Food Safety Promotive and Prohibitive Voices: A Socially Desirable Responding Theory Perspective	2025	International Journal of Hospitality and Tourism Administration, 26(1), pp. 136–159
2	8	Metin Camgoz S.; Bayhan Karapinar P.; Tayfur Ekmekci O.; Metin Orta I.; Ozbilgin M.F.	Why do some followers remain silent in response to abusive supervision? A system justification perspective	2024	European Management Journal, 42(6), pp. 872–882
3	2	Kerse G.; Koçak D.; Özdemir S.	How Humble Leadership Influences Employee Voice the Roles of Psychological Safety and Work Engagement; [Wie 'Humble Leadership' die 'Employee Voice' beeinflusst. Die Rolle der psychologischen Sicherheit und des Arbeitsengagements]	2024	Zeitschrift fur Arbeits- und Organisationspsychologie, 68(3), pp. 111–123
4	0	Aslan H.; Aksoy A.; Yalpa B.G.	Inclusive leadership and innovative work behavior: exploring the impact of employee voice as a mediating factor	2024	Environment and Social Psychology, 9(8), 2723
5	3	Caliskan S.; Unler E.; Tatoglu E.	Commitment profiles for employee voice: dual target and dominant commitment mindsets	2024	Current Psychology, 43(2), pp. 1696–1714
6	13	Badru, A.F., Karadas, G., Olugbade, O.A.	Employee voice: the impact of high-performance work systems and organisational engagement climate	2024	Service Industries Journal, 44(7-8), pp. 563–591
7	10	Özkan, O.S., Huertas-Valdivia, I., Üzüm, B.	Fostering employee promotive voice in hospitality: The impact of responsible leadership	2023	Tourism Management Perspectives, 49, 101186
8	8	Eluwole, K.K., Ukeje, U.E., Saydam, M.B., Ozturen, A., Lasisi, T.T.	Behavioural response to abusive supervision among hotel employees: The intervening roles of forgiveness climate and helping behaviour	2022	International Social Science Journal, 72(245), pp. 543–560
9	3	Yazıcı, Ş., Özgenel, M., Koç, M.H., Baydar, F.	The Mediator Role of Employee Voice in the Effect of Agile Leadership on Teachers' Affective Occupational Commitment	2022	SAGE Open, 12(3)
10	10	Tarkang, M.E., Nange, R.Y., Ozturen, A.	Inspiring employee voice through leader–member exchange	2022	Journal of Public Affairs, 22(1), e2317
11	35	Ashiru, J.-A., Erdil, G.E., Oluwajana, D.	The linkage between high performance work systems on organizational performance, employee voice and employee innovation	2022	Journal of Organizational Change Management, 35(1), pp. 1–17
12	3	Çatır, O.	Understandıng employee voıce usıng machıne learnıng method: example of hotel busınesses	2022	Geojournal of Tourism and Geosites, 43(3), pp. 955–963
13	1	Aydın, I.	Effects of work-related stressors and work engagement on work stress: healthcare managers' perspectıve	2022	Central European Business Review, 11(4), pp. 47–62
14	10	Bas, S., Tabancali, E.	Correlations between teachers' personality, psychological safety perception and teacher voice | Öğretmenlerin kişilik özellikleri, psikolojik güvenlik algıları ile öğretmen sesliliği arasındaki ilişkiler	2020	Eurasian Journal of Educational Research, 2020(85), pp. 185–204
15	23	Ünler, E., Caliskan, S.	Individual and managerial predictors of the different forms of employee voice	2019	Journal of Management Development, 38(7), pp. 582–603
16	28	Hatipoglu, B., Inelmen, K.	Demographic diversity in the workplace and its impact on employee voice: the role of trust in the employer	2018	International Journal of Human Resource Management, 29(5), pp. 970–994
17	16	Koyuncu, M., Burke, R., Fixenbaum, L., Tekin, Y.	Antecedents and consequences of employee voice behaviour among front-line employees in Turkish hotels	2013	Anatolia, 24(3), pp. 427–437

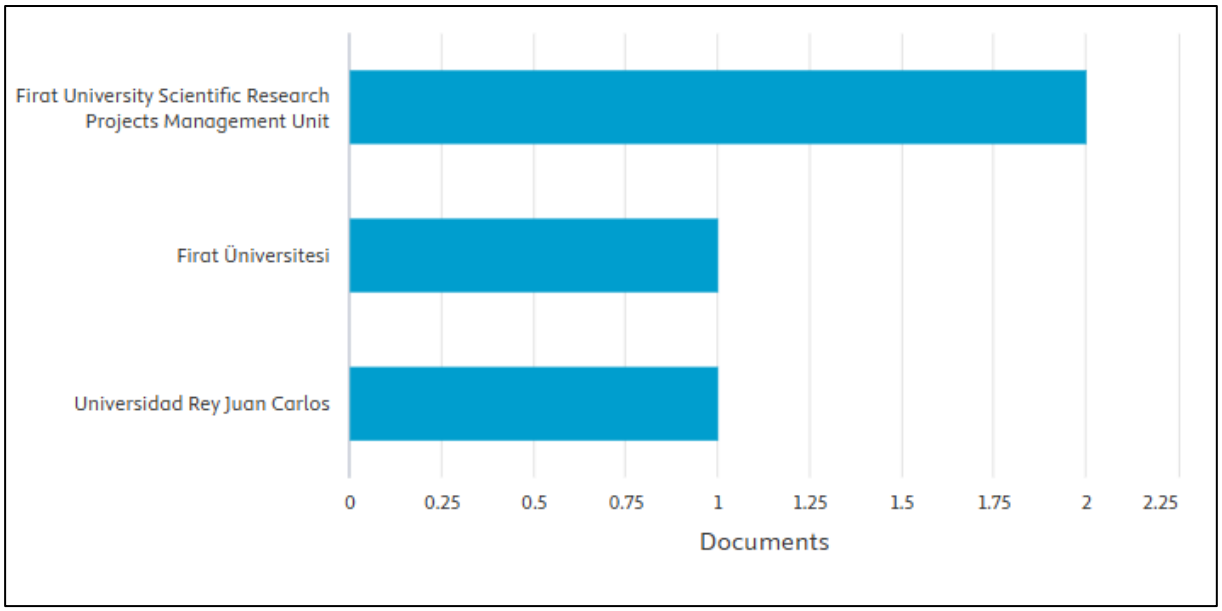
Türkiye'den araştırmacıların eserlerinin yıllara göre dağılımları incelendiğinde; eserlerin 2013 yılından itibaren SCOPUS veri tabanında yer almaya başladığı görülmektedir (Şekil 12).

Şekil 12: Türkiye'den araştırmacıların çalışan sesi makalelerinin yıllara göre dağılımı



Türkiye'den SCOPUS'a eklenen araştırmalara fon desteği sağlayan kurumlara Şekil 13'te yer verilmektedir.

Şekil 13: Türkiye'den araştırmacılara fon desteği sunan kurumlar



SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Bu çalışma, çalışan sesi kavramına odaklanan bilimsel yayınları bibliyometrik açıdan inceleyerek, literatürün birikimli yapısını ortaya koymayı, mevcut eğilim ve yönelimleri görünür kılmayı ve bu alanda araştırma yapacak akademisyenlere yol göstermeyi amaçlamıştır. Elde edilen bulgular, çalışan sesi konusunun dinamik ve gelişen bir yapıya sahip olduğunu ortaya koymuştur.

Betimleyici analizlere ilişkin bulgularla başlamak gerekirse; SCOPUS veri tabanında belirlenen araştırma kriterlerini karşılayan ilk çalışan sesi makalesinin 1986 yılında yayınlandığı, görülmektedir. 2005 yılına kadar bazı yıllarda hiç makale yayınlanmadığı, bazı yıllarda ise çok az sayıda makale

yayınlandığı görülmüştür. 2010 yılından sonra yayınlanan makale sayılarının her geçen yıl artan bir seyirde olduğu izlenmiştir, 2024 yılına gelindiğinde yıllık makale sayısının 133' e ulaştığı görülmüştür.

Çalışan sesi makalelerinin ülkeler bazındaki dağılımlarına bakıldığında 78 ülke arasından Amerika Birleşik Devletleri, Çin Halk Cumhuriyeti ve Birleşik Krallık'ın en çok yayın üreten ilk üç ülke arasında yer aldığı görülmüştür. En çok yayın yapan yazar olarak A. Wilkinson ve çalışan sesi araştırmalarına en üst düzeyde katkı sunan kurumlar arasında Wilkinson 'un bağlı olduğu kurum olan Griffith University öne çıkmıştır. Yapılan bibliyografik değerlendirme analizlerinde ise "en az 50 kere atıf almış 10 çalışan sesi makalesine sahip olmak" kriterini karşılayan 26 ülkenin 5 kümede toplandıkları görülmüştür.

Kaynaklara yönelik analizler; "International Journal Of Human Resource Management" dergisini en çok makale yayınlayan kaynak olarak öne çıkarmış; "Human Relations" ise belirlenen araştırma kriterlerini karşılayan kaynaklar arasında çalışan sesi makalesine yer veren ilk kaynak olma özelliğini taşımıştır.

En çok atıf alan makale 1497 atıf ile Deter ve Burris'in kaleme aldığı makale olmuştur. 2007 yılında Academy of Management dergisinde yayınlanan bu makale bir restoran zincirinde çalışan 3.149 çalışan ve 223 yöneticinin katılımı ile gerçekleştirilmiştir. Bu makale çalışan sesini liderlik ve psikolojik güvenlik ile ilişkilendiren öncü yayınlardan olması ve liderlik davranışlarının, yüksek performans gösteren çalışanların ses davranışları üzerindeki güçlü etkisini göstermesi açısından yazına önemli katkılar sunmuştur.

Veri setindeki makalelerin anahtar kelimeleri değerlendirici analize tabii tutulmuş ve ağ haritaları oluşturulmuştur. Analiz sonuçları, çalışan sesi makalelerinde en sık kullanılan 10 anahtar kelimenin "employee voice", "voice", "voice behavior", "employee voice behavior", "promotive voice", "psychological safety", "prohibitive voice", "job satisfaction", "transformational leadership" ve "trade unions" olduğunu göstermiştir. Ağ haritaları incelendiğinde ses davranışı, ses davranışının türleri, liderlik, örgütle özdeşleşme, lider-üye etkileşimi anahtar kelimelerinin ağırlıklı olarak 2020 ve sonrasında yayınlanan çalışmalara ait oldukları; öte yandan, sendikalar, çalışan katılımı, insan kaynakları yönetimi, toplu sözleşme, endüstri ilişkileri anahtar kelimelerinin ise 2016 yılı ve öncesinde yayınlanan çalışmalara ait oldukları görülmüştür. Bu durumun Dundon ve Gollan (2207) ile Wilkinson ve Fay (2011) tarafından işaret edilen ve sendikalar aracılığıyla ortaya çıkan (Begum ve Çakar, 2019) kolektif çalışan sesinden bireysel çalışan sesine doğru kayış ile ilgili olabileceği değerlendirilmiştir.

Çalışan sesi makalelerinin yayınlandıkları dergiler (kaynaklar) üzerinde yapılan betimsel analizlerde "Academy of Management Journal" 11 çalışan sesi makalesi ile 3885 atıf alarak en yüksek atıf alan dergi olarak öne çıkarken; yapılan bibliyografik eşleşme analizleri "International Journal of Human Resource Management" dergisini 5934 bağlantı ile diğer kaynaklarla olan bibliyografik eşleşme açısından toplam bağlantı gücü en yüksek kaynak olarak öne çıkartmıştır.

Yazarlar arasındaki ortak atıf ilişkileri de değerlendirici analizler kapsamında ele alınmıştır. Toplam 47.471 yazardan belirlenen kriteri karşılayan 47 yazarın olduğu tespit edilmiştir. Ağ haritasında, yazarların 3 farklı renk ile temsil edilen, 3 kümede dağılım gösterdikleri ve güçlü bağlantıları ile öne çıkan yazarların Morrison, van Dyne ve Deter oldukları görülmektedir. Söz konusu araştırmacıların çalışan sesinin ölçümüne ilişkin çalışmalar yürütmüş olmalarının bu durumda etkili olduğu düşünülmüştür.

Türkiye'den 17 çalışan sesi araştırmasının da 2013 yılından itibaren SCOPUS veri tabanında yer almaya başladığı; S. Çalışkan, A Öztüren ve E. Unler'in eşit sayıda yayın ile çalışan sesine belirgin katkı sunduğu ve Ashiru, J.-A., Erdil, G.E., Oluwajana, D. (2017) makalesinin en çok atıf alan yayın olduğu görülmüştür.

Bu araştırma yalnızca SCOPUS veri tabanıyla sınırlı olup, içerik analizine yer verilmemiştir. Bunlar araştırmanın kısıtlılıklarıdır. Gelecek çalışmalarda farklı veri tabanlarının birleştirilmesi ve içerik analizlerinin de dahil edilmesi, çalışan sesi literatürüne daha kapsamlı ve derinlemesine bir bakış sağlayacaktır.

KAYNAKÇA

Begum, S., ve Çakar, U. (2019). Employee voice scale: is there a need of reconsideration of dimensions? *İşletme Bilimi Dergisi (JOBS*), *7*(1), 175-199. DOI: 10.22139/jobs.412074

Colquitt, J., Noe, R., and Jackson, C. (2002). Justice in Teams: Antecedents and Consequences of Procedural Justice Climate. *Personnel Psychology*, *55*(1), 83-109.

Eğilmez, Ö. (2022). Yönetim alanında güncel konuların disiplinler arası görünümü: bibliyometrik bir analiz. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, *23* (1), 107-129.

Farndale, E., Van Ruiten, J., Kelliher, C., & Hope-Hailey, V. (2011). The influence of perceived employee voice on organizational commitment: An exchange perspective. Human Resource Management, 50(1), 113–129. https://doi.org/10.1002/hrm.20404

Iverson, R. and Currivan, D. (2003). Union Participation, Job Satisfaction, and Employee Turnover: An Event-History Analysis of the Exit-Voice Hypothesis. *Industrial Relations*, *42*(1), 101-105.

McBurney, M. K. ve Novak, P. L. (2002). What is bibliometrics and why should you care? *Proceedings of the Professional Communication Conference* 17-20 Sept. 2002. içinde (ss. 108– 114). Portland.

Morrison, E. W. (2014). Employee voice and silence. Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 1(1), 173–197. https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091328

Purcell, J., Kinnie, N., Swart, J., Rayton, B., and Hutchinson, S. (2008). People management and performance. Routledge.

Rehn, C., Gornitzki, C., Larsson, A. ve Wadskog, D. (2014). *Bibliometric handbook for Karolinska Institutet*. Karolinska Institutet University Library Publications.

Wilkinson, A., & Fay, C. (2011). New times for employee voice? Human Resource Management, 50(1), 65–74. https://doi.org/10.1002/hrm.20411

Wilkinson, A., Donaghey, J., Dundon, T., & Freeman, R. B. (2020). Handbook of research on employee voice. Edward Elgar Publishing.

van Eck, N. J. (2011). *Methodological advances in bibliometric mapping of science*. Doctoral

dissertation, Erasmus Research Institute of Management (ERIM).

van Eck, N. J. ve Waltman, L. (2014). Visualizing bibliometric networks. In *Measuring Scholarly Impact* (pp. 285-320). Springer.

Zan, B.U. (2019). Doğrudan atıf, ortak atıf ve bibliyografik eşleşme yaklaşımlarına dayalı olarak araştırma alanlarının değerlendirilmesi. *Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi*, (Kış 2019) *14*(2), 501-516.

HEMŞİRELERDE PSİKOLOJİK DAYANIKLILIĞIN ÇABA ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE PERFORMANS PROFİLLERİNİN ROLÜ: BİR ÖRTÜK PROFİL ANALİZİ

1. Fatih ÇETİN
Başkent Üniversitesi, fcetin@baskent.edu.tr

2. Burcu TOSUN
Atılım Üniversitesi, burcu.tosun@atilim.edu.tr

3. H. Nejat BASIM
Başkent Üniversitesi, nbasim@baskent.edu.tr

ÖZET

Bu çalışmanın amacı, hemşirelerin psikolojik dayanıklılık düzeylerinin iş yerinde gösterdikleri çabayı nasıl etkilediğini ve bu ilişkide rol içi ve rol dışı performansa göre belirlenen profil gruplarının rolünü araştırmaktır. Örtük profil analiziyle toplam 390 hemşire yüksek ve düşük performanslı gruplara ayrılmıştır. Her iki grup için, çabanın iki farklı boyutu olan çaba yönelimi ve çaba yoğunluğu üzerindeki psikolojik dayanıklılığının etkisi araştırılmıştır. Bulgular, psikolojik dayanıklılığın çaba düzeyini her iki boyut üstünden artırdığını ve bu etkinin özellikle düşük performans grubunda daha belirgin olduğunu göstermiştir. Elde edilen sonuçlar, müdahale ve gelişim programlarının bireysel farklılıkları dikkate alması gerektiğine işaret etmektedir. Özellikle düşük performans profiline sahip çalışanların psikolojik dayanıklılık artırıcı programlar ile çaba düzeylerinin anlamlı biçimde artırabileceği anlaşılmaktadır.

Anahtar Kelimeler: Çaba, Psikolojik Dayanıklılık, Rol İçi ve Rol Dışı Performans, Örtük Profil Analizi

GİRİŞ

Hemşirelik, dünya çapında sağlık sistemlerinin temel taşı olan ve sağlık hizmetleri veren en büyük meslek grubu olarak kabul edilmektedir. Hemşireler, yüksek iş yükü, zaman baskısı, duygusal stres ve hata kabul etmeyen bir çalışma ortamı gibi bir dizi zorlukla karşı karşıya kalmaktadır (McCann et al., 2013). Bu stres faktörleri, hemşirelerin iş performansını ve psikolojik sağlıklarını olumsuz yönde etkileyebilmektedir. Bu zorlu koşullar altında gösterilen bireysel çaba, hemşirelerin hizmet kalitesi ve performansları üzerinde belirleyici bir rol oynamaktadır. Ancak, bazı hemşirelerin bu olumsuz koşullara rağmen yüksek performans gösterdiği, bunun da psikolojik dayanıklılık (resilience) gibi bireysel özelliklere bağlı olduğu öne sürülmektedir (Wei vd., 2019).

Çalışanların gösterdiği çaba, motivasyon ve performans arasında önemli bir köprü işlevi görmektedir ve genellikle yöneticiler tarafından değerlendirilmesi gereken önemli bir performans göstergesi olarak kabul edilmektedir. Çaba, bir çalışanın işine ne kadar yoğunlukla ve ne kadar süreyle odaklandığını belirleyen bir davranış olarak tanımlanabilir (Van Iddekinge et al., 2022).

Bu çalışmanın amacı, hemşirelerin psikolojik dayanıklılık düzeylerinin, gösterdikleri çaba üzerinde nasıl bir etkisi olduğunu incelemek ve bu etkide performans profillerinin (yüksek ve düşük performans grupları) rolünü ortaya koymaktır. Bu bağlamda, bu çalışmada örtük profil analizi (Latent Profile Analysis) yöntemiyle, hemşireler yüksek ve düşük performans gruplarına ayrılmış ve çaba, yönelim ve yoğunluk boyutları altında incelenmiştir.

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Çaba

Çaba, çalışanın işine yönelik gösterdiği davranışın bir sonucu olarak, motivasyon ve performans arasındaki bağlantıyı oluşturmaktadır. Van Iddekinge vd. (2022) çabayı, bir çalışanın işine ne kadar gayretle ve ne kadar süreyle odaklandığı olarak tanımlamaktadır. Çaba, genellikle iş yerindeki performansın temel belirleyicilerinden biri olarak kabul edilir. Bu bağlamda, çaba, iş motivasyonunun bir sonucu olarak, bireylerin işlerine gösterdiği yönelim, yoğunluk ve süreklilik gibi farklı boyutlarda ele alınabilir.

Literatürde çaba, genellikle üç ana boyutta ele alınmaktadır: süreklilik, yönelim ve yoğunluk (De Cooman vd., 2009). *Süreklilik*, bireyin karşılaştığı zorluklara, engellere ya da olumsuz koşullara rağmen işine düzenli ve istikrarlı bir şekilde çaba göstermeye devam etme eğilimini ifade eder. Bu boyut, bireyin görevini tamamlayana kadar vazgeçmeden, dikkatini dağıtmadan ve motivasyonunu koruyarak çalışmasını sürdürmesiyle ilgilidir. *Yönelim*, bireyin iş çabasını belirli hedeflere, görev beklentilerine veya önceliklere uygun şekilde yönlendirme ve organize etme becerisini ifade eder. Bu boyut, çalışanın enerjisini ve zamanını amaca yönelik, planlı ve stratejik bir şekilde kullanmasıyla ilgilidir. Yönelimi yüksek bireyler, ne yapmaları gerektiğini bilir, çabalarını rastgele değil, belirli bir hedefe ulaşmak için bilinçli olarak düzenlerler. *Yoğunluk*, bireyin işe harcadığı fiziksel, zihinsel ve duygusal enerjinin düzeyini ifade eder. Bu boyut, çalışanın iş sırasında gösterdiği çabanın şiddeti, temposu ve dikkat düzeyiyle ilgilidir. Yoğunluğu yüksek bireyler, görevlerini tamamlarken yüksek düzeyde konsantrasyon, enerji ve motivasyon sergilerler; dikkati dağılmadan, kararlılıkla ve tempolu bir şekilde çalışırlar. Bu durum, yalnızca görev süresince aktif olmakla kalmayıp, aynı zamanda o görevde maksimum verimle çalışmayı da kapsar.

Psikolojik Dayanıklılık

Psikolojik dayanıklılık, zorluklar ve stres kaynaklarına karşı bireylerin gösterdiği adaptasyon yeteneğidir (Luthans vd., 2007). Windle (2011) dayanıklılığı, önemli stres faktörlerine karşı etkin bir şekilde başa çıkabilme, zorlayıcı koşullara uyum sağlama ve bu koşullar altında işlevsel kalabilme süreci olarak tanımlamaktadır. Başlangıçta sabit bir özellik olarak görülen psikolojik dayanıklılık, son yıllarda daha dinamik bir süreç olarak kabul edilmeye başlanmıştır (Luthans vd., 2007). Dayanıklılığın bireysel gelişim ve iş yerindeki stresle başa çıkma yeteneği üzerindeki etkisi giderek daha fazla araştırılmaktadır (McCann et al., 2013).

Hemşirelik gibi stresli çalışma koşullarına sahip mesleklerde, psikolojik dayanıklılık, çalışanların iş stresine karşı daha dirençli olmalarını ve uzun vadede yüksek performans göstermelerini sağlayabilmektedir. Dayanıklı bireyler, karşılaştıkları zorluklara daha kolay uyum sağlamakta, stresle daha verimli başa çıkmakta ve sürekli yüksek performans gösterme potansiyeline sahip olmaktadırlar (Mealer vd., 2012).

Psikolojik Dayanıklılık-Çaba İlişkisi ve Performans Profillerinin Rolü

Çaba, hem işyerinde gösterilen performansın hem de bireysel iş tatmininin bir belirleyicisi olarak kabul edilmektedir. Çaba, genellikle motivasyonla ilişkilendirilmekte ve bireylerin hedeflerine ulaşabilmek için harcadıkları zaman ve enerjiyi temsil etmektedir (Kanfer, 1990; Blau, 1993). Çaba, genellikle, bir hedefe ulaşma amacıyla yapılan bilinçli ve isteyerek gerçekleştirilen iş ve davranışların toplamı olarak tanımlanmaktadır (Kanfer, 1990).

Vroom'un Beklenti Teorisi (Vroom, 1964) çaba-performans ilişkisini anlamak için güçlü bir çerçeve sunmaktadır. Vroom (1964), bireylerin motivasyonel davranışlarının, başarıya ulaşabilme beklentilerine, başarıya ulaşmanın getireceği ödüllere ve bu ödüllerin kişisel değerine dayandığını öne sürmektedir. Bu teori çerçevesinde, bireyler başarıya ulaşma olasılıklarını yüksek gördüklerinde, çaba sarf etme düzeyleri de artmaktadır.

Psikolojik dayanıklılık, bu bağlamda önemli bir değişken olarak karşımıza çıkmaktadır. Dayanıklı bireyler, zorlayıcı koşullarda dahi çabalarını sürdürme yeteneğine sahip bireylerdir (Windle, 2011). Dayanıklılık, stresli ve zorlayıcı koşullarda bireylerin çaba harcamaya devam etmelerini sağlayarak,

motivasyonun doğru yönelimini desteklemektedir (Reivich ve Shatte, 2002). Bu bağlamda dayanıklılığın, bireylerin daha fazla çaba göstermelerini ve uzun vadede hedeflerine ulaşmalarını sağlayacak şekilde olumlu bir rol oynadığı söylenebilir. Dayanıklı bireyler, işyerindeki zorluklarla başa çıkma ve başarıya ulaşma konusunda daha kararlı olurlar; bu da çaba düzeylerinin ve çabanın sürdürülebilirliğinin artmasını sağlamaktadır.

Vroom'un Beklenti Teorisi, psikolojik dayanıklılıkla ilişkilendirilebilecek bir başka önemli bileşen olan araçsallık unsurunu da dikkate alır. Araçsallık, bireylerin çabalarının başarıya ulaşmasını sağladığında elde edecekleri ödüllerin değerini yargılamalarıdır. Buna göre, dayanıklı bireyler çabalarının daha büyük ödüllere dönüşeceğini bildiklerinde, bu ödüllerin değerini daha fazla takdir etmeleri ve daha fazla çaba göstermeleri olasıdır. Çaba ve psikolojik dayanıklılık arasındaki bu etkileşim, bireylerin çaba göstermeye devam etmeleri ve hedeflerine ulaşabilmeleri için kritik bir rol oynama potansiyeline sahiptir.

Dayanıklılığın çaba üzerindeki etkisi literatürde çokça vurgulanmıştır (örn: Dyer ve McGuinness, 1996; Mealer vd., 2012). Özellikle iş gücü stresine maruz kalan bireyler için psikolojik dayanıklılık, çabanın yönelimini ve yoğunluğunu artıran bir faktör olarak öne çıkmaktadır (Biggs vd., 2024). Psikolojik dayanıklılık, bireylerin zorluklarla karşılaştıklarında toparlanmalarını ve performanslarını sürdürebilmelerini sağlamaktadır (Grant ve Kinman, 2014; Luthans vd., 2007). Biggs vd. (2024) psikolojik dayanıklılığı "yeniden şarj etme" olarak tanımlamakta ve bu sürecin bireylerin stresli koşullardan sonra motivasyonlarını geri kazanma ve çabalarını sürdürebilme yeteneğini simgelediğini ifade etmektedir. Bu bağlamda, dayanıklı bireylerin daha yüksek çaba gösterme eğiliminde oldukları söylenebilir.

Caverly (2005) yaptığı çalışmada, dayanıklı çalışanları, değişime kolayca uyum sağlayabilen, daha yüksek bir özsaygıya, iyimser bir bakış açısına ve içsel mental kontrole sahip bireyler olarak tanımlamıştır. Krizlerle başa çıkarken, bu çalışanların genellikle problem çözme, özdenetim, sorumluluk alma, empati gösterme ve başa çıkma stratejilerini kullandıkları gözlemlenmiştir. Çalışanların psikolojik dayanıklılık seviyeleri arttıkça, organizasyonların sağladığı destekle birlikte çaba harcama oranlarının da arttığı görülmüştür (Ceschi vd., 2017; Popoola-Akinsola, 2022).

Yukarıdaki bilgiler ışığında çalışmanın ilk hipotez grubu şu şekilde belirlenmiştir:

H1a: *Psikolojik dayanıklılık ile çaba sürekliliği arasında olumlu ve anlamlı bir ilişki vardır.*

H1b: *Psikolojik dayanıklılık ile çaba yönelimi arasında olumlu ve anlamlı bir ilişki vardır.*

H1c: *Psikolojik dayanıklılık ile çaba yoğunluğu arasında olumlu ve anlamlı bir ilişki vardır.*

Bununla birlikte, dayanıklılık-çaba ilişkisi, her birey için aynı şekilde işlemeyebilir. Bu çalışmada, performans profillerinin bu ilişkideki rolü irdelenmektedir. Bireylerin kendi performanslarına dair algıları, beklenen etkileşimleri farklılaştırabilmektedir. Performans profilleri, bireylerin işyerindeki performans düzeylerini tanımlamak ve sınıflandırmak için kullanılmaktadır (Garcia-Dia vd., 2013). Trifoglio (2018) tarafından Finlandiya'daki bir üniversite hastanesinde 396 hemşireyle yapılan bir çalışmada, dayanıklılık bireyin zorluklardan "geri sıçrama" yeteneği olarak ele alınmıştır. Sonuçlar, hemşirelerde dayanıklılık ve kendilerine ait performans algıları arasında bir korelasyon olduğunu göstermektedir.

Düşük ve yüksek profilli bireyler, karşılaştıkları zorluklara yönelik farklı stratejiler ve tutumlar benimseyebilirler. Yüksek performans profilli bireyler, genellikle karşılaştıkları zorluklarla başa çıkma konusunda daha etkili stratejiler kullanma eğilimindedir ve dayanıklılıkları, çabalarını doğru bir yönelimle yoğunlaştırmalarını sağlamaktadır (Trifoglio, 2018). Yüksek dayanıklılık, bu bireylerin karşılaştıkları stresle daha iyi başa çıkmalarına ve işlerine yönelik daha fazla çaba sarf etmelerine olanak tanıyabilir. Öte yandan, düşük profilli bireyler daha düşük motivasyona sahip olabilirler ve stresli durumlarla başa çıkma kapasite ve stratejileri sınırlı olabilir. Bu bireyler zorluklarla karşılaştıklarında motivasyonları düşebilir. Dayanıklılıkları düşük olan bireyler, zorluklar karşısında daha hızlı tükenebilir ve çabalarını sürdürebilme kapasiteleri sınırlı olabilir. Bu nedenle, düşük profilli bireylerde dayanıklılık ve çaba arasındaki ilişki daha zayıf olabilir.

Tüm bu bilgi ve varsayımlardan yola çıkarak, araştırmanın ikinci hipotezi şu şekilde öne sürülmektedir:

H2: Performans profili, psikolojik dayanıklılıkla çaba arasındaki ilişkiyi anlamlı şekilde düzenlemektedir. Daha açık bir ifadeyle, yüksek performans profiline sahip hemşireler, psikolojik olarak daha dayanıklı olduklarında daha yüksek düzeyde çaba yönelimi ve yoğunluğu sergileme eğilimindedirler. Buna karşın, düşük performans profiline sahipler, yüksek düzeyde psikolojik dayanıklılığa rağmen bu çaba düzeyi daha düşük kalabilmektedir.

YÖNTEM

Örneklem

Araştırmanın örneklemi, toplam 390 hemşireden oluşmaktadır. Hemşirelerin yaş ortalaması 33.0 (SS = 7.35), yaş dağılımı 20 ile 58 arasında değişmektedir. Çalışma deneyim ortalaması 10.9 yıl (SS = 7.40) olup, deneyim süresi 1 ile 41 yıl arasında dağılım göstermektedir. Hemşirelerin medeni durumuna bakıldığında, 98'i bekar (toplamın %25.2'si), 81'i boşanmış (%20.8), 1'i dul (%0.3) ve 209'u evli (%53.7) olarak raporlanmıştır. Sektör dağılımına göre ise, hemşirelerin 283'ü kamu sektöründe (%72.6), 107'si özel sektörde (%27.4) çalışmaktadır.

Ölçüm araçları

Rol İçi ve Rol Dışı Performansı Ölçeği: Greenslade ve Jimmieson (2007) tarafından geliştirilen bu ölçek, hemşirelerin görev ve bağlamsal performansını değerlendirmek için kullanılmıştır. Ölçek, bilgi rolü, koordinasyon rolü, etkileşim rolü, teknik rol ve ekstra rol (meslektaşlar, hastalar ve hastane yönelik) boyutlarını içermektedir. Örnek madde: "Hastalarla ilgili bilgileri doğru bir şekilde iletirim" (Bilgi Rolü).

Psikolojik Dayanıklılık Ölçeği: Smith ve diğerleri (2008) tarafından geliştirilen Kısa Dayanıklılık Ölçeği, bireylerin zorluklardan geri dönme yeteneğini ölçmek için kullanılmıştır. Örnek madde: "Zor durumlardan çabuk toparlanırım."

Çaba Ölçeği: De Cooman ve diğerleri (2009) tarafından geliştirilen İş Çabası Ölçeği, çaba sürekliliği, yönelimi ve yoğunluğunu değerlendirmek amacıyla uygulanmıştır. Örnek madde: "İşimde hedeflerime ulaşmak için çaba gösteririm" (Çaba Yönelimi).

İstatistiksel yöntem

Bu çalışma, hemşirelerin iş performansı, psikolojik dayanıklılık ve çaba düzeylerini incelemek amacıyla nicel bir araştırma tasarımı kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Araştırma, rol performansı, ekstra rol performansı, psikolojik dayanıklılık ve çaba yönelimini ölçmek için doğrulayıcı faktör analizi (CFA), örtük profil analizi (Latent Profile Analysis - LPA) ve düzenleyicilik analizlerini içermektedir. Veriler, kamu ve özel sektörde çalışan hemşirelerden toplanmıştır. Araştırmada kullanılan ölçüm araçları, literatürde geçerliliği ve güvenilirliği kanıtlanmış ölçeklerden seçilmiştir.

Verilerin analizi, Jamovi yazılımı kullanılarak aşağıdaki istatistiksel yöntemlerle gerçekleştirilmiştir. Hemşirelerin demografik özellikleri (yaş, çalışma deneyimi, medeni durum, sektör) ortalama, medyan, standart sapma ve frekans dağılımları ile hesaplanmıştır. Ölçeklerin yapısal geçerliliğini değerlendirmek için doğrulayıcı faktör analizi (DFA) uygulanmıştır. Faktör yükleri, standart hatalar, z-değerleri ve p-değerleri ile birlikte model uyum indeksleri (χ^2, CFI, TLI, RMSEA) raporlanmıştır. Hemşirelerin performans profillerini belirlemek için K-means kümeleme yöntemi ve tidyLPA ile mclust R paketleri kullanılarak Küme Analizi ve Örtük Profil Analizi (LPA) yapılmıştır. Kümeleme sonuçları, yüksek ve düşük performans profilleri olarak sınıflandırılmıştır. Psikolojik dayanıklılığın, rol profili ile çaba (yönelim ve yoğunluk) arasındaki ilişkideki profillerin düzenleyici etkisi incelenmiştir.

BULGULAR

Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) Sonuçları

Rol içi ve rol dışı performansı: Ölçek, bilgi rolü, koordinasyon rolü, etkileşim rolü ve teknik rol boyutlarını içermektedir. Faktör yükleri 0.524 ile 0.960 arasında değişmiş, tümü istatistiksel olarak anlamlıdır. Model uyumu: $\chi^2(48) = 167$, $p < .001$; CFI = 0.974, TLI = 0.965, RMSEA = 0.0798 (%90 GA: 0.0668–0.0932), kabul edilebilir bir uyum göstermiştir. Rol dışı performansı meslektaşlara, hastalara ve hastaneye yönelik ilave roller için faktör yükleri 0.689 ile 0.971 arasında değişmiş ve tümü anlamlıdır. Model uyumu: $\chi^2(41) = 126$, $p < .001$; CFI = 0.980, TLI = 0.973, RMSEA = 0.0730 (%90 GA: 0.0587–0.0877), iyi bir uyum sergilemiştir. Psikolojik Dayanıklılık için Faktör yükleri -0.471 ile 0.986 arasında değişmiş (ter maddeler içermektedir), model uyumu mükemmel bulunmuştur: $\chi^2(4) = 4.92$, $p = 0.296$; CFI = 1.000, TLI = 0.999, RMSEA = 0.0242 (%90 GA: 0.00–0.0835). Çaba ölçeği üç farklı alt boyutuyla doğrulamamış, iki ayrı faktör olarak doğrulanmıştır. Çaba yönelimi ve çaba yoğunluğu için faktör yükleri 0.862 ile 0.949 arasında değişmiş, model uyumu iyi bulunmuştur: $\chi^2(8) = 15.3$, $p = 0.054$; CFI = 0.997, TLI = 0.994, RMSEA = 0.0483 (%90 GA: 0.00–0.0848).

Küme Analizi ve Gizli Profil Analizi (LPA) Sonuçları

K-means kümeleme yöntemiyle iki profil belirlenmiştir: yüksek performans profili (N = 213) ve düşük performans profili (N = 143). Kümeler arası kareler toplamı 330, toplam kareler toplamı ise 1135'tir. Küme merkezleri şu şekildedir: Yüksek performans profili için bilgi rolü 4.551, koordinasyon rolü 4.603, etkileşim rolü 4.532, teknik rol 4.282, ekstra rol (meslektaş) 4.630, ekstra rol (hasta) 4.357 ve ekstra rol (hastane) 4.776; düşük performans profili için ise bilgi rolü 3.956, koordinasyon rolü 4.014, etkileşim rolü 3.909, teknik rol 3.930, ekstra rol (meslektaş) 3.582, ekstra rol (hasta) 3.226 ve ekstra rol (hastane) 4.263'tür. LPA sonuçlarına göre, Model 1 (2 sınıf) en iyi uyumu göstermiştir: LogLik = -2111.36, AIC = 4266.71, BIC = 4351.96, Entropy = 0.977. Yüksek performans profili, tüm boyutlarda düşük performans profiline kıyasla daha yüksek ortalamalara sahiptir.

Düzenleyicilik Analizi Sonuçları

Çaba Yönelimi Üzerindeki Düzenleyicilik Etkisi: Psikolojik dayanıklılık ($\beta = 0.176$, SE = 0.0263, %95 GA: 0.1242–0.227, $z = 6.69$, $p < .001$) ve rol profili ($\beta = -0.307$, SE = 0.0536, %95 GA: -0.4126–-0.202, $z = -5.73$, $p < .001$) çaba yönelimini anlamlı şekilde etkilemiştir. Psikolojik dayanıklılık ve rol profili arasındaki etkileşim terimi de anlamlıdır ($\beta = 0.128$, SE = 0.0583, %95 GA: 0.0133–0.242, $z = 2.19$, $p = 0.029$). Basit eğim analizleri, psikolojik dayanıklılığın çaba yönelimi üzerindeki etkisinin düşük performans grubu için daha güçlü olduğunu (+1 SD: $\beta = 0.239$, SE = 0.0369, $p < .001$), yüksek performans grubu için ise daha düşük olduğunu göstermiştir (-1 SD: $\beta = 0.114$, SE = 0.0409, $p = 0.005$). Ortalama düzeyde etki ise $\beta = 0.176$ ($p < .001$) olarak bulunmuştur.

Çaba Yoğunluğu Üzerindeki Düzenleyicilik Etkisi: Psikolojik dayanıklılık ($\beta = 0.176$, SE = 0.0335, %95 GA: 0.1105–0.242, $z = 5.26$, $p < .001$) ve rol profili ($\beta = -0.459$, SE = 0.0687, %95 GA: -0.5938–-0.324, $z = -6.68$, $p < .001$) çaba yoğunluğunu anlamlı şekilde etkilemiştir. Etkileşim terimi anlamlıdır ($\beta = 0.173$, SE = 0.0744, %95 GA: 0.0271–0.319, $z = 2.32$, $p = 0.020$). Basit eğim analizleri, psikolojik dayanıklılığın çaba yoğunluğu üzerindeki etkisinin düşük performans grubu için daha güçlü olduğunu (+1 SD: $\beta = 0.2617$, SE = 0.0471, $p < .001$), yüksek performans grubu için ise anlamlılık sınırında kaldığını göstermiştir (-1 SD: $\beta = 0.0930$, SE = 0.0521, $p = 0.074$). Ortalama düzeyde etki $\beta = 0.1773$ ($p < .001$) olarak hesaplanmıştır.

TARTIŞMA

Bu çalışmada, hemşirelerin psikolojik dayanıklılık seviyelerinin, çabanın yönelimini ve yoğunluğunu nasıl etkilediği ve bu etkide yüksek ve düşük performans profillerin düzenleyici rolü incelenmiştir. Elde edilen bulgular, dayanıklılığın çaba üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğunu ve bu etkinin performans profillerine bağlı olarak farklılaştığını ortaya koymaktadır.

Psikolojik dayanıklılığın, çabanın yönelimini ve yoğunluğunu artırması önceki literatürle tutarlıdır (Mealer et al., 2012). Dayanıklı bireyler, karşılaştıkları zorluklara daha kolay uyum sağlamakta ve bu uyum, onlara uzun vadeli performans hedeflerine ulaşabilme yeteneği sunmaktadır. Ayrıca, yüksek

dayanıklılığa sahip bireylerin stresli iş ortamlarında daha verimli çalıştıkları ve daha yüksek çaba gösterdikleri görülmüştür. Bu bağlamda, çalışma bulguları, dayanıklılığın iş yerindeki stresle başa çıkma becerisiyle doğrudan ilişkili olduğunu ve bu özelliklerin çalışanların çabalarını artırmada önemli bir rol oynadığını desteklemektedir. Bu durum, psikolojik dayanıklılığın, iş ortamındaki belirsizlikler ve talepler karşısında motive edici bir kaynak olarak işlev gördüğünü doğrulamaktadır (Luthans et al., 2006; King et al., 2016).

Ancak, düzenleyici bulgular, yüksek performans profiline sahip bireylerde bu etkinin daha zayıf veya sınırda olduğunu ortaya koymuştur. Bu durum, yüksek performans gösteren bireylerin çabalarını belirleyen başka kaynaklara (örneğin görev hedefleri, lider desteği, mesleki motivasyon) daha fazla dayanmasıyla açıklanabilir. Yüksek performanslı çalışanların psikolojik dayanıklılık düzeyleri belirli bir eşik değerinin üzerinde olduğunda, çaba düzeylerinde ilave artışlar sağlamak için yalnızca psikolojik dayanıklılık yeterli olmayabilir (Youssef-Morgan & Luthans, 2015). Diğer bir deyişle, bu çalışanlar için çaba yönelimi ve yoğunluğu artık "psikolojik kaynaklar"dan çok "örgütsel sistemler" veya "rol netliği" gibi faktörlerden etkileniyor olabilir (Bakker & Demerouti, 2007). Düşük performans grubunda is psikolojik dayanıklılık, özellikle çaba yönelimi ve yoğunluğu açısından tamamlayıcı bir kaynak olarak öne çıkmakta; yüksek performans gruplarında ise bu etkinin sınırlandığı görülmektedir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu sonuçlar, müdahale ve gelişim programlarının bireysel farklılıkları dikkate alması gerektiğine işaret etmektedir. Özellikle düşük performans profiline sahip çalışanlara yönelik psikolojik dayanıklılık artırıcı programlar, onların çaba düzeylerini anlamlı biçimde artırabilir.

Bulgular ayrıca, örtük profil analizinin, çalışanların performans seviyelerini ve bu seviyelerdeki değişiklikleri anlamada güçlü bir araç olduğunu göstermektedir. Hemşirelerin performans profillerinin farklılık göstermesi, iş gücü verimliliği ve çalışan tatmini açısından önemli sonuçlar doğurabilir. Bu doğrultuda, iş yerlerinde çalışanların performans profillerine dayalı farklı stratejiler geliştirilmesi gerekebilir.

Çalışmanın bulguları, örgütlerde dayanıklılığı geliştirme çabalarının önemini de vurgulamaktadır. Özellikle stresli çalışma ortamlarında, dayanıklılığı yüksek çalışanlar daha az tükenmişlik yaşamakta ve daha verimli bir şekilde çalışmaktadırlar. Bu nedenle, dayanıklılığın güçlendirilmesi, hemşirelik gibi stresli mesleklerde performansın artırılması için önemli bir strateji olarak öne çıkmaktadır.

Sonuç olarak, bu çalışma, dayanıklılığın çabanın yönelimi ve yoğunluğu üzerindeki rolünü ve performans profillerinin bu ilişkideki etkisini anlamada önemli katkılar sunmaktadır. Gelecek araştırmalar, dayanıklılığın farklı sektörlerde ve mesleklerdeki etkilerini daha ayrıntılı bir şekilde inceleyerek, iş gücü verimliliğini artıracak stratejiler geliştirebilir.

KAYNAKÇA

Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology, 22*(3), 309–328. https://doi.org/10.1108/02683940710733115

Biggs, A. T., Seech, T. R., Johnston, S. L., & Russell, D. W. (2024). Psychological endurance: How grit, resilience, and related factors contribute to sustained effort despite adversity. *The Journal of general psychology*, *151*(3), 271-313.

Blau, G. (1993). Operationalizing direction and level of effort and testing their relationships to individual job performance. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 55*(1), 152-170.

Caverley, N. (2005) Civil Service Resiliency and Coping. *International Journal of Public Sector Management,* 18, 401-413.

Ceschi, A., Fraccaroli, F., Costantini, A., & Sartori, R. (2017). Turning bad into good: How resilience resources protect organizations from demanding work environments. *Journal of Workplace Behavioral Health, 32*(4), 267-289.

De Cooman, R., De Gieter, S., Pepermans, R., Jegers, M., & Van Acker, F. (2009). Development and validation of the Work Effort Scale. European Journal of Psychological Assessment, 25(4), 266–273. https://doi.org/10.1027/1015-5759.25.4.266

Dyer, J. G., & McGuinness, T. M. (1996). Resilience: Analysis of the concept. *Archives of psychiatric nursing*, *10*(5), 276-282.

Garcia-Dia, M. J., DiNapoli, J. M., Garcia-Ona, L., Jakubowski, R., & O'Flaherty, D. (2013). Concept analysis: resilience. *Archives of psychiatric nursing*, *27*(6), 264-270.

Grant, L., & Kinman, G. (2014). Emotional resilience in the helping professions and how it can be enhanced. *Health and social care education*, *3*(1), 23-34.

Greenslade, J. H., & Jimmieson, N. L. (2007). Distinguishing between task and contextual performance for nurses: Development of a job performance scale. Journal of Advanced Nursing, 58(6), 602–611. https://doi.org/10.1111/j.1365-2648.2007.04256.x

Kanfer, R. (1990). Motivation theory and industrial and organizational psychology. *Handbook of industrial and organizational psychology*, *1*(2), 75-130.

King, R., Newman, A., & Luthans, F. (2016). Not if, but when we need resilience in the workplace. *Journal of Organizational Behavior, 37*(5), 782–786. https://doi.org/10.1002/job.2063

Luthans, F., Avolio, B. J., Avey, J. B., & Norman, S. M. (2007). Positive psychological capital: Measurement and relationship with performance and satisfaction. *Personnel psychology*, *60*(3), 541-572.

Luthans, F., Vogelgesang, G. R., & Lester, P. B. (2006). Developing the psychological capital of resiliency. *Human Resource Development Review, 5*(1), 25–44. https://doi.org/10.1177/1534484305285335

McCann, C. M., Beddoe, E., McCormick, K., Huggard, P., Kedge, S., Adamson, C., & Huggard, J. (2013). Resilience in the health professions: A review of recent literature. *International Journal of Wellbeing*, *3*(1).

Mealer, M., Jones, J., Newman, J., McFann, K. K., Rothbaum, B., & Moss, M. (2012). The presence of resilience is associated with a healthier psychological profile in intensive care unit (ICU) nurses: results of a national survey. *International journal of nursing studies*, *49*(3), 292-299.

Popoola-Akinsola, O. S. (2022). *Influence of Contextual and Dispositional Factors, and Mediating Role of Resilience on Healthcare Workers' Effort Propensity During Communicable Disease Outbreaks in Ondo State* (Doctoral dissertation).

Reivich, K., & Shatté, A. (2002). *The resilience factor: 7 essential skills for overcoming life's inevitable obstacles*. Broadway books.

Smith, B. W., Dalen, J., Wiggins, K., et al. (2008). The Brief Resilience Scale: Assessing the ability to bounce back. International Journal of Behavioral Medicine, 15, 194–200. https://doi.org/10.1080/10705500802222972

Trifoglio, V. (2018). Connections between resilience, work-related factors and perceived organisational practices-Focus on older Finnish nurses [Unpublished master's thesis]. *University of Tampere*.

Van Iddekinge, C. H., Arnold, J. D., Aguinis, H., Lang, J. W., & Lievens, F. (2023). Work effort: A conceptual and meta-analytic review. *Journal of management*, *49*(1), 125-157.

Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. Wiley.

Wei, H., Roberts, P., Strickler, J., & Corbett, R. W. (2019). Nurse leaders' strategies to foster nurse resilience. *Journal of nursing management*, *27*(4), 681-687.

Windle, G. (2011). What is resilience? A review and concept analysis. *Reviews in clinical gerontology*, *21*(2), 152-169.

Youssef-Morgan, C. M., & Luthans, F. (2015). Psychological capital and well-being. *Stress and Health, 31*(3), 180–188. https://doi.org/10.1002/smi.2623

YAVAŞ YÖNETİM: DİJİTAL ÇAĞDA ANLAMLI İŞ VE BİLİŞSEL DİNGİNLİK ARAYIŞI

Dr. Mustafa Bekmezci
İstanbul Kültür Üniversitesi, m.bekmezci@iku.edu.tr

Dr. Taha Yusuf Çakarel
İstanbul Kültür Üniversitesi, t.cakarel@iku.edu.tr

Prof. Dr. Mahmut PAKSOY
İstanbul Kültür Üniversitesi, m.paksoy@iku.edu.tr

ÖZET

Bu çalışma, dijital çağda iş yaşamının hız odaklı yapısının çalışanlar üzerindeki etkilerini incelemekte ve "Yavaş Yönetim" yaklaşımının anlamlı iş deneyimi ile bilişsel dinginlik üzerindeki potansiyel katkılarını değerlendirmektedir. Nitel araştırma kapsamında yürütülen odak grup görüşmeleri aracılığıyla, katılımcıların hız baskısı, plansızlık, çoklu görev zorunluluğu ve sürekli erişilebilirlik gibi etmenlerden kaynaklanan bilişsel yük deneyimleri derinlemesine analiz edilmiştir. Bulgular, işin yalnızca bir görev değil, anlam yaratma, katkı sunma ve sosyal etkileşim aracılığı olarak da görüldüğünü ortaya koymaktadır. Katılımcılar, nitelikli üretim için dikkat, odaklanma, özerklik ve insani değerlere dayalı bir iş kültürü talep etmektedir. Bu bağlamda çalışma, hızın yönetimsel bir refleks olmaktan çıkıp yeniden düşünülmesi gerektiğine işaret etmektedir.

Anahtar Kelimeler: Yavaş Yönetim, Bilişsel Yük, Bilişsel Dinginlik, Anlam

GİRİŞ

Dijital teknolojilerin iş yapma biçimlerini her geçen gün daha fazla etkilemesi, günümüz örgütlerinde belirgin bir dönüşüme yol açmaktadır. Bu teknolojilerin getirdiği hız ve sürekli bağlantı beklentisi, iş dünyasında hızın öncelikli hale geldiği yeni bir dönemi beraberinde getirmiştir. Bu dönüşüm, iletişimden görevlerin yerine getirilmesine ve iş süreçlerinin temposuna kadar birçok alanda etkisini göstermektedir. Uzun süredir sosyal bilimler literatüründe ele alınan toplumsal hızlanma eğilimi, yönetim ve organizasyon alanında da karşılık bulmakta ve çalışanlar üzerinde artan çıktı beklentileri ve daha kısa geri dönüş süreleri gibi unsurlar üzerinden incelenmektedir (Kärreman vd., 2021). Bu hızlanma, çoğunlukla çalışanlar üzerinde daha uzun çalışma saatleri, artan zaman baskısı ve görevlerin sayıca artması şeklinde etkisini göstermektedir (Silvestre vd., 2024). Dijital araçların çeşitlenmesiyle birlikte ortaya çıkan sürekli bağlantı hâli ise, iş ve özel yaşam arasındaki sınırları belirsizleştirmekte, bu durum çalışanlarda sürekli olarak "erişilebilir olma" ve "hazır bulunma" duygusunu güçlendirmektedir.

Bu sürekli hareket ve anında yanıt beklentisiyle şekillenen çalışma ortamı, çalışanlar üzerinde potansiyel olarak bir aciliyet duygusu ve buna ilişkin olarak bir kaygı yaratabilmektedir. Bununla birlikte bilgi akışının hızına sürekli olarak ayak uydurma baskısı ve anında geri dönüş beklentisi, iş üzerinde derin düşünme ve anlamlı bir şekilde meşgul olma için gereken zamanı azaltmaktadır. Sonuç olarak, kısa vadeli performans ve verimlilik kazanımlarına odaklana yönetim yaklaşımları, uzun vadede çalışanların zihinsel ve duygusal iyi oluşunu ihmal ederek kurumsal sağlığı riske atabilmektedir (Rosa, 2013). Öte yandan, günümüz yönetim anlayışında giderek baskın hâle gelen ve 'Hızlı Yönetim' olarak nitelendirilebilecek yaklaşım, hız ve ani karar alma eğiliminin örgütlere fazlasıyla nüfuz ettiğini göstermektedir. Sürekli değişimi teşvik eden bu model, yeni ve yaygın görüşlere yönelme ve hızlı sonuç alma arzusuyla şekillenmekte, ancak çoğu zaman bağlamsal değerlendirmeden yoksun, yüzeysel yönetim uygulamalarına dayanması nedeniyle eleştirilmektedir (Alvesson, 2022). Kahneman (2011) da belirttiği gibi, hızlı düşünme sistemleri genellikle otomatik,

sezgisel ve nispeten yüzeyselken, yavaş düşünme ise analitik ve derinlikli muhakemeyi gerektirmektedir. Bu çerçevede değerlendirildiğinde, yönetim süreçlerinde hızlı düşünmeye yönelik ilgili, dikkat gerektiren değerlendirme süreçlerini ve uzun vadeli etkileri ihmal etme riskini beraberinde getirebilmektedir.

Hızlı yönetim anlayışının ortaya çıkardığı yüzeysellik ve baskı ortamına karşılık, son yıllarda "Yavaş Yönetim" yaklaşımı alternatif bir yönetim biçimi olarak öne çıkmaktadır. Slow Food hareketinden ilham alan bu yaklaşım, hızın ve çokluğun önceliklendirilmesine karşı kalite, özen ve bilinçli uygulamaları merkeze alma arzusunu yansıtmaktadır. Yavaş Yönetim, yalnızca daha fazla işi daha kısa sürede yapmak yerine, yapılan işe odaklanarak ve düşünerek bağlama uygun biçimde hareket etmenin gerekliliğini savunmaktadır (Kärreman vd., 2021). Özetle bu anlayış, yönetsel kararların aceleyle değil, düşünsel süreçlere dayalı olarak alınması gerektiğini ve tepkisel davranışlar yerine daha öngörülü ve bilinçli bir yaklaşımın benimsenmesini ileri sürmektedir.

Bu bağlamda, hız kültürünün örgütlerde yalnızca süreçleri değil, aynı zamanda çalışanların iş deneyimlerini de dönüştürdüğü gözlemlenmektedir. Sürekli erişilebilir olma zorunluluğu, çoklu görev yapma baskısı ve kısa sürede yüksek çıktı beklentisi, çalışanların işleriyle kurdukları bağda zayıflamaya, odaklanma güçlüklerine ve işin anlamına ilişkin sorgulamalara yol açmaktadır (Mazmanian vd., 2013). İşin yalnızca bir üretim aracı olarak görülmesi, bireyin yaratıcı katkısını ve psikolojik tatminini gölgede bırakmakta, bu da uzun vadede örgütsel bağlılık ve üretkenlik üzerinde olumsuz etkiler yaratabilmektedir (Baard vd., 2004).

Yavaş Yönetim yaklaşımı ise, bu tür bilişsel ve duygusal yüklerin azaltılmasına yönelik alternatif bir yol sunmakta, çalışanın yaptığı işe odaklanmasını, karar alma süreçlerine katılımını ve işle özdeşleşmesini desteklemektedir. Düşünerek hareket etmeyi, bağlamsal farkındalığı ve insani sınırlara saygıyı önceleyen bu anlayış, yalnızca yönetsel etkinliği artırmakla kalmayıp, aynı zamanda çalışanlarda bilişsel dinginlik ve işte anlam bulma potansiyelleri de artırmaktadır (SNAIL, 2022). Bu çerçevede Yavaş Yönetim, modern örgütlerin yalnızca verimlilik değil, aynı zamanda sürdürülebilirlik ve insani gelişim hedeflerini de dengelemesini mümkün kılabilecek bütüncül bir yaklaşım olarak değerlendirilebilir. Bu doğrultuda, çalışmada söz konusu hız kültürünün çalışanlar üzerindeki etkilerini derinlemesine anlamak ve "yavaş yönetim" yaklaşımının potansiyel katkılarını değerlendirmek amacıyla odak grup görüşmesi gerçekleştirilmiştir.

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Yavaş yönetim (slow management) kavramı, yönetim literatüründe henüz yerleşik bir çerçeveye sahip olmamakla birlikte, dijital çağın hız kültürüne karşı alternatif bir yönetim yaklaşımı olarak tartışılmaya başlanmıştır. Kavram üzerine yapılan sınırlı sayıda çalışmalardan birinde, yavaş yönetim, daha az ama daha nitelikli iş üretmeye odaklanan, dikkatli, gösterişten uzak ve sektörel/örgütsel bağlamlara daha duyarlı bir yönetim biçimi olarak tanımlanmıştır (Kärreman vd., 2021). İşlerin yapılışına ilişkin "daha az ama daha iyi" ilkesi, yalnızca eylem hızını azaltmak değil, karar alma süreçlerine daha fazla düşünsel emek ve bağlamsal farkındalık katmak anlamına gelmektedir. Bu doğrultuda '*yavaş*' kavramı, yalnızca fiziksel eylemlerin yavaşlatılması değil, bireyin yaşadığı bağlama göre kendi ritmini belirleme hakkı olarak da tanımlanabilir. Çünkü "yavaş olmak", kişinin ne zaman hızlanacağına ne zaman yavaşlayacağına kendi karar verebilmesi olarak ifade edilmektedir (Honoré, 2004). Bu anlayış, örgütsel bağlamda bireylerin kendi çalışma ritimlerine saygı duyan bir çalışma düzenini mümkün kılmaktadır. Nitekim bu tarz bir yaklaşım yalnızca bireyin üretkenliğini değil, aynı zamanda çalışanların zihinsel sağlığını, işe duydukları bağlılığı ve karar alma becerilerini de olumlu yönde etkileyebilmekte ve işi çalışanlar için "daha anlamlı" hale getirebilmektedir (Lawson vd., 2020). Anlamlı iş arayışı, yalnızca bireysel bir ihtiyaç değil, aynı zamanda örgütsel bağlılık ve motivasyonun temel kaynaklarından biridir. Çünkü bireyler, yaptıkları işin yalnızca teknik değil, aynı zamanda duygusal ve ahlaki bir değer taşımasını beklemektedir (Blustein vd., 2023). Bununla birlikte literatür, anlamlı bir iş deneyiminin çalışanların daha yüksek performans, azalan tükenmişlik ve artan iş tatmini ile doğrudan ilişkili olduğunu ortaya koymaktadır (Kim ve Beehr, 2020). Bu bağlamda, yavaş yönetim gibi çalışan deneyimini merkeze alan yaklaşımlar, işin anlamını yeniden inşa etme potansiyeli taşımaktadır.

Bununla birlikte, dijital çağın getirdiği sürekli bağlantılılık, çoklu görev baskısı ve hız odaklı beklentiler, yalnızca işin anlamını değil, aynı zamanda çalışanların bilişsel dinginlik ihtiyacını da göz ardı ettiği düşünülmektedir. Zira bilişsel dinginlik, dijital çağın hız ve dikkat dağınıklığıyla şekillenen çalışma ortamlarında giderek daha fazla önem kazanan bir kavram hâline gelmiştir. Sürekli kesintiye uğrayan çalışma düzenleri, anlık yanıt beklentileri ve çoklu görev baskısı, çalışanların dikkat kapasitelerini zorlamakta, bu da anlam kurma süreçlerini ve karar alma becerilerini olumsuz etkilemektedir (Newport, 2016; SNAIL, 2022). Bu bağlamda, bireyin dikkatini sürdürülebilir şekilde odaklayabilmesi ve zihinsel kaynaklarını bilinçli biçimde kullanabilmesi, hem kişinin psikolojik sermayesi hem de örgütsel performansı açısından kritik bir hâl almaktadır (Lawson vd., 2020).

Bu bağlamda yürütülen mevcut çalışma, yavaş yönetimi yalnızca bir hız karşıtı tepki olarak değil, aynı zamanda çalışanların bilişsel yükünü azaltan, anlamlı iş deneyimlerini mümkün kılan ve yönetsel süreçlerde özene, katılıma ve bağlamsal farkındalığa alan açan bütüncül bir yaklaşım olarak değerlendirmektedir. Bu doğrultuda, yavaş yönetim düşünmeye zaman tanıyan, derin çalışmayı teşvik eden ve çalışanların bilişsel sınırlarını gözeten bir yapı kurarak, işte anlam bulmalarına ve bilişsel bir dinginlik elde etmelerine yardımcı olmayı amaçlamaktadır. Bu anlatılanların ardından bu çalışmada yavaş yönetim "*dijital çağın hız odaklı iş yapma biçimlerine karşı, çalışanların anlamlı iş deneyimlerine ve bilişsel denge ihtiyacına duyarlılık gösteren*" bir yönetim yaklaşımı olarak tanımlanmaktadır.

Yavaş yönetim anlayışı, henüz kuramsal düzeyde tam olarak yerleşmiş bir çerçeveye sahip olmasa da yönetim ve örgüt kuramlarıyla anlamlı ilişkiler kurmakta ve bu kuramların bazı boşluklarını tamamlayıcı bir yaklaşım sunmaktadır. Özellikle farkındalık temelli liderlik, anlamlandırma kuramı, bilişsel yük kuramı ve derin çalışma yaklaşımlarıyla doğrudan ilişkilidir. Farkındalık temelli liderlik, yöneticilerin anda kalma, çalışanlarına dikkatle odaklanma ve düşünerek hareket etme becerilerini geliştirmesi gerektiğini savunmaktadır (Ritchie-Dunham, 2014). Bu yaklaşım, yavaş yönetimin karar alma süreçlerine özen gösterme ve çalışanların iyi oluşunu önceleme anlayışıyla örtüşmektedir. Anlamlandırma kuramı ise, özellikle karmaşık ve belirsiz ortamlarda bireylerin yaşantılarını anlamlandırmak için zaman, dikkat ve sosyal etkileşime ihtiyaç duyduğunu ifade etmektedir (Weick vd., 2005). Yavaş yönetim ise, çalışanların işlerine ve kurumlarına dair daha derin bir anlam üretmelerini amaçlamaktadır. Son olarak bilişsel yük kuramı, bireylerin aynı anda çok fazla bilgiye ve uyarana maruz kaldıklarında öğrenme ve karar verme kapasitelerinin azaldığını ileri sürmektedir (Sweller, 2023). Bu bağlamda yavaş yönetim, iş süreçlerini sadeleştirerek, çoklu görev ve sürekli erişilebilirlik gibi uygulamaların yol açtığı zihinsel yükü azaltmayı ve derin çalışma ortamını sağlamayı amaçlamaktadır.

ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Bu çalışma, dijital çağda çalışanların günlük iş yapış biçimlerinde hızı, baskıyı ve anlam arayışını nasıl deneyimlediklerini incelemek amacıyla nitel bir araştırma yaklaşımıyla yürütülmüştür. Bu keşifsel çalışmada, çalışanların deneyimlerini derinlemesine anlamak ve farklı bakış açılarını tartışmaya açmak amacıyla birincil veri toplama yöntemi olarak odak grup görüşmeleri kullanılmıştır (Breen, 2006). Bu çalışma, bilgi anlayışını sosyal olarak inşa edilen ve bağlama bağlı bir süreç olarak gören yorumsamacı bir temele dayanmaktadır (Schwandt, 2000). Araştırmanın amacı dijital teknolojilerin hız kazandığı günümüzde, çalışanların örgütsel hızı nasıl anlamlandırdıklarını, bilişsel yükü nasıl deneyimlediklerini ve yaptıkları işe nasıl bir değer atfettiklerini derinlemesine ve kapsamlı biçimde ortaya koymaktır. Bu doğrultuda, verilerin kodlanması ve tematik analiz süreci, yapısalcı kuram temelli bir yaklaşım çerçevesinde yürütülmüştür. Bu yaklaşım, temaların araştırmacı yorumu ve katılımcı anlatılarıyla birlikte inşa edilmesine imkân tanımaktadır (Charmaz, 2006).

Katılımcılar, İstanbul faaliyet gösteren iki işletmenin çeşitli idari birimlerinden bireyleri içerecek şekilde amaçlı örnekleme kullanılarak seçilmiştir. Farklı görev sürelerine, sorumluluklara ve pozisyonlara sahip toplam altı çalışan (3 kadın, 3 erkek) tek bir odak grupta bir araya gelmiştir. Tüm çalışanlar, günlük çalışma biçimlerinde teknolojiye maruz kalma düzeyleri orta-yüksek kişilerden oluşmaktadır. Yarı yapılandırılmış olan bu odak grup görüşmesi Mart 2025'te üniversite kampüsü içindeki sessiz bir toplantı odasında gerçekleştirilmiştir. Oturum yaklaşık 95 dakika sürmüş ve açık uçlu sorularla birlikte, tartışmayı derinleştirmek için doğal gelişen sorularla yönetilmiştir. Odak grup

katılımcıların rızasıyla ses kaydına alınmış ve ilgili ses kaydı kelimesi kelimesine yazıya dökülmüştür. Çalışmada kullanılan görüşme kılavuzu, katılımcıların günlük iş deneyimlerinden başlayarak dijital çağın getirdiği hız baskısı, bilişsel yük ve anlam arayışı gibi temalara dair derinlemesine düşünmelerini teşvik edecek şekilde yapılandırılmıştır. Bu yapı, temaların somut örneklerden yola çıkılarak giderek daha soyut ve değerlendirici düzeylere taşınmasını sağlamış ve böylelikle katılımcıların yaşadıkları ortamı daha bütüncül bir şekilde yorumlamalarına olanak tanımıştır (Bloor vd., 2000).

Bu çalışmada, görüşmelerin transkriptleri tamamlandıktan sonra veri analizi olarak, temalara ulaşmak amacıyla içerik odaklı bir tematik analiz yöntemi benimsenmiştir. İlk kodlama süreci, katılımcı ifadelerine sadık kalınarak tümevarımsal şekilde gerçekleştirilmiş, ardından benzer kodlar bir araya getirilerek daha üst düzey temalar oluşturulmuştur. Kodlama sürecinde veriler araştırmacının yorumuyla katılımcı deneyimlerinin birlikte anlamlandırıldığı bir süreç olarak ele alınmıştır (Braun ve Clarke, 2006).

BULGULAR VE TARTIŞMA

Bu çalışma kapsamında gerçekleştirilen odak grup görüşmesinden elde edilen veriler, çalışanların dijital çağda hız baskısı, bilişsel yük ve anlamlı iş deneyimi etrafında şekillenen temel sorun alanlarını ortaya koymaktadır. Yapılan tematik analiz sonucunda, veriler üç ana tematik kategori altında sınıflandırılmıştır: (1) Yavaşlık Algısı ve Hız Baskısı, (2) Bilişsel Yük ve Zihinsel Dinginlik Arayışı, (3) Anlamlı İş, İnsan Kalmak ve Reform Talepleri. Her bir tema, katılımcı ifadelerinden doğrudan örneklerle desteklenerek ele alınmıştır. Bulguların oluşturulmasında kodlamalar elle yapılmış, ortaya çıkan örüntüler metin üzerinde işaretlenmiştir.

Yavaşlık Algısı ve Hız Baskısı

Görüşmelerde "yavaşlık" kavramı, katılımcılar tarafından çoğunlukla "odaklanma", "planlılık" ve "farkındalık" gibi niteliklerle tanımlanmıştır. Yavaş çalışmak, katılımcıların ifadesiyle yalnızca düşük tempolu bir iş yapma biçimi değil, "işin içeriğine odaklanmak, anlamını düşünerek üretmek ve süreci içselleştirmek" anlamına gelmektedir. Katılımcılardan biri bu durumu, "*Yavaş çalışmak benim için odaklı, emin, farkında çalışmak*" şeklinde ifade etmiştir. Ancak bu anlayış, mevcut kurumsal yapılarda yaygınlaşamamaktadır. Katılımcılar, "yavaşlık" algısının sıklıkla tembellik veya yetersizlikle karıştırıldığını vurgulamıştır.

Kurumsal düzeydeki plansızlık ve iletişim eksiklikleri ise hız baskısını artıran temel nedenler arasında sayılmıştır. "*Bir şeyi önceliklendiriyorum, sonra acil başka bir iş geliyor*" diyen bir katılımcı, işlerin süreklilik içinde birbirinin önüne geçtiğini ve bunun karar yorgunluğu yarattığını belirtmiştir. Bu durum, zihinsel odaklanmayı engellemekte, görev sahipliğini belirsizleştirmekte ve işlerin tamamlanamamasına neden olmaktadır. Bir başka katılımcı, "*Her işin çok acil olarak nitelendirilmesi*" ifadesiyle, kurumsal aciliyet kültürünü eleştirmiştir.

Dijital araçların yarattığı kesintisiz bağlantı hâli, odaklanmayı daha da zorlaştırmaktadır. "*Telefona bakmasam sabit hattan arıyorlar, 5 dakika içinde dönüş yapılmazsa telaş başlıyor*" sözleri, bu dijital baskının çalışan üzerindeki doğrudan etkisini ortaya koymaktadır. Sürekli bölünen dikkat, yalnızca işin niteliğini değil, çalışanların psikolojik iyilik hâlini de olumsuz etkilemektedir.

Sonuç olarak, katılımcıların büyük çoğunluğu, yavaş ve nitelikli çalışmanın ancak planlılık, yönetsel destek ve kültürel bir dönüşümle mümkün olabileceğini belirtmiştir. "*Yönetim sistemimiz sıfırlanıp kavramlar yeniden inşa edilirse belki…*" ifadesi, bu dönüşümün mevcut koşullarda ne denli uzak görüldüğünü açıkça göstermektedir.

Bilişsel Yük ve Zihinsel Dinginlik Arayışı

Katılımcılar, dijital çağın çoklu iletişim ortamlarının yarattığı bilişsel yükü çalışma hayatının en yorucu unsurlarından biri olarak tanımlamışlardır. Sürekli mail ve mesaj kontrolü, eş zamanlı yürütülen görevler ve açık ofis ortamlarının dikkat bölücü etkisi, zihinsel yorgunluğa ve motivasyon kaybına yol açmaktadır. Bir katılımcı bu durumu "*18 kişiyle aynı odada çalışıyoruz. Öğrenciler sürekli girip çıkıyor. Bu nedenle sık sık saate bakmam gerekiyor*" diyerek ifade etmiştir.

Odaklanabilmek için katılımcılar, sessiz ve kesintisiz bir ortamın yanı sıra, kendi ritimlerine göre çalışabilme özgürlüğü talep etmektedir. Bu doğrultuda, yavaş yönetim anlayışının yalnızca işin hızını değil, zihinsel sürdürülebilirliği de önceleyen bir yapı olması gerektiği vurgulanmıştır. "*Plansızlık ortadan kalktığında hız ihtiyacı azalır… Planlı süreç dinginlik yaratır*" ifadesi, bu beklentiyi özetlemektedir.

Ayrıca, katılımcılar ilgi duydukları işlerde derin bir odaklanma yaşayabildiklerini dile getirmiştir: "*İlgimi çeken bir konuysa, gece bile saatlerce çalıştığım oluyor.*" Bunun yanı sıra ekip içinde birlikte üretim yapılan süreçlerde sosyal motivasyonun da odaklanmayı artırdığı görülmektedir: "*Yardım ettiğimde bir haz hissediyorum*." Sonuç olarak bu tema, bireysel ritme saygı gösteren, dikkat bölünmesini asgariye indiren ve zihinsel akışı mümkün kılan bir iş düzenine duyulan ihtiyacı gözler önüne sermektedir.

Anlamlı İş, İnsan Kalmak ve Reform Talepleri

Katılımcılar, işin yalnızca yerine getirilmesi gereken bir görev değil, aynı zamanda bireyin değer yarattığı, katkı sunduğu ve kendini gerçekleştirebildiği bir alan olması gerektiğini vurgulamışlardır. Özellikle "*yardım ettiğimde, birlikte ürettiğimizde zaman nasıl geçiyor anlamıyorum*" ya da "*alkışlandığında işin anlamı artıyor*" gibi ifadeler, anlamlı işin yalnızca işle ilgili değil, sosyal etkileşim ve görünür çıktılarla da bağlantılı olduğunu göstermektedir.

Mevcut örgütsel yapının bu anlam yaratımını yeterince desteklemediği, hızlı teslimat ve ölçülebilir başarı odaklı kültürün duygusal doyumu geri plana ittiği ise sıklıkla dile getirilmiştir. Katılımcılardan biri "*Yorum yapmam bile istenmiyor artık… Oysa ben uzmanım, neden öneri sunmayayım?*" diyerek uzmanlığının değersizleştirildiğini ifade etmiştir. Bu durum, çalışanlar için işin yalnızca geçim aracı hâline gelmesi riskini doğurmaktadır.

Anlam duygusunun yeniden inşası için önerilen başlıca yapısal unsurlar arasında yetki devri, ekip temelli organizasyonlar, anlamlı liderlik, sosyal etkileşim ve geri bildirim kültürü yer almıştır. Ayrıca yapay zekâ çağında empati, yaratıcılık ve sorumluluk gibi insanî değerlerin iş yaşamındaki yerinin korunması gerektiği de vurgulanmıştır. Bu yönüyle, yavaş yönetim anlayışı yalnızca işin hızını değil, anlamını da merkeze alan bir dönüşüm çağrısı sunmaktadır.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu çalışmada ortaya konulan bulgular, dijital çağda iş yaşamının yalnızca hızın bir fonksiyonu olmadığını, aynı zamanda anlam, dikkat, özneleşme ve toplumsal bağlamlarla iç içe geçmiş bir süreç olduğunu göstermektedir. Odak grup görüşmelerinden elde edilen veriler, iş yaşamının günümüzde artan bilişsel yük, denetim baskısı, yapay hız, çoklu kanal iletişimi ve nicelik temelli performans ölçütleriyle şekillendiğini ortaya koymuştur. Bu durum, yönetim uygulamalarının "hız" odaklı yaklaşımının yeniden düşünülmesi gerektiğini gösterirken, çalışmanın temel dayanağını oluşturan "yavaş yönetim" yaklaşımıyla da doğrudan örtüşmektedir (Kärreman vd., 2021).

Çalışmada katılımcılar, sürekli hız baskısı, planlama eksikliği ve dijital iletişim fazlalığının iş üzerinde düşünsel derinliği azalttığını ve odaklanmayı olumsuz etkilediğini belirtmişlerdir. Bu bulgular, Sweller'ın (2023) bilişsel yük kuramıyla örtüşerek, çoklu görev ve dikkat dağınıklığının verimliliği ve anlam üretimini düşürdüğünü göstermektedir. Ayrıca, işin anlam ve toplumsal değer üretme aracı olarak görülmesi, Weick'in (2005) anlam inşası kuramını desteklemektedir.

Çalışanlar, işyerindeki hız baskısının sadece yoğunluktan değil, plansızlık ve yetersiz yönetimden kaynaklandığını belirtmişlerdir. Bu durum tükenmişlik, odaklanma sorunları ve anlam kaybına yol açarak işi sadece geçim kaynağına indirgemiştir. Çözüm olarak yetki devri, planlı süreçler ve hibrit çalışma gibi öneriler sunulmuştur. Çalışmanın temel önerisi ise, organizasyonların dijital hız yerine, çalışan değerini ve insani kapasiteyi önceliklendiren yeni bir yönetim anlayışıyla anlamlı süreçler inşa etmesidir.

KAYNAKÇA

Alvesson, M. (2022). *The triumph of emptiness: Consumption, higher education, and work organization*: Oxford University Press.

Baard, P. P., Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2004). Intrinsic Need Satisfaction: A Motivational Basis of Performance and Weil-Being in Two Work Settings¹. *Journal of Applied Social Psychology, 34*(10), 2045-2068. doi:10.1111/j.1559-1816.2004.tb02690.x

Bloor, M., Thomas, M., & Frankland, J. (2000). Focus groups in social research.

Blustein, D. L., Lysova, E. I., & Duffy, R. D. (2023). Understanding Decent Work and Meaningful Work. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 10*(1), 289-314. doi:10.1146/annurev-orgpsych-031921-024847

Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative research in psychology, 3*(2), 77-101.

Breen, R. (2006). A Practical Guide to Focus-Group Research. *Journal of Geography in Higher Education, 30*(3), 463-475. doi:10.1080/03098260600927575

Charmaz, K. (2006). *Constructing grounded theory: A practical guide through qualitative analysis*: sage.

Honoré, C. (2004). *In Praise of Slow : How a Worldwide Movement Is Challenging the Cult of Speed*.

Kahneman, D. (2011). Fast and slow thinking. *Allen Lane and Penguin Books, New York*.

Kärreman, D., Spicer, A., & Hartmann, R. K. (2021). Slow Management. *Scandinavian Journal of Management, 37*(2), 101152. doi:10.1016/j.scaman.2021.101152

Kim, M., & Beehr, T. A. (2020). Thriving on Demand: Challenging Work Results in Employee Flourishing Through Appraisals and Resources. *International Journal of Stress Management, 27*(2), 111-125. doi:10.1037/str0000135

Lawson, M. A., Larrick, R. P., & Soll, J. B. (2020). Comparing Fast Thinking and Slow Thinking: The Relative Benefits of Interventions, Individual Differences, and Inferential Rules. *Judgment and Decision Making, 15*(5), 660-684. doi:10.1017/s1930297500007865

Mazmanian, M., Orlikowski, W. J., & Yates, J. (2013). The Autonomy Paradox: The Implications of Mobile Email Devices for Knowledge Professionals. *Organization Science, 24*(5), 1337-1357. doi:10.1287/orsc.1120.0806

Newport, C. (2016). *Deep Work: Rules for Focused Success in a Distracted World*: Little, Brown Book Group.

Ritchie-Dunham, J. L. (2014). Mindful Leadership. 443-457. doi:10.1002/9781118294895.ch24

Rosa, H. (2013). *Social Acceleration: A New Theory of Modernity*.

Schwandt, T. A. (2000). Three epistemological stances for qualitative inquiry: Interpretivism, hermeneutics, and social constructionism. In *Handbook of qualitative research* (pp. 189-213): Sage Publishing.

Silvestre, M. J., Gonçalves, S. P., & Velez, M. J. (2024). Slow Work: The Mainstream Concept. *Social Sciences, 13*(3), 178. doi:10.3390/socsci13030178

SNAIL. (2022). *Common Report of the State of the Art*. Retrieved from EU: https://slow-work.eu/wp-content/uploads/2022/12/SNAIL_State-of-the-Art_Common-report-EN.pdf

Sweller, J. (2023). Cognitive Load Theory. 127-134. doi:10.1016/b978-0-12-818630-5.14020-5

Weick, K. E., Sutcliffe, K. M., & Obstfeld, D. (2005). Organizing and the Process of Sensemaking. *Organization Science, 16*(4), 409-421. doi:10.1287/orsc.1050.0133

ZİHNİN YÜKÜNÜ HAFİFLETMEK Mİ, ZİHNİ TEMBELLEŞTİRMEK Mİ? ÜRETKEN YAPAY ZEKÂ KULLANIMININ ETKİLERİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Prof. Dr. M. Deniz BÖRÜ
Marmara Üniversitesi, denizboru@marmara.edu.tr

Dr. Mustafa BEKMEZCİ
İstanbul Kültür Üniversitesi, m.bekmezci@iku.edu.tr

ÖZET

Bu çalışma, üretken yapay zekâ (ÜYZ) kullanımının bireylerin bilişsel eğilimleri ve problem çözme becerileri üzerindeki etkilerini incelemektedir. Üniversite öğrencilerinden toplanan anket verilerine dayalı olarak gerçekleştirilen analizler, ÜYZ araçlarının sık kullanımının hem bilişsel dış aktarım hem de dijital amnezi-bağımlılık düzeylerini anlamlı biçimde artırdığını göstermiştir. Ayrıca her iki yapı da bireylerin öznel olarak algıladıkları problem çözme becerilerini anlamlı düzeyde yordamaktadır. Bilişsel dış aktarımın pozitif etkisi, bazı önceki çalışmaların aksine, dışsal bilişsel kaynakların stratejik kullanımının bireysel performansı destekleyebileceğine işaret etmektedir. Dijital bağımlılığın etkisi görece daha zayıf olsa da anlamlıdır. Bulgular, ÜYZ teknolojilerinin bireysel bilişsel süreçler üzerindeki etkilerini daha bütüncül şekilde değerlendirme gerekliliğine dikkat çekmekte ve eğitim ile dijital farkındalık bağlamında uygulayıcılar için önemli çıkarımlar sunmaktadır.

Anahtar Kelimeler: Üretken Yapay Zekâ, Bilişsel Dış Aktarım, Dijital Amnezi, Problem Çözme, Dijital Bağımlılık

GİRİŞ

Teknoloji, insan bilişini sürekli olarak yeniden şekillendirmiş ve bu durum, yeni araçların düşünme ve hatırlama biçimimizi nasıl etkilediğine dair soruları gündeme getirmiştir. Sokrates'in yazının unutkanlığa yol açabileceğine dair endişesinden, hesap makineleri ve internetin zihinsel becerileri aşındıracağı yönündeki kaygılara kadar, her teknolojik yenilik, yanlış kullanıldığında bilişsel yetilerin bozulmasına ilişkin uyarılarla karşılanmıştır (Carr, 2020). Günümüzde teknolojik gelişmeler hızla ilerlemektedir özellikle ChatGPT gibi üretken yapay zekâ (ÜYZ) araçlarının ortaya çıkışı, bireylerin teknoloji ve bilgiyle etkileşim biçimlerinde önemli bir dönüm noktasına işaret etmektedir. Bu araçlar, eğitimden mesleki çalışmalara ve günlük işlere kadar yaşamın birçok alanına hızla nüfuz etmiştir. Bu durum, insan bilişi üzerindeki daha geniş etkilerine dair önemli soruları da gündeme getirmiştir (Kshetri vd., 2023). Nitekim yakın tarihli bir araştırma, "YZ'ye maruz kalan" meslek gruplarındaki çalışanların yaklaşık %41'inin iş görevlerinde ChatGPT kullandığını ortaya koymuştur (Brynjolfsson vd., 2025). Benzer şekilde, birçok üniversite öğrencisi de ödevlerini hazırlarken ve problem çözme süreçlerinde ÜYZ'ya başvurmaktadır. Bu yaygın kullanım, ÜYZ verimlilik ve üretkenliği artırma potansiyelini açıkça ortaya koymaktadır. Nitekim bu konuda yapılan çalışmalar, ChatGPT gibi araçların görev tamamlama süresini neredeyse yarı yarıya azalttığını ve çıktı kalitesini anlamlı biçimde artırdığını göstermektedir (Noy ve Zhang, 2023). Bu araçların, talep üzerine insan benzeri yanıtlar ve çözümler üretme kapasitesi, insan bilişi üzerindeki potansiyel etkileri bakımından hem heyecan hem de endişe uyandırmaktadır. Bir yandan ÜYZ, verimliliği artırmakta ve bilgiye erişimi hızlandırmaktadır öte yandan, bu sistemlere aşırı güvenmenin bağımsız problem çözme süreçlerini destekleyen temel bilişsel becerileri aşındırabileceği yönünde ciddi kaygılar dile getirilmektedir (León-Domínguez, 2024).

Zihinsel görevlerin yapay zekâya devredilmesi, bireylerin derin düşünme ve analitik süreçlere katılımını azaltabilmektedir. Yazın, bu tür sistemlere duyulan aşırı güvenin, özellikle eleştirel

düşünme ve problem çözme pratiği yapma alışkanlığı olmayan bireylerde, söz konusu yetkinliklerin zayıflamasına yol açabileceği konusunda uyarmaktadır (Fasoli vd., 2025). Bu bağlamda, iki birbiriyle ilişkili bilişsel olgu ön plana çıkmaktadır. Bunlardan ilki zihinsel görevlerin harici araçlara devredilmesini ifade eden bilişsel dış aktarım diğeri ise bilgilerin dijital ortamlarda depolanması veya kolay erişilebilir hâle gelmesi durumunda unutulma eğilimini tanımlayan dijital amnezi kavramlarıdır. Önceki çalışmalar, bireylerin yalnızca bellekle ilgili süreçleri değil, aynı zamanda problem çözme stratejilerini de sıklıkla teknolojiye devrettiklerini göstermektedir. Örneğin, bir bilgiyi hatırlamak yerine çevrim içi arama motorlarını kullanmak ya da yön bulmak için kendi belleği yerine GPS sistemlerine başvurmak, bu duruma yaygın örnekler arasında yer almaktadır (Sparrow vd., 2011). Üretken yapay zekânın giderek "buluttaki bir beyin" işlevi görmeye başlaması, bu bilişsel dış aktarım ve dijital amnezi süreçlerinin bireyin bağımsız problem çözme kapasitesi üzerindeki etkilerinin analiz edilmesini özellikle önemli kılmaktadır (Lee vd., 2025).

Bu doğrultuda, bilişsel dış aktarım ve dijital amnezi, ÜYZ'nin bilişsel etkilerini açıklamada başlıca kuramsal mekanizmalar olarak değerlendirilmektedir. Üretken YZ sistemlerinin anlık ve zahmetsiz çözümler sunabilme kapasitesi, bireylerin bilişsel görevleri kendi zihinsel süreçleriyle yürütmek yerine bu araçlara devretmesini kolaylaştırmakta, dolayısıyla bilişsel dış aktarımı tetiklemektedir (Gerlich, 2025). Benzer şekilde, dijital ortamlardan bilgiye her an erişilebileceği inancı, kullanıcıların bilgiyi içselleştirmekten kaçınmasına yol açarak dijital amnezinin etkilerini derinleştirmektedir (Robert ve Kadhiravan, 2022). Bu doğrultuda, aşırı bilişsel dış aktarım ve dijital bağımlılığın artması, bireyin zihinsel olarak etkin katılımını sınırlayarak problem çözme yeterliğini zayıflatabilmektedir (Anderson, 2005). Bu anlatılanlar bağlamında çalışmanın amacı, ÜYZ kullanımının etkilerini incelemek ve öneriler geliştirmektir.

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Üretken yapay zekâ (ÜYZ), verilen girdilere karşılık olarak yeni ve özgün içerikler (metin, görüntü, ses, kod vb.) üretebilen makine öğrenimi modellerini ifade etmektedir. Bu sistemler, büyük miktarda veriyi işleyerek, insan benzeri çıktılar üreten yapay sinir ağlarına dayanmaktadır (Dwivedi vd., 2023). ChatGPT ve Claude gibi büyük dil modelleri, ÜYZ'nin en yaygın örneklerindendir. Bu modeller, yalnızca önceden programlanmış görevleri yerine getirmekle kalmamakta, aynı zamanda yaratıcı düşünmeyi taklit ederek, özetleme, metin tamamlama veya öneri geliştirme gibi bilişsel işlevleri de üstlenebilmektedir (Nah vd., 2023). Bu nedenle, içerik üretim süreçlerinde hem üretkenlik hem de kişiselleştirme imkânı sunmaktadır (Feuerriegel vd., 2023). Bununla birlikte, ÜYZ'nin karar verme, bilgi edinme ve problem çözme gibi yüksek düzey bilişsel işlevler üzerindeki etkileri giderek daha fazla tartışma konusu hâline gelmektedir (Epstein vd., 2023).

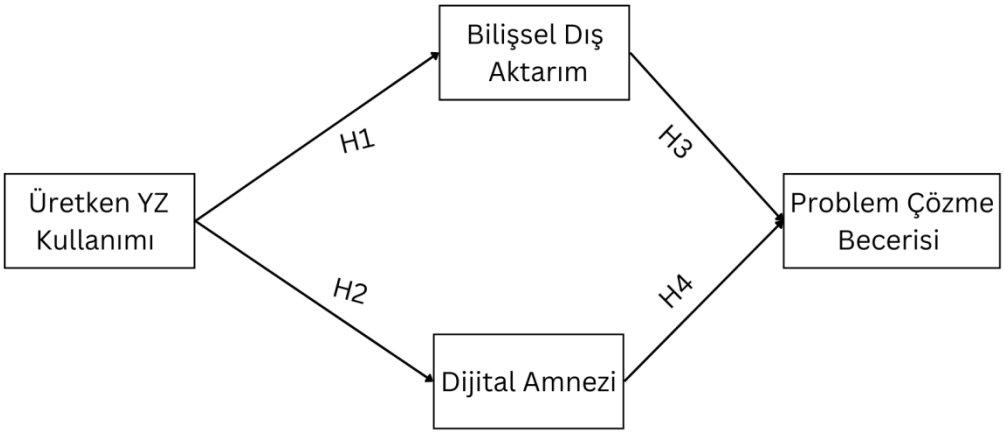
Bilişsel dış aktarım, bireylerin zihinsel yüklerini azaltmak amacıyla bilgi işleme görevlerini fiziksel çevreye veya dijital araçlara devretme eğilimidir. Bu kavram, özellikle sınırlı çalışma belleği kapasitesine sahip bireylerin, görevlerini daha etkili yerine getirebilmek adına harici kaynaklardan yararlanması anlamına gelmektedir (Risko ve Gilbert, 2016). Örneğin, kısa süreli bellek görevlerinde, bireyler bilgileri not alarak veya hatırlatıcılar kullanarak çalışma belleği üzerindeki yükü hafifletebilirler. Bu strateji, özellikle yüksek bilişsel yük gerektiren durumlarda görev performansını artırabilmektedir. Ancak bilişsel dış aktarım her zaman olumlu sonuçlar doğurmamaktadır. Bireyler, ihtiyaç duydukları bilgilere dijital araçlar yoluyla daha sonra ulaşabileceklerini düşündüklerinde, bu bilgiyi uzun süreli belleğe kaydetme yönündeki motivasyonları azalmaktadır. Bu durum, dış kaynaklara aktarılan bilgilerin ilerleyen zamanlarda hatırlanmasını zorlaştırmaktadır (Grinschgl vd., 2021). Bununla birlikte, bireyin kendi kapasitesini küçümsemesi ya da aracın güvenilirliğini abartması, gereğinden fazla dış aktarıma yol açabilmektedir (Risko ve Gilbert, 2016). Bu durum, özellikle üretken yapay zekâ gibi araçların sunduğu kolay erişilebilir çözümler karşısında, derinlemesine düşünme ve analitik muhakeme süreçlerinden kaçınma riskini artırmaktadır (Gerlich, 2025). Uzun vadede, bu eğilim zihinsel çaba düzeyini azaltarak öğrenme ve problem çözme yeterliğini olumsuz etkileyebilmektedir (Tankelevitch vd., 2024).

Dijital amnezi, bireylerin bilişsel görevlerde dijital cihazlara aşırı güven duymaları sonucunda, daha önce içselleştirdikleri bilgileri hatırlama yetilerinde yaşanan azalmayı ifade etmektedir. Bu kavram ilk kez Kaspersky (2015) tarafından, bireylerin bir bilginin hatırlanması sorumluluğunu dijital cihazlara

devretmeleriyle ortaya çıkan unutkanlık durumunu tanımlamak amacıyla ortaya atılmıştır. Dijital amnezi, bireylerin telefon numaraları, randevular ya da doğum tarihleri gibi basit bilgileri dahi hatırlamakta zorlanmalarıyla kendini göstermektedir (Lodha, 2019). Bu nedenle dijital amnezi, bireyde sahte bir bilişsel yeterlik algısı oluşturabilmekte ve bilginin kolayca ulaşılabilir olması nedeniyle içselleştirilmesini zorlaştırmaktadır (Chiew vd., 2020). Zira dijital cihazlara aşırı bağımlılık, bireylerde derin düşünme ve eleştirel düşünme becerilerini zayıflatmakla birlikte, yüzeysel bilgi işleme süreçlerini artırmaktadır (Kanbay vd., 2025).

Son olarak problem çözme becerisi, bireyin karşılaştığı yeni veya karmaşık durumları analiz edebilme, bilgiye dayalı akıl yürütme süreçlerini etkin şekilde kullanarak çözüm yolları geliştirme ve uygun stratejilerle karar verme yetkinliğini ifade etmektedir (Mayer, 1998). Bilişsel psikolojide bu beceri, yüksek düzeyde zihinsel işlevler gerektiren üst düzey düşünme süreçlerinin temel bir bileşeni olarak kabul edilmektedir. Bu süreçler arasında dikkat yönetimi, bilgi işleme, bellekten çağırma, hipotez oluşturma, planlama ve karar verme yer almaktadır (Anderson, 2005).

Şekil 1. Kavramsal Çerçeve



Tüm bu anlatılanlar doğrultusunda, üretken yapay zekâ kullanımının bireylerin problem çözme yeterliği üzerindeki etkilerini daha iyi anlayabilmek için, bilişsel dış aktarım ve dijital amnezi kavramları çerçevesinde kuramsal bir model önerilmektedir. Modele göre, üretken YZ'yi sıklıkla kullanan bireyler, zihinsel görevlerini bu sistemlere devretme eğilimindedir (H1) ve zamanla bilgiyi dahili olarak kodlamak yerine dışsal kaynaklara güvenme alışkanlığı geliştirebilirler (H2). Bu bilişsel alışkanlıkların ise bireylerin problem çözme kapasitelerini etkileyeceği öngörülmektedir (H3 ve H4).

ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Bu araştırma, üretken yapay zekâ kullanımının problem çözme becerisi üzerindeki etkisini, bilişsel dış aktarım ve dijital amnezinin aracı rolleri bağlamında incelemeyi amaçlayan nicel bir çalışmadır. Katılımcılara çevrim içi olarak uygulanan anket formunda dört ayrı yapı ölçülmüştür. Bunlar üretken YZ kullanımı, bilişsel dış aktarım, dijital amnezi ve problem çözme becerisi şeklindedir. Veri toplama aracı, yazındaki ölçeklerin uyarlanmasıyla oluşturulmuştur. Üretken YZ kullanımı ve bilişsel dış aktarım maddeleri Gerlich (2025)'in çalışmasından alınmıştır. Dijital amnezi ölçeği vd. (2024)'in çalışmasından elde edilmiş, problem çözme becerisi ise yazındaki çalışmalardan uyarlanmıştır (Heppner ve Petersen, 1982; Hawkins vd., 2009). Ölçeklerin kapsam geçerliği uzman görüşleriyle değerlendirilmiş, yapı geçerliği doğrulayıcı faktör analizi ile test edilmiştir. Çalışmanın uygulaması, İstanbul'da iki farklı üniversitede öğrenim gören toplam 237 üniversite öğrencisi üzerinde gerçekleştirilmiştir. Bu örneklem grubu, üretken yapay zekâya en fazla maruz kalan ve bu teknolojileri aktif şekilde kullanan demografik grubu temsil etmesi açısından özellikle tercih edilmiştir.

BULGULAR VE TARTIŞMA

Çalışmanın ilk aşamasında veri setindeki yanıtlardaki tutarlılığı değerlendirmek amacıyla katılımcıların madde bazında verdikleri yanıtların standart sapmaları incelenmiştir. Bu kapsamda, tüm

ölçek maddelerine benzer veya sabit yanıtlar verdiği gözlemlenen ve varyans değeri belirli bir eşik altında kalan sekiz katılımcı, analiz dışı bırakılmıştır. Ayrıca, z-puanları üzerinden gerçekleştirilen uç değer analizinde, beşten fazla maddede ±3 standart sapmanın dışında yanıt verdiği belirlenen bir katılımcı, potansiyel etkisi ileri aşamada değerlendirilmek üzere işaretlenmiştir (Field, 2013). Analizlere geçilmeden önce katılımcılara ilişkin sosyo-demografik dağılımlara geçilmiştir. Sonuçlara bakıldığında, katılımcıların yaşları 18 ile 60 arasında değişmekte olup, yaş ortalaması Ort = 22.31, SS = 4.42 olarak hesaplanmıştır. Katılımcıların %60,3'ü kadın (n = 138), %39,7'si erkektir (n = 91). Yapay zekâ araçlarını kullanım amaçlarına bakıldığında, %44,1'i bilgi arama, %37,1'i ödev/proje hazırlama, %7,9'u ise karar verme ve planlama amacıyla kullandığını belirtmiştir. Katılımcıların büyük bir bölümü günlük ortalama 4–6 saat arasında ekran başında zaman geçirdiklerini belirtmiştir (%59,0). Katılımcıların %20,5'i 1–3 saat, %18,8'i ise 7 saat ve üzeri ekran süresine sahipken, yalnızca %1,7'si ekran süresini 1 saatin altında tutmaktadır. Çalışmada yer alan tüm ölçek maddelerine ilişkin ortalama, standart sapma, çarpıklık ve basıklık değerleri incelenmiştir. Maddelerin ortalamaları 2.30 (DAD2) ile 4.54 (BDA2) arasında değişmektedir ve bu durum, katılımcıların genel olarak orta ile yüksek düzeyde kullanım ve katılım eğiliminde olduklarını göstermektedir. Standart sapma değerleri .72 ile 1.40 arasında değişmekte olup, tüm maddelerde yeterli varyans bulunduğu anlaşılmaktadır. Çarpıklık değerleri –1.65 ile +0.83 arasında, basıklık değerleri ise –1.18 ile +2.64 arasında değişmektedir. Ölçek genelinde çarpıklık ve basıklık değerleri büyük ölçüde ±1.5 sınırları içinde kalmaktadır. Ancak yalnızca bir madde (BDA2), çarpıklık bakımından bu sınırın dışına çıkmakta; yine yalnızca bir madde (PÇ5) +2.64 değeriyle basıklık açısından sınıra yaklaşmaktadır. Buna rağmen dağılım yapıları genel olarak simetrik kabul edilmekte ve verinin açımlayıcı faktör analizine (AFA) uygun olduğu değerlendirilmektedir (Tabachnick vd., 2013). Bu bağlamda, ölçeklere ilişkin AFA sonuçları Tablo 1'de sunulmuştur.

Tablo 1. Açımlayıcı Faktör Analizi Sonuçları

	Yapay Zeka Kullanımı	Bilişsel Dış Aktarım	Dijital Amnezi - Bağımlılık	Dijital Amnezi - Detoks	Problem Çözme	Ortak Varyans
İfade 1	0.693					0.48
İfade 2	0.725					0.52
İfade 3	0.751					0.56
İfade 4	0.762					0.58
İfade 5		0.723				0.52
İfade 6		0.716				0.51
İfade 7		0.607				0.36
İfade 8		0.65				0.42
İfade 9			0.8			0.64
İfade 10			0.744			0.55
İfade 11			0.647			0.42
İfade 12			0.599			0.48
İfade 13				0.646		0.43
İfade 14				0.698		0.49
İfade 15				0.711		0.52
İfade 16					0.815	0.66
İfade 17					0.811	0.65
İfade 18					0.711	0.50
İfade 19					0.838	0.70
İfade 20					0.831	0.69
İfade 21					0.801	0.64
İfade 22					0.663	0.44
KMO	0.67	0,64	0,64		0.65	
Barlett Testi	<0.001	<0.001	<0.001		<0.001	
Açıklanan Varyans	%53,1	%45,7	%28,7	%22,1	%61,5	

Çalışmada yer alan dört ölçeğe ilişkin yapı geçerliliğini test etmek amacıyla her bir ölçekte ayrı ayrı Açımlayıcı Faktör Analizi (AFA) uygulanmıştır. Analizler öncesinde madde bazında KMO değerleri, AFA sürecinde bazı maddeler düşük faktör yükleri, düşük ortak varyans ve faktör yapısındaki uyumsuzluklar nedeniyle yapıdan çıkarılmıştır. BDA4 maddesi, .527 faktör yükü ve .722 özgünlük değeri ile zayıf temsil gücü göstermiştir. DAB1, birden fazla faktöre yüklenmesi ve ayrışamaması nedeniyle analiz dışında bırakılmıştır. DAB5 ve DAD4 maddeleri, faktörler arası geçişkenlik ve düşük

yapısal tutarlılık nedeniyle analizden çıkarılmıştır. Faktör yükleri .60'ın üzerinde; ortak varyans değerleri ise genel olarak .40'ın üzerinde seyretmektedir. KMO değerleri .64 ile .67 arasında değişmiş, Bartlett testi tüm analizlerde anlamlı bulunmuştur ($p < .001$). Açıklanan toplam varyans oranları %45 ile %61 arasında değişmektedir. Açıklanan varyans ve KMO değerindeki düşüklükler ölçme aracı maddelerinin Türkçe diline ilk kez uyarlanması ve kültürel bağlamın farklılık göstermesi nedeniyle beklenen bir sonuçtur. Bu tür ilk uyarlama çalışmalarında benzer şekilde sınırlı faktör yapılarının ortaya çıkabileceği, ancak bu durumun ölçeğin yapı geçerliğine zarar vermediği belirtilmektedir (DeVellis ve Thorpe, 2021). Bu doğrultuda CFA sonuçlarına geçilmiştir.

Tablo 2. Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Yapı	İfade	Faktör Yükü	AVE	CR	Cα
Yapay Zeka Kullanımı	*YZK1*	0.699	0,46	0,77	0,76
	YZK2	0.556			
	YZK3	0.819			
	YZK4	0.607			
Bilişsel Dış Aktarım	*BDA1*	0.747	0,37	0,70	0,69
	BDA2	0.625			
	BDA3	0.455			
	BDA5	0.559			
Dijital Amnezi - Bağımlılık	*DAB2*	0.569	0,46	0,71	0,70
	DAB4	0.879			
	DAB6	0.542			
Dijital Amnezi - Detoks	*DAD1*	0.359	0,28	0,52	0,51
	DAD3	0.492			
	DAD5	0.684			
Problem Çözme Becerisi	*PÇ1*	0.88	0,67	0,93	0,92
	PÇ2	0.874			
	PÇ3	0.737			
	PÇ4	0.863			
	PÇ5	0.858			
	PÇ6	0.824			
	PÇ7	0.637			
Model uyum indeksleri: SRMR = 0.066, RMSEA = 0.065, CFI = 0.987, TLI = 0.985, χ^2/df = 1.96					

Açımlayıcı ve doğrulayıcı faktör analizleri sonucunda beş faktörlü bir yapı doğrulanmıştır. Tüm faktörler, geçerli ve güvenilir bir yapı sergilerken, Dijital Amnezi – Detoks boyutunun AVE (.28) ve CR (.52) değerlerinin sınırların altında kalması nedeniyle bu faktör modelden çıkarılmıştır. Kalan dört faktöre ilişkin faktör yükleri .455 ile .879 arasında değişmiş, AVE değerleri .37 ile .67 arasında, CR değerleri ise .70 ile .93 arasında seyretmiştir. Ölçeklerin iç tutarlılık katsayıları (α) yeterli düzeyde bulunmuştur (α = .69–.92). Doğrulayıcı faktör analizi sonucu elde edilen model uyum indeksleri (SRMR = 0.066, RMSEA = 0.065, CFI = 0.987, TLI = 0.985, χ^2/df = 1.96) modele ilişkin iyi uyumu göstermektedir.

Tablo 3. HTMT Analizi Sonuçları

	1	2	3	4	5
Yapay Zeka Kullanımı	1				
Bilişsel Dış Aktarım	0.813	1			
Dijital Amnezi - Bağımlılık	0.323	0.498	1		
Dijital Amnezi - Detoks	0.188	0.258	0.203	1	
Problem Çözme Becerisi	0.284	0.478	0.344	0.493	1

Son olarak, geçerlilik için HTMT sonuçları Tablo 3'te paylaşılmaktadır. HTMT değerlerinin tamamı .85'in altında kalmıştır; bu da yapılar arasında ayırt edici geçerliğin sağlandığını göstermektedir (Henseler vd., 2015). Bu analizin ardından hipotez testlerine geçilmiştir (Tablo 4).

Tablo 4. Yapısal Yol Modeli Sonuçları

Hipotez	Yol	β	p	Sonuç
Yapay zekâ kullanımı, bilişsel dış aktarımı anlamlı şekilde artırır (H1)	YZ → BDA	0.861	< .001	**Desteklendi**
Yapay zekâ kullanımı, dijital amnezi-bağımlılığı anlamlı şekilde artırır (H2)	YZ → DAB	0.44	< .001	**Desteklendi**
Bilişsel dış aktarım, problem çözme becerilerini anlamlı şekilde etkiler (H3)	BDA → PC	0.309	< .001	**Desteklendi**
Dijital amnezi-bağımlılık, problem çözme becerilerini anlamlı şekilde etkiler (H4)	DAB → PC	0.215	0.003	**Desteklendi**
Model Uyum İndeksleri: *SRMR = 0.076, RMSEA = 0.070, CFI = 0.984, TLI = 0.982, NFI = 0.971, IFI = 0.984, PNFI = 0.831*				
R^2 Değerleri: *BDA = 0.741, DAB = 0.194, PC = 0.192*				

Yapısal model analizinden elde edilen bulgular, dört hipotezin de desteklendiğini göstermektedir. İlk olarak, yapay zekâ kullanımının bilişsel dış aktarımı ($\beta = 0.861$ ve $p < .001$) ve dijital amneziyi ($\beta = 0.44$ ve $p < .001$) anlamlı şekilde artırdığı bulunmuştur. Ayrıca, bilişsel dış aktarım ($\beta = 0.31$ ve $p < .001$) ve dijital amnezinin ($\beta = 0.21$ ve $p < .01$) problem çözme becerileri üzerindeki etkileri de anlamlıdır. Modelin uyum indeksleri, özellikle SRMR, RMSEA, CFI ve TLI değerleri, modelin veriye iyi uyum sağladığını ve yapıların geçerli olduğunu işaret etmektedir. Ayrıca, R^2 değerlerinin BDA için yüksek, DAB ve PC için daha düşük olduğunu gözlemlenmektedir. Bu durum bilişsel dış aktarımın daha fazla açıklayıcılığa sahip olduğunu gösterirken, dijital amnezi ve problem çözme becerilerinin daha az açıklayıcı güce sahip olduğunu ortaya koymaktadır.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu çalışma, üretken yapay zekâ (ÜYZ) kullanımının bireylerin bilişsel eğilimleri ve problem çözme becerileri üzerindeki etkilerini incelemiştir. Bulgular, ÜYZ kullanımının hem bilişsel dış aktarım hem de dijital amnezi-bağımlılık düzeylerinde artışla ilişkili olduğunu, ayrıca her iki yapının da bireylerin problem çözme becerileri üzerinde anlamlı etkiler yarattığını göstermektedir. Bu doğrultuda önerilen dört hipotez de desteklenmiştir. Elde edilen sonuçlar, dijitalleşme çağında bireylerin bilgiye ulaşma ve işleme biçimlerinin dönüşmekte olduğunu göstermektedir. Özellikle bilişsel dış aktarımın problem çözme becerileriyle olumlu yönde ilişkilenmesi, ÜYZ araçlarının yalnızca zihinsel yükü azaltan bir unsur değil, aynı zamanda çözüm stratejilerini çeşitlendiren bir kaynak olarak da değerlendirilebileceğini düşündürmektedir. Bu bulgu, bazı çalışmaların öne sürdüğü olumsuz etkilerin (Lee vd., 2025) her koşulda geçerli olmayabileceğini ve bağlamsal etkenlerin önemli rol oynadığını ortaya koymaktadır.

Öte yandan, dijital amnezinin problem çözme üzerindeki etkisi görece sınırlı olsa da anlamlı bulunmuştur. Bu durum, dijital araçlara bağımlılık düzeyinin artmasıyla dikkat, odaklanma ve bilişsel esneklik gibi becerilerin olumsuz etkilenebileceğini göstermektedir. Bu bulgular ışığında, eğitim ve iş yaşamında ÜYZ kullanımının sadece teknolojik adaptasyon değil, aynı zamanda bilişsel alışkanlıkların dönüşümü açısından da ele alınması gerekmektedir. Özellikle genç bireylerin, dışsal bilişsel desteklerle birlikte kendi içsel problem çözme kapasitelerini koruyacak şekilde yönlendirilmesi, uzun vadede daha sürdürülebilir bilişsel gelişimi destekleyebilir.

KAYNAKÇA

Anderson, J. R. (2005). *Cognitive psychology and its implications*: Macmillan.

Brynjolfsson, E., Li, D., & Raymond, L. (2025). Generative AI at work. *The Quarterly Journal of Economics*, qjae044.

Carr, N. (2020). *The shallows: What the Internet is doing to our brains*: WW Norton & Company.

Chiew, O. Y., Lai, A. Q., & Liew, W. X. (2020). *Digital technology overuse as a predictor of digital amnesia and productivity*. UTAR,

DeVellis, R. F., & Thorpe, C. T. (2021). *Scale development: Theory and applications*: Sage publications.

Epstein, Z., Hertzmann, A., Akten, M., Farid, H., Fjeld, J., Frank, M. R., . . . Smith, A. (2023). Art and the Science of Generative AI. *Science, 380*(6650), 1110-1111. doi:10.1126/science.adh4451

Fasoli, M., Cassinadri, G., & Ienca, M. (2025). The Dark Side of Cognitive Enhancement: a Framework for the Technologically-Induced Cognitive Diminishment. *Available at SSRN 5172247*.

Feuerriegel, S., Hartmann, J., Janiesch, C., & Zschech, P. (2023). Generative AI. *Business & Information Systems Engineering, 66*(1), 111-126. doi:10.1007/s12599-023-00834-7

Field, A. (2013). *Discovering statistics using IBM SPSS statistics*: sage.

Gerlich, M. (2025). AI Tools in Society: Impacts on Cognitive Offloading and the Future of Critical Thinking. *Societies, 15*(1), 6. doi:10.3390/soc15010006

Grinschgl, S., Papenmeier, F., & Meyerhoff, H. S. (2021). Consequences of Cognitive Offloading: Boosting Performance but Diminishing Memory. *Quarterly Journal of Experimental Psychology, 74*(9), 1477-1496. doi:10.1177/17470218211008060

Hawkins, D., Sofronoff, K., & Sheffield, J. (2009). Psychometric properties of the social problem solving inventory-revised short-form: Is the short form a valid and reliable measure for young adults? *Cognitive Therapy and Research, 33*, 462-470.

Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the Academy of Marketing Science, 43*, 115-135.

Heppner, P. P., & Petersen, C. H. (1982). The development and implications of a personal problem-solving inventory. *Journal of counseling psychology, 29*(1), 66.

Kanbay, Y., Babaoğlu, E., Yalçıntürk, A. A., & Akçam, A. (2025). Digital Amnesia: The Erosion of Memory. *Psikiyatride Guncel Yaklasimlar - Current Approaches in Psychiatry, 17*(3), 544-553. doi:10.18863/pgy.1539145

Kaspersky, L. (2015). *The rise and impact of Digital Amnesia*. Retrieved from https://media.kaspersky.com/pdf/Kaspersky-Digital-Amnesia-Evolution-report-17-08-16.pdf

Kshetri, N., Hughes, L., louise Slade, E., Jeyaraj, A., kumar Kar, A., Koohang, A., . . . ahmad Albashrawi, M. (2023). "So what if ChatGPT wrote it?" Multidisciplinary perspectives on opportunities, challenges and implications of generative conversational AI for research, practice and policy. *International Journal of Information Management, 71*, 102642.

Lee, H.-P. H., Sarkar, A., Tankelevitch, L., Drosos, I., Rintel, S., Banks, R., & Wilson, N. (2025). The Impact of Generative AI on Critical Thinking: Self-Reported Reductions in Cognitive Effort and Confidence Effects From a Survey of Knowledge Workers.

León-Domínguez, U. (2024). Potential Cognitive Risks of Generative Transformer-Based AI Chatbots on Higher Order Executive Functions. *Neuropsychology, 38*(4), 293-308. doi:10.1037/neu0000948

Lodha, P. (2019). Digital Amnesia: Are We Headed Towards Another Amnesia. *Indian Journal of Mental Health(ijmh), 6*(1), 18. doi:10.30877/ijmh.6.1.2019.18-22

Mayer, R. E. (1998). Cognitive, metacognitive, and motivational aspects of problem solving. *Instructional science, 26*(1), 49-63.

Nah, F. F. H., Zheng, R., Cai, J., Siau, K., & Chen, L. (2023). Generative AI and ChatGPT: Applications, Challenges, and AI-human Collaboration. *Journal of Information Technology Case and Application Research, 25*(3), 277-304. doi:10.1080/15228053.2023.2233814

Noy, S., & Zhang, W. (2023). Experimental evidence on the productivity effects of generative artificial intelligence. *Science, 381*(6654), 187-192.

Risko, E. F., & Gilbert, S. J. (2016). Cognitive Offloading. *Trends in Cognitive Sciences, 20*(9), 676-688. doi:10.1016/j.tics.2016.07.002

Robert, J., & Kadhiravan, S. (2022). Prevalence of Digital Amnesia, Somatic Symptoms and Sleep Disorders Among Youth During COVID-19 Pandemic. *Heliyon, 8*(8), e10026. doi:10.1016/j.heliyon.2022.e10026

Robert, J., Kadhiravan, S., & McKay, D. (2024). The Development and Validation of Digital Amnesia Scale. *Current Psychology, 43*(22), 19594-19603. doi:10.1007/s12144-024-05757-4

Sparrow, B., Liu, J., & Wegner, D. M. (2011). Google effects on memory: Cognitive consequences of having information at our fingertips. *Science, 333*(6043), 776-778.

Tabachnick, B. G., Fidell, L. S., & Ullman, J. B. (2013). *Using multivariate statistics* (Vol. 6): pearson Boston, MA.

Tankelevitch, L., Kewenig, V., Simkute, A., Scott, A. E., Sarkar, A., Sellen, A., & Rintel, S. (2024). *The metacognitive demands and opportunities of generative AI*. Paper presented at the Proceedings of the 2024 CHI Conference on Human Factors in Computing Systems.

ÖRGÜTSEL TOKSİSİTE KONUSUNA İLİŞKİN GÖRSEL HARİTALAMA TEKNİĞİYLE BİBLİYOMETRİK ANALİZ

Dr. Öğr. Üyesi Enes KAYA
Kafkas Üniversitesi, enes.kaya@kafkas.edu.tr

Dr. Öğr. Üyesi Nazmiye EKİNCİ
Kafkas Üniversitesi, nazmiye.ekinci@kafkas.edu.tr

ÖZET

Kökenleri sağlık ve fen bilimlerine dayanan "toksisite" kavramının "yönetim" alanında ve "örgütsel alanda" kullanımı 20. yüzyılın sonlarına dayanır. Örgütsel toksisite, organizasyonlara ve çalışanlarına yararı olmayan, sıkıntı ve zarar veren durumlar olarak açıklanabilir. Günümüzde örgüt ve yönetim literatüründe hakemli dergilerde yayımlanan makaleleri inceleyen çalışmalarla ilgili bilgiler, araştırmacılara önemli bilgiler sağlamaktadır. Bu amaçla, bu çalışmada kullanılan yöntem, bibliyometrik ağ analizidir. Bu yöntemin seçilme nedeni, literatürde örgütsel toksisite araştırmalarının yayın eğilimleri, anahtar kelime analizleri, en çok atıf alanlar, iş birliği ağlarıyla en fazla yayın yapan ülkeler/kurumlar vb. incelenerek alanın mevcut durumunu ortaya koymaktır. Çalışmada, araştırma sorularına cevap verebilmek için 28.03.2025'te Scopus veritabanında altı anahtar kelime ile tarama gerçekleştirilmiştir. Tarama sonucu ilgili veri tabanından elde edilen dahil etme kriterlerine uygun olan bibliyografik veriler (1478 yayın: 932'si makale, araştırmaya dahil etme kriterleriyle toplam 370 makale) VOSviewer programıyla analiz edilmiştir. Sonuç olarak, konuya ilişkin makalelerin mevcut durumu ortaya konmuştur. Bu durum, gelecekte yapılacak çalışmalara yön gösterilecektir.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel Toksisite, Yönetim, Örgütsel Davranış, Bibliyometrik Analiz, Sağlık, Vosviewer, Scopus

GİRİŞ

Toksisite kavramının kökeni fen bilimleri ile sağlık bilimlerine dayanmakta, kavramın yönetim alanında ve örgütsel davranış alanında yer alması, ilk olarak Whicker'ın (1996) "toksik" yani zehirli liderlik terimini kullanmasıyla başlamıştır. Literatürde "bireylerin özgüvenlerini azaltan ve işleri ile bağlarını zayıflatan örgütsel acı" şeklinde ifade edilen "örgütsel toksisite" kavramı, ilk kez Frost (2004) tarafından sistematik biçimde tanımlanmıştır (Arar vd., 2019). Kavramın kuramsal temelleri; Fiedler'in lider-üye etkileşimi teorisi, Turner'ın kendini sınıflandırma yaklaşımı, Tajfel'in sosyal kimlik kuramı, Freud'un psikodinamik yaklaşımı, Bandura'nın sosyal öğrenme kuramı ve Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi gibi psikolojik ve sosyolojik yaklaşımlara dayanmaktadır (akt. Kasalak ve Aksu, 2016). Organizasyonları anlamak için, toksik çalışma koşullarının kişilerarası ve mesleki düzeyde ele alınması kritik önemdedir. Aksi halde, örgütsel etkinlik kaybı, olumsuz iklim oluşumu ve sistemsel işlev bozuklukları kaçınılmaz olacaktır (Demirdağ, 2018).

Bu çalışma, örgütsel toksisite konulu çalışmaları incelemek amacıyla bibliyometrik analiz yöntemi kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Bu bağlamda, çalışma kapsamında Scopus veri tabanında yer alan örgütsel toksisite konulu akademik yayınların bibliyometrik analizi gerçekleştirilerek, konuya ilişkin genel bir perspektif sunulması amaçlanmaktadır. Çalışmada, örgütsel toksisite konusundaki akademik araştırmaların yayın eğilimleri, anahtar kelime analizleri, en fazla miktarda atıf alan yazarlar, iş birliği ağları ve en fazla miktareda yayın yapan ülkeler/kurumlar vb. incelenerek alanın mevcut durumunu ortaya koymak istenmiştir. Bu durumun, gelecekteki araştırmacılar için potansiyel çalışma fırsatları yaratacağı düşünülmektedir ve gelecekteki araştırmalara yön vermek hedeflenmektedir. Bu araştırmada Scopus veri tabanında çalışmanın yöntem bölümünde belirtilen anahtar kelimeler yardımıyla aşağıdaki sorulara yanıt aranmaktadır:

a. Örgütsel toksisite konusundaki akademik yayınların yıllara göre dağılımı nasıldır?

b. Örgütsel toksisite konusundaki akademik yayınların yayın türlerine göre dağılımı nasıldır?

c. Örgütsel toksisite konulu makalelerde yazarların arasındaki iş birliğini göstermekte olan ortak yazar bağları nasıldır?

d. Örgütsel toksisite konulu makalelerde konusuna ilişkin en fazla atıf alan yazarlar ve yazarların atıf bağları nasıldır?

e. Örgütsel toksisite konulu makalelerde en fazla atıf alan ülkeler ve ülkelerin atıf bağları nasıldır?

f. Örgütsel toksisite konulu makalelerde en fazla atıf alan kurumlar ve kurumların atıf bağları nasıldır?

g. Örgütsel toksisite konulu makalelerde en sık kullanılan anahtar kelimeler nelerdir?

h. Örgütsel toksisite konulu makalelerin bibliyografik eşleşme analizi nasıldır?

ı. Örgütsel toksisite konulu makalelerde yazarların bibliyografik eşleşme bağları nasıldır?

i. Örgütsel toksisite konulu makalelerde yazarların ortak atıf analizi nasıldır?

Bu araştırma soruları doğrultusunda yapılan bibliyometrik analizle Örgütsel toksisite konulu akademik çalışmaların gelişim sürecini ortaya koyarak gelecekte yapılacak araştırmalara yol gösterici bir çerçeve sunmayı da amaçlamaktadır.

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Toksisite, bireyde duygusal acı ve tükenmişlik yaratan bir süreçtir. Örgütsel toksisite ise, organizasyon içerisinde yayılan, çalışanların moral ve motivasyonunu olumsuz etkileyerek işlerine olan ilgilerini azaltan, özgüvenlerini ve saygınlıklarını zedeleyen olumsuz duygusal deneyimler olarak tanımlanmaktadır (Taş ve Alp, 2023). Bu tür ortamlarda iletişim biçimi dedikodu, çıkar ilişkileri ve karar alma süreçlerinde korku ve kararsızlık gibi yıkıcı dinamiklerle karakterize edilirken; çalışanlar bu ortamda sözlü ve fiziksel tehditlere maruz kalabilir, düşük performans sergileyebilir ve örgütsel savaşlar yaşayabilirler (Arar vd., 2019). Örgütsel toksisite dünya genelinde üretkenlik kaybına yol açan önemli bir stres kaynağıdır. Çalışanların olumsuz duygulanımlar karşısında mücadele etmek zorunda kalması, örgütlerin verimliliği ve rekabet gücü açısından ciddi tehdit oluşturmaktadır. Bu tür "zehirli" örgütlerde çalışanlar, işlerinden ve örgütsel hedeflerden uzaklaşabilmektedir (Taş ve Alp, 2023). Housman ve Minor (2015) toksik davranışların; müşteri kaybı, çalışan moralinde düşüş, iş gücü devrinin artışı ve dış paydaşlar nezdinde meşruiyet kaybı gibi ciddi maliyetler doğurabileceğini belirtmektedir.

Örgütsel toksisite genellikle hiyerarşide yukarıdan aşağıya yayılan bir etkiye sahiptir. Toksik kişi örgütün yönetim şemasında ne kadar yukarıda yer alırsa, etkilediği alan da o ölçüde geniş olur (Appelbaum ve Roy-Girard, 2007). Bu bağlamda, toksik liderlik, liderin ve çevresinin kişisel çıkarlarına odaklandığı, gerektiğinde güç ve zor kullanımıyla yönettiği bir liderlik tarzıdır. Özellikle totaliter yapıdaki örgütlerde bu tarz liderlik; polis gücü, baskıcı politikalar ve otoriter yönetim araçlarıyla desteklenmektedir (Padilla ve Mulvey, 2008). Toksik liderlik, örgütün norm ve değerlerini tehdit eden, uygunsuz davranış biçimleriyle sağlıksız çalışma ortamı yaratan olumsuz bir liderlik biçimidir. Böyle liderler, çalışanlarının moralini zedeleyerek hem fiziksel hem de psikolojik zarar verme potansiyeli taşır (Freitas, 2021). Ancak işsizlik oranlarının yüksek olduğu, iş ve hizmet odaklı sektörlerde çalışanlar, bu tür liderlik tarzlarına karşı direnç geliştirmek yerine sessiz kalmayı ve ortama uyum sağlamayı tercih etmektedir. Bu durum, "Ast Uyum Teorisi" (Subordinate Adaptation Theory - SAT) ile açıklanmaktadır. SAT'ye göre çalışanlar; baskın gruplara katılarak avantaj elde etmeye çalışmak, benzer deneyimler yaşayanlarla dayanışma grubu kurmak, alt konumlarını içselleştirerek ortamı katlanılabilir hale getirmek ya da sistemi istismar etmek üzere stratejik uyum yollarına başvurmaktadır (Adeoye vd., 2020).

Örgütsel toksisite, tekrar eden olumsuz davranışların bir araya gelerek çalışanlar ve örgüt üzerinde kalıcı tahribat yarattığı, çok boyutlu bir sorunsaldır. Araştırmalar, toksik iş ortamlarında çalışanların %80'inin sağlık sorunları yaşadığını ve çalışanların üçte birinin iş değiştirmeyi düşündüğünü, %14'ünün ise bu düşünceyi gerçekleştirdiğini göstermektedir (Demirdağ, 2018). Bu gibi ortamlarda yaşanan kronik stres, bireylerin başa çıkma becerilerini zorlamakta, psikolojik dayanıklılığın zayıflamasına ve tükenmişliğe yol açmaktadır (Taş ve Alp, 2023). Bu kapsamda, örgütsel toksisiteyi bütüncül biçimde analiz eden çalışmaların artırılması önemlidir.

ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Bu çalışma örgütsel toksisite konulu çalışmaları bibliyometrik analiz yöntemiyle derinlemesine bir şekilde incelemeyi amaçlamıştır. Bu kapsamda çalışmada, öncelikle konuya ilişkin literatür bilgisine yer verilmiş, ardından çalışmanın yöntem, bulgular ve tartışma sonuç bölümlerine yer verilmiştir. Bu noktada, çalışmada örgütsel toksisite konulu çalışmaların incelemesi için planlama, uygulama ve sonuç analizi olarak 3 aşama takip edilmiştir (Park ve McKilligan, 2018; Aktaran: Yılmaz, 2024).

Araştırmanın yönteminde bibliyometrik analize yer verilmiştir. Donthu'ya (2021) göre bibliyometrik analiz, hacimli bilimsel verileri analiz etmek için oldukça popüler olan bir yöntem iken aynı zamanda kesin bir yöntemdir (Donthu vd., 2021). Bibliyometrik analizin amacı ise, belli bir konu, araştırma sorusu ya da ilgi alanıyla ilgili olan bütün yayınları içine alacak şekilde yapılandırılmamış ve de büyük hacimli verileri inceleyip değerlendirmek ve de yorumlamaktır (Yılmaz, 2024). Bibliyometrik analiz için CiteSpace, HistCite ve R Bibliometrix paketi vb. birçok araç mevcuttur. Bunlar arasında Visualization of Similarities Viewer (VOSviewer), ağ verilerine dayalı haritalar oluşturup bunları görselleştirmek için birçok kaynaktan bilgi yükleme ve dışa aktarma konusundaki görselleştirme yetenekleri ve kullanılabilirliği ile bibliyometrik çalışmalarda popüler hale gelmektedir (Aktaran: Konu Kadirhanoğulları ve Köse, 2023). İlgili analiz programı, özellikle yüksek frekanslı terimleri ifade edip bunlar arasındaki ilişkileri göstermek için kullanışlıdır (Lis vd., 2020; Biresselioglu vd., 2022; Aktaran: Kara ve Kara, 2024).

Araştırma çerçevesinde Scopus veri tabanı kullanılmıştır. Araştırmaya konu akademik yayınların sadece Scopus veri tabanından alınmasının sebebi, Scopus veri tabanıyla birlikte farklı veri tabanlarında da yer alan aynı çalışmaların tekrar değerlendirilmesini önlemektir. Ayrıca, Alsharif, Salleh ve Baharun (2020), Scopus'un, geniş bir konu yelpazesini kapsayan en büyük özet ve atıf veritabanı olarak kabul edildiğini ifade etmişlerdir. Bu nedenle, Scopus veritabanı belki de Web of Science'ta (WOS) bulunmayan daha fazla konuyu kapsamaktadır (Alsharif, Salleh ve Baharun, 2020). Çalışma için Scopus veri tabanının tercih edilmesi, bu araştırmaların güvenirliği açısından da önemli bir faktördür. Konuya ilişkin olarak literatürde yer alan çalışmaların geçmişi, bugünü ve de geleceği bütünsel bir bakış açısı ile görselleştirilmiştir. İlgili konuda hazırlanıp, erişime açık olmayan akademik yayınlar ise, çalışmanın sınırlılıklarını oluşturmaktadır. Bu kapsamda 28.03.2025 tarihinde "organizational toxcity", "toxic behaviours", "organizational toksicity", "toksic behaviours", "toxic behavior" ve "toksic behavior" anahtar sözcükleriyle Scopus veri tabanında bir arama gerçekleştirilmiştir.

Scopus veri tabanında konuya ilişkin ilgili tarihte "tüm alanlar" kısmı seçilerek yapılmış olan aramada 1478 doküman elde edilmiştir. Belge türü sınırlandırmasındaysa, "araştırma makalesi" türündeki içerikler seçilmiş ve toplam 932 makaleye ulaşılmıştır. Araştırma sonucu elde edilen makaleler için konu alanı sınırlaması yapılmıştır. Bu kapsamda yalnızca Sosyal Bilimler (300 makale), İşletme, Yönetim ve Muhasebe (119 makale) ile konu sınırlandırması yapılmıştır. Böylece (iki alana da dahil olduğu işaretlenen çalışmalar sonucu 419 değil) toplam 370 makale elde edilmiştir (Bu 370 makalenin 359'u İngilizce, 1'i İspanyolca ve 1'i de Farsça dilinde yazılmıştır. 370 makale sayı olarak az görüldüğünden daha fazla sınırlandırmaya-örneğin açık erişimli makalelerin dahil edilmesi vb. işlemler- gidilmemiştir.)

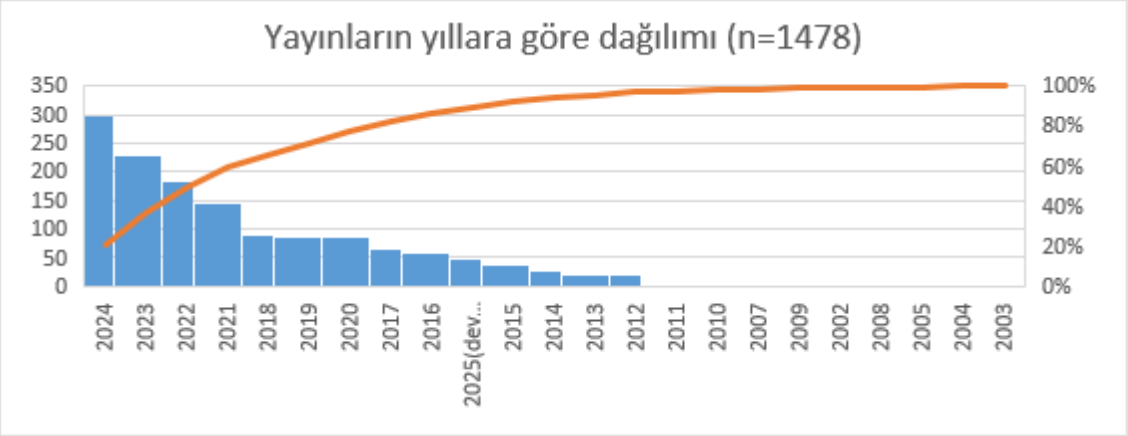
Kısaca, Scopus veri tabanından ilgili anahtar kelimeler kullanılarak elde edilen toplam 370 makale VOSviewer yazılımıyla analiz edilmiş ve bu analizden elde edilen bulgular aşağıda sunulmuştur. Tablo 1. ile Şekil 2. ve Şekil 3.'te konuya ilişkin 1478 yayının yıllara göre dağılımına yer verilmiştir.

Tablo 1. Konuya ilişkin tüm yayınların (n=1478) yıllara göre dağılımı

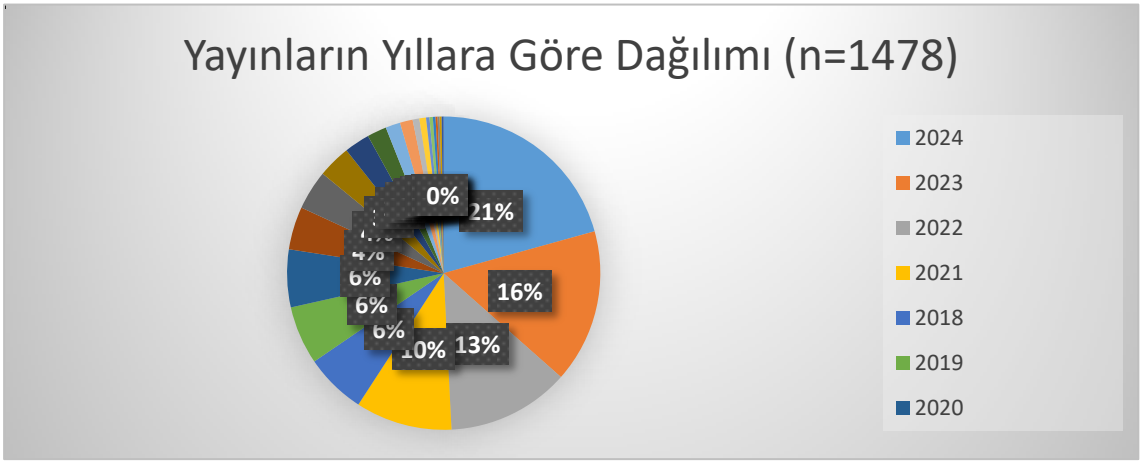
	n	**(%)**	**Yıl**	**n**	**(%)**
2024	299	21	2001	3	0,2
2023	229	16	1978	2	0,13
2022	183	13	2000	2	0,13
2021	144	10	1988	2	0,13
2018	91	6	1987	2	0,13
2019	87	6	2006	2	0,13
2020	86	6	1998	2	0,13
2017	64	4	1981	2	0,13
2016	59	4	1993	2	0,13
2025(devam ediyor)	49	3	1991	2	0,13
2015	38	3	1970	1	0,07
2014	29	2	1985	1	0,07
2013	22	2	1996	1	0,07
2012	19	1	1997	1	0,07
2011	10	1	1977	1	0,07
2010	10	1	1976	1	0,07
2007	5	0,3	1971	1	0,07
2009	5	0,3	1980	1	0,07
2002	4	0,28	1995	1	0,07
2008	3	0,2	1989	1	0,07
2005	3	0,2	1982	1	0,07
2004	3	0,2	1984	1	0,07
2003	3	0,2			
			Toplam	1478	100

Tablo 1. ile Şekil 1. ve de Şekil 2.'de örgütsel toksisite konusuna ilişkin ilişkin yayınların en fazla 2024 yılında yapıldığı, 2021 yılından sonra her yıl konuya ilişkin yayın yapıldığı ve bu yayınların her birinin miktarının bir önceki yıla göre daha fazla oranda olduğu görülmektedir.

Şekil 1. Konuya ilişkin tüm yayınların yıllara göre dağılımı (Histogram grafiğiyle)

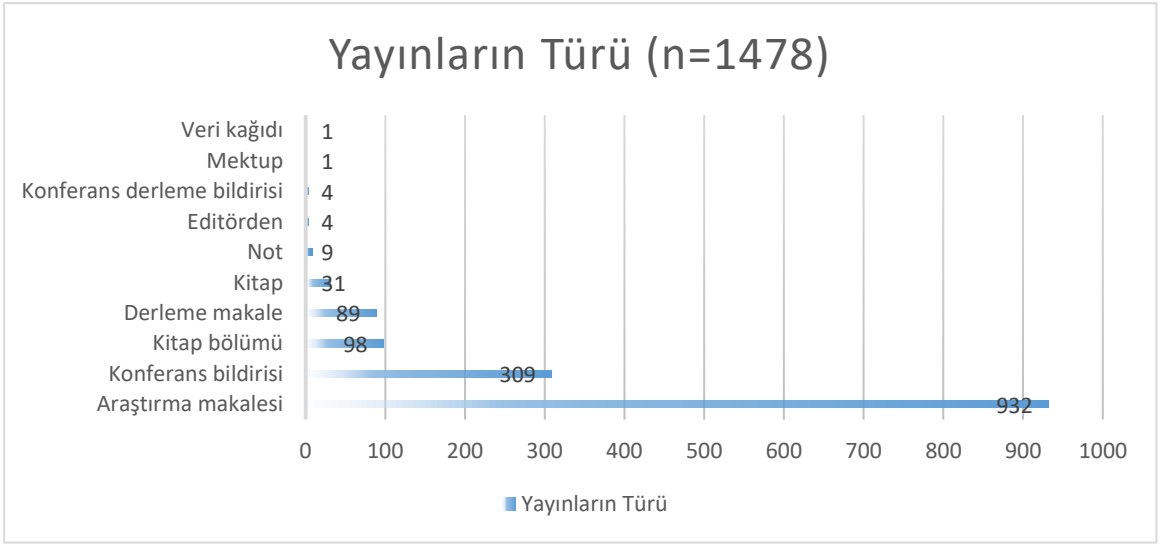


Şekil 2. Konuya ilişkin tüm yayınların yıllara göre dağılımı



En eskisi 1970 ve en yenisi 2025 yılında yayımlanmış olan toplam 1478 yayının türlerine göre dağılımı şu şekildedir: 932'si araştırma makalesi olmak üzere, konferans bildirisi (n=309), kitap bölümü (n=98), derleme makale(n=89), kitap (n=31), not (n=9), editörden (editorial, n=4), konferans derleme bildiri (n=4), mektup (n=1), veri kağıdı (data paper, n==1). Şekil 3.'te ve Tablo 2.'de "örgütsel toksisite" konusuna ilişkin yayınların türlerine ilişkin dağılımına yer verilmiştir.

Şekil 3. Yayınların türlerine göre dağılımı



Tablo 2. Yayınların türleri

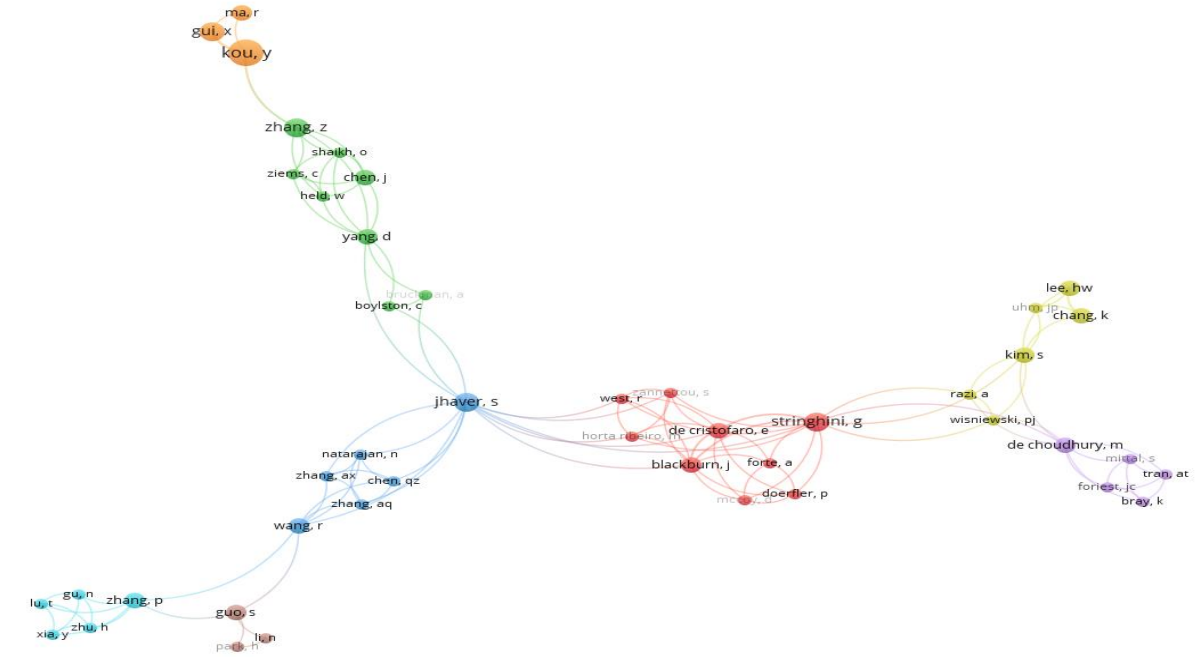
Yayın Türü	n	%
Araştırma makalesi	932	%63
Konferans bildirisi	309	%21
Kitap bölümü	98	%7
Derleme makale	89	%6
Kitap	31	%2
Not	9	%0,6
Editörden	4	%0,3
Konferans derleme bildirisi	4	%0,3
Mektup	1	%0,07
Veri (data paper)	1	%0,07
Toplam	1478	100

BULGULAR VE TARTIŞMA

Ortak Yazar Analizi (Co-authorship authors)

Yazarların ortak yazarlık analizine göre, en fazla bağlantılı ve iş birliği yapan yazarları tespit etmek üzere en az 1 yayın ve en az 1 atıf kriteri belirlenerek ağ haritası oluşturulmuştur. Aralarında en yüksek bağlantı bulunan isimler arasında yapılan analize göre toplamda (45 kişi ile yapılan analize göre) 8 küme, 115 bağlantı ve toplam bağlantı gücü 122 olarak tespit edilmiştir. En fazla dokümanı(makale) olan yazarlar sırasıyla Mandryk, RL. (6), Gandolfi, E. (6) ve Kou, Y.'dir (6). En çok atıf alan yazarların (244 atıf ile Pelletier, KL., 191 atıfla Jhaver, S. ve 185 atıfla Yang, D.) en bağlantılı yazarlar olmadığı ayrıca görülmektedir. En bağlantılı yazarlar sırasıyla Mandryk, RL. (toplam bağlantı gücü 21), Gandolfi, E. (toplam bağlantı gücü 20) ve Ferdig, RE.'dir (toplam bağlantı gücü 18). Bu noktada, konuya ilişkin en fazla dokümanı olan ilk iki yazarın bağlantı gücü en yüksek yazarlar olduğu tespit edilmiştir.

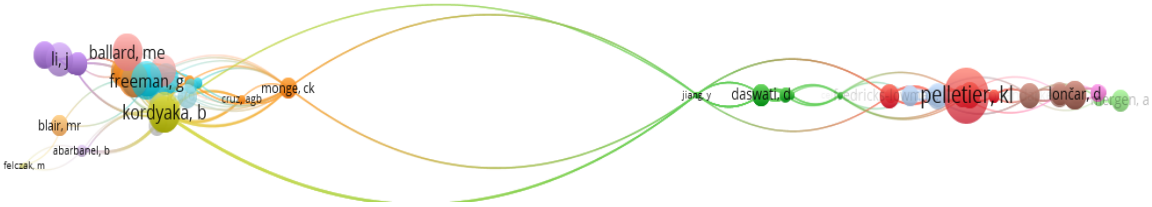
Şekil 4. Yazarlar Arası İş Birliğini Gösteren Ortak Yazar Bağları



Yazarların Atıf Analizi (Citation of authors)

Atıf ağlarını tespit etmek üzere en az 1 yayın ve en az 1 atıf kriteri ile yazar atıf analizine dair ağ haritası çıkarılmıştır. Birbiriyle bağlantılı olduğu görülen 259 birim eser ile yapılan analize göre 31 küme, 979 bağlantı ve 1139 toplam bağlantı gücü elde edilmiştir. En çok atıf alan yazarlar 244 atıf ile Pelletier, KL., 191 atıfla Jhaver, S. ve 185 atıfla Yang, D. olmuştur. Ayrıca, atıf sayısı en yüksek diğer yazarlar sırasıyla Stringhini, G. (149), Kordyaka, B. (131), ve Marchington, M.'dir (123).

Şekil 5. Yazarların Atıf Bağları

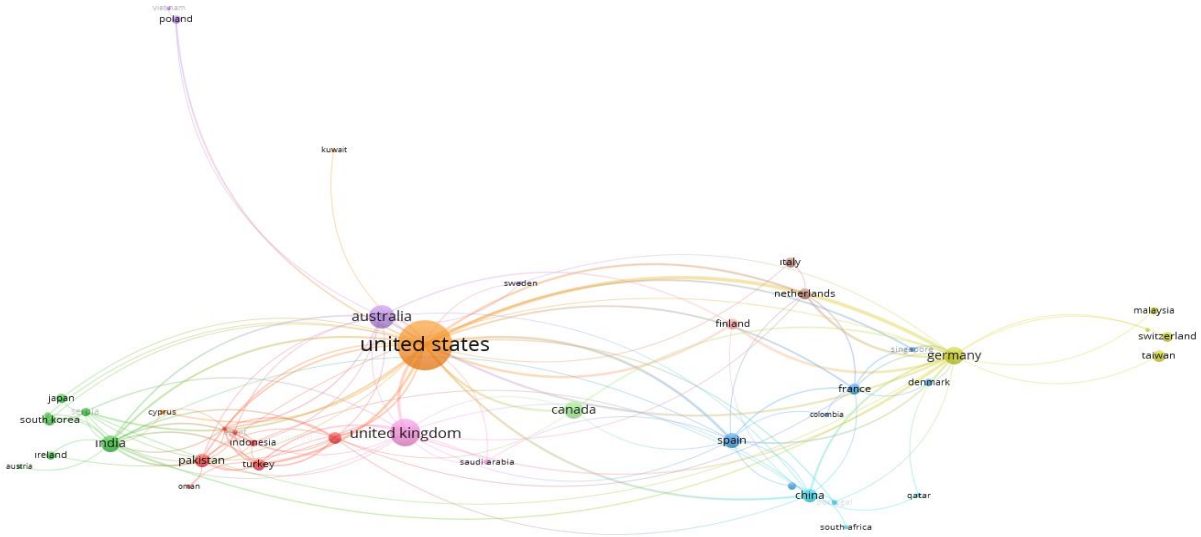


Ülkelerin Atıf Analizi (Citation of Countries)

Yayınların menşei ülkelerine göre aldıkları atıflara dair ağ haritası oluşturmak üzere bir ülke tarafından en az 1 eser yayınlanması ve 1 atıf alınması kriteri kapsamında aralarında ilişki bulunan 42

gözlem birimi üzerinden analiz yapılmıştır. 11 küme, 127 bağlantı ve 278 toplam bağlantı gücü tespit edilmiştir. En fazla "atıf alan ülkeler" Amerika Birleşik Devletleri (ABD, 2078 atıf), Birleşik Krallık (656 atıf), Avustralya (470 atıf) ve Almanya (271 atıf) olmuştur. Toplam bağlantı gücü açısından bu ülkelerden ABD (114 toplam bağlantı gücü) ve Almanya (toplam bağlantı gücü 71) ilk ikide yer almakta; Hindistan toplam 32 bağlantı gücüyle üçüncü sırada; Birleşik Krallık ise toplam 30 bağlantı gücüyle dördüncü sırada yer almaktadır. "Eser sayısı olarak" ise sıralama ABD (119 yayın), Birleşik Krallık (31 yayın), Avustralya (29 yayın) ve İspanya (24 yayın) şeklindedir.

Şekil 6. Ülkelerin Atıf Bağları



Kurumların Atıf Analizi (Citation of Organizations)

Kurumlar arası atıflara dair ağ haritası oluşturmak üzere bir kurum tarafından en az 1 eser yayınlanması ve 1 atıf alınması kriteri kapsamında aralarında ilişki bulunan 189 gözlem birimi üzerinden analiz yapılmıştır. 29 küme ve 479 bağlantı, 506 toplam bağlantı gücü tespit edilmiştir. Kent State University, United States 4 eser ile; Tampere University, Finland, Utrecht University, Netherlands, University Collage London, Birleşik Krallık, University of Saskatchewan, Kanada, Digital Media Lab, University of Bremen, Almanya ise 3'er eserle temsil edilmiştir. Ayrıca, en fazla "atıf" alan yayınların adres kurumları 191 atıfla Rutgers University (ABD), 156 atıfla California State University (ABD), 151 atıfla Georgia Institute of Technology (ABD), 149 atıfla Boston University (ABD) ve 123 atıfla Manchester Business School Human Research Management (Birleşik Krallık) olmuştur.

Şekil 7. Kurumların Atıf Bağları

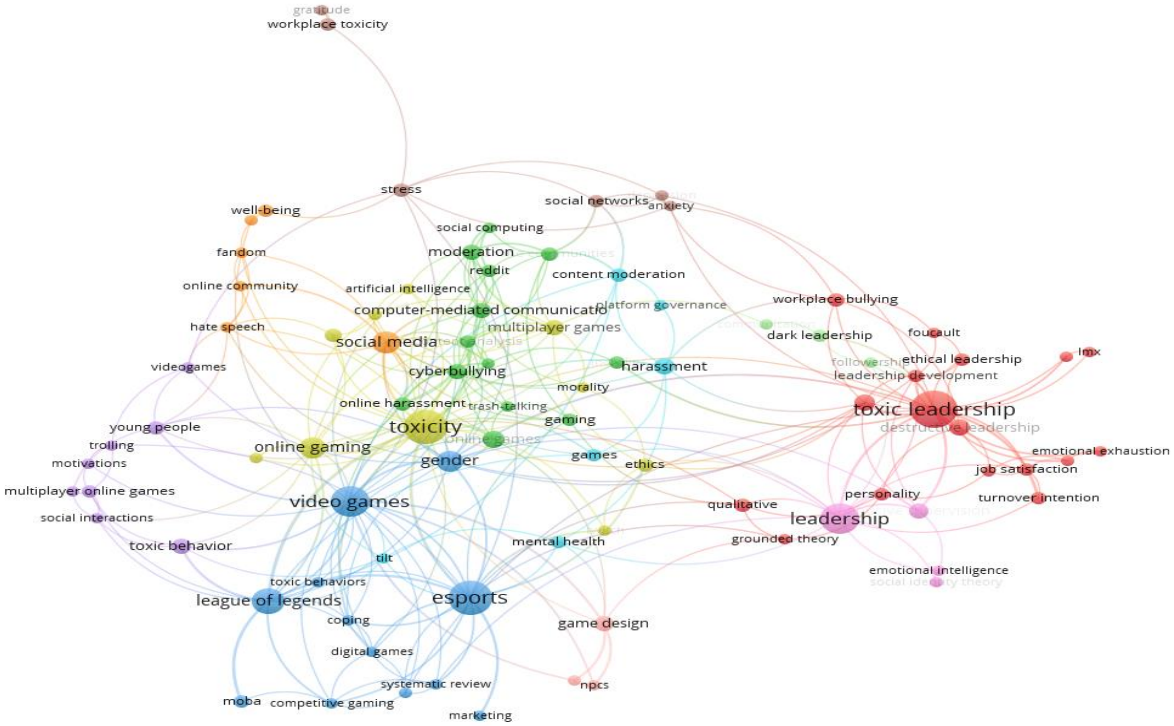


Anahtar Kelime Analizi (Co-occurence of All Keywords)

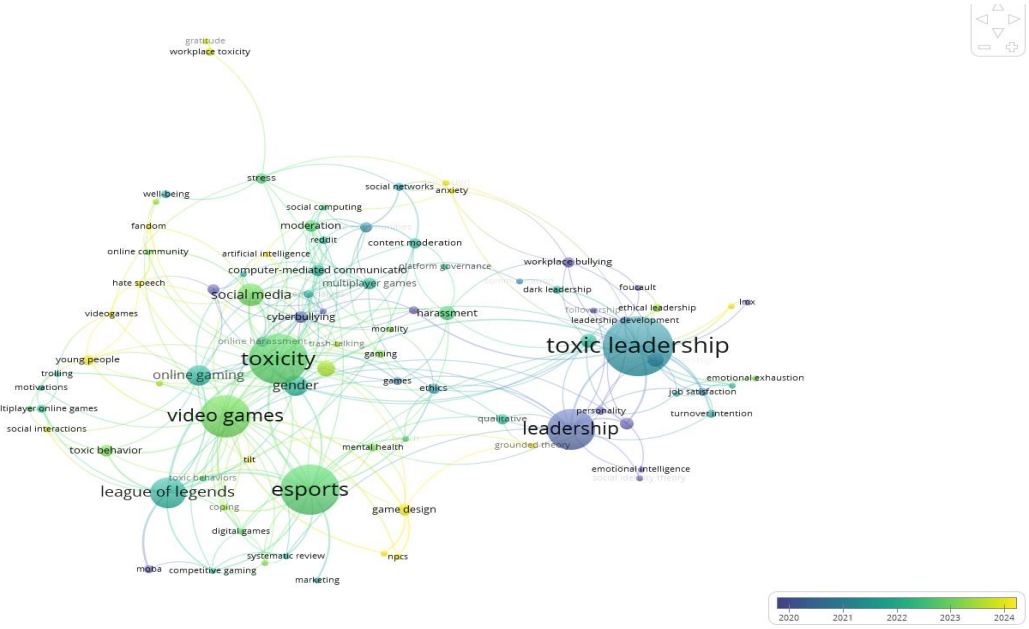
Örgütsel toksisiteyle ilgili yayınlarda en sıkça kullanılan anahtar kelimeler incelendiğinde, 35 tekrarla toxic leadership (toksik liderlik), 29'ar tekrarla toxicity ve esports, 24 tekrar ile video games ve 23 tekrarla leadership (liderlik) ifadeleri önde gelmektedir. Toplam bağlantı gücü açısından ise en güçlü ifadeler arasında toxicity (bağlantı gücü 48), toxic leadership ve video games (bağlantı gücü 37) ve esports (bağlantı gücü 35) yer almaktadır. En az 3 defa görülen ve aralarında ilişki bulunan 88 gözlem

birimi ile yapılan analiz neticesinde toplam 11 küme, 293 bağlantı ve 380 toplam bağlantı gücü tespit edilmiştir.

Şekil 8. En Sık Kullanılan Anahtar Kelime Bağları



Şekil 9. Yıllara Göre En Sık Kullanılan Anahtar Kelimeler

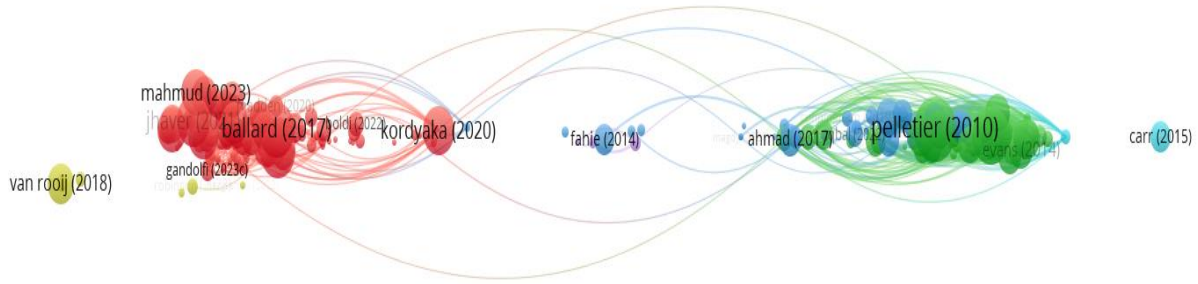


Metinlerin Bibliyografik Eşleşme Analizi (Bibliographic Coupling of Documents)

Birbirinden bağımsız iki kaynak tarafından alıntılanmış ortak bir esere atıf yapılması durumuna "bibliyografik eşleşme" denilmektedir (Ateşçi ve Dirik, 2024). En az 1 atıf almış olmak kriteri ile seçilen ve aralarında bağlantı bulunan 262 birim eser ile yapılan analize göre 6 küme, 6789 bağlantı ve 13428 toplam bağlantı gücü elde edilmiştir. En fazla bibliyografik eşleşme olan yayınlar 156 alıntı ile Pelletier (2010), 123 alıntıyla Marchington (2015) ve 110 alıntı ile Ballard (2017) olmuştur. Toplam

bağlantı gücünün en yüksek olduğu eserler ise, toplam bağlantı gücü 449 olan Bhandarker (2019), toplam bağlantı gücü 417 olan Emblemsvag (2023) ve toplam bağlantı gücü 385 olan Pandey (2021) olmuştur.

Şekil 10. Çalışmaların Bibliyografik Eşleşme Bağları



Yazarların Bibliyografik Eşleşme Analizi (Bibliographic Coupling of Authors)

En az 1 eser yayınlamış ve 1 atıf almış olmak kriteri ile seçilen ve aralarında bağlantı bulunan 698 birim ile yapılan analize göre 20 küme, 51597 bağlantı ve 233194 toplam bağlantı gücü elde edilmiştir. Yazarlardan en fazla bibliyografik eşleşmeye sahip olan yazar 6 eser, 42 atıf ve 4470 toplam bağlantı gücü ile Gandolfi, E.'dir.

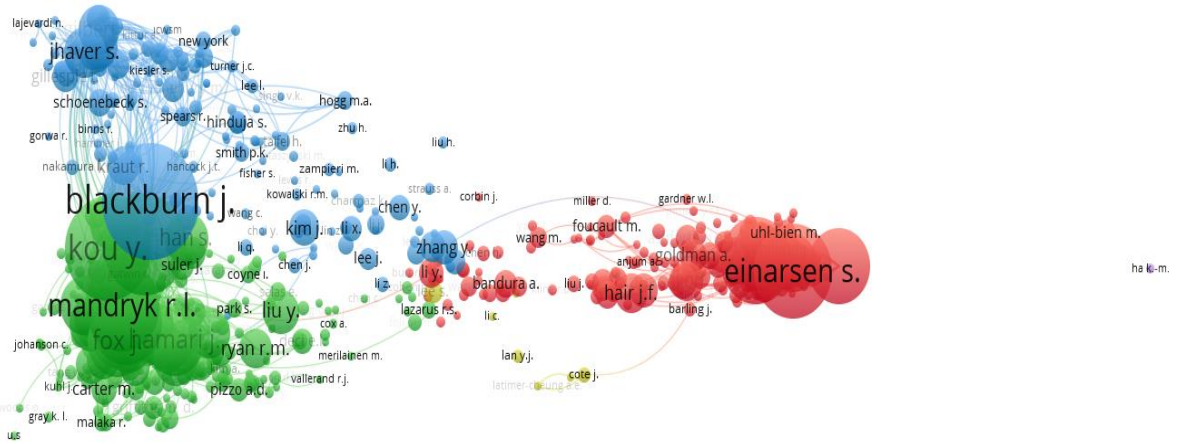
Şekil 11. Yazarların bibliyografik eşleşme bağları



Yazarların Ortak Atıf Analizi (Co-citation of Co-authors)

Bir yayında atıf yapılan farklı kaynaklar ortak atıf (co-citation) şeklinde tanımlanır (Ateşci ve Dirik, 2024). Atıf sayısı minimum 10 seçilerek 670 birim üzerinden yapılan analize göre toplamda 5 küme, 77502 bağlantı ve 3866964 toplam bağlantı gücü tespit edilmiştir. En fazla ortak atıf yapılan yazarlar Blackburn, J. (150), Kou, Y. (133) ve Kwak, H. (129) olarak tespit edilmiştir.

Şekil 12. Ortak atıf yapılan yazarlar arası bağlar



SONUÇ VE ÖNERİLER

Birçok kurama dayalı olarak geliştirilen ve temellendirilebilen örgütsel toksisite, organizasyonlar için iyi olmayan, yarar sağlamayan, motivasyon, enerji, ve verimlilik düşürücü ya da zararlara yol açabilen olumsuz durumları ifade etmektedir. Dolayısıyla da örgütsel toksisitenin birçok nedeni mevcuttur. Günümüz bilgi ve teknoloji çağında bireylerin ve örgütlerin rekabet halinde oldukları düşünüldüklerinde bir arada çalışmak durumunda olan bireylerin zaman zaman çalıştıkları organizasyon içerisinde örgütsel toksisite ile karşılaşabilmeleri mümkündür. Örgütlerde toksisiteyle baş edebilmek için ise bireysel ve örgütsel düzeyde çeşitli başa çıkma stratejilerinin uygulanması gerekmektedir. Bu kapsamda, bu çalışmada örgütsel toksisiteye ilişkin bibliyometrik ağ analizi yapılmıştır. Çalışmada yönetimde Scopus veri tabanında yer alan makalelerin mevcut durumu ortaya konmuş, örgütsel toksisiteye ilişkin çalışmaların miktarının son yıllarda (özellikle 2021 yılı ve sonrası) artış gösterdiği ve dolayısıyla araştırmacıların bu konuya ilgisinin arttığı sonucuna ulaşılmıştır.

Konuya ilişkin Scopus'ta yer alan en fazla yayın türünün makale olduğu, konuya ilişkin en fazla makalenin yayımlandığı ve en fazla "atıf alan ülkelerin" sırasıyla ABD, Birleşik Krallık ve Avustralya'da yapıldığı belirlenmiştir. Konuya ilişkin en fazla makalesi yayımlanmış olan yazarlar ise 6'şar makaleyle Mandryk, RL., Gandolfi, E. ve Kou, Y. Olmuştur. En çok atıf alan yazarlar ise sırasıyla Pelletier, KL., Jhaver, S. ve Yang, D.'dir. Bu çalışmada ayrıca konuya ilişkin olarak ilgili veritabanında yer alan yayınlarda en sık kullanılan anahtar kelimelerin sırasıyla "toxic leadership (toksik liderlik)" ve "toxicity" olduğu tespit edilmiştir. Konuya ilişkin son yıllarda sıklıkla kullanılan anahtar kelimelerin ise "toxicity (toksisite)", "stress (stres)", "artificial intelligion (yapay zeka)", "workplace toxicity(işyerinde toksisite)" vb. olduğu belirlenmiştir. Tüm bu bilgiler, gelecekte konuya ilişkin olarak çalışma yapacak olan kişilere yön gösterilmesi (örneğin araştırmacıların kullandıkları anahtar kelimeler araştırmaları için konuya ilişkin araştırma yapacak kişilere yön gösterebilir) açısından faydalı olacaktır. Aşağıda bu konu detaylandırılmıştır:

Gelecekteki Araştırmalara Yön Verme

Bu çalışma, örgütsel toksisite literatürüne dair sistematik ve görsel bir analiz sunarak, gelecekte yapılacak araştırmalar için aşağıdaki alanlarda yol gösterici bir zemin hazırlamaktadır:

- Alt Temaların Derinleştirilmesi:

"Toksik liderlik", "toksik çalışma ortamı" ve "toksik iş arkadaşları" gibi öne çıkan kavramlar, literatürde sıkça yer almakla birlikte çok-disiplinli perspektiflerle (psikoloji, sosyoloji, sağlık yönetimi vb.) henüz yeterince kapsamlı ele alınmamıştır.Bu temalar bağlamında cinsiyet, yaş, kültürel farklılıklar gibi demografik faktörlerin toksisite algısı üzerindeki etkisi daha fazla araştırılabilir.

- Yeni Konjonktürel Dinamikler:

COVID-19 sonrası iş dünyası, hibrit çalışma modelleri, uzaktan liderlik gibi güncel gelişmeler, örgütsel toksisitenin biçimini ve etkisini dönüştürmüştür. Bu yeni dinamiklerin toksik davranışlarla nasıl etkileştiği henüz yeterince araştırılmamıştır.

- Yapay Zeka ve Dijitalleşme ile Etkileşim:

Bibliyometrik analizde son yıllarda konuya ilişkin olarak sıkça tekrar eden anahtar kelimelerden biri "artificial intelligence" olmuştur. Bu da yapay zekâ uygulamalarının toksisiteyi artırma veya azaltma potansiyeli hakkında araştırma ihtiyacına işaret etmektedir. Örneğin: Yapay zekâ tabanlı performans izleme sistemlerinin çalışanlar üzerindeki psikolojik baskısı, dijital mobbing gibi başlıklar yeni araştırma fırsatları sunmaktadır.

- Pozitif Psikoloji ve Müdahale Programlarıyla İlişkilendirme:

Örgütsel toksisite literatürü çoğunlukla tanımlayıcı ve betimleyici kalmaktadır. Gelecekteki araştırmalarda çözüm odaklı müdahale modelleri (ör. örgütsel psikolojik dayanıklılık, pozitif örgütsel davranış stratejileri) geliştirilmesi önerilmektedir.

- Kurum Tipleri ve Sektör Bazlı Farklılıklar:

Literatürde kamu-özel sektör, hizmet-imalat sektörü gibi farklı örgüt tiplerinde toksisite düzeyleri yeterince karşılaştırılmamıştır. Farklı örgütsel yapılardaki toksisite kaynakları ve etkileri kıyaslanarak çeşitlendirilebilir.

KAYNAKÇA

Adeoye, S. O., Egbuta, O. U. & Ayeni, D. (2020). Toxic leadership and organisational silence: an appraisal of selected faith-based organisations in ogun state, nigeria. Journal of Resources Development and Management. *An International Peer-Reviewed Journal*, 67, 37-47.

Alsharif, A.H., Salleh, N.Z.M. ve Baharun, R. (2020). Research Trends of neuromarketing: a bibliometric analysis. *Journal of Theoretical and Applied Information Technology, 98*(15), 2948-2962.

Appelbaum, S. H & Roy-Girard, D. (2007). Toxins in the workplace: affect on organizations and employees. *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society,* 7(1), 17-28.

Arar, T., Arar, E. S. & Öneren, M. (2019). Daha iyi bir iş yaşamı: örgütsel toksisitenin oluşmasında etkili faktörlerin ahp ile hiyerarşik olarak sıralanması. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 18(35), 59-78. https://doi.org/10.35408/comuybd.520214

Atesci, O., Dirik, D. (2024). A Bibliometric analysis of studies on the relationship between transformational leadership and ınnovative work behavior. *Journal Of Business Research-Turk,* 16 (4), 2218-2236.

Biresselioglu, M. E., Demir, M. H., Solak, B. & Turan, U. (2022). Understanding the dynamics and conceptualization of environmental citizenship and energy citizenship: Evidence from the existing literature. *Frontiers in Energy Research*, 10, 1018035.

Demirdağ, S. (2018). The perceptions of academicians on organizational toxicity. *Kastamonu Education Journal,* 26(4), 1319-1334. https://doi.org/10.24106/kefdergi.346652.

Donthu, N., Kumar, S., Mukherjee, D., Pandey, N. & Lim, V. M. (2021). How to conduct a bibliometric analysis: An overview and guidelines. *Journal of Business Researches*, 133, 285-296.

Freitas, D. A. (2021). T*oxic leadership determinants: the role of individual and organisational variables*, Master's thesis, Universidade de Coimbra, Portekiz.

Housman, M.& Minor, D. (2015) *Toxic workers*. Harvard Business School working paper,16-57.

Kara, M., & Kara, N. Ş. (2024). Sporda kaygı kavramı üzerine yapılan çalışmaların VOSviewer ile bibliyometrik analizi. *Herkes için Spor ve Rekreasyon Dergisi*, 6(2), 180-192.

Kasalak, G., & Aksu, M. B. (2016). Örgütler nasıl zehirlenir? Öğretim elemanlarının örgütsel toksisite algıları. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi,* 31(4), 676-694. https://doi.org/10.16986/HUJE.2016015696.

Konu Kadirhanoğullari, M. & Özay Köse, E. (2023). Bibliometric analysis: Technology studies in science education. *International Journal of Technology in Education and Science (IJTES)*, 7(2), 167-191.

Lis, A., Sudolska, A., Pietryka, I., & Kozakiewicz, A. (2020). Cloud computing and energy efficiency: mapping the thematic structure of research. *Energies*, 13(16), 4117.

Padilla, A. & Mulvey, P. (2008). Leadership toxicity: sources and remedies. *Organisations and People*, 15(3), 27-37.

Park, H. & McKilligan, S. (2018). *A systematic literature review for human-computer ınteraction and design thinking process integration.* In Lecture Notes in Computer Science, 725–740.

Taş, M. A. & Alp, S. (2023). Örgütsel toksisite ile işe angaje olma arasındaki ilişkide psikolojik dayanıklılığın aracı rolü. *Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13 (2), 695-717. https://doi.org/10.18074/ckuiibfd.1208482.

Yılmaz, M. T. (2024). Akıllı kişisel asistanlar: bibliyometrik analiz. *Manisa Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 22(3), 296-316.

İŞ YAŞAMINDA BASKINLIĞIN ETKİLERİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Yeliz GEDİK
Malatya Turgut Özal Üniversitesi, yeliz.gedik@ozal.edu.tr

Buse ÖCAL
Fırat Üniversitesi (Yüksek Lisans Mezunu), bsocal2323@gmail.com

ÖZET

Organizasyon literatürü incelendiğinde prestijli veya baskın bireylerin diğerleri üzerinde etkili olduğu, ancak baskın bireylerin sevilme ve takım-odaklı olma noktasında nispeten olumsuz değerlendirildiği görülmektedir. Araştırmalardan elde edilen bu olumsuz bulguların bir sebebi literatürde yer alan baskınlık tanımlarının çoğunlukla olumsuz çağrışım yapan davranış ve özellikleri kapsaması ve ilgili çalışmalarda olumlu sayılabilecek davranış ve özelliklerin göz ardı edilmesi olabilir. Dolayısıyla, bu çalışmanın birinci amacı, baskınlık kavramını olumlu ve olumsuz baskınlık başlıkları altında ele alarak bunların çalışma takımlarındaki baskın kişilerin sevilme ve davranışlarının normlara uygunluğunun değerlendirilmesi üzerindeki etkilerini araştırmaktır. Çalışmanın ikinci amacı ise bahsi geçen ilişkilerde prososyal davranışların düzenleyici rolünü incelemektir. İstanbul'da öğrenim gören 95 üniversite öğrencisiyle gerçekleştirilen bir senaryo çalışması sonucunda iş yaşamında olumlu baskınlık sergileyen bireylerin olumsuz baskınlık sergileyen bireylere göre daha fazla sevildiği ve normatif olarak daha olumlu değerlendirildiği belirlenmiştir. Ayrıca, prososyal davranışların her iki baskınlık türü için sevilmeyi artırıcı etkisinin olduğu ve normatif değerlendirmeyi de olumlu etkilediği belirlenmiştir.

Anahtar Kelimeler: Olumlu Baskınlık, Olumsuz Baskınlık, Prososyal Davranışlar, Sevilme, Normatif Değerlendirme

GİRİŞ

Prestij ve baskınlık, iş yaşamında başkaları üzerinde etkili olmayı hedefleyen bireylerin başvurduğu iki başarılı davranışsal strateji olarak literatürde yerini almıştır (McClanahan, 2020). Prestijli kişilerin uzmanlık ve bilgi birikimlerini paylaşarak diğerlerinin saygısını kazandığı, baskın kişilerin ise çalışma arkadaşlarını zorlamak, sindirmek ve onların değerli kaynaklara erişimini kontrol etmek suretiyle kendilerine itaat edilmesini sağladıkları öne sürülmektedir (Cheng ve diğerleri, 2013). Prestijli kişiler, başkalarına mentorluk yapma ve yardım etme becerilerinden dolayı aynı takımda yer alan bireylerin takdir ve beğenisini kazanırken, baskın kişiler etkili olsalar bile korku uyandırdıkları için diğerleri tarafından daha az sevilmektedir (Cheng ve diğerleri, 2010; Witkower ve diğerleri, 2020). Baskın bireylerin, aynı zamanda, kişisel çıkarlarını takım çıkarlarından üstün tuttukları ve iş yaşamındaki normlara aykırı davranışlar sergileme eğiliminde oldukları düşünülmektedir (Chen Zeng ve diğerleri, 2022; Maner, 2017).

Bugüne kadarki araştırma bulgularında baskınlıkla ilgili ağırlıklı olarak olumsuz sonuçların elde edilmesinin nedenlerinden birinin ilgili yazında baskınlığa dair pek çok farklı tanımın olması ve var olan tanımların gene ağırlıklı olarak olumsuz çağrışım yapan davranış ve özellikleri içermesi olabilir. Ancak, baskınlığın nispeten olumlu davranış ve özellikleri içerdiğine dair bulgular da mevcuttur (ör., Burgoon ve diğerleri, 1998). Örneğin, iş yeri ortamında diğerlerine karşı agresif davranışlar sergileyen bir çalışan baskın olarak nitelendirilirken diğerleriyle iletişiminde sözünü esirgemeyen bir başka çalışan için de benzer düşünceler geliştirilebilir. Ancak, agresif davranışlar sergileyen bir çalışan ile sözünü esirgemeyen bir çalışanın diğerleri üzerinde yarattığı etkinin birbirinden farklı olacağını düşünmek doğal olacaktır. Dolayısıyla, baskınlığa dair üzerinde uzlaşılan tek bir tanımın bulunmaması

ve baskınlık kavramının niteliksel olarak birbiriyle benzeşmeyen pek çok davranış ve özelliği kapsıyor olması baskınlığın özellikle iş yeri bağlamındaki sonuçlarının anlaşılmasını zorlaştırmaktadır. Bu nedenle, baskınlık kavramı ele alınırken bu kavramın altında yer alan nispeten "olumlu" ve nispeten "olumsuz" davranış ve özelliklerin ayrımının yapılması büyük önem arz etmektedir.

Bu bilgiler doğrultusunda özellikle baskınlık yazınına katkı sunması beklenen bu çalışmanın iki temel amacı bulunmaktadır. Çalışmanın ilk amacı; baskınlık kavramını "olumlu baskınlık" ve "olumsuz baskınlık" olarak ele alarak bu iki baskınlık türünün iş yeri bağlamında baskın kişiyi sevme ve bu kişinin davranışlarının normlara uygunluğunu değerlendirme noktasında diğerleri tarafından nasıl algılandığını belirlemektir. Çalışmanın ikinci amacı ise; baskın bireylerin prososyal davranışlarının baskınlık ve bahsi geçen değerlendirmeler arasındaki ilişkiyi düzenleyip düzenlemediğini incelemektir. Çalışmanın hipotezlerini test etmek amacıyla örneklemini 95 katılımcının oluşturduğu bir senaryo çalışması gerçekleştirilmiştir.

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Organizasyon yazınında baskınlıkla ilgili farklı tanımların varlığı dikkat çekicidir. Örneğin, Kakkar ve Sivanathan (2017) baskınlığı hedeflere ulaşmada "iddialı, kontrolcü, kararlı ve kendinden emin olma" ile ilişkilendirirken (s. 6735), Cheng ve arkadaşları (2013) aynı kavramı "sosyal statüye ulaşmak için gözdağı ve baskı yoluyla korku uyandırmak" olarak tanımlamıştır (s. 106). Bu tanımlardan ilki baskınlığı olumlu özellik ve davranışlarla bağdaştırırken ikinci tanım aynı kavramı nispeten olumsuz bir kavram olarak konumlandırmıştır. Baskınlık kavramını açıklamaya çalışırken kavramın birbirinden farklı özellik ve davranışlarla ilişkilendirilmesi literatürde karmaşık ve birbiriyle çelişen sonuçlar elde edilmesine neden olmaktadır. Bu sebeple, özellikle çalışma takımları gibi güçlü normların yer aldığı ortamlarda baskınlık kavramının "olumlu baskınlık" ve "olumsuz baskınlık" olarak ele alınması zaruridir. Böyle bir ayrım, araştırma bulgularının baskınlığın nasıl kavramsallaştırıldığına göre şekillendiğini ortaya koyarak baskınlığı konu edinen çalışmaların daha dikkatli bir şekilde tasarlanmasına yardımcı olacaktır.

Literatürde olumlu baskınlığın altında konuşkan ve girişken olma, kendini rahatça ifade edebilme, enerjik ve öz güvenli olma, diğerlerini kolaylıkla ikna edebilme ve inisiyatif alabilme gibi başkaları üzerinde iyi bir izlenim bırakma potansiyeli taşıyan özellik ve davranışlar sıralanmaktadır. Olumlu baskınlık sergileyen bireylerin fikirlerine sıkı sıkıya bağlı olduğu ve bunları iş toplantıları gibi ortamlarda açık sözlü bir şekilde dile getirdikleri gözlemlenmiştir (Burgoon ve diğerleri, 1998). Ayrıca, bu kişilerin diğerleriyle iletişimlerinde buyurgan ve ısrarcı bir tarza sahip olduğu, sorumluluk üstlenmek suretiyle çevreleri üzerinde kontrol ve söz sahibi olduğu da bilinmektedir (Cheng ve diğerleri, 2013; Fiske, 2010).

İş yeri bağlamında olumsuz baskınlık ise genellikle fiziksel olmayan agresiflik ve zorlama yoluyla diğerlerinin itaatini kazanma yeteneği ile ilişkilendirilmiştir (Ketterman ve Manner, 2021). Olumsuz baskınlık sergileyen kişiler içinde yer aldıkları çalışma takımlarındaki değerli kaynaklara erişimi olan, bu kaynaklardan kimlerin yararlanabileceğine karar veren ve başkalarının alabileceği ödül ve cezalar üzerinde asimetrik kontrole sahip olan bireylerdir (Burgoon & Dunbar, 2006; Cheng ve diğerleri, 2013). Literatürde olumsuz baskınlık sergileyen kişilerin zorlayıcı davranışları nedeniyle çalışma takımlarındaki diğer kişilerde korku uyandırdığı ve bu kişilerin hem değer verdikleri kaynakları kaybetmemek hem de iyi oluş hâllerini sürdürebilmek için baskın kişilerin talep ve isteklerine uyum sağladığı belirtilmiştir (Cheng, 2020).

Bugüne kadar yapılan araştırmalar baskın bireylerin onlarla ortak bir görev üzerinde çalışmak üzere bir araya gelen diğerleri üzerinde etkili olduğunu; fakat genel olarak sevilmediklerini ortaya koymuştur (ör., Brand ve Mesoudi, 2019; Cheng ve diğerleri, 2013; Witkower ve diğerleri, 2020). Ancak, ilgili literatür bu bulgulara ulaşırken olumlu ve olumsuz baskınlık ayrımı yapmamıştır. Olumlu baskınlık sergileyen bireyler girişken, kendinden emin ve iddialı davranışlar sergiledikleri için yeterli görev yetkinliğine sahip olmadıkları durumlarda bile yaptıkları işte uzman olarak değerlendirilmektedir (ör., Anderson ve Kilduff, 2009; Littlepage ve diğerleri, 1995). Çalışma takımlarındaki uzmanlık algısının bireyler arası ilişkileri olumlu etkilediği, uzman olarak nitelendirilen kişilerin hem takım amaçlarının gerçekleştirilmesi hem de işle ilgili destek ve tavsiyeye ihtiyaç duyan

bireylerin kişisel hedeflerine ulaşması için sundukları katkı nedeniyle diğerlerinin saygı, sevgi ve beğenisini kazandığı belirtilmiştir (Maner, 2017; Van der Vegt ve diğerleri, 2006). Dolayısıyla, prestijli bireylere olduğu gibi olumlu baskınlık sergileyen bireylere de kişisel ilgi ve saygı gösterileceği ve diğer takım üyelerinin onlarla iletişim kurmak için daha fazla çaba sarf edeceği düşünülebilir (Cheng, 2020). Olumsuz baskınlığın ise çalışma takımlarında benzer bir yetkinlik algısı oluşturamayacağı ve dolayısıyla bireyler arası ilişkileri de bu denli olumlu etkilemeyeceği ön görülmektedir.

Hipotez 1: Çalışma takımlarında olumlu baskınlık sergileyen bireyler, olumsuz baskınlık sergileyen bireylere göre daha fazla sevilecektir.

İş yaşamında baskınlığın ifade edilme biçimini etkileyen en önemli faktörlerden biri de sosyal normların varlığıdır. Günümüzde modern organizasyonlar çalışanlar arasındaki hiyerarşik farklılıkları azaltmayı ve çalışanlara psikolojik veya fiziksel olarak zarar verme potansiyeli olan davranış biçimlerinin önüne geçmeyi hedeflemekte, bu da baskınlığın daha "incelikli" bir şekilde ifade edilmesini gerektirmektedir (Chen Zeng ve diğerleri, 2022). Olumlu baskınlık altında sıralanan özellik ve davranışlar genel olarak başkalarına zarar verici nitelikte değildir. Ancak, olumsuz baskınlık agresiflik, zorlama, gözdağı verme ve kişileri kontrol altında tutmak için ceza ve ödül kullanımını içermekte (Van Kleef, 2023) ve diğerlerini baskı altına alarak özellikle psikolojik olarak zarar verme potansiyeli taşımaktadır. Dolayısıyla, çalışma takımları içerisinde olumlu baskınlık daha normal, uygun ve kabul edilebilir olarak değerlendirilirken olumsuz baskınlığın takım normlarını ihlal ettiğine yönelik değerlendirmeler yapılması daha olasıdır. Bu nedenle;

Hipotez 2: Olumsuz baskınlık sergileyen takım üyelerinin davranışları ile karşılaştırıldığında olumlu baskınlık sergileyen takım üyelerinin davranışları normatif olarak daha olumlu değerlendirilecektir.

İş yaşamında prososyal davranışlar çalışma arkadaşlarının iyilik hâllerine katkı sunmak için gerçekleştirilen yardım etme, paylaşma, iş birliği kurma ve gönüllülük sergileme gibi olumlu sosyal eylemleri ifade etmektedir (Brief ve Motowidlo, 1986). Bireyler arası tutumlar söz konusu olduğunda insanların genellikle kendi iyilik hâllerine ve çıkarlarına katkı sunan ve kişisel hedeflerine ulaşmalarını kolaylaştıran bireyleri daha çok sevdikleri ve daha olumlu değerlendirdikleri belirlenmiştir (Baryla, 2014; Ferguson ve Bargh, 2004). Ancak, baskınlık yazını incelendiğinde baskın takım üyelerinin kişisel çıkarlarını çalışma takımlarının çıkarlarından üstün tuttukları ve diğerleri üzerinde otoriteye sahip olabilmek için kişisel kapasitelerini artırmaya öncelik verdikleri ifade edilmektedir (Maner, 2017; Maner ve Case, 2016). Bu da baskın bireylerin çalışma takımları içerisinde daha benmerkezci bir yaklaşım sergilediklerine işaret etmektedir. Dolayısıyla, çalışma arkadaşlarının iyilik hâllerine olumlu katkı sunan ve hedeflerine ulaşmalarında etkili olacak prososyal davranışlar sergileyen baskın bireylerin prososyal davranış sergilemeyen baskın bireylere göre daha çok sevileceği ve normatif değerlendirmelerinin daha olumlu olacağı, bu etkinin de olumlu baskınlık sergileyen bireyler için daha kuvvetli olacağı düşünülmektedir. Bu nedenle;

Hipotez 3: Prososyal davranışlar, olumlu ve olumsuz baskınlıkla sevilme arasındaki ilişkide düzenleyici rol oynar.

Hipotez 4: Prososyal davranışlar, olumlu ve olumsuz baskınlıkla normatif değerlendirmeler arasındaki ilişkide düzenleyici rol oynar.

ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Araştırmanın Amacı ve Örneklemi

Bu araştırmanın amacı, çalışma takımlarında sergilenen olumlu ve olumsuz baskınlığın sevilme ve normatif değerlendirme üzerindeki etkilerini incelemek ve prososyal davranışların bahsi geçen değişkenler arasındaki ilişkide düzenleyici rol oynayıp oynamadığını tespit etmektir. Araştırmanın verileri, bir senaryo çalışması aracılığıyla İstanbul'daki bir vakıf üniversitesinde okumakta olan öğrencilerden toplanmıştır. Manipülasyon kontrolü sorularına tüm katılımcılar doğru cevap vermiştir. Araştırmanın örneklemini 95 katılımcı oluştururken bunların 43'ü erkek (%45.3), 52'si kadındır

(%54.7). Katılımcıların yaş ortalaması 21.83'tür (*SS* = 1.26). Araştırmaya katılanlar ağırlıklı olarak psikoloji, inşaat mühendisliği, uluslararası ticaret ve endüstri mühendisliği gibi bölümlerde öğrenim gördüklerini ifade etmişlerdir. Katılımcıların çoğunluğu (%57.9) üniversitedeki 4. senesinde olduğunu belirtmiş, 52 katılımcı (%54.7) ortalama olarak 15 aylık (*SS* = 20.96) çalışma deneyimine sahip olduğunu raporlamıştır.

Veri Toplama Aracı

Araştırmanın hipotezlerini test etmek amacıyla içinde bağımsız değişken (olumlu baskınlık/olumsuz baskınlık) ve düzenleyici değişkenin (prososyal davranışlar/prososyal olmayan davranışlar) manipüle edildiği 4 farklı senaryo versiyonu oluşturulmuş ve her bir senaryo versiyonunun sonuna çalışmanın bağımlı değişkenlerini (sevilme ve normatif değerlendirme) içeren bir anket eklenmiştir. Katılımcılara bu 4 farklı senaryo versiyonundan biri rastgele olacak şekilde dağıtılmış ve onlardan anket sorularını kendilerine denk gelen versiyonu temel alarak cevaplandırmaları istenmiştir. Çalışmaya katılımın gönüllülük ve gizlilik esasına dayandığı, elde edilen verilerin sadece bilimsel amaçlarla kullanılacağı belirtilirken çalışmanın bitiminde katılımcılar araştırmanın amacı ile ilgili bilgilendirilmiştir.

Senaryo çalışmasında katılımcılardan kendilerini farklı müşterilere hizmet veren bir şirketteki çalışma takımlarından birinin üyesi olarak tasavvur etmeleri istenmiştir. Çalışma takımlarının literatürdeki tanımıyla uyumlu olarak (ör., Kozlowski ve Bell, 2003) çalışma takımında yer alan bütün üyelerin yüz yüze çalıştığı ve takım görevlerinin yerine getirilmesinde her bir üyenin katkısına ihtiyaç duyulduğu belirtilmiştir. Daha sonra katılımcılara yakın bir zamanda şirket çalışanlarına yönelik bir anket yapıldığı ve bu anket sonucunda, katılımcıların aynı çalışma takımını paylaştıkları X adlı bir takım üyesinin baskınlık skorunu içeren bir raporu görebildikleri söylenmiştir. Bu bilginin hemen arkasından olumlu ve olumsuz baskınlık manipüle edilmiştir. Olumlu baskınlığın manipüle edildiği senaryoda X adlı takım üyesinin açık sözlü (sözünü esirgemeyen), buyurgan, girişken ve kendinden emin olma özelliklerinde ortalama üstü bir skor elde ettiği ifade edilmiştir. Olumsuz baskınlığın manipüle edildiği senaryoda ise X adlı takım üyesinin düşmancıl, baskıcı, göz korkutucu ve tehditkâr olma özelliklerinde ortalama üstü bir skor elde ettiği belirtilmiştir. Çalışmanın bir sonraki aşamasında üst yönetim tarafından çalışma takımına bir miktar para verildiği ve X adlı takım üyesinin bu parayı dilediğince paylaştırabileceği söylenmiştir. Prososyal davranışların manipüle edildiği senaryoda X adlı takım üyesi verilen parayı her üyeye eşit miktarda dağıtmıştır. Prososyal olmayan davranışların manipüle edildiği senaryoda ise X adlı takım üyesi kendisine diğer üyelerden daha fazla pay alırken kalanı diğer takım üyelerine eşit miktarda dağıtmıştır.

Çalışmada X adlı takım üyesinin ne ölçüde sevildiğini belirlemek amacıyla Cheng ve arkadaşları (2013) tarafından geliştirilen ve 2 maddeden oluşan yedili Likert tipinde bir ölçek kullanılmıştır ("X kişisini severim" ve "X kişisi ile çalışmaktan keyif alırım", 1= kesinlikle katılmıyorum, 7= kesinlikle katılıyorum). Bu ölçeğin Cronbach alpha değerinin güvenilir düzeyde olduğu tespit edilmiştir (α = .86). Normatif değerlendirme ise Sheriff'in (1936) sosyal normlarla ilgili klasik eseri temel alınarak geliştirilen ve 4 maddeden oluşan bir ölçek aracılığıyla ölçülmüştür [ör., "X kişisi takım içerisinde uygun sayılabilecek bir şekilde hareket etmektedir" ve "X kişisi takım içerisinde sosyal olarak kabul edilemez bir şekilde hareket etmektedir" (ters kodlama), 1= kesinlikle katılmıyorum, 7= kesinlikle katılıyorum] ve bu ölçeğin Cronbach alpha güvenirlik değeri α = .89 olarak hesaplanmıştır.

BULGULAR VE TARTIŞMA

Araştırmadan elde edilen verilerin analizi SPSS programı (Versiyon 22) kullanılarak 2x2 [(olumlu baskınlık/olumsuz baskınlık) x (prososyal davranışlar/prososyal olmayan davranışlar)] ANOVA sınaması ile gerçekleştirilmiştir. Bu analiz hem baskınlığın hem de prososyal davranışların sevilme ve normatif değerlendirme üzerindeki ana etkilerini belirlemekte, ayrıca bu iki değişkenin sevilme ve normatif değerlendirme üzerinde bir etkileşim etkisinin olup olmadığını göstermektedir.

Sevilmeye ilişkin ANOVA sonuçlarına göre hem esas etki hem de etkileşim etkisi tespit edilmiştir. İlk olarak, baskınlığın sevilme üzerinde esas etkisinin olduğu belirlenmiştir (F [1, 91] = 68.10, p = .000, η^2 = .43). Bu bulgu, olumlu baskınlık sergileyen takım üyelerinin (M = 3.71, SS = 1.69), olumsuz baskınlık sergileyen takım üyelerinden (M = 1.73, SS = .95) daha fazla sevildiğini göstermektedir. Dolayısıyla, Hipotez 1 doğrulanmıştır. Buna ek olarak, ANOVA sonuçları ile baskınlık ve prososyal

davranışların sevilme üzerinde anlamlı bir etkileşim etkisinin olduğu bulunmuştur (F [1, 91] = 12.10, p = .001, $\eta 2$ = .12). Yani, prososyal davranışlar sergilemeleri durumunda olumlu baskınlık sergileyen takım üyeleri (M = 4.76, SS = 1.04), olumsuz baskınlık sergileyen takım üyelerinden (M = 2.00, SS = 1.01) daha fazla sevilmektedir. Prososyal olmayan davranışların sergilendiği durumlarda da olumlu baskınlık sergileyen takım üyeleri (M = 2.63, SS = 1.56), olumsuz baskınlık sergileyen takım üyelerinden (M = 1.50, SS = .84) daha fazla sevilmektedir. Bu sonuç, olumlu baskınlık için daha kuvvetli olmakla birlikte prososyal davranışların her iki baskınlık türü için de sevilmeyi artırıcı etkisinin olduğunu göstermekte ve Hipotez 3'ü doğrulamaktadır.

Çalışmanın normatif değerlendirmeye ilişkin ANOVA sonuçlarına göre hem esas etki hem de etkileşim etkisi bulunmuştur. Baskınlığın normatif değerlendirme üzerinde esas etkisinin olduğu tespit edilmiş (F [1, 91] = 71.00, p = .000, η^2 = .44); olumlu baskınlık sergileyen takım üyelerinin (M = 4.47, SS = 1.78), olumsuz baskınlık sergileyen takım üyelerinden (M = 2.52, SS= 1.15) normatif olarak daha olumlu değerlendirildiği ortaya koyulmuştur. Bu bulgu, Hipotez 2'ye destek vermektedir. Çalışmada baskınlık ve prososyal davranışların normatif değerlendirme üzerinde anlamlı bir etkileşim etkisinin olduğu da bulunmuştur (F [1, 91] = 17.79, p = .000, $\eta 2$ = .16). Bu sonuç, prososyal davranışlar sergilemeleri durumunda olumlu baskınlık sergileyen takım üyelerinin (M = 5.83, SS = .98) olumsuz baskınlık sergileyen takım üyelerinden (M = 3.00, SS = 1.08) normatif olarak daha olumlu değerlendirildiğine işaret etmektedir. Prososyal olmayan davranışların sergilenmesi durumunda da olumlu baskınlık sergileyen takım üyelerinin (M = 3.05, SS = 1.21), olumsuz baskınlık sergileyen takım üyelerinden (M = 2.11, SS = 1.08) normatif olarak daha olumlu değerlendirildiği görülmektedir. Bu durumda, olumlu baskınlık için daha kuvvetli olmakla birlikte prososyal davranışların her iki baskınlık türü için normatif değerlendirmeye olumlu etki ettiği tespit edilmiş ve Hipotez 4 de doğrulanmıştır.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Literatürde baskınlığa dair farklı tanımların var olması ve bu tanımların çoğunlukla olumsuz çağrışım yapan davranış ve özelliklere odaklanması bu kavramın iş yaşamındaki etkilerinin anlaşılmasını kısıtlı hâle getirmektedir. Bu sınırlılığı ortadan kaldırmak amacıyla gerçekleştirilen bu araştırma baskınlığı olumlu ve olumsuz baskınlık başlıkları altında inceleyerek organizasyon yazınına iki önemli katkı sunmuştur. İlk olarak, baskınlık olumlu özellik ve davranışlar üzerinden tanımlandığında (ör., açık sözlü ve girişken olmak) baskın çalışanların aynı çalışma takımındaki kişiler tarafından daha fazla sevildiği ve sergiledikleri davranışların normatif değerlendirmelerinin daha olumlu olduğu bulunmuştur. Dolayısıyla, gelecekte baskınlıkla ilgili yürütülecek çalışmaların olumlu davranış ve özellikleri de dikkate alarak tasarlanması bundan sonra elde edilecek bilimsel bulguların daha net ve güvenilir olmasını sağlayacaktır. Çalışmanın ikinci katkısı ise baskın bireylerin sergilediği prososyal davranışların baskınlık ile sevilme ve normatif değerlendirme arasındaki ilişkide düzenleyici etkiye sahip olduğunun bulgulanmasıdır. Araştırmada, çalışma takımındaki arkadaşlarının iyilik hâllerine olumlu katkı sunan davranışlar sergilemeleri durumunda olumlu ve olumsuz baskınlık sergileyen bireylerin daha fazla sevildiği ve davranışlarının normlara daha uygun olarak değerlendirildiği gösterilmiştir. Bu sonuç, iş yaşamında diğerleri üzerinde etkili olmayı sağlayan baskınlığın prososyal davranışların varlığında bireyler arası ilişkileri de olumlu yönde etkileyebileceğini ve normatif olarak daha olumlu değerlendirileceğini ortaya koymaktadır. Sonuçların olumlu baskınlık için daha kuvvetli olması iş yaşamında bu tür baskınlığın daha olumlu karşılanacağına işaret etmekle birlikte iş yerindeki yöneticilerin çalışma takımlarında olumsuz baskınlıktan çok olumlu baskınlığı teşvik etmelerine yönelik öneriyi de beraberinde getirmektedir.

KAYNAKÇA

Anderson, C., & Kilduff, G. J. (2009). Why do dominant personalities attain influence in face-to-face groups? The competence-signaling effects of trait dominance. *Journal of Personality and Social Psychology, 96*(2), 491-503. https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/a0014201

Baryla, W. (2014). Liking goes from the perceiver's self-interest, but respect is socially shared. *Polish Psychological Bulletin, 45*(4), 402-410. http://dx.doi.org/10.2478/ppb-2014-0049

Brand, C. O., & Mesoudi, A. (2019). Prestige and dominance-based hierarchies exist in naturally occurring human groups, but are unrelated to task-specific knowledge. *Royal Society open science*, *6*(5), 181621. https://doi.org/10.1098/rsos.181621

Brief, A. P., & Motowidlo, S. J. (1986). Prosocial organizational behaviors. *Academy of management Review*, *11*(4), 710-725. https://doi.org/10.5465/amr.1986.4283909

Burgoon, J. K., & Dunbar, N. E. (2006). Nonverbal expressions of dominance and power in human relationships. V. Manusov & M. Patterson (Der./Eds.), *The Sage handbook of nonverbal communication*, 279-297. Thousand Oaks, CA: Sage. https://doi.org/10.4135/9781412976152.n15

Burgoon, J. K., Johnson, M. L., & Koch, P. T. (1998). The nature and measurement of interpersonal dominance. *Communication Monographs*, *65*(4), 308-335. https://doi.org/10.1080/03637759809376456

Chen Zeng, T., Cheng, J. T., & Henrich, J. (2022). Dominance in humans. *Philosophical Transactions of the Royal Society B*, *377*(1845), 20200451. https://doi.org/10.1098/rstb.2020.0451

Cheng, J. T. (2020). Dominance, prestige, and the role of leveling in human social hierarchy and equality. *Current Opinion in Psychology*, *33*, 238-244. https://doi.org/10.1016/j.copsyc.2019.10.004

Cheng, J. T., Tracy, J. L., Foulsham, T., Kingstone, A., & Henrich, J. (2013). Two ways to the top: Evidence that dominance and prestige are distinct yet viable avenues to social rank and influence. *Journal of Personality and Social Psychology*, *104*(1), 103-125. https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/a0030398

Cheng, J. T., Tracy, J. L., & Henrich, J. (2010). Pride, personality, and the evolutionary foundations of human social status. *Evolution and Human Behavior*, *31*(5), 334-347. https://doi.org/10.1016/j.evolhumbehav.2010.02.004

Ferguson, M. J., & Bargh, J. A. (2004). Liking is for doing: the effects of goal pursuit on automatic evaluation. *Journal of personality and social psychology*, *87*(5), 557. https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/0022-3514.87.5.557

Fiske, S. T. (2010). Interpersonal stratification: Status, power, and subordination. In S. T. Fiske, D. T. Gilbert, & G. Lindzey (Eds.), *Handbook of social psychology*, *5*, 941-982. John Wiley & Sons, Inc. https://psycnet.apa.org/doi/10.1002/9780470561119.socpsy002026

Kakkar, H., & Sivanathan, N. (2017). When the appeal of a dominant leader is greater than a prestige leader. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, *114*(26), 6734-6739. https://doi.org/10.1073/pnas.1617711114

Ketterman, A. B., & Maner, J. K. (2021). Complaisant or coercive? The role of dominance and prestige in social influence. *Personality and Individual Differences*, *177*, 110814. https://doi.org/10.1016/j.paid.2021.110814

Kozlowski, S. W. J., & Bell, B. S. (2003). Work groups and teams in organizations. In W. C. Borman, D. R. Ilgen & R. Klimoski (Eds.), Handbook of psychology: *Industrial and organizational psychology 12*, 333-375. London: Wiley.

Littlepage, G. E., Schmidt, G. W., Whisler, E. W., & Frost, A. G. (1995). An input-process-output analysis of influence and performance in problem-solving groups**.** *Journal of Personality and Social Psychology*, *69*(5), 877-889. https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/0022-3514.69.5.877

Maner, J. K. (2017). Dominance and prestige: A tale of two hierarchies. *Current Directions in Psychological Science*, *26(6)*, 526-531. https://doi.org/10.1177/0963721417714323

Maner, J. K., & Case, C. R. (2016). Dominance and prestige: Dual strategies for navigating social hierarchies. J. Olson & M. P. Zanna (Der./Eds.), *Advances in experimental social psychology, 54*, 129-180. San Diego, CA: Academic Press. https://doi.org/10.1016/bs.aesp.2016.02.001

McClanahan, K. J. (2020). Viva la evolution: Using dual-strategies theory to explain leadership in modern organizations. *The Leadership Quarterly*, *31*(1). https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2019.101315

Sherif, M. (1936). The Psychology of Social Norms. Harper & brothers. https://archive.org/details/in.ernet.dli.2015.264611

Van der Vegt, G. S., Bunderson, J. S., & Oosterhof, A. (2006). Expertness diversity and interpersonal helping in teams: Why those who need the most help end up getting the least. *Academy of Management Journal*, *49*(5), 877-893. https://doi.org/10.5465/amj.2006.22798169

van Kleef, G. A. (2023). When and how norm violators gain influence: Dominance, prestige, and the social dynamics of (counter) normative behavior. *Social and Personality Psychology Compass*, *17*(5), e12745. https://doi.org/10.1111/spc3.12745

Witkower, Z., Tracy, J. L., Cheng, J. T., & Henrich, J. (2020). Two signals of social rank: Prestige and dominance are associated with distinct nonverbal displays. *Journal of Personality and Social Psychology, 118*(1), 89-120. https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/pspi0000181

BEKLENTİ STRES İLİŞKİSİNDE DÜZENLEYİCİ DEĞİŞKENLERİ BELİRLEMEYE YÖNELİK YARI SİSTEMATİK BİR LİTERATÜR İNCELEMESİ

Eda Buse SEKİZKARDEŞ
Yalova Üniversitesi, edabuse.sekizkardes@ogrenci.yalova.edu.tr

Doç. Dr. Onur ÜNLÜ
Yalova Üniversitesi, ounlu@yalova.edu.tr

ÖZET

Bu araştırmada, çalışanlardan beklentiler ve bireyin deneyimlediği stres ilişkisinde belirleyici olan düzenleyici (moderatör) değişkenler incelenmektedir. Bu doğrultuda yarı-sistematik literatür taraması yöntemi ile belirlenen karar kriterleri çerçevesinde yönetim ve örgüt araştırmalarında beklenti ilişkili değişkenlerin harekete geçirdiği, stres kaynaklı sonuçların ele alındığı ve aracılık etkilerinin incelendiği 39 makale SCOPUS veri tabanından elde edilmiştir. Bu araştırmalarda işaret edilen düzenleyici değişkenleri belirlemek adına atıf bağlam analizi yürütülmüştür. Bulgular neticesinde, mükemmeliyetçilik, öz-yeterlilik, başarı güdüsü gibi mikro; liderlik tarzı, örgüt kültürü, iş güvencesi gibi meso ve ülke kültürü gibi makro düzey değişkenlerin beklenti stres ilişkisinde etkili olabilecek düzenleyici değişkenler olarak ele alındığı sonucuna ulaşılmıştır. Belirlenen bu düzenleyici değişkenler Genel Adaptasyon Sendromu ile İş Talepleri ve Kaynakları Modeline göre sonuç bölümünde tartışılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Beklenti, Stres, Moderatör Değişkenler, Yarı-Sistematik Literatür Taraması

GİRİŞ

Toplumsal hayatın pratiklerine tutunan beklenti kaynakları sebebiyle bireyin denge (homeostaz) durumunu terk ederek stres yüklenmek suretiyle bu beklentileri karşılamaya çalışması örgütsel davranışın temel ilgi alanlarından bir tanesidir. Beklenti ve stres ilişkisi çerçevesinde bir araya getirebileceğimiz birçok kuram [örn. Beklenti Kuramı (Vroom, 1964), İş Talepleri ve Kaynakları Modeli (Bakker & Demerouti, 2007)] ve kavram (örn. Yüksek Performans Beklentisi; Pygmalion, Galatea ve Golem Etkileri; Mükemmeliyetçilik; Performans; Tükenmişlik; İş Gücü Devri; Kaygı; Depresyon v.b.) bulunmaktadır.

Bu ve benzeri temel ilgi alanlarındaki kavram ve kuram zenginliği araştırmacıları zaman zaman, temellere tekrar dönerek literatürü yeniden bir değerlendirmeye tabi tutmaya itmektedir. Bu çalışma da bu temel motivasyon ile tasarlanmıştır. Bu araştırmanın amacı beklenti-stres ilişkisini inceleyen araştırmalarda ele alınan düzenleyici değişkenleri belirlemektir.

Beklenti stres ilişkisinde düzenleyici değişkenleri ön plana çıkarma amacının arka planında ise, bu ilişkini şiddetini ve/veya yönünü etkileyebilecek faktörleri sıralamak yoluyla bu ilişkinin sınırlarını koşulsallıklarını ortaya koymak gayesi yer almaktadır (Fritz & Arthur, 2017; Sharma vd., 1981). Araştırmanın temel katkısı da yine bu gayenin gerçekleştirilme düzeyine bağlı olacaktır. Bu anlamda örgütsel performans, kariyer ve kültür beklentilerinin çalışan motivasyonu, çabası ve üretkenliğini, hangi koşullarda harekete geçirdiğini ortaya koymak önem arz etmektedir.

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Beklenti kaynakları ve stres ilişkisinde dikkate alınabilecek birçok kuram bulunsa da araştırmamızda Selye'nin (1956) Genel Adaptasyon Sendromu ile İş Talepleri ve Kaynakları Modeli (Bakker & Demerouti, 2007) kavramsal çerçevemizi belirlemektedir. Hans Selye (1956), tıbbi anlamda stresi

esasen vücuttaki yıpranma ve aşınma oranı olarak tanımlamaktadır. Bu değişimlerin yarattığı hareketlilik, Selye tarafından "Stres Sendromu/G.A.S (Genel Adaptasyon Sendromu)" olarak tanımlanmıştır. Üç aşamada gelişir: (1) alarm tepkisi; (2) direnç aşaması; (3) bitkinlik aşaması (1956: 32). Alarm aşamasında, vücudun iç stres sistemi harici bir stres faktörü tarafından aktive edilir ve bu da bir dizi fizyolojik ve kimyasal reaksiyona neden olur. Eğer harici stres faktörü devam ederse, direnç aşamasına geçilir, vücut stres faktörüyle başa çıkmak için gerekli organı veya sistemi çağırır. Stres faktörü devam ederse, direnç aşamasında kullanıma giren uyumlu sistemler tükenebilir ve üçüncü aşama olan bitkinlik meydana gelir. Bu gerçekleştiğinde, döngü alarm aşamasıyla tekrar başlayabilir, stres faktörüyle başa çıkmak için yeni bir sistem/kaynak aktive edebilir veya en sonunda ölüm meydana gelir (Kahn ve Cooper, 1993:24). Sinir sistemi ve endokrin sistem, stres esnasında direnci korumaya ve stresörlere maruz kalınmasına rağmen vücudun yapısını ve işlevini sabit tutmaya yardımcı olur. (Selye, 1956) Lazarus vd. (1984) göre, karşılaştırılabilir koşullar altında, bazı bireyler dışarıdan gelen uyaranı/stresörü "tehdit" olarak algılayıp öfke, kaygı, depresyonla karşılık verirken kimisi bunu bir tehditten ziyade meydan okuma olarak algılayabilir. Stresli olarak değerlendirilen durumlar kendi içinde üç kategoriye ayrılır: Zarar/kayıp, tehdit ve meydan okuma. Zarar/kayıp, kişinin daha öncesinde maruz kaldığı hasarı; tehdit, beklenen zarar ve kayıpları; meydan okuma ise ustalaşma veya kazanç olasılığını barındıran olayları ifade eder (Lazarus v.d., 1984).

Beklentinin çalışanın bilişsel değerlendirmesinde tehdit ya da meydan okuma olarak değerlendirilmesi kritik önem taşımaktadır. Bu durumda kişi, beklenen performansı yerine getirebilmek adına kaynaklarını kullanmaya başlayacaktır. Performans yükseldikçe beklenti yükselecek ve birey bu beklentiyi karşılayacağı kaynağı zorlama ve dahi tüketme eğilimine geçecektir. İş Talepleri ve Kaynakları Modeli'ne göre, modelin temel mekanizmalarından biri olan Enerji Tükenmesi Süreci'nde, sürekli iş talepleri (beklentileri) çalışanların fiziksel ve zihinsel enerjisini tüketmektedir (Bakker & Demerouti, 2007). Bu noktada devreye Kaynak Koruma Teorisi (Hobfoll, 1989) girmektedir. Hobfoll'a göre (1989), bireyler sahip oldukları kaynakları koruma, geliştirme çabası içindedir. Bu bağlamda, değerli kaynakların tehdit altında olması, kaybedilmesi ya da bu kaynaklardan beklenen karşılığın verilememesi durumunda stres ortaya çıkar. Her iki teori, çalışanların fiziksel, duygusal, sosyal ve psikolojik kaynakları tükendikçe stres düzeylerinin arttığını, bu durumun uzun vadede tükenmişlik, kaygı bozukluğu, kronik stres, sağlık sorunları ve işten ayrılma niyeti ile sonuçlandığını savunmaktadır.

ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Bu çalışmada nitel araştırma yöntemlerinden yarı sistematik literatür taraması kullanılmıştır. Yarı sistematik literatür taraması, belirli bir araştırma alanındaki çalışmaları sistematik bir bakış açısıyla incelerken, özellikle belirli bir disiplindeki ana temaları, teorik çerçeveleri ve ortak sorunları belirlemek ya da teorik bir kavramın bileşenlerini analiz etmek amacıyla kullanılır(Snyder, 2019). Bu yöntemin sağladığı katkılar arasında mevcut bilgi birikimini sentezleme, gelecekteki araştırmalara yön verme ve ilgili konunun tarihsel gelişimini özetleme yer almaktadır (Snyder, 2019).

Araştırma sürecinde incelenecek bilimsel makalelere ulaşmak için Scopus veri tabanı kullanılmıştır. Araştırmada arama dizisi olarak, beklenti boyutu için literatürde ön plana çıkan; "High Performance Expectations", "High Expectations", "Low Expectations", "Pygmalion Effect", "Galatea Effect", "Golem Effect", "Perfectionism", "Socially Prescribed Perfectionism", "Self-Oriented Perfectionism" anahtar kelimeleri; stres boyutu için ise "Increased Performance", "Lack of Motivation", "Burnout", "Absenteeism", "Job Turnover", "Anxiety", "Depression" ve "Health Disorders" kavramları anahtar kelimeler olarak belirlenmiştir. Bu anahtar kelimeler kombinasyonlar halinde aratılmıştır.

Dahil etme kriterleri:

- İngilizce yazılmış makaleler
- Hakemli dergilerde yazılmış makaleler
- Uluslararası dergilerde yazılmış makaleler
- Arama alanı olarak "İşletme, Yönetim ve Muhasebe" seçilmiştir.

Hariç tutma kriterleri:

- Tezler, kitaplar ve kitap bölümleri
- Psikoloji, eğitim ve sağlık alanlarında gerçekleştirilen araştırmalar analiz dışında bırakılmıştır.

BULGULAR VE TARTIŞMA

Sonuç alınan 35 aramadan toplamda 113 makale elde edilmiştir. Ortak sonuç olarak çıkan, yinelenen makaleler elendiğinde geriye 80 makale kalmıştır. Bu makaleler içinde sağlık yönetimi ve eğitim yönetimi konusunda yazılmış makaleler çıkarıldığında konuya ilişkin 39 makale elde edilmiştir. Elde edilen bu 39 makaleye atıf bağlamı analizi (Citation Context Analysis) uygulanmıştır. Bu analizi tercih etme nedeni ise bir makalenin tamamının içerik analizine tabi tutmak yerine atıf bağlamı analizi yoluyla, atıf yapılan makalede yalnızca ilgili anahtar kelime/kavrama atıflar içeren kısımların incelenmesine imkân vermesidir (Anderson & Lemken, 2023; Sieweke, 2014). Bu analiz neticesinde 19 makalede düzenleyici değişken tespit edilmiştir. Aşağıdaki tabloda düzenleyici değişkenler incelendikleri araştırma modellerini içerecek şekilde sıralanmıştır.

Tablo 1: Değişken – Atıf Tablosu

1)	Uyumlu/Uyumsuz Mükemmeliyetçilik Ayrımı	"*Sonuçlar, uyumsuz mükemmeliyetçilerin, standartlardan ve hata yapma kaygılarından uyumlu mükemmeliyetçilere göre daha olumsuz etkilendiğini göstermiştir."* (Rice & Richardson, 2014, s. 646) Bu değerlendirme ile beklentilerin stres üzerindeki etkisinin bireyin hangi tür mükemmeliyetçi olduğuna göre değiştiği değerlendirilmiştir.
2)	İnsan Kaynakları Yönetimi Nitelendirmesi (HRM Attribution)	*"Bulgular, HPWS ile eleştirel yansıtma arasındaki ilişkide sömürüye yönelik atfın (EA) moderatör etkisinin pozitif ve anlamlı olduğunu göstermektedir (β = 0.115, p <0.05). Öte yandan, refah atfının (WBA) bu ilişki üzerindeki moderatör etkisi anlamlı bulunmamıştır (β = 0.003, n.s.)."* (Tran Huy, 2025, s. 15) Bu çalışmada incelenen Yüksek Performans İş Sistemleri (HPWS), çalışanlara yönelik yüksek performans beklentileri içermektedir. Bu sebeple çalışanların bu sistemlere karşı algıladıkları niyetin, HPWS ile çalışanların eleştirel yansıtma düzeyleri arasındaki ilişkiyi nasıl şekillendirdiği değerlendirilmiştir. İki moderatör değişken tanımlanmıştır: çalışanların insan kaynakları yönetimi faaliyetlerini "çalışan refahı" ile ilişkilendirildiği atıf ve "çalışan sömürüsü" ile ilişkilendirildiği atıf. Atıf çeşidinin, HPWS'nin yarattığı yüksek beklenti kaynaklı stresle başa çıkma stratejisini nasıl etkilediği önemlidir. Çünkü bulgulara göre, çalışan sömürüsü atfının, çalışanların, stresle başa çıkmak için eleştirel yansıtma düzeylerini anlamlı şekilde arttırdığı tespit edilmiştir.
3)	Gözlemcilerin Algılanan Güvenilirliği	*"Algılanan güvenilirlik, underdog beklentilerinin performans üzerindeki etkisini düzenler; öyle ki, underdog beklentileri yalnızca gözlemcinin güvenilirliği düşük algılandığında performansı artırır, yüksek algılandığında ise bu etki görülmez."* (Nurmohamed, 2017, s.13) Gözlemci/yöneticilerin kişinin başarısız olacağına ilişkin beklentilerinin (Underdog Expectations), çalışan performansı üzerindeki etkisinde "gözlemci/yöneticilerin algılanan güvenilirliği" düzenleyici bir etkiye sahiptir. Bu anlamda çalışan, kendisine yönelik düşük beklentiye sahip gözlemci/yöneticiyi güvenilir bulmadığında, düşük beklentiye reaksiyon olarak kendini kanıtlamaya çalışarak performansını yükseltirken; güvenilir bulduğunda ise, düşük beklentiye reaksiyon olarak demoralize olmuştur.
4)	Bireysel Öz-Şefkat Düzeyi	*"Poots ve Cassidy (2020), öz-şefkatin akademik beklenti kaynaklı stres, yorgunluk ve iyi oluş ilişkisinde düzenleyici etkiye sahip olduğunu vurgulamaktadır."* (Al Kahtani, Faridi & Kuchar, 2020, s. 8) Makalede, öz-şefkatin, bireyin yüksek beklentilere karşı verdiği psikolojik reaksiyonun şiddetini etkileyebildiği gösterilmiştir. Bu bağlamda, öz-şefkat düzeyi yüksek bireylerin aynı beklentiler karşısında daha az stres yaşama olasılığı bulunduğu belirlenmiştir.

5)	Karşılanmamış Beklentiler	*"Çalışan ortaklar arasında yükselmiş fakat karşılanmamış beklentiler, olumsuz sonuçlara neden olabilir."* (Basterretxea & Storey, 2017, s. 417) Çalışma, çalışan sahipliği ile çalışan tutumları arasındaki ilişkide beklenti düzeyinin düzenleyici bir değişken olduğu ortaya koymuştur. Özellikle alıntılanan ifadenin bulunduğu bölümde, yüksek beklentilerin karşılanmaması durumunda bağlılığın, verimliliğin, memnuniyetin azaldığını; işten ayrılma ve devamsızlık oranında ise artışa sebep olduğunu göstermektedir.
6)	Amir Kaynaklı Engelleyici Stres/İş Kaynaklı Engelleyici Stres	*"Amir kaynaklı engelleyici stres ve iş kaynaklı engelleyici stres, etik liderlik ile çalışanların algıladığı sosyal destek arasındaki ilişkiyi birlikte düzenlemektedir; bu stres kaynaklarının her ikisi de yüksek olduğunda, söz konusu ilişki en olumsuz biçimde ortaya çıkmaktadır."* (Quade, Perry & Hunter, 2017) Bu çalışmada bu iki stres kaynağının yüksek düzeyde olduğu koşullarda; (ahlaki anlamda yüksek beklentiler içeren) etik liderliğin çalışanların algıladığı sosyal destek üzerindeki olumlu etkisinin azaldığı aktarılmıştır.
7)	Kurumsal Değerler	*"Katılımcıların büyük çoğunluğu sürdürülebilir kalkınma kavramının kendilerini …(şirketin) vizyonuna bağlı tutan şey olduğunu ifade etti."* (Ramzy, El Bedawy & Maher, 2018, s. 230) Bu çalışmada, iş yerindeki işlevsellik karşıtı davranışların, çalışan performansı üzerindeki olumsuz etkileri ortaya konmuştur. Bununla birlikte, sürdürülebilirlik vizyonu gibi kurumsal değerlerin, bu olumsuzluklara rağmen çalışan bağlılığını koruyabildiğini ifade etmesi sebebiyle bir düzenleyici değişken olarak değerlendirilmesi mümkündür.
8)	Liderlik Tarzı/Örgütsel İklim	Bu çalışmada, motivasyon kalitesinin örgütsel performans üzerindeki etkisinin, yöneticinin liderlik tarzı, örgütsel iklim gibi faktörlere bağlı olarak değiştiği ortaya konmuştur. Çalışmanın bulgularında katılımcıların %76,42'si yöneticiler ve örgüt yönetimi tarafından motivasyonel bir yaklaşım ve iklim daha etkili bir şekilde benimsendiği takdirde, genel çalışma çabalarının ve iş kalitelerinin düzeyini arttırmaya istekli olduklarını ifade etmiştir. Bunun da ötesinde, bu soruya olumlu yanıt veren her katılımcı, iş davranışı çabasının düzeyini ortalama %38,8 oranında arttıracağını belirtmiştir (Blašková, 2009: 56-59).
9)	Başarı Güdüsü/ Mükemmeliyetçilik/ / Öz-Yeterlilik	*"Yüksek başarı güdüsüne sahip bireylerde, aşırı çalışma iklimi algısı işkoliklik düzeyini anlamlı biçimde artırmıştır. (…) Mükemmeliyetçi bireyler, aşırı çalışma iklimine maruz kaldıklarında daha fazla işkoliklik göstermiştir. (…) Yüksek öz-yeterliğe sahip bireyler, aşırı çalışma iklimi altında daha fazla işkoliklik göstermiştir."* (Mazzetti, Schaufeli, & Guglielmi, 2014, s. 240-243) Bu çalışmada, algılanan aşırı çalışma ikliminin, başarı güdüsü, mükemmeliyetçilik ve öz-yeterlilik düzenleyici değişkenleriyle bireylerde işkoliklik davranışları üzerindeki pozitif etkisinin şiddetini arttırdığı ortaya konmuştur.
10)	Liderlik Geliştirme Programları / İç Terfi Olanakları / Takdir Edilme	*"Takdir edilen, liderliğini geliştirme şansı bulan ve terfi potansiyeli taşıdığı düşünülen orta kademe yöneticiler daha memnun, üretken ve kuruma bağlı olmaktadır."* (Belasen & Belasen, 2016: 1156) Bu çalışmada, yüksek beklentilerin sağlık sektöründeki orta kademe yöneticiler üzerindeki psikolojik etkilerini incelerken, örgütsel destek mekanizmalarının, üst yönetimden gelen yüksek performans beklentilerinin, stres ve tükenmişlik gibi olumsuz etkilerin şiddetini azalttığı belirlenmiştir.
11)	Örgüt Kültürü	*"Liderlik davranışı ile örgütsel kültür arasındaki etkileşim çift yönlüdür. Başka bir deyişle, liderlik korkuları kültürel normları şekillendirebilirken, mevcut kültür de bu korkuları pekiştirebilir ve kırılması zor bir geribildirim döngüsü yaratabilir."* (Hubbart, 2024, s. 3) Hubbart bu çalışmasında, liderin korkuya dayalı davranışlarının çalışanlar üzerinde stres, düşük performans ve güvensizlik gibi olumsuz etkilere yol açabileceğini vurgulamıştır. Bu ilişkinin şiddeti ise örgüt kültürü değişkenine bağlı olarak değişebilir. Araştırmacının yukarıda alıntılanmış olan ifadesi, örgütsel kültürün süreç içinde düzenleyici bir rol oynadığını ve bu tür davranışlarla karşılaşan çalışanlar üzerindeki etkiyi güçlendirdiğini ortaya koyar niteliktedir.

12)	Yönetici Desteği	*"Daha sonra yönetim benimle birkaç toplantı yaptı ve beni otelin yetenek havuzuna dahil edecek bir gelişim planı sundu. Bu beni çok mutlu etti."* (Kichuk, 2019, s. 3980) Kichuk nitel araştırmasında, yetenek havuzu dışında bırakılmanın çalışanlarda yarattığı stres düzeyinin kariyer planlamayı da içeren yönetici desteği ile azaltılabileceğini raporlamaktadır.
13)	Ülke Kültürleri	*"İş talepleriyle tükenmişlik arasındaki ilişkinin ülke değişkeni tarafından düzenleneceğini (moderatör) ve bu etkinin İsveçlilere göre Amerikalılar için daha belirgin olacağı öngörülmüştür."* (Barker, Volk, & Peters, 2021) Bu çalışmada, tükenmişlik sürecinde kültürel etkiler incelenmiş ve ülke değişkenin düzenleyicilik rolü üzerinde durulmuştur. Taleplerin (beklentilerin) tükenmişlik üzerindeki etkisinin algılanan stres aracılığıyla işlediği ve bu aracılığın katılımcının ülkesine göre farklılaştığı bulunmuştur. Amerikalı katılımcılar bu bağlamda daha yüksek tükenmişlik bildirmiştir. Bulgular, kültürel bağlamın stres ve tükenmişlik algısını biçimlendirmede belirleyici bir faktör olduğunu göstermiştir.
14)	Algılanan Stres	Bu çalışmada, bireysel kişilik özelliği olan mükemmeliyetçilik ile tükenmişlik ve iş doyumu gibi çıktılar arasındaki ilişki araştırılmış, bireyin mükemmeliyetçilik düzeyinin iş yaşamındaki tükenmişliğe olan etkisinin, kişinin algıladığı stres düzeyine göre değişebileceğini varsayarak, stresin düzenleyici etkisi sınanmıştır. Bulgulara göre, algılanan stres sadece uyumlu mükemmeliyetçilik ve üç tür tükenmişlik (kişisel, işle ilgili, müşteriyle ilişkili) arasındaki ilişkide anlamlı bir düzenleyici olarak doğrulanmıştır (Hammond, Gnilka ve Ravichandran, 2018: 14).
15)	Zaman Kontrolü	*"Zaman ve performans baskısını, her biri için özgün düzenleyici değişkenler (moderatorler) açısından niteliksel olarak iki farklı iş talebi olarak incelemeyi amaçladık. Zaman kontrolünün, zaman baskısı ile hem duygusal tükenmişlik hem de işe bağlılık arasındaki ilişkiyi düzenleyip düzenlemediğini araştırdık."* (Leinhos, Rigotti & Baethge, 2018) Bu çalışmanın bulgularına göre, zaman kontrolü yalnızca zaman baskısı ile duygusal tükenmişlik ve işe bağlılık arasındaki ilişkiyi anlamlı şekilde düzenleyen bir değişken olarak bulunmuştur.
16)	Kurumsal Olarak Dayatılan Mükemmeliyetçilik (Organizationally-Prescribed Perfectionism)	*"Kurumsal olarak dayatılan mükemmeliyetçilik, Kurumsal Sosyal Sorumluluğun psikolojik güvenlik üzerindeki etkisini olumsuz yönde düzenler; bu bağlantı, mükemmeliyetçilik algısı yüksek olduğunda daha zayıf, düşük olduğunda ise daha güçlü olacaktır."* (Kim & Lee, 2025, s. 6) Bu çalışmada incelenen değişken, kurumsal sosyal sorumluluk uygulamalarının çalışanların psikolojik güvenliği üzerindeki etkisini zayıflatan bir düzenleyici olarak raporlanmıştır. Bu bağlamda, örgütün çalışanlarından mükemmel performans beklentisi, çalışanların kuruma duyduğu güveni ve açıklık hissini törpüleyebilmektedir. Aynı zamanda yüksek beklenti (mükemmeliyetçilik) yalnızca stresin artmasına değil, olumlu örgütsel süreçlerin (CSR gibi) etkisinin bastırılmasına neden olmaktadır.
17)	Öz-Yeterlilik	*"Benzer görev ya da projelerde, geçmişte elde edilen başarılar göz önünde bulundurularak bu başarıların kişide oluşturduğu öz-yeterlik duygusu mevcut görevle başa çıkma motivasyonu için kullanılmalıdır."* (Farrington, 2012, s.14). Erteleme davranışı üzerine kavramsal ve eleştirel bir veri analizi sonucu ortaya çıkan bu çalışmada, bireyin stres düzeyleri yalnızca erteleme davranışıyla açıklanmamaktadır; bunun yanı sıra, bireyin sahip olduğu bazı kişisel özellikler bu ilişki üzerine düzenleyici bir etki gösterebilir. Özellikle öz-yeterlilik, çalışanın görevle baş edebileceğine dair inancı olarak tanımlanmakta ve yüksek beklentiyle ortaya çıkan erteleme eğiliminin strese dönüşme ihtimalini zayıflatmaktadır.

18)	İş Güvencesi / Gelişim Fırsatları	"*İş kaynakları (iş güvencesi ve gelişim fırsatları), iş talepleri ile işkoliklik arasındaki ilişkiyi ılımlaştırmıştır (düzenlemiştir)*." (Gillet vd., 2017, s. 4) Bu çalışmada işkolikliğin boyutları temelinde çalışanları sınıflandırarak farklı işkoliklik profilleri belirlenmesi amaçlanmıştır. Bu profillerin psikolojik ihtiyaçlarının engellenmesi, duygusal uyumsuzluk, mükemmeliyetçilik, iş talepleri ve kaynakları gibi değişkenlerle olan ilişkisini incelemekte ve bu profillerin stres, tükenmişlik, iş-aile çatışması gibi sonuçlarla bağlantısını ortaya koymaktadır.
19)	Sosyal Sermaye / Önemsenme Duygusu	*"Sektörde tanıdıkları olanlar, bu alanda bir kariyere sahip olma niyetinde daha olumlu bir tutum sergilemektedir. (...) Önemsenme (Cared for) faktörü, gelecekteki kariyer niyetleriyle anlamlı bir ilişki göstermiştir; bu faktör karşılandığında, sektörde daha uzun süreli bir kariyer öngörülmektedir."* (Dagsland vd., 2011, s. 411) Hizmet sektöründe çalışmaya yeni başlayan bireyler üzerine yapılan bu çalışmada, bireylerin işe başlarken sahip olduğu beklentilerin karşılanıp karşılanmaması sonucunda kariyer beklentilerini, sektörde kalma niyetini bu iki değişkenin etkilediği vurgulanmıştır.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Kavramsal çerçevemizin ön plana çıkardığı husus; (1) bireyin stres kaynağı olarak beklentiyi tehdit ya da meydan okuma şeklinde algılaması ile (2) bireyin sahip olduğu ya da ona sunulan kaynakların stresin deneyimlenmesi ve yönetilmesindeki önemidir. Elde edilen bulgular bu iki husus çerçevesinde ele alındığı takdirde tartışmaya açmak istediğimiz sonuçlarımız şu şekilde sıralanabilir. Beklenti stres ilişkisinde; uyumlu mükemmeliyetçilik, İKY faaliyetlerinin çalışan refahı için yürütüldüğü atfı, gözlemcilerin algılanan güvenliği, bireysel öz-şefkat düzeyi, başarı güdüsü, öz yeterlilik, liderlik geliştirme ve iç terfi olanakları, takdir edilme ve önemsenme duygusu, yönetici desteği, iş güvencesi ve sosyal sermaye düzenleyici değişkenleri stresin olumsuz sonuçlarını azaltmakta ve bireyin iş hayatında karşısına çıkan stresörleri "meydan okuma" olarak değerlendirmesini sağlamaktadır. Diğer yandan, algılanan stres, uyumsuz mükemmeliyetçilik, İKY faaliyetlerinin çalışan sömürüsü için yürütüldüğü atfı, karşılanmamış beklentiler, amir ve iş kaynaklı engelleyici stres, gibi düzenleyici değişkenler ise karşılaşılan stresörlerin "tehdit" olarak değerlendirilmesini, stresin kaygı bozukluğu, iş bırakma eğilimi, sağlık sorunları gibi olumsuz sonuçlarını ve kaynak tüketimini arttırmaktadır. Örgüt kültürü, kurumsal değerler, liderlik tarzı, zaman kontrolü ve ülke kültürü değişkenleri ise bireyin hem tehdit hem de meydan okuma değerlendirmesini etkileyecektir.

Araştırmada beklenti ve stres boyutlarında ve yönetim ve örgüt araştırmaları dahilinde hangi kavramları dahil etme ve hariç bırakmak gerektiği hususunda belirleyici bir kurama ulaşılamamıştır. Bu sorun araştırmanın temel kısıtını oluşturmaktadır. Bu sınırlılığı dikkate almakla birlikte araştırmacılar, araştırmanın kapsamı ve bildiri formatının gerekliliklerinden hareketle beklenti ve stres boyutlarında tartışmaya mümkün olduğu kadar yer bırakmayacak kavram / anahtar kelime listesini oluşturmuşlardır. Ancak elbette bu boyutlarda hangi kavramların ele alınması ve hariç tutulması gerektiği sorusuna cevap verecek gelecek araştırmalara ihtiyaç duyulmaktadır.

KAYNAKÇA

Al Kahtani, N. S., Faridi, M. R., & Kuchar, A. (2020). Cultivating a compassion-centric academic environment: an empirical study at a higher education institution in Saudi Arabia. *Academy of Strategic Management Journal, 19*(5), 1-15.

Anderson, M. H., & Lemken, R. K. (2023). Citation Context Analysis as a Method for Conducting Rigorous and Impactful Literature Reviews. *Organizational Research Methods, 26*(1).

https://doi.org/10.1177/1094428120969905

Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology, 22*(3), 309–328. https://doi.org/10.1108/02683940710733115

Barker, G. G., Volk, F., & Peters, C. (2021). Cultural influences on burnout: A Swedish–American comparison. *International Journal of Workplace Health Management, 14*(2), 181–200. https://doi.org/10.1108/IJWHM-06-2019-0085

Basterretxea, I., & Storey, J. (2018). Do employee-owned firms produce more positive employee behavioural outcomes? If not why not? A British-Spanish comparative analysis. *British Journal of Industrial Relations, 56*(2), 292-319. https://doi.org/10.1111/bjir.12247

Belasen, A., & Belasen, A. R. (2016). Value in the middle: cultivating middle managers in healthcare organizations. *Journal of Management Development*, *35*(9), 1149-1162. http://dx.doi.org/10.1108/JMD-12-2015-0173

Blasková, M. (2009) Correlations between the increase in motivation and increase in quality. *E+M Ekonomie a Management; Liberec* Iss. 4, 54-68.

Dagsland, Å. H. B., Mykletun, R., & Einarsen, S. (2011). Apprentices' Expectations and Experiences in the Socialisation Process in their Meeting with the Hospitality Industry. *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism*, *11*(4), 395-415. http://dx.doi.org/10.1080/15022250.2011.595598

Farrington, J. (2012). Procrastination—Not all it's put off to be. *Performance Improvement Quarterly*, *24*(4), 11-16. http://dx.doi.org/10.1002/piq.20121

Fritz, M. S., & Arthur, A. M. (2017). *Moderator Variables*. Oxford University Press. https://doi.org/10.1093/acrefore/9780190236557.013.86

Gillet, N., Morin, A. J. S., Cougot, B., & Gagné, M. (2017). Workaholism profiles: Associations with determinants, correlates, and outcomes. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 90*(4), 559–586. https://doi.org/10.1111/joop.12185

Hammond, R. K., Gnilka, P. B., & Ravichandran, S. (2019). Perceived stress as a moderator of perfectionism, burnout, and job satisfaction among the millennial service workforce. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, *18*(1), 122-143. http://dx.doi.org/10.1080/15332845.2019.1526542

Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist, 44*(3), 513–524. https://doi.org/10.1037/0003-066X.44.3.513

Hubbart, J. A. (2024). Understanding and mitigating leadership fear-based behaviors on employee and organizational success. *Administrative Sciences*, *14*(9), 225. https://doi.org/10.3390/admsci14090225

Kahn, H. & Cooper, C. L. (1993). *Stress in the Dealing Room. High Performers Under Pressure*. Routledge.

Kichuk, A., Brown, L., & Ladkin, A. (2019). Talent pool exclusion: the hotel employee perspective. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, *31*(10), 3970-3991. http://dx.doi.org/10.1108/IJCHM-10-2018-0814

Kim, B. J., & Lee, J. (2025). The impact of corporate social responsibility on cybersecurity behavior: The crucial role of organizationally-prescribed perfectionism. *Humanities and Social Sciences Communications*, *12*(1), 1-18. http://dx.doi.org/10.1057/s41599-025-04511-w

Lazarus, R. S., & Foikman, S. (1984). *Stress, Appraisal and Coping.* New York: Springer.

Leinhos, J., Rigotti, T., & Baethge, A. (2018). Time and performance pressure: Just two sides of the same coin? *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie, 62*(1), 1–13. https://doi.org/10.1026/0932-4089/a000256

Mazzetti, G., Schaufeli, W. B., & Guglielmi, D. (2014). Are workaholics born or made? Relations of workaholism with person characteristics and overwork climate. *International Journal of Stress Management, 21*(3), 227–254. https://doi.org/10.1037/a0035700

Nurmohamed, S. (2020). The underdog effect: When low expectations increase performance. *Academy of Management Journal, 63*(4), 1106–1133. https://doi.org/10.5465/amj.2017.0181

Quade, M. J., Perry, S. J., & Hunter, E. M. (2019). Boundary conditions of ethical leadership: Exploring supervisor-induced and job hindrance stress as potential inhibitors. *Journal of Business Ethics, 158*(4), 11651184. https://doi.org/10.1007/s10551-017-3771-4

Ramzy, O., El Bedawy, R., & Maher, A. (2018). Dysfunctional behavior at the workplace and its impact on employees' job performance. *International Journal of Business Administration*, *9*(4), 224-233. http://dx.doi.org/10.5430/ijba.v9n4p224

Rice, K. G., & Richardson, C. M. E. (2014). Classification challenges in perfectionism. *Journal of Counseling Psychology*, *61*(4), 641–648. https://doi.org/10.1037/cou0000040

Sharma, S., Durand, R. M., & Gur-Arie, O. (1981). Identification and Analysis of Moderator Variables. *Journal of Marketing Research*, *18*(3). https://doi.org/10.2307/3150970

Selye, H. (1956). *The Stress of Life.* McGraw-Hill.

Sieweke, J. (2014). Pierre Bourdieu in management and organization studies—A citation context analysis and discussion of contributions. *Scandinavian Journal of Management*, *30*(4), 532–543. https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.scaman.2014.04.004

Snyder, H. (2019). Literature review as a research methodology: An overview and guidelines. *Journal of Business Research*, *104*. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.07.039

Tran Huy, P. (2025), "How does high-performance work system influence employees' creativity? The role of critical reflection and human resource management attribution", *International Journal of Emerging Markets*, Vol. 20 No. 2, pp. 638-659. https://doi.org/10.1108/IJOEM-03-2022-0508

Vroom, V.H. (1964). *Work and motivation.* Oxford, England: Wiley.

ÇEVRECİ DAVRANIŞ VE ÇEVRECİ LİDERLİK İLİŞKİSİ ÜZERİNE BİR META-ANALİZ

Arş. Gör. Enes YAVUZ
Gebze Teknik Üniversitesi, enesyavuz@gtu.edu.tr

Dr. Öğr. Üyesi Aygül DÖNMEZ-TURAN
Yıldız Teknik Üniversitesi, ayturan@yildiz.edu.tr

ÖZET

Gün geçtikçe akademik veri tabanlarında indekslenen çevre temalı dergilerin sayısı artmakta ve bu dergilerde yapılan çalışmalar çoğalmakta ve çeşitlenmektedir. Bu noktadan hareketle, bu çalışmanın kapsamını çevreci davranış ve çevreci liderlik arasında yapılmış araştırmalar oluşturmaktadır. Scopus veri tabanında indekslenen dergi ve kitaplarda yayınlanmış bildiri, kitap bölümü ve makaleler üzerinde yapılan bir tarama sonucu 43 yayının bu çalışmanın kapsamına girdiği görülmüştür. İlgili dokümanların başlık, anahtar kelime ve özetlerinde yapılan tarama ile önce 125 dokümana ulaşılmış olmasına rağmen 43 çalışmanın içerisinde Pearson korelasyon katsayısı bulunduğu görülmüştür. Çevreci davranış ve çevreci liderlik ilişkisini araştıran bu 43 yayında bulunan 50 korelasyon katsayısıyla bir meta-analiz yapılmıştır. Comprehensive Meta-Analysis programı kullanılarak yapılan analiz sonucunda ise iki değişken arasındaki ilişkinin rastgele etkiler modeline göre pozitif ve orta-yüksek düzeyde etki büyüklüğüne ($\bar{r}$ = 0,501; p = 0,00) sahip olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca yayın yanlılığı da tespit edilmemiştir.

Anahtar Kelimeler: Çevreci Davranış, Çevre Dostu Davranış, Yeşil Davranış, Çevreci Liderlik, Sürdürülebilirlik, Meta-Analiz

GİRİŞ

Bireylerin iklim değişikliği, küresel ısınma konusunda bilgi ve farkındalıkları arttıkça, sürdürülebilirlik gibi çevreyle ilişkili kavramlar hayatımıza girmektedir. Her geçen gün gerek teoride gerek uygulamada çevre ile ilişkili bu kavramların ortaya çıkması, bu kavramlar ile ilgili yapılan çalışmalarda hızlı bir artışı kaçınılmaz kılmıştır. Bu gerekçelerle beraber çevreci davranış ve çevreci liderlik kavramları üzerine yapılan çalışmaların popülerleşmesi ile bu çalışmalara olan ilginin artması, bu konuya ilişkin pozitif bir trendin olduğu göstermektedir. Özellikle 2015 yılından itibaren bahsi geçen konular üzerine yapılan çalışmaların oldukça yaygınlaştığı görülmektedir.

Çevreci davranış ve çevreci liderlik ile ilgili yapılmış bundan önceki araştırmaların verileri temelinde yapılan bu çalışmada; bu iki kavramın birbiriyle olan ilişkisi ve bunun düzeyini araştırmak amaçlanmıştır. Literatürde çevreci liderlik ve çevreci davranış değişkenleri ile beraber yapılan bir meta-analiz çalışmasına rastlanmaması nedeniyle bu çalışma ile literatüre katkı yapılması amaçlanmıştır. İki değişkenin adlarından da anlaşılabileceği üzere bu ikisi arasında anlamlı bir ilişkinin olup olmadığı araştırılmıştır. Bu çerçevede bu çalışmada öncelikle çevreci liderlik ve çevreci davranış kavramlarının tanımlama ve açıklamaları yapılmış, daha sonra bu kavramlar arasındaki ilişki, önceki çalışmalar temelinde incelenmiştir.

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Çevreci Davranış

İngilizcede pro-environmental behavior şeklinde yer alan kavramı doğrudan Türkçeye çevirme işlemi Cambrige Dictionary (https://dictionary.cambridge.org/tr/) yardımıyla yapıldığında; "environmental" kelimesinin karşılığının "çevreye ilişkin", "çevresel" olduğu, Amerikan İngilizcesinde "behavior",

İngiliz İngilizcesinde "behavior" şeklinde yazılan kelimenin karşılığının "davranış", "tavır" olduğunu, "pro" ön ekinin (prefix) ise "…yanlısı","…taraftarı" şeklinde olduğu görülmüştür[1]. Ancak, "çevresel" kelimesinin bağlamı düşünüldüğünde ve Türk Dil Kurumunun Güncel Türkçe Sözlük (https://sozluk.gov.tr/) üzerinden kelimenin anlamına bakıldığında sözcüğün karşılığının "çevreyle ile ilgili" şeklinde yazıldığı görülmüştür. Bittabi işbu kelimenin "çevreye ilişkin" kelime öbeğiyle oldukça yakın anlamlı olduğu söylenebilir. Burada karşılaşılabilecek problem, bir örnek üzerinden anlatılacak olursa: Etrafa çöp atmak da etraftaki çöpü temizlemek de "çevresel" bir davranıştır. Çevresel kelimesinin yaratabileceği muhtelif anlaşmazlıkların peşinen önüne geçilebilmesi için sözlükte de "çevre kirliliği sorunlarıyla uğraşan kimse veya topluluk" şeklinde açıklanan "çevreci" kelimesinin kullanılmasının daha uygun olacağı öngörülmüştür. Türkçe alanyazın incelendiğinde ise "çevreci" kelimesiyle beraber "çevre dostu", "yeşil" kelimelerinin de kullanıldığı tespit edilmiştir (Akandere, 2009; Alnıaçık, 2010). Bu kelimeler de mevzubahis bağlamın sınırlarını aşmadığı için uygun bulunmuştur; bu çalışma nezdinde "pro-environmental behavior" kavramının "çevreci davranış" şeklinde çevrilmesinin uygun olacağı yönünde bir kanaate varılmıştır. Adından anlaşılacağı üzere çevre dostu davranışları ifade eden çevreci davranış kavramının tanımı Bamberg ve Möser (2007) tarafından yapılan çalışmada, bireylerin ve/veya grupların çevreye faydalı olacak şekilde gerçekleştirdikleri fiillerin bütünü olarak ifade edilmiştir. Çevreci davranış, çevreye verilen zararın düşürülmesi ve sürdürülebilirlik hususu göz önünde bulundurularak yapılacak eylemleri kanıksar. Alınacak ürünlerin çevreye zararının az olması, toplu ulaşım araçlarının kullanımının artması, enerji harcayan ürünlerde tasarrufa gidilmesi ve atıkların geri dönüştürülmesi gibi eylemler de çevreci davranışın kapsamı altına girer (Kollmuss ve Agyeman, 2002). Çevreci davranışın temellerinin atılımında ise Ajzen'in (1991) çalışmasında belirtilen şekliyle "Planlı Davranış Teorisi" dikkat çeker. Bu teoriye göre, gerçek davranışı etkileyen şeyler bireyin nevi şahsına münhasır normları, niyeti ve tutumlarıdır. Çevreci davranışa başka bir paradigmadan bakılırsa da şahısların çevresel bağlamda sahip olduğu değerler ve inançlar sayesinde bireysel normlarının düzenleneceğinden ve bu düzenlenen normların da çevresel kontekstte çevreyle ilişkili davranışları etkilediği konu edinilir (Stern vd., 1999).

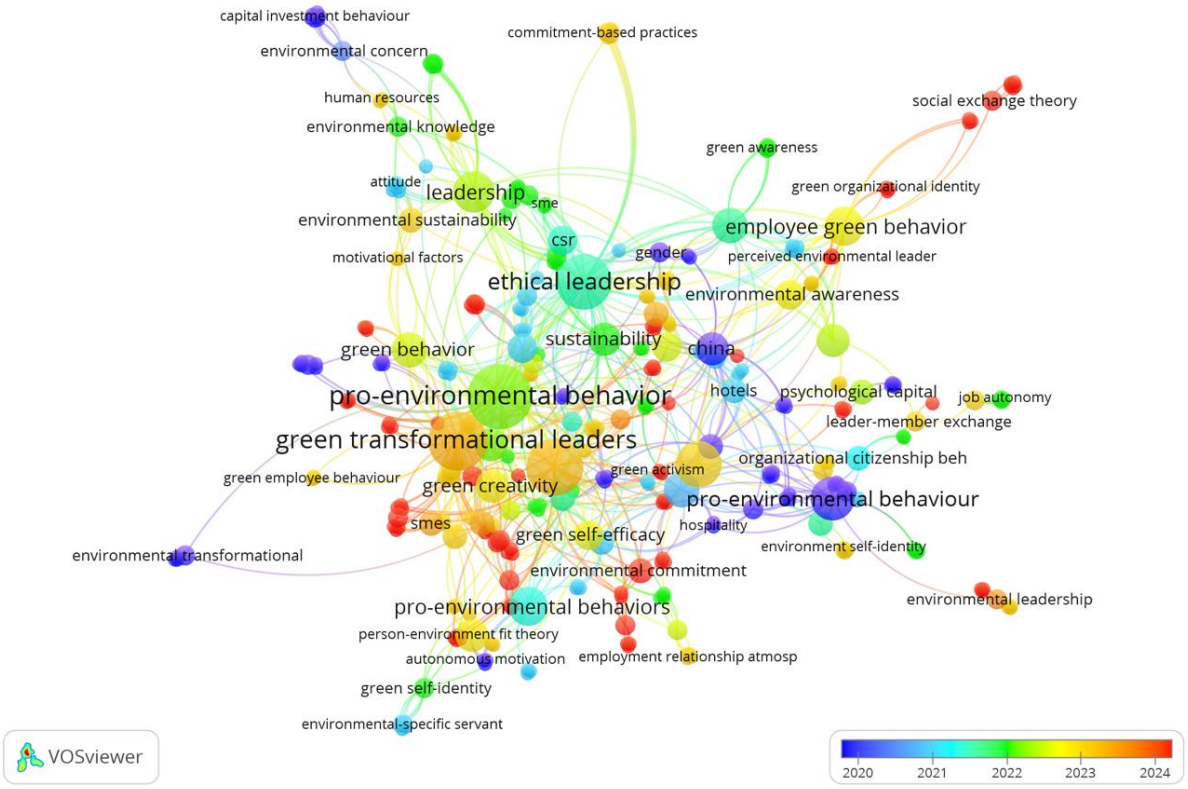
Çevreci Liderlik

Alanyazına bakıldığında "environmental leadership" şeklinde belirtilen kavram için de bir irdeleme yapılacak olursa; "environmental" kelimesinin, üst başlıkta bahsedilen mevzudan mütevellit "çevreci" şeklinde çevrilmesinden, "leadership" kelimesinin ise Cambridge Dictionary'de "liderlik" şeklinde çevrilmesinden ötürü mevzubahis kavram, "çevreci liderlik" olarak çevrilmiştir. Üst başlıkta konu edilen "pro" ön eki, buradaki "environmental" kelimesinin önünde yer almamasına rağmen "çevresel liderlik" şeklinde bir çevirinin anlaşmazlıklara yol açma ihtimalinin olduğu öngörülmektedir. Filhakika, yere çöp atıp neticede çevresel bir iş yapmış bir lider için de "çevresel lider" demek mümkündür ancak "çevreci lider" olarak adlandırılacak liderin çevreye çöp atması pek uygun değildir. Binaenaleyh, çevre dostu davranışlarla ilişkili olan kavramlar için "çevreci" kelimesi daha uygun karşılanmaktadır. Çevirisi "çevreci liderlik" şeklinde olan "environmental leadership" kavramı için literatür tarandığında "yeşil liderlik" kavramının da kullanıldığı gözlemlenmiştir. Çevreci liderliğin sözlük tanımına bakıldığında nitelediği anlamın ne olduğu anlaşılsa da bahse konu olan bu kavramın içeriğine literatürde bakıldığında bu liderlik türünün çevreyi koruma, çevresel bağlamda sürdürülebilirlik bakış açısını benimseme, bu fikirler üzerinden bir özgörev (misyon) ve uzgörü (vizyon) oluşturmakla ilişkili olduğu söylenebilir (Egri ve Herman, 2000). Yapılan başka bir çalışmada ise çevreci liderliğin, sürdürülebilir bir rekabet avantajı yaratma hususunda ehemmiyetli olması ve çevreyle ilişik performans hususunda önem arz ettiği iddia edilmiştir (Daily vd., 2009). Şekil 1'de görüldüğü gibi çevreci liderliğin çevreci davranışa etkisini gösteren birçok çalışma bulunmaktadır (Ashgar vd., 2022; Jiang vd., 2022; Liu vd., 2020). Liderlerin çevreci bir tutum sergilemesi durumunda çalışanların/astların da çevreci davranışlara yöneleceğini söylemek mümkündür. Bu nedenle çevreci bir liderlik sergilemenin çalışanların çevreci davranışını arttıracağı varsayımıyla aşağıdaki hipotez önerilmiştir:

[1] "Pro" ön ekinin başka bir anlamı da pro-sosyal davranış (pro-social behavior) kavramından gelmektedir. Pro-sosyal davranış gönüllü bir şekilde bireylere olumlu katkısı olan davranışlar sergilemek anlamındadır. Bu anlamdan yola çıkarak pro-environmental kavramı da gönüllü bir şekilde gösterilen çevreye olumlu katkısı olan davranışlar olarak tanımlanabilir.

H_1: Çevreci liderlik ile çevreci davranış arasında (pozitif yönlü) bir ilişki vardır.

Şekil 1: Çevreci Liderlik ve Çevreci Davranış Kavramları Temelinde Yapılan Çalışmalara Yönelik Anahtar Kelime Analizi



ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Bu araştırmada; çevreci davranış değişkeni ile çevreci liderlik değişkeni arasındaki genel etki düzeyine erişmek için meta-analiz yöntemi kullanılmıştır. Meta-analiz çalışması analizlerin analizi olarak tabir edilen ve bu alanda daha önceden yapılmış birçok farklı araştırmanın sonucunu birleştirerek yorumlamaya olanak tanıyan bir yöntemdir (Borenstein vd., 2021).

Alanyazın Taraması

Çevreci davranış değişkeni ile çevreci liderlik değişkeni arasında yapılmış çalışmalara ulaşabilmek amacıyla 1 Mart 2025 tarihinde Scopus (https://www.scopus.com/) veritabanında tarama yapılmıştır. Tarama yapılırken ayrı satırlara çevreci davranış, çevreci liderlik (farklı ifade biçimleriyle) yazılmış ve bu değişkenler arasındaki korelasyon skorları kullanılacağı için nicel bir araştırma kriteri olarak anket araştırması yazılmıştır. Bu doğrultuda Scopus veri tabanında indekslenen yayınların başlık, özet ve anahtar kelimeleri üzerinde aşağıdaki gibi 3 satırda satırlar arasına "AND" bağlacı koyularak tarama yapılmıştır.

> Arama Satırı 1: "pro-environmental behavior" OR "pro-environmental behaviour" OR "green behavior" OR "green behaviour" OR "eco-friendly behavior" OR "eco-friendly behaviour".
>
> Arama Satırı 2: "leadership"
>
> Arama Satırı 3: "survey" OR "questionnaire"

"Pro-environmental behavior" kavramı, literatürde "green behavior" ve "eco-friendly behavior" kavramlarıyla çok yakın/eş anlamlar içerdiğinden aramaya bu kavramlar da dahil edilmiştir. Behavior ile birlikte behaviour kelimelerini kapsayan öbeklerin ayrı ayrı aratılmasının gerekçesi ise İngiliz

İngilizcesi ile Amerikan İngilizcesi arasındaki farktan kaynaklanmaktadır. Arama motorunun ikinci satırına, alan yazında çevreci liderlik kavramının birden fazla şekilde yer alması gerekçesiyle doğrudan "leadership" yazılıp aralarından çevreci liderlik ile ilişkili olanların seçilmesi planlanmıştır. Son olarak meta-analiz çalışmasının uygunluğu için Pearson korelasyon sayısı tespit edildiği için bu katsayının bulunmasına dayanak olması sebebiyle arama motorunun üçüncü satırına: "survey" OR "questionnaire" yazılmıştır. Bu anahtar kelimeler üzerinde yapılan tarama sonucunda 125 adet dokümana ulaşılmıştır. Bu 125 yayından 1 tanesi Çince olduğu için elenmiştir; geri kalan 124 tanesi İngilizce olması vesilesiyle havuza dahil edilmiştir. Bu 124 yayın içerisinden korelasyon katsayısı verisine sahip olmayan yahut değişkenlerden "çevreci liderlik" ve/veya "çevreci davranış" ile ilişkili olmayan yayınlar da elenince geriye 43 adet çalışma kalmıştır. Bu 43 çalışmanın bazılarında ise incelenmeye değer birden fazla korelasyon katsayısı olması gerekçesiyle (birden fazla örneklem verisinin analiz edildiği veya birden fazla çevreci davranışın araştırıldığı çalışmalar) toplam 50 adet çevreci davranış ile çevreci liderlik arasındaki ilişkinin rapor edildiği korelasyon katsayısı tespit edilmiştir.

Meta-Analiz Prosedürleri

Tespit edilen 50 adet korelasyon katsayısı, her bir korelasyon katsayısının ait olduğu çalışmanın örneklem büyüklükleriyle beraber Comprehensive Meta-Analysis programı ile analize sokulmuştur. Analiz yapılması için r korelasyon katsayısı ve örneklem büyüklüğü kullanılmıştır. Havuzda yer alan her çalışmanın örneklem büyüklüğü farklı olduğu için bu çalışmalara ait etki büyüklüklerini (korelasyonları) birleştirmeden önce her korelasyon Fisher'ın Z skoruna dönüştürülmüş ve daha sonra büyük örneklere küçük örneklerden daha fazla ağırlık vermek için her korelasyon katsayısının varyansının tersi ile ağırlıklandırılmıştır. Bu aşamadan sonra Z skorları tekrar r korelasyonlarına dönüştürülerek ortalama korelasyon ve bunun %95 güven aralıkları belirlenmiştir (Witherspoon vd., 2013). Buna bağlı olarak sabit etki modeli ve rastgele etkiler modeli olmak üzere iki farklı etki değeri hesaplaması yapılmıştır. Etki değeri hesabı sonrasında çalışmaya dahil edilen verilerin yanlılığını kontrolü yapmak için huni diyagramı incelenmiş ve Begg ve Mazumdar test istatistiği yorumlanmıştır.

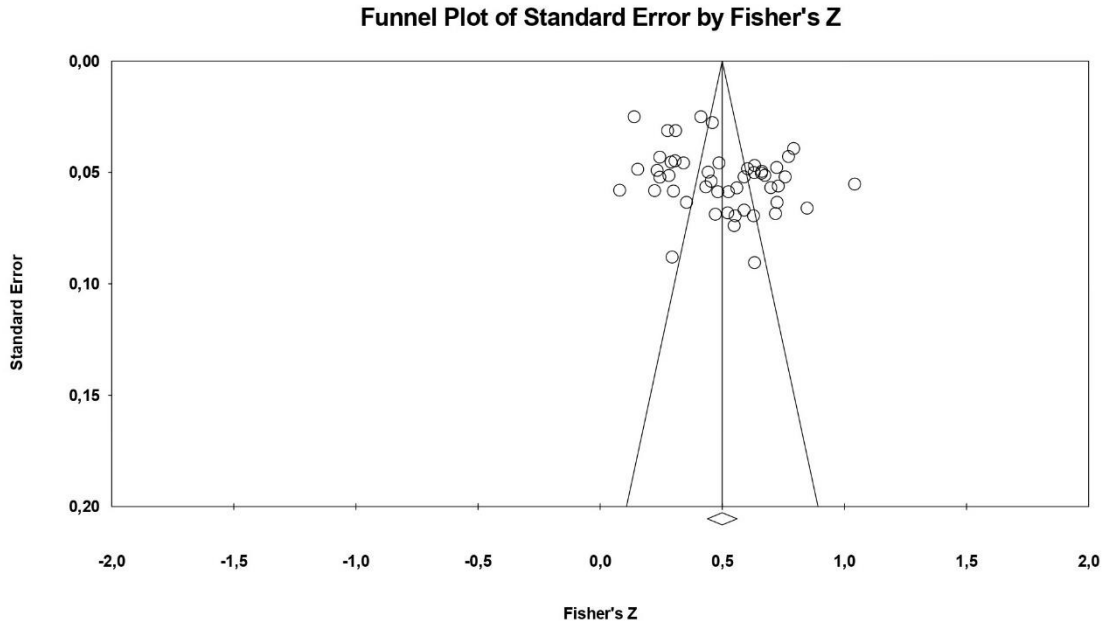
BULGULAR VE TARTIŞMA

Bu araştırmada kullanılan 43 çalışmadan gelen toplam 22079 kişilik bir örneklem ile analizler yapılmıştır. Daha önce de bahsedildiği üzere 43 çalışmadan elde edilen 50 ayrı korelasyon katsayısı ile meta-analiz yapılmıştır. Tespit edilen bu korelasyon katsayıları, örneklem büyüklükleriyle beraber meta-analize işlendikten sonra sabit etki modeline göre etki büyüklüğünün 0,459; rastgele etkiler modeline göre ise etki büyüklüğünün 0,501 olduğu rapor edilmiştir. Meta-analiz çalışmasında sabit etki veya rastgele etkiler modellerinden hangisinin kullanılacağına karar vermek için etki büyüklükleri (korelasyonlar) arasındaki varyans Hedges'in Q testi kullanılarak analiz edilmiştir. Q testi k-1 serbestlik dereceli (k: analizdeki korelasyonların sayısı) ki-kare istatistiğini kullanmaktadır. Eğer sonuç anlamlı değilse ($p \geq ,005$ ise) korelasyonlar homojendir ve ortalama korelasyonun ana kütle korelasyonunu temsil ettiği söylenir. Yani sabit etki modeli kullanılır. Q istatistikleri anlamlı çıktığında ise ($p \leq ,05$) korelasyonlar heterojendir yani rastgele etkiler modeli kullanılarak yorumlama yapılır. Heterojenlik testleri incelendiğinde ise Q-değerinin 964,625 ($df=49$, $p<,05$) ve I^2 (I-kare) değerinin 94,92 olması gerekçesiyle taranan çalışmalar arasında heterojenlik olduğu tespit edilmiştir (Lipsey ve Wilson, 2001). Bu gerekçeden mütevellit yapılmış işbu analizin değerlendirilmesinin rastgele etkiler modeli üzerinden yapılmasının uygun olacağı fikrine varılmıştır (Borenstein vd. 2009).

Çalışmada yayın yanlılığını test etmek amacıyla Comprehensive Meta-Analysis programı kullanılarak huni diyagramı çizilmiş ve Begg ve Mazumdar sıra korelasyon değeri incelenmiştir. Huni diyagramı yorumlanırken bireysel çalışmaların huni diyagramının iç kısmında ve simetrik bir şekilde olması beklenmektedir. Ortadaki çizgi genel etkiyi ifade etmektedir ve bireysel çalışmaların bu çizgi etrafında toplanması öngörülmektedir. Huni içerisinde olmayan çalışmaların yayın yanlılığına neden olabileceği unutulmaması gerekir. Şekil 2'de görülebilecek bu huni grafiği incelendiğinde değerlerin simetrik dağılıma yakın dağıldığı söylenebilir; lâkin çalışmalar arasında aykırı değerlerin de olduğu gözlemlenebilmektedir. Yayın yanlılığını grafik üzerinde yorumlamak mümkün olmadığı veya araştırmacının emin olmaması durumlarında yayın yanlılığı istatistikleri kullanılabilir. Dolayısıyla daha kesin bir ayrım için Begg ve Mazumdar testinde raporlanan Kendall's Tau değeri incelenmiştir.

Kendall's Tau değerinin 0,133 olduğu görülmüş olup bu değer 0'a yakın olduğu için iki değişken arasındaki ilişkinin (Çevreci Liderlik ve Çevreci Davranış) düşük olduğu söylenebilir. Lâkin Kendall's Tau ile ilişik olan p-değerinin de 0,17 olması gerekçesiyle bu testin anlamlı olmaması nedeniyle yayın yanlılığının olmadığı söylenebilir (Gilpin, 1993). Hülasa, düşük Tau değerine rağmen p-değerinin anlamlı olmaması gerekçesiyle yayın yanlılığına yönelik kesin bir kanıttan bahsetmek pek mümkün değildir.

Şekil 2: Yayın Yanlılığına İlişkin Huni Grafiği



Testin sonuçları, %95 düzeyinde güven aralığında yorumlandığında; sabit etki modeline göre güven aralığının alt sınırının 0,446, üst sınırının ise 0,472 olduğu görülmektedir. Çalışmanın yüksek derecede heterojenlik içermesi gerekçesiyle güven aralıklarının rastgele etkiler modeli üzerinden irdelenmesi daha uygun olacaktır. rastgele etkiler modeline göre ise; güven aralığı alt sınırının 0,441, üst sınırının ise 0,560 olduğu tespit edilmiştir. Sabit etki modeline göre belirlenmiş olan sınırlar, rastgele etkiler modeline göre belirlenmiş olan sınırlardan daha dar olsa da yukarıda bahsedildiği üzere heterojenlik yüksek olması gerekçesiyle rastgele etkiler modeli üzerinden belirlenen sınırların değerlendirilmeye alınması daha uygun olacaktır. Aşağıda Tablo 1'de meta-analiz çalışmasının genel bulguları görülmektedir. Tabloda, örneklem ve çalışma bilgileri başlığı altında toplam örneklem büyüklüğüne, meta-analize dahil edilen toplam çalışma sayısına; etki büyüklüğü başlığı altında sabit etki modeline ve rastgele etkiler modeline göre belirlenmiş etki büyüklüklerine; heterojenlik başlığı altında Q-değerine, serbestlik derecesine (df), p-değerine ve I^2 (I-kare) değerine; yayın başlığı altında Kendall's Tau değerine ve bu Tau değerinin çift kuyruklu teste göre ortaya çıkan p-değerine; 95% güven aralığı alt ve üst sınırları başlığı altında da yukarıda da bahsedildiği üzere sabit etki modeline ve rastgele etkiler modeline göre belirlenmiş olan güven aralıklarının alt ve üst sınırlarına yer verilmiştir.

Tablo 1: Meta-Analize İlişkin Genel Bulgular

Örneklem ve Çalışma Bilgileri	
Toplam Örneklem Büyüklüğü	22079
Toplam Çalışma Sayısı	43
Toplam Korelasyon Katsayısı Sayısı	50
Etki Büyüklüğü ($\bar{r}$)	
Sabit Etki Modeli (SEM)	0,459
Rastgele Etkiler Modeli (REM)	0,501
Heterojenlik	
Q-değeri	964,625
df	49
p-değeri	<0,001
I^2 (I-kare) değeri	94,92
Yayın Yanlılığı	
Kendall's Tau	0,133
p-değeri	0,17
95% Güven Aralığı Alt ve Üst Sınırları	
Sabit Etki Modeli Alt Sınır (SEM)	0,446
Sabit Etki Modeli Üst Sınır (SEM)	0,472
Rastgele Etkiler Modeli Alt Sınır (REM)	0,441
Rastgele Etkiler Modeli Üst Sınır (REM)	0,560

SONUÇ VE ÖNERİLER

Literatürde çevreci davranış ve çevreci liderlik konusunda birbirinden bağımsız çalışmalar olsa da bu iki değişkenin beraber ölçüldüğü ve ilişkilendirildiği çalışmaları sistematik olarak analiz eden; bibliyometrik analiz ve/veya meta-analiz kapsamında yapılan bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bu da mevcut çalışmanın literatüre katkısını oluşturmaktadır.

Çevreci liderlik ve çevreci davranış ile ilgili yapılmış bundan önceki araştırmaların verileri temelinde yapılan bu meta-analiz çalışmasında; bu iki kavramın birbiriyle olan ilişkisi ve bunun düzeyini araştırmak amaçlanmıştır. Nitekim analiz bulguları Cohen'in (1988) etki büyüklüğü gruplamasına göre, çevreci davranış ve çevreci liderlik arasında pozitif yönde ve orta-yüksek derecede bir etki büyüklüğü olduğunu göstermiştir ($\bar{r}$ = 0,501; p = 0,00). Heterojenlik düzeyi yüksek olduğu için ortaya çıkan bu sonuç, rastgele etkiler modeli bağlamında değerlendirilmiştir. Sabit etki modeline göre de pozitif yönde ve orta-yüksek derecede bir etki büyüklüğü ($\bar{r}$ = 0,459; p = 0,00) gözlense de (Cohen 1988) nihai yorumun rastgele etkiler modeline göre yapılması daha sağlıklı olacaktır. Ortaya çıkan bu sonuçlara göre, çalışmada önerilen ana hipotez (H_1) kabul edilmiştir. Cohen'in (1988) belirteçlerine göre rastgele etkiler modeline göre etki büyüklüğünün büyük denmesinin uygun olacağı gözlense de tam sınırda bir ağırlıklı korelasyon katsayısı olduğu için orta-yüksek düzeyde etki büyüklüğü denmesinin daha sağlıklı olacağına kanaat getirilmiştir.

Çalışmada heterojenlik düzeyi nedeniyle rastgele etkiler modeli kullanılmıştır. Heterojenliğin nedenlerinden biri örneklemlerin alındığı ülkeler olabilir. Çalışmanın örnekleminin büyük bir çoğunluğunun Asya ülkelerinden olması (Çin, Hindistan, Pakistan, Vietnam vs.) gerekçesiyle örneklemdeki bu ülkelerin ağırlığının yadsınmaması gerekmektedir. Lâkin dikkat edilmesi gereken hususlardan birisi şudur ki, yapılan çalışmalardan bir tanesinin dünyanın en kirli şehirlerinden birisi olan Lahor'da (Pakistan) yapılması ve bu çalışmanın korelasyon katsayısının da diğer çalışmalara oranla daha düşük olması hem yayın yanlılığı kapsamında hem de heterojenlik kapsamında dikkat edilmesi gereken bir husustur. Perez vd. (2023) tarafından Lahor'da yapılan araştırmada çevreci davranış ve çevreci liderlik arasındaki korelasyon katsayısı 0,240 olarak bulunmuş olup meta-analiz çalışmasına dahil edilen diğer 50 korelasyon katsayısı arasında bu katsayının en düşük 6. sayı olması göz ardı edilmemesi gereken bir durumdur. Salt bu analizle kalmamakla beraber çalışmanın yapıldığı ülke, çalışmanın yapıldığı sektör gibi değişkenlerin dahil edileceği aracı (mediator) ve/veya düzenleyici (moderator) analizlerle beraber hem yayın yanlılığı hem de heterojenlik için daha anlamlı sonuçlar bulunabilir. Çalışmanın heterojenliğinin yüksek çıkmasının bir diğer gerekçesi ise, çalışmada bahse konu olan iki değişkenin alt boyutlarıyla veya yakın anlamlı boyutlarla beraber ele alınmasıdır. Örneğin, çevreci davranış değişkeni için salt "çevreci davranış" boyutuyla beraber "çevreci örgütsel

vatandaşlık davranışı", "yeşil davranış" gibi değişkenler de alınmıştır. "Çevreci liderlik" değişkeni için ise "yeşil liderlik", "çevreci hizmetkâr liderlik", "çevreci dönüşümcü liderlik", "yeşil dönüşümcü liderlik", "yeşil hizmetkâr liderlik", "yeşil katılımcı liderlik" gibi yakın anlamlı farklı boyutlar veya alt boyutlar da dahil edilmiştir. Çalışmanın heterojenliğinin yüksek olmasının gerekçelerinden birinin de bu farklardan mütevellit gerçekleştiği söylenebilir. Alt boyut analizleriyle ve yukarıda da bahsedildiği üzere ülke/sektör bazında yapılacak moderatör analizlerle bu heterojenliğin düşürülmesi ve daha homojen sonuçların elde edilmesi mümkündür. Bu, araştırmanın bir kısıtını oluşturmaktadır.

Bu çalışmada Polonya, Güney Afrika gibi Asya ülkesi olmayan ülkeler de bulunmaktadır ancak genel ağırlık Asya ülkelerindedir. Çalışmanın kapsamının genel olarak Asya ülkeleri oluşturması gerekçesiyle, ilerleyen zamanlarda araştırmacıların özellikle Avrupa ve Kuzey Amerika'yı içine alan çevreci liderlik ve çevreci davranış değişkenlerini inceleyecek şekilde yeni araştırmalar yapması, toplam örneklem büyüklüğünde normalleşme sağlanması açışından önem arz etmektedir.

Veritabanı taraması esnasında fark edilen ve dikkat çekecek noktalardan biri (şu an için kaynak sayısı görece olarak az olsa da); "responsible leadership" ve "ethical leadership" kavramları ile çevreci davranış ilişkisi üzerine yapılan çalışmaların giderek artan bir trend gösterdiğidir. Bu kavramlarla ilgili yapılacak çalışmaların sayısı arttıkça, araştırmacıların da bu kavramların ilişkisi üzerine bir meta-analiz çalışması yapma olanaklarının doğacağı öngörülmekte olup, araştırmacıların ileride bu kavramları dikkate alması önerilebilir. Yine aynı şekilde bu çalışmanın yapılması için veritabanı taranırken de tespit edilen yayınların tamamının 2018 yılı ve sonrasında yayınlanmış olması dikkat çekicidir. Genel olarak liderlik çalışmalarının çevreciliği kapsaması üzerine de bir trend mevcuttur. Bu detayın farkına varılması, ilerleyen yıllarda da gelecek araştırmalara ışık tutma potansiyeline sahip olduğu için gözden kaçırılmamalıdır.

Son söz olarak, yapılan bu çalışmanın sonucunda tespit edilen pozitif yönlü orta-büyük etkinin de bu iki değişkenin birbiriyle ortak bir değişim içerisinde olduğunu ortaya koymaktadır. Nihai olarak, liderlerin çevreci bir tutum sergilemesi durumunda çalışanların/astların da çevreci davranışlara yöneleceğini söylemek mümkündür. Çalışmada çevreci liderliğin ve çevreci davranışın incelenmesinde alt/yakın boyutlar kullanılsa da herhangi bir koşulda eğer lider çevreci şerait içerisine girerse astlar da çevreci ahval içerisine girmektedir.

KAYNAKÇA

Afsar, B., Cheema, S., & Javed, F. (2018). Activating employee's pro-environmental behaviors: The role of CSR, organizational identification, and environmentally specific servant leadership. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management, 25*(5), 904-911. https://doi.org/10.1002/csr.1506

Agrawal, S., & Pradhan, S. (2023). Employee green behavior in hotels: The role of green human resource management, green transformational leadership and value congruence. *Consumer Behavior in Tourism and Hospitality*, *18*(2), 241-255. https://doi.org/10.1108/CBTH-11-2022-0191

Ahmad, J., Al Mamun, A., Masukujjaman, M., Mohamed Makhbul, Z. K., & Mohd Ali, K. A. (2023). Modeling the workplace pro-environmental behavior through green human resource management and organizational culture: Evidence from an emerging economy. *Heliyon*, *9*(9), e19134. https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e19134

Ajzen, I. (1991). The theory of planned behavior. Organizational Behavior and Human Decision Processes, 50(2), 179-211. https://doi.org/10.1016/0749-5978(91)90020-T

Akandere, G. (2019). Çalışanların çevresel tutkusunun yeşil davranışları üzerindeki etkisi. *Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, *17*(04), 387-404.

Alnıaçık, Ü. (2010). Çevreci Yönelim, Çevre Dostu Davraniş ve Demografik Özellikler: Üniversite Öğrencileri Üzerinde Bir Araştirma. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, *10*(20), 507-532.

Asghar, M. M., Zaidi, S. A. H., Ahmed, Z., Khalid, S., Murshed, M., Mahmood, H., & Abbas, S. (2022). The role of environmental transformational leadership in employees' influencing organizational citizenship behavior for environment well-being: A survey data analysis. *Environmental Science and Pollution Research, 29*(39), 58773-58790. https://doi.org/10.1007/s11356-022-19886-5

Bamberg, S., & Möser, G. (2007). Twenty years after Hines, Hungerford, and Tomera: A new meta-analysis of psycho-social determinants of pro-environmental behaviour. *Journal of environmental psychology, 27*(1), 14-25. https://doi.org/10.1016/j.jenvp.2006.12.002

Borenstein, M., Hedges, L. V., Higgins, J. P., & Rothstein, H. R. (2009). Fixed-effect versus random-effects models. *Introduction to meta-analysis*, 77, 85.

Borenstein, M., Hedges, L. V., Higgins, J. P. T., & Rothstein, H. R. (2021). *Introduction to meta-analysis*. John Wiley & Sons.

Cambridge Dictionary. (t.y.). *Cambridge English-Turkish Dictionary*. 7 Nisan 2025 tarihinde https://dictionary.cambridge.org/tr/ adresinden edinilmiştir.

Cameron, E., & Green, M. (2008). *Making sense of leadership: Exploring the five key roles used by effective leaders*. Kogan Page.

Chen, T., & Wu, Z. (2022). How to facilitate employees' green behavior? The joint role of green human resource management practice and green transformational leadership. *Frontiers in Psychology, 13*, 906869. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.906869

Cohen, J. (1988). Statistical power analysis for the behavioral sciences (2nd ed.). Routledge.

Daily, B. F., Bishop, J. W., & Govindarajulu, N. (2009). A conceptual model for organizational citizenship behavior directed toward the environment. *Business & society, 48*(2), 243-256. https://doi.org/10.1177/0007650308315439

Deng, Y., Cherian, J., Ahmad, N., Scholz, M., & Samad, S. (2022). Conceptualizing the role of target-specific environmental transformational leadership between corporate social responsibility and pro-environmental behaviors of hospital employees. *International Journal of Environmental Research and Public Health, 19*(6), 3565. https://doi.org/10.3390/ijerph19063565

Egri, C. P., & Herman, S. (2000). Leadership in the North American environmental sector: Values, leadership styles, and contexts of environmental leaders and their organizations. *Academy of Management journal, 43*(4), 571-604. https://doi.org/10.2307/1556356

Elshaer, I. A., Azazz, A. M., Semlali, Y., Mansour, M. A., Elziny, M. N., & Fayyad, S. (2024). The Nexus between green transformational leadership, employee behavior, and organizational support in the hospitality industry. *Administrative Sciences, 14*(6), 107. https://doi.org/10.3390/admsci14060107

Fatoki, O. (2021). Environmentally specific servant leadership and employees' pro-environmental behavior in hospitality firms in South Africa. *Geo Journal of Tourism and Geosites, 37*(3), 943-950. https://doi.org/10.30892/gtg.37328-730

Fatoki, O. (2023). Green transformational leadership and employee pro-environmental behavior: The role of green thinking and green psychological climate. *International Journal of Management and Sustainability, 12*(1), 13-25. https://doi.org/10.18488/11.v12i1.3260

Gilpin, A. R. (1993). Table for conversion of Kendall's Tau to Spearman's Rho within the context of measures of magnitude of effect for meta-analysis. *Educational and psychological measurement, 53*(1), 87-92. https://doi.org/10.1177/0013164493053001007

Graves, L. M., & Sarkis, J. (2018). The role of employees' leadership perceptions, values, and motivation in employees' pro-environmental behaviors. *Journal of Cleaner Production, 196*, 576-587. https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.06.013

Gu, F., & Liu, J. (2022). Environmentally specific servant leadership and employee workplace green behavior: Moderated mediation model of green role modeling and employees' perceived CSR. *Sustainability*, *14*(19), 11965. https://doi.org/10.3390/su141911965

Gurmani, J. K., Khan, N. U., Khalique, M., Yasir, M., Obaid, A., & Sabri, N. A. A. (2021). Do environmental transformational leadership predict organizational citizenship behavior towards environment in the hospitality industry: Using structural equation modelling approach. *Sustainability*, *13*(10), 5594. https://doi.org/10.3390/su13105594

Huang, L., Guo, Z., Deng, B., & Wang, B. (2023). Unlocking the relationship between environmentally specific transformational leadership and employees' green behaviour: A cultural self-representation perspective. *Journal of Cleaner Production*, *382*, 134857. https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2022.134857

Javaid, M., Kumari, K., Khan, S. N., Jaaron, A. A. M., & Shaikh, Z. (2023). Leader green behavior as an outcome of followers' critical thinking and active engagement: The moderating role of pro-environmental behavior. *Leadership & Organization Development Journal*, *44*(2), 218-239. https://doi.org/10.1108/LODJ-07-2021-0361

Jiang, Y., Jackson, S. E., Shim, H., Budhwar, P., Renwick, D. W. S., Jabbour, C. J. C., Jabbour, A. B. L. D. S., Tang, G., Müller-Camen, M., Wagner, M., & Kim, A. (2022). Culture as Context: A Five-Country Study of Discretionary Green Workplace Behavior. *Organization & Environment*, *35*(4), 499-522. https://doi.org/10.1177/10860266221104039

Kollmuss, A., & Agyeman, J. (2002). Mind the gap: why do people act environmentally and what are the barriers to pro-environmental behavior?. *Environmental education research*, *8*(3), 239-260. https://doi.org/10.1080/13504620220145401

Khan, N. U., Irshad, A.-R., Ahmad Saufi, R., & Ahmed, A. (2021). Antecedents of organizational citizenship behavior towards the environment in manufacturing organizations: Using a structural equation modeling approach. *Business Process Management Journal*, *27*(4), 1054-1087. https://doi.org/10.1108/BPMJ-02-2021-0102

Lathabhavan, R., & Kaur, S. (2023). Promoting green employee behaviour from the lens of green transformational leadership. *Leadership & Organization Development Journal*, *44*(8), 994-1015. https://doi.org/10.1108/LODJ-05-2023-0233

Li, Z., Xue, J., Li, R., Chen, H., & Wang, T. (2020). Environmentally specific transformational leadership and employee's pro-environmental behavior: The mediating roles of environmental passion and autonomous motivation. *Frontiers in Psychology*, *11*, 1408. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.01408

Liao, H. (2024). How to facilitate employee's workplace environmental-friendly behavior: The joint impact of green transformational leadership and green human resource management. *Journal of Chinese Human Resources Management*, *15*(1), 3-15. https://doi.org/10.47297/wspchrmWSP2040-800501.20241501

Lili, Z., & Rafiq, M. (2024). The impact of green participative leadership on pro-environmental behavior: Mediating role of green self-efficacy and moderating role of environmental awareness. *Journal of Hospitality and Tourism Insights*, ahead-of-print. https://doi.org/10.1108/JHTI-06-2024-0537

Lipsey, M. W., & Wilson, D. B. (2001). *Practical meta-analysis*. SAGE Publications, Inc.

Liu, X., Yu, X., & Xing, W. (2022). Green product innovation via green transformational leadership and employees' OCBE: The moderating role of green organizational climate-empirical evidence from China's manufacturing enterprises. *Polish Journal of Environmental Studies*, *31*(5). https://doi.org/10.15244/pjoes/150015

Luu, T. T. (2019). Green human resource practices and organizational citizenship behavior for the environment: The roles of collective green crafting and environmentally specific servant leadership. *Journal of Sustainable Tourism, 27*(8), 1167-1196. https://doi.org/10.1080/09669582.2019.1601731

Mo, Z., Liu, M. T., & Lai, I. K. W. (2025). The dynamic joint roles of green human resource management and environmentally specific transformational leadership on team green behavior. *Tourism Management, 107,* 105046. https://doi.org/10.1016/j.tourman.2024.105046

Muisyo, P. K., Su, Q., Hashmi, H. B. A., Ho, T. H., & Julius, M. M. (2022). The role of green HRM in driving hotels' green creativity. *International Journal of Contemporary Hospitality Management, 34*(4), 1331-1352. https://doi.org/10.1108/IJCHM-07-2021-0833

Nguyen, T. L. P., Nguyen, T. T. H., & Ključnikov, A. (2023). The influence of socially responsible human resource management on green behaviours in the aviation industry. *Journal of Competitiveness*. https://doi.org/10.7441/joc.2023.02.10

Nguyen, C. M., Chau Thi Le, D., Pham, B. T., & Dang, N. T. M. (2025). A moderated mediation model of the relationship between socially responsible human resource management and employee workplace green behaviour. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*. https://doi.org/10.1108/APJBA-09-2024-0529

Omarova, L., & Jo, S. J. (2022). Employee pro-environmental behavior: The impact of environmental transformational leadership and GHRM. *Sustainability, 14*(4), 2046. https://doi.org/10.3390/su14042046

Perez, J. A. E., Ejaz, F., & Ejaz, S. (2023). Green transformational leadership, GHRM, and pro-environmental behavior: An effectual drive to environmental performances of small-and medium-sized enterprises. *Sustainability, 15*(5), 4537. https://doi.org/10.3390/su15054537

Peng, J., Samad, S., Comite, U., Ahmad, N., Han, H., Ariza-Montes, A., & Vega-Muñoz, A. (2022). Environmentally specific servant leadership and employees' energy-specific pro-environmental behavior: Evidence from healthcare sector of a developing economy. *International Journal of Environmental Research and Public Health, 19*(13), 7641. https://doi.org/10.3390/ijerph19137641

Putrawan, I. M. (2019). Pro-environmental behavior (PEB) and its related factors' construct validity. *Journal of Advanced Research in Dynamical and Control Systems, 11*, 362-370. https://doi.org/10.5373/JARDCS/V11/20192580

Rafiq, M., Cham, T.-H., Tapsir, S. H., Mansoor, A., & Farrukh, M. (2024). How does globally responsible leadership promotes pro-environmental behavior through green management initiatives? *Journal of Global Responsibility, 15*(4), 466-484. https://doi.org/10.1108/JGR-06-2023-0093

Ren, X., Liu, X., Li, L., & Lin, F. (2024). How perceived environmental leadership influences employee green behavior in the construction industry: The mediating role of environmental awareness and the moderating role of perceived pro-environmental climate. *Current Psychology, 43*(37), 29419-29432. https://doi.org/10.1007/s12144-024-06565-6

Rogozińska-Pawełczyk, A. (2024). What contributes to the greening of the Polish energy industry? Pro-environmental inclusive leadership and pro-environmental behavior—a moderation–mediation analysis. *Energies, 17*(17), 4337. https://doi.org/10.3390/en17174337

Siddiquei, A., Asmi, F., Asadullah, M. A., & Mir, F. (2021). Environmental-specific servant leadership as a strategic tool to accomplish environmental performance: A case of China. *International Journal of Manpower, 42*(7), 1161-1182. https://doi.org/10.1108/IJM-07-2020-0350

Shoaib, M., Nawal, A., Zámečník, R., Korsakienė, R., & Rehman, A. U. (2022). Go green! Measuring the factors that influence sustainable performance. *Journal of Cleaner Production*, *366*, 132959. https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2022.132959

Soni, M. (2023). Environmentally specific transformational leadership and pro-environmental behavior: An empirical analysis of energy sector. *International Journal of Organizational Analysis*, *31*(7), 3179-3194. https://doi.org/10.1108/IJOA-01-2022-3117

Soni, M. (2023). Mediating role of pro-environmental behavior in environmentally specific transformational leadership and subjective well-being. *Benchmarking: An International Journal*, *30*(5), 1485-1505. https://doi.org/10.1108/BIJ-04-2021-0209

Stern, P. C., Dietz, T., Abel, T., Guagnano, G. A., & Kalof, L. (1999). A value-belief-norm theory of support for social movements: The case of environmentalism. *Human ecology review*, 81-97.

Türk Dil Kurumu. (t.y.). *Türk Dil Kurumu sözlükleri.* 7 Nisan 2025 tarihinde https://sozluk.gov.tr/ adresinden edinilmiştir.

Witherspoon, C. L., Bergner, J., Cockrell, C., & Stone, D. N. (2013). Antecedents of organizational knowledge sharing: A meta-analysis and critique. *Journal of Knowledge Management*, *17*(2), 250-277. https://doi.org/10.1108/13673271311315204

Xiao, J., Yan, Y., Li, B., & Liu, S. (2024). Leading by example: Understanding the trickle-down effect of voluntary green behavior in the workplace. *Journal of Managerial Psychology*, *39*(5), 613-627. https://doi.org/10.1108/JMP-04-2022-0192

Xu, L., Mohammad, S. J., Nawaz, N., Samad, S., Ahmad, N., & Comite, U. (2022). The role of CSR for de-carbonization of hospitality sector through employees: A leadership perspective. *Sustainability*, *14*(9), 5365. https://doi.org/10.3390/su14095365

Yanhong, L., & Rafiq, M. (2024). Transformational leadership: Navigating green behaviour through the ethical climate and overall justice. *Vision: The Journal of Business Perspective*, 09722629241242630. https://doi.org/10.1177/09722629241242630

Zafar, H., Cheah, J.-H., Ho, J. A., Suseno, Y., & Tian, F. (2025). How green servant leadership influences organizational green performance? The roles of employee green creativity, voluntary pro-environmental behavior and green psychological climate. *Personnel Review*. https://doi.org/10.1108/PR-10-2023-0843

Zaid, W. M. A., & Yaqub, M. Z. (2024). The prolificacy of green transformational leadership in shaping employee green behavior during times of crises in small and medium enterprises: A moderated mediation model. *Frontiers in Psychology*, *15*, 1258990. https://doi.org/10.3389/ fpsyg.2024.1258990

Zhao, C., & Liang, L. (2023). A study on the influence of environmental responsible leadership on employee pro-environmental behavior. *Frontiers in Environmental Science*, *11*, 1251920. https://doi.org/10.3389/fenvs.2023.1251920

YÖNETİCİ BAKIŞ AÇISIYLA İŞ YERİ KAYIRMACILIĞI: AYRIMCILIK DEĞİL HAKKANİYET?

Aysun DOĞAN
Başkent Üniversitesi, aysundogan@baskent.edu.tr

ÖZET

Bu araştırmada yöneticilerin iş yeri kayırmacılığına yönelik düşüncelerini derinlemesine incelemek, iş yeri kayırmacılığının nedenini yönetici gözünden ortaya koymak ve yöneticilerin bireysel farklılıkları gözetme ve eşitliği sağlayabilme paradoksuna yönelik öneriler sunmak amaçlanmaktadır. Araştırma yöntemi olarak nitel araştırma ve araştırma deseni olarak olgu bilim kullanılmıştır. Veri toplama aracı olarak yarı yapılandırılmış mülakat formu kullanılmıştır. Araştırma amacı kapsamda amaçlı örneklem yöntemi tercih edilmiş ve yükseköğretim kurumlarında yöneticilik tecrübesine sahip 11 yönetici akademisyenle mülakat yapılmıştır. Elde edilen verilere içerik analizi yapılarak üç tema ve 11 kod oluşturulmuştur. Araştırma bulguları yöneticilerin kurumsal devamlılığı ve adaleti sağlamak için çeşitli durum ve konularda ayrımcılık yaptıklarını göstermektedir.

Anahtar Kelimeler: Kayırmacılık, Ayrımcılık, Hakkaniyet

GİRİŞ

İş yeri kayırmacılığı; nepotizm, favoritizm ve kronizm gibi ayrımcılığın köken aldığı yere göre farklı şekillerde kavramsallaştırılmaktadır. Türünden bağımsız olarak kayırmacılık konusunda özellikle çalışanlar üzerine yapılan araştırmalar kayırmacılığın olumsuz sonuçlarına vurgu yapmaktadır. Bununla birlikte işletme sahipleri ve vekiller kayırmacılığa çalışanlar kadar olumsuz bakmamakta hatta kurumsal devamlılık açısından kayırmacılığı gerekli bulabilmektedirler. Bu çalışmada iş yeri kayırmacılığı yöneticilerin bakış açısıyla değerlendirilmektedir.

Yöneticiler birlikte çalıştıkları insanlara güvenmek isterler ve bu nedenle birlikte çalışacakları insanları seçme sürecinde kendi kanaatleriyle birlikte iyi referanslara gereksinim duyarlar. Böylelikle işlerin yönetilmesinin daha kolay olacağı düşünülebilmektedir.

Yöneticilerin kayırmacılık konusuna yönelik düşünce ve tutumları sadece etik zaaflardan değil aynı zamanda örgütsel yapının özelliği, kültürel faktörler ve hukuki boşluklardan kaynaklanabilmektedir. Ancak kayırmacılığın nedeni her ne olursa olsun çalışanların güven adalet algılarında yaratacağı olumsuz sonuçlar yöneticilerin eşitlik, hakkaniyet ve bireysel farklılıkları gözetmek arasındaki dengeyi iyi kurmaları gerektiğine işaret etmektedir. Bu bağlamda bu araştırmada yöneticilerin iş yeri kayırmacılığına yönelik düşüncelerini derinlemesine incelemek, iş yeri kayırmacılığının nedenini yönetici gözünden ortaya koymak ve yöneticilerin bireysel farklılıkları gözetme ve eşitliği sağlayabilme paradoksuna yönelik öneriler sunmak amaçlanmaktadır. Araştırma amacı doğrultusunda üç temel soruya yanıt aranmıştır.

Araştırma Sorusu I: İşe alımlarda kayırmacılık hakkında ne düşünüyorsunuz?

Araştırma Sorusu II: Terfide kayırmacılık hakkında ne düşünüyorsunuz?

Araştırma Sorusu III: İşlemde kayırmacılık hakkında ne düşünüyorsunuz?

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

İş Yeri Kayırmacılığı

İş yeri kayırmacılığı kayırmacılığın hangi gruba yönelik yapıldığına göre; nepotizm, favoritizm ve kronizm gibi kavramlarla ifade edilmektedir. Bir çalışanın istihdamında, terfiinde ve muamelede akrabalık (kan bağı) ilişkisi esas alınarak kayrılmasına nepotizm, akrabalık ilişkisi olmayan eş-dost ve tanıdık ilişkisi esas alınarak kayrılmasına favoritizm ve aynı siyasi tercihi paylaşmaları nedeniyle uzun süreli arkadaşlık ilişkisi esas alınarak kayrılmasına ise kronizm denilmektedir (Araslı & Tümer, 2008; Büte, 2011; Keleş, Kıral & Bezirci, 2011). Kayırmacılık hangi türde olursa olsun çalışanlar açısından bir takım olumsuz iş çıktılarına neden olması bakımından hem yönetim literatürü hem de yönetim uygulayıcılarının önemsedikleri bir konu olarak karşımıza çıkmaktadır. İş yeri kayırmacılığının çalışan arasındaki ilişkilerin bozulmasına, olumsuz örgüt ikliminin oluşmasına, adalet algısı ve örgütsel bağlılık tutumlarının zarar görmesine ve iş tatmini ve iş performansının düşmesine neden olduğu yapılan çalışmalarla doğrulanmaktadır (Araslı & Tümer, 2008; Asunakutlu & Avcı, 2009; Büte, 2011). Ancak iş yeri kayırmacılığına yöneticiler tarafından olumlu bakış açısıyla yaklaşıldığını da söylemek mümkündür.

İş yeri kayırmacılığı, işe alımda, terfide ve işlemde kayırmacılık olmak üzere üç boyutta kategorize edilmektedir (Asunakutlu & Avcı, 2010). İşe alım kayırmacılığında, personeli işe alırken liyakat değil tanıdık, eş-dost ve akrabalık ilişkileri esas alınmaktadır. Terfide kayırmacılık, çalışanların terfiinde tanıdık ya da akraba olmak gibi işin gerektirdiği nitelikler dışındaki faktörlerin esas alınmasıdır. Çalışanlar ne kadar başarılı olurlarsa olsunlar ayrıcalıklı çalışanlarla rekabet ederken terfi etme olasılıkları düşmektedir (Abdala & Maghrabi- Al-Dabbagh, 1994). Bu durum iş arkadaşları arasındaki ilişkinin bozulmasına, olumsuz örgüt ikliminin oluşmasına ve başarılı çalışanların adalet algılarının zayıflamasına, iş tatminlerinin, örgütsel bağlılıklarının ve iş performanslarının düşmesine neden olabilmektedir (Araslı & Tümer, 2008; Asunakutlu ve Avcı, 2009; Büte, 2011). İşlemde kayırmacılık, yönetim kadrosunda tanıdığı olan çalışanların itibar görmesi, onlara ceza verilmemesi ve o kişilerin işletmenin kaynaklarından daha kolay faydalanması gibi ayrımcılık davranışlarını kapsamaktadır. Bu durum çalışanların adalet ve güven algılarını, iş tatmini, iş motivasyonu ve iş performansını olumsuz yönde etkilemektedir (Büte ve Tekarslan, 2010). Kayırmacılık, çalışanların adalet algısının azalmasına, ayrıcalıklı davranılan çalışanlarla diğerleri arasında çatışmalar yaşanmasına bağlı olarak stresli bir çalışma ortamının oluşmasına ve dolayısıyla çalışan memnuniyetsizliği ve bağlılığının azalmasına yol açmaktadır (Van Hooft & Stout, 2012: 77-78).

İş yeri kayırmacılığı yönetim literatüründe çeşitli teoriler ile açıklanmaktadır. Sosyal Değişim Teorisi bireyler arasındaki ilişkilerin karşılıklı çıkar beklentisine dayandırarak iş yeri kayırmacılığını karşılıklı sadakatin ödüllendirilmesi olarak şeklinde açıklar (Blau, 1964). Benzer şekilde Sosyal Sermaye Teorisi (Bourdieu, 1986), bireylerin arasındaki sosyal ilişkilerin kaynaklara erişim ve kararlara katılım konusunda avantaj sağladığını ve böylelikle hem güven duygusu hem de örgüt içindeki yerlerini güçlendirdiği için iş yeri kayırmacılığını güç ilişkileri bağlamında açıklamaktadır. Sosyal Kimlik Teorisi (Tajfel & Turner, 1979) ise iş yeri kayırmacılığını yöneticilerin belli gruplarla özdeşleşerek iç grup üyelerine karşı daha olumlu tutumlar geliştirebileceği bağlamında açıklamaktadır. Örgütsel Adalet Teorisi (Greenberg, 1987), iş yeri kayırmacılığını bireylerin adalet algısı üzerindeki olumsuz etkileri kapsamında ele almaktadır. Kayırmacılığı farklı bakış açılarıyla ele alan bu teoriler iş yeri kayırmacılığının çok boyutlu yapısına ve tek bir olguyla açıklanamayacağı ve sosyal ilişkilerin, kimliklerin, örgüt yapısının ve kültürel normların bir bütün olarak ele alınması üzerine vurgu yapmaktadır.

İş yeri kayırmacılığının kökenleri bireysel, örgütsel ve kültürel düzeyde çeşitli nedenlere dayanmaktadır. Bireysel bağlamda yöneticiler tanıdıkları ve güven duydukları kişilerle daha yakın ilişkiler içinde çalışmayı tercih etmektedirler (Khatri, Tsang & Begley, 2006; Lapalombara, 1994)). Özellikle aile işletmelerinde aile üyelerinin birbirine yönelik sadakati nepotizmi besleyen bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır. Kültürel ve sosyal normlar açısından ise güç mesafesinin yüksek ve toplulukçu kültürün egemen olduğu toplumsal yapıların iş yeri kayırmacılığına daha eğilimli olduğu belirtilmektedir (Chen vd., 2002, 1998; Everett vd., 2015; Wang vd., 2015). Bu durum, yöneticilerin kayırmacılık yapmayı meşru bir davranış olarak görmelerine neden olabilmektedir. Şeffaf ve hesap

verebilir sistemlerin bulunmadığı örgüt sistemleri, yöneticileri keyfi karar alma yönünde cesaretlendirerek kayırmacılığa zemin hazırlayabilmektedir (Riggio, 2013). İş yeri kayırmacılığına neden olan unsurların doğru tespit edilmesi uygun çözüm önerilerinin oluşturulması açısından oldukça önem taşımaktadır.

ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Araştırma Tasarımı

Çalışmada nitel araştırma yöntemi ve araştırma deseni olarak olgu bilim (fenomenoloji) kullanılmıştır (Moustakas, 1994). Olgu bilim katılımcıların belirli bir olgu karşısındaki deneyimlerini derinlemesine tanımlanması esasına dayanmaktadır ve bu bakımdan araştırma amacıyla uyumlu bir araştırma desenidir. Araştırma, iş yeri kayırmacılığına yönelik düşünce, tutum ve davranışlarını anlamaya yönelik gerçekleştirilmiştir.

Örneklem

Araştırmanın örneklemi amaçlı örneklem yöntemiyle seçilmiştir. Örneklem, kurumsal yapılanmaya sahip olan yüksek öğretim kurumlarında yönetim kademelerinde görev yapmış ve göreve devam eden 11 yönetici akademisyenden oluşmaktadır. Araştırmada, nitel veri analizinde kullanılan doygunluk kriteri göz önünde bulundurulmuş ve görüşmelerde benzer temaların tekrarlandığı noktada veri toplama süreci sonlandırılmıştır. Örnekleme ait yaş ortalaması 52.90, yöneticilik deneyimi ortalaması 9,23 yıl, katılımcıların %54,54'ü erkek, %81,81'i profesör ve %63,63'ü vakıf üniversitesinde çalışmaktadır. Katılımcıların görev yaptıkları yönetim birimleri ise %72,72'si bölüm başkanlığı ve %27,27'si dekanlık şeklindedir.

Veri Toplama Yöntemi ve Veri Toplama Aracı

Araştırma verileri yüz yüze görüşme yoluyla birincil veri toplama yöntemiyle elde edilmiştir. Veri toplama aracı olarak yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılmıştır. Görüşme formunun ilk bölümünde katılımcılarına yönelik yaş, cinsiyet, görev yaptığı birim ve kurum türü, yönetici olarak çalışma yılı ve akademik unvan bilgileri yer almaktadır. İkinci bölümde araştırma amacı doğrultusunda yönetici akademisyenlerin iş yeri kayırmacılığına yönelik düşüncelerini anlamak için oluşturulan sorulan yer almaktadır. Görüşmeler öncesinde katılımcılara araştırmanın amacı açıklanmış, gizlilik esasları belirtilmiştir. Katılımcılar ses kaydı alınmasına onay vermedikleri için verilen bilgiler görüşme formuna yazılı olarak kaydedilmiştir. Her görüşme yaklaşık 30 dakika sürmüştür.

Veri Analiz Yöntemi

Elde edilen veriler, içerik analizi yöntemiyle incelenmiştir (Krippendorff, 2013). Bu süreçte, veriler kodlanmış ve anlamlı kategorilere ayrılmıştır. Veriler, açık kodlama tekniği ile analiz edilmiş ve tümevarımsal temalar oluşturulmuştur (Leonard & Mc Adam, 2001). Kodlama sürecinin güvenilirliğini ve tutarlılığını sağlamak amacıyla, bir bağımsız araştırmacıdan değerlendirme alınmıştır. Bu doğrultuda kodlar şekillendirilmiştir Tematik analizle yönetici akademisyenlerin iş yeri kayırmacılığına yönelik düşünceleri ortaya konmuştur. Bu yöntem, çalışmanın hedeflerine ulaşmak için uygun bir yaklaşım sunmakta ve bulguların güvenilirliğini artırmaya yönelik adımlar içermektedir. Araştırma bulgularının geçerliliğini ve güvenilirliğini sağlamak ve araştırma sürecindeki önyargıları en aza indirmek ve çalışmanın güvenilirliğini artırmak için, süreç ve sonuçlar bir akran değerlendiricisi tarafından gözden geçirilmiştir (Patton, 2015).

BULGULAR VE TARTIŞMA

Katılımcıların araştırma sorusuna verdikleri yanıtların içerik analiziyle tema ve kodlar belirlenmiştir. Söylem analizinin kapsamı doğrultusunda, katılımcı ifadelerinin tamamı yerine, temsili ve öne çıkan söylemler seçilerek sunulmuştur. Bu şekilde araştırma sorularını en iyi yansıtan, kodlar arasında anlam bütünlüğü sağlayan açıklayıcı nitelikte olan örnekler tercih edilmiştir. Bu doğrultuda Tablo 1 oluşturulmuştur.

Tablo 1. Temalar ve Kodlar

Tema	Kod	Sıklık
İşe Alımda Kayırmacılık	Kurum Kültürüne Uygunluk	11
	Güvenilirlik (İyi referansların varlığı)	7
	Liyakat	11
Terfide Kayırmacılık	Yönetsel Beceri	11
	Akademik Başarı	6
İşlemde Kayırmacılık	Üretkenlik	6
	Dürüstlük	9
	İyi niyet	8

Katılımcıların işe alımlarda kayırmacılığa yönelik ne düşündüklerini irdeleyen soruya verdikleri yanıtlar; kurum kültürüne uygunluk, güvenilirlik (iyi referansların varlığı) ve liyakat olmak üzerine üç kod kapsamında kategorize olmuştur. Katılımcı görüşlerinden dikkat çeken iki örnek aşağıdaki gibidir.

> *"Ben liyakatin akademide zorunlu ancak yeterli olmadığını düşünüyorum. Çünkü liyakatli biri kurum kültürüne uygun değilse kurum için değer yaratması pek mümkün değil. Elbette liyakatli biri zaman içinde kurum kültürünü benimseyip uyum sağlayabilir ancak tam tersi de söz konusu olabilir. Bu da hem kurum hem de bölüm içi dinamikler açısından olumsuz bir durum ortaya çıkarır. Liyakat açısından eşit ancak kurum kültürüne uygunluk açısından farklılaşan iki adaydan kurum kültürüne uygun olanı işe almayı tercih ederim" (K1)*

> *"İşe alımlarda özellikle araştırma görevlilerini seçerken kendi üniversitemizden mezun, hocalar tarafından olumlu görüş bildirilen ve başarılı öğrencileri tercih ediyoruz. Bunun kayırmacı bir yaklaşım olduğunu düşünmüyorum açıkçası. Bu kişileri daha güvenilir ve kurum kültürümüze daha uygun oldukları için tercih ediyoruz. Dışarıdan sadece akademik başarısına göre seçtiğimiz araştırma görevlilerinin pek çoğunun kurumda devamlılığı olmadı." (K3)*

Bu söylemlerde akademik ortamda işe alımda yönetici akademisyenler liyakatle birlikte kurum kültürüne uyumun önemi üzerine vurgu yapmaktadırlar. Yönetici akademisyenlerin işe alımlardaki kayırmacılığa yönelik bu yaklaşımlarını sistemsel ve ilkesel bir gerekçelendirme olarak düşünebiliriz. Aslında bu yaklaşımın ayrımcılık/kayırmacılık değil hakkaniyetli ve doğru olduğu duygusunu taşımaktadırlar. Bu yaklaşım Sosyal Değişim Teorisinin kayırmacılığı 'karşılıklı sadakatin ödüllendirilmesi' olarak ele alıp meşrulaştırma eğilimi ile açıklanabilir (Blau, 1964).

Katılımcıların terfide kayırmacılığa yönelik ne düşündüklerini irdeleyen soruya verdikleri yanıtlar; yönetsel beceri ve akademik başarı olmak üzerine iki kod kapsamında kategorize olmuştur. Katılımcı görüşlerinden dikkat çeken iki örnek aşağıdaki gibidir.

> *"Akademide yönetsel anlamda terfideki en önem verdiğim husus kişinin yönetsel becerisinin olup olmadığıdır. Şöyle örnek vereyim: Koşulları sağlama açısından yönetsel kadroya atanma potansiyeli olan iki adaydan akademik başarısı yüksek olup yönetsel becerisi olmayan aday yerine akademik başarı ortalama ancak yönetsel becerisi yüksek olan adayı yönetici olarak tercih ederim. Çünkü yönetme işi için akademik teknik kapasiteden daha çok insan ilişkileri yönetme becerisi gerekmektedir. Akademik başarısı yüksek olan aday bu seçimin kayırmacılık olduğunu düşünebilir ancak ben bunun kayırmacılık olduğunu değil aksine yetenek temelli bir seçim olduğunu düşünüyorum." (K7)*

> *"Uzun yıllardır akademide çeşitli birimlerde yönetici olarak görev yapıyorum ve kayırmacılık/ayrımcılık konusuna karşı özel bir hassasiyet de gösteriyorum. Ancak buna rağmen bazı akademisyenlerden ayrımcılık yaptığım yönünde eleştiri alabiliyorum. Akademide yönetsel terfilerde elbette akademik başarı göz önünde bulundurulmalı ama tek koşul bu olduğu durumlarda öyle yönetsel problemlerle karşı karşıya kaldık ki mecburi görev değişikliğine gittik. Akademik başarı çok yüksek olan bir akademisyen iyi*

bir yönetici olacak diye bir kesinlik yok. Bu nedenle meslektaşlarımın bu konulara biraz daha objektif bakmaları gerektiğini düşünüyorum." (K2)

Akademik yönetsel terfilerle ilişkili yöneticilerin bu söylemleri işe alımlardaki kayırmacılıkta olduğu gibi ilkesel bir gerekçelendirmeye dayandırılmaktadır ve kayırmacılık olarak görülmemektedir. Yöneticiler kayırdıkları çalışanlarını güvenilirlik, sadakat ve uyum temelli argümanlarla betimledikleri için bu kişilere yönelik ayrımcılıklarını da hak edilmiş bir ödül olarak değerlendirme eğilimi göstermektedirler (Padgett & Morris, 2005).

Katılımcıların işlemde kayırmacılığa ilişkin görüşlerini değerlendirebilmek için *'hangi durumlarda ve hangi kişilere işlemde kayırmacılık yaparsınız'* sorusuna katılımcılar; üretkenlik, dürüstlük ve iyi niyet olmak üzere üç kod kapsamında yanıtlar vermişlerdir. Ön plana çıkan iki örnek detaylandırılmıştır:

"Ben üretkenliği yüksek olan akademisyenlere karşı pozitif ayrımcılık yapma eğilimindeyim. Çünkü akademide maalesef gerçek anlamda bilimsel üretim yapan akademisyen sayısı az. Bilimsel üretkenliği yüksek olan akademisyenlere izin konusunda ve idari görevlerinin azaltılması konusunda kayırmacılık yapıyorum." (K8)

"Akademi insan ilişkilerinin yoğun olduğu ve herkesin birbirini iyi tanıdığı bir çalışma ortamıdır. İletişimde bireylerin ne söylediklerinden ya da ne istediklerinden ziyade nasıl söyledikleri ya da nasıl istedikleri önem kazanmaktadır. Dürüst ve iyi niyetli çalışma arkadaşlarıma karşı daha pozitif yaklaşım sergiliyorum. Diğerlerine karşı olumsuz bir tavrım olmadığı için bu yaklaşımım kayırmacılık mıdır emin değilim." (K11)

Bu söylemler göstermektedir ki yönetici akademisyenler çalışanların performans, güvenilirlik gibi olumlu kişisel niteliklerine dayalı karakter temelli gerekçelendirme ile açıkça olmayan bir kayırmacılık yapmaktadırlar (Greenberg & Baron, 2008). Yöneticilerin ister bilinçli isterse bilinçsiz yapmış oldukları ayrımcılık çalışanların adalet algısı üzerinde olumsuz etkiler oluşturma potansiyeline sahiptir (Greenberg, 1987)

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu araştırma yöneticilerin iş yeri kayırmacılığına yönelik algılarını değerlendirmek üzere tasarlanmıştır ve bu kapsamda birtakım sonuçlar elde edilmiştir. Elde edilen bulgular işe alımda, terfide ve işlemde kayırmacılık olmak üzere ana tema ve kurum kültürüne uygunluk, güvenilirlik, liyakat, yönetsel beceri, akademik başarı, üretkenlik, dürüstlük ve iyi niyet olmak üzere sekiz kod kapsamında kategorize edilmiştir.

Bulgular göstermektedir ki yöneticiler çalışanlara farklı muamele yaparken aynı zamanda kayırmacılıktan kaçınma çabası da göstermektedirler. Bununla birlikte yöneticilerin ayrımcı davranışlarını açıklamak için karakter temelli ve ilkesel temelli gerekçelendirmelere başvurdukları görülmektedir. Yöneticiler çalışanların adalet algısını zedelememek için gerekçelendirme sürecinde şeffaf ve tutarlı olmaya özen göstererek süreci etkili yönetebilirler.

Çalışanların adalet algısı sadece eşitlik temelli yaklaşımlardan değil aynı zamanda bireysel farklılıkları gözeten esnek ve ilkeli yönetim tarzı ile mümkün olabilmektedir.

KAYNAKÇA

Abdalla, H. F., Maghrabi, A. S., & Al-Dabbagh, T. H. (1994). Research Note: Assessing the Effect of Nepotism on Human Resource Managers, *International Journal of Manpower*, 15(1), 60-67.

Araslı, H., & Tümer, M. (2008). Nepotism, favoritism and cronyism: A study of their effects on job stress and job satisfaction in the banking industry of North Cyprus. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 36(9), 1237–1250.

Asunakutlu, D., & Avcı, Y. (2010). Aile işletmelerinde nepotizm algısı ve iş tatmini ilişkisi üzerine bir araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi,* 15(2), 93-109.

Blau, P. M. (1964). *Exchange and Power in Social Life*. Wiley.

Bourdieu, P. (1986). The forms of capital. In J. G. Richardson (Ed.), *Handbook of Theory and Research for the Sociology of Education* (pp. 241–258). Greenwood.

Büte, M. (2011). The Effects of Nepotism and Favoritism on Employee Behaviors and Human Research Management Practices: A Research on Turkish Public Banks, *TODAIE's Review of Public Administration*, 5(1), 185-208.

Büte, M., & Tekarslan, E. (2010). Nepotizm'in çalışanlar üzerine etkileri: aile işletmelerine yönelik bir saha araştırması. Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi, 1-21.

Chen, Y.-R., Brockner, J., & Chen, X.-P. (2002). Individual–collective primacy and ingroup favoritism: enhancement and protection effects. *Journal of Experimental Social Psychology*, 38(5), 482-491.

Everett, J.A.C., Faber, N.S., & Crockett, M. (2015). Preferences and beliefs in ingroup favoritism. *Frontiers in Behavioral Neuroscience*, 9.

Greenberg, J. (1987). A Taxonomy of organizational justice theories. *Academy of Management Review*, 12(1), 9–22.

Greenberg, J., & Baron, R. A. (2008). *Behavior in Organizations* (9th ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson Education.

Keleş, H. N., Kıral Özkan, T., & Bezirci, M. (2011). A Study on the Effects of Nepotism, Favoritism and Cronyism on Organizational Trust in the Auditing Process in Family Businesses in Turkey, *The International Business & Economics Research Journal*, 10(9), 9-16.

Khatri, N., Tsang, E. W. K., & Begley, T. M. (2006). Cronyism: A cross-cultural analysis. *Journal of International Business Studies*, 37(1), 61–75.

Krippendorff, K. (2013). *Content Analysis: An Introduction to Its Methodology* (3rd ed.). Sage.

Lapalombara, J. (1994). Structural and institutional aspects of corruption. *Social Research*, 61 (2), 325-350.

Leonard, D., & McAdam, R. (2001). Grounded theory methodology and practitioner reflexivity in TQM research. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 18(2), 180-194.

Moustakas, C. (1994). *Phenomenological Research Methods.* Sage.

Padgett, M. Y., & Morris, K. A. (2005). Keeping it "all in the family:" Does nepotism in the hiring process really benefit the beneficiary? *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 11(2), 34-45.

Patton, M. Q. (2002). *Qualitative Research and Evaluation Methods* (3rd ed.). Sage.

Riggio, R. E. (2013). *Introduction to Industrial/Organizational Psychology*. Routledge.

Tajfel, H., & Turner, J. C. (1979). An integrative theory of intergroup conflict. In W. G. Austin & S. Worchel (Eds.), *The Social Psychology of Intergroup Relations* (pp. 33–47). Brooks/Cole.

Van Hooft, E. A. J., & Stout, T. (2012). *Nepotism and career choice, jop search an jop choice*. R. G. Jones (Ed.), In Nepotism in Organizations (p. 67-91). New york: Routledge.

Wang, C., Wu, B., Liu, Y., Wu, X., &Han, S. (2015). Challenging emotional prejudice by changing self-concept: priming independent self-construal reduces racial in-group bias in neural responses to other's pain. *Social Cognitive and Affective Neuroscience*, 10(9), 1195-1201

GÖZETİM KÜLTÜRÜNÜN ÇALIŞAN SESİ ÜZERİNE ETKİSİ

Araş. Gör. Tuğba YILMAZ
Manisa Celal Bayar Üniversitesi, tugba.yilmaz@cbu.edu.tr

Prof. Dr. Asena ALTIN GÜLOVA
Manisa Celal Bayar Üniversitesi, asena.gulova@cbu.edu.tr

Özet

Teknoloji dünyasındaki hızlı gelişmelerle birlikte gözetim araçları da sürekli gelişmekte. Örgütlerde de bu değişime paralel olarak gözetim dinamiklerinde sürekli bir değişimin meydana geldiği, gözetimin sınırlarının sürekli genişlediği görülmektedir. Bu çalışmada örgütlerde kullanımı ve şekli değişim gösteren, sınırları iyice genişleyen gözetim olgusunun çalışan sesi üzerindeki etkisini belirlemek amaçlanmıştır. Bu amaçla Manisa Organize Sanayi Bölgesinden 75 beyaz ve mavi yakalı çalışandan kolaydan örneklem ile veri toplanmıştır. Araştırma amacı doğrultusunda belirlenen hipotezi test etmek amacıyla korelasyon ve basit regresyon analizleri yapılmıştır. Analiz sonucunda, gözetimin çalışan sesi üzerinde anlamlı bir etkisi tespit edilememiştir.

Anahtar Kelimeler: Gözetim, Panoptikon, Çalışan Sesi

1. GİRİŞ

Günümüzde çalışma hayatı her geçen gün rekabetin yoğunlaştığı, şartların sürekli değiştiği dijitalleşmenin ve teknolojinin getirileriyle iş yapış şekillerinin sürekli farklılaştığı bir ortam halini almıştır. Değişimin daimî olduğu iş hayatında, geçmişten günümüze kalıcılığını koruyan kavramların başında gözetim gelmektedir. Gözetim, çalışma hayatında iş görenlerin denetlenmesi gerekliliğinin ortaya çıkmasından itibaren varlığını sürdürmüştür. Dönemin şartları çerçevesinde kullanılan araçlar değişiklik gösterse de gözetim ihtiyacı hep var olmuştur. Günümüzde teknolojinin ve dijitalleşmenin etkisiyle çalışanlar artık birçok farklı araçla gözetlenebilmektedir. Sadece iş yerlerinde değil uzaktan çalışmanın bir sonucu olarak evlerinde, sosyal hayatlarında diğer bir deyişle her anlarında gözetlenebilmektedirler. Sürekli gözetlenmek bir noktada normalleşmiş olsa dahi bireyin davranışı üzerinde yan etkisi olması muhtemeldir. Teknolojinin bu kadar gelişmiş olmasıyla birlikte insan kaynağı örgütler için stratejik bir konumunu sürdürmektedir. İnsan kaynağının taklit edilemezliği, yerinin kolay doldurulamamazlığı onu değerli hale getirmektedir. Günümüzde işletmeler yaratıcılığın, çevikliğin ve verimliliğin artabilmesi için işgörenlerin düşüncelerine, endişelerine, fikirlerine daha fazla ihtiyaç duymaktadır. Ancak bireylerin düşüncelerinin, önerilerinin ve endişelerinin dile getirebilmeleri için bunu destekleyen uygun bir çalışma ortamının olması gerekmektedir. Bu doğrultuda iş yerlerinde gözetimin artık bu kadar yoğun olduğu bir ortamda çalışan sesinin de etkileneceği düşünülmektedir.

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1. Gözetim Kavramı

Fransızca kökenden gelen gözetim kelimesi ilk olarak 18.yüzyılın sonlarına doğru bireylerin davranış, durum ve eylemlerini yakından izlemek için kullanılmıştır (Güven,2014:80) Gözetim anlam olarak görmeye dayanan eylemi çağrıştırsa da farklı eylemleri de içeren bir kavramdır. Bu bağlamda gözetim kavramı iki farklı anlamda tartışmaya açılabilir: Birinci anlamıyla gözetim toplandığı bireylerin davranışlarını yönetmek üzere kullanılabilen şifrelenmiş bilgi birikimini ifade ederken; ikinci anlamıyla bazı bireylerin davranışlarının bunlar üzerinde otorite kuran diğer bazı bireyler tarafından doğrudan izlenmesini içerir (Saf, 2016:36).

Michael Foucault gözetim kavramın bir veya daha çok kişinin iletişim ya da eyleminin sistematik olarak araştırılması ya da izlenmesi olarak tanımlarken Anthony Giddens ise; gözetimi modern toplumun kurumsallaşmasının bir boyutu olarak tanımlamaktadır (Çaycı ve Çaycı,2017:159). Aynı zamanda Anthony Giddens gözetim faaliyetlerini iki büyük eksene ayırır. İlki bireylerin eylemlerini yönetmek üzere kullanılabilen kodlanmış bilgi birikimidir. Bütün bilgi depolama usulleri sözlü kültürlerde insan etkileşiminin bütününü oluşturmakta olan yüz yüze iletişimi aşan iletişim biçimleridir. Diğer anlamı ise, bazı bireylerin eylemlerinin, bunlar üzerinde otorite kuran diğer bazı bireyler tarafından izlenebilmesidir. Eylemlerin, sınırları açıkça belirlenmiş ortamlar içerisinde yoğunlaşması ve sıkıştırılması, bu eylemlerin hâkim kesimler tarafından izlenebilme ve böylece denetlenebilme derecesini de büyük ölçüde genişletir (Güven, 2014;81).

Jeremy Bentham 1971 yılında yayınladığı Panapticon isimli kitabında gözetimi bugüne kadar örneği olmayan, zihin üzerinde zihinsel iktidar elde eden yeni bir yöntem olarak tanımlamaktadır (Çaycı ve Çaycı, 2017;159). Gözetimi, egemen ideolojinin arzu ettiği denetim ve disiplin sağlayarak hegemonyanın devam etmesine yönelik sistematik bir süreç olarak tanımlamak mümkündür (Okmeydan, 2017; 55).

2.2. Gözetim Türleri

Panoptikon: 18.Yüzyılda Jeremy Bentham'ın hapishane modeli olarak tasarladığı panoptikon modeli gözetim sistemlerinin tanımlanması için kullanılmıştır. (Anamur ve Topsakal, 2019: 40).) Günümüzde panoptikon kavramı bütünü görme ve tamamını gözetleme anlamında kullanılmaktadır (Begtimur ve Ayten,2024:189) Panoptikonun amacı günahkarları cezalandırmaktan öte, tamamıyla görünür ve sürekli gözetlenebilen bir alanda, mahkumları baskı altında tutarak sınırlamak ve onların günah işlemesini engellemekti. Bu gözetim tekniğinin esas hedefi her bir esiri kendi kendisinin bekçisi haline getirmektir. Böylece, sürekli bir gözetim durumunun söz konusu olmadığı zamanlarda bile, esirler kendi kendilerini denetleyerek gözetimi kalıcılaştırmış olacaklardır. İzlenip izlenmediklerini bilmeyen, ama orada izlemek için birilerinin bulunduğunu varsaymak durumunda olan mahkûmun tek seçeneği itaat etmektir (Güven, 2014:94).

Sinoptikon: İlk kez, Norveçli sosyolog Thomas Mathiesen tarafından 1997 yılında ortaya atılan ve panoptikonun tam aksine çok olanın az olanı izlemesi anlamına gelen sinoptikon kavramı, yeni bir sürece işaret etmektedir. Sinoptikonda insanların oturdukları yerden, bulundukları mekândan kopartılmadan, siber mekâna çekilerek başkalarının hayatını gözetlediği bir gözetim süreci söz konusudur (Okmeydan, 2017: 60).

Omniptikon: Omniptikon, ilk kez 2004 yılında, Jeffrey Rosen'ın Çıplak Kalabalık adlı kitabında herkesin birbirini, her an, her yerde gözetlemesini ifade eden bir kavram olarak kullanılmıştır (Toku ve Bilbil, 2022:140). Omniptikon gözetim biçiminde rızasına dayalı, haz ve eğlence odaklı bir denetim bulunmaktadır. Omniptikon denetimde içten gelen ve görünür olmaktan, diğerleri tarafından izlenmekten haz ve keyif alınan gönüllü gözetime geçiş yapılmıştır. (Okmeydan, 2017: 64).

Süperpanoptikon: İlk olarak Mark Poster tarafından kullanılan süperpanoptikon kavramı özünde, yüksek teknolojik gelişmelerle ortaya çıkan yeni gözetleme modelini ifade etmektedir (Begtimur ve Ayten, 2024: 192). Süperpanoptikon kavramı, gözetimin her yerden yapılabilmesine olanak sağlayarak panoptikon, sinoptikon ve omniptikon gözetim kavramlarının özelliklerini içeriğinde barındırmaktadır. Başka bir deyişle, süperpanoptikon; azınlığın çoğunluğu, çoğunluğun azınlığı, herkesin her yerden izleyebilmesine imkân veren diğer gözetim toplumu kavramlarını bütünleştiren bir yapı sunmaktadır (Kavut, 2023:25).

2.4. Çalışan Sesi

Çalışan sesi, çalışanların örgütte endişelerini, amaçlarını ve hedeflerini nasıl dile getirdiklerini, sorunları nasıl çözdüklerini ve karar alma süreçlerine nasıl katılıp katkı sağladıklarını açıklamaktadır (Benk ve Sökmen, 2021:3330). Çalışanların örgütü geliştirebilecek veya süreçlerde değişime katkı sağlayabilecek yapıcı fikirlerini seslendirme davranışı olarak tanımlanmaktadır (Morrison, 2011:4). Bununla birlikte örgüt performansını geliştirmek amacıyla iş görenlerin iş ile ilgili düşünceleri, kaygıları, problemlere yönelik fikirlerini dile getirmesi seslilik olarak belirtilmektedir (Pyman

vd.,2006: 543). Çalışan sesi davranışı, örgüt içinde problemleri dile getirmek, yöneticilerle sorunları tartışmak ve çözüm önerileri sunmak, süreçleri geliştirmeye yönelik fikirler belirtmek veya şikâyet etmek gibi birçok sebeple oluşabilmektedir (Erdem, 2021: 59). Alan yazında çalışan sesi davranışının farklı motivasyonlarla ortaya çıktığı dolayısıyla farklı boyutlandırıldığı görülmüştür. Dyne ve diğerleri yaptıkları çalışmada çalışan sesini kabullenici ses, savunmacı ses ve örgüt yararına ses olarak üçe ayırmışlardır. Kabullenici ses çalışanın örgüt içi süreçlerde bir fark yaratamayacağı inancına dayanarak fikir, düşünce ve çözüm önerilerini belirtmede daha ilgisiz davranması olarak tanımlanmaktadır. Kabullenici ses de fikir ve düşünceleri belirtme davranışı vardır ancak diğer ses davranışlarına göre daha az proaktiflik söz konusudur. Örgüt yararına ses, iş birliğine ve fayda sağlamaya odaklı çalışanın fikir, düşünce, eleştiri ve önerilerini proaktif bir şekilde dile getirmesi olarak tanımlanmaktadır. Savunmacı ses davranışı ise çalışanın korku ve kendini koruma iç güdüsüyle ses davranışı göstermesi olarak belirtilmiştir (Dyne vd., 2003:1370). Liang ve diğerleri (2012) tarafından yapılan bir başka çalışma da çalışan sesi boyutları destekleyici ve engelleyici ses olarak ikiye ayırmışlardır. Bu sınıflandırmada çalışanların örgüte zarar verebilecek uygulamalar, olaylar veya kararlar hakkında endişelerini dile getirmeleri engelleyici ses olarak tanımlanmıştır. Destekleyici ses ise çalışanların örgüt içi süreçlerin daha iyi ilerleyebilmesi için düşünce ve önerilerini dile getirmesi olarak belirtilmiştir (Güneri, 2020:54).Çalışan sesi örgütlerde çalışanların fikirlerini açıkça dile getirmeleri ile daha doğru kararlar alınmasına ve hata payının en aza indirilmesine yardımcı olmakta, çalışan verimliliğini ön plana alarak performans artışı sağlamaktadır. Düşüncelerini, fikirlerini ifade edebilme imkânı bulan çalışanın hem örgüte bağlılığı artıp hem de iş tatmini sağlanmış olmaktadır. Diğer taraftan çalışan sesinin desteklenmediği veya azaltıldığı durumlarda örgütlerde işten ayrılma niyeti artmakta, tükenmişlik duygusu yaşandığı görülmektedir (Erdem, 2021:60). Alan yazında her ne kadar çalışan sesliliğinin olumlu sonuçlar doğurduğunun altı çizilmiş olsa da bazı olumsuz durumların da görülebildiği belirtilmiştir. Ses davranışı gösteren çalışanların örgüt içerisinde şikayetçi veya sorun çıkarıcı olarak etiketlenmesine bu durumun da kişinin imajının zedelenmesine sebep olabilmektedir. Aynı zamanda ses davranışı gösteren çalışana karşı daha düşük performans değerlendirmesi, iş atamalarında adaletsiz davranılması gibi birtakım yaptırımların uygulandığı görülebilmektedir (Gizlier, 2021: 60).

3. GÖZETİM KÜLTÜRÜNÜN ÇALIŞAN SESİ ÜZERİNE ETKİLERİ

3.1. Araştırmanın Amacı ve Hipotezleri

Bu çalışmanın amacı örgütte mevcut gözetim kültürünün iş görenin ses davranışı üzerine etkisini belirlemektir. Bu kapsamda gözetim ve çalışan sesi iki farklı değişken olarak ele alınmış, çalışan sesi davranışı üzerinde gözetimin etkisi incelenmiş ve aşağıda bulunan hipotez belirlenmiştir.

H1: Gözetimin çalışan sesi üzerinde anlamlı etkisi vardır.

3.2. Araştırma Evreni ve Örneklemi

Çalışma Manisa Organize Sanayi Bölgesinde beyaz ve mavi yaka çalışanlar üzerinde yürütülmüştür. Kolaydan örnekleme yönteminin kullanıldığı bu çalışmada veriler anket tekniği kullanılarak elde edilmiştir. Anketler katılımcılara e-posta yoluyla gönderilmiş ve doldurtulmuştur. Gönderilen anketlerden 75 tanesinden geri dönüş alınmış ve değerlendirmeye tabi tutulmuştur. Araştırmaya katılan katılımcıların demografik niteliklerine ilişkin bilgiler Tablo 1'de verilmiştir.

Tablo 1: Demografik Niteliklere İlişkin Bulgular

Cinsiyet	**Frekans**	**Yüzde**	**Yaş**	**Frekans**	**Yüzde**	**Eğitim Durumu**	**Frekans**	**Yüzde**
Kadın	26	34.7	18-30	31	41,3	Lise	25	33,3
Erkek	49	64,3	31-40	26	34,7	Ön Lisans	14	18,7
Toplam	75	100	41-50	14	18,7	Lisans	26	34,7
			51-60	3	4,0	Lisansüstü	10	13,3
			61-50	1	1,3	**Toplam**	75	100
			Toplam	75	100			
Katılımcıların İş Yeri Pozisyonu	**Frekans**	**Yüzde**	**Çalışma Süresi**	**Frekans**	**Yüzde**	**Toplam Deneyim Süresi**	**Frekans**	**Yüzde**
Yönetici	18	24,0	1 yıldan az	11	14,7	1 yıldan az	7	9,3
Uzman	9	12,0	1-5 yıl	29	38,7	1-5 yıl	18	24
Teknik	9	12,0	6-10 yıl	18	24,0	6-10 yıl	23	30,7
İdari	7	9,3	11-15 yıl	7	9,3	11-15 yıl	10	13,3
Diğer	32	42,7	16 yıl ve üzeri	10	13,3	16 yıl ve üzeri	17	22,7
Toplam	75	100	**Toplam**	75	100	**Toplam**	75	100

Tablo 1'de görüldüğü gibi araştırma katılanların cinsiyetinin %64,3'ü erkekler olarak büyük çoğunluğu oluşturmaktadır. Katılımcıların eğitim durumlarının %34,7 ile lisans ağırlıklı olduğunu bunu %33,3 ile lise eğitimi alan kişilerin oluşturduğunu görülmektedir. Katılımcılar iş yerinde mevcut pozisyonlarına ilişkin %24 ile yönetici pozisyonunda %9 ile uzman pozisyonunda ve %32 ile diğer pozisyonlarda çalıştıklarını belirtmişlerdir. Katılımcıların toplam deneyim süresine ilişkin bilgilere bakıldığında %30,7 oranı ile 6-10 yıl arasında çalışma deneyiminin olduğu görülmektedir.

3.3. Araştırmanın Ölçüm Araçları

Araştırma kapsamında kullanılan anket formu üç bölümden ve toplam 40 sorudan oluşmaktadır. Anketin ilk bölümünde katılımcıların demografik bilgilerine yönelik 6 ifade yer almıştır. İkinci bölümde, Bıyıkbeyi (2019) tarafından geliştirilmiş Panoptikon ölçeği, üçüncü bölümde ise Van Dyne ve Le Pine (1998) tarafından geliştirilmiş İşgören Sesi ölçeği kullanılmıştır.

Panoptikon Ölçeği: Çalışanların gözetim algısını ölçmek için Bıyıkbeyi (2019) tarafından geliştirilmiş, güvenirliği ve geçerliliği belirlenmiş Panoptikon ölçeği kullanılmıştır. Ölçek 5'li Likert ölçeği olarak ("1= kesinlikle katılmıyorum", "2= katılmıyorum", "3= kısmen katılıyorum", "4= katılıyorum", 5= kesinlikle katılıyorum") 4 alt boyut (Dışsal Sorumluluk, Negatif Panoptikon, Pozitif Panoptikon ve İzlenme Bilinci), toplam 28 maddeden oluşmaktadır. Bu çalışma da ise ölçeğin güvenirlik ve yapı geçerliliğini belirlemek amacıyla güvenirlik analizi (Cronbach Alpha) ve doğrulayıcı faktör analizi uygulanmıştır. Güvenirlik analizi sonucunda Panaoptikon ölçeğinin güvenirlik katsayısı 0.762, dışsal sorumluluk alt boyutunun güvenirlik katsayısı 0.578, pozitif panoptikon güvenirlik katsayısı 0.598, negatif panoptikon güvenirlik sayısı 0.877, izlenme bilinci alt boyutu güvenirlik katsayısı 0.571 olarak saptanmıştır. Ölçeğin yapı geçerliliğini belirlemek için doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Analiz sonucunda faktör yükleri düşük olan 9 madde yapıdan çıkarılmış ve analiz tekrar edilmiştir. Yapılan analiz sonucunda dört faktörlü 19 maddeden oluşan yapıya ulaşılmıştır. Faktör analizine ilişkin uyum iyilik değerleri ise $\chi 2/sd=1,293$, RMSEA=0.062, CFI=0.910, TLI=0.90 iyi ve kabul edilebilebilir seviyede olduğu görülmektedir.

İşgören Sesi Ölçeği: Çalışanların ses davranışını ölçmek için Van Dyne ve Le Pine (1998) tarafından geliştirilmiş ardından Arslan ve Yener (2016) tarafında Türkçe geçerlilik ve güvenirlik çalışması yapılarak uyarlanmış tek boyutlu 6 maddeden oluşan İşgören Sesi ölçeği kullanılmıştır. Ölçeklerde bulunan maddeler, 5'li Likert tipi şeklindedir ("1= kesinlikle katılmıyorum", "2= katılmıyorum", "3= kısmen katılıyorum", "4= katılıyorum", 5= kesinlikle katılıyorum"). Bu çalışma da ise ölçeğin güvenirlik ve yapı geçerliliğini belirlemek amacıyla güvenirlik analizi (Cronbach Alpha) ve doğrulayıcı faktör analizi uygulanmıştır. Güvenirlik analizi sonucunda İşgören Sesi ölçeğinin

güvenirlik katsayısı ,859 olarak belirlenmiştir. Ölçeğin yapı geçerliliğini belirlemek için doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Doğrulayıcı faktör analizi sonucunda herhangi bir madde çıkarılmaksızın ölçeğin tek faktörlü yapısı doğrulanmıştır. Faktör analizine ilişkin uyum iyilik değerleri ise $\chi 2/sd=1,013$, RMSEA=0.013, CFI=0.999, TLI=0.999 iyi ve kabul edilebilir seviyede olduğu görülmektedir.

4. BULGULAR

4.3. Korelasyon Analizi

Gözetim kültürü ile çalışan sesi arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla Spearman's Korelasyon analizi yapılmıştır. Analiz sonuçları tek bir tablo halinde Tablo 2'de verilmiştir.

Tablo 2 : Korelasyon Analizine İlişkin Bulgular

Değişkenler	Ort	S.S.	1	2	3	4	5	6
1. Çalışan Sesi	4.1799	.79896	1					
2. Gözetim	3.0500	.57990	-,105 ,368	1				
3. Dışsal Sorumluluk	2.7432	.96132	-,154 ,187	,752** ,000	1			
4. Pozitif Panoptikon	3.7378	.78151	,267* ,021	-,320** ,005	,090 ,441	1		
5. Negatif Panoptikon	2.5737	.1.03067	-,349** ,002	,697** ,000	,511** ,000	-,241* ,038	1	
6. İzlenme Bilinci	3.2115	.90375	,087 ,458	,550** ,000	,255* ,028	,200 ,085	,167 ,151	1

Tablo 4'te verilen korelasyon analizi bulguları değerlendirildiğinde, çalışan sesi ile gözetim arasında anlamlı bir ilişkiye ulaşılamamıştır (r= 0.368; p>0.01). Aynı şekilde Çalışan sesi ile gözetim alt boyutları olan dışsal sorumluluk (r= 0.187; p>0.01), pozitif panoptikon (r= 0.021; p>0.01), izlenme bilinci (r= 0.458; p>0.01) alt boyutları arasında anlamlı bir ilişkiye ulaşılamamıştır. Ancak çalışan sesi ile gözetim alt boyutu olan negatif panoptikon arasında (r=-0.002; p>0.01) negatif yönlü anlamlı bir ilişkinin olduğu belirlenmiştir.

4.3. Regresyon Analizi

Gözetim kültürünün çalışan sesi üzerine etkisini belirlemeye yönelik basit regresyon analizi yapılmıştır. Analiz sonuçları tek bir tablo halinde Tablo 3'te verilmiştir.

Tablo 3: Regresyon Analizine İlişkin Bulgular

Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken	R	R^2	F	p	B	t	P
Gözetim	**Çalışan Sesi**	,078	,006	,445	,507	-,078	-,667	,507
Dışsal Sorumluluk	**ÇS**	,083	,007	,508	,478	-,083	-,713	,478
Pozitif Panoptikon	**ÇS**	,211	,044	3,398	,069	,211	1,842	,069
Negatif Panoptikon	**ÇS**	,278	,077	6,091	,016	,278	-,468	,016
İzlenme Bilinci	**ÇS**	,098	,010	,710	,402	,098	,842	,402

Gözetimin çalışan sesi üzerine etkisini belirlemek için basit doğrusal regresyon analizi yapılmıştır. Elde edilen bulgularla birlikte gözetimin çalışan sesi üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı belirlenmiştir (F=0.445; p=0.507). Aynı şekilde gözetim alt boyutları olan dışsal sorumluluk (F=0.508; p=0.478), pozitif panoptikon (F=3,398; p=0.016) ve izlenme bilinci (F=0710; p=0.402) alt boyutlarının çalışan sesi üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı saptanmıştır. Yapılan analiz sonucunda yalnızca gözetim alt boyutu olan negatif panoptikon boyutunun çalışan sesi üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır (F=0.077; p=0.016),

Alanyazın kapsamında ileri sürülen hipotezler yapılan regresyon analizi ile test edilmiştir. Bulgular değerlendirildiğinde gözetimin çalışan sesi üzerine anlamlı bir etkisinin olmadığı belirlenmiştir. Bu doğrultuda "H1: Gözetimin çalışan sesi üzerinde anlamlı etkisi vardır." hipotezimiz desteklenmemiştir.

5. SONUÇ

Modern toplumun kurumsallaşmasının bir boyutu olarak görülen gözetim, ilk olarak Fordist dönemde parçalara ayrılmış görevlerin zamanında yapılması böylece verimliliğin korunması amacıyla denetim mekanizması olarak kullanılmaktaydı. Günümüzde dijital araçların katkısıyla gözetim olgusunun şekil ve gücünde değişiklikler olduğu, bireyin her anını gözetlemenin olağan, gözetlenmenin ise birey tarafından kanıksanmış olduğunu görebiliyoruz. Çalışan sesi, işgörenin örgüte veya iş süreçlerine dair düşünce, endişe ve önerilerini ifade edebilmesidir. Ses davranışının ortaya çıkabilmesi için öncelikle bu davranışın desteklendiği bir çalışma ortamının bulunması gerekmektedir. Bu çalışma da örgütlerde var olan gözetim kültürünün çalışan sesi üzerinde etkisini belirlemek amacıyla yürütülmüştür. Çalışma kapsamında yapılan regresyon analizi sonucunda gözetim kültürünün çalışan sesi üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı belirlenmiştir. Bu durum, çalışanların gözetim algılarının yüksek olması durumunda dahi sesi davranışlarının anlamlı biçimde değişmediği, gözetimi güvenlik, adil performans değerlendirmesi gibi çeşitli gerekçelerle kabul edildiği ifade edilebilir. Regresyon analizi incelendiğinde gözetim alt boyutu olan negatif panoptikon boyutu ile çalışan sesi arasında negatif yönlü bir ilişkinin ve etkinin olduğu saptanmıştır. Bu durumda çalışanların gözetime dair endişeleri ve olumsuz algıları arttıkça ses davranışlarının azaldığı belirtilebilir. Araştırma bulguları gözetim kültürü ile çalışan sesi arasındaki ilişkinin tek yönlü ve doğrudan bir etkiden ziyade, bağlamsal koşullara ve aracı değişkenlere bağlı olarak farklılaşabileceği anlaşılmaktadır. Elde edilen verilerin az olması, bu çalışmanın bir kısıtıdır. Bununla birlikte literatürde gözetim ve çalışan sesine ilişkin çalışma sayısının az olması bu çalışmanın katkısını ortaya koymaktadır.

KAYNAKÇA

Anamur, D. D., & Topsakal, T. (2019). Herkesin herkesi gözetlediği toplum: siberuzamda alttan gözetimin farklı inşası olarak siber zorbalık. *İnönü Üniversitesi İletişim Fakültesi Elektronik Dergisi (İNİF E-Dergi)*, *4*(2), 37-58.

Arslan, A., & Yener, S. (2016). İşgören sesliliği ölçeğinin Türkçe'ye uyarlanması çalışması. *Journal of Management and Economics Research*, *14*(1), 173-191.

Asıl, S., & Çetin, M. (2019). Kamu çalışanlarının teknolojinin gözetim işlevine bakışı. *İletişim Kuram ve Araştırma Dergisi*, *2019*(49), 12-30.

Begtimur, M. E., & Ayten, A. (2024). Panoptik toplumda ifade özgürlüğü ve suskunluk sarmalı paradoksunun eleştirel değerlendirmesi. *İletişim Çalışmaları Dergisi*, *10*(2), 186-209.

Benk, O., & Sökmen, A. (2021). Çalışan sesi ile işveren markası ilişkisi: Karmaşık devamlılık ve farklılık algısının ardışık aracılık etkileri. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, *13*(4), 3326-3345.

Biyikbeyi, T. (2019). Benimsenmiş ulusal kültürel değerler sınıflandırması bağlamında panoptikon, psikolojik güçlendirme ve iş tatmini arasındaki ilişki: bir alan araştırması.

Çaycı, A. E., & Çaycı, B. (2016). Dijital İletişim Çağında Teknolojinin Açiğa Çikardiklari: Gözetim ve Mahremiyet. *İnönü Üniversitesi İletişim Fakültesi Elektronik Dergisi (İNİF E-Dergi)*, *1*(2), 157-169.

Eşitti, Ş. (2013). *Gözetim toplumunda sinoptikon ve sosyal medya* (Doctoral dissertation, Marmara Universitesi (Turkey)).

Dolgun, U. (2010). Çalışma yaşamında gözetim. In *Journal of Social Policy Conferences* (No. 49). Istanbul University.

Dyne, L. V., Ang, S., & Botero, I. C. (2003). Conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional constructs. *Journal of management studies*, *40*(6), 1359-1392.

Dyne, L.V., & LePine, J. A. (1998). Helping and voice extra-role behaviors: Evidence of construct and predictive validity. *Academy of Management journal*, *41*(1), 108-119.

Erdem, A. T. (2021). Örgütsel etik iklim algısının çalışan sesliliği davranışına etkisinde psikolojik güvenliğin aracı etkisi: Vakıf üniversitelerine yönelik bir araştırma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi*, *24*(1), 57-70.

Gizlier, Ö. (2021). Algılanan aşırı nitelikliliğin çalışan sesliliği üzerindeki etkisi. *Beykoz Akademi Dergisi*, *9*(1), 57-67.

Güneri, S. (2020). Örgütlerde etik kültürün çalışan sesi üzerindeki etkisinde örgütsel özdeşleşmenin ve psikolojik sermayenin aracılık etkileri ve bir araştırma (Yayımlanmamış doktora tezi). *İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi ve Organizasyon Bilim Dalı*.

Güven, O. Ö. (2014). Gözetim Tekniklerinin Güç İlişkileri Bağlaminda Dönüşümü ve Toplumsal Denetim. *Atatürk İletişim Dergisi*, (7), 79-112.

Okmeydan, S. B. (2017). Postmodern kültürde gözetim toplumunun dönüşümü:'Panoptikon'dan 'sinoptikon've 'omniptikon'a. *AJIT-e: Academic Journal of Information Technology*, *8*(30), 45-69

Kavut, S. (2023). Dijital dönüşüm çağında gözetimin elektronikleşmesi: Panoptikon'dan süperpanoptikon'a gözetim toplumu. *Communicata*, (25), 22-27.

Liang, J., Farh, C. I., & Farh, J. L. (2012). Psychological antecedents of promotive and prohibitive voice: A two-wave examination. *Academy of Management journal*, *55*(1), 71-92.

Toku, A. B., & Bilbil, E. K. (2022). Omniptikon perspektifinden kişilerarası etkiye tüketici duyarlılığının satın alma davranışı ile ilişkisi. *İletişim Kuram ve Araştırma Dergisi*, *2022*(57), 138-158.

Mathıesen, T. (1997). The Viewer Society: Michel Foucault's `Panopticon' Revisited. *Theoretical Criminology*, 1(2), 215-234.

Morrison, E. W. (2011). Employee voice behavior: Integration and directions for future research. *Academy of Management annals*, *5*(1), 373-412.

Nurata, Z. C. (2021). Hukuksal, örgütsel ve etik bir sorun olarak işyerinde elektronik gözetim. *Gazi İktisat ve İşletme Dergisi*, *7*(3), 214-225.

Pyman, A., Cooper, B., Teicher, J., & Holland, P. (2006). A comparison of the effectiveness of employee voice arrangements in Australia. *Industrial Relations Journal*, *37*(5), 543-559.

Saf, H. H. (2016). Gözetim toplumu çerçevesinde işyerinde gözetim uygulamaları: Fordist ve postfordist üretim biçimlerindeki gözetimin karşılaştırılması. *İletişim Kuram ve Araştırma Dergisi*, (42), 233-251.

OYUNLAŞTIRMA: ÇAĞRI MERKEZİ ÇALIŞANLARINA YÖNELİK BİR SAHA ARAŞTIRMASI

Dr. Muhammed Esat ERDOĞAN
Dr. Öğretim Üyesi, es_erdogan@hotmail.com

Cahit ERDOĞAN
Doktora Öğrencisi, cahite@gmail.com

ÖZET

Bu çalışma, oyunlaştırma uygulamalarının çalışan performansını artırmadaki potansiyelini vurgulayarak hem kişisel gelişimi hem de kurumsal başarıyı sürdürmek için etkili tasarımın önemini vurgulamaktadır. Bu çalışmaya konu olan uygulama Türkiye'de telekomünikasyon sektöründe faaliyet gösteren bir çağrı merkezinin üç ayrı lokasyonundaki müşteri temsilcilerinin katılımıyla tiyatro düzenindeki bir salonda gerçekleştirilmiştir. Yarışmaya toplamda 30 yarışmacı ve 272 seyirci olmak üzere 302 çalışan katılım sağlamıştır. Yarışma öncesi ve sonrasındaki üç aylarda çalışanların konuşma kalitesi ve müşteri memnuniyeti anketi skorları ölçülmüştür. Buna göre, yarışmacıların her iki performans skorlarındaki artışta anlamlı farklılık bulunmuştur. Seyircilerin konuşma kalitesi ölçümünde anlamlı farklılık bulunurken, müşteri memnuniyeti anketi skorundaki artış istatistiksel olarak anlamlı değildir. Yarışmadaki tüm katılımcıların yarışmadan önceki ve sonraki performans sonuçlarında anlamlı farklılık görülmüştür. Yarışmacı ve seyirci grupların yarışma öncesi ve sonrasındaki performans yüzdelerinde artış olmakla birlikte birbirinden anlamlı bir şekilde farklılaşmamaktadır. Bu çalışmanın sonuçları, akademi ve iş dünyasında oyunlaştırmaya olan artan ilgiye ilişkin önemli çıkarımlar sunmaktadır.

Anahtar Kelimeler: Oyunlaştırma, yarışma, performans, konuşma kalitesi ölçümü, müşteri memnuniyeti anketi, çağrı merkezi

GİRİŞ

Oyunlaştırma (gamification) çalışmaları son yıllarda artış göstermekle birlikte araştırma ve uygulama konusu yeni olan bir alandır. Bu terimi 2002 yılında ortaya atan Nick Pelling olmuştur (Marczewski, 2013). Bundan çok önce kullanılsa da kavramın tanımı zaman içerisinde değişim göstermiştir. Bireyler ve kuruluşlar tarafından çeşitli bağlamlarda benimsenmiş, şirketler ve kurumlar içinde ödül sistemleri kurmak ve özellikleri standartlaştırmak için kullanılmıştır (Sharma & Sharma, 2023).

İşletmeler çalışan motivasyonunu, katılımını ve performansını artırmak için giderek daha fazla yenilikçi stratejiler ararken, oyunlaştırma bu zorlukları ele almak için umut verici bir araç olarak ortaya çıkmıştır. Kuruluşlar oyunlaştırma uygulamaları ile rutin görevleri daha ilgi çekici ve ödüllendirici deneyimlere dönüştürmeyi ve böylece potansiyel olarak bireysel ve örgütsel performans sonuçlarını etkilemeyi amaçlamaktadır.

Oyunlaştırma yöntemleri, kurumsal işyerleri, eğitim, sağlık hizmetleri, e-ticaret, insan kaynakları yönetimi ve daha birçok çeşitli ortamlarda ve farklı amaçlarla uygulanmaktadır (Meder vd., 2013). İş dünyasında oyunlaştırma stratejileri çalışanların görevlerini daha keyifli hale getirerek katılımını artırmak ve motive etmek için tasarlanmaktadır. Bu şekilde çalışanlar hedeflerine ulaşmak için daha fazla katılım ve motivasyon hissederek performanslarını arttırmaktadır. Kuruluşlar çeşitli oyunlaştırma uygulamalarını günlük iş faaliyetlerine ve eğitim programlarına dahil ederek sürekli gelişim ve öğrenmeyi teşvik eden bir iş ortamı oluşturabilmektedir.

Oyunlaştırmanın potansiyel faydalarının özellikle belirgin olduğu bir sektör çağrı merkezi sektörüdür. Tekrarlayan görevler, yüksek çalışan devir hızı ve performans odaklı ortamlarla karakterize edilen

çağrı merkezleri, oyunlaştırma uygulamalarının çalışan davranışlarını ve algılarını nasıl yeniden şekillendirebileceğini incelemek için benzersiz bir ortam sunmaktadır. Bu çalışmada Türkiye'deki bir çağrı merkezinde oyunlaştırma ile ilgili bir saha araştırması yaparak aşağıdaki araştırma sorularına yanıt bulunması hedeflenmiştir:

1. Oyunlaştırma, çalışanların performans sonuçlarını arttırmaya yönelik bir yönetim aracı olarak etkili midir?
2. Oyunlaştırmanın bir çağrı merkezi ortamında çalışan performansı üzerinde olumlu bir etkisi var mıdır?
3. Oyunlaştırma uygulaması (yarışma) öncesi ve sonrası çalışan performans sonuçlarında anlamlı bir fark var mıdır?
4. Yarışmaya katılım sağlayan farklı çalışan grupların (yarışmacı ve seyirci) performans sonuçlarında anlamlı bir fark var mıdır?

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Oyunlaştırma

Deterding vd. (2011), oyunlaştırmayı oyun tasarım öğelerinin oyun dışı bağlamlarda kullanılması olarak tanımlamaktadır. Oyunlaştırma, çalışanların motivasyonunu ve performansını artırmak için son zamanlarda artan bir şekilde kullanılmaktadır. Oyunlaştırma, yönetim uygulamalarını geliştirmeye yardımcı olabilecek güçlü bir araçtır. Oyunlaştırmanın bir yolunu deneyerek, bazı uygulamaları bir organizasyon ortamında daha etkileşimli, keyifli ve etkili hale getirebilmek mümkündür. Bu ayrıca çalışanların öğrenme sürecini etkin yönlendirmek için belirli ve zamanında geri bildirimler sağlayacaktır.

Oyunlaştırma, öğrenme veya geliştirme faaliyetlerini daha interaktif ve eğlenceli hale getirerek çalışan katılımını artırmak için kullanılan bir tekniktir. Oyunlaştırma, çalışan motivasyonunu, katılımını ve performans sonuçlarını artırarak kurum kültürünü geliştirmek için önemli bir potansiyel sağlar. Oyunlaştırma uygulamalarının, gerçek zamanlı geri bildirimlere, ödüllere ve hedef belirleme mekanizmalarına olumlu yanıt veren Z kuşağı gibi özellikle daha genç kitleler üzerinde etkili olduğu düşünülmektedir. Böylece, çalışanlar oyun öğeleri kullanılarak çeşitli pratikler ile öğrenme ve gelişim süreçleri boyunca motive kalırlar ve davranışlarını istenen sonuçları elde edecek şekilde ayarlama olasılıkları daha yüksek olur.

Oyunlaştırmanın çalışanlar üzerindeki etkisini inceleyen çok sayıda çalışma yapılmıştır (Gupta & Gomathi, 2017; Hussain vd., 2018; Benitez & Popovic, 2022; Girdauskiene vd., 2022; Hamza vd., 2022; Oke vd., 2023; Khan vd., 2024; Habib vd., 2025 gibi). Getman vd. (2024) çalışmalarında oyunlaştırmanın çalışan motivasyonunu ve performansını önemli ölçüde artırdığını belirledi. Makanawala vd. (2013) oyunlaştırma uygulamalarının kullanılarak çeşitli tekrarlayan görevlerin daha eğlenceli hale getirileceği, daha etkili ve verimli bir müşteri hizmetiyle sonuçlanacağı, eğitim ihtiyacının azalacağı ve işe katılımın artacağına işaret etmektedir.

Türkiye'de çeşitli sektörlerde oyunlaştırma uygulama konularını inceleyen çalışmalar yapıldığı görülmektedir. Oyunlaştırma ile ilgili çalışmaların daha çok eğitim ve öğretim uygulamalarında yoğunlaştığı söylenebilir. Alkaç & Yıldız (2021) işletmelerde bir eğitim aracı olarak oyunlaştırma yönteminin kullanılmasının öğrenmeye katkı sağladığı ve çalışan davranışı üzerinde etkili olduğu sonucuna ulaşmıştır. Topal (2020) çalışmasında oyunlaştırma ile zenginleştirilmiş çevrimiçi öğrenmenin başarı, öğrenme motivasyonu ve çevrimiçi bağlılık üzerindeki etkilerini incelemiştir. Bozkurt & Genç Kumtepe (2014) oyunlaştırma, oyun felsefesi ve eğitim başlığında konuyu incelemiş, oyunlaştırmanın öğrenme sürecine katılımı ve motivasyonu arttıran, öğrenme sürecini daha verimli, etkili, eğlenceli, çekici ve sürdürülebilir kılan yenilikçi bir yaklaşım olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Bahçeci & Uşengül (2018) çalışmalarında eğitim ve öğretim uygulamalarındaki oyunlaştırmanın olumlu etkilerinin yanı sıra olumsuz yanları ve eleştirilere de yer vermiştir.

Cicibıyık & Göktepe (2025) insan kaynaklarında oyunlaştırma uygulamalarının banka çalışanlarının motivasyonu üzerine etkisini incelemiş, oyunlaştırma düzeyi ile iş motivasyonu arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Öz (2022) bankacılık sektöründe oyunlaştırma ve performans ilişkisini ele almıştır. Buna göre, oyunlaştırma projesi yapılan banka şubelerin diğerlerine kıyasla belirlenen tüm kriterlerde daha yüksek performans gösterdiği tespit edilmiştir. Elitok (2020) hava taşımacılık sektöründe oyunlaştırma uygulamalarının bireysel performans üzerine etkisini incelemiştir. Hava yolu taşımacılık işletmesinde gerçekleştirilen anket çalışması sonucuna göre, işletmeye uygunluk ve oyunlaştırmaya katkı faktörlerinin bireysel performans üzerinde pozitif anlamlı etkiye sahip olduğu bulunmuştur. Buna göre, oyunlaştırma tasarımı geliştirirken çalışanların sürece dahil olarak benimsemeleri ve işletmeye uygunluğuna dikkat edilmesi gerekmektedir. Karabiber (2021) çağrı merkezi çalışanları üzerindeki araştırmasında işyerindeki oyunlaştırma uygulamalarında çalışan kabulüne etki eden faktörleri incelemiştir. İşyerinde oyunlaştırma uygulamalarına yönelik performans beklentisi, çaba beklentisi, sosyal etki ve kolaylaştırıcı şartların, oyunlaştırma uygulamalarını kullanma isteği üzerinde olumlu ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu belirlenmiştir.

Bu çalışma, Türkiye'deki çağrı merkezi çalışanları üzerinde yapılan bir saha çalışmasıyla oyunlaştırma uygulamasının etkilerini ölçmektedir. Yarışma programında yer alan birbirinden bağımsız iki ayrı grubun (yarışmacı ve seyirci) üzerinde oyunlaştırma uygulamasının etkisi, yarışma öncesi ve sonrası Konuşma Kalitesi Ölçümü (KKÖ) ve Müşteri Memnuniyeti Anketi (MMA) skorlar analiz edilerek ölçülmüştür. Bu gruplara ait sonuçların birbirinden anlamlı farklılık gösterip göstermediğinin tespit edilmesi için aşağıdaki hipotezler oluşturulmuştur.

Araştırmanın hipotezleri:

H1: Yarışmacı ve seyirci grupların KKÖ sonuçlarındaki yüzde değişimi birbirinden anlamlı farklılık göstermektedir.

H2: Yarışmacı ve seyirci grupların MMA sonuçlarındaki yüzde değişimi birbirinden anlamlı farklılık göstermektedir.

H3: Yarışmacı grubunun yarışmadan önceki ve sonraki KKÖ sonuçları birbirinden anlamlı farklılık göstermektedir.

H4: Seyirci grubunun yarışmadan önceki ve sonraki KKÖ sonuçları birbirinden anlamlı farklılık göstermektedir.

H5: Yarışmacı grubunun yarışmadan önceki ve sonraki MMA sonuçları birbirinden anlamlı farklılık göstermektedir.

H6: Seyirci grubunun yarışmadan önceki ve sonraki MMA sonuçları birbirinden anlamlı farklılık göstermektedir.

H7: Katılımcıların tümünün yarışmadan önceki ve sonraki KKÖ skorları anlamlı farklılık göstermektedir.

H8: Katılımcıların tümünün yarışmadan önceki ve sonraki MMA skorları anlamlı farklılık göstermektedir.

ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Araştırmanın Amacı ve Önemi

Bu çalışma, oyunlaştırma üzerine uygulayıcı odaklı araştırmalardan elde edilen temel bulguları sentezlemeyi, uygulamaların etkinliğini ve teorik yapılarını belirlemeyi ve ayrıca kuruluşlar ile gelecekteki araştırmalar için pratik çıkarımlar sunmayı amaçlamaktadır. Ayrıca, oyunlaştırmanın iş ile ilgili sonuçlar ve çalışan performansı üzerindeki etkisini göz önünde bulundurarak bir saha çalışmasıyla ampirik araştırma literatürüne değerli bir katkı sağlamayı amaçlamaktadır.

Bu çalışma özelinde uygulanan saha projesinin amacı oyunlaştırmayla müşteri temsilcilerinin sıklıkla yaptıkları hatalara ve gelişim alanlarına dikkat çekmek, bu konulardaki iyi uygulamalardan anlık

örnekler sunarak öğrenme ve gelişimlerine katkıda bulunmaktır. Bu proje sonuçları incelenerek oyunlaştırma uygulamasının (yarışma) çalışanların performansı üzerindeki etkisi ölçülmektedir. Bu alanda Türkiye'deki çağrı merkezi çalışanları üzerinde saha uygulaması yapılmış özgün ve kapsamlı bir çalışma olduğu söylenebilir.

Araştırmanın Kapsamı ve Yöntemi

Bu çalışmaya konu olan uygulama tiyatro düzenindeki bir salonda gerçekleştirilmektedir. Yarışmacı müşteri temsilcisi sahnenin bir köşesinde kürsüden çağrı almaktadır. Sahnenin diğer köşesinde de jüriler yer almaktadır. Gerçek müşteri çağrıları üzerinden seçilerek hazırlanmış bir çağrı senaryosu, tiyatro oyuncusu olan bir dış ses tarafından salona aktarılmaktadır. Seyirciler önünde çağrıyı yanıtlayan yarışmacıya, çağrı sonrasında jüri puan vermektedir. Sonrasında da çağrıdaki güzel uygulamalar takdir edilmekte, gelişim alanları ve hatalar ile ilgili de geri bildirim verilerek doğru uygulamanın nasıl olması gerektiği konusunda yarışmacıya bilgi aktarımında bulunulmaktadır. Yarışma puanı sonucunda dereceye giren müşteri temsilcileri hediye çeki, plaket gibi çeşitli ödüllerle ödüllendirilmektedir.

Bu çalışmada hem yarışmacıların hem de seyircilerin yarışma öncesi Konuşma Kalitesi Ölçümü (KKÖ) ve Müşteri Memnuniyeti Anketi (MMA) skorları ile yarışma sonrasındaki KKÖ ve MMA skorları karşılaştırılarak müşteri temsilcilerin gelişimleri ve uygulamanın etkinliği ölçülmektedir. KKÖ yapılandırılmış bir kalite formu üzerinden standart bir değerlendirme ile yapılmakta, form içerisindeki her kriterin bir ağırlığı bulunmaktadır. MMA ise çağrı merkezinden hizmet alan müşterilere gönderilen bir anket üzerinden müşterilerin yaptığı değerlendirmeler ile ölçülmektedir. KKÖ skorları 100 puan üzerinden, MMA skorları ise 5'li skala üzerinden değerlendirilmektedir. Yarışmacı ve seyircinin eski ve yeni MMA-KKÖ skorları, yarışma tarihinden önceki ve sonraki üç aylık ortalamayı ifade etmektedir.

Söz konusu yarışma telekomünikasyon sektöründe faaliyet gösteren bir çağrı merkezinin üç ayrı lokasyonunda Kırıkkale, Erzurum ve İzmir illerinde 2024 yılı Ekim ayında gerçekleştirilmiştir. Her lokasyonda 10'ar kişilik yarışmacılar ve yukarıda belirtilen illerde sırasıyla 95, 97 ve 80 kişilik seyirciler yer almıştır. Toplamda 30 yarışmacı ve 272 seyirci olmak üzere 302 kişi katılım sağlamıştır. Ölçümsel (parametrik) testlerin uygulanabilmesi için gerekli olan gruplardaki örneklem sayısının 30 ve üzerinde olma şartını sağlamaktadır. Örneklem büyüklüğü ne kadar fazla olursa çalışmanın güvenirliği artacaktır.

BULGULAR VE TARTIŞMA

Bu çalışmada veriler IMB SPSS Statistics 20 programı kullanılarak analiz edilmiştir. Öncelikle değişken değerlerinin normal dağılıma sahip olup olmadığına bakılmıştır. Bunun için; Çarpıklık (skewness) ve Basıklık (kurtosis) testleri, Histogram ve Normal Q-Q Plot grafikleri incelenmiştir. Yarışmacı (N=30) ve seyircilerin (N=272) KKÖ yüzde değişimindeki ortalama artış oranları sırasıyla %8,26 ve %8,02 olmuştur. KKÖ yüzde değişimindeki çarpıklık endeksleri 2,905 ve 1,925'tir. Basıklık endeksleri de sırasıyla 11,573 ve 6,785'tir. Yarışmacı ve seyircilerin MMA yüzde değişimindeki artış oranları ise sırasıyla %5,04 ve %1,52 gerçekleşmiştir. Yarışmacıların MMA yüzde değişimindeki çarpıklık endeksi 1,054 ve basıklık endeksi 2,349'dur. Seyircilerin MMA yüzde değişimindeki çarpıklık ve basıklık endeksleri de -1 ve +1 değerleri arasında bulundu ve sonuçları sırasıyla 0,194 ve 0,852'dir (Bakınız Tablo 1).

-1 ile +1 arasındaki bir çarpıklık katsayısı mükemmeldir ve -2'den düşük bir kurtosis katsayısı çok düz bir dağılıma işaret eder ve çarpıklık ve basıklık değerleri sıfıra yakın olduğunda normal bir dağılım olarak kabul edilir (Hair vd., 2013; 2022). George & Mallery (2010) -2 ile +2 arasındaki değerleri kabul edilebilir bulmaktadır. Buna göre, KKÖ yüzde değişim verileri simetrik ve normal dağılım göstermemektedir. Yarışmacıların MMA yüzde değişim verileri de normal dağılım göstermemektedir. Seyircilerin MMA yüzde değişim verilerinin çarpıklık ve basıklık sonuçları ise -1 ve +1 aralığında simetrik ve normal dağılım göstermektedir.

Tablo 1: Normallik Testi Sonuçları

	N	Min.	Max.	Ort.	SS	Çarpıklık	Basıklık
Yarışmacıların KKÖ % Değişim	30	-20,00	100,00	8,26	21,39	2,905	11,573
Seyircilerin KKÖ % Değişim	272	-61,11	200,00	8,02	31,76	1,925	6,785
Yarışmacıların MMA % Değişim	30	-16,63	38,46	5,04	10,75	1,054	2,349
Seyircilerin MMA % Değişim	272	-38,24	42,01	1,52	11,03	0,194	0,852

Ayrıca, Kolmogorov-Smirnov ve Shapiro-Wilk normallik testleri uygulanarak verilerin dağılımına bakılmıştır. Buna göre, yarışmacı ve seyirci KKÖ yüzde değişimindeki verilerin Kolmogorov-Smirnov ve Shapiro-Wilk testleri sonucunda normal dağılım göstermedikleri bulunmuştur (Sig. =0,000<0,05). Histogram ve Q-Q Plot grafiklerine bakıldığında da uç değerlerin olduğu ve verilerdeki dağılımların normal olmadığı görülmüştür. Yarışmacı MMA yüzde değişimindeki verilerin Kolmogorov-Smirnov (Sig. =0,033<0,05) testi sonucunda normal dağılım göstermediği tespit edilmiştir. Seyirci MMA yüzde değişimindeki verilerin ise Kolmogorov-Smirnov (Sig. =0,200>0,05) ve Shapiro-Wilk (Sig. =0,150>0,05) testleri sonucunda normal dağılım gösterdikleri bulunmuştur.

KKÖ yüzde değişimindeki veriler normal dağılım göstermediğinden, ilişkisiz (bağımsız) örneklemler t testi (Independent Sample t Test) yerine parametrik olmayan Mann-Whitney U Testi kullanılmıştır. Mann-Whitney U testi sonucunun istatistiksel olarak anlamlı olmadığı görülmüştür (Sig. = 0,403>0,05). Buna göre, yarışma ve seyircilerin KKÖ skorlarındaki yüzde değişimleri arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır. Bu doğrultuda H1 hipotezi kabul edilmemiştir. MMA yüzde değişimindeki veriler de Mann-Whitney U Testi kullanılarak analiz edilmiştir. Buna göre, yarışma ve seyircilerin MMA skorlarındaki yüzde değişimleri arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır (Sig. = 0,133>0,05). H2 hipotezi kabul edilmemiştir.

Yarışmacıların yarışmadan önceki ve sonraki üç aylık KKÖ ve MMA skor ortalamaları karşılaştırılmıştır. Benzer şekilde seyircilerin aynı dönemler arasındaki skorları da karşılaştırılmıştır. Buna ilişkin öncelikle normallik testleri yapılmış ve aşağıdaki Tablo 2'deki sonuçlara ulaşılmıştır. Buna göre; yarışmacıların önceki ve sonraki KKÖ skorlar ortalaması 83,03'ten 88,06'ya, seyircilerin ise 82,34'ten 85,26'ya çıkmıştır. MMA skorlar ortalaması yarışmacılarda 3,58'ten 3,74'e, seyircilerin ise 3,57'den 3,60'a çıkmıştır Basıklık ve çarpıklık değerleri tüm verilerin normal dağılımda olduğuna işaret etmektedir.

Tablo 2: Normallik Testi Sonuçları

	N	Min.	Max.	Ort.	SS	Çarpıklık	Basıklık
Yarışmacıların önceki KKÖ skorları	30	50	100	83,03	11,76	-0,684	0,999
Yarışmacıların sonraki KKÖ skorları	30	60	100	88,06	10,37	-1,065	1,119
Seyircilerin önceki KKÖ skorları	272	30	100	82,34	16,49	-0,741	-0.469
Seyircilerin sonraki KKÖ skorları	272	30	100	85,26	13,70	-1,070	1,186
Yarışmacıların önceki MMA skorları	30	2,60	4,22	3,58	0,36	-0,676	0,567
Yarışmacıların sonraki MMA skorları	30	2,81	4,35	3,74	0,36	-0,619	0,277
Seyircilerin önceki MMA skorları	272	2,63	4,55	3,57	0,34	0,019	-0,396
Seyircilerin sonraki MMA skorları	272	2,54	4,74	3,60	0,37	0,189	0,184

Yarışmacıların önceki KKÖ verileri Kolmogorov-Smirnov (Sig. =0,200>0,05) ve Shapiro-Wilk (Sig. =0,092>0,05) testleri sonucunda normal dağılım göstermektedir. Ancak yarışmacıların sonraki KKÖ verileri Kolmogorov-Smirnov (Sig. =0,038<0,05) ve Shapiro-Wilk (Sig. =0,005<0,05) testleri sonucunda normal dağılım olmadığını göstermektedir. Bununla birlikte, seyircilerin önceki ve sonraki KKÖ verilerinin de Kolmogorov-Smirnov ve Shapiro-Wilk testleri sonucunda normal dağılım göstermedikleri bulunmuştur (Sig. =0,000<0,05). Veriler her iki grupta da normal dağılım göstermediğinden parametrik olmayan testler yapmak gerekmiştir. Bir gruba belirli zaman aralığıyla iki defa ölçüm yapıldığı ve bu ölçümlerin sonuçlarına ait ortalamaların birbirinden anlamlı farklılık gösterip göstermediğinin tespit edilmek istendiği için parametrik olmayan Wilcoxon İşaretli Sıralar Testi kullanılmıştır. Buna göre, yarışmacı grubunun önceki ve sonraki KKÖ sonuçları birbirinden anlamlı farklılık göstermektedir (Sig. =0,025<0,05). Seyirci grubunun yarışmadan önceki ve sonraki KKÖ sonuçları da birbirinden anlamlı farklılık göstermektedir (Sig. =0,027<0,05). Bu doğrultuda H3 ve H4 hipotezleri kabul edilmiştir.

Yarışmacılar ile seyircilerin önceki ve sonraki MMA verilerinin tümü Kolmogorov-Smirnov ve Shapiro-Wilk testleri sonucunda normal dağılım göstermektedir (Sig. >0,05). Bir gruba belirli zaman aralığıyla iki defa ölçüm yapıldığı ve bu ölçümlerin sonuçlarına ait ortalamaların birbirinden anlamlı farklılık gösterip göstermediğinin tespit edilmek istendiği için parametrik testlerden Eşleştirilmiş Örneklemler t Testi (Paired Samples t Testi) kullanılmıştır. Bunun sonucuna göre, yarışmacıların yarışmadan önceki MMA skorları (M=3,58, SD=0,36) ve sonraki MMA skorları (M=3,74, SD=0,36) arasında anlamlı farklılık bulunmaktadır [t(29)=-2,58; p=0,015]. H5 hipotezi kabul edilmiştir. Ancak, seyircilerin yarışmadan önceki MMA skorları (M=3,57, SD=0,34) ve sonraki MMA skorları (M=3,60, SD=0,37) arasında anlamlı farklılık bulunmamaktadır [t(271)=-1,507; p=0,133]. Bunun sonucunda, H6 hipotezi kabul edilmemiştir.

Katılımcıların tümünün (N=302) yarışmadan önceki ve sonraki KKÖ değerlerine baktığımızda, ortalama skorun 82,4'ten 85,5'e çıktığını, çarpıklık ve basıklık değerlerinin verilerin simetrik ve normal dağılım için istenilen -2 ile +2 aralıkta olduğunu, ancak Kolmogorov-Smirnov ve Shapiro-Wilk testleri sonucu (Sig. =0,000>0,05) ile histogram ve Q-Q Plot grafiklerine göre verilerin normal dağılım göstermediğini söyleyebiliriz. Wilcoxon İşaretli Sıralar Testi kullanılarak katılımcıların tümünün yarışmadan önceki ve sonraki KKÖ değerleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur (Sig. =0,009<0,05). Katılımcıların tümünün yarışmadan önceki ve sonraki MMA değerlerine baktığımızda ise, ortalama skorun 3,57'ten 3,62'ye çıktığını, çarpıklık ve basıklık değerlerinin -1 ile +1 aralıkta olduğunu, Kolmogorov-Smirnov ve Shapiro-Wilk testleri sonucu (Sig. >0,05) ile histogram ve Q-Q Plot grafiklerine göre verilerin oldukça normal dağılım gösterdiğini söyleyebiliriz. Eşleştirilmiş Örneklemler t Testi örneklem sonucuna göre, tüm katılımcıların yarışmadan önceki ve sonraki MMA skorları arasında anlamlı farklılık bulunmaktadır [t(301)=-2,155; p=0,032]. Bu doğrultuda H7 ve H8 hipotezleri kabul edilmiştir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu çalışmadaki oyunlaştırma uygulaması (yarışma) öncesi ve sonrasındaki üç ay karşılaştırıldığında çalışan performans sonuçlarında anlamlı farklar bulunmuştur. Yarışmacı (N=30) ve seyircilerden (N=272) oluşan her iki grup da yarışmayı izleyen sonraki aylarda performanslarını arttırmıştır. Bununla birlikte, yarışma grubundaki performans artış yüzdesi seyirci grubundaki performans artış yüzdesinden nispeten daha fazla olmuştur. Yarışmacı ve seyircilerin Konuşma Kalitesi Ölçümü (KKÖ) skorlarında istatistiksel olarak anlamlı artış görülmüştür. Benzer şekilde yarışmacıların Müşteri Memnuniyeti Anketi (MMA) skorlarında da anlamlı bir artış görülürken, sadece seyircilerin MMA skorlarındaki artış istatistiksel olarak anlamlı bir farka işaret etmemektedir. Yarışma ve seyircilerden oluşan tüm katılımcıların (N=302) yarışmadan sonraki aylardaki KKÖ ve MMA skorları yarışmadan önceki aylara kıyasla anlamlı bir şekilde artmıştır. Yarışmacı ve seyirci gruplarında görülen anlamlı performans artışları, oyunlaştırma uygulamasının başarısını ortaya koymaktadır. Getman vd. (2024) ve Öz'ün (2022) oyunlaştırmanın performansı arttırdığı yönündeki çalışmaları ile benzer sonuçlar elde edilmiştir. Ayrıca, yarışmacı ve seyirci gruplarının her ikisinde de görülen performans artışı, her iki grubun da çağrı senaryosundaki güzel uygulamalar, gelişim alanları ve hatalar ile ilgili geri bildirimi aldıkları, doğru uygulamanın nasıl olması gerektiği konusunda bilgilendikleri ve sonraki performanslarına olumlu bir şekilde yansıttıkları anlaşılmaktadır. Yarışmacı ve seyirci grupların yarışma öncesi ve sonrasındaki performans yüzdelerinde artış olmakla birlikte aralarında anlamlı bir farklılığın olmaması da bunu ortaya koymaktadır.

Bu çalışmanın sonuçları, iş dünyasında oyunlaştırmaya olan artan ilgiye ilişkin önemli çıkarımlar sunmaktadır. Araştırmacı ve uygulamacılar için çıkarımları çok yönlüdür. Bu çalışma teorik bir bakış açısından, günümüzün hızlı tempolu çalışma ortamlarında oyunlaştırmanın etkinliğini vurgulayarak oyunlaştırma modellerine ilişkin anlayışımızı genişletmektedir. İşyerleri daha dinamik hale geldiğinden ve çalışanlar rollerinde ve sorumluluklarında sürekli değişikliklerle karşı karşıya kaldığından, hızlı ve çevik gelişimsel yaklaşımlara yönelik artan talep göz önünde bulundurularak geleneksel modellerin yeniden değerlendirilmesi gerekmektedir. Pratikte ise, işletmeler oyunlaştırma programlarını çalışan geliştirme stratejilerine dahil etmeyi düşünmelidir. Yarışmalar, ödüller, rozetler, liderlik tabloları vb. çeşitli oyunlaştırma uygulamaları geliştirerek mevcut yetenek gelişim programlarının bir parçası olarak konumlandırılabilir. Bunu yaparak, geliştirme çabalarının düzensiz olmaktan ziyade belirli periyotlarda sürekli olması sağlanacaktır. Ayrıca hem katılımı hem de

performansı artırmak için uygun maliyetli bir seçenek olacaktır. Bununla birlikte, oyunlaştırma programlarının çalışanlar tarafından sürekli bir gözetim veya baskı biçimi olmaktan ziyade bir geliştirme aracı olarak algılanması hayati önem taşımaktadır.

Oyunlaştırmanın farklı sektördeki etkinliğini karşılaştırmak için daha fazla çalışmaya ihtiyaç vardır. Gelecekteki araştırmalar, oyunlaştırmanın uzun vadeli etkilerini araştırarak sektör türü, örgüt kültürü veya çalışan demografisi gibi en etkili olduğu belirli koşulları inceleyebilir. Oyunlaştırma modellerinin uzun vadeli etkisini karşılaştıran araştırmalar değerli çıkarımlar elde edecektir. Gelecekteki araştırmalar, belirli oyunlaştırma programlarının kurumsal eğitim ve kişisel gelişim gibi çeşitli alanlarda ne derecede etkili olup olmadıklarını inceleyebilir. Ayrıca, oyunlaştırmanın çalışan katılımı, memnuniyeti, motivasyonu, elde tutma, iletişim ve örgüt kültürü üzerindeki uzun vadeli etkilerini araştırarak daha kapsamlı sonuçlar sağlayabilir. Çalışanların ve yöneticilerin işyerlerinde oyunlaştırma uygulamalarına yönelik bakışları ve oyunlaştırmanın olumlu bir faktör olmasının yanında muhtemel olumsuz örnek ve uygulamaları da inceleme konusu olabilir.

KAYNAKÇA

Alkaç, Ş., Yıldız, M, L. (2021). İşletmelerde bir eğitim aracı olarak oyunlaştırma üzerine nitel bir araştırma. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 23 (1), 481-520.

Bahçeci, F., & Uşengül, L. (2018). Eğitim ve Öğretim Uygulamalarında Yeni Bir Yaklaşım: Oyunlaştırma. *Trakya Eğitim Dergisi*, 8(4), 703-720.

Benitez, J., Ruiz, L., & Popovic, A. (2022). Impact of mobile technology-enabled HR gamification on employee performance: An empirical investigation. *Information & Management*, *59*(4), 103647.

Bozkurt, A. & Genç-Kumtepe, E. (2014). *Oyunlaştırma, Oyun Felsefesi ve Eğitim: Gamification*. Akademik Bilişim 2014 (s.147-156). Mersin Üniversitesi, Mersin.

Cicibıyık, S., Göktepe, A. O. (2025). İnsan kaynaklarında oyunlaştırma uygulamalarının çalışan motivasyonuna etkisi. *International Journal of Original Educational Research*, (IJOEDU), 3(1), 13-150.

Deterding, S., Dixon, D., Khaled, R., & Nacke, L (2011). *From Game Design Elements to Gamefulness: Defining Gamification.* In Proceedings of the 15th International Academic MindTrek Conference: Envisioning Future Media Environments, 9-15. ACM.

Elitok, S. (2020). *Oyunlaştırma Uygulamalarının Bireysel Performans Üzerine Etkisi: Hava Taşımacılık Sektörü Uygulaması*. (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Teknik Üniversitesi.

George, D., & Mallery, M. (2010). *SPSS for Windows Step by Step: A Simple Guide and Reference*, 17.0 update (10a ed.) Boston: Pearson

Getman, A. P., Yaroshenko, O. M., Demenko, O. I., Lutsenko, O. Y., & Prokopiev, R. Y. (2024). Gamification for staff motivation: Impact on work efficiency and corporate culture at the international level. *Journal of Economics & Management*, 46, 274-299.

Girdauskiene, L., Ausrine Ciplyte, E., & Navickas, V. (2022). Gamification as an innovative instrument for employee engagement. *Marketing i menedžment innovacij*, (1), 10-17.

Gupta, A., & Gomathi, S. (2017). A review on gamification and its potential to motivate and engage employees and customers: Employee engagement through gamification. *International Journal of Sociotechnology and Knowledge Development (IJSKD)*, *9*(1), 42-52.

Habib, S., Noureldin, A., Aboueldahab, M., AbouSheashaa, A., Abaker, M., & Fakhfakh, A. (2025). The Power of Gamification in HRM: Exploring the Link Between Employee Resilience and Work Engagement in Saudi Arabia. *Journal of Lifestyle and SDGs Review*, *5*(3), e05565-e05565.

Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2013). *Multivariate Data Analysis*. Edinburgh: Pearson Education Limited.

Hair, J. F., Hult, G. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2022). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)* (3 ed. b.). Thousand Oaks, CA: Sage.

Hamza, I., SAROLTA, T., & Shatila, K. (2022). The effect of gamification on employee behavior: The mediating effects of culture and engagement. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, *9*(5), 213-224.

Hussain, S., Qazi, S., Ahmed, R. R., Streimikiene, D., & Vveinhardt, J. (2018). Employees management: Evidence from gamification techniques. *Montenegrin Journal of Economics*, *14*(4), 97-107.

Karabiber, H. (2021). *İşyerinde Oyunlaştırma Uygulamalarında Çalışan Kabulüne Etki Eden Faktörler: Çağrı Hizmetleri Çalışanları Üzerine Bir Araştırma*, (Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi.

Khan, J., Zhang, Q., Zada, M., Saeed, I., & Khattak, S. A. (2024). Gamification in hospitality: Enhancing workplace thriving and employee well-being. *Acta Psychologica*, *246*, 104243.

Makanawala, P., Godara, J., Goldwasser, E., & Le, H. (2013). Applying gamification in customer service application to improve agents' efficiency and satisfaction. In *Design, User Experience, and Usability. Health, Learning, Playing, Cultural, and Cross-Cultural User Experience: Second International Conference, DUXU 2013, Held as Part of HCI International 2013, Las Vegas, NV, USA, July 21-26, 2013, Proceedings, Part II 2* (pp. 548-557). Springer Berlin Heidelberg.

Marczewski, A. (2013). Gamification: A Simple Introduction and a Bit More. E-Book.

Meder, M., Plumbaum, T., & Hopfgartner, F. (2013). *Perceived and actual role of gamification principles*. In Proceeding 2013 IEEE/ACM 6th International Conference on Utility and Cloud Computing (UCC), 488–493. Dresden, Germany: IEEE

Oke, A. E., Aliu, J., Mwanaumo, E. M. U. M., Abayomi, T., & Kahanji, C. (2023). Leveraging gamification to enhance productivity and employee engagement in the Nigerian construction industry. *Built Environment Project and Asset Management*, *13*(6), 813-829.

Öz, T. (2022). Bankacılık Sektöründe Oyunlaştırma ve Performans İlişkisi: Bir Banka Örneği, *Necmettin Erbakan Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 4(1), 120-131.

Sharma, D., and Sharma, J. (2023). Evolution of Gamification, Its Implications, And its Statistical Impact on the Society. ShodhKosh: *Journal of Visual and Performing Arts*, 4(2SE), 8-20.

Topal, M. (2020). *Oyunlaştırma ile Zenginleştirilmiş Çevrimiçi Öğrenmenin Başarı, Çevrimiçi Bağlılık ve Öğrenme Motivasyonu Üzerindeki Etkisi*, (Doktora Tezi), Sakarya Üniversitesi.

ALGILANAN SESSİZ İŞTEN ÇIKARMA, İŞ TATMİNİ VE İŞTEN AYRILMA NİYETİ İLİŞKİSİ

Dr. Öğr. Üyesi Alptuğ AKSOY
Fırat Üniversitesi, alptug.aksoy@firat.edu.tr

Öğr. Gör. Dr. Bilgen Gaye YALPA
Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi, bilgengayeyalpa@osmaniye.edu.tr

ÖZET

Bu çalışma, otel sektöründe çalışanların algıladıkları "sessiz işten çıkarma" (quiet firing) uygulamalarının, işten ayrılma niyetleri ve iş tatminleri üzerindeki etkilerini incelemeyi amaçlamaktadır. Sessiz işten çıkarma, çalışanların doğrudan işten çıkarılmaksızın çeşitli dolaylı yollarla işten ayrılmaya zorlanması olarak tanımlanmakta ve çalışanların psikolojik iyilik hallerini önemli ölçüde tehdit etmektedir. Araştırma kapsamında Mersin ilindeki otellerde çalışan 312 kişiye uygulanan nicel bir anket çalışması ile sessiz işten çıkarma algılarının, işten ayrılma niyeti ve iş tatmini ile olan ilişkileri analiz edilmiştir. Veriler SPSS yazılımı ile analiz edilmiş, verilerin analizinde doğrulayıcı faktör analizleri yapılmış, değişkenler arası korelasyonlar tespit edilmiş ve yapısal eşitlik modeli ile modelin uyum iyiliği testleri ve regresyon analizi yapılmıştır. Elde edilen bulgular, sessiz işten çıkarma algısının çalışanların iş tatminini olumsuz yönde etkilediğini ve bu durumun işten ayrılma niyetini artırdığını ortaya koymaktadır. Bulgular, otel yöneticilerine işgücü devir oranını düşürmeye ve çalışan bağlılığını artırmaya yönelik stratejiler geliştirmeleri açısından önemli öneriler sunmaktadır.

Anahtar Kelimeler: Algılanan İşten Çıkarma, İş Tatmini, İşten Ayrılma Niyeti

GİRİŞ

Hizmet sektöründe insan faktörü kritik bir öneme sahiptir. Özellikle otelcilik sektörü gibi yoğun insan etkileşimlerinin yaşandığı alanlarda, çalışanların iş tatmini, motivasyonu ve örgüte bağlılığı, hizmet kalitesini doğrudan etkilemektedir. Günümüz iş dünyasında, örgütsel yapılar ve yönetim pratiklerindeki hızlı değişimler, çalışanların örgütle olan ilişkilerini doğrudan etkilemektedir (Cascio ve Montealegre, 2016). Bu dönüşüm, çalışanların psikolojik sözleşmelerini de daha kırılgan hale getirmektedir (Rousseau, 1995). Son yıllarda dikkat çeken kavramlardan biri "sessiz işten çıkarma" (quiet firing) olgusudur. Bu uygulama, işverenlerin çalışanları doğrudan işten çıkarmaksızın, çeşitli dolaylı yollarla (örneğin terfi fırsatlarının engellenmesi, geri bildirim verilmemesi, dışlanma, görev kapsamının daraltılması) işten ayrılmaya zorlamasıdır (Kolay İK, 2021).

Sessiz işten çıkarma, örgütsel ihmal biçimi olarak değerlendirilebilir ve çalışanlar üzerinde stres, yabancılaşma ve motivasyon kaybı gibi psikolojik etkiler yaratabilir. Bu durum, çalışan bağlılığını azaltarak işten ayrılma niyetini artırabilir (Hom vd., 2017). Özellikle otelcilik sektörü gibi emek yoğun hizmet sektörlerinde, çalışanlar örgütsel stres faktörlerine karşı daha duyarlıdır (Karatepe ve Uludağ, 2008). Uzun çalışma saatleri, yüksek müşteri beklentileri ve baskıcı yönetim uygulamaları, bu sektördeki çalışanların örgütsel deneyimlerini daha kırılgan hale getirmektedir.

Sessiz işten çıkarma, çalışanın görevleri azaltılarak, gelişim fırsatları engellenerek veya sosyal olarak dışlanarak örgütten uzaklaştırılmasını ifade eder. Bu durum çalışanlarda psikolojik gerilim yaratabilir ve çeşitli olumsuz çıktılara yol açabilir.

Bu araştırma, otel sektöründe çalışan bireylerin algıladıkları sessiz işten çıkarma düzeylerinin iş tatmini ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkilerini incelemeyi amaçlamaktadır. Çalışmanın hedefi, çalışanların örgütsel deneyimlerini daha sağlıklı yönetebilmek ve işgücü devir oranını azaltmaya

yönelik stratejik öneriler sunmaktır. Ayrıca, bu çalışma, Türkiye'deki otelcilik sektörü özelinde sessiz işten çıkarma kavramına dair ilk ampirik çalışmalardan biri olarak literatüre katkı sunmayı hedeflemektedir.

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Sessiz İşten Çıkarma

Sessiz işten çıkarma, çalışanların açıkça işten çıkarılmadan önce, bilinçli veya bilinçsiz şekilde örgütten dışlanması, görevlerinin azaltılması, sosyal izolasyona uğraması, kariyer gelişim olanaklarının kısıtlanması gibi yollarla psikolojik olarak işten uzaklaştırılmasıdır. Bu kavram özellikle son yıllarda, işverenlerin doğrudan fesih yoluna gitmeden çalışanı "istifaya zorlaması" şeklinde tartışılmaktadır.

Sessiz işten çıkarma, çalışanların doğrudan işten çıkarılmadan, dolaylı yollarla işten ayrılmaya zorlanması sürecini ifade eder. Bu süreç, işverenlerin çalışanlarına doğrudan zarar vermek yerine, işyerindeki pozisyonlarını ve sorumluluklarını daraltarak, gelişim fırsatlarını kısıtlayarak ya da sosyal olarak dışlayarak bu hedefe ulaşmaya çalıştıkları bir stratejiyi kapsar (Kolay İK, 2021).

Bu kavram, örgütsel ihmal ve çalışanların işyerindeki psikolojik sözleşme ihlali ile doğrudan ilişkilidir. Psikolojik sözleşme, çalışanların işverenlerinden bekledikleri sözlü ya da yazılı olmayan vaatlerdir (Rousseau, 1995). Sessiz işten çıkarma, bu sözleşmenin ihlali olarak görülebilir ve çalışanların iş yerinden yabancılaşmasına yol açabilir (Tepper, 2000).

Çalışan bu süreci şöyle algılayabilir:

- Karar alma süreçlerinden dışlanma,
- Performans geribildirimi verilmemesi,
- Yetkinliklerinin altında işlerde görevlendirme,
- Bilgilere ve kaynaklara erişimin engellenmesi,
- Takım ruhundan dışlanma.

Bu tür uygulamalar, çalışanın örgüte olan bağlılığını ve motivasyonunu zedeleyerek hem iş tatminini düşürür hem de işten ayrılma niyetini artırabilir (Gandolfi ve Stone, 2021).

İş Tatmini

İş tatmini, bireylerin işlerinden duyduğu genel memnuniyet düzeyidir ve çalışanların örgütle olan ilişkilerini belirlemede kritik bir rol oynar (Locke, 1976). İş tatmini, hem işin doğası (örneğin, görevlerin zenginliği, otonomi) hem de çevresel faktörler (liderlik, iş arkadaşları, ödüller) ile şekillenir (Spector, 1997).

İş tatmini, iş gücü verimliliği, çalışan bağlılığı ve işten ayrılma niyeti gibi faktörler üzerinde büyük bir etkiye sahiptir. Yüksek iş tatmini, çalışanların örgütle olan bağlarını güçlendirir ve onların örgüt içinde kalma isteklerini artırır (Judge vd., 2001). İş tatmininin düşük olması, işyerindeki psikolojik stresin artmasına ve çalışanların psikolojik ve fizyolojik sağlıklarının bozulmasına neden olabilir (Demerouti vd., 2001).

Yüksek iş tatmini:

- Daha düşük işten ayrılma oranı,
- Daha yüksek iş performansı,
- Daha iyi örgütsel vatandaşlık davranışları,
- Daha düşük stres düzeyi ile ilişkilidir (Spector, 1997).

Sessiz işten çıkarma, iş tatmininin önemli bir düşmanı olarak karşımıza çıkmaktadır. Çalışanlar, dışlanma, geri bildirim eksikliği ya da kariyer fırsatlarının engellenmesi gibi durumlar yaşadıklarında, iş tatminleri büyük ölçüde azalır. Bu azalma, onların işyerindeki memnuniyetsizliklerini artırır ve bu da doğrudan işten ayrılma niyetlerini güçlendirir (Chiang ve Jang, 2008; Hom vd., 2017).

Otelcilik sektörü gibi yüksek tempolu ve müşteriyle sürekli etkileşim gerektiren işlerde iş tatmini daha hassas bir değişkendir ve küçük olumsuzluklar bile genel tatmini olumsuz etkileyebilir (Chiang ve Jang, 2008).

İşten Ayrılma Niyeti

İşten ayrılma niyeti, çalışanların mevcut işlerinden ayrılma planlarını ya da isteklerini ifade eden bir kavramdır. Bu niyet, çalışanların organizasyondan memnun olup olmadıkları ve işyerine bağlılık seviyeleri ile doğrudan ilişkilidir (Mobley, 1977). İşten ayrılma niyeti, çalışan bağlılığı ve iş tatmini gibi önemli faktörlerden etkilenir.

Sessiz işten çıkarma uygulamaları, çalışanların organizasyonel bağlılıklarını zayıflatır ve işten ayrılma niyetlerini artırır. Örgütsel destek eksikliği ve işyeri stresinin artması, çalışanların işyerinden ayrılma kararlarını daha hızlı ve kararlı bir şekilde almalarına yol açabilir (Holtom vd., 2008). Çalışanlar, kendilerini dışlanmış ya da değersiz hissettiklerinde, bu duygular onları işten ayrılma düşüncelerine sevk eder.

İşten ayrılma niyeti, özellikle aşağıdaki durumlarda artar:

- Düşük iş tatmini,
- Adaletsiz yönetim uygulamaları,
- Düşük örgütsel bağlılık,
- Psikolojik dışlanma ya da değersizlik hissi (Tett ve Meyer, 1993).

Otelcilik sektöründe çalışanlar, yoğun çalışma saatleri ve düşük iş güvencesi nedeniyle yüksek işten ayrılma eğilimi göstermektedir.

Değişkenler Arasındaki İlişkiler

Sessiz işten çıkarma davranışları, çalışanın örgütsel değerini sorgulamasına, rol belirsizliği yaşamasına ve aidiyet duygusunun azalmasına yol açar. Bu da doğrudan iş tatmininde düşüşe neden olur.

İş tatmini, işten ayrılma niyetinin en güçlü negatif yordayıcılarından biridir. Memnun olmayan çalışan, alternatif iş arayışına girmekte ve örgütten kopma sürecine daha hızlı girmektedir (Griffeth vd., 2000). Ancak, sessiz işten çıkarma gibi olumsuz örgütsel deneyimler, iş tatminini zayıflatır ve dolayısıyla işten ayrılma niyetini güçlendirir (Chiang ve Jang, 2008; Hom vd., 2017).

Sessiz işten çıkarma, dolaylı olarak iş tatminini düşürerek işten ayrılma niyetini artırabilir. Yani iş tatmini, bu ilişkiyi aracı (mediatör) değişken olarak etkileyebilir.

Tüm bu bilgiler ışığında aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir.

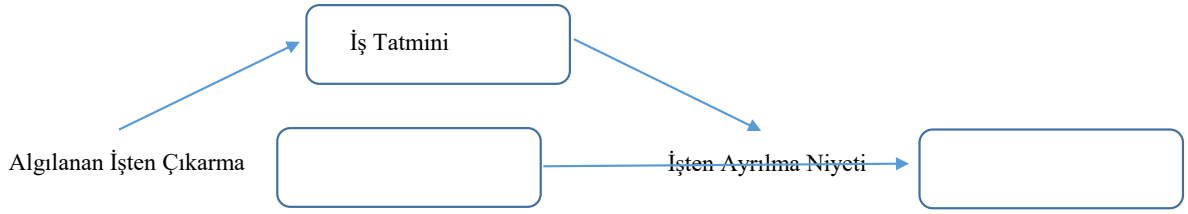
H1: Algılanan sessiz işten çıkarma, iş tatmini üzerinde negatif etkiye sahiptir.

H2: İş tatmininin işten ayrılma niyeti üzerinde negatif etkisi vardır

H3: Algılanan sessiz işten çıkarma, işten ayrılma niyeti üzerinde pozitif etkiye sahiptir.

H4: İş tatminin, sessiz işten çıkarma ile işten ayrılma niyeti arasında aracılık rolü vardır.

Şekil 1: Araştırma modeli



ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Araştırma, otel çalışanları üzerinde gerçekleştirilen nicel bir anket çalışmasıdır. Amacı, algılanan sessiz işten çıkarma, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkileri incelemektir**.**

Araştırmanın Evren ve Örneklemi

Araştırmanın örneklemi, Türkiye'deki çeşitli otellerde çalışan 312 otel çalışanından oluşmaktadır. Bu örneklemde 217 erkek ve 95 kadın yer almıştır. Otel çalışanları, farklı departmanlarda ve pozisyonlarda görev almakta olup, örneklem büyüklüğü, araştırmanın istatistiksel geçerliliğini sağlamak adına yeterli büyüklüktedir (Cohen, 1992). Araştırma, basit rastgele örnekleme yöntemiyle yapılmıştır. Bu yöntem, her bir bireyin örnekleme dahil edilme şansının eşit olduğu ve dolayısıyla örneklemin genellenebilirliğini artıran bir yöntemdir.

Araştırma Tasarımı

Araştırma, betimsel bir araştırma tasarımına dayanmaktadır. Betimsel araştırmalar, belirli bir durumu ya da olayı tanımlamak ve bu olayı çeşitli değişkenler arasında ilişkiler kurarak analiz etmek amacıyla kullanılır (Neuman, 2014). Bu çalışmada, algılanan sessiz işten çıkarma ile iş tatmini ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Bu tür bir tasarım, araştırmanın amacına ulaşmak için uygun bir yöntemdir çünkü değişkenler arasındaki ilişkiyi anlamak için güçlü bir temel sağlar.

Veri Toplama Aracı

Veri toplamak için, anket yöntemi kullanılmıştır. Anket, üç ana değişkeni (sessiz işten çıkarma, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti) ölçmek için özelleştirilmiş sorulardan oluşan bir ölçekten oluşmaktadır. Anketin her bir bölümü, literatürden alınan geçerli ve güvenilir ölçeklerle oluşturulmuştur:

Sessiz İşten Çıkarma Ölçeği: Araştırmada Anand vd. (2023) tarafından geliştirilen ve Sürücü vd. (2024) tarafından Türkçe geçerlemesi yapılan tek boyutlu ve 7 maddeden oluşan bir ölçek kullanılmıştır. Güvenirlilik analizi neticesinde ise ölçeğin cronbach alfa güvenirlik katsayısı 0.87 olarak bulunmuştur.

İş Tatmini Ölçeği: Çalışmada Brayfield ve Rothe (1951) tarafından geliştirilen; Judge vd., (1998) tarafından 5 maddelik kısa formu oluşturulan, 2019 yılında Keser ve Bilir (2019) tarafından güvenirlik ve geçerlilik çalışması yapılan tek boyutlu ve 5 maddelik ölçek kullanılmıştır. Güvenirlilik analizi neticesinde ise ölçeğin cronbach alfa güvenirlik katsayısı 0.89 olarak bulunmuştur.

İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği: İşten ayrılma niyetini ölçmek için Wayne vd., (1997) tarafından geliştirilen 3 sorudan oluşan ölçek kullanılmıştır. Güvenirlilik analizi neticesinde ise ölçeğin cronbach alfa güvenirlik katsayısı 0.85 olarak bulunmuştur.

Anketin tüm maddeleri 5'li Likert tipi bir ölçekle (1 = Kesinlikle Katılmıyorum, 5 = Kesinlikle Katılıyorum) değerlendirilmiştir.

BULGULAR VE TARTIŞMA

Araştırma bulguları, otel çalışanlarının algıladıkları sessiz işten çıkarma düzeyleri ile iş tatmini ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkileri inceleyen analizlerden elde edilmiştir. SPSS programı kullanılarak yapılan analizlerin sonuçları aşağıda sunulmuştur.

Anketi tamamlayan 312 otel çalışanının demografik özelliklerine göre dağılımı şu şekildedir:

Cinsiyet: Katılımcıların %69.5'i erkek (%69.5, n = 217), %30.5'i kadın (%30.5, n = 95).

Yaş: Katılımcıların %41.0'ı 25-34 yaş arasında, %32.7'si 35-44 yaş arasında yer alırken, geri kalan %26.3'lük kısım 18-24 yaş ve 45 yaş üstü kategorilerinde dağılmıştır.

Çalışma Süresi: Katılımcıların %56.4'ü 1-5 yıl arası, %27.9'u 6-10 yıl arası bir süredir otel sektöründe çalışmaktadır.

Tablo 1: Araştırma Modelinin Uyum İyiliği İstatistikleri

Ölçek	χ^2/df	CFI	IFI	NFI	GFI	TLI	RMSEA
Algılanan Sessiz İşten Çıkarma	2.45	.96	.96	.93	.94	.94	.068
İş Tatmini	1.89	.98	.98	.95	.96	.96	.054
İşten Ayrılma Niyeti	2.12	.97	.97	.94	.95	.95	.060
Kabul Edilebilir Uyum*	≤5	>.90	>.90	>.90	>.85	>.80	<.08
İyi Uyum*	≤3	>.97	>.95	>.97	>.90	>.85	<.05

Ölçeklere yönelik yapılan DFA analizi sonuçlarına göre ölçeklerin uyum iyiliği değerlerini sağladığı ve araştırma modelinin iyi uyum düzeyinde olduğu görülmüştür (Kline, 2016).

Tablo 2: Değişkenlerin CR, AVE ve Korelasyon Katsayıları

Değişken	CR	AVE	1	2	3
1. Sessiz İşten Çıkarma	0.89	0.58	0.87		
2. İş Tatmini	0.91	0.62	-0.45**	0.89	
3. İşten Ayrılma Niyeti	0.87	0.64	0.52**	-0.49**	0.85

**p<.001, n= 312,

Araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenilirlikleri, içsel tutarlılıkları belirlemek için Cronbach Alfa değerleri ile incelenmiştir. Elde edilen alfa değerleri, Algılanan Sessiz İşten Çıkarma için .87, İş Tatmini için .89 ve İşten Ayrılma Niyeti için .85 olarak bulunmuş olup, bu değerler, ölçeklerin yüksek güvenilirliğe sahip olduğunu göstermektedir. Hair vd. (2014)'nin önerdiği gibi, alfa değerlerinin .70'in üzerinde olması, ölçeklerin güvenilirliğini onaylar niteliktedir.

Araştırma değişkenleri arasındaki ilişkiler incelendiğinde, Algılanan Sessiz İşten Çıkarma ile İş Tatmini arasında negatif yönde ve anlamlı bir ilişki ($r = –0.45$, $p < .001$), Algılanan Sessiz İşten Çıkarma ile İşten Ayrılma Niyeti arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki ($r = 0.52$, $p < .001$), ve İş Tatmini ile İşten Ayrılma Niyeti arasında negatif yönde anlamlı bir ilişki ($r = –0.49$, $p < .001$) olduğu tespit edilmiştir. Bu bulgular, daha önceki çalışmalarda (Firth vd., 2004; Hom ve Kinicki, 2001) rapor edilen ilişkilerle tutarlıdır.

Yapısal eşitlik modeli (SEM), araştırma hipotezlerini test etmek için kullanılmıştır. Modelin uyum iyiliği değerlendirildiğinde, χ^2/df değeri 2.98, CFI 0.94, IFI 0.94, TLI 0.92, RMSEA 0.06 olarak bulunmuş ve tüm uyum iyiliği indeksleri Hair vd. (2014)'nin belirlediği kabul edilebilir limitlerin altında kalmıştır. Bu sonuçlar, modelin veriye iyi uyduğunu ve yapısal ilişkilerin güvenilir olduğunu göstermektedir.

Yapısal model analizi sonucunda elde edilen bulgular aşağıda özetlenmiştir:

- Algılanan Sessiz İşten Çıkarma, İş Tatmini üzerinde negatif yönde anlamlı bir etkiye sahiptir ($\beta = –0.42$, $p < .001$, %95 CI [–0.56, –0.29]).
- İş Tatmini, İşten Ayrılma Niyeti üzerinde negatif yönde anlamlı bir etkiye sahiptir ($\beta = –0.47$, $p < .001$, %95 CI [–0.62, –0.35]).

- Algılanan Sessiz İşten Çıkarma, İşten Ayrılma Niyeti üzerinde doğrudan pozitif yönde anlamlı bir etkiye sahiptir ($\beta = 0.38$, $p < .001$, %95 CI [0.25, 0.52]).
- İş Tatmini'nin aracılığıyla, Algılanan Sessiz İşten Çıkarma'nın İşten Ayrılma Niyeti üzerindeki dolaylı etkisi de anlamlıdır ($\beta = 0.20$, $p < .001$, %95 CI [0.13, 0.29]).

Yapılan testler sonucunda araştırma hipotezleri şu şekilde sonuçlanmıştır:

H1: Algılanan sessiz işten çıkarmanın iş tatmini üzerinde negatif etkisi vardır → Desteklenmiştir.

H2: İş tatmininin işten ayrılma niyeti üzerinde negatif etkisi vardır → Desteklenmiştir.

H3: Algılanan sessiz işten çıkarmanın işten ayrılma niyeti üzerinde pozitif etkisi vardır → Desteklenmiştir.

H4: İş tatmini, algılanan sessiz işten çıkarma ile işten ayrılma niyeti ilişkisini kısmen aracılık yoluyla açıklar → Desteklenmiştir.

Aracılık testine ilişkin yapılan Monte Carlo parametrik bootstrap analizi, 5000 örneklem üzerinden yapılmış ve sonuçlar %95 güven aralığında 0 (sıfır) değerini kapsamayan güven aralıklarıyla desteklenmiştir. Bu da, iş tatmininin algılanan sessiz işten çıkarma ile işten ayrılma niyeti ilişkisini aracılık ettiği hipotezinin geçerliliğini onaylamaktadır. Bu bulgu, literatürdeki önceki çalışmalara (Demerouti ve Bakker, 2011; Baruch ve Holtom, 2008) paralel olarak, iş tatmininin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkilerde önemli bir rol oynadığını ortaya koymaktadır.

Araştırmanın bulguları, sessiz işten çıkarma algısının iş tatmini ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkilerini destekleyen sonuçlar ortaya koymuştur. Bu bulgular, literatürdeki önceki çalışmalarla tutarlıdır. Özellikle, sessiz işten çıkarma algılarının çalışanların iş tatmini üzerinde olumsuz bir etkisi olduğu ve işten ayrılma niyetlerini artırdığı sonucuna varılmıştır. Bulgular, çalışanların yöneticiler veya organizasyon tarafından sessizce dışlandıklarını hissettiklerinde, bu durumun iş tatminlerini önemli ölçüde azalttığını göstermektedir. Bu sonuç, özellikle hizmet sektöründe duygusal bağlılığın önemli olduğu konaklama işletmelerinde, örgütsel dışlanma türlerinin çok daha derin etkiler doğurabileceğini göstermektedir (Williams ve Anderson, 1991).

Bununla birlikte, sessiz işten çıkarma algısının doğrudan işten ayrılma niyetiyle güçlü bir şekilde ilişkili olduğu görülmüştür. Bu, çalışanların örgütsel aidiyet hislerinin zedelendiği durumlarda, fiziksel olarak hâlâ organizasyonda bulunsalar da zihinsel olarak kopuş yaşadıklarını göstermektedir (Han vd., 2019).

Sessiz işten çıkarma, işyerinde dışlanma, geri bildirim eksiklikleri ve kariyer fırsatlarının engellenmesi gibi faktörlerle karakterize edilir. Çalışanlar, bu tür uygulamalarla karşılaştıklarında, işlerinden tatmin olmamakta ve işten ayrılma niyetleri artmaktadır. Bu sonuç, özellikle hizmet sektöründe, çalışan bağlılığının ve motivasyonunun önemini vurgulamaktadır.

İş tatmini ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki, literatürde sıklıkla tartışılan bir konudur. Çalışanlar, işlerinden tatmin olmadıklarında, işten ayrılma niyetleri artar (Mobley, 1977). Bu bulgu, çalışmamızda da doğrulanmıştır. Ayrıca, iş tatmini ile işten ayrılma niyeti arasındaki bu negatif ilişki, işletmelerin çalışanlarının iş tatminlerini artırarak devamsızlık ve turnover oranlarını azaltabileceklerini göstermektedir.

Ayrıca, iş tatmini değişkeninin kısmi aracılık etkisi, sessiz işten çıkarma algısının yalnızca doğrudan değil, aynı zamanda iş tatmini yoluyla dolaylı olarak da işten ayrılma niyetini etkilediğini ortaya koymuştur. Bu durum, çalışanların organizasyondan uzaklaşma süreçlerinin çok katmanlı olduğunu ortaya koymaktadır.

Bulguların, geleneksel işyeri uygulamaları ve yönetim stratejileri üzerinde önemli sonuçları vardır. Özellikle, sessiz işten çıkarma gibi zararlı uygulamalardan kaçınılması gerektiği, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiyi iyileştirebilir. İşverenler, çalışanlarına adil ve şeffaf bir yönetim anlayışı benimsemeli, geribildirim süreçlerini iyileştirmelidir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu çalışmanın bulguları, otel işletmeleri açısından kritik çıkarımlar sunmaktadır. Çalışanların gelişim fırsatlarından mahrum bırakılması, iş yükünün azaltılması veya sosyal dışlama gibi uygulamalar çalışan deneyimini olumsuz etkilemekte, iş tatminini düşürmekte ve işten ayrılma niyetini artırmaktadır.

Bu araştırma, algılanan sessiz işten çıkarma, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkileri incelemeyi amaçlamış ve otel sektöründe çalışan 312 kişilik bir örneklem üzerinde yapılmıştır. Çalışmanın bulguları, sessiz işten çıkarma algılarının iş tatmini ve işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı etkiler yarattığını ortaya koymuştur. Araştırmanın sonuçlarına göre, otel çalışanlarının algıladıkları sessiz işten çıkarma düzeyleri ile iş tatminleri arasında negatif, işten ayrılma niyetleri ile ise pozitif bir ilişki bulunmuştur. Ayrıca, iş tatmini ile işten ayrılma niyeti arasında da anlamlı bir negatif ilişki gözlemlenmiştir. Bu bulgular, sessiz işten çıkarma uygulamalarının çalışanların motivasyonunu ve bağlılığını olumsuz etkileyerek işten ayrılma niyetlerini artırabileceğini göstermektedir.

Sonuç olarak, otel işletmelerinde çalışanların iş tatmini ve işten ayrılma niyetleri, algılanan sessiz işten çıkarma uygulamalarıyla doğrudan ilişkilidir. Yönetimlerin, çalışanlarının iş tatminini artırmaya yönelik stratejiler geliştirmeleri ve adil, şeffaf bir yönetim yaklaşımı benimsemeleri, organizasyonel bağlılıkları artıracak ve çalışanların işten ayrılma niyetlerini azaltacaktır. Bu araştırmanın bulguları, otel işletmeleri için önemli bir rehber niteliği taşımaktadır ve organizasyonel davranışın anlaşılmasına önemli katkılar sağlamaktadır.

KAYNAKÇA

Anand, A., Doll, J. ve Ray, P. (2023). Drowning in silence: A scale development and validation of quiet quitting and quiet firing. *International Journal of Organizational Analysis, 32(4),* 721-743.

Baruch, Y. ve Holtom, B. C. (2008). Survey response rate levels and trends in organizational research. *Human Relations, 61(8),* 1139-1160.

Brayfield, A. H ve Rothe, H. F. (1951). An Index of Job Satisfaction. *Journal of Applied Psychology, 35(5),* 307.

Cohen, J. (1992). A power primer. *Psychological Bulletin, 112(1),* 155–159.

Cascio, W. F. ve Montealegre, R. (2016). How technology is changing work and organizations. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational* Behavior, 3(1), 349-375.

Chiang, C.F. ve Jang, S. (2008). The antecedents and consequences of psychological empowerment: The case of Taiwan's hotel employees. *International Journal of Hospitality Management, 27(2),* 298-307.

Demerouti, E. ve Bakker, A. B. (2011). The Job Demands-Resources model: Challenges for future research. *SA Journal of Industrial Psychology, 37(2),* 1-9.

Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F. ve Schaufeli, W. B. (2001). The Job Demands–Resources Model of Burnout. *Journal of Applied Psychology, 86(3),* 499–512.

Firth, L., Mellor, D. J., Moore, K. A. ve Loquet, C. (2004). How can managers reduce employee intention to quit? *Journal of Managerial Psychology, 19(2),* 170-187.

Gandolfi, F. ve Stone, S. (2021). Leadership, leadership styles, and servant leadership. *Journal of Management Research, 23(1),* 1–14.

Griffeth, R. W., Hom, P. W. ve Gaertner, S. (2000). A meta-analysis of antecedents and correlates of employee turnover: Update, moderator tests, and research implications for the next millennium. *Journal of Management, 26(3),* 463-488.

Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M. ve Sarstedt, M. (2014). A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM). Sage Publications

Han, S., Harold, C. M. ve Cheong, M. (2019). Examining why employee proactive personality influences voice behavior: The roles of cognition- and affect-based trust. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 92(1),* 135–160.

Holtom, B. C., Mitchell, T. R., Lee, T. W. ve Eberly, M. B. (2008). Turnover and Retention Research: A Glance at the Past, a Closer Review of the Present, and a Venture into the Future. *The Academy of Management Annals, 2(1),* 231–274.

Hom, P. W. ve Kinicki, A. J. (2001). Toward a greater understanding of how dissatisfaction drives employee turnover. *Academy of Management Journal, 44(5),* 975-987.

Hom, P. W., Lee, T. W., Shaw, J. D. ve Hausknecht, J. P. (2017). One hundred years of employee turnover theory and research. *Journal of Applied Psychology, 102(3),* 530-545.

Judge, T. A., Thoresen, C. J., Bono, J. E. ve Patton, G. K. (2001). The job satisfaction-job performance relationship: A qualitative and quantitative review. *Psychological Bulletin, 127(3),* 376–407.

Judge, T. A., Locke, E. A., Durham, C. C ve Kluger, A. N. (1998). Dispositional Effects on Job and Life satisfaction: The Role of Core Evaluations. *Journal of Applied Psychology, 83(1),* 17.

Karatepe, O. M. ve Uludag, O. (2008). Role stress, burnout, and their effects on frontline hotel employees' job performance. *International Journal of Tourism Research, 10(2),* 111-126.

Keser, A. ve Bilir, Ö. B. (2019). İş Tatmini Ölçeğinin Türkçe Güvenilirlik ve Geçerlilik Çalışması. *Kırklareli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 3(3),*229-239.

Kline. R.B. (2016). Principles and practice of structural equation modeling (4th Edn.) London: The Guilford Press.

Kolay İK. (2021). Quiet firing: İşten sessizce çıkarma nedir?. https://www.kolayik.com/quiet-firing-isletme

Locke, E. A. (1976). The Nature and Causes of Job Satisfaction. In M. D. Dunnette (Ed.), Handbook of Industrial and Organizational Psychology, 1297–1349.

Mobley, W. H. (1977). Intermediate linkages in the relationship between job satisfaction and employee turnover. *Journal of Applied Psychology, 62(2),* 237-240.

Neuman, W. L. (2014). Social research methods: Qualitative and quantitative approaches (7th ed.). Pearson Education.

Rousseau, D. M. (1995). Psychological contracts in organizations: Understanding written and unwritten agreements. Thousand Oaks, CA: Sage.

Spector, P. E. (1997). Job satisfaction: Application, assessment, cause, and consequences. Thousand Oaks, CA: Sage.

Sürücü, L., Güleryüz, İ. ve Maşlakçı, A. (22024). Sessiz İstifa ve Sessiz İşten Çıkarma Ölçekleri: Türkçeye Uyarlama Çalışması. *Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, 25(2),* 570-591.

Tepper, B. J. (2000). Consequences of abusive supervision. *Academy of Management Journal, 43(2),* 178–190.

Tett, R. P. ve Meyer, J. P. (1993). Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: Path analyses based on meta-analytic findings. *Personnel Psychology, 46(2),* 259–293.

Wayne, W.J., Shore, L.M. ve Linden, R.C. (1997). Perceived organizational behaviors and their effects on organizational effectiveness in limited-menu restaurants. *Academy of Management Journal,* 2-19.

Williams, L. J. ve Anderson, S. E. (1991). Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors. *Journal of Management, 17(3),* 601–617.

Vaughan, A. ve Long, D. (2020). The effect of silent firing on employee job satisfaction and organizational loyalty. *International Journal of Human Resource Management, 31(7),* 1238-1254.

YÖNETİCİ DESTEĞİ ALGISININ ÖZDEŞLEŞME KARARSIZLIĞI ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE ÖRGÜTSEL DIŞLANMANIN ARACILIK ROLÜ

Dr. Hande ULUKAPI YILMAZ
Bağımsız Araştırmacı, handeuyilmaz@gmail.com

Doç. Dr. Abdullah YILMAZ
Selçuk Üniversitesi, abdullahyilmaz@selcuk.edu.tr

Prof. Dr. Adem ÖĞÜT
Selçuk Üniversitesi, adem.ogut@selcuk.edu.tr

ÖZET

"Yönetici desteği özdeşleşme kararsızlığını etkilemekte midir?" ve "Olası bir etkide örgütsel dışlanmanın rolü var mıdır?" araştırma soruları ile yola çıkılan bu çalışmada çalışanların yönetici desteği algılarının özdeşleşme kararsızlıkları üzerindeki etkisinde örgütsel dışlanmanın aracılık rolünün tespit edilmesi amaçlanmıştır. Çalışmanın hipotezleri Sosyal Mübadele Kuramı ve Sosyal Kimlik Kuramı temelinde oluşturulmuş, anket yöntemi aracılığıyla 404 çalışandan toplanan veriler ile test edilmiştir. Verilerin analizinde SPSS 29 ve AMOS 24'ten faydalanılmıştır. Bulgular yönetici desteği algısının özdeşleşme karasızlığı üzerinde negatif ve örgütsel dışlanmanın özdeşleşme kararsızlığı üzerinde pozitif etkilerinin olduğunu göstermiştir. Bununla birlikte yönetici desteği algısının özdeşleşme kararsızlığı üzerindeki etkisinde örgütsel dışlanmanın kısmi aracılık rolü tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Özdeşleşme Kararsızlığı, Yönetici Desteği, Örgütsel Dışlanma, Sosyal Mübadele Kuramı, Sosyal Kimlik Kuramı.

GİRİŞ

Günümüz örgütleri belirsizlik ortamında karmaşık yapıları ile faaliyet göstermektedirler. Bu durum örgütlerin ve çalışanların değer, inanç ve amaçlarında hem benzerlikler hem de farklılıklar görülmesine yol açmaktadır. Bu noktada çalışanlarda özdeşleşme kararsızlığı olarak ifade edilen bir tutum meydana gelmektedir (Kreiner ve Ashforth, 2004, s. 4). Literatürde henüz gelişmekte olan özdeşleşme kararsızlığı, çalışanların örgütleri ile ilişkilerini anlamada önemli bir yere sahiptir (Chen vd., 2021, s. 2008). Bu yönüyle kavramın öncül ve sonuçlarının irdelenmesi gereklidir.

Örgütteki tüm üyelerin desteği kıymetli olsa da, bazı üyeler örgütü daha yakından temsil etmekte ve onun adına hareket ediyor görünmektedirler. Bu nedenle sağladıkları destek daha anlamlı algılanmaktadır. Örneğin yöneticiler, çalışanlara örgütsel ödüller ve kaynaklar sağlamada önemli bir rol oynamakta ve büyük bir örgütsel destek kaynağı oluşturmaktadırlar (Kurtessis vd., 2017, s. 1860). Yönetici desteği, çalışanların belirsizlikle başa çıkmalarında da temel kaynaklardan birini oluşturmaktadır (Kalliath vd., 2020, s. 2057). Dolayısıyla çalışanların özdeşleşme kararsızlığı yaşamaları durumunda sağlanan yönetici desteği, bu kararsızlık ile başa çıkmalarına yardımcı olabilecek önemli bir mekanizma olarak düşünülmektedir.

Özdeşleşme kararsızlığının mevcut öncüllerinin ortak bir noktası çatışma koşullarını içermeleridir. Çalışanlar tarafından başlatılan ve örgütsel normlara aykırı olarak tanımlanan davranışlar, önemli (iş tutumlarını ve davranışları içeren) örgütsel ve bireysel maliyetleri beraberinde getirmektedir (Ferris vd., 2008, s. 1348). Bu aykırı davranışlardan birisi de sosyal ilgisizlik, göz temasından kaçınma, görmezden gelme gibi kötü niyetli davranışları içeren örgütsel dışlanmadır. İş arkadaşları tarafından

dışlanan çalışanlar, kişiler arası izolasyon ve aidiyet eksikliği yaşamakta, bu ise örgütleriyle bağlantılar noktasında öz kimliklerini zedelemektedir (Zhang vd., 2023, s. 3280, 3281). Bu durumun çalışanların özdeşleşme kararsızlığı yaşamalarına neden olabileceği öngörülmektedir.

Bu doğrultuda çalışma ile çalışanların yönetici desteği algılarının özdeşleşme kararsızlıkları üzerindeki etkisinde örgütsel dışlanmanın aracılık rolünün tespit edilmesi amaçlanmıştır. Çalışma kapsamında öncelikle kavramsal bir çerçeve çizilmiş, hipotezler kuramsal dayanakları ile sunulmuştur. Sonrasında hipotezleri test etmek amacıyla gerçekleştirilen araştırmanın metodolojisi ile bulgularına yer verilmiştir. Sonuç ve tartışma başlığı ile çalışma sonlandırılmıştır.

KAVRAMSAL VE KURAMSAL ÇERÇEVE

Özdeşleşme Kararsızlığı

Örgütsel özdeşleşme örgütün hedefleri ile bireyin hedeflerinin giderek daha fazla bütünleşip uyumlu hale geldiği bir süreçtir (Ashforth ve Mael, 1989, s. 23). Bu her ne kadar arzu edilen bir durum olsa da Kreiner ve Ashforth (2004, s. 4) çalışanların örgütlerine karşı salt olumlu ya da salt olumsuz duygular hissetmeleri yerine olumlu ve olumsuz duyguları bir arada hissedebileceklerini, bunun ise özdeşleme kararsızlığı olarak adlandırılabileceğini belirtmişlerdir. Buna göre özdeşleşme kararsızlığı çalışanın örgütüyle aynı anda hem özdeşleşmesini hem de özdeşleşmemesini karşılayan bir kavramdır (Caprar vd., 2022, s. 771).

Yönetici Desteği

Yöneticiler çalışanların ihtiyaç duyduğu değerli kaynakları karşılayabilecek durumdadırlar. Çalışanlar, yöneticilerinin ilgi, duygusal yakınlık gibi kaynakları sağladıklarını gördüklerinde yönetici desteğini algılamaktadırlar (Kalliath vd., 2020, s. 2059). Bu yönüyle yönetici desteği, yöneticilerin çalışanlarıyla ilgilenmek için gösterdikleri iyi niyetli davranışları temsil etmektedir (Li vd., 2021, s. 4). Bunun yanı sıra yönetici desteği, çalışanın geliştirilmesinin güçlü bir yolu olarak görülmektedir (Heyns vd., 2021, s. 13). Bu destek, gayri resmi performans geri bildirimi, profesyonel tavsiye sunma gibi daha soyut destekleri içerdiğinden ve bu durum salt ekonomik bir alışverişin ötesine geçtiğinden faydalı örgütsel sonuçları büyük ölçüde etkilemektedir (Li vd., 2021, s. 4).

Örgütsel Dışlanma

Örgütsel dışlanma çalışanın diğer çalışanlar veya gruplar tarafından göz ardı edilmesini nitelemekte (Williams, 1997, s. 134) ve genellikle sessiz bir şekilde gerçekleşmektedir. Bu durum çalışanın değerli olma duygusunu zayıflatmakta ve örgütsel kimliğine olumsuz etki etmektedir (Ferris vd., 2008, s. 1349). Bu yönüyle örgütsel dışlanma, zarar verme niyetli davranışlardan görülmektedir (Zhang vd., 2023, s. 3280). İş arkadaşları tarafından dışlanan çalışan bu deneyimini değerlendirmeye, ona anlam yüklemeye, durumsal düşünceler üzerinde düşünmeye ve neden görmezden gelindiğini incelemeye meyil etmektedir. Bu durum onun genel refahında düşüşe yol açarak hem örgüt hem de çalışan nezdinde zarara neden olmaktadır (Jaubert vd., 2024, s. 71).

Hipotezlerin Geliştirilmesi

Çalışmanın temelindeki ilk kuram çalışan-örgüt ilişkisinin önemli perspektiflerini sunan Sosyal Mübadele Kuramı'dır. Kuramın savunucularından Blau'ya (1964) göre sosyal mübadele, bireylerin ödüllendirilme beklentisiyle gerçekleştirdikleri gönüllü eylemleri içermektedir. Bu doğrultuda kuramın merkezinde, çalışan ile örgüt arasındaki ilişkinin ücret ve destek gibi çeşitli faydalar karşılığında çaba ve sadakat alışverişine dayandığı varsayımı yer almaktadır (van Knippenberg vd., 2007, s. 459). Bu mübadele ilişkisinde örgütün çalışanın katkılarına değer verme ve onun refahını önemseme derecesi olarak tanımlanan örgütsel destek de kabul görmektedir. Karşılıklılık normunun etkisiyle, alınan örgütsel destek için çalışanda örgütüne geri ödeme konusunda bir yükümlülük duygusu uyanmaktadır (Tavares vd., 2016, s. 35). Toplumsal bir mübadelede, tarafların mübadele ilişkisine katkısının şartları ve içeriği önceden belirlenmemekte, tarafların takdirine bırakılmaktadır (Blau, 1964, s. 34). Bu noktada Uzun (2018, s. 780), yönetici desteğinin çalışanların örgütlerine karşı olumlu tutumları beraberinde getirdiğini, bu tutumlardan birinin de özdeşleşme olabileceğini savunmuştur.

Çalışanlarda kararsızlığın önüne geçilmesinde onlarla destekleyici ve güven temelli ilişkiler kurulması önemlidir (Yanık ve Karaca, 2023, s. 606). Örgütün önemli temsilcilerinden yöneticiler (Ülbeği vd., 2021, s. 1044), çalışanların örgüte yönelik algılarında kritik bir rol üstlenmektedirler. Buna bağlı olarak yöneticilerinden destek gören çalışanların örgütleriyle özdeşleşmeleri mümkün olabilmektedir. Özdeşleşme kararsızlığı yaşadıkları noktada ise yöneticinin desteği bu kararsızlığın olumsuz etkilerini en aza indirebilecektir (Yanık ve Karaca, 2023, s. 606). Buna göre çalışmanın ilk hipotezi aşağıdaki şekilde önerilmiştir:

H_1: Yönetici desteğinin özdeşleşme kararsızlığı üzerinde istatistiki açıdan anlamlı ve negatif etkisi vardır.

Çalışmanın temelindeki bir diğer kuram Sosyal Kimlik Kuramı'dır. Kuram, sosyal kimliği, bireyin bir sosyal gruba üyeliğinden ve bu üyeliğe atfedilen değer ve duygusal önemden kaynaklanan öz kavramının bir parçası olarak tanımlamaktadır (Tajfel, 1978, s. 63). Kuramın temel amacı, bireylerin sosyal kimlikleri nasıl benimsedikleri ve bu kimliklere göre nasıl davrandıklarını anlamak ve açıklamaktır (Ellemers ve Haslam, 2012, s. 381). Bu bağlamda özdeşleşme sosyal kimlik kuramının temel kavramlarından bir tanesidir (Bilger ve Özdemir, 2021, s. 84). Çalışanlar örgütleriyle özdeşleşerek kişiliklerini bir örgüte üyelikleriyle bütünleştirmekte, böylece örgütsel kimlik, çalışanın bir parçası haline gelmektedir (Ciampa vd., 2021, s. 120). Ancak çalışanların örgütleri ile özdeşleşmeleri kadar özdeşleşme kararsızlığı yaşamaları da normaldir. Yüksek düzeyde bir kararsızlık, çalışanların örgüte karşı çelişkili duygu ve düşünceler geliştirmelerine ve örgüte üyeliklerinin kendi sosyal kimliklerini ne ölçüde tanımladıkları konusunda kuşkuya düşmelerine neden olmaktadır (Ciampa vd., 2021, s. 122).

Özdeşleşme bağlamsal koşullardan etkilenen dinamik bir yapıdır (Bilger ve Özdemir, 2021, s. 95). Bu durumda özdeşleşme kararsızlığı da bu koşullardan etkilenmektedir. Sosyal kimlik kuramı, çalışanın yalnızca belirli bir gruba dahil olabileceğine dair bilişsel farkındalığa atıfta bulunmakla kalmamakta, aynı zamanda o grup üyeliğinin kendisi için duygusal önemini de içermektedir (Ellemers ve Haslam, 2012, s. 382). Bu ise ancak çalışanın örgüt içerisinde kabul görmesi ile mümkündür. Çalışanların örgüt içinde kabul ve saygı görmeleri özdeşleşmeleri ile yakından ilişkilidir (Fuller vd., 2006, s. 815). Ancak çalışanın örgütünde her daim kabul görmesi mümkün değildir. Dışlanma, temel insani ihtiyaçlardan ait olma ihtiyacını tehdit eden bir unsurdur (Ferris vd., 2008, s. 1349). Bu noktada dışlanmak, aidiyet duygusuna saldırmanın açık yöntemlerinden biridir (Williams, 1997, s. 148). Örgüt içinde görülen dışlanma davranışı ise birden fazla çalışanın içinde bulunduğu ilişki ve etkileşimler sonucunda ortaya çıkmakta ve çalışanın olumsuz bir sosyal kimliğe sahip olması ile sonuçlanmaktadır (Yarmacı, 2018, s. 12). Dışlanmış çalışanların yaşam kaliteleri önemli ölçüde düşmektedir. Bu nedenle, dışlanan çalışanların iş algıları da kötüleşme eğilimindedir (Howard vd., 2020, s. 582). Buna ek olarak acımasız ve tatsız bir örgütsel deneyim olan dışlanma, çalışanın bunu bir ceza olarak algılamasına neden olmaktadır. Bu algı ise aidiyet duygusunu tehdit etmektedir. Bu noktada başkaları tarafından dışlanmak, çalışanın aidiyet duygusunu ve dolayısı ile örgütü ile özdeşleşmesini olumsuz yönde etkilemektedir (Wu vd., 2016, s. 8). Özellikle kendilerini örgütleriyle veya çalışma gruplarıyla fazlaca özdeşleştiren veya öz değerlerinin önemli bir kısmını işlerine bağlayan çalışanlar bu durumdan daha olumsuz etkilenmektedirler (Mlika vd., 2017, s. 400). Dışlanan çalışanlar, örgütle etkileşimi teşvik eden kişiler arası bağlar kurma fırsatı bulamamaktadırlar. Bunun sonucunda, örgüte ait olma ve onunla özdeşleşme duyguları zayıflamaktadır (Ferris vd., 2008, s. 1358). Örgütünün çeşitli yönleri ile özdeşleşen ancak diğer çalışanlar tarafından dışlanan çalışanın bu noktada kararsızlığa düşebileceği düşünülerek çalışmanın ikinci hipotezi aşağıdaki gibi belirlenmiştir:

H_2: Örgütsel dışlanmanın özdeşleşme kararsızlığı üzerinde istatistiki açıdan anlamlı ve pozitif etkisi vardır.

Grup kimliğinin temsilcisi olan yöneticiler, kendi niteliklerini ortaya koyarak, çalışanlarının kimlikleri ile bu kimliklere uygun davranışlarını şekillendirmek için kişiler arası etkileşime odaklanmaktadırlar (Zhang vd., 2023, s. 3280). Rol model olarak yöneticiler, fikirlerinin başkaları tarafından daha kolay ve yaygın bir şekilde kabul görmesini sağlayarak çalışanlarının fikirlerini kolaylıkla etkileyebilmektedirler (Hogg ve van Knippenberg, 2003, s. 11). Ayrıca yöneticilerin örgüt genelinde kötü muameleyi engelleyebilme veya bu gibi davranışları yasaklama imkanları da bulunmaktadır

(Howard vd., 2020, s. 581). Buna göre yöneticilerin örgüt genelinde ayırıcı değil, birleştirici, bütünleştirici ve motive edici bir unsur olacağı düşünülerek araştırmanın sonraki hipotezi aşağıdaki gibi sunulmuştur:

H_3: Yönetici desteğinin özdeşleşme kararsızlığı üzerindeki etkisinde örgütsel dışlanmanın aracılık etkisi vardır.

METODOLOJİ

Araştırmanın Soruları, Amacı, Önemi

"Yönetici desteği özdeşleşme kararsızlığını etkilemekte midir?" ve "Olası bir etkide örgütsel dışlanmanın rolü var mıdır?" araştırma soruları ile yola çıkılan bu çalışmada, çalışanların yönetici desteği algılarının özdeşleşme kararsızlıkları üzerindeki etkisinde örgütsel dışlanmanın aracılık rolünün tespit edilmesi amaçlanmıştır.

Özdeşleşme karasızlığı belirsizlik ortamı yaratmaktadır (Lee vd., 2024, s. 5). Bunun yanında çalışanlar, özdeşleşme kararsızlığı deneyimlediklerinde örgütsel olarak yararlı uğraşlara harcanabilecek değerli bilişsel ve duygusal kaynakları kullanmakta ve gerekli performans düzeyinin altında kalmaktadırlar (Kreiner ve Ashforth, 2004, s. 4). Birçok görgül araştırma kararsızlığın olumsuz örgütsel çıktılarla ilişkilendirildiğini kanıtlamıştır (Yanık ve Karaca, 2023, s. 592). Bu noktada çalışanların kararsızlıklarının yüksek seviyelerden düşük seviyelere çekilmesi hem örgüt hem de çalışan nezdinde olumlu sonuçları beraberinde getirecektir (Coşar, 2023, s. 173). Çalışma ile henüz gelişmekte olan özdeşleşme kararsızlığının öncüllerine dair çıkarımlarda bulunulması planlanmıştır. Bunun yanında araştırma modeli ilk kez test edildiğinden literatürdeki metodolojik bir boşluğu doldurmaktadır. Araştırmanın bulguları uygulayıcılar için de önemli öngörüler sunmaktadır. Tüm bu yönleri ile çalışma alana değer katmaktadır.

Araştırmanın Yöntemi ve Kapsamı

Araştırma görgül olarak tasarlanmıştır. Nicel araştırma desenlerinden tarama modeli tercih edilmiştir. Veri toplama aracı olarak anket yöntemi kullanılmıştır. Dört bölümden oluşan anket formunun ilk bölümü katılımcıların demografik verilerine ilişkin açık uçlu sorulardan oluşmaktadır. İkinci bölümde Kreiner ve Ashforth (2004) tarafından literatüre kazandırılan Yanık ve Karaca (2023) tarafından Türkçe geçerlilik ve güvenilirliği yapılan "Özdeşleşme Kararsızlığı Ölçeği" bulunmaktadır. Üçüncü bölümde Aydın Göktepe (2017) tarafından geliştirilen "Yönetici Desteği Ölçeği"ne yer verilmiştir. Son bölümde ise Ferris ve çalışma arkadaşları (2008) tarafından geliştirilen ve Çalışkan ve Pekkan (2020) tarafından dilimize uyarlanan "Örgütsel Dışlanma Ölçeği" yer almaktadır.

Konya Organize Sanayi Bölgesi'nde istihdam edilen yaklaşık 52000 çalışan (KOS, 2024) araştırmanın evrenini oluşturmaktadır. "Anakütleden %95 güven oranı ve %5 hata payı ile seçilecek 380 kişi araştırmanın örneklemini temsil edecektir" (Sekaran ve Bougie, 2016). Veriler, kolayda örnekleme yöntemi ile 25.11.2024 - 31.1.2025 aralığında yüz yüze elde edilmiştir. Uç değer analizi sonrasında 404 anket formu ile analizlere geçilmiştir. Verilerin analizinde SPSS 29 ve AMOS 24'ten faydalanılmıştır.

BULGULAR

Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizleri

Öncelikle "Özdeşleşme Kararsızlığı Ölçeği"nin yapı geçerliliğini test etmek üzere doğrulayıcı faktör analizi (DFA) yapılmıştır. En düşük faktör yükü 0,53 olarak tespit edilmiştir. "Faktör yükü; 0,71'in üzerinde olan değerler "mükemmel", 0,63 ile 0,71 arası "çok iyi", 0,55 ile 0,62 arası "iyi" ve 0,45 ile 0,54 arası "makul/kabul edilebilir" olarak değerlendirilmektedir" (Tabachnick ve Fidell, 2018). Faktör yüklerinin istatistiki olarak yeterli olduğu görülmüş ve ölçekten çıkarılan soru olmamıştır. Model uyumunun ideal şeklini elde edebilmek amacıyla modifikasyon indeksleri aracılığıyla ifadeler arasında modifikasyon düzeltme yolları kurulmuş ve oluşturulan kovaryanslar sonucunda tek faktör yapılı model elde edilmiştir. Ölçeğe ilişkin değerler ise (X^2 Fit Test: 0,00; X^2/sd: 3,150; RMSEA: 0,073;

GFI: 0,979; CFI: 0,990; NFI: 0,986; TLI: 0,982) "kabul edilebilir uyum" düzeyinde tespit edilmiş, orijinal yapı doğrulanmıştır (Schumacker ve Lomax, 2010; Simon vd., 2010).

İkinci aşamada "Yönetici Desteği Ölçeği"ne dair yapı geçerliliğinin doğruluğu sorgulanmıştır. Ölçek ifadelerinin faktör yükleri istatistiki olarak yeterli olsa da modelin uyum indeks değerleri istatistiksel sınırların altında kalmış ve model doğrulanamamıştır. "DFA sonucunda literatürde kabul gören değerlere ulaşılamayarak, yapı ve faktör geçerliliğinin doğrulanamaması durumunda ölçek maddeleri ve faktörleri arasındaki ilişki örüntüsünü keşfetmek için keşfedici faktör analizi (KFA) yapılabilmektedir" (Gürbüz ve Şahin, 2018). Buna göre ölçek için KFA yapılmıştır. "Verilerin, KFA için uygun olup olmadığını belirlemek amacıyla Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) testi yapılmıştır. Analiz sonucunda elde edilen KMO değerinin 0,60 ve üzerinde olması örneklemin faktör analizi için yeterli olduğuna işaret etmektedir" (Gürbüz ve Şahin, 2018). KMO değeri (0,928) ve Bartlett test değerlerinin 0,05 önem derecesinde anlamlı olduğu (p=0,00) tespit edilmiştir. KFA sonucunda öncelikle faktör yükleri sosyal bilimler alanında kabul edilebilir geçerli sınır olan 0,40'ın (Şencan, 2005) altında olan ifadeler kontrol edilmiş ve tüm faktör yüklerinin 0,698 - 0,846 aralığında olduğu tespit edilmiştir. Ardından binişik ifadeler olup olmadığı incelenmiş ve herhangi bir soruna rastlanmamıştır. KMO sonucunda, 7 ifadenin tek faktörlü bir yapı altında bir araya geldiği görülmüştür. KFA sonucunda elde edilen yapı birinci düzey DFA ile doğrulanmıştır. Ölçek ifadelerinin faktör yükleri 0,77 ile 0,92 arasında değişmektedir. Bu değerler, modeldeki faktör yüklerinin istatistiksel olarak "kabul edilebilir" düzeyde olduğunu göstermektedir. Ölçeğe ilişkin değerler ise (X^2 Fit Test: 0,00; X^2/sd: 5,702; RMSEA: 0,108; GFI: 0,949; CFI: 0,980; NFI: 0,976; TLI: 0,965) "kabul edilebilir uyum" düzeyinde tespit edilmiştir.

Son aşamada yapılan DFA ile "Örgütsel Dışlanma Ölçeği"ne dair en düşük faktör yükü 0,57 olarak tespit edilmiştir. Bu bilgi doğrultusunda faktör yüklerinin istatistiki olarak yeterli olduğu görülmüş ve ölçekten çıkarılan soru olmamıştır. Ölçeğe ilişkin değerler ise (X^2 Fit Test: 0,00; X^2/sd: 5,176; RMSEA: 0,102; GFI: 0,922; CFI: 0,948; NFI: 0,937; TLI: 0,929) "kabul edilebilir uyum" düzeyinde tespit edilmiştir. Analizlerde tek faktörden oluştuğu doğrulanan yapı kullanılmıştır. Yapısal geçerlilikle birlikte birleşim geçerliliği ve güvenilirlik değerleri de analiz edilmiştir. Değerler Tablo 1'de yer almaktadır.

Tablo 1: Değişkenlere Dair Güvenilirlik ve Geçerlilik Değerleri ile Tanımlayıcı İstatistikler

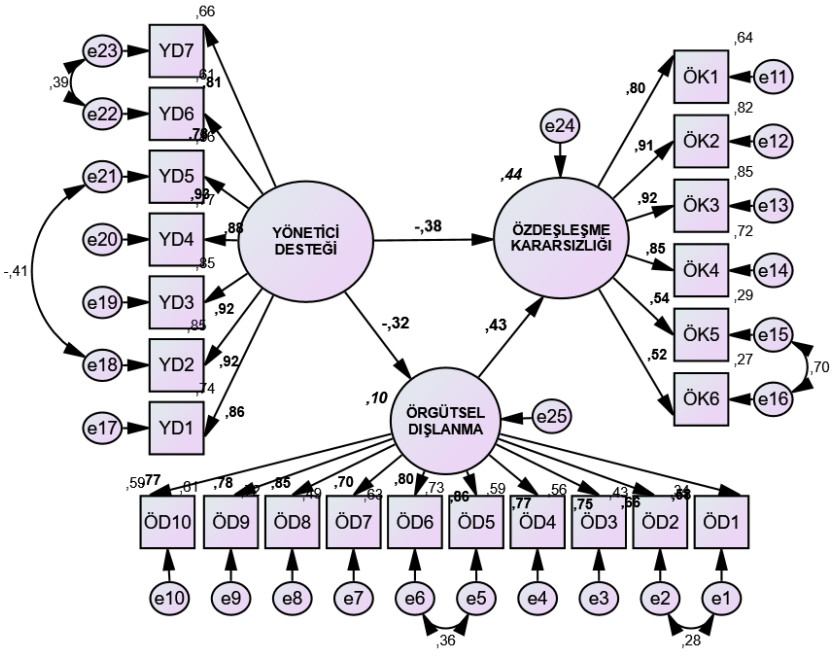
Değişken	İfade Sayısı	Cron. Alpha	CR	AVE	Arit. Ort.	Std. Sap.	Çarpıklık	Basıklık
Özdeşleşme Kararsızlığı	6	0,896	0,892	0,591	1,77	0,77	1,033	0,950
Yönetici Desteği	7	0,953	0,953	0,744	3,81	0,97	-0,907	0,441
Örgütsel Dışlanma	10	0,921	0,928	0,566	1,32	0,41	0,976	-0,560

"Cronbach's Alpha katsayısı, 0,70 ve üzerinde olduğunda ilgili ölçüm aracının güvenilirliği kabul görmektedir" (Durmuş vd., 2022). Bunun yanında "birleşim geçerliliği, CR değerinin 0,60'ın üzerinde; AVE değerinin 0,50'nin üzerinde ve CR değerlerinin AVE değerlerinden büyük olması şartları ile mümkündür" (Fornell ve Lacker, 1981; Hair vd., 2019). Yapı geçerliliği, CR, AVE ve Cronbach's Alpha değerleri bir bütün olarak ele alındığında tüm ölçeklerin istatistiksel açıdan güvenilir ve geçerli olduğunu söylemek mümkündür.

Yapısal Eşitlik Modeli

Hipotezlerin test edilebilmesi için yapısal eşitlik modeli (YEM) kurulmuştur. İlk aşamada ölçüm modeli test edilmiştir. Bu aşamada faktör yükleri ile modele dair uyum indeksleri ele alınmıştır. Modelde yer alan faktör yüklerinin 0,513 ile 0,922 arasında anlamlı şekilde dağıldığı ve değerlerin "istatistiki bakımdan yeterli düzeyde" olduğu görülmüştür. Modele ilişkin uyum indekslerinin (X^2 Uyum Testi=0,00; X^2/sd=2,455; RMSEA=0,060; GFI=0,894; CFI=0,958; NFI=0,931; TLI=0,952) "kabul edilebilir uyum" düzeyinde olduğu tespit edilmiştir. Sonuçta model doğrulanmıştır. İkinci aşamada yapısal eşitlik modeli test edilmiştir. Modele ilişkin en iyi uyumu gösteren sonuçlara ulaşmak amacıyla hata terimleri arasında modifikasyonlar kurulmuş ve model revizyonu yapılmıştır. Model, Şekil 1'de yer almaktadır.

Şekil 1: Yönetici Desteğinin Özdeşleşme Kararsızlığına Etkisinde Örgütsel Dışlanma Algısının Aracılık Rolüne Dair YEM



Şekil 1'de yer alan modele ilişkin değerler, Tablo 2'de verilmiştir.

Tablo 2: YEM Analizine İlişkin Parametre Tahmin Değerleri

Bağımlı Değişken	←	Bağımsız Değişken	R^2	β	S.E.	C.R.	p
Örgütsel Dışlanma	←	Yönetici Desteği	0,103	-0,321	0,023	-5,804	***
Özdeşleşme Kararsızlığı	←	Yönetici Desteği	0,442	-0,383	0,033	-8,323	***
Özdeşleşme Kararsızlığı	←	Örgütsel Dışlanma		0,435	0,099	7,750	***

* β = Standardize edilmiş beta katsayısı, doğrudan etki; S.E.= Standart hata; C.R.= Kritik oran; p= Anlamlılık; n=404

** X^2 Uyum Testi=0,00; X^2/sd=2,459; RMSEA=0,060; GFI=0,893; CFI=0,957; NFI=0,930; TLI=0,952

*** 0,001 düzeyinde anlamlı etki (p<0,001).

Tablo 2'ye göre H_1 ve H_2 desteklenmektedir. Sonraki aşamada aracılık etkisinin incelenmesinde Bootstrap yönetimi aracılığıyla yapısal eşitlik modeli test edilmiştir. Değerler Tablo 3'te görülmektedir.

Tablo 3: Aracılık Etkisine İlişkin Parametre Tahmin Değerleri

Bağımsız Değişken	Aracı Değişken	Bağımlı Değişken	β			Güven Aralığı		p
			βt	βd	βi	Alt Sınır	Üst Sınır	
Yönetici Desteği	Örgütsel Dışlanma	Özdeşleşme Kararsızlığı	-0,522	-0,383	-0,139	-0,198	-0,088	0,00

* βt = Standardize edilmiş toplam etki; βd = Standardize edilmiş direkt etki; βi = Standardize edilmiş dolaylı etki

Tablo 3'e göre H_3 desteklenmektedir.

SONUÇ VE TARTIŞMA

Çalışanların yönetici desteği algılarının özdeşleşme kararsızlıkları üzerindeki etkisinde örgütsel dışlanmanın aracılık rolünün tespit edilmesinin amaçlandığı bu çalışma, Sosyal Mübadele ve Sosyal Kimlik Kuramları temelinde inşa edilmiştir. Konya Organize Sanayi Bölgesi'nde istihdam edilen 404 çalışandan elde edilen verilerin analizi neticesinde yönetici desteği algısının özdeşleşme kararsızlığı üzerinde negatif etkisi tespit edilmiştir. Literatürde iki kavram arasındaki ilişkileri irdeleyen görgül bir araştırmaya rastlanılmamış olması nedeniyle araştırmanın bulguları yönetici desteği ve örgütsel özdeşleşme ilişkisine odaklanan araştırma sonuçları bağlamında tartışılabilmektedir. Buna göre elde

edilen bu bulgu, önceki literatür ile benzerlik göstermektedir. Örneğin, Kazmi ve Javaid (2022) çalışmaları sonucunda algılanan yönetici desteğinin örgütsel özdeşleşme üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğunu belirtmişlerdir. van Knippenberg ve çalışma arkadaşları (2007) yönetici desteğinin çalışanın örgütüyle özdeşleşmesini olumlu yönde etkilediğini doğrulamışlardır. Uzun (2018) ise yönetici desteğinin özdeşleşmeyi önemli ölçüde artırdığını bildirmiştir. Belirsizlikle mücadelede önemli bir katalizör olarak görülen yönetici desteği, çalışanın özdeşleşme kararsızlığı yaşadığı noktada ona zorluklarla baş etme gücü sağlayan önemli bir yapı olarak kabul edilmelidir.

Bir diğer bulgu, örgütsel dışlanmanın özdeşleşme kararsızlığı üzerinde pozitif etkilerinin olduğunu göstermiştir. Yine literatürde örgütsel dışlanma ile özdeşleşme kararsızlığının ilişkisine dair görgül bir araştırmanın bulunmaması nedeniyle bulgular, örgütsel dışlanma ve örgütsel özdeşleşme ilişkisine dair çalışmalar bağlamında değerlendirilebilmektedir. Elde edilen bulgu önceki literatür ile örtüşmektedir. Örneğin; Howard ve çalışma arkadaşları (2020) örgütsel dışlanma ile özdeşleşme arasında negatif yönlü bir ilişki bulgulamışlardır. Wu ve çalışma arkadaşları (2016) örgütsel dışlanmayı özdeşleşmenin azalmasıyla ilişkilendirmişlerdir. Zhang ve çalışma arkadaşları (2023) çalışanların dışlanmalarını aidiyetlerine zarar veren bir kişiler arası stres faktörü olarak not etmişlerdir. Fuller ve çalışma arkadaşları (2006) saygı görmenin örgüt içinde bir kabulleniliş olduğunu belirtmiş ve bu kabullenilişin özdeşleşme ile yakın ilişkisini bulgulamışlardır. Literatürde örgütsel dışlanma ile özdeşleşme arasındaki ilişkilerin kolektivist bağlamlarda daha güçlü olduğu görüşü mevcuttur (Li vd., 2021, s. 7). Bu noktada kolektivist bir yapıya sahip Türkiye'den seçilen örneklem anlamlı görünmektedir. Ait oldukları toplumun dinamiklerini yansıtan çalışanların diğerleri tarafından dışlanmaları sonucunda özdeşleşme kararsızlığı yaşamaları şaşırtıcı bulunmamıştır. Bununla birlikte çalışma ile yönetici desteği algısının özdeşleşme kararsızlığı üzerindeki etkisinde örgütsel dışlanmanın bütünleyici (tamamlayıcı) kısmi aracılık rolü tespit edilmiştir. Yönetici desteğinin özdeşleşme kararsızlığı üzerindeki negatif etkisi, modele örgütsel dışlanmanın dahil edilmesiyle daha da artmış, bir diğer ifadeyle yönetici desteğinin örgütsel dışlanma aracılığıyla özdeşleşme kararsızlığı üzerinde güçlü bir negatif etkisi görülmüştür.

Çalışmanın sonuçları, bahsi geçen kuramlar bağlamında da değerlendirilmelidir. Sosyal Mübadele Kuramı'nın merkezinde, çalışanlar ile örgütü arasındaki ilişkinin ücret ve destek gibi çeşitli faydalar karşılığında çaba ve sadakat alışverişine dayandığı varsayımı yer almaktadır (van Knippenberg vd., 2007, s. 459). Bu mübadele ilişkisinde örgütün çalışanın katkılarına değer verme ve onun refahını önemseme derecesi olarak tanımlanan örgütsel destek de kabul görmektedir (Tavares vd., 2016, s. 35). Çalışmada elde edilen sonuca göre yönetici desteğini hisseden çalışanlar bir mübadele ilişkisinde bu desteğe karşılık vererek özdeşleşme konusunda yaşadıkları kararsızlığı azaltmış görünmektedirler. Bunun yanında Sosyal Kimlik Kuramı kimliği, bireyin sosyal bir gruba üyeliğinden ve bu üyeliğe atfedilen değerden kaynaklanan öz kavramının bir parçası olarak tanımlamaktadır (Tajfel, 1978, s. 63). Çalışanlar örgütleriyle özdeşleşerek kişiliklerini bir örgüte üyelikleriyle bütünleştirmekte, böylece örgütsel kimlik çalışanın bir parçası haline gelmektedir (Ciampa, 2021, s. 120). Buna göre dışlanma, temel insani ihtiyaçlardan ait olma ihtiyacını tehdit eden bir unsur olarak (Ferris vd., 2008, s. 1349), aidiyet duygusuna zarar vermekte ve bu durum onun sosyal kimliğini zedelemektedir. Sosyal kimliği zedelenen çalışan özdeşleşme karasızlığı yaşamış görünmektedir.

Çalışma ile henüz gelişmekte olan özdeşleşme kararsızlığına dair literatür nitelik ve niceliksel olarak genişletilmektedir. Bununla birlikte araştırma modeli ilk defa test edilerek literatüre katkı sunulmaktadır. Ancak hiçbir çalışmada kaçınılması mümkün olmayan sınırlılıklar bu çalışma için de geçerlidir. Tek bir şehir ve sınırlı bir örneklemden elde edilen veriler sonuçların genellenmesinde yetersiz kalabilecektir. Bu noktada modelin farklı örneklemler ile test edilmesi faydalı olacaktır.

KAYNAKÇA

Ashforth, B.E. & Mael, F. (1989). Social identity theory and the organization. *Academy of Management Review, 14,* 20-39.

Aydın Göktepe, E. (2017). Algılanan yönetici desteği ölçeği: Geliştirilmesi, geçerliliği ve güvenirliliği. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, 46,* 31-48.

Bilger, D. & Özdemir, F. (2021). Sosyal kimlik kuramı. M.B. Bulut (Ed). *Sosyal psikoloji kuramları II* (s. 83-120). İstanbul: Nobel Yayıncılık.

Blau, P.M. (1964). *Exchange and power in social life.* New York: Wiley.

Caprar, D.V., Walker, B.W. & Ashforth, B.E. (2022). The dark side of strong identification in organizations: A conceptual review. *Academy of Management Annals, 16* (2), 759-805. https://doi.org/10.5465/annals.2020.0338

Chen, C., Zhang, Z. & Jia, M. (2021). Stretch goals and unethical behavior: Role of ambivalent identification and competitive psychological climate. *Management Decision, 59* (8), 2005-2023. https://doi.org/10.1108/MD-04-2019-0433

Ciampa, V., Sirowatka, M., Schuh, S.C., Fraccaroli, F. & van Dick, R. (2021). Ambivalent identification as a moderator of the link between organizational identification and counterproductive work behaviors. *Journal of Business Ethics, 169,* 119-134. https://doi.org/10.1007/s10551-019-04262-0

Coşar, B. (2023). Kararsız özdeşleşmenin bilişsel esnekliğe etkisinde örgütsel sinerjinin aracı rolü. *İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 10* (1), 172-188. https://dx.doi.org/10.17336/igusbd.976048

Çalışkan, A. & Pekkan, N.Ü. (2020). Örgütsel dışlanma: Bir ölçek uyarlama çalışması. *Uluslararası İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 6* (1), 51-60. https://doi.org/10.29131/uiibd.736413

Durmuş, B., Yurtkoru, E.S. & Çinko, M. (2022). *Sosyal bilimlerde SPSS'le veri analizi.* İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.

Ellemers, N. & Haslam, S.A. (2012). Social identity theory. Van Lang vd. (Eds.). *Handbook of theories of social psychology II* (s. 379-398). London: Sage.

Ferris, D.L., Brown, D.J., Berry, J. & Lian, H. (2008). The development and validation of the workplace ostracism scale. *Journal of Applied Psychology, 93,* 1348-1366. https://doi.org/10.1037/a0012743

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

Fuller, J.B., Hester, K., Barnett, T., Frey, L., Relyea, C. & Beu, D. (2006). Perceived external prestige and internal respect: New insights into the organizational identification process. *Human Relations, 59* (6), 815-846. https://doi.org/10.1177/0018726706067148

Gürbüz, S. & Şahin, F. (2018). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri.* Seçkin Yayıncılık.

Hair, J.F., Black, W.C., Babin, B.J. & Anderson, R.E. (2019). *Multivariate data analysis.* United Kingdom: Cengage Learning EMEA.

Heyns, M.M., McCallaghan, S. & Roos, C.E. (2021). Creative leadership and employee work wellness: Supervisor support as a mediator. *Journal of Psychology in Africa, 31* (1), 12-18, https://doi.org/10.1080/14330237.2020.1871233

Hogg, M.A. & van Knippenberg, D. (2003). Social identity and leadership processes in groups. M.P. Zanna (Ed.). *Advances in experimental social psychology* (s. 1-52). Elsevier Academic Press.

Howard, M.C., Cogswell, J.E. & Smith, M.B. (2020). The antecedents and outcomes of workplace ostracism: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology. 105* (6), 577-596. http://dx.doi.org/10.1037/apl0000453

Jaubert, T., Benchaib, I., Chekroun, P. & Légal, J.-B. (2024). The effect of intergroup ostracism on identity and affective responses: Exploring the role of perceived discrimination. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice, 28* (2), 71-81. https://doi.org/10.1037/gdn0000216

Kalliath, P., Kalliath, T., Chan, X.W. & Chan, C. (2020). Enhancing job satisfaction through work-family enrichment and perceived supervisor support: The case of Australian social workers. *Personnel Review, 49* (9), 2055-2072. https://doi.org/10.1108/PR-06-2018-0219

Kazmi, S.W. & Javaid, S.T. (2022). Antecedents of organizational identification: Implications for employee performance. *RAUSP Management Journal, 57* (2), 111-130. https://doi.org/ 10.1108/RAUSP-02-2020-0017

KOS - Konya Organize Sanayi Bölgesi (2024). https://www.kos.org.tr/about Erişim Tarihi: 17.6.2024.

Kreiner, G.E. & Ashforth, B.E. (2004). Evidence toward an expanded model of organizational identification. *Journal of Organizational Behavior, 25* (1), 1-27. https://doi.org/ 10.1002/job.234

Kurtessis, J.N., Eisenberger, R., Ford, M.T., Buffardi, L.C., Stewart, K.A. & Adis, C.S. (2017). Perceived organizational support: A meta-analytic evaluation of organizational support theory. *Journal of Management, 43* (6), 1854-1884. https://doi.org/10.1177/0149206315575554

Lee, J.L.-M., Siu, N.Y.-M., Zhang, T.J. & Tsui, S.W.-L. (2024). The role of ambivalent identification on service recovery: A study of the hotel industry. *Cornell Hospitality Quarterly, Online First,* 1-16. https://doi.org/10.1177/19389655241255004

Li, S., Jain, K. & Tzini, K. (2021). When supervisor support backfires: The link between perceived supervisor support and unethical pro-supervisor behavior. *Journal of Business Ethics.* Advance online publication, 1-19. https://doi.org/10.1007/s10551-021-04797-1

Mlika, M., Khelil, M.B. & Salem, N.H. (2017). Organizational ostracism: A potential framework in order to deal with it. *Safety and Health at Work, 8* (4), 398-401. https://doi.org/10.1016/j.shaw.2017.03.001

Schumacker, R.E. & Lomax, R.G. (2010). *A beginner's guide to structural equation modeling.* New York: Taylor and Francis.

Sekaran, U. & Bougie, R. (2016). *Research methods for business: A skill building approach.* New York: John Wiley and Sons Inc.

Simon, D., Kriston, L., Loh, A., Spies, C., Scheibler, F., Wills, C. & Härter, M. (2010). Confirmatory factor analysis and recommendations for improvement of the autonomy-preference-index (API). *Health Expectations, 13* (3), 234-243. https://doi.org/10.1111/j.1369-7625.2009. 00584.x

Şencan, H. (2005). *Sosyal ve davranışsal ölçümlerde güvenilirlik ve geçerlilik.* Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Tabachnick, B.G. & Fidell, L.S. (2018). *Using multivariate statistics.* New York: Pearson.

Tajfel, H. (1978). Social categorization, social identity and social comparison. H. Tajfel (Ed.). *Differentiation between social groups: Studies in the social psychology of intergroup relations* (s. 61-76). London: Academic Press.

Tavares, S.M., van Knippenberg, D. & van Dick, R. (2016). Organizational identification and "currencies of exchange": Integrating social identity and social exchange perspectives. *Journal of Applied Social Psychology, 46* (1), 34-45. https://doi.org/10.1111/jasp.12329

Uzun, T. (2018). Okullarda algılanan örgütsel adalet, yönetici desteği ve örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişki. *Trakya Eğitim Dergisi, 8* (4), 776-789. https://doi.org/10.24315/trkefd. 366093

Ülbeği, İ.D., Dağtekin, H. & Yalçın, A. (2021). Algılanan yönetici desteğinin çalışan performansına etkisinde örgütsel özdeşleşmenin rolü. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi, 12* (32), 1040-1051. https://doi.org/10.21076/vizyoner.907084

van Knippenberg, D., van Dick, R. & Tavares, S. (2007). Social identity and social exchange: Identification, support, and withdrawal from the job. *Journal of Applied Social Psychology, 37* (3), 457-477. https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.2007.00168.x

Williams, K.D. (1997). Social ostracism. R.M. Kowalski (Ed.). *Aversive interpersonal behaviors. The Springer series in social/clinical psychology* (s. 133-170). Boston, MA: Springer. https://doi.org/10.1007/978-1-4757-9354-3_7

Wu, C.-H., Liu, J., Kwan, H.K. & Lee, C. (2016). Why and when workplace ostracism inhibits organizational citizenship behaviors: An organizational identification perspective. *Journal of Applied Psychology, 101* (3), 1-54. https://doi.org/10.1037/apl0000063 https://ssrn.com/abstract=2745191

Yanık, G. & Karaca, A. (2023). Ya ben kararsızsam? Kararsız özdeşleşmenin proaktif iş davranışlarına etkisinde psikolojik rahatlığın rolü. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi, 18* (2), 591-614. https://doi.org/10.17153/oguiibf.1251527

Yarmacı, N. (2018). *İşgörenlerin örgütsel dışlanma algılarının örgütsel sessizlik ve olumsuz durumları bildirme eğilimlerine etkisi: Otel işletmeleri örneği.* (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Zhang, L., Liu, Z. & Li, X. (2023). Impact of co-worker ostracism on organizational citizenship behavior through employee self-identity: The moderating role of ethical leadership. *Psychology Research and Behavior Management, 18* (16), 3279-3302. http://dx.doi.org/10.2147/PRBM.S415036

İŞYERİNDE PSİKOLOJİK GÜVENLİK VE YENİLİKÇİ DAVRANIŞLAR: ÇALIŞANLAR ÖZGÜRCE FİKİRLERİNİ PAYLAŞABİLİYOR MU?

Dr. Öğr. Üyesi Saliha Emre Deveci
Gaziantep Üniversitesi, salihaemre@hotmail.com

ÖZET

Bu çalışma, çalışanların işyerinde psikolojik olarak güvende hissetmelerinin yenilikçi davranışlarını nasıl etkilediğini incelemeyi amaçlamaktadır. Nitel araştırma desenine uygun olarak yürütülen çalışmada, çeşitli sektörlerden 11 çalışanla yarı yapılandırılmış görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Veriler tematik analizle çözümlenmiş ve psikolojik güvenliğin fikir paylaşımı, yönetici desteği, takım ilişkileri, yenilikçi katılım ve risk algısı gibi temalarla ilişkili olduğu bulunmuştur. Sonuçlar, psikolojik güvenliğin yenilikçiliği teşvik eden önemli bir unsur olduğunu göstermekte ve yöneticilerin bu ortamı nasıl oluşturabileceklerine dair öneriler sunmaktadır.

Anahtar Kelimeler: Psikolojik güvenlik, Yenilik, yenilikçi davranış, Çalışan Yenilikçi Davranışı

GİRİŞ

Günümüz iş dünyasında hızlı teknolojik gelişmeler, dijitalleşme ve küresel rekabet ortamı, örgütlerin sürdürülebilirliklerini koruyabilmeleri için sürekli yenilik üretmelerini zorunlu kılmaktadır. Bu durum, yalnızca örgütlerin üst yönetimlerinin değil, tüm çalışanların da yenilikçi düşünce ve uygulamalara aktif olarak katkı sunmalarını gerekli kılmaktadır. Ancak çalışanların yenilikçi davranışlar sergileyebilmeleri, yalnızca teknik becerilerle değil, aynı zamanda kendilerini ifade etme ve fikirlerini paylaşma konusunda hissettikleri psikolojik güvenlik düzeyiyle de yakından ilişkilidir. Psikolojik güvenlik, bireylerin cezalandırılma, dışlanma ya da küçümsenme korkusu yaşamadan fikirlerini paylaşabildikleri bir iş ortamını ifade eder. Literatürde psikolojik güvenlik ile iş performansı, bağlılık, yaratıcılık ve yenilikçilik gibi çeşitli olumlu çıktılar arasında anlamlı ilişkiler olduğu vurgulanmaktadır. Bu bağlamda, örgütlerde psikolojik güvenliğin varlığı, çalışanların yenilikçi davranışlarının gelişmesini destekleyen temel bir unsur olarak değerlendirilmektedir. Bu çalışma, işyerinde psikolojik güvenliğin çalışanların yenilikçi davranışlarına etkisini anlamak üzere nitel bir bakış açısıyla ele alınmış ve çalışan deneyimlerinden yola çıkarak bu ilişkiyi daha derinlemesine ortaya koymayı amaçlamaktadır.

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Psikolojik Güvenlik

Psikolojik güvenlik, bireylerin kendilerini güvende, emniyette ve rahat hissettikleri bir psikolojik durumdur (Edmonson, 1999). Kahn'ın (1990, s.708) Psikolojik güvenliği, bir bireyin kendini gösterme ve işe alma konusunda rahat olup olmadığına ilişkin algıları olarak kavramsallaştırırken, öz imajına, statüsüne veya kariyerine yönelik olumsuz sonuçlardan korkmadan, insanların iş arkadaşlarıyla güven dolu ve destekleyici kişilerarası ilişkiler kurduklarında psikolojik olarak daha güvende hissetme olasılıklarının daha yüksek olduğunu savundu (Kahn, 1990).Çeşitli (farklı geçmişlere sahip) çalışanların iş yerinde psikolojik olarak güvende hissetmeleri çok önemlidir; çünkü psikolojik olarak kendini güvende hisseden çalışanlar işlerine daha bağlı olur, proaktif davranışlar sergiler, inisiyatif alır ve fikirlerini dile getirirler (Edmonson, 2004). Çalışanların fikirlerini ve düşüncelerini dile getirmek, hataları raporlamak ve görüşlerini paylaşmak konusunda cezalandırılmayacaklarına inandıkları bir durumu ifade eder (Edmondson & Lei, 2014).

Psikolojik güvenlik, kişilerarası riskler alma, konuşma, açıkça fikir ayrılığına düşme, olumsuz sonuçlardan veya kötü haberleri yumuşatma baskısı altında kalmadan endişeleri yüzeye çıkarma konusunda güvende hissetmek anlamına gelir. Psikolojik güvenlik, insanların kişisel yargılama veya ayak direme korkusu olmadan yaratıcı fikirlerini paylaşmaya teşvik edildiğini hissettikleri bir ortamı besler. Bu tür bir ortamda, liderlere iyileştirmelerin veya değişikliklerin gerektiği yerler hakkında olumsuz yukarı yönlü geri bildirimler de dahil olmak üzere başkalarıyla geri bildirim paylaşmak güvenli hissedilir. Hataları kabul etmek, savunmasız olmak ve güce karşı gerçeği söylemek sorun değildir. Psikolojik güvenlik iş yerinde veya evde mevcut olduğunda, daha yenilikçi, daha güçlü bir topluluk yaratır (McKinsey & Company, 2023).

Araştırmalar, psikolojik güvenliğin hem şirketler hem de çalışanları için faydalı olduğunu göstermiştir. Proaktif ve modern şirketlerin çoğu, ya psikolojik güvenliği çoktan uygulamaya koymuştur ya da uygulama sürecindedir. Araştırmalar ayrıca, psikolojik güvenliğin yenilikçilik, yaratıcılık ve bilgi paylaşımı açısından da olumlu etkiler sağladığını ortaya koymuştur. İş gücünde psikolojik güvenliğin sağlanması faydalıdır ve bu durum tartışmasızdır. Ancak bunun uygulanması, şirket içinde yeni bir kültürün geliştirilmesini gerektirir ve bu da zaman alan bir süreçtir (Grebski & Gajdzık, 2022).

Psikolojik güvenlik, işyerinde çalışanlar arasında yaratıcılığı ve yenilikçiliği teşvik etmede esastır (Newman vd., 2017). Bir organizasyonda psikolojik güvenlik teşvik edildiğinde, bireylerin sosyal riskler alma, düşüncelerini paylaşma ve fikirlerini herhangi bir olumsuz sonuç yaşamadan özgürce sunma konusunda rahat hissettikleri bir atmosfer yaratır. Böyle bir ortam, çalışanları yeni fikirler üretmeye ve keşfetmeye motive edebilir. Bireyler yargılanmaktan veya alay edilmekten güvende hissettiklerinde, olumsuz sonuçlardan korkmadan yeni ve alışılmadık fikirler ortaya koymaya daha istekli olurlar (Edmondson, 1999).

Organizasyonel davranış alanındaki araştırmalar, psikolojik güvenliğin çeşitli faktörlerin etkileşimine bağlı olduğunu ortaya koymuştur. Bu faktörler üç düzeyde yer alır: birey ve organizasyon .Bireysel ve organizasyon düzeyindeki psikolojik güvenliğin öncülleri şunlardır(Kolbe vd.,2020):

Bireysel düzey:

- Proaktif kişilik (dış etkenlerden bağımsız olarak proaktif davranışlarda bulunma eğilimi),
- Duygusal istikrar (sakin, rahat ve dengeli hissetme eğilimi),
- Öğrenme yönelimi (yüksek performans sergilemekten çok yeni beceriler geliştirmeye odaklanma eğilimi).

Ekip düzeyi:

- Kapsayıcı liderlik (liderlerin katkıları davet eden ve takdir eden söz ve eylemleri),
- İş tasarımı özellikleri (rol netliği, karşılıklı bağımlılık, özerklik gibi),
- Akran desteği,
- Güven ve karşılıklı saygı.

Yenilikçi Davranış

Yenilikçi davranış, bireylerin iş yerinde mevcut süreçleri geliştirmeye, yeni fikirler üretmeye ve bu fikirleri uygulamaya yönelik sergilediği gönüllü çabaları kapsayan çok aşamalı bir süreçtir (Janssen, 2000). Bu süreç genellikle üç temel aşamadan oluşur: fikir üretimi, fikirlerin yaygınlaştırılması ve uygulamaya geçirilmesi (Scott & Bruce, 1994). Yenilikçilik yalnızca bireysel bir yetkinlik olarak değil, aynı zamanda örgütsel iklim ve liderlik tarzı gibi dışsal faktörlerden de etkilenmektedir (Anderson et al., 2014).

Bireylerin yenilikçi davranış göstermelerinde içsel motivasyonun ve örgütsel destek algısının kritik bir rol oynadığı görülmektedir (Amabile, 1988). Özgürlük duygusu, özerklik, geri bildirim ve teşvik edici bir çalışma ortamı gibi koşullar, çalışanların yaratıcı düşüncelerini uygulamaya geçirme cesaretini artırmaktadır (Shin et al., 2012).

Özellikle günümüz iş dünyasında hızlı değişim ve belirsizlik ortamları, çalışanlardan yenilikçi çözümler geliştirmelerini beklemektedir. Bu bağlamda, iş yerlerinde bireysel yenilikçiliğin teşvik edilmesi, örgütlerin rekabet gücünü artırmak açısından stratejik bir önem taşımaktadır. Ancak yenilikçi davranış risk içerdiğinden, çalışanların bu davranışları gösterebilmesi için kendilerini güvende hissetmeleri büyük önem arz etmektedir (Hammond et al., 2011).

Psikolojik güvenlik ve Yenilikçi Davranış

Araştırmacılar, psikolojik güvenliğin yenilikçilikle ilişkili önemli bir değişken olduğunu öne sürmüşlerdir (Gu, Wang & Wang, 2013). Edmondson'a (2002) göre, psikolojik güvenlik ortamı sunan ekiplerde bireyler, cezalandırılma korkusu olmadan düşüncelerini ifade etme, endişelerini dile getirme ya da işle ilgili hatalarını tartışma konusunda kendilerini rahat hissederler; bu durum da yaratıcılığı teşvik eder (Sun & Huang, 2019). Daha önce yapılmış ampirik araştırmalarda da, psikolojik güvenliğin yenilikçi davranışla ilişkili olduğu ortaya konmuştur (Javed, Naqvi, Khan, Arjoon & Tayyeb, 2017).

Zhu vd.(2022) psikolojik güvenlik ile yenilikçi davranış arasındaki ilişkiyi inceleyen kapsamlı bir meta-analiz çalışmasında, psikolojik güvenliğin hem bireysel hem ekip düzeyinde yenilikçi davranış üzerindeki etkisini farklı bağlamlar çerçevesinde ortaya koymakta; gelecekte yapılacak psikolojik güvenlik araştırmaları için yön gösterici nitelikte bulgular sunmaktadır.

Irai ve Lu, (2018) araştırmasında, psikolojik güvenliğin ve bilgi paylaşımının örgütsel yeniliği etkilemedeki rolünü aydınlatmayı amaçlamıştır. Özetle, sonuçlar hem psikolojik güvenliğin hem de bilgi paylaşımının örgütsel yenilik üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğunu ve bilgi paylaşımının psikolojik güvenliğin örgütsel yenilik üzerindeki etkisini kısmen aracılık ettiğini göstermektedir.

Swati ve Priyanka (2025), çalışmasında BT ve ITeS (Bilgi Teknolojisi Etkin Hizmetler) sektörlerinde üç aylık bir süreçte yürütülmüş ve hem çalışanlardan hem de takım liderlerinden veri toplanmıştır. 515 çalışan ve 105 takım lideri ile yürütülen araştırmada, çok kaynaklı veri toplama yöntemi uygulanmıştır. Elde edilen bulgular, hem iş yeri arkadaşlığının (informal ilişki) hem de algılanan duygusal iklimin (formal ilişki) çalışanların yaratıcılığa katılımı ile pozitif yönde ilişkili olduğunu göstermiştir. Ayrıca bu ilişkide psikolojik güvenliğin aracılık rolü olduğu belirlenmiştir. Bu aracılık, sonuçta çalışanların yenilikçi davranış göstermelerine katkı sağlamaktadır.

Moç, T. (2023). Araştırmasında temel amacı çağrı merkezi çalışanlarının örgütsel etik iklim algıları, yenilikçi iş davranışı ve psikolojik güvenlik algıları arasındaki ilişkinin belirlenlemeyi amaçlamıştır.Araştırmada örgütsel etik iklimi algısı ile psikolojik güvenlik algısı arasında anlamlı ve yüksek, örgütsel etik iklimi algısı ile yenilikçi iş davranışı ile arasında anlamlı ve orta kuvvette, psikolojik güvenlik algısı ile yenilikçi iş davranışı arasında anlamlı ve orta kuvvette bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca yapılan farklılık analizleri sonucunda cinsiyet değişkeni ile yenilikçi iş davranışı ve psikolojik güvenlik algısı, çalıştığı departman ile psikolojik güvenlik algısı ve örgütsel etik iklimi algısı, kıdem ile psikolojik güvenlik algısı ve örgütsel etik iklimi algısı ve eğitim durumu ile örgütsel etik iklimi algısı arasına anlamlı farklılıklar olduğu tespit edilmiştir.

ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Yöntem

Araştırma psikolojik ile yenilikçi davranış arasında ilişkilerin belirlenmesini amaçlayan nitel bir çalışmadır. Çalışmada nitel araştırma yöntemi veri toplama tekniklerinden yarı yapılandırılmış ve derinlemesine görüşme tekniği kullanılarak, içerik analizi yapılmıştır. Araştırmacılar tarafından uzman görüşleri doğrultusunda hazırlanmış olan nitel anket gönüllü katılımcılara sunulmuştur.

Çalışma Grubu

Araştırmanın evrenini Gaziantep ilinde farklı sektörlerdeki 11 çalışan oluşturmaktadır Coyne (1997) göre nitel çalışmalarda büyük örneklem grupları yerine, araştırmanın amaçlarını karşılayan, detaylı veri sunabilecek örneklemlerin belirlenmesi gerekmektedir (Baltacı, 2018: 237) Amaçlı örneklem seçmek; araştırma konusu, sorusu, problemi hakkında bütüncül bir yapı elde etmemizi sağlayacaktır

(Maxwell, 2007: 235). Bu nedenle yapılan nitel çalışmada, araştırma amacı ve sorularına göre olasılıklı olmayan (amaçlı) örnekleme yönteminin uygulanması uygun görülmüştür. Nitel araştırmalar için kabul görmüş bir örneklem belirleme formülü bulunmamaktadır (Morgan ve Morgan, 2008). Nitel araştırmalarda ideal bir örneklem büyüklüğü için temel alınan kural, katılımcılardan alınan bilgilerin doyuma ulaşmasıyla oluşan tekrarlanma döngüsüdür. Bu tekrarlanma durumunda araştırmanın veri toplama aşaması durdurulmalı ve örneklem büyüklüğü, tekrarın ilk görüldüğü yerde sabitlenmelidir (Onwuegbuzie ve Collins, 2007). Katılımcılar; K1, K2, K3, ……K11 şeklinde kodlanmıştır.

Veri Toplama Araçları

Araştırmada nitel araştırma yöntemi veri toplama tekniklerinden biri olan görüşme seçilmiştir. Çalışmada nitel araştırmadaki görüşme tekniklerinden "yarı yapılandırılmış görüşme" ile "derinlemesine görüşme" yaklaşımı kullanılmıştır. Yarı yapılandırılmış görüşmelerde hem belirgin hem de açık uçlu sorular sorularak, araştırmacı sadece belli sorulara cevap aramaz, katılımcının konuyla ilgili paylaşmak istediği kişisel bakış açısını da keşfetmeye çalışır. Derinlemesine görüşme ile de araştırmacı belli bir soru listesine bağlı kalmaksızın, görüşülen katılımcıdan gelen yanıtlara göre yeni ve derinleştirici sorularla katılımcının anlatmak istedikleri ve hikâyesinin içyüzünü öğrenilmeye çalışılmaktadır (Şekerler, 2015:186-187). Görüşme soruları hazırlanmadan önce, araştırma konusu ile ilgili literatür taraması yapılmıştır. Görüşmeler, araştırmacı ile katılımcılar arasında yüzyüze gerçekleştirilmiş ve analiz edilebilir duruma getirildikten sonra kategoriler/temalar ve kodlar/ (faktörler) belirlenmiştir. Yarı yapılandırılmış görüşme sorularını uygulamaya koymadan önce uzman analizine tabi tutularak soruların anlaşılabilirliği ve amaca uygunluğu sınanmıştır. Uzman görüşleri sonrasında hazırlanan sorular, konuyu ilişkin araştırmada araştırılmak isteneni ortaya koymak amacıyla görüşülen bireyin daha ayrıntılı yanıtlar vermesi için açık uçlu olarak tasarlanmıştır.

Verilerin Elde Edilmesi

Katılımcılar, araştırmanın amacı hakkında bilgilendirilmiş ve araştırmaya katılmaya istekli olduklarına dair onayları alınmıştır. Katılımcılardan alınan izin sonrasında görüşme süreci kayıt altına alınmıştır. Her bir mülakat 30 ile 45 dakika arasında sürmüştür. Görüşme sonunda tutulan kayıtların dinletilebileceği, gerektiğinde kayıtlardaki görüşlerin kısmen ya da tamamen çıkarılabileceği belirtilmiştir. Böylece katılımcıların samimi ve içten cevap vermeleri sağlanmaya çalışılmıştır. Görüşme soruları "MAXQDA 2020" paket programına yüklenerek, konu ile ilgili temel boyutlar saptanmış ve girişimcilik etiğine ilişkin kodlar düzenlenmiştir.

Verilerin Geçerlik ve Güvenirliği

Araştırmacı geçerliliği sağlamak için yansız bir yaklaşımla alandaki katılımcılar tarafından oluşturulmuş öznel verileri toplanmış ve analiz etmiştir. Sağlıklı, doğru bilgiye ulaşma konusunda gereken önlemler alınarak "geçerlik"; araştırma sürecinin ve verilerin ayrıntılı ve anlaşılır bir biçimde tanımlanması ile "güvenirlik" sağlanmıştır (Yıldırım ve Şimşek, 2018: 285; Tümüklü, 2000).

Sınırlılıklar

Bu araştırma, konu olan girişimcilerin sonuçlarını verdiğinden çalışma sonuçları genellenemez. Bu araştırmada kullanılan veri toplama aracı, çalışanların öz değerlendirmelerini içerdiğinden bireysel yanlılık söz konusu olabilir.

BULGULAR

Katılımcılara Ait Demografik Bilgiler

Çalışma Tablo 1'de görüldüğü üzere 11 katılımcıyla yürütülmüş olup araştırmaya açıklık getirmesi adına katılımcılar 1K'dAn 11K'ya kadar olacak şekilde kodlanmıştır. Katılımcıların yaşları, cinsiyet, eğitim ve çalışma süreleri Tablo 1'de gösterilmiştir.

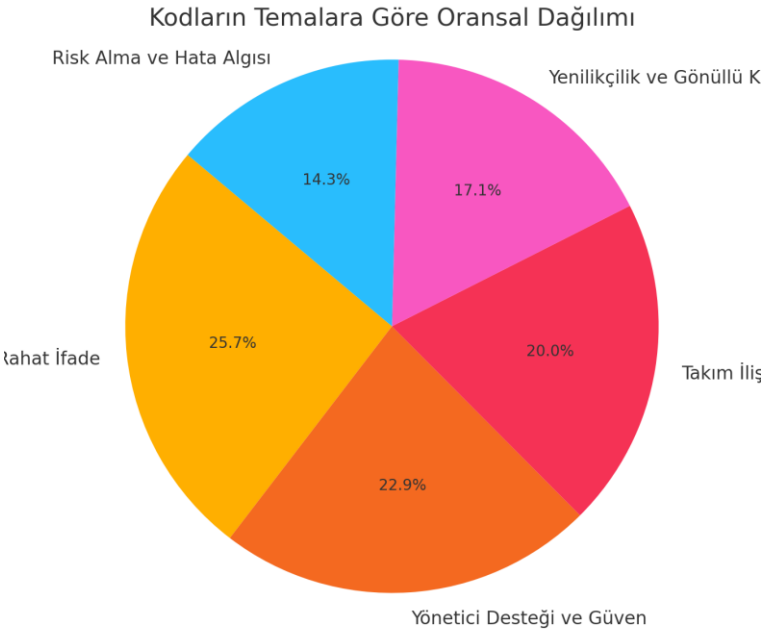
Tablo 1: Demografik Bilgiler

Belge	Yaş	Cinsiyet	Eğitim	Çalışma süreleri
1K	29	Kadın	Önlisans	2 yıl
2K	31	Kadın	Önlisans	1 yıl
3K	32	Erkek	Önlisans	10 yıl
4K	46	Erkek	Lisans	15 yıl
5K	25	Erkek	Önlisans	12 yıl
6K	42	Kadın	Doktora	15 yıl
7K	38	Erkek	Lisans	2 yıl
8K	44	Kadın	Lisans	8 yıl
9K	42	Erkek	Lisans	15 yıl
10K	44	Kadın	Önlisans	13 yıl
11K	30	Kadın	Lisans	9 yıl

Araştırmanın Temaları ve Kodları

Yapılan analizler sonucunda, çalışmanın 5 ana tema bulunmuştur.

Şekil 1:Kodların Temalara Göre Oransal Dağılımı



Tema 1: Fikir Paylaşımı ve Rahat İfade Ortamı

Katılımcıların büyük çoğunluğu, fikirlerini paylaşma konusunda kendilerini özgür hissettiklerinde daha yaratıcı ve çözüm odaklı davrandıklarını ifade etmiştir. Özellikle yöneticilerin ve ekip arkadaşlarının geri bildirimlere açık olması bu durumu desteklemektedir.

"Yöneticim fikrimi dinliyor ve 'güzel düşünmüşsün' dediği zaman kendimi daha fazla katkı sağlamak zorunda hissediyorum." (K4)

"Ben konuşurken sözüm kesilmiyor, bu da daha çok katılmak istememi sağlıyor." (K2)

Ancak bazı katılımcılar, fikirlerini dile getirmenin her zaman kolay olmadığını belirtmiştir: "Fikir söyleyince dikkate alınmazsan bir daha susuyorsun, çünkü boşa konuşmuş gibi hissediyorsun." (K7)

Tema 2: Yönetici Desteği ve Güven Ortamı

Psikolojik güvenlik açısından yöneticilerin tutumu belirleyici bir unsur olarak öne çıkmaktadır. Katılımcılar, özellikle hata yapma korkusu taşımadıkları ortamlarda daha fazla sorumluluk aldıklarını ve yenilikçi davranışlar sergilediklerini ifade etmiştir.

"Yönetici bizi azarlamak yerine 'birlikte düzeltelim' derse, zaten her şeyi açık açık anlatabiliyorsun." (K1)

"Hata yapınca cezalandırılmıyorsam, rahat davranabiliyorum. Bu da yeni şeyler denememi sağlıyor." (K9)

Bazı çalışanlar ise yöneticinin baskıcı tutumunun fikirlerini gizlemelerine yol açtığını belirtmiştir:

"Bir keresinde fikrimi söyledim ama müdür tersledi, bir daha konuşmadım." (K5)

Tema 3: Takım İlişkileri ve İşbirliği

Katılımcıların ifadelerine göre, takım içerisindeki güven ortamı ve açık iletişim, psikolojik güvenliğin oluşmasında önemli rol oynamaktadır. Özellikle iş arkadaşlarıyla kurulan pozitif ilişkiler, fikir alışverişine açıklık sağlamakta ve yenilikçi düşünceleri teşvik etmektedir.

"Ekibimizde herkes birbirini dinliyor, farklı fikirler geldiğinde üzerine birlikte tartışıyoruz." (K6)

"Yalnız hissetmiyorum, bazen fikirlerime arkadaşlarım katkı veriyor. Birlikte üretmiş gibi hissediyoruz." (K3)

Ancak bazı katılımcılar, ekip içinde eleştiriye kapalı bireylerin yenilikçi fikirleri bastırabileceğini vurgulamıştır:

"Bazı arkadaşlar 'biz böyle yapıyoruz' deyip yeni önerilere kapalı davranıyor." (K10)

Tema 4: Yenilikçilik ve Gönüllü Katılım

Katılımcıların çoğu, iş yerinde fikirlerini serbestçe ifade edebildiklerinde yenilikçi davranış göstermeye daha istekli olduklarını belirtmiştir. Bu durum hem bireysel hem de organizasyonel gelişim açısından önemli bir fırsat olarak görülmektedir.

"Yeni yollar denememe izin verildiğinde işime daha çok bağlanıyorum." (K8)

"Yaptığım işi geliştirmek için öneriler getiriyorum, bazen kabul ediliyor, bazen edilmiyor ama önemli olan fikrimi sunabiliyor olmak." (K2)

Bununla birlikte bazı katılımcılar, yenilikçi fikirlerini sunacak zaman ya da uygun ortam bulamadıklarını dile getirmiştir:

"Sürekli işle boğulunca fikir geliştirmeye fırsat kalmıyor." (K11)

Tema 5: Risk Alma ve Hata Yapma Algısı

Psikolojik güvenliğin bir diğer boyutu olan hata yapma algısı, çalışanların yenilikçi davranışlara yönelmesinde belirleyici bir faktör olarak öne çıkmıştır. Katılımcılar, hata yapma korkusunun fikir üretmeyi ve yeni yöntemler denemeyi sınırladığını ifade etmektedir.

"Yeni bir yöntem denedim ama sonuç istediğimiz gibi olmadı diye azarlandım, artık dikkatli davranıyorum." (K5)

"Hata yapınca düşman değilmişim gibi davranıyorlar, bu da rahatlatıyor." (K1)

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu araştırma, iş yerinde psikolojik güvenlik düzeyinin, çalışanların yenilikçi davranışlarını önemli ölçüde etkilediğini göstermektedir. Katılımcıların görüşleri, fikirlerin özgürce ifade edilebildiği, hata yapmanın öğrenme fırsatı olarak değerlendirildiği ve iş birliğinin teşvik edildiği ortamlarda çalışanların yaratıcı düşünceye daha açık ve katılımcı olduklarını ortaya koymuştur. Özellikle yönetsel destek, açık iletişim kültürü ve ekip içi güven ortamı, psikolojik güvenliğin en belirleyici bileşenleri arasında yer almakta; bu unsurların güçlendirilmesi, çalışanların yenilik üretme kapasitesini doğrudan etkilemektedir.

Bu çalışmanın bulguları, çalışanların iş yerinde psikolojik olarak güvende hissetmelerinin, yenilikçi davranışları üzerinde doğrudan ve dolaylı etkileri olduğunu ortaya koymaktadır. Katılımcıların büyük bir kısmı, fikirlerini açıkça ifade edebildikleri, hata yapma korkusu taşımadıkları ve yöneticiler ile ekip arkadaşları tarafından desteklendikleri ortamlarda daha yaratıcı ve çözüm odaklı davranışlar sergilediklerini belirtmiştir.

Bulgular, Edmondson'un (1999) psikolojik güvenlik tanımı ile örtüşmektedir; çalışanlar cezalandırılma veya küçük düşürülme korkusu olmaksızın fikirlerini ifade edebildiklerinde, hem bireysel hem de örgütsel düzeyde gelişimi destekleyen davranışlar sergilemektedirler. Ayrıca yöneticilerin destekleyici tutumu, yalnızca duygusal bir güvenlik ortamı oluşturmakla kalmayıp aynı zamanda çalışanların yenilikçi katkı sunma istekliliğini de artırmaktadır. Ancak, bazı durumlarda ekip içi tutuculuk, zaman baskısı ve yönetsel anlayış eksikliği, bu sürecin önünde engel teşkil etmektedir.

Bu bağlamda yöneticelere aşağıdaki öneriler sıralanabilir:

- Yöneticiler, çalışanların fikirlerini açıkça ifade edebileceği, yargılanma veya cezalandırılma korkusunun olmadığı güvenli alanlar yaratmalıdır.
- Hataların bir öğrenme süreci olarak değerlendirilmesi için kurumsal düzeyde pozitif hata kültürü geliştirilmelidir.
- Ekip içi iş birliği ve iletişimi artıracak atölye çalışmaları, geri bildirim oturumları gibi uygulamalar teşvik edilmelidir.
- Çalışanların yenilikçi davranışlarının desteklenmesi için zaman, kaynak ve manevi teşvik sağlanmalı; özellikle çalışan fikirlerinin değerlendirilip geri bildirim verilmesi konusunda sistematik bir süreç oluşturulmalıdır.

KAYNAKÇA

Ali, A., Abbas, S. F., Khattak, M. S., Arfeen, M. I., Ishaque Chaudhary, M. A., & Yousaf, L. (2022). Mediating role of employees' intrinsic motivation and psychological safety in the relationship between abusive supervision and innovative behavior: An empirical test in IT sector of Pakistan. Cogent Business & Management, 9(1). https://doi.org/10.1080/23311975.2022.2039087

Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. Administrative Science Quarterly, 44(2), 350–383.

Edmondson, A.C.(2004) Psychological safety, trust, and learning in organizations: A group-level lens. In Trust and Distrust in Organizations: Dilemmas and Approaches; Kramer, R.M., Cook, K.S., Eds.; Russell Sage Foundation: New York, NY, USA,; pp. 239–272. [Google Scholar]

Edmondson, A. C., & Lei, Z. (2014). Psychological Safety: The History, Renaissance, and Future of an Interpersonal Construct. Annu. Rev. Organ. Psychol. Organ. Behav., 23-43. doi:10.1146/annurev-orgpsych-031413-091305

Grebski, M. E., & Gajdzık, B. (2022). Psychologıcal Safety Of Employees. Scıentıfıc Papers Of Sılesıan Unıversıty Of Technology Organızatıon And Management, 145-155. doi:http://dx.doi.org/10.29119/1641-3466.2022.157.9

Gu, Q., Wang, G. G., & Wang, L. (2013). Social capital and innovation in R&D teams: The mediating roles of psychological safety and learning from mistakes. R&D Management, 43, 89–102.https://doi.org/10.1111/radm.12002

Janssen, O., Van de Vliert, E. and West, M. (2004), "The bright and dark sides of individual and group innovation: a special issue introduction", Journal of Organizational Behavior, Vol. 25 No. 2, pp. 129-145.

Javed, B., Naqvi, S. M. M. R., Khan, A. K., Arjoon, S., & Tayyeb, H. H. (2017). Impact of inclusive leadership on innovative work behavior: The role of psychological safety. Journal of Management & Organization, 23, 472. https://doi.org/10.1017/jmo.2017.3

Kolbe M, Eppich W, Rudolph J, Meguerdichian M, Catena H, Cripps A, Grant V, Cheng A. Managing psychological safety in debriefings: a dynamic balancing act. BMJ Simul Technol Enhanc Learn. 2020 Apr 20;6(3):164-171. doi: 10.1136/bmjstel-2019-000470. PMID: 35518370; PMCID: PMC8936758.

Maxwell, J. W. (2007). Designing a Qualitative Study . L.Bickman, ve D. Rog içinde, The Sage Handbook Of Applied Social Research Methodsv(2th Editionı) (s. 214-253). Thousand Oaks: Sage.

McKinsey & Company. (2023, July). What is psychological safety? s. 1-7. /https://www.mckinsey.com/~/media/mckinsey/featured%20insights/mckinsey%20explainers/what%20is%20psychological%20safety/what-is-psychological-s

Moç, T. (2023). Çağrı merkezi çalışanlarının örgütsel iklim algıları ile yenilikçi iş davranışı ve psikolojik güvenlik algıları arasındaki ilişki. Ömer Halisdemir Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 16(1), 1-23. https://doi.org/10.25287/ohuiibf.1021316

Morgan, D. L. ve Morgan, R. K. (2008). Single-Case Research Methods For The Behavioral And Health Sciences. SAGE Publications.

Onwuegbuzie, A. J. ve Collins, K. M. (2007). A Typology Of Mixed Methods Sampling Designs İn Social Science Research. The Qualitative Report, 12(2), 281-316.

Scott, S.G. and Bruce, R.A. (1994) Determimants of Innovative Behavior: A Path Model of Individual in the Work- place. Academy of Management Journal, 37, 580-670. http://dx.doi.org/10.2307/256701

Swati Dhir, Priyanka Vallabh, Do social relationships at work enhance creativity and innovative behavior? Role of psychological safety, Acta Psychologica, Volume 253, 2025, 104751, ISSN 0001-6918, https://doi.org/10.1016/j.actpsy.2025.104751.

Sun, Y., & Huang, J. (2019). Psychological capital and innovative behavior: Mediating effect of psychological safety. Social Behavior and Personality, 47(9). doi:http://www.sbp-journal.com/

Şekerler, S. A. (2015). Derinlemesine Görüşme. F. N. Seggie, ve Y. Bayyurt içinde, Nitel Araştırma Yöntem, Teknik, Analiz ve Yaklaşımları (s. 186-201). Ankara: Anı Yayıncılık

Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2018). Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri (11. Baskı). Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Zhu, J., Lv, H., & Feng, Y. (2022). The Effect of Psychological Safety on Innovation Behavior: A Meta-Analysis. *Advances in Economics, Business and Management Research, 211*, 3082-3087.

İŞ YERİNDE CAN SIKINTISININ SOSYAL SANAL KAYTARMA DAVRANIŞINA ETKİSİNDE SOSYOTELİZMİN ARACI ROLÜ

Öğr. Gör. Dr. Ertuğrul TEKİN
Selçuk Üniversitesi ertugrul.tekin@selcuk.edu.tr

Dr. Öğr. Üyesi Coşkun AKÇA
Kastamonu Üniversitesi coskunakca@kastamonu.edu.tr

ÖZET

Bu araştırmanın amacı iş yerinde can sıkıntısının sosyal sanal kaytarma davranışına etkisinde sosyotelizmin aracı rolünü incelemektir. Araştırma verileri nicel araştırma deseninde Konya ilinde otomotiv yedek parça imalatı sektöründe faaliyet gösteren işletme çalışanlarından toplanmıştır. Verilerin analizinde SPSS ve SPSS Process Macro programları kullanılmıştır. Elde edilen bulgulara göre iş yerinde can sıkıntısı sosyal sanal kaytarmayı ve sosyotelizmi pozitif yönde etkilemektedir. Sosyotelizmin sosyal sanal kaytarmanın pozitif bir yordayıcısı olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca iş yerinde can sıkıntısının sosyal sanal kaytarma üzerindeki etkisinde sosyotelizmin aracılık rolüne sahip olduğu görülmüştür. Sonuçlar iş yerinde can sıkıntısının sosyal sanal kaytarma davranışını arttırdığını ve sosyotelizmin bu ilişkide aracı rol oynadığını ortaya koymaktadır. Elde edilen bulguların çalışanların iş yerindeki davranışlarını anlamaya yönelik katkılar sunması beklenmektedir.

Anahtar Kelimeler: İş Yerinde Can Sıkıntısı, Sosyal Sanal Kaytarma, Sosyotelizm

GİRİŞ

Günümüz iş dünyası teknolojik gelişmelerle birlikte dönüşüm geçirirken, çalışan davranışlarında da önemli değişiklikler yaşanmaktadır. Bilim ve teknolojinin gelişmesiyle birlikte akıllı telefonlar, tabletler, kişisel bilgisayarlar ve iPad'ler insanların temel ihtiyaçlarından biri haline gelmiş ve bu cihazlar çalışanların iş yerinde çevrimdışı, sosyal medyada çevrimiçi olmasına neden olmaktadır (Koay ve Lai, 2023).

Dijital platformların iş ortamında yaygın hale gelmesi, çalışanların çalışma saatleri boyunca sosyal medya ve diğer sanal uygulamalar aracılığıyla zaman geçirmesine olanak tanımaktadır (Tandon vd., 2022). Bu durum özellikle iş yerinde can sıkıntısı yaşayan bireyler için sosyal sanal kaytarma davranışını tetikleyen bir unsur haline gelmektedir. Modern çalışma ortamlarında çalışanların can sıkıntısı, iş motivasyonunu ve verimliliğini etkileyen önemli bir faktör olarak görülmektedir.

İş yerinde can sıkıntısı çalışanların işe olan ilgisini ve motivasyonunu azaltarak alternatif uğraşlara yönelmelerine neden olabilmektedir. Özellikle dijital teknolojilerin yaygın kullanımı, çalışanların çalışma saatleri içinde sosyal medya ve diğer sanal platformları kullanarak sosyal sanal kaytarma davranışı sergilemesine olanak tanımaktadır.

Bu araştırmada iş yerinde can sıkıntısının sosyal sanal kaytarma davranışına etkisinde sosyotelizmin aracı rolü incelenmiştir. Literatürde iş yerinde can sıkıntısı ile sosyal sanal kaytarma arasındaki ilişkiye yönelik çalışmalar bulunmasına rağmen, bu ilişkide sosyotelizmin aracı rolüne dair araştırmacılar tarafından bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bu araştırmanın literatürdeki bu boşluğu dolduracağı düşünülmektedir. Araştırma bulgularının iş ortamındaki çalışan davranışlarını anlamaya yönelik literatüre katkı sağlaması ve yöneticilere öneriler sunması beklenmektedir.

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

İş Yerinde Can Sıkıntısı

İş yerinde can sıkıntısı çalışanların iş faaliyetlerine karşı ilgi duymadıkları ve konsantre olmada zorluk çektikleri hoş olmayan bir pasiflik durumunu ifade etmektedir (Reijseger vd., 2013). Kahn'a (1990) göre iş yerinde can sıkıntısı bireylerin kendilerine verilen iş rollerinden uzaklaşmalarına neden olan psikolojik bir savunma mekanizması olarak algılanmaktadır. Sıkılmış çalışanlar kontrolleri dışındaki nedenlerden dolayı yapmak istedikleri aktivitelere katılamadıklarının farkındadırlar (Eastwood vd., 2012).

İşten sıkılma yeterli uyarım sunmayan bir çalışma durumunun neden olduğu hoş olmayan bir düşük uyarılma ve tatminsizlik durumu olarak tanımlanmaktadır (Mikulas ve Vodanovich, 1993). Örgütsel psikoloji alanında işten sıkılma genellikle "durum (state)" ve "özellik (trait) " bileşenleriyle tanımlanmaktadır (Kerse, 2019) . İşten sıkılma "durum" olarak, işin doğasından kaynaklanan ve çevreden etkilenen geçici bir durumdur. Bu durumun düşük beceri gerektiren ve tekrarlayan işlerde ortaya çıkma olasılığı daha yüksektir. Durumsal iş sıkıntısı, çalışma ortamında ortaya çıkan geçici bir ilgisizlik, düşük uyarılma ve memnuniyetsizlik durumudur. Bu tür iş sıkıntısı, bireyin kişilik özelliklerinden ziyade işin yapısı, görevlerin monotonluğu, düşük iş talepleri veya yetersiz iş kaynakları gibi dış etkenler tarafından şekillendirilmektedir (Schott ve Fischer, 2023). İşten sıkılma "özellik" olarak bireysel farklılıklar nedeniyle belirli bir durumdan sıkılma olasılığı ile ilişkilidir. Dolayısıyla "özellik" bileşeni, can sıkıntısını doğuştan gelen bir kişilik özelliği olarak görmekte ve "durum" bileşenine göre daha kalıcı olduğu ileri sürülmektedir (Kass vd., 2001). Yönetim alanında iş yerinde can sıkıntısı ve buna bağlı olarak ortaya çıkan davranışlar çoğunlukla örgüt için verimsiz, sapkın ve maliyetli olarak tanımlanmaktadır (Schaufeli ve Salanova, 2014). Schott ve Fischer (2023) iş yerinde can sıkıntısını iş talepleri-kaynaklar modeline dayanarak, can sıkıntısının iş taleplerinin bir sonucu olduğunu savunmuşlardır. Buna bağlı olarak can sıkıntısının aslında üretken başa çıkma davranışlarına (yani görevle ilgisi olmayan düşünce, göreve katılımı değiştirme ve diğer göreve katılım) yol açabileceğini ileri sürmüşlerdir.

Sosyal Sanal Kaytarma

Sanal kaytarmanın araştırılmasında önde gelen bir isim olarak kabul edilen Lim (2002) sanal kaytarmayı, çalışanların ofis saatleri içerisinde kişisel amaçlı internette gezinme veya e-posta gönderme amacıyla interneti kötüye kullanması olarak tanımlamıştır. Sanal kaytarma faaliyetleri arasında özel e-postaları kontrol etme ve gönderme, haber sitelerinde gezinme, sosyal paylaşım sitelerini ziyaret etme, hisse senedi ticareti yapma, çevrimiçi alışveriş yapma, çevrimiçi oyun oynama ve çevrimiçi arkadaşlarla etkileşim kurma yer almaktadır (Aghaz ve Sheikh, 2016; Lim, 2002). Özellikle internet uygulamaları ve sosyal medya kullanımının yaygınlaşmasıyla, kullanıcılar oluşturulan içeriklerin (video, whatsapp, youtube vb) paylaşılması sosyal sanal kaytarma davranışına yol açmaktadır. (Kaplan vd., 2010).

Sosyal sanal kaytarma özellikle kullanıcılarda bağımlılık oluşturan bir tür rahatlatıcı aktivitedir (Wu vd., 2021). Sosyal medyanın gelişmesi çalışanların sosyal sanal kaytarma davranışlarında artışa neden olarak çalışanların üretkenlikleri için zorluk oluşturmaktadır (Moody ve Siponen, 2013). Norman (1963) tarafından geliştirilen kişilik teorisi (personality theory) çalışanları beş kişilikte sınıflandırmıştır. Bunlar; dışadönüklük, uyumluluk, duygusal istikrar, vicdanlılık ve açıklıktır. Sosyal sanal kaytarma davranışı bireylerin, işi ile ilgili olmayan dışa dönük davranış sergilemesinden dolayı verimsiz çalışma davranışları olarak adlandırılmaktadır (Özcan ve Koç, 2023).

Sosyal sanal kaytarmanın olumlu ve olumsuz sonuçları Fernando vd. (2023) çalışmasında gözlemlenebilmektedir. Olumlu tarafı yorgunluk durumlarında kaynakların yeniden sağlanması, iş yerinde yenilikçi davranış sergileme, kişisel ve profesyonel yönler arasında bir denge sağlanması olarak sıralanmaktadır. Olumsuz yönleri ise üretkenlik ve verimlilik kaybı, ağ kullanımı nedeniyle sistemlerin aşırı yüklenmesi ve sanal güvenlik açıklarına maruz kalmalar yer almaktadır.

Sosyotelizm (Phubbing)

Sosyotelizm (phubbing), çok sayıda dinamiği olan bir kavramdır (Karadağ vd., 2015). Sosyotelizm bir tür toplumsal dışlanma ve kişilerarası ihmal olup, cep telefonu kullanımının toplumsal ilişkilerde yol açtığı kesintileri ifade etmek için kullanılmaktadır (Roberts ve David, 2017). Başka bir ifade ile sosyotelizm bir kişinin başka bir kişiyle yüz yüze iletişimini durdurup telefonuyla etkileşime girmesi olarak tanımlanmaktadır (Erzen vd., 2021).

Sosyotelizm toplumdaki insanlar arasındaki sosyal etkileşimlerin kalitesini düşürmektedir. Çünkü bu davranışı sergileyen kişiler, çevrelerindeki insanlara karşı saygısız görünebilir; bu da kişilerarası iletişimden kaçınmak istediklerini, çevrelerinin farkında olmadıklarını ve çevreleriyle ilgilenmediklerini anlamına gelmektedir (Capilla-Garrido vd., 2021). Tarigan vd. (2024) göre sosyotelizm bireylerin muhataplarına odaklanmayı azaltarak telefonlarına odaklanmayı sürdürdükleri ve bu nedenle kendilerini görmezden gelinmiş hissedebilecekleri sosyal durumlarda ortaya çıkan zararlı davranışları ifade etmektedir. Ayrıca sosyotelizm davranışı insanların günlük aktivitelerinde, yemek sırasında, toplantılarda, konferanslarda veya arkadaşlarla ve aileyle yapılan sosyal toplantılarda da dâhil olmak üzere herhangi bir yerde ve zamanda gerçekleşebilir (Nazir ve Pişkin, 2016). Aynı zamanda sosyotelizmin sonuçlarını anlamak için kullanılan farklı teorik yaklaşımların incelenmesi gerekmektedir.

Brown ve Levinson (1978) tarafından önerilen nezaket teorisine (Politeness theory) göre sosyotelizm davranışına maruz kalan bireylerin, bir etkileşim içerisinde takdir edilme ve sosyal olarak kabul görme ihtiyacına yönelik bir tehdit olarak anlaşılmaktadır (Kelly vd., 2019). Beklenti ihlalleri teorisi (Expectancy violations theory), bireylerin beklenmedik sosyal norm ve beklenti ihlallerine nasıl tepki verdiğini analiz eden bir iletişim teorisidir (Burgoon, 2015). Sosyotelizm davranışının kişilerarası iletişimde karşısındaki kişiyi dikkate almaması bu teoriyi desteklemektedir. Özellikle sosyotelizm davranışı sergileyen bireyler, çevrelerindeki kişiler tarafından kaba olarak algılanabilir ve bu durum iletişimden kaçınma girişimi olarak yorumlanabilir. Sonuç olarak sosyotelizm davranışı bireylerin telefon bağımlılığına yol açan rahatsızlık durumudur.

İş Yerinde Can Sıkıntısı, Sosyal Sanal Kaytarma ve Sosyotelizm İlişkisi

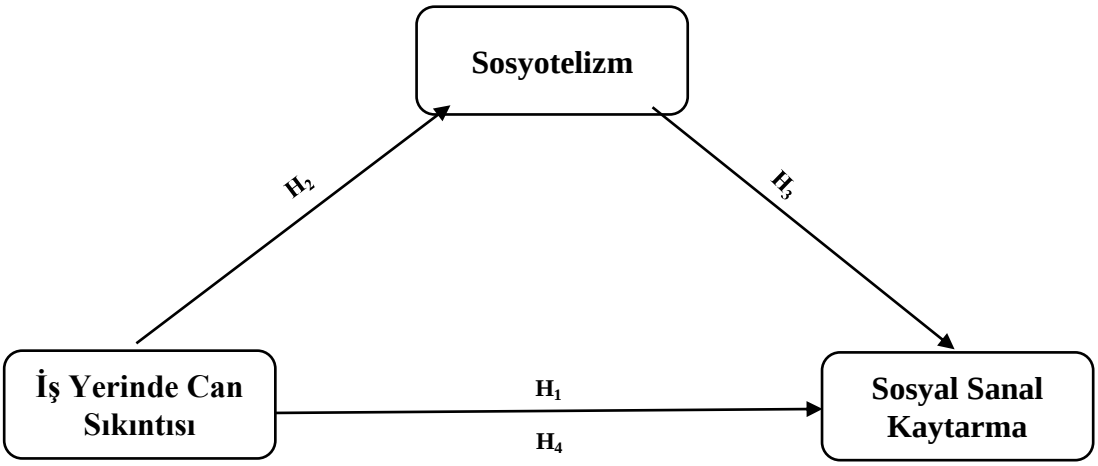
Mevcut literatür incelendiğinde, üç değişkeni bir arada inceleyen herhangi bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bu nedenle, değişkenler ikili olarak analiz edilmiştir. Örgütlerdeki bilgisayarlar, tabletler ve akıllı telefonlar çalışanların üretkenliğini artırmakta ve sosyal bağlantıyı kolaylaştırmaktadır (Chakraborty vd., 2021). Bununla birlikte, bu cihazların aşırı kullanımı çalışan ilişkilerini olumsuz etkilemekte ve iş verimliliğinde azalmaya yol açma potansiyeline sahiptir (Yasin vd., 2023). Bu durum çalışanlarda sanal kaytarma davranışına yol açabilmektedir. Sosyotelizm davranışı, çeşitli boyutlarıyla bağımlılık oluşturan davranışları da içinde barındırarak, sanal kaytarmanın oluşmasına zemin hazırlamaktadır (Chakraborty vd., 2024).

Teknoloji bağımlılığı eğilimi göz önüne alındığında, sosyotelizm bireylerin telefonlarıyla meşgul olmalarını sağlayarak sosyal sanal kaytarmaya yol açmaktadır. Dolayısıyla, sosyotelizm ile sosyal sanal kaytarma arasında pozitif bir ilişki olduğu öne sürülmektedir. Benzer şekilde iş yerinde can sıkıntısı yaşayan kişilerin sosyotelizm davranışında bulunması kaçınılmazdır (Franchina vd. 2018). İşten sıkılma ve sosyotelizm davranışını inceleyen Zhang vd. (2023) üniversite öğrencileri üzerinde yaptıkları araştırmada, ders çalışan öğrencilerin belirli bir sürenin sonunda çalışmadan sıkılarak sosyotelizm davranışı sergiledikleri sonucuna ulaşmışlardır. Buradan da anlaşılacağı üzere işten sıkılma davranışı ile sosyotelizm arasında pozitif bir ilişki olduğu görülmektedir.

ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Nicel araştırma deseninde tasarlanan bu araştırma kolayda örneklem yöntemi ile Konya ilinde otomotiv yedek parça imalatı sektöründe faaliyet gösteren işletme çalışanları üzerinde gerçekleştirilmiştir. Elde edilen veriler SPSS programı process makro eklentisi kullanılarak analiz edilmiştir. Araştırmanın amacına uygun olarak oluşturulan model ve hipotezler Şekil 1.'de gösterilmektedir.

Şekil 1: Araştırmanın Modeli



- H_1: İş yerinde can sıkıntısının sosyal sanal kaytarma üzerinde pozitif bir etkisi vardır.
- H_2: İş yerinde can sıkıntısının sosyotelizm üzerinde pozitif bir etkisi vardır.
- H_3: Sosyotelizmin sosyal sanal kaytarma üzerinde pozitif bir etkisi vardır.
- H_4: İş yerinde can sıkıntısının sosyal sanal kaytarma üzerine etkisinde sosyotelizmin aracılık etkisi vardır.

Ölçüm Araçları

Araştırma verilerinin elde edilmesinde anket yönteminden yararlanılmıştır. Araştırma için oluşturulan anket formu dört bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde katılımcıların demografik bilgileri, ikinci bölümde Reijseger vd., (2013) tarafından geliştirilmiş ve Kerse (2019) tarafından Türkçeye uyarlanan altı ifade ve tek boyuttan oluşan ‘’İşte Can Sıkıntısı Ölçeği’’ kullanılmıştır. Üçüncü bölümde Karadağ vd. (2015) tarafından geliştirilen iki boyut ve toplam 10 ifadeden oluşan ‘’Sosyotelizm Ölçeği’’ kullanılmıştır. Son bölümde ise Yildiz ve Yildiz (2021) tarafından geliştirilen tek boyut ve yedi ifadeden oluşan ‘’Sosyal Sanal Kaytarma Ölçeği’’ yer almaktadır. Ölçeklerin tamamı 5’li Likert tipinde hazırlanmıştır.

Evren ve Örneklem

Araştırma evrenini Konya ilinde otomotiv yedek parça imalatı sektöründe faaliyet gösteren işletme çalışanları oluşturmaktadır. Kolayda örnekleme yöntemiyle toplam 288 katılımcıya ulaşılmıştır. Tablo 1.’de katılımcılara ait demografik özellikler sunulmuştur.

Tablo 1: Demografik Özellikler

		Sayı	**Yüzde**			**Sayı**	**Yüzde**
Cinsiyet	Kadın	114	39,6	**Eğitim Düzeyi**	İlköğretim	12	4,2
	Erkek	174	60,4		Lise	48	16,7
Yaş	18-25 arası	62	21,5		Ön lisans	68	23,6
	26-33 arası	76	26,4		Lisans mezunu	116	40,3
	34-41 arası	78	27,1		Yüksek lisans	36	12,5
	42-49 arası	42	14,6		Doktora	8	2,8
	50 ve üzeri	30	10,4				
Medeni Durum	Evli	136	47,2	**Deneyim**	5 yıldan az	106	36,8
					6-10 yıl arası	48	16,7
	Bekâr	152	52,8		11-15 yıl arası	50	17,4
					16-20 yıl arası	34	11,8
					21 yıl ve üzeri	50	17,4
Toplam						288	100

Katılımcıların %60,4'ü erkek, 52,8'i bekar ve en fazla yaş aralığı 34-41 yaş arasındadır (%27,1). Eğitim düzeyleri açısından incelendiğinde çoğunluğun lisans mezunu olduğu (%40,3) görülmektedir. Deneyimleri açısından ise %36,8'i 5 yıldan az çalışmaktadır.

BULGULAR ve TARTIŞMA

Ölçeklerin Geçerlik ve Güvenirlik Analizleri

Araştırmada öncelikli olarak faktör analizi uygulanmıştır. Faktör analizi için ön koşul KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) testi ve Bartlett Küresellik Testinin uygulanmasıdır. KMO değerinin %60'ın üzerinde olması ve %95 güven aralığında anlamlı bir Bartlett Küresellik Testi ile birlikte 0,50'nin üzerinde faktör yükleri beklenmektedir (Hair vd., 2010). Daha sonra iç tutarlılık güvenirliği için Cronbach's Alfa katsayıları incelenmiştir. Tablo 2.'de ölçeklere ilişkin güvenirlik ve geçerlik değerleri yer almaktadır.

Tablo 2: Güvenirlik ve Geçerlik Değerleri

Değişken	Faktör Yükü	Toplam açıklanan Varyans	KMO	Bartlett's Test of Sphericity	Sig.	Cronbach's Alfa
İş yerinde can sıkıntısı	,619-,803	51,552	,805	274,126	,000	,811
Sosyotelizm	,528-,826	58,294	,865	573,275	,000	,860
Sosyal sanal kaytarma	,764-,860	65,674	,894	612,236	,000	,912

Yapılan analizlerde tüm faktör yüklerinin 0,50'in üzerinde olduğu, KMO değerlerinin %60'ın üzerinde ve Barlett's testinin anlamlı olduğu görülmüştür. Bu bulgulardan hareketle örneklem büyüklüğünün yeterli büyüklüğe sahip olduğu ve yapılan analizin anlamlı olduğu söylenebilir. Değişkenlere ait güvenilirlik katsayılarının 0,811 ile 0,912 arasında değerler aldığı tespit edilmiş ve modelin iç tutarlılık güvenirliğine sahip olduğu anlaşılmıştır. Tablo 3.'de değişkenlere ilişkin betimleyici istatistik sonuçları ve korelasyon değerleri sunulmuştur.

Tablo 3: Betimleyici istatistik ve Korelasyon Değerleri

Değişkenler	N	Ort.	SS	Çarpıklık	Basıklık	1	2	3
İş yerinde can sıkıntısı	288	2,6678	,80584	,336	-,738	1		
Sosyotelizm	288	2,9965	,78245	,250	-,444	,522**	**1**	
Sosyal sanal kaytarma	288	3,1409	,96329	-,390	-,764	,477**	,625**	**1**

SS= Standart Sapma; **=Korelasyon 0,01 düzeyinde anlamlıdır.

Ölçeklerin normal dağılım varsayımını sağlayıp sağlamadığı çarpıklık ve basıklık değerleriyle tespit edilmiştir. Ölçeklerin çarpıklık ve basıklık değerlerinin ±2 aralığında olduğu görülmüştür. Bu sonuçlara göre araştırmada kullanılan tüm ölçeklerin normallik varsayımını sağladığını söylemek mümkündür (Kline, 2016). Değişkenlere ilişkin tanımlayıcı istatistik değerleri incelendiğinde, değişkenlerin ortalama değerleri 2,66 ile 3,14 arasındadır. Korelasyon analizi sonucunda iş yerinde can sıkıntısı ile sosyal sanal kaytarma arasında pozitif (r=,477, p<0,01) yönde bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. İş yerinde can sıkıntısı ile sosyotelizm arasındaki ilişki incelendiğinde ise aralarında pozitif (r=,522, p<0,01) yönde bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Ayrıca sosyotelizm ve sosyal sanal kaytarma arasında da pozitif (r=,625, p<0,01) yönde bir ilişki olduğu görülmüştür.

Araştırma Modelinin Test Edilmesi ve Sonuçlar

Araştırma kapsamında iş yerinde can sıkıntısı bağımsız değişkeninin sosyal sanal kaytarma bağımlı değişkeni üzerindeki etkisi ve bu etkide sosyotelizm değişkeninin aracılık etkisi SPSS Process makro eklentisindeki Model 4 aracılığıyla test edilmiştir. Toplam, doğrudan ve dolaylı etkilere yönelik analiz sonuçları Tablo 4.'te sunulmuştur.

Tablo 4: Toplam, Doğrudan ve Dolaylı Etkiler

İş Yerinde Can Sıkıntısının Sosyal Sanal Kaytarma üzerine Toplam Etkisi					
β	**S.H.**	**t**	**p**	**LLCI**	**ULCI**
,570	,0621	9,1897	,000	,4485	,6930
İş Yerinde Can Sıkıntısının Sosyal Sanal Kaytarma üzerine Doğrudan Etkisi					
β	**S.H.**	**t**	**p**	**LLCI**	**ULCI**
,248	,0631	3,9307	,0001	,1238	,3723
İş Yerinde Can Sıkıntısının Sosyal Sanal Kaytarma üzerine Dolaylı Etkisi					
	β	**S.H.**	**BootLLCI**	**BootULCI**	
Sosyotelizm	0,322	,0343	,2034	,3379	

LLCI= Güven aralığı alt limit; ULCI=Güven aralığı üst limit; SH=Standart Hata

İş yerinde can sıkıntısı sosyal sanal kaytarmayı (β = 0,570, 95% CI [,4485, ,6930]), ve sosyotelizmi pozitif yönde etkilemektedir (β = ,507, %95 CI [,4107, ,6034]). Sosyotelizm sosyal sanal kaytarmanın pozitif bir yordayıcısıdır (β = ,636, p<0,05). Sosyotelizm aracı değişkeninin modele dâhil edilmesi durumunda, iş yerinde can sıkıntısının sosyal sanal kaytarma üzerindeki etkisinin anlamlı olduğu ve azaldığı tespit edilmiştir (β = ,322, %95 CI [,2034, ,3379]). Analizler sonucunda iş yerinde can sıkıntısının sosyal sanal kaytarma üzerindeki etkisinde sosyotelizmin aracılık rolüne sahip olduğu görülmüştür. Elde edilen bulgulara göre h1, h2, h3 ve h4 hipotezleri kabul edilmiştir.

Bu araştırmada elde edilen bulgular, iş yerinde yaşanan can sıkıntısının sosyal sanal kaytarma davranışı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi olduğunu ortaya koymuştur. Bu sonuç, literatürdeki benzer çalışmalarla örtüşmektedir (Chakraborty vd., 2024; Al-Saggaf, 2021). Gao ve diğerleri (2023) can sıkıntısının bireylerin işle meşguliyetini azalttığını ve alternatif dikkat dağıtıcı faaliyetlere yönelme ihtiyacını artırdığını belirtmiştir. Çalışanların iş sırasında sosyal medya gibi platformlara yönelerek bu boşluğu doldurmaya çalışmaları, dijital çağın doğal bir sonucu olarak değerlendirilebilir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu araştırmada iş yerinde can sıkıntısının sosyal sanal kaytarma davranışı üzerindeki etkisi ve sosyotelizmin bu ilişkideki aracı rolü incelenmiştir. Sonuçlar can sıkıntısının sosyal sanal kaytarma davranışını pozitif yönde etkilediğini ve sosyotelizmin bu etkide aracılık rolü oynadığını göstermektedir.

Örgütlerde yöneticilerin karşı karşıya kaldığı en önemli sorunlardan biri, çalışanların sosyal sanal kaytarma davranışlarını kontrol altına almaktır. Sosyal medya uygulamalarının her geçen gün artması, çalışanlar ve kuruluşların üretkenliği için zorluk oluşturmaktadır. Özellikle internetin işe yönelik faaliyetlerde kullanılmaması sanal kaytarma, kişisel teknoloji kullanımı ve sosyotelizm gibi çeşitli kavramların ortaya çıkmasına neden olmuştur. Çalışanın işten sıkılması işyerindeki aktivitelere karşı ilgisizlik ve işe konsantre olamamalarına yol açmaktadır. İşte can sıkıntısı bireyin sosyotelizm sergilemesine, sosyotelizm de bireyin sosyal sanal kaytarma davranışına yönelmesine ve kişilerarası iletişimden kaçınmalarına yol açmaktadır.

Çalışan bireylerde sıkıntıya yatkınlığın, akıllı telefonda sohbet etme, mesajlaşma ve sosyal medya kullanımını artırdığı tespit edilmiştir (Al-Saggaf, 2021). Ayrıca araştırmalar sosyotelizm davranışında bulunan ve telefonla sohbet eden bireylerin aynı zamanda sanal kaytarma yapma eğiliminde olduklarını, bu durumun verimsiz davranışlara katkıda bulunmadaki rolüne dikkat çektiğini ortaya koymaktadır (Chakraborty vd. 2024; Saxena ve Srivastava, 2023).

İş yerinde can sıkıntısını azaltmak adına görev çeşitliliği artırılmalı, monoton iş yapıları yeniden düzenlenmelidir. Ayrıca çalışanlar arasında sosyal bağları kuvvetlendirecek takım çalışmaları, sosyal etkinlikler ve iletişimi artıracak uygulamalar teşvik edilmelidir. Bu araştırma Konya ili otomotiv yedek parça imalatı sektöründe faaliyet gösteren işletme çalışanları sınırlıdır. Farklı sektörlerde ve kültürel bağlamlarda yapılacak araştırmalar daha genellenebilir sonuçlar elde edilmesini sağlayabilir.

KAYNAKÇA

Aghaz, A., & Sheikh, A. (2016). Cyberloafing and job burnout: An investigation in the knowledge-intensive sector. *Computers in Human Behavior*, 62, 51–60. https://doi. org/10.1016/j.chb. 2016.03.069.

Al-Saggaf, Y. (2021). Phubbing, fear of missing out and boredom. *Journal of Technology in Behavioral Science*, 6(2), 352–357. https://doi.org/10.1007/s41347-020-00148-5

Brown, P., & Levinson, S. (1978). Universals in language usage: Politeness phenomena. In E. Goody (Ed.), Questions and Politeness: Strategies in Social Interaction (pp. 56-310). Cambridge: Cambridge University Press.

Burgoon, J. K. (2015). Expectancy violations theory. In C. R. Berger, M. E. Roloff, S. R. Wilson, J. P. Dillard, J. Caughlin, & D. Solomon (Eds.), *The International Encyclopedia of Interpersonal Communication* (pp. 1-9). Wiley. https://doi.org/10.1002/9781118540190.wbeic102

Capilla Garrido, E., Issa, T., Gutiérrez Esteban, P., & Cubo Delgado, S. (2021). A descriptive literature review of phubbing behaviors. *Heliyon, 7(5),* e07037. https://doi.org/10.1016/j. heliyon.2021.e07037

Chakraborty, T., Dhir, S., Al-Busaidi, A. S., & Dwivedi, Y. K. (2024). Can remote work be adopted when phubbing and cyber loafing behavior are on the rise? *Journal of Global Information Management (JGIM)*, 32(1), 1-25. https://doi.org/10.4018/JGIM.341800

Chakraborty, T., Kumar, A., Upadhyay, P., & Dwivedi, Y. K. (2021). Link between social distancing, cognitive dissonance, and social networking site usage intensity: A country-level study during the COVID-19 outbreak. *Internet Research*, 31(2), 419–456. doi:10.1108/INTR-05-2020-0281

Eastwood, J. D., Frischen, A., Fenske, M. J., & Smilek, D. (2012). The unengaged mind: Defining boredom in terms of attention. *Perspectives on Psychological Science*, 7(5), 482–495. doi: 10.1177/1745691612456044.

Erzen, E., Odaci, H., & Yeniçeri, İ. (2021). Phubbing: Which personality traits are prone to phubbing? Social *Science Computer Review*, 39(1), 56-69. https://doi.org/10.1177/0894439319847415

Fernando A. B., Kathiane B. C., & Eliete dos R. L., (2023). The influence of social cyberloafing on mental health: Translation and transcultural adaptation of an instrument. *Research on Humanities and Social Sciences*. 13(10), 19-29.

Franchina, V., Vanden Abeele, M., van Rooij, A. J., LoCoco, G., & De Marez, L. (2018). Fear of missing out as a predictor of problematic social media use and phubbing behavior among Flemish adolescents. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 15, 1–18. https://doi.org/10.3390/ijerph15102319.

Gao, B., Liu, Y., Shen, Q., Fu, C., Li, W., & Li, X. (2023). Why cannot I stop phubbing? Boredom proneness and phubbing: A multiple mediation model. *Psychology research and behavior management*, 16, 3727–3738. https://doi.org/10.2147/PRBM.S423371

Hair, J.F., Black, W.C., Babin, B.J. & Anderson, R.E. (2010). *Multivariate Data Analysis* (7th ed.). New York: Pearson.

Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33, 692-724. https://doi.org/10.5465/256287

Kaplan, A. M., & Haenlein, M. (2010). Users of the world, unite! The challenges and opportunities of Social Media. *Business horizons*, *53*(1), 59-68.

Karadağ, E., Tosuntaş, Ş. B., Erzen, E., Duru, P., Bostan, N., Şahin, B. M., & Babadağ, B. (2015). Determinants of phubbing, which is the sum of many virtual addictions: A structural equation model. *Journal of behavioral addictions*, *4*(2), 60-74.

Kass, S. J., Vodanovich, S. J., & Callender, A. (2001). State-trait boredom: Relationship to absenteeism, tenure, and job satisfaction. *Journal of Business and Psychology*, 16(2), 317–327. http://www.jstor.org/stable/25092772

Kelly, L., Miller-Ott E. A., and R. L. Duran, L. R. (2019). Phubbing friends: Understanding face threats from, and responses to, friends' cell phone usage through the lens of politeness theory. *Communication Quarterly* 67(5), 540–559. doi:10.1080/01463373.2019.1668443.

Kerse, G. (2019). İş becerikliliğinin işte can sıkıntısı üzerindeki etkisi: İmalat sektörü bağlamında bir inceleme. *Third Sector Social Economic Review*, 54(1), 531-548. Doi: 10.15659/3.sektor-sosyal-ekonomi.19.03.1092

Kline, R. B. (2016). *Principles and practice of structural equation modeling* (4th ed.). New York: Guilford Press.

Koay, K.Y. & Lai, C.H.Y. (2023). Workplace ostracism and cyberloafing: A social cognitive perspective. *Management Research Review*, 46(12), 1769-1782. https://doi.org/10.1108/MRR-07-2022-0490

Lim, V. K. G. (2002). The IT way of loafing on the job: Cyberloafing, neutralizing and organizational justice. *Journal of Organizational Behavior*, 23(5), 675–694. https:// doi.org/10.1002/job.161.

Mikulas, W. L., & Vodanovich, S. J. (1993). The essence of boredom. *The Psychological Record*, 43(1), 3–12.

Moody, G. D. & Siponen, M. (2013). Using the theory of interpersonal behavior to explain non-work-related personal use of the Internet at work. *Information and Management*, 50(6), 322-335. https://doi.org/10.1016/j.im.2013.04.005

Nazir, T., & Pişkin, M. (2016). Phubbing: A technological invasion which connected the world but disconnected humans. *International Journal of Indian Psychology*, 3, 39-46. Doi: 10.25215/0403

Norman, W. T. (1963). Toward an adequate taxonomy of personality attributes: Replicated factor structure in peer nomination personality ratings. *The Journal of Abnormal and Social Psychology, 66*(6), 574–583. https://doi.org/10.1037/h0040291

Özcan, H. M., & Koç, U. (2023). The role of fear of missing out (FoMO) in the relationship between personality traits and cyberloafing. *Ege Academic Review*, 23(1), 11-26. https://doi.org/ 10.21121/eab.987487

Reijseger, G., Schaufeli, W. B., Peeters, M. C. W., Taris, T. W., van Beek, I., & Ouweneel, E. (2013). Watching the paint dry at work: Psychometric examination of the Dutch Boredom Scale. *Anxiety, Stress & Coping: An International Journal*, 26(5), 508-525. https://doi.org/ 10.1080/10615806.2012.720676

Roberts, J. A., & David, M. E. (2017). Put down your phone and listen to me: How boss phubbing undermines the psychological conditions necessary for employee engagement. *Computers in Human Behavior*, 75, 206-217. https://doi.org/10.1016/j.chb.2017.05.021

Saxena, A., & Srivastava, S. (2023). Is cyberloafing an outcome of supervisor phubbing: Examining the roles of workplace ostracism and psychological detachment. *International Journal of Business Communication*, 232948842311721. https://doi.org/10.1177/232 94884231172194

Schaufeli, W., & Salanova, M. (2014). Burnout, boredom and engagement at the workplace. In M. Peeters, J. de Jonge, & T. Taris (Eds.), *People at Work: An Introduction to Contemporary Work Psychology* (pp. 293-320). Oxford: John Wiley.

Schott, C., & Fischer, C. (2023). How to turn workplace boredom into something positive. A theoretical framework of the 'bright sides' of boredom. *Human Resource Management Review*, 33(2), 1–14. https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2022.100952

Tandon, A., Kaur, P., Ruparel, N., Islam, J. U. & Dhir, A. (2022). Cyberloafing and cyberslacking in the workplace: Systematic literature review of past achievements and future promises. *Internet Research*, 32(1), 55-89. https://doi.org/10.1108/INTR-06-2020-0332

Tarigan, R. E., Andanawari, G. A., Haryani, C. A., & Widjaja, A. E. (2024). An examination into the causes of social media addiction and its effects on phubbing behavior. *Procedia Computer Science*, 234, 978-986.

Wu, J., Mei, W., Ugrin, J., Liu, L., & Wang, F. (2021). Curvilinear performance effects of social cyberloafing out of class: The mediating role as a recovery experience. *Information Technology & People*, 34(2), 581–598. https://doi.org/10.1108/ITP-03-2019-0105

Yasin, R. M., Bashir, S., Abeele, M. V., & Bartels, J. (2023). Supervisor phubbing phenomenon in organizations: Determinants and impacts. *International Journal of Business Communication*, 60(1), 150–172. doi:10.1177/2329488420907120

Yildiz, H., & Yildiz, B. (2022). Testing the validity and reliability of a Turkish version of the social cyberloafing scale. *Perspectives in Psychiatric Care*, *58*(4), 1291-1302.

Zhang, L., Wang, B., Xu, Q., & Fu, C. (2023). The role of boredom proneness and self-control in the association between anxiety and smartphone addiction among college students: A multiple mediation model. *Frontiers in Public Health*, 11, 1201079. doi: 10.3389/fpubh.2023.1201079

TOPLUMSAL CİNSİYET ALGISININ LİDERLİK TARZI TERCİHLERİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİ

Seda KIZIL
Bayburt Üniversitesi, sedakizil@bayburt.edu.tr

ÖZET

Bu çalışmada, toplumsal cinsiyet algısının öğrencilerin liderlik tarzı tercihlerine etkisi incelenmiştir. Araştırmada bağımsız değişken olarak toplumsal cinsiyet algısı (TCA), bağımlı değişkenler olarak ise etkileşimci liderlik (EL) ve dönüşümsel liderlik (DL) ele alınmıştır. Veriler, çok değişkenli varyans analizi (MANOVA) ile değerlendirilmiştir. MANOVA sonuçları, TCA'nın gruplarının (yüksek ve düşük) bağımlı değişkenler üzerinde genel olarak anlamlı bir etkisi olduğunu göstermiştir **(p<,05)**. Ayrı ayrı incelendiğinde, TCA'nın DL tercihi üzerinde anlamlı ve orta düzeyde bir etkisi olduğu (**p<,001**), ancak EL tercihi üzerinde anlamlı bir etkisinin bulunmadığı görülmüştür (**p=,175**). Sonuçlar, TCA'nın DL tarzını daha güçlü bir şekilde etkilediğini ve bu tarzın TCA ile daha ilişkili olduğunu ortaya koymaktadır.

Anahtar Kelimeler: Toplumsal Cinsiyet Algısı, Dönüşümsel Liderlik, Etkileşimci Liderlik

GİRİŞ

Toplumsal cinsiyet algısı (TCA), bireylerin kadın ve erkek rollerine ilişkin geliştirdikleri tutum ve inançları ifade eden önemli bir sosyal yapıdır. Bu algının, bireylerin eğitim, kariyer ve liderlik gibi alanlardaki tercihlerini ve davranışlarını etkileyebileceği düşünülmektedir. Liderlik, tarihsel olarak daha çok erkeksi özelliklerle ilişkilendirilmiş olsa da, zamanla liderlik anlayışı değişmiş ve farklı liderlik tarzları ortaya çıkmıştır. Dönüşümcü liderlik (DL), ilham verme, entelektüel uyarım ve bireysel destek gibi özellikleriyle daha kapsayıcı ve vizyoner bir liderlik anlayışını temsil ederken; etkileşimci liderlik (EL), koşullu ödül ve istisnalarla yönetim gibi özellikleriyle daha yapılandırılmış bir liderlik tarzını ifade etmektedir. Bu bağlamda, TCA'nın bireylerin liderlik tarzı tercihlerine etkisi, liderlik anlayışının bireylerin değerleri ve algılarıyla nasıl şekillendiğini anlamak açısından önemli bir araştırma konusu olarak değerlendirilmektedir.

Günümüzde, özellikle üniversite öğrencilerinin TCA'sı ve mezuniyet sonrası iş hayatlarında görmek istedikleri liderlik tarzı tercihleri, gelecekteki iş dünyasının şekillenmesinde belirleyici bir rol oynayabilir. Henüz aktif iş yaşamına katılmamış olan öğrencilerin, gelecekteki yöneticilerinde görmek istedikleri liderlik davranışlarının anlaşılması, hem akademik literatüre katkı sağlayabilir hem de gelecekteki liderlik uygulamalarına ışık tutabilir. Bu araştırma, üniversite öğrencilerinin TCA'sının, mezuniyet sonrası iş hayatlarında görmek istedikleri liderlik tarzı tercihlerine etkisini incelemeyi amaçlamaktadır. Çalışmada, öğrencilerin eşitlikçi veya geleneksel TCA'sının, DL ve EL tarzı tercihleri üzerindeki etkisi analiz edilmiştir. Araştırmanın temel sorusu, "Üniversite öğrencilerinin toplumsal cinsiyet algıları, mezuniyet sonrası iş hayatlarında görmek istedikleri liderlik tarzlarını nasıl etkilemektedir?" olarak belirlenmiştir. Literatürde, TCA ile liderlik tarzı tercihleri arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmalar bulunmakla birlikte, özellikle üniversite öğrencilerinin gelecekteki yöneticilerinde görmek istedikleri liderlik davranışları üzerine yapılan araştırmalar sınırlıdır. Bu çalışma, söz konusu boşluğu doldurmayı ve TCA ile gelecekte tercih edilen liderlik tarzları arasındaki ilişkiye dair yeni bilgiler sunmayı hedeflemektedir. Araştırmanın sonuçlarının, üniversite öğrencilerinin gelecekteki iş yaşamlarında tercih ettikleri liderlik tarzlarını anlamaya ve toplumsal cinsiyet algılarının bu tercihler üzerindeki etkisini değerlendirmeye katkı sağlaması beklenmektedir.

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Cinsiyet (sex), bireylerin doğuştan sahip oldukları biyolojik özellikleri ifade eden bir kavramdır. Kadın ya da erkek olarak doğma durumu, biyolojik cinsiyetin temelini oluşturur. Buna karşılık, toplumsal cinsiyet (gender), bireylerin biyolojik cinsiyetlerine bağlı olarak toplum ve kültür tarafından kendilerine atfedilen roller, sorumluluklar ve davranış beklentilerini tanımlar. Toplumsal cinsiyet, biyolojik farklılıkların ötesinde, kültürel normlar ve sosyal yapıların etkisiyle şekillenen bir kimlik ve rol sistemidir (Akkaş, 2019). Dolayısıyla TCA, bireylerin kadın ve erkek rollerine ilişkin geliştirdikleri tutum, inanç ve beklentileri ifade eden bir kavramdır. Bu algı, toplumsal normlar, kültürel değerler ve bireysel deneyimlerle şekillenir. Literatürde, TCA'nın bireylerin davranışlarını, kararlarını ve tercihlerini etkileyen önemli bir sosyal yapı olduğu vurgulanmaktadır (Bem, 1981; Ridgeway & Correll, 2004). Eşitlikçi TCA, kadın ve erkeklerin eşit hak ve sorumluluklara sahip olması gerektiğini savunurken, geleneksel TCA, kadın ve erkek rollerini daha katı ve ayrıştırıcı bir şekilde tanımlamaktadır (Eagly & Karau, 2002).

Liderlik, bireylerin bir grup veya organizasyonun hedeflerine ulaşmasını sağlamak için diğer bireyleri etkileme, yönlendirme ve motive etme sürecidir. Liderlik, yalnızca otorite veya güç kullanımı değil, aynı zamanda vizyon oluşturma, stratejik kararlar alma ve bireylerin potansiyellerini ortaya çıkarma becerisini de içerir. Liderlik, farklı bağlamlarda farklı şekillerde ortaya çıkabilir ve liderlik tarzları, liderin kişisel özellikleri, grup dinamikleri ve organizasyonel ihtiyaçlara göre değişiklik gösterebilir (Yukl, 2012).

DL, liderin vizyoner bir yaklaşım sergileyerek takipçilerini motive ettiği, ilham verdiği ve onların bireysel gelişimlerini desteklediği bir liderlik tarzıdır. Bu liderlik tarzı, liderin yalnızca mevcut hedeflere ulaşmayı değil, aynı zamanda takipçilerin değerlerini, inançlarını ve davranışlarını dönüştürmeyi amaçladığı bir süreçtir. DL genellikle şu dört temel bileşenle tanımlanır (Bass, 1999): 1. Karizmatik Liderlik (İlham Verici Motivasyon): Liderin, takipçilerine ilham veren bir vizyon sunması. 2. Entelektüel Uyarım: Takipçilerin yaratıcı düşünmesini teşvik etmesi. 3. Bireysel İlgi: Her bir takipçinin ihtiyaçlarına ve gelişimine odaklanması. 4. İdealize Edilmiş Etki: Liderin, takipçileri için bir rol model olması.

EL, liderin takipçileriyle daha yapılandırılmış bir ilişki kurduğu ve ödül-ceza sistemine dayalı bir liderlik tarzıdır. Bu liderlik tarzı, liderin belirli hedeflere ulaşılması karşılığında ödüller sunduğu ve hedeflere ulaşılmadığında cezalar uyguladığı bir süreçtir. EL genellikle şu iki temel bileşenle tanımlanır: 1. Koşullu Ödüller: Liderin, takipçilerin performansına bağlı olarak ödüller sunması, 2. İstisnalarla Yönetim: Liderin, yalnızca sorunlar ortaya çıktığında müdahale etmesi (Judge & Piccolo, 2004). Çatır'ın (2005) çalışmasında, tam serbestlik tanıyan liderlik de etkileşimci liderliğin bir alt boyutu olarak ele alınmıştır. Literatürde tam serbestlik tanıyan liderlik genellikle bağımsız bir liderlik tarzı olarak ele alınsa da, bu çalışmada kullanılan ölçek, bu boyutu etkileşimci liderliğin bir alt boyutu olarak değerlendirmiştir. Tam serbestlik tanıyan liderlik (laissez-faire liderlik), liderin takipçilerine tamamen serbest bir çalışma ortamı sunduğu ve müdahalede bulunmadığı bir liderlik tarzıdır. Bu liderlik tarzı, rehberlik veya yönlendirme sağlamaz ve genellikle pasif bir tutum sergilemektedir (Skogstad, Einarsen, Torsheim, Aasland & Hetland, 2007).

Araştırmalar, TCA ile liderlik tarzının birbiriyle ilişkili olduğunu göstermektedir (Mercan, 2016; Barda, 2019). Örneğin, dönüşümcü liderlik tarzı, genellikle daha kapsayıcı ve empatik bir yaklaşımı temsil ettiği için, toplumsal cinsiyet algısı yüksek olan bireyler tarafından daha fazla tercih edilebilir (Eagly, Johannesen-Schmidt, & Van Engen, 2003). Buna karşılık, etkileşimci liderlik tarzı, daha geleneksel ve otoriter bir yaklaşımı temsil ettiğinden, toplumsal cinsiyet algısı düşük olan bireyler tarafından daha fazla benimsenebilir.

Bu çerçevede, TCA'nın liderlik tarzı tercihlerine etkisi, EL ve DL bağlamında analiz edilmiştir. Çalışma, TCA'nın özellikle DL tarzı ile daha güçlü bir ilişkiye sahip olduğu hipotezine dayanmaktadır.

ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Bu araştırmada, TCA'nın liderlik tarzları üzerindeki etkisini incelemek amacıyla **nicel araştırma yöntemi** kullanılmıştır. Araştırmanın evrenini, **Bayburt Üniversitesi'nde öğrenim gören Sağlık Bilimleri Fakültesi öğrencileri** oluşturmaktadır. Veri toplama sürecinde, öğrencilere anket formları dağıtılmış ve **kolayda örnekleme yöntemi** ile 373 öğrenciden analize uygun veriler elde edilmiştir.

TCA'yı ölçmek için, Altınova & Duyan (2013) tarafından geliştirilen, 5'li Likert tipi, 25 maddeden ve tek faktörden oluşan ölçek kullanılmıştır. Doğrulayıcı faktör analizi (DFA) sonucunda, faktör yükü ,05'ten düşük olan 5 madde çıkarılmış ve ölçek 20 madde ve tek faktörlü bir yapı haline getirilmiştir. Yapının uyum iyiliği değerlerinin kabul edilebilir düzeyde olduğu belirlenmiştir (CMIN/DF: 2,416; GFI: ,897; CFI: ,904; NFI: ,848; TLI: ,890; RMSEA: ,062) ve ölçeğin güvenilirliği, Cronbach's Alpha=,892 olarak hesaplanmıştır.

Liderlik tarzı tercihlerini ölçmek için, **Bass & Avolio (2009)** tarafından geliştirilen ve **Ünlüönen & Çatır (2016)** tarafından Türkçe'ye uyarlanan, **5'li Likert tipi, Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği (MLQ - Multi-Factor Leadership Questionnaire)** kullanılmıştır. DL, **20 madde ve 5 alt faktörden** oluşmaktadır. DFA sonucunda, faktör yükü **,05'ten düşük** olan bir madde çıkarılmış ve ölçek **4 faktörlü yapı** olarak doğrulanmıştır (**CMIN/DF: 2,140; GFI: ,940; CFI: ,946; NFI: ,905; TLI: ,933; RMSEA: ,055**). Araştırmada, DL bir bütün olarak ele alınmış ve ikinci düzey **DFA** sonucunda **tek faktörlü yapı** doğrulanmıştır (**CMIN/DF: 2,970; GFI: ,920; CFI: ,904; NFI: ,864; TLI: ,884; RMSEA: ,073**). Ölçeğin güvenilirliği, **Cronbach's Alpha = ,794** olarak hesaplanmıştır. EL, **15 madde ve 4 alt faktörden** oluşmaktadır. DFA sonucunda, bu yapı doğrulanmıştır (**CMIN/DF: 2,748; GFI: ,899; CFI: ,945; NFI: ,917; TLI: ,884; RMSEA: ,069**). Araştırmada, EL, bir bütün olarak ele alınmış ve ikinci düzey **DFA** sonucunda tek faktörlü yapı doğrulanmıştır (**CMIN/DF: 3,289; GFI: ,878; CFI: ,926; NFI: ,897; TLI: ,913; RMSEA: ,078**). Ölçeğin güvenilirliği, **Cronbach's Alpha = ,949** olarak hesaplanmıştır.

BULGULAR VE TARTIŞMA

Araştırmaya katılan 373 kişinin çoğunluğu kadınlardan oluşmaktadır (288 kişi, %77.2). Yaş dağılımında en fazla katılımcı 21-23 yaş aralığındadır (207 kişi, %55.5).En fazla katılımcı Beslenme ve Diyetetik bölümündedir (221 kişi, %59.2). Sınıf düzeyinde ise en fazla 2. sınıf öğrencileri yer almaktadır (119 kişi, %31.9). Katılımcıların %36.5'i (136 kişi) hem kadın hem erkek liderleri rol model olarak görmektedir. Liderlik pozisyonu deneyimi olanların oranı %41.0'dır (153 kişi). Mezuniyet sonrası en çok tercih edilen hedef uzman/çalışan olmaktır (169 kişi, %45.3). İş deneyimi olanların oranı ise %48.8'dir (182 kişi).

Tablo 1'de TCA, DL ve EL ortalamalar, standart sapmalar ve değişkenler arasındaki ilişki gösterilmiştir. TCA ile EL arasında zayıf ve istatistiksel olarak anlamlı olmayan bir ilişki bulunmuştur (**r = ,051, p = ,325**). Bu durum, TCA'nın EL tarzı tercihi ile anlamlı bir ilişkisinin olmadığını göstermektedir. TCA ile DL arasında orta düzeyde, pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmuştur (**r = ,332, p < ,01**). Bu sonuç, TCA'sı yüksek olan bireylerin DL tarzını tercih etme olasılığının daha yüksek olduğunu göstermektedir. EL ile DL arasında güçlü, pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmuştur (**r = ,568, p < ,01**). Bu durum, EL tarzını tercih eden bireylerin DL tarzını da tercih etme eğiliminde olduğunu göstermektedir. Bu iki liderlik tarzı arasında bir örtüşme olduğu söylenebilir.

Tablo 1. Toplumsal Cinsiyet Algısı, Dönüşümcü Liderlik ve Etkileşimci Liderlik Arasındaki İlişki

Faktör	$\overline{X}$	ss	1	2	3
1. Toplumsal Cinsiyet Algısı	4,03	,686	1		
2. Etkileşimci Liderlik	3,60	,577	,051	1	
3. Dönüşümcü Liderlik	3,99	,613	,332**	,568**	1

p<0,01

Örneğimizde yer alan öğrenciler, TCA'ya göre kümeleme analizi yoluyla iki kümeye ayrılmıştır (Tablo 2). Çalışmamızda, kümeleme yöntemlerinden K-Ortalamalar yöntemi kullanılmıştır. Bu

yöntem, verilerin doğal olarak iki kümeye ayrılmasını sağladığı ve basit bir yöntem olduğu için tercih edilmiştir. Kümeleme analizi sonucunda, TCA'YA göre öğrenciler iki küme altında toplanmıştır. Birinci grupta 142, ikinci grupta 231 öğrenci yer almıştır. Birinci gruptaki öğrencilerin TCA genel ortalaması 3,29 iken; ikinci gruptakilerin genel ortalaması 4,49'dur. Bu sonuçlara dayanarak, birinci gruptaki öğrenciler 'gelenekçi TCA'ya sahip', ikinci gruptaki öğrenciler ise 'eşitlikçi TCA'YA sahip' olarak tanımlanmıştır.

Gelenekçi ve eşitlikçi TCA'YA sahip öğrencilerin TCA açısından ortalamaları arasındaki farkın anlamlı olup olmadığını belirlemek için kümeleme analizi içindeki varyans analizi sonuçlarından yararlanılmıştır. Varyans analizi sonuçlarına göre, gelenekçi ve eşitlikçi TCA'ya sahip öğrenciler arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlıdır (F=930,200; p< 0,001). Bu sonuç, gruplar arasındaki farkın tesadüfi olmadığını ve toplumsal cinsiyet algısının iki farklı grup altında net bir şekilde ayrıldığını göstermektedir.

Tablo 2. Kümeleme Analizi Sonuçları

	Sayı	$\overline{X}$	SS	F	P
Gelenekçi TCA	142	3,29	,44080	930,200	,000
Eşitlikçi TCA	231	4,49	,31383		
Toplam	373	4,0320	,68693		

Bu çalışmada, TCA'nın (yüksek ve düşük gruplar) DL ve EL üzerindeki etkisi incelenmiştir. TCA'nın bağımlı değişkenler üzerindeki genel etkisi anlamlı bulunmuştur. TCA gruplarının (yüksek ve düşük) bağımlı değişkenler (Eort ve Dort) üzerinde genel olarak anlamlı bir etkisi vardır (**p < 0,05**). Etki büyüklüğü orta düzeydedir (**Kısmi Kare = 0,122**).Aşağıda çok değişkenli test sonuçları verilmiştir:

Tablo 3: TCA Gruplarının Eort ve Dort Üzerindeki Etkisi

Etki	Test	Değer	F	Hipotez Serbestlik Derecesi	Sig. (p)	Kısmi Kare
Intercept	Wilks' Lambda	0,019	9485,117	2	0,000	0,981
TCA Grupları	Wilks' Lambda	0,878	25,748	2	0,000	0,122

Bağımlı değişkenlere ayrı ayrı bakıldığında, TCAgruplarının DL tercihi üzerinde anlamlı ve orta büyüklükte bir etkisi olduğu (p<0,005 ve kısmi kare=0,103), ancak EL üzerinde anlamlı bir etkisi olmadığı (p=0,179) görülmüştür.

Tablo 4: TCA Gruplarının EL ve DL Üzerindeki Etkisine İlişkin Varyans Analizi Sonuçları

Kaynak	Bağımlı Değişken	Toplam Kareler	Serbestlik Derecesi	Ortalama Kareler	F Değeri	Sig.(p)	Kısmi Kare
TCA Grupları	EL	0,602	1	0,602	1,810	0,179	0,005
	DL	14,480	1	14,480	42,775	0,000	0,103

Tablo 5'de TCA'nın EL ve DL üzerindeki etkisini göstermektedir. TCA'nın EL üzerindeki etkisi anlamlı bulunmamıştır. (p = ,325 > 0,05). TCA'nın DL üzerindeki etkisi ise anlamlıdır (p= 0,000 < 0,05). Etki büyüklüğü ise orta düzeydedir. Bu da TCA'nın DL üzerinde önemli bir etkisi olduğunu göstermektedir.

Tablo 5. Toplumsal Cinsiyet Algısının Etkileşimci Liderlik ve Dönüşümcü Liderlik Üzerine Etkisi

Faktör	**Etkileşimci Liderlik**		**Dönüşümcü Liderlik**	
	β	**t**	**β**	**t**
Toplumsal Cinsiyet Algısı	,051	,986	,332	6,781
R^2	,003		,110	
F	,971		45,988	
p	,325		,000	

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu araştırmada, TCA'nın liderlik tarzları üzerindeki etkisi incelenmiştir. Araştırma bulguları, TCA'nın liderlik tarzı tercihlerinde anlamlı bir etkisi olduğunu göstermiştir. Özellikle TCA'nın DL tarzı ile daha güçlü bir ilişkiye sahip olduğu, EL tarzı üzerindeki etkisinin ise daha sınırlı olduğu tespit edilmiştir. Bu durum, TCA'sı yüksek olan bireylerin, vizyoner, empati odaklı ve değişimi teşvik eden liderlik tarzlarını daha fazla tercih ettiğini ortaya koymaktadır. Araştırma sonuçları, TCA'nın bireylerin liderlik algılarını ve tercihlerine yön veren önemli bir faktör olduğunu göstermektedir. Bu bulgular, liderlik tarzlarının bireylerin toplumsal cinsiyet rolleri ve algıları ile şekillendiğini ve bu algıların liderlik davranışlarını etkileyebileceğini desteklemektedir. Ayrıca, DL tarzının TCA'sı yüksek bireyler tarafından daha fazla benimsenmesi, bu liderlik tarzının daha kapsayıcı ve yenilikçi bir yapıya sahip olduğunu göstermektedir.

Liderlik ile ilgili eğitim eğitimlerde TCA'nın liderlik tarzları üzerindeki etkisi vurgulanabilir ve DL becerilerinin geliştirilmesine yönelik çalışmalar yapılabilir. Organizasyonlarda liderlik pozisyonlarına yönelik seçim süreçlerinde daha kapsayıcı yaklaşımlar benimsenerek çeşitlilik artırılabilir. TCA'yı güçlendirmek için farkındalık geliştirilebilir. DL tarzının organizasyonel başarı üzerindeki olumlu etkileri göz önünde bulundurularak bu tarz teşvik edilebilir. Gelecek araştırmalarda, farklı sektörler ve kültürel bağlamlarda TCA ile liderlik tarzları arasındaki ilişki incelenebilir ve yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi gibi kontrol değişkenleri dahil edilerek daha kapsamlı analizler yapılabilir.

KAYNAKÇA

Akkaş, I. (2024). Cinsiyet Ve Toplumsal Cinsiyet Kavramlari Çerçevesinde Ortaya Çikan Toplumsal Cinsiyet Ayrimciliği. *Ekev Akademi Dergisi*(Icoaef Özel Sayı), 97-118.

Altınova, H. H., & Duyan, V. (2013). Toplumsal Cinsiyet Algisi Ölçeğinin Geçerlik Güvenirlik Çalişmasi. *Toplum Ve Sosyal Hizmet*, *24*(2), 9-22.

Barda, B. (2019). *Üniversite Öğrencilerinin Liderlik Tarzları Ile Toplumsal Cinsiyet Rolleri Arasındaki Ilişkinin Incelenmesi* Sağlık Bilimleri Enstitüsü].

Bass, B. M. (1999). Two Decades Of Research And Development In Transformational Leadership. *European Journal Of Work And Organizational Psychology*, *8*(1), 9-32.

Bem, S. L. (1981). Gender Schema Theory: A Cognitive Account Of Sex Typing. *Psychological Review*, *88*(4), 354.

Çatir, O. (2015). Dönüşümcü Ve Etkileşimci Liderliğin Örgütsel Sessizlik Üzerine Etkisi: Otel Işletmelerinde Bir Uygulama.

Eagly, A. H., Johannesen-Schmidt, M. C., & Van Engen, M. L. (2003). Transformational, Transactional, And Laissez-Faire Leadership Styles: A Meta-Analysis Comparing Women And Men. *Psychological Bulletin*, *129*(4), 569.

Eagly, A. H., & Karau, S. J. (2002). Role Congruity Theory Of Prejudice Toward Female Leaders. *Psychological Review*, *109*(3), 573.

Judge, T. A., & Piccolo, R. F. (2004). Transformational And Transactional Leadership: A Meta-Analytic Test Of Their Relative Validity. *Journal Of Applied Psychology*, *89*(5), 755.

Mercan, N. (2016). Liderlik Tarzlari Ve Toplumsal Cinsiyete Etkisi. *Toros Üniversitesi Iisbf Sosyal Bilimler Dergisi*, *3*(5), 131-142.

Ridgeway, C. L., & Correll, S. J. (2004). Unpacking The Gender System: A Theoretical Perspective On Gender Beliefs And Social Relations. *Gender & Society*, *18*(4), 510-531.

Skogstad, A., Einarsen, S., Torsheim, T., Aasland, M. S., & Hetland, H. (2007). The Destructiveness Of Laissez-Faire Leadership Behavior. *Journal Of Occupational Health Psychology*, *12*(1), 80.

Ünlüönen, K., & Çatır, O. (2016). Dönüşümcü Ve Etkileşimci Liderliğin Örgütsel Sessizlik Üzerine Etkisi: Otel Işletmelerinde Bir Araştırma. *Seyahat Ve Otel Işletmeciliği Dergisi*, *13*(2), 69-88.

Yukl, G. (2012). Effective Leadership Behavior: What We Know And What Questions Need More Attention. *Academy Of Management Perspectives*, *26*(4), 66-85.

DİJİTAL YETKİNLİK VE LİDERLİK KAVRAMLARININ BİBLİYOMETRİK ANALİZİ

Dr.Öğr.Üyesi Mecbure ASLAN TEKE
Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi mecbureaslan@ksu.edu.tr

ÖZET

Dijital dönüşüm ile birlikte dijital yetkinlik konusuna olan ilgi gün geçtikçe artmakla birlikte özellikle iş yaşamında liderlerin de dijital çağa uyumu ve dijital yetkinlikleri daha fazla ilgi çekmektedir. Dijital yetkinlik liderler ve çalışanlar için vazgeçilmez bir unsur haline gelmektedir. Liderlerin dijital yetkinlikleri hem çalışanlar hem örgüt bütünü açısından yol gösterici olmakla birlikte liderler de aranan en önemli özelliklerden biri olarak yerini almaktadır. Bu çalışmada dijital yetkinlik ve liderlik konularına ilişkin yayınlanmış çalışmaların bibliyometrik analizine yer verilmiştir. Web of Science veri tabanında indekslenen farklı türdeki yayınlar analiz birimi olarak alınmıştır. Bibliyometrik analiz aracı olarak VOSviewer programı tercih edilmiştir. Bibliyometrik analiz ile akademik alanda yapılan çalışmalar nicel olarak incelenebilmektedir. Çalışma da yayın yapılan yıllar, ülkeler, atıf yapılan yazarlar, kullanılan anahtar kelimeler ve bağlantı güçleri incelenmiştir. Söz konusu iki konu ile ilgili farklı tarih aralıklarında çalışmalar olmakla beraber bibliyometrik analiz yöntemini tercih eden çalışmaya rastlanmamıştır. Yapılan bu çalışma yol gösterici olurken araştırma sonuçlarının literatüre ve araştırmacılara katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Anahtar Kelimeler: Dijital Yetkinlik, Liderlik, Bibliyometrik Analiz

GİRİŞ

İş dünyasında teknolojik yeniliklerin benimsenmesi olarak görülen dijital dönüşüm sürecinde, etkin sonuçlara ulaşmak isteyen vizyon sahibi liderler, teknik altyapı yatırımlarının yanı sıra beşeri sermayeye de odaklanmaktadırlar. Bu dönüşüm serüveninin başarıyla tamamlanması, yöneticilerin değişim sürecini aktif şekilde yönlendirmesine bağlı olmaktadır.

Dijital çağın gerekliliklerine uygun liderlik sergilemek isteyen yönetici kadroları, yaratıcı fikirleri teşvik etmeli, dijital projelere gerekli desteği sunmalı ve çalışanlarının teknolojik uyum kapasitesini geliştirmelidir. Bu sayede liderlik anlayışı, kurumun tüm katmanlarına yayılarak sürdürülebilir ve dönüştürücü bir etki yaratmaktadır. Bu noktada dijital yetkinlikler hem liderler hem çalışanlar hem de örgütlerin geneli için daha önemli hale gelmektedir. Dijital yetkinlik, tek başına teknik uzmanlık ve bilgi birikiminden ibaret olmayıp, teknoloji kullanımının toplumsal ilişkiler ve duygusal boyutlarını da içeren kapsamlı ve evrimleşen bir olgudur (Khatun and Kumar,2024). Sadece dijital araçları etkin kullanabilmekle kalmayıp, sanal ortamlarda sağlıklı sosyal bağlar kurabilme ve çevrimiçi dünyada duygusal farkındalık sergileyebilme gibi becerileri de kapsayan çok yönlü bir yeterlilik alanını ifade etmektedir. Liderler, kurumsal dijital düşünce yapısının ilerlemesi adına, kuruluşun gereksinimleri ile çalışanların bireysel beceri ve değer yargıları arasında uyum sağlamalıdır. Bu denge, bir organizasyonda teknolojik dönüşümün daha sorunsuz ilerlemesine zemin hazırlayacaktır (Neumeyer, and Liu, 2021). Liderlerin etkinliği açısından güçlü dijital yetkinliklere sahip olması her geçen gün çok daha önemli hale gelmektedir. Bu noktadan hareketle dijital yetkinlik ve liderlik konuları yapılan birçok çalışma ile ele alınmıştır. Bu çalışmada bu konularla ilgili yapılan çalışmalar bibliyometrik analiz yöntemiyle incelenmektedir. Akademik trendlerin takibini sağlayan görselleştirme programları aracılığıyla bir disiplinin mevcut durumunu sayısal ve yapısal verilerle ortaya koymakta yararlanılan analitik bir yöntem olan bibliyometrik analiz, bilimsel alanlardaki eğilimlerin incelenmesine olanak tanımaktadır (Dirik vd., 2023).

Bu çalışma ile Web of Science veri tabanında taranan kaynaklarda dijital yetkinlik ve liderlik konularında yapılmış çalışmalar bibliyometrik analiz yöntemi ile incelenmektedir. Yapılan çalışmaların nicel verileri ve göstergeleri araştırmacıların dikkatine sunulmakla birlikte daha sonra yapılacak çalışmalar için hem teorik hem de ortaya koyduğu bulgular sayesinde yöntemsel bir çerçeve sunacağı öngörülmektedir.

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Dijital Yetkinlik ve Liderlik

Dijital dönüşüm ile birlikte yaşamın her alanında dijital teknolojiler yerini alırken iş yaşamında da kullanımı ivme kazanmaktadır. İş yaşamında gerek çalışanların gerek ise liderlerin, yöneticilerin dijital teknolojilere uyumu ve bu uyuma ek olarak göstereceği yetkinlikler de daha fazla önemli hale gelmektedir. Liderler takipçilerine yol gösterip motive etmekte, onların gelişimine katkı da bulunup yenilikleri takip etmekte ve onlara ilham vermektedir. Dijital dönüşümle birlikte dijital yetkinliklere sahip olmak böylece liderler için vazgeçilmez bir unsur haline gelmektedir.

Dijital yetkinlik, modern dünyaya uyum sağlarken yaşam boyu öğrenmeye odaklı ve teknolojik yeniliklere uyumu kolaylaştıracak yetenekleri ifade etmektedir. Ferrari'nin (2012)'de ortaya koyduğu dijital yetkinlik tanımı, çağdaş iş ortamlarında gerekli olan dijital becerilerin kapsamlı bir çerçevesini sunmaktadır. Bu tanıma göre dijital yetkinlik; bilişim teknolojileri ve dijital medyayı kullanarak:

- İş görevlerini tamamlama
- Sorunlara çözüm bulma
- İletişim ağları kurma
- Bilgi yönetimi sağlama
- İşbirlikçi çalışmalar yürütme
- İçerik üretme ve dağıtma

gibi çeşitli faaliyetleri etkili, verimli, uygun, eleştirel,yaratıcı, bağımsız, esnek, etik ve düşünümsel biçimde gerçekleştirebilmek için gereken bilgi, beceri, tutum, yetenek, strateji ve farkındalık unsurlarının bütünüdür. Bu yaklaşım, dijital yetkinliklerin yalnızca teknik yeteneklerle sınırlı kalmadığını, aynı zamanda sosyal ve etik boyutları da içerdiğini belirtmektedir.

Vieru'nun 2015 yılında geliştirdiği dijital yetkinlik modeli, dört temel bileşeni içermektedir:

- Teknolojik Boyut: Mevcut veya yeni bilgi teknolojilerini etkin ve verimli şekilde kullanarak iş görevlerini başarıyla yönetebilme kapasitesi.
- Bilişsel Boyut: Belirli bir kurumsal bağlamda, bilgilerin uygunluğunu ve güvenilirliğini değerlendirerek, bu bilgileri okuma, seçme, yorumlama ve değerlendirme yeteneği.
- Kurumsal Kültür Boyutu: Kurumun mevcut çalışma normları ve değerleri doğrultusunda, bilgi teknolojilerini kullanarak diğer çalışanlarla etkili işbirliği ve etkileşim kurabilme becerisi.
- Entegrasyon Boyutu: Bu üç temel bileşenin bütünleşmesi olarak, kurum üyelerinin bilgiyi depolama, aktarma ve paylaşma süreçlerinde bilgi teknolojilerinin sunduğu avantajları kavrayabilme ve bunları işbirlikçi yeni bilgi tabanları oluşturmada kullanabilme yetkinliği.

Etkili dijital liderler, teknolojinin entegrasyonunu teşvik eden bir ortam yaratmakta ve böylece ekiplerinin dijital becerilerini geliştirmektedir (Zeng vd., 2024). Çalışmalar, dijital yetkinliğin çalışan performansını önemli ölçüde etkilediğini ve liderlerin bu süreçte kolaylaştırıcı olarak hareket ettiğini göstermektedir (Raharjo ve Prasetyo,2024). Dijital yetkinlik ve liderlik, dijital çağ ortamında giderek daha fazla iç içe geçmekte ve etkili liderlik, çalışanlar arasında dijital becerilerin geliştirilmesi için önemli rol oynamaktadır. Araştırmalar, yöneticilerin ve liderlerin dijital yeterliliği arttırmada önemli bir rol oynadığını ve bunun da örgütsel performansı arttırdığını göstermektedir. Dijital yetkinlik ve

liderlik, yalnızca teknolojik bilgi edinmekle kalmayıp, aynı zamanda insan yönetimi becerilerini de içeren bir yaklaşım gerektirmektedir. Bu açıdan bakıldığında, liderlerin sürekli öğrenmeye istekli olmaları ve dijital yenilikleri takip etmeleri gerekmekte olup bu yetkinlikler, örgütlerin sürdürülebilir büyüme hedeflerine ulaşabilmeleri için hayati rol oynamaktadır.

ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Bu çalışma bibliyometrik analiz yönetimiyle analiz edilmiştir. Bibliyometrik analiz, nesnel veriler elde etmek için belirli alandaki bilgi yapısını ve ortaya çıkan eğilimleri analiz eden ölçülebilir bir bilişim yöntemidir (Kreps ve Neuhauser, 2013; Guo vd., 2020).Çalışmada bibliyometrik analiz için VOSwiver programı tercih edilmiştir.

Çalışmanın amacı doğrultusunda dijital yetkinlik ve liderlik konularında Web of Science veri tabanında taranan kaynaklarda yapılmış çalışmaların bibliyometrik yöntemle analiz edilmesi için şu sorulara cevaplar aranmıştır;

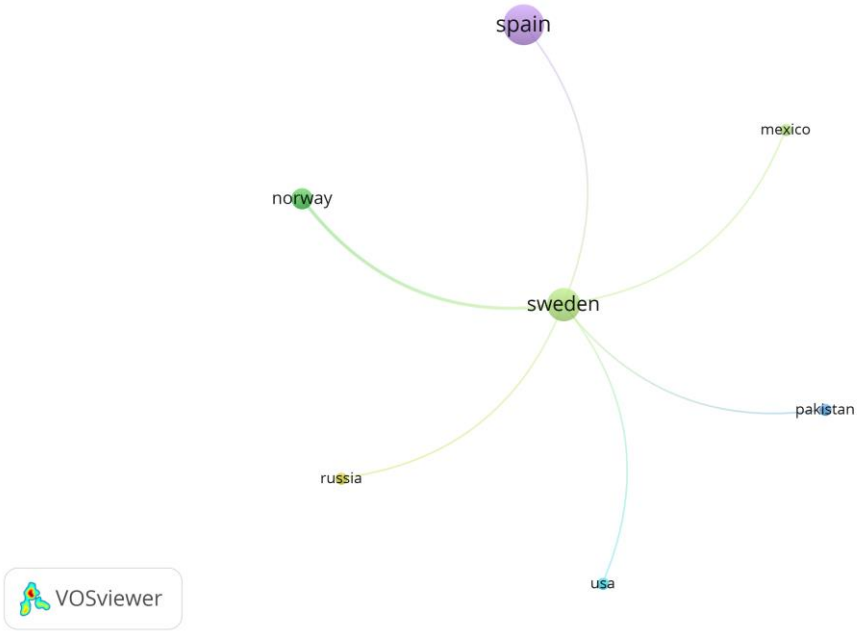
- Dijital yetkinlik ve liderlik konularını içeren ve Web of Science veri tabanında taranan kaynaklarda yayınlanmış çalışmaların yıllara göre dağılımı nasıldır?
- Dijital yetkinlik ve liderlik konuları üzerinde en fazla çalışma yaparak literatüre katkılarını sunan üniversiteler hangileridir?
- Dijital yetkinlik ve liderlik konularını içeren ve Web of Science veri tabanında taranan kaynaklarda yayınlanmış çalışmaların yıllara göre anahtar kelimelerin toplam bağlantı gücü nasıldır?
- Dijital yetkinlik ve liderlik konularında çalışma yaparak en fazla atıf alan yazarlar hangileridir?

Bu sorulara çözüm üretmek için, Web of Science veri tabanı kullanılarak yapılmış olan çalışmalarla ilgili veriler toplanmış ve bibliyometrik analiz yöntemi ile makaleler, ülkeler ve anahtar kelimeler arasındaki ilişki belirlenmeye çalışılmıştır. Bu kapsamda 1950-2025 yılları arasında 06.04.2025 tarihi itibariyle (tüm alanlar seçilerek), Web of Science veri tabanında dijital yetkinlik ve liderlik anahtar kelimeleri dikkate alınarak tarama yapılmıştır. Yapılan tarama sonucunda 2012-2025 yıllarına ait 102 çalışma tespit edilmiştir. Bibliyometrik çalışmanın örneklemini oluşturan 102 yayın içeriğini; makale (79), bildiri (20), erken görünüm çalışma (5), derleme makale (3) , data paper (1) ve geri çekilmiş yayın (1) çalışmalar oluşturmaktadır. Bibliyometrik analiz örneklemini Web of Science veri tabanında yer alan ve en az bir kez [(“digital competence”) and (“leadership”)] kelime grubunu içeren bilimsel yayınlar oluşturmaktadır.

BULGULAR VE TARTIŞMA

Dijital Yetkinlik ve liderlik konularında bibliyometrik analiz yöntemi ile Web of Science veri tabanında tarama yapılmış, yapılan çalışmaların yıllara göre dağılımına bakıldığında 2012-2025 yılları arasında çalışmaların dağılım gösterdiği tespit edilmiştir. En çok yayın 2023 yılında yapılmış olup 20 yayın olduğu görülmektedir. 2024 yılında (16) yayın yer alırken en az yayının 2012 ve 2015 yılında olduğu (1 yayın) görülmektedir. 2025 yılına ait ise 8 yayın olduğu tespit edilmiştir. Yapılan tarama kriterleri çerçevesinde 2013 ve 2014 yıllarında yapılan yayına rastlanılmamıştır. Yapılan çalışmaların ülkelere göre dağılımına bakılmış olup Şekil 1’de gösterilmiştir.

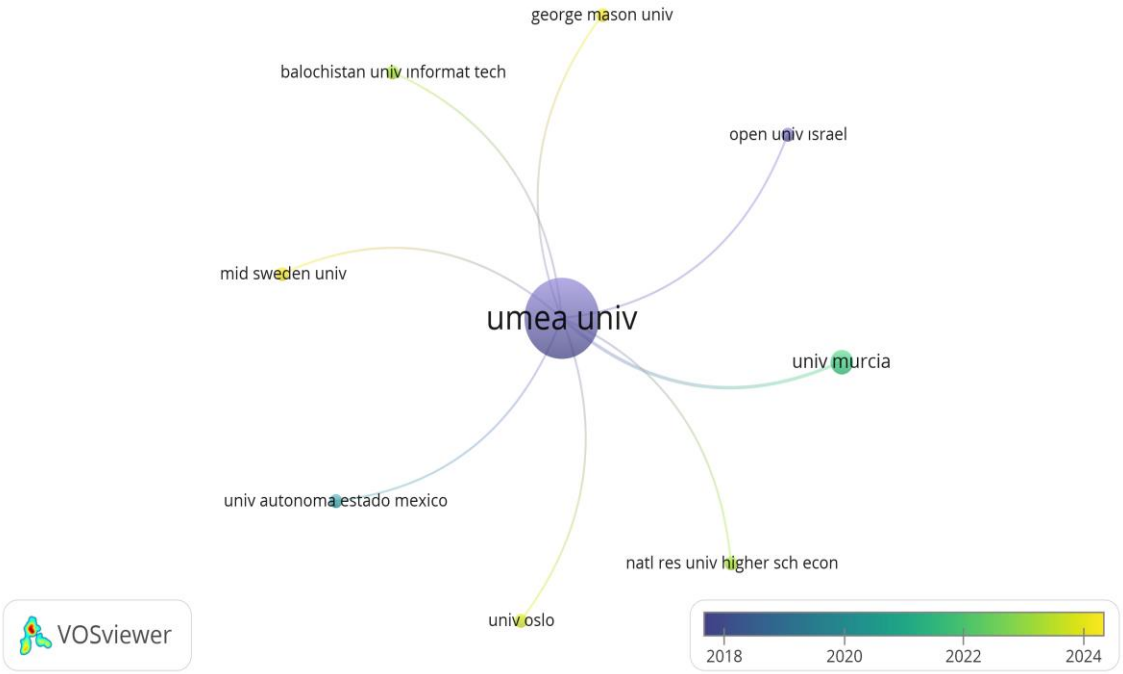
Şekil 1: Dijital Yetkinlik ve Liderlik İle İlgili Çalışmaların Ülkelere Göre Dağılımı



Şekil 1 incelendiğinde dijital yetkinlik ve liderlik ile ilgili çalışmaların ülkelere göre dağılımında en fazla yayın yapan ülkenin 06.04.2025 tarihi itibari ile İspanya (19) yayın, İsveç (9) ve Rusya (8) yayın olduğu görülmektedir. Türkiye'de ise 1 yayın olduğu görülmektedir. En çok atıf alan ülke İsveç (246) atıf olup İspanya (103) ve İsrail (99) atıf alarak takip etmektedir.

VOSviewer programı ile 2012-2025 yılları arasında çalışılmış "dijital yetkinlik ve liderlik" konularında yapılan çalışmaların üniversitelere göre dağılımı incelenmiş ve analiz sonuçları Şekil 2'de şu şekilde gösterilmiştir.

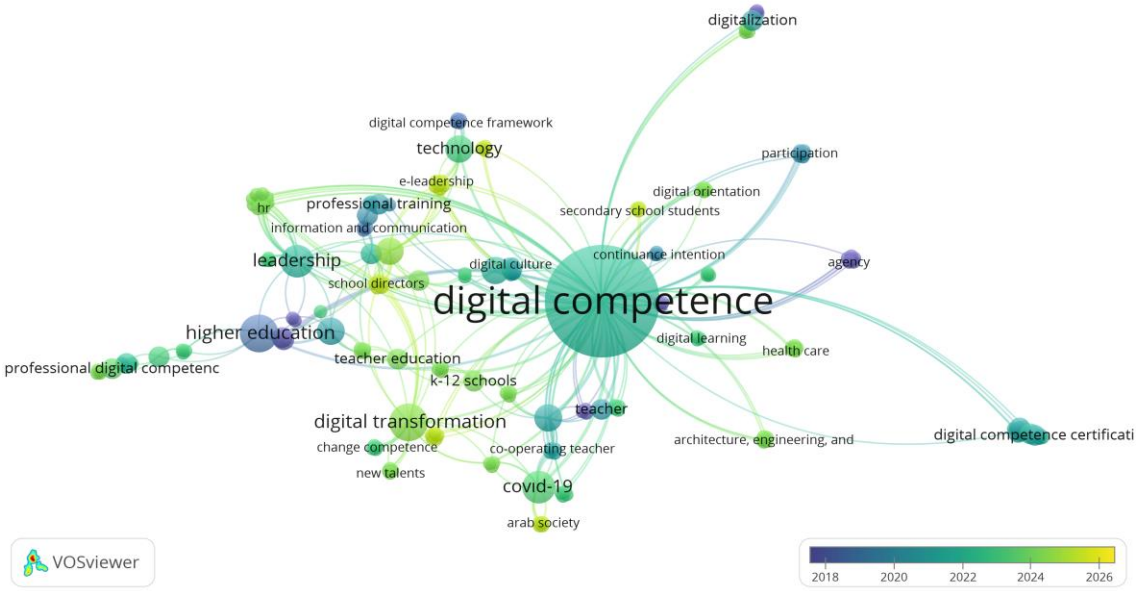
Şekil 2: Dijital Yetkinlik ve Liderlik İle İlgili Çalışmaların Üniversitelere Göre Dağılımı



En çok atıf alan üniversite Umea Üniversitesi (220), Open of İsrael Üniversitesi (99) ve üçüncü sırada da Rusya State Social Üniversitesi (52) yer almaktadır. Bağlantı gücü en yüksek üniversite ise de Umea Üniversitesi (9)'dir.

Web of Science veri tabanında 2012-2025 yılları arasında yayımlanmış "dijital yetkinlik ve liderlik " konusunda yapılan 102 adet çalışmada kullanılan anahtar kelimelerin ve toplam bağlantı güçlerinin neler olduğu VOSviewer programı ile belirlenmiş ve analiz sonuçları Şekil 3'de gösterilmiştir.

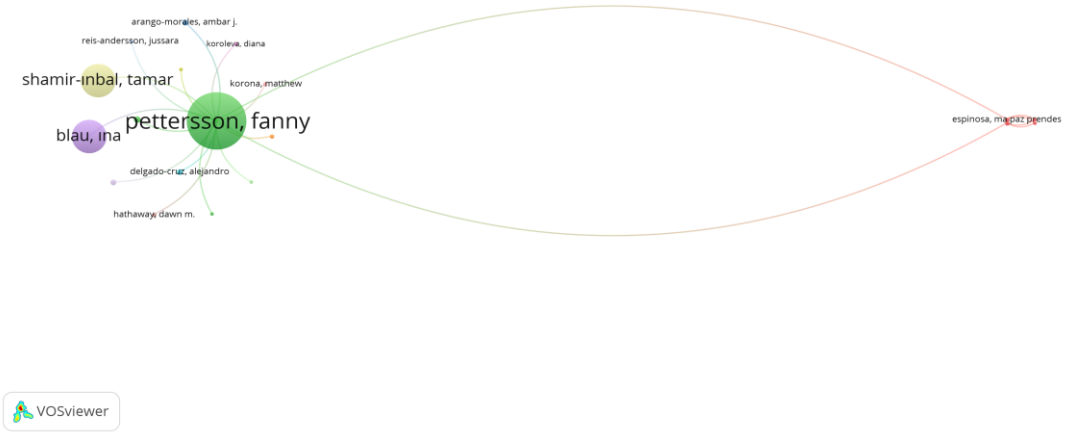
Şekil 3: Dijital Yetkinlik ve Liderlik ile İlgili Çalışmaların Anahtar Kelimelere Göre Dağılımı



Şekil 3 incelendiğinde 2012-2025 yılları arasında dijital yetkinlik ve liderlik ile yapılan çalışmalarda kullanılan anahtar kelimeler ve diğer anahtar kelimeler ile bağlantı gücü en yüksek olan anahtar kelime "digital competence" dijital yetkinlik (106) birinci sırada, "leadership" liderlik (28) bağlantı gücüyle ikinci sırada yer alırken "digital leadership" dijital liderlik (17) ve "technology" teknoloji (17) bağlantı gücü ile üçüncü sırada yer almaktadır.

Web of Science veri tabanında 2012-2025 yılları arasında çalışılmış "dijital yetkinlik ve liderlik" konularında yapılan çalışmaların en çok atıf alan yazarlara göre dağılımı incelenmiş ve analiz sonuçları Şekil 4'de şu şekilde gösterilmiştir.

Şekil 4: Dijital Yetkinlik ve Liderlik ile İlgili Çalışmaların Yazarlara Göre Dağılımı



Şekil 4 incelendiğinde görüldüğü üzere en çok atıf alan yazarları tespit etmek üzere en az 1 yayın ve en az 1 atıf kriteri ile yazar atıf analizine dair ağ haritası çıkarılmıştır. Fanny Pettersson (220) atıf ile en fazla atıf alan yazardır. Ina Blau ve Tamar Shamir-Inbal (99) atıf ile en fazla atıf alan ikinci yazarlar olup üçüncü sırada Elena V. Frolova, Olga V. Rogach ve Tatyana M. Ryabova gelmektedir. Toplam bağlantı gücü en yüksek olan yazar ise Fanny Pettersson (16)'dır.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu çalışmada dijital yetkinlik ve liderlik konularında Web of Science veri tabanında yapılmış çalışmalar bibliyometrik yöntem analizi ile incelenmiştir. Araştırmada özellikle 2023 yılında (20) yayın ve 2024 yılında (16) yayına rastlanılmıştır. Yapay zeka kavramının da gün geçtikçe iş yaşamına daha fazla dahil olmasıyla dijital yetkinlik konularına olan ilginin arttığı söylenebilir. Bu konularda en fazla yayın yapan ülkenin İspanya olduğu, araştırmanın yapıldığı tarih itibariyle en fazla atıf yapılan çalışmaların İsveç'te (246 atıf) yapılan çalışmalar olduğu görülmüştür. En çok atıf alan üniversite ise Umea Üniversitesi (220)'dir. Dijital yetkinlik (106) bağlantı gücü ile en fazla kullanılan anahtar kelime olduğu görülmekte olup bu anahtar kelimeyi sırasıyla liderlik (28), dijital liderlik (17) ve teknoloji (17) anahtar kelimeleri takip etmektedir.

Dijital yetkinlik ve liderlik konularına ilişkin yapılan bibliyometrik analizin sadece Web of Science veri tabanında yapılması araştırmanın kısıtını oluşturmaktadır. Dijital yetkinlik konusunun artan önemi düşünüldüğünde liderlik için vazgeçilmez bir unsur olduğu söylenebilir ki ilerleyen dönemlerde bu durum daha fazla kendini hissettirecektir. Bu konulara ilişkin ulusal veya uluslararası tezler farklı parametreler açısından araştırılabilir. Yine farklı veri tabanlarından faydalanarak bibliyometrik analiz yapılabilir. Farklı nitel araştırma yöntemleriyle desteklenebilir. Araştırmada konuların bibliyometrik analiz yöntemiyle incelenmesi alan yazına katkı sağlarken, konulara ilişkin elde edilen sonuçların araştırmacılara farklı bir bakış açısı kazandıracağı düşünülmektedir.

KAYNAKÇA

Ferrari, A. (2012). *Digital competence in practice: An analysis of frameworks*. Sevilla: Joint Research Centre (JRC), European Commission.

Dirik, D., Eryılmaz, İ. ve Erhan, T. (2023). Post-truth kavramı üzerine yapılan çalışmaların VOSviewer ile bibliyometrik analizi. *Sosyal Mucit Academic Review*, 4(2), 164-188. http://dx.doi.org/10.54733/smar.1271369

Guo, Y., Hao, Z., Zhao, S., Gong, J., ve Yang, F. (2020). Artifical intelligence in health care: bibliometric anaysis. *Journal of Medical Internet Research*, 22 (7), 1-12.

Khatun, R., & Kumar, V. (2024). Digital competencies and women empowerment- A digital approach. *International Journal for Multidisciplinary Research*. https://doi.org/10.36948/ijfmr.2024.v06i02.14577

Kreps GL. ve Neuhauser L. (2013) Artificial intelligence and immediacy: designing health communication to personally engage consumers and providers. *Patient Educ Couns.* 92(2), 205- 210.

Neumeyer, X., & Liu, M. (2021). Managerial competencies and development in the digital age. *IEEE Engineering Management Review, 49*(3), 49–55. https://doi.org/10.1109/EMR.2021.3101950

Raharjo, F. Y. S., & Prasetyo, F. I. (2024). E-skill dan e-leadership: Faktor penting dalam meningkatkan kinerja pegawai di perguruan tinggi pada era digital. *Akuntansi Pajak dan Kebijakan Ekonomi Digital, 1*(3), 351–369. https://doi.org/10.61132/apke.v1i3.415

Vieru, D. (2015). Towards a multi-dimensional model of digital competence in small-and medium-sized enterprises. In *Encyclopedia of information science and technology* (3rd ed., pp. 6715–6725). IGI Global.

Zeng, M. L., Alias, B. S., & Wahab, J. L. A. (2024). *Principals' digital leadership and teachers' digital competence: A Systematic Literature Review (2019-2023).* https://doi.org/10.53555/kuey.v30i4.2223.

ÖRGÜTSEL ADALETİN İŞTEN AYRILMA NİYETİNE ETKİSİNDE ÖRGÜTSEL SİNİZMİN ARACILIK ROLÜ

Mehmet Selman KOBANOĞLU
Samsun Üniversitesi, mehmet.kobanoglu@samsun.edu.tr

Murat KARATAŞ
Karadeniz Teknik Üniversitesi, muratkaratass@ktu.edu.tr

Selen UYGUNGİL ERDOĞAN
Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi, suygungilerdogan@osmaniye.edu.tr

Özet

Yönetici davranışlarının algılanmasından işgörenlerin tutum belirleme ve davranışa dönüştürmesine kadar geniş bir çerçevede değerlendirilen örgütsel adalet örgütlerin amaçları doğrultusunda sarf edilen çabaları da akamete uğratma potansiyeline sahiptir. Literratürde örgütsel adaletin örgütler üzerine etkisini araştıran çok sayıda araştırma bulunmaktadır. Bu çalışmanın amacı, örgütsel adaletin işten ayrılma niyetine etkisinde örgütsel sinizmin aracı rolünün belirlenmesidir. Yapılan literatür taramasında örgütsel adalet, işten ayrılma niyeti ve örgütsel sinizmin bir arada ele alındığı yayına rastlanmamıştır. Bu bakımdan özgün bir çalışma olduğu söylenebilir. Bu doğrultusunda hazırlanan anket formu Kayseri'de imalat sektöründe faaliyet göstermekte olan büyük ölçekli işletmelerin birinci basamak (operatif) yöneticilerinden kolayda örnekleme yoluyla elde edilen 440 veri ile analizler gerçekleştirilmiştir. Elde edilen verilerin analizi sürecinde IBM SPSS, AMOS ve Process Macro paket programları kullanılmıştır. Öncelikle verilerin güvenilir ve geçerli olduklarının belirlenebilmesi amacıyla Cronbach's Alpha katsayıları, çarpıklık ve basıklık değerleri ile her bir ölçeğe ilişkin doğrulayıcı faktör analizi sonuçları değerlendirmeye tabi tutulmuştur. Analizlerin yapılmasında frekans analizi, güvenilirlik analizi, doğrulayıcı faktör analizi ve yapısal eşitlik modeli çerçevesinde yol analizinden faydalanılmıştır. Örgütsel adaletin işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu ve örgütsel sinizmin söz konusu etkide aracı rolünün bulunduğu gözlemlenmiştir.

Anahtar Kelimeler: örgütsel adalet, işten ayrılma niyeti, örgütsel sinizm

Giriş ve Çalışmanın Amacı

Teknolojinin yaygınlaşması ile yapay zekâ, derin öğrenme ve makine öğrenmesi gibi uygulamaların tüm örgütler tarafından kolayca erişilebilir ve kullanılabilir hale gelmesi günümüz örgütlerinin bilgiye çok daha çabuk ulaşabilmesi, değerlendirebilmesi ve kullanabilmesine katkıda bulunmaktadır. Bu denli kolaylıkla temin edilebilen ve uygulanabilen işe yönelik bilgi, günümüz iş dünyasında taklit edilebilmesi en güç rekabet avantajı olarak işgücünü öne çıkarmıştır. Böylesine önemli hale gelen işgücünü örgüt bünyesinde tutmak, davranışlarını istendik yöne çekebilmek, örgütsel hedeflere ve örgüte bağlılıklarını sağlamak, etkinliklerini ve verimliliklerini maksimum düzeyde tutabilmek açısından gün geçtikçe daha önemli bir hale gelmektedir.

Adalet kavramı, meşru, sosyal ve ahlaki ilkelerin sürdürülebilir kılınması adına varlık ve sorumlulukların hak sahiplerine göre nasıl dağıtıldığını ifade eden otorite iradesi olarak tanımlanmaktadır (Greenberg ve Bies, 1992), Her bireyin adalet ihtiyacı farklılık gösterdiği bilinmekle birlikte Pitkin (1981) adaleti açlık hissini de aşan bir güç ve varlık olarak betimlemekte, Taylor (2003) adaleti, hayatın tabii sürecinde yaşanabilecek gerilimi azaltmak için cezai, hukuki ve topluma dair kolları olan bir halata benzetmektedir.

Örgütsel adalet terimi 1980'lerde Jerry Greenberg tarafından işgörenlerin iş yeri gibi çeşitli örgütlerde gerçekleşen adaletle ilgili faaliyetlere olan ilgi ve endişelerini tanımlamak amacıyla türetilmiş olup, işgörenlerin örgütsel bağlamda adalet algılarının belirlenmesi olarak literatürde yer bulmuştur (Levy ve Norris-Watts, 2004). İşbaşı (2001), örgütsel adaleti günümüz örgütlerinde gittikçe önem kazanan ve örgüt literatüründe oldukça geniş bir yer tutan, örgüt üyeleri arasındaki etkileşimin gereklilikleri açısından kazanımların dağıtılmasına yönelik usuller, prosedürler, sosyal normlar ve kurallar manzumesi olarak tanımlamaktadır. Örgütsel adalet, çalışanların örgüte bağlılığını etkileyen yönetici davranışlarının algılanması yanında tutum belirleme ve davranışa dönüştürme potansiyeline sahip psikolojik temelleri olan önemli bir kavramdır (Eberlin ve Tatum 2008). Bir başka tanımda Aydoğan ve Köse (2021) örgütsel adaletin, çalışanların ne ölçüde adil davranış gördüklerine yönelik zihinlerinde oluşan algı olduğunu ifade etmektedirler.

Kazanımların adil dağıtımı konusunda işgörenlerin örgütü algılama biçimi sosyal bilimciler, siyaset bilimciler ve psikologlarla birlikte pek çok araştırmacının ilgisini çekmiştir (Özmen, Arbak ve Özer, 2007). Bu çerçevede yapılan çalışmalarda örgütsel adalet algısının üç boyut altında birleştiği yaygın olarak kabul edilmektedir; (1) işgörenlerin örgütsel kararlar sonrası kaynaklardan paylarını adil olarak alıp almamalarına ilişkin algılarını ifade eden dağıtımsal (distributive) adalet, (2) söz konusu kararların hangi süreçler sonrası nasıl (tutarlı, önyargısız, isabetli, düzeltilebilir ve etik) alındığına ilişkin algılarını ifade eden prosedürel (procedural) adalet ve (3) bilginin uygun şekilde paylaşılarak ve kabalıktan kaçınarak kendilerine nasıl davranıldığına, bir diğer ifadeyle kendileriyle olan etkileşimin adil olup olmamasına ilişkin algılarını ifade eden etkileşimsel (interactional) adalet (Wiseman ve Stillwell, 2022). Kimi yazarların etkileşimsel adalet boyutu yerine kişilerarası (interpersonal) adalet ve bilgisel (informational) adalet adı altında iki boyut kullandığı görülmekle (Colquitt, 2001) birlikte, kimi araştırmacıların ise etkileşimsel adaleti prosedürel adaletin sosyal bir yönü olarak kabul ettiği bilinmektedir (Niehoff ve Moorman 1993; Reb vd., 2006). Fakat yakın zamanda yapılan faktör-analitik ve meta-analitik araştırmalar prosedürel adalet ile etkileşimsel adaletin hem yapılarında hem de bağlı değişkenlerle ilişkilerinde farklılık taşıdıklarını ortaya koymaktadır (Reb vd., 2006).

İşten ayrılma niyeti, çalışanın fiilen işyerinden ayrılmasından farklı olarak örgütten çekilmeye yönelik davranışsal tutumu olarak tanımlanabilir (Aydoğdu ve Aşıkgil 2011). İşten ayrılma niyeti, işi bırakma durumunu ele alan araştırmalarda yaygın olarak kullanılmakla birlikte, iş arama, örtük olarak işten ayrılma (çekilme) ve iş aramayı kabul etme iradesi olarak yorumlanmaktadır (Hom, vd., 2012). Temelde, bu kavram, örgütten bilinçli ve isteyerek ayrılma isteğini ifade etmektedir (Tett ve Meyer 1993). March ve Simon (1958) teorisi, işten ayrılma niyetinin çalışanların başka bir örgüte geçme isteğine bağlı olduğunu belirtmekle birlikte, çalışanın işten ayrılma niyeti, sosyal ilişkilerini yenileme düşüncesinin bir sonucu olarak da değerlendirilebilir (Settoon, Bennett ve Liden 1996).

Örgütler, çalışanlarının işlerinden ayrılmaları nedeniyle oluşan istihdam açığını doldurabilmek için yüksek maliyetlere katlanmak durumunda kalmaktadırlar. Bu nedenle "işgörenlerin işten ayrılma niyetlerini ne belirler?" sorusunun cevabı örgüt yöneticileri için büyük önem taşımaktadır (Firth vd., 2004). İşten ayrılma niyeti kavramı her ne kadar bir niyeti ifade ediyor olsa da, niyetler, bireyin algısını ve bu algıların bir sonucu olarak verilen yargıyı öngörme açısından davranışın belirleyicisi için anahtar bir konumda bulunmaktadır ve işten ayrılma niyetinin karar alma sürecindeki son kısım olduğu bilinmektedir (McCarthy vd., 2007). Davranışsal niyetin gerçek davranışın iyi bir öngörücüsü olduğunu ileri süren planlı davranış teorisi (Planned Behavior Theory) (Ajzen, 1991) kapsamında ele alındığında, işten ayrılma niyetinin işten ayrılma davranışına dönüşmesi teoride beklenen bir duruma dikkati çekmektedir (Appollis, 2010). İşten ayrılma niyetinin örgütsel bağlılık (Joo ve Park, 2010), iş tatmini (Applebaum ve ark., 2010) ve işe yabancılaşma (Du Plooy ve Roodt, 2010) ile yakından ilişkili olduğu rapor edilmiştir.

Sinik kelimesi "Güdülerinin ve eylemlerinin samimiyetine veya iyiliğine inanmama eğilimi gösteren insanın bunu alaycı bir biçimde ifade etme alışkanlığı olarak tanımlanmakta, kusur bulucu olarak açıklanmaktadır (Dean, Pamela ve Ravı 1998). Bir düşünce tarzı olarak bakıldığında ise, iletişim içinde olduklarına karşı güven eksikliği duyan (Bateman ve Fujita 1992) onlardan hoşlanmadığı gibi küçük görerek alay eden (Anderson 1996) insanları yalnız kendi çıkarlarına hizmet etmeyi makul gören ve güvenilmez olarak kabul eden ve bu nedenle karamsarlık ve hayal kırıklıkları ile tanınan bireyleri tanımladığı bilinmektedir (Metzger, 2004; Kalağan ve Güzeller 2010).

Örgütsel sinizm, bireyin örgüt yönetimine ilişkin olumsuz inançları, duyguları ve bu nedenle yöneldiği davranışlarla karakterize edilen bireysel tutum olarak tanımlanmakta, daha önce elde ettikleri deneyimlerine ya da gözlemlerine duyarlı bir yanıt olarak geliştiği ifade edilmektedir (James, 2005). Dean (1995), örgüt yöneticilerinin yalnız kendi kariyerlerine odaklandığı, başarılı ve adil bir yönetim becerisine sahip olmadığı ve haksız girişimlerde bulundukları durumlarda sinizmin geliştiğini ve bir virüs gibi örgütte yayılım gösterdiğini savunmaktadır. Bir başka dikkate değer konu ise, kendilerini olumsuz politik ortamlarda çalışmakta olarak algılayan örgüt üyelerinin, örgüte karşı sinik tutumlar geliştirebilmekte oldukları iddiasıdır (Dulebohn vd., 2012; Davis & Gardner, 2004).

Çalışma örgütsel adalet algısının işten ayrılma niyeti ile olan ilişkisini ve bu ilişkide örgütsel sinizmin aracılık rolünü ortaya koymayı amaçlamaktadır. Literatürde örgütsel adaletin işten ayrılma niyetiyle anlamlı ve negatif yönde bir ilişkisi olduğuna ilişkin çalışmalar (Lambert vd., 2010; Bayarçelik ve Fındıklı, 2016; Al-Kilani, 2017; Moon vd., 2024; Awwad ve Adaileh, 2025;) bulunmakla birlikte örgütsel sinizmin aracılık rolüne ilişkin bir çalışmaya rastlanılmamıştır. Algılanan örgütsel adalet ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide örgüt yönetimine ve politikalarına alaycı, küçümseyici ve şüpheli bir yaklaşım içinde bulunmanın ne derece etkisinin olabileceğini belirlemek örgütsel yapıların daha iyi anlaşılabilmesi için önem ihtiva etmektedir. Bu açıdan çalışmanın, algılanan örgütsel adaletin işten ayrılma niyeti ve örgütsel sinizm ile ilişkilerini daha iyi anlaşılmasına yardımcı olacağı, bu bağlamda örgüt literatürüne katkıda bulunacağı düşünülmektedir.

Kavramsal Çerçeve

Blau (1964) tarafından ileri sürülen sosyal değişim teorisi (Social Exchange Theory), bir örgütte karşılaşılan davranışları anlamlandırabilmek açısından en etkili teorik yaklaşımlardan biri olarak kabul edilmektedir (Turnley ve Feldman, 2000; Cropanzano ve Mitchell, 2005; Peng vd., 2016). İşgörenlerin örgütten beklenti içinde olduğu adalet algısının karşılanmamasının örgüte karşı bir güvensizliği beraberinde getireceği düşünülmektedir. İşgörenlerin örgüte ilişkin şüpheci yaklaşımlarının artış göstermesi ve örgüte alaycı bir tutum ile yaklaşmalarını ifade eden örgütsel sinizm, örgüte olan güvensizliğin bir göstergesi olarak kabul edilmekte (Davis ve Gardner, 2004), örgüte olan güveninin sarsılması sonucu oluşan memnuniyetsizlikle birlikte bireyi başka iş alternatiflerine sahip olması örgütten ayrılmasına neden olabilecektir (Lee vd., 2004). Benzer biçimde örgütün adil olmadığına ilişkin inanç, işgörenlerde verilen çabanın karşılığının alınmadığı algısını oluşturmakta, sosyal değişim teorisi (Cropanzano ve Mitchell, 2005) ve karşılıklılık normu (Gouldner, 1960) çerçevesinde misilleme yapmak amacıyla işten ayrılarak örgütü yüz üstü bırakma gibi bir davranışa yönlenebilmektedirler. Hamouche, Koritos, ve Papastathopoulos (2023) örgütsel adalet ve sinizm gibi kavramların sosyal değişim teorisi ile çalışılmasını önermektedirler.

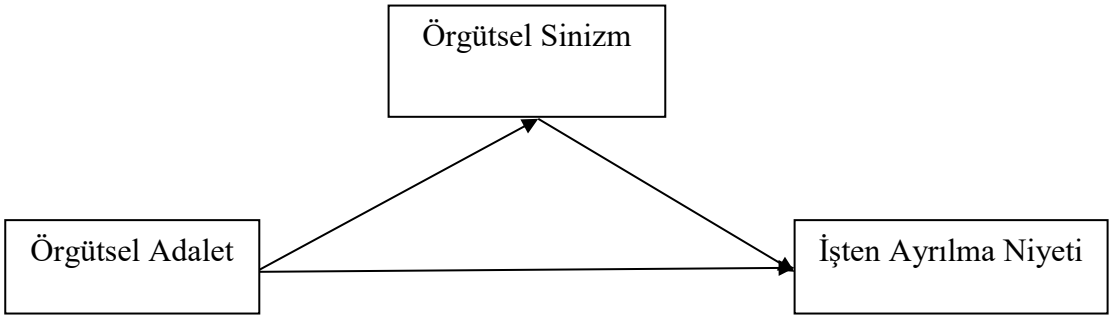
Sosyal değişim ilişkileri, bireylerin diğerlerine karşı beklentileri olduğunda ve diğerlerini kendi lehlerine etkilemeye çalıştıklarında ortaya çıkmakta ve bu tür ilişkiler yüksek kaliteli değişim ilişkilerini, karşılıklılığı ve güveni içermektedir (Gouldner, 1960). Sosyal değişimin doğası, sosyal değişim ilişkileri ile açıklanabilir (Staples ve Webster, 2008: 256). Sosyal değişim olumsuzluğu halinde, çalışanlar işten ayrılma kararı verebilirler (Tepper ve ark., 2009).

Turunç (2011), çalışanların dağıtım ve etkileşim adaleti algılarının işten ayrılma niyetlerini negatif yönde etkilediğini bulgulamışlardır. Brashear, Monolis ve Brooks (2005) satış elemanlarının örgüte ilişkin adalet algılarının artışıyla işten ayrılma niyetleri arasında negatif yönlü ve anlamlı bir ilişkinin varlığını bulgulamışlardır. Daha yakın zamanda, Wang, Jiang, Zhang ve Liu (2020), sosyal hizmet uzmanları üzerinde yaptıkları çalışmada örgütsel adaletin işten ayrılma niyetine doğrudan etkili olduğunu ampirik olarak ortaya koymaktadırlar.

Literatür ışığında desteklenen argümanlar göz önüne alınarak, örgütsel sinizmin işgörenlerin örgütsel adalet algılarının işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisini açıklamada yardımcı olabileceği yaklaşımı ile Şekil 1'de yer alan araştırma modeli ve aşağıda verilen hipotez ileri sürülmektedir:

H_1: Örgütsel adaletin işten ayrılma niyeti üzerine etkisinde örgütsel sinizm aracı rol oynamaktadır.

Şekil 1: Araştırma Modeli



YÖNTEM

Araştırma bir durumu mevcut haliyle betimlemeyi amaçlayan kesitsel tarama yöntemi ile yürütülmüştür. Bu yöntem bir seferde gerçekleştirilmekte, bir bakıma evrenin bir fotoğrafını elde etmeye benzetilmektedir. Yeterli katılım ile yürütüldüğünde elde edilen sonuçların evrene genellenebilmesine olanak tanımanın yanında zaman kısıtı ve veri toplama maliyetleri açısından avantajlı bir yöntem olarak kabul edilmektedir.

Veri toplama sürecinde işletme yönetiminin onayı alınmış, katılımcılara araştırma hedeflerini ve veri toplama prosedürünü içeren bir ön yazı ile soru formu basılı olarak bir araştırmacı tarafından verilmiştir. Anketin tamamen bilimsel bir araştırma amaçlı olduğu, katılımın gönüllü olduğu, kişisel verilerinin toplanmayacağı ve kimlik bilgilerinin kaydedilmeyeceği özellikle vurgulanmıştır. Anketlerin anonim oluşunun verilerin gizliliğine ve yanıtların samimiyetine katkıda bulunduğu düşünülmektedir.

Evren ve Örneklem

Araştırma kapsamında kullanılan veriler Kayseri'de imalat sektöründe faaliyet göstermekte olan büyük ölçekli işletmelerin birinci basamak (operatif) yöneticilerinden kolayda örnekleme yoluyla elde edilmiştir. Dağıtılan 500 anketin 467'si geri alınmış, 440 tanesi analizlerde kullanılabilmiştir.

Demografik özellikler itibariyle katılımcıların dağılımları incelendiğinde, katılımcıların yaş ortalamalarının 35,8 olduğu görülmektedir. Anketi yanıtlayanların %.22'sinin (N=345) kadın, %26'sının üniversite mezunu olduğu ve %65'inin evli olduklarını beyan ettikleri gözlemlenmiştir.

Veri Toplama Araçları

Araştırma kapsamında kullanılacak verilerin elde edilebilmesi için 36 ifade ve 4 demografik değişkenden oluşan bir anket formu oluşturulmuştur. Katılımcıların kendilerine yöneltilen ifadelere katılım dereceleri 7'li Likert formatında cevaplandırmaları istenmiştir. Dereceleme 1- kesinlikle katılmıyorum ve 7- kesinlikle katılıyorum şeklinde kodlanarak veri girişi sağlanmıştır. Ölçeklere ilişkin bilgiler aşağıdaki tabloda görülmektedir.

Tablo.1. Ölçeklere İlişkin Bilgiler

Ölçek	Geliştiren	İfade Sayısı	Cronbach'Alpha Katsayısı
Örgütsel Adalet	Niehoff ve Moorman (1993)	20	,923
Örgütsel Sinizm	Brandes, Dharwadkar ve Dean (1999)	13	,859
İşten Ayrılma Niyeti	Cammann ve arkadaşları (1983)	3	,801

Tablo incelendiğinde güvenilirlik katsayılarından hareketle verilerin güvenilir oldukları görülmektedir. Verilerin normal dağılım gösterip göstermediğini belirlemek için değişkenlere ilişkin çarpıklık ve basıklık değerleri incelenmiş olup verilerin normalite varsayımını karşıladıkları belirlenmiştir.

BULGULAR

Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Araştırma kapsamında kullanılan ölçeklere ilişkin doğrulayıcı faktör analizi sonuçları Tablo 2'de görülmektedir.

Tablo 2. Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

İndeksler	**Mükemmel Uyum**	**Kabul Edilebilir Uyum**	**Örgütsel Adalet**	**Örgütsel Sinizm**	**İşten Ayrılma Niyeti**
CFI	,970≤CFI≤1,000	,950≤CFI≤,970	,951	,957	,994
HOELTER	≥200	75≤HOELTER≤200	107	202	546
IFI	,950≤IFI≤ 1,000	,900≤IFI≤,950	,951	,957	,994
NFI	,950≤NFI≤1,000	,900≤ NFI≤,950	,912	,936	,980
RFI	,900<RFI≤1,000	,850<RFI≤,900	,928	,903	,962
RMSEA	,000≤RMSEA≤,050	,050≤RMSEA≤,080	,075	,066	,033
TLI	,95≤TLI≤1,000	,900≤TLI≤,950	,924	,934	,988
χ2/df	,000 ≤ χ2/df ≤ 2,000	2 ≤ χ2/df ≤ 3	2,982	2,933	1,432

Kaynak: Hooper, D., Coughlan, J., & Mullen, M. (2008). Structural equation modelling: guidelines for determining model fit. *Electronic Journal of Business Research Methods*, 6(1), 53-60.

Tabloda araştırmada yer alan değişkenlere ilişkin doğrulayıcı faktör analizi sonuçları görülmektedir. Tüm değişkenler için uyum iyiliği indeksleri kabul edilebilir sınırlar içindedir. Böylece değişkenlerle ilgili yapıların analizde kullanılan ampirik verilerle tutarlı ve uygun olduğu anlaşılmaktadır. Yapılan güvenilirlik ve geçerlilik analizleri sonuçları verilerin analizlerin yapılabilmesi için gerekli şartları sağladığını göstermektedir.

Ortalama, Standart Sapma ve Korelasyon Değerleri

Araştırma değişkenlerine ilişkin ortalama, standart sapma ve korelasyon değerleri Tablo 3'de görüldüğü gibidir. Değişkenler arasındaki korelasyon katsayıları incelendiğinde örgütsel adalet ile örgütsel sinizm arasında ,404 düzeyinde negatif; örgütsel adalet ile işten ayrılma niyeti arasında ,488 düzeyinde negatif yönlü ve anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir. Örgütsel sinizm ile işten ayrılma niyeti arasında ise ,394 düzeyinde pozitif ve anlamlı ilişkinin varlığı ortaya konulmuştur.

Tablo 3. Ortalama, Standart Sapma ve Korelasyon Değerleri

	Ortalama	**Std. Sapma**	**1**	**2**	**3**
Örgütsel Adalet	5,1764	,92647	1		
Örgütsel Sinizm	2,2544	,85525	-,404**	1	
İşten Ayrılma Niyeti	2,6439	1,05912	-,488**	,394**	1

Araştırma Modelinin Test Edilmesi

Örgütsel adalet ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide örgütsel sinizmin aracılık rolünü ortaya koyabilmek amacıyla Hayes (2013) tarafından aracılık analizlerinde kullanılan Model 4'ten faydalanılmıştır. Aracılık analizi, araştırmacıların bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisini hangi yolla uyguladığını belirlemelerine olanak tanıyarak sürecin incelenmesine katkıda bulunan bir analiz türüdür (Kobanoğlu, 2023). Analiz sonuçları Tablo 4'te görüldüğü gibidir.

Tablo 4 Aracılık Analizi Sonuçları

	Etkileşim 1 İşten Ayrılma Niyeti			Etkileşim 2 Örgütsel Sinizm			Etkileşim 3 İşten Ayrılma Niyeti		
	b	*t*	*p*	*b*	*t*	*p*	*b*	*t*	*p*
Sabit	5,532	22,068	,000	4,163	19,711	,000	4,316	12,915	,000
Örgütsel Adalet	-,558	-11,704	,000	-,372	-9,232	,000	-,450	-8,893	,000
Örgütsel Sinizm							,291	5,310	,000
R^2		,238			,163			,284	
F		136,980			85,232			86,843	

Tablo 4 incelendiğinde aracılık ilişkisinde yer alan tüm yolların anlamlı olduğundan ve örgütsel adaletin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde beta katsayısının örgütsel sinizm değişkeni analize dahil edildiğinde azaldığı görüldüğünden dolayı örgütsel adalet ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide örgütsel sinizmin aracı rol oynadığı tespit edilmiştir.

Tablo 5 Örgütsel Sinizmin Aracılık Analizine İlişkin Bootstrap Analizi Sonuçları

	Katsayı	*Standard Hata*	LLCI	ULCI
Toplam Etki	-,5580	*,0477*	-,6517	-,4643
Doğrudan Etki	-,4496	*,0506*	-,5490	-,3502
Dolaylı Etki	-,1084	*,0251*	-,1416	-,0554

Aracılık sonuçlarını ortaya koyan bootstrap analizi sonuçları incelendiğinde LLCI ve ULCI değerlerinin sıfır dışında olduğundan dolayı örgütsel sinizmin örgütsel adalet ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide aracılık rolü doğrulanmıştır.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Çalışma ile temelde ekonomik etkileşimin aksine karşılıklı güvene ve olumlu duyguya dayalı sosyal değişim teorisinin (Blau, 1964) ışığında örgütsel adalet algısının çalışanların işten ayrılma niyetine etkileri ve örgütsel sinizm davranışının aracılık rolü açıklanmaya çalışılmıştır. Örgütün, çalışanlar açısından adaletle yönetilip yönetilmediği, çalışanların faaliyetlerine, diğer çalışanlarla kurulan bağa, işe dair tutum ve davranışlara göre şekillenmektedir. Adalet algısı ile ilgili olumsuz değerlendirme çalışanların kendilerini değersiz ve haksızlığa uğramış hissetmelerine sebep olmaktadır. Çalışanların işlerine ve yöneticilerine karşı sinik davranışlar geliştirmesi motivasyon kaybına, tükenmişliğe, güven kaybına, tatminsizliğe ve nihayetinde bütünleşik duygular eşliğinde işten ayrılma niyetine dönüşebilmektedir.

Mevcut çalışma, örgütsel adaletin, işten ayrılma niyetine etkisinde örgütsel sinizmin aracılık rolünün olup olmadığının incelenmesi yanında örgütsel adalet algısının işten ayrılma niyetine etkilerinin ve çalışanların eleştirel davranışlara yönelerek sinik kalmalarının, imalat sektöründe faaliyet gösteren büyük ölçekli işletmelerdeki durumunun incelenmesi bakımından da önemlidir. Literatürdeki araştırma sonuçları ile uyumlu olarak örgütsel adaletin işten ayrılma davranışı üzerinde negatif anlamlı bir etkiye sahip olduğu belirlenmiştir. Adalet algısının örselendiği örgütlerde işten ayrılma davranışı, çalışanların tavır takınması olarak açıklanabilir. Diğer taraftan çalışanların, bölüşüm, dağıtım ve işleme dayalı etkinliklerin adaletle görüldüğüne dair algılamaları, işten ayrılma niyetinden uzaklaşmaları anlamında değerlendirilebilir. Başka bir ifade ile, araştırma örgütsel adaletin işten

ayrılma niyeti üzerinde negatif yönlü etkiye sahip olduğunu ortaya koymakta, örgütsel sinizmin aracılık rolünü açıklamakta olup literatür ile de örtüşmektedir.

Çalışmada kullanılan verilerin, kolayda örnekleme yöntemiyle ulaşılabilen, imalat sektöründe istihdam edilen operatif düzeyde yöneticilerle yapılması sınırlılık olarak kabul edilmektedir. Ayrıca çalışmada kesitsel veriler kullanılmış olup, uygulamanın yürütüldüğü süre zarfında Kayseri iliyle kısıtlı kaldığı bilinmektedir. Algılanan örgütsel adalet, işten ayrılma niyeti ve örgütsel sinizm ilişkisini belirlemek amacıyla, gelecekteki araştırmalarda nicel yöntemler yanında nitel yöntemlerin de kullanılması bulguların daha sağlıklı bir zemine oturmasına katkıda bulunabilecektir. Genellenebilir sonuçlar için farklı bölgelerdeki büyük ölçekli işletmeler yanında farklı sektörlerden de farklı zamanlarda toplanacak verilerin kullanılacağı araştırmaların, değişkenler arasındaki nedensellik ilişkisine yönelik daha güçlü bulgu ve değerlendirmelerin yapılabilmesine katkıda bulunabileceği öngörülebilir.

KAYNAKÇA

Alev, S., & Bozbayındır, F. (2021). Examination of the relationships between the psychological contract, organisational cynicism, and turnover intention. Euroasiasn Journal of Educational Research, 92(2021), 79-98. https://doi.org/10.14689/ejer.2021.92.5

Al-Kilani, M.H. (2017). The influence of organizational justice on intention to leave: Examining the mediating role of organizational commitment and job satisfaction. Journal of Management and Strategy, 8(1), 18-27. https://doi.org/10.5430/jms.v8n1p18

Anderson, L.M. (1996). Employee cynicism: An examination using a contract violation framework. Human Relations, 49(11), 1395-1418. https://doi.org/10.1177/001872679604901102

Aryee, S., Budhwar, P.S., & Chen, Z.X. (2002). Trust as a mediator of the relationship between organizational justice and work outcomes: test of a social exchange model. Journal of Organizational Behavior, 23(3), 267–285. https://doi.org/10.1177/096973301668716010.1002/job.138

Appollis, V.P. (2010). The relationship between intention to quit, psychological capital and job satisfaction in the tourism industry in Western Cape. (Yayınlanmamış doktora Tezi), University of Western Cape, South Africa.

Awwah, M.S., & Adaileh, A.M. (2025). Exploring perceived organisational justice in the healthcare sector: Insights from an Arab cultural perspective. Journal of Nursing Management, 2025, 7166487. https://doi.org/10.1155/jonm/7166487

Aydoğdu, S., & Aşıkgil, B. (2011). An empirical study of the relationship among job satisfaction, organizational commitment and turnover intention. *International Review of Management and Marketing*, 1(3), 43-53.

Badeian, A.G. (2007). Even if the tower is "Ivory," it isn't "White:" Understanding the consequences of faculty cynicism. Academy of Management Learning & Education, 6(1), 9-32.

Barnes, L.L. (2010). The effects of organizational cynicism on community colleges: Exploring concepts from positive psychology. (Yayınlanmamış Doktora Tezi), The Claremont Graduate University, California.

Başar, U., & Sığrı, Ü. (2015). Effects of teachers' organizational justice perceptions on intention to quit: Mediation role of organizational identification. Educational Sciences: Theory & Practice, 15(1), 45–59. https://doi.org/10.12738/estp.2015.1.2326

Bateman, T.S., Sakano, T., & Fujita, M. (1992). Roger, me, and my attitude: Film propaganda and cynicism toward corporate leadership. *Journal of Applied Psychology, 77*(5), 768–771. https://doi.org/10.1037/0021-9010.77.5.768

Bayarçelik, E.B., & Findikli, M.A. (2016). The mediating effect of job satisfaction on the relation between organizational justice perception and intention to leave. Procedia - Social and Behavioral Sciences, 235, 403–411. https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.11.050

Bernerth, J.B., Armenakis, A.A., Feild, H.S. & Walker, H.J. (2007). Justice, cynicism, and commitment: A study of important organizational change variables. Journal of Applied Behavioral Science, 43(3), 303-326. https://doi.org/10.1177/0021886306296602

Biswas, S. & Kanwal, K. (2017). Linking perceived organizational support and organizational justice to employees' in-role performance and organizational cynicism through organizational trust: A field investigation in India. Journal of Management Development, 36(5), 696-711. https://doi.org/10.1108/JMD-04-2016-0052

Brandes, P.M. (1997). Organizational cynicism: Its nature, antecedents, and consequences. (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Division of Research and Advanced Studies of the University of Cincinnati, Oklahoma.

Brandes, P., Dharwadkar, R., & Dean, J. W. (1999). Does organizational cynicism matter? Employee and supervisor perspectives on work outcomes. In Eastern Academy of Management Proceedings 2 (1). 150-153.

Brashear, T.G., Manolis, C., & Brooks, C.M. (2005). The effects of control, trust, and justice on salesperson turnover. Journal of Business Research, 58(3), 241–249. https://doi.org/10.1016/s0148-2963(03)00134-6

Cammann, C., Fichman, M., Jenkins, D. & Klesh, J. (1983). Assessing the attitudes and perception of organizational members. In Seashore, S., Edward, L., Mirvis, P. & Cammann, C. (Eds.). Assessing organizational change: A guide to methods, measures and practices (pp. 71– 138). Wiley, New York, ABD.

Cantor, D.E., Macdonald, J.R., & Crum, M.R. (2011). The influence of workplace justice perceptions on commercial driver turnover intentions. Journal of Business Logistics, 32(3), 274–286. https://doi.org/10.1111/j.2158-1592.2011.01022.x

Chin, W., Guo, Y.-L.L., Hung, Y.-J., Hsieh, Y.-T., Wang, L.-J., & Shiao, J.S.-C. (2017). Workplace justice and intention to leave the nursing profession. Nursing Ethics, 09697330166871. https://doi.org/10.1177/0969733016687160

Colquitt, J. (2001). On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure. The Journal of Applied Psychology. 86. 386-400. https://doi.org/10.1037//0021-9010.86.3.386.

Cropanzano, R., & Mitchell, M.S. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. Journal of Management, 31(6), 874-900. https://doi.org/10.1177/0149206305279602

Çınar, O., Karcıoğlu, F. & Aslan, İ. (2014). The relationships among organizational cynicism, job insecurity and turnover intention: A survey study in Erzurum/Turkey. 10th International Strategic Management Conference. 150, (429-437). Procedia - Social and Behavioral Sciences.

Daileyl, R.C., & Kirk, D.J. (1992). Distributive and procedural justice as antecedents of job dissatisfaction and intent to turnover. Human Relations, 45(3), 305–317. https://doi.org/10.1177/001872679204500306

Davis, W.D., & Gardner, W.L. (2004). Perceptions of politics and organizational cynicism: An attributional and leader–member exchange perspective. The Leadership Quarterly, 15(4), 439–465. https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2004.05.002

Dean, J.W. (1995). Cynicism in organizations. Les Amis De l'Ecole de Paris. https://ecole.org/en/session/69-cynicism-in-organizations

Dean, J.W., Brandes, P., & Dharwadkar, R. (1998). Organizational cynicism. Academy of Management Review, 23(2), 341–352. https://doi.org/10.5465/amr.1998.533230

Dulebohn, J.H., Bommer, W.H., Liden, R.C., Brouer, R.L. & Ferris, G.R. (2012). A meta-analysis of antecedents and consequences of leader-member exchange: Integrating the past with an eye toward the future. Journal of Management, 38(6), 1715-1759. https://doi.org/10.1177/0149206311415280

Firth, L., Mellor, D., Moore, K.A., & Loquet, C. (2004). How can managers reduce employee intention to quit? Journal of Managerial Psychology, 19(2), 170-187.

Fitzgerald, M.R. (2002). Organizational cynicism: Its relationship to perceived organizational injustice and explanatory style. (Yayımlanmamış Doktora Tezi), University of Cincinnati.

Fox, S., Spector, P.E., & Miles, D. (2001). Counterproductive work behavior (CWB) in response to job stressors and organizational justice: Some mediator and moderator tests for autonomy and emotions. Journal of Vocational Behavior, 59(3), 291–309. https://doi.org/10.1006/jvbe.2001.1803

Eberlin, R.J. and Tatum, B.C. (2008). Making just decisions: organizational justice, decision making, and leadership. Management Decision, 46(2), 310-329. https://doi.org/10.1108/00251740810854177

Gouldner, A. (1960). The norm of reciprocity: A Preliminary Statement. American Sociological Review, 25(2), 161–178. https://doi.org/10.2307/2092623

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

Greenberg, J., & Bies, R.J. (1992). Establishing the role of empirical studies of organizational justice in philosophical inquiries into business ethics. Journal of Business Ethics, 11(5-6), 433–444. https://doi.org/10.1007/bf00870555

Hamouche, S., Koritos, C. and Papastathopoulos, A. (2023), Quiet quitting: relationship with other concepts and implications for tourism and hospitality. International Journal of Contemporary Hospitality Management, 35(12), 4297-4312. https://doi.org/10.1108/IJCHM-11-2022-1362

Hayes, A.F. (2013). Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach. Guilford Press, London.

Hom, P. W., Mitchell, T. R., Lee, T. W., & Griffeth, R. W. (2012). Reviewing employee turnover: Focusing on proximal withdrawal states and an expanded criterion. Psychological Bulletin, 138(5), 831–858. https://doi.org/10.1037/a0027983

Hooper, D., Coughlan, J., & Mullen, M. (2008). Structural equation modelling: guidelines for determining model fit. Electronic Journal of Business Research Methods, 6(1), 53-60.

Hussain, S., & Shahzad, K. (2021). Unpacking perceived organizational justice-organizational cynicism relationship: Moderating role of psychological capital. Asia Pacific Management Review. https://doi.org/10.1016/j.apmrv.2021.03.005

İşbaşı, J.Ö. (2001). Çalışanların yöneticilerine duydukları güvenin ve örgütsel adalete ilişkin algılamalarının vatandaşlık davranışının oluşumundaki rolü. *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 1(Ekim), 51-73.

İşcan, Ö.F., & Naktiyok, A. (2004). Çalışanların örgütsel bağdaşımlarının belirleyicileri olarak örgütsel bağlılık ve örgütsel adalet algıları. *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilimler Dergisi*, 59(1), 181-201.

James, M.L. (2005). Antecedents and consequences of cynicism in organizations: An examination of the potential positive and negative effects on school systems. (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Florida State University, USA .

Kalağan, G., ve Güzeller, C.O. (2010). Öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeylerinin incelenmesi. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 27(27), 83-97.

Khan, M. A. (2014). Organizational cynicism and employee turnover intention: evidence from banking sector in Pakistan. Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences, 8(1), 30-41.

Kobanoğlu, M. S. (2023). Algılanan örgütsel desteğin duygusal bağlılık aracılığıyla iş tatminine etkisinde işyeri arkadaşlığının düzenleyici rolü. EKEV Akademi Dergisi, (93), 308-329. https://doi.org/10.17753/sosekev.1243866

Köse, N., & Aydoğan, E. (2021).Örgütsel adaletin işten ayrılma niyeti üzerine etkisinde örgütsel sinizmin aracılık rolü savunma sanayii çalışanlarına yönelik bir araştırma. *Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 23(1), 233-250.

Lambert, E.G., Hogan, N.L., Jiang, S., Elechi, O.O., Benjamin, B., Morris, A., Laux, J.M., & Dupuy, P. (2010). The relationship among distributive and procedural justice and correctional life satisfaction, burnout, and turnover intent: An exploratory study. Journal of Criminal Justice, 38(1), 7–16. https://doi.org/10.1016/j.jcrimjus.2009.11.002

Lambert, E.G., Keena, L.D., Leone, M., May, D., & Haynes, S.H. (2020). The effects of distributive and procedural justice on job satisfaction and organizational commitment ofcorrectional staff. The Social Science Journal, 57(4), 405–416. https://doi.org/10.1016/j.soscij.2019.02.002

Lee, T.W., Mitchell, T.R., Sablynski, C.J., Burton, J.P., & Holtom, B.C. (2004). The effects of job embeddnedness on organizational citizenship, job performance, volitional absences, and voluntary turnover. Academy of Management Journal, 47(5), 711–722. https://doi.org/ 10.2307/20159613

Levy, P.E., & Norris-Watts, C. (2004). Organizational Justice. Encyclopedia of Applied Psychology, 731–735. https://doi.org/10.1016/b0-12-657410-3/00575-4

Loi, R., Hang-Yue, N., & Foley, S. (2006). Linking employees' justice perceptions to organizational commitment and intention to leave: The mediating role of perceived organizational support. Journal of Occupational and Organizational Psychology, 79(1), 101–120. https://doi.org/10.1348/096317905x39657

Maslach, C. & Leiter, M.P. (2016). Understanding the burnout experience: recent research and its implications for psychiatry. World Psychiatry, 15(2), 103-111. https://doi.org/10.1002/wps. 20311

McCarthy, G., Tyrrell, M. P., & Lehane, E. (2007). Intention to "leave" or "stay" in nursing. Journal of Nursing Management, 15(3), 248–255. https://doi.org/10.1111/j.1365-2834.2007.00648.x

Metzger, M.D. (2004). *A qualitative inquiry into the formation of beliefs in a police organization. (Yayınlanmamış Doktora Tezi), The George Washington University, USA.*

Moon, K.-K., Lim, J., & Kim, J.-S. (2024). Examining the effect of organizational justice on turnover intention and the moderating role of generational differences: Evidence from Korean public employees. *Sustainability*, *16*(6), 2454. https://doi.org/10.3390/su16062454

Moorman, R.H. (1991). Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors: Do fairness perceptions influence employee citizenship? Journal of Applied Psychology, 76(6), 845–855. https://doi.org/10.1037/0021-9010.76.6.845

Niehoff, B.P., & Moorman, R.H. (1993). Justice as a mediator of the relationship between methods of monitoring and organizational citizenship behavior. Academy of Management Journal, 36(3), 527–556. https://doi.org/10.2307/256591

Özer, G., & Günlük, M. (2010). Örgütsel adaletin muhasebecilerin iş memnuniyeti ve işten ayrılma eğilimine etkisi. Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 9(2), 459-485.

Özmen, Ö.N.T., Arbak, Y., & Süral Özer, P. (2007). Adalete verilen değerin adalet algıları üzerindeki etkisinin sorgulanmasına ilişkin bir araştırma. Ege Akademik Bakış, 7 (1), 17-33.

Peng, K.Z., Wong, C.S., & Song, J.L. (2016). How do Chineese employees react to psychological contract violation? Journal of World Business, 51(5), 815-825. https://doi.org/10.1016/j.jwb.2016.07.012

Pitkin, H.F. (1981). Justice: On relating private and public. Political Theory, 9(3), 327–352. https://doi.org/10.1177/00905917810090030

Reb, J., Goldman, B.M., Kray, L.J., & Cropanzano, R. (2006). Different wrongs different remedies? Reactions to organizational remedies after procedural and interactional injustice. Personnel Psychology, 59(1), 31–64. https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2006.00773.x

Samdan, T., & Atanur Baskan, G. (2019), An analysis of the relationship between organizational justice and organizational cynicism according to the perceptions of teachers. Pamukkale University Journal of Education, 47, 17-40. https://doi.org/10.9779/pauefd.479173

Sen, C., Mert, I.S. and Abubakar, A.M. (2022), The nexus among perceived organizational support, organizational justice and cynicism. International Journal of Organizational Analysis, 30(6), 1379-1379. https://doi.org/10.1108/IJOA-11-2020-2488.

Settoon, R.P., Bennett, N., & Liden, R.C. (1996). Social exchange in organizations: Perceived organizational support, leader-member exchange, and employee reciprocity. Journal of Applied Psychology, 81(3), 219–227. https://doi.org/10.1037/0021-9010.81.3.219

Tayfur, O., Bayhan Karapinar, P., & Metin Camgoz, S. (2013). The mediating effects of emotional exhaustion cynicism and learned helplessness on organizational justice-turnover intentions linkage. International Journal of Stress Management, 20(3), 193–221. https://doi.org/10.1037/a0033938

Taylor, A.J.W. (2003). Justice as a basic human need. New Ideas in Psychology, 21(3), 209–219. https://doi.org/10.1016/j.newideapsych.2003.09.004

Tett, R.P., & Meyer, J.P. (1993) Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: Path analyses based on meta-analytic findings. Personnel Psychology, 46(2), 259-293. https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1993.tb00874.x

Turnley, W.H., & Feldman, D.C. (2000). Re-examining the effects of psychological contract violations: Unmet expectations and job dissatisfaction as mediators. Journal of Organizational Behavior, 21(1), 25-42. https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-1379(200002)21:1<25::AID-JOB2>3.0.CO;2-Z

Turunç, D.Ö. (2011). Örgütsel adaletin çalışanların örgütsel özdeşleşme ve işten ayrılma niyetine etkisi: örgütsel özdeşleşmenin aracılık rolü. ISGUC The Journal of Industrial Relations and Human Resources, 13(1), 143-166. https://doi.org/10.4026/1303-2860.2010.169.x

Wang, Y., Jiang, N., Zhang, H., & Liu, Z. (2020). Organizational justice, burnout, and turnover intention of social workers in China. Journal of Social Work, 146801732091134. https://doi.org/10.1177/1468017320911347

Wiseman, J., & Stillwell, A. (2022). Organizational justice: Typology, antecedents and consequences. *Encyclopedia*, *2*(3), 1287-1295. https://doi.org/10.3390/encyclopedia2030086

Zhang, Y., & Frenkel, S. J. (2018). Chinese workers' responses to justice: quitting, collective action or both? Journal of Chinese Human Resources Management, 9(1), 21–44. https://doi.org/10.1108/jchrm-07-2017-0014

SOSYAL BALTALAMA: BİLİMSEL LİTERATÜRDEKİ GELİŞMELER VE İŞ BİRLİKLERİ

Prof. Dr. Harun YILDIZ
Bandırma Onyedi Eylül Üniversitesi, harunyildiz@bandirma.edu.tr
İsmail POLAT
İstanbul Üniversitesi, ismail.polat@ogr.iu.edu.tr

ÖZET

Bu çalışma, iş yaşamında yönetici veya çalışma arkadaşları tarafından gerçekleştirilen sosyal baltalama davranışlarını konu alan bilimsel çalışmaları bibliyometrik analiz yöntemiyle incelemeyi amaçlamaktadır. Kavramın örgütsel davranış ve yönetim alanındaki yıllara göre gelişimini, en çok atıf alan yazar ve dergileri, kurumları ve ülkeleri belirleyerek gelecek araştırmacılara tematik kavram haritası sunmaktadır. Araştırma kapsamında 1990-2025 yılları arasında Scopus veri tabanında yer alan 123 araştırma makalesi, derleme, konferans bildirisi ve kitap bölümü kullanılmıştır. Elde edilen verilerin sistematik tespitinde bulunmak için RStudio istatistik programının açık kaynaklı yazılımı olan Biblioshiny 4.0 kullanılarak bibliyometrik analiz yapılmıştır. Çalışma sonucunda sosyal baltalama kavramının örgütsel davranış ve yönetim alanında giderek artan bir çalışma alanı oluşturduğu fakat daha derinlemesine çalışmalara ihtiyaç duyulduğu belirlenmiştir.

Anahtar Kelimeler: Sosyal Baltalama, Bibliyometrik Analiz, RStudio Biblioshiny.

GİRİŞ

Bireylerin kişilerarası etkileşim ile edineceği sosyal destek, ruh ve refah sağlığının korunması açısından önemli rol oynamaktadır. Fakat sosyal desteğin olumlu yanlarının aksine, bireylerce sergilenen olumsuz davranışlar buna maruz kalan bireylerin psikolojik sağlığına olumsuz etki yapabilir. Literatürde kötü muamele üzerine diğer kavramların belirgin ve ağır sonuçlarının aksine sosyal baltalama davranışı daha çok karşılaşılan ama sonuçları daha hafif davranışlardır.

Sosyal baltalama davranışları, çalışanın mesleki itibarını zayıflatan, örgütsel konumunu aşındıran ve duygusal yönden yıpratıcı etkiler yaratan sistematik ve dereceli nitelikte olumsuz eylemler bütünü olarak tanımlanmaktadır (Yıldız ve Özbilgin, 2024). Sosyal baltalama davranışından bahsedebilmek için kişinin ilişkilerine bilinçli bir şekilde müdahale edilerek baltalama eyleminin yapılıyor olması ve arkadaş veya yönetici gibi tarafların tutum ve davranışlarının kişinin aleyhinde olması gerekir (Hershcovis, 2011).

Araştırma kapsamında Scopus veri tabanından edinilen uluslararası yayınlar kullanılarak bibliyometrik analiz yapılacaktır. Bibliyometrik analiz, kavramlar üzerine yapılan bilimsel çalışmaların durum tespitini sistematik bir şekilde yapmak için kullanılan bir yöntemdir (Waltman, 2016). Çalışmada örgüt içerisinde gerçekleşen sosyal baltalama davranışlarının araştırılması konusundaki sınırlılık dikkate alındığında, bu kavramın literatürdeki durumu ve iş birliklerinin tespit edilerek kavramın gelişim yönünün belirlenmesi amaçlanmaktadır.

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

İlk kez Vinokur ve van Ryn (1993) tarafından kavramsallaştırılan sosyal baltalama (social undermining), bireyin psikolojik ve sosyal refahını olumsuz yönde etkileyen, düşmanca niyet içeren davranışlar bütünüdür. Bu davranışlar, bireyin ilişkilerini zayıflatmayı, itibarını sarsmayı ve kişisel ya da profesyonel gelişimini engellemeyi amaçlar. Literatürde, sosyal baltalamanın birey üzerinde olumlu davranışlardan daha güçlü ve kalıcı etkiler yarattığı belirtilmektedir (Vinokur & van Ryn, 1993).

Sosyal baltalama davranışları genellikle iki biçimde ortaya çıkar: doğrudan ve örtük (örtülü) eylemler. Neuman ve Baron (1997), doğrudan eylemleri kişinin düşüncelerini küçümseme, itibarsızlaştırıcı ifadelerde bulunma veya alenen küçük düşürme olarak tanımlarken; örtük eylemler arasında kişinin arkasından bilgi saklama, onun lehine konuşmaktan kaçınma gibi daha pasif ama zararlı davranışlar yer almaktadır.

Bu bağlamda sosyal baltalama kavramının, iş yerinde sıklıkla karşılaşılan bir diğer olumsuz davranış biçimi olan mobbing ile karıştırılmaması önemlidir. Leymann'a (1996) göre mobbing, sistematik biçimde ve uzun süreli olarak sürdürülen psikolojik tacizdir. Sosyal baltalama ise daha kısa süreli, sistematik olmayan ancak yine de bireyin moralini ve sosyal itibarını zedeleyici nitelikte olan davranışlardan oluşur (Duffy, Ganster & Pagon, 2002). Mobbing daha çok iş ortamlarında gözlemlenmekle birlikte, sosyal baltalama arkadaş grupları, aile, okul ve iş yerleri gibi her türden kişilerarası ilişki ağında görülebilir.

Sosyal baltalama davranışları genellikle öfke, kıskançlık ya da rekabet duygularından kaynaklanır ve üç temel biçimde ortaya çıktığı ifade edilmektedir: (1) hoşlanılmayan hedefe doğrudan öfke yöneltilmesi, (2) bireyin olumlu çaba ve başarılarının küçümsenmesi ya da itibarsızlaştırılması, (3) bireyin hedeflerine ulaşmasının engellenmesi (Vinokur & van Ryn, 1993).

İlginç bir şekilde, sosyal baltalama yalnızca açıkça olumsuz davranışlarla değil, bazı durumlarda olumlu görünen eylemler aracılığıyla da gerçekleştirilebilir. Örneğin, aşırıya kaçan ve kasıtlı olarak yapılan övgüler, kişinin çevresindeki kişiler tarafından dalkavukluk olarak algılanmasına yol açabilir. Bu tür övgüler, hedef kişinin sosyal imajını zedeleyerek, onun profesyonel çevresindeki saygınlığını azaltabilir (Hershcovis, 2011).

Bu çerçevede, sosyal baltalama davranışlarının birey ve örgüt düzeyinde ciddi sonuçlar doğurduğu açıktır. Bireysel düzeyde tükenmişlik, iş tatminsizliği ve psikolojik rahatsızlıklar görülürken; örgütsel düzeyde iş birliğinin zayıflaması, çalışan bağlılığının azalması ve verimliliğin düşmesi gibi etkiler ortaya çıkmaktadır (Duffy et al., 2002; Hershcovis, 2011).

ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Araştırma, sosyal baltalama alanındaki bilgi birikimini anlamayı, yorumlamayı ve literatürün gelişimini takip ederek gelecekteki çalışmaların yönünü belirlemeyi amaçlamaktadır. Bu kapsamda "sosyal baltalama" kavramı üzerine 1990-2025 yılları arasında alan yazında yapılan çalışmalar analiz edilmiştir. Veriler 01 Şubat 2025 tarihinde kavramın İngilizce karşılığı olan "social undermining" ile Scopus veri tabanında tarama yapılarak elde edilmiştir. Kavram ile ilgili Scopus veri tabanında bulunan 123 yayından elde edilen veriler RStudio istatistik programının açık kaynaklı bibliyometrik yazılımı olan Biblioshiny 4.0 kullanılarak analiz edilmiştir. Bibliyometrik analiz niceliksel bir yöntem olarak araştırılmak istenen bir alandaki araştırma eğilimlerini ortaya çıkarmada etkili bir yolduğundan araştırma kapsamında bu yöntemin kullanımı tercih edilmiştir (Ardito vd., 2019)

Araştırma Soruları

Araştırma tasarımına ilişkin verilerin elde edilebilmesi için 123 yayının bibliyometrik analizi yapılmıştır. Çalışmada aşağıdaki araştırma sorularına cevap bulunmaya çalışılmaktadır.

S1: Sosyal baltalama çalışmaları en çok hangi zaman diliminde yayınlanmış ve bu çalışmalarının en verimli olduğu dönemde hangi yayınlar dikkat çekmiştir?

S2: Sosyal baltalama çalışmalarında en çok atıf alan yazar, makale ve kurumlar hangileridir?

S3: Sosyal baltalama çalışmalarında hangi ülkeler alanın gelişime yüksek düzeyde, hangi ülkeler düşük düzeyde katkı sağlamaktadır?

S4: Sosyal baltalama araştırmalarında yazarlar, kurumlar veya ülkeler arasındaki birliktelik bağlantıları nelerdir ve en sık hangi birliktelik ön plandadır?

S5: Hangi yayınlar sosyal baltalama alanının gelişiminde öncü veya dönüştürücü bir rol oynamaktadır?

S6: Sosyal baltalama literatürünün hangi alanlarında daha fazla araştırmaya ihtiyaç vardır?

Çalışmaların Seçimi ve Sonuçları

Çalışmada Şekil 1'de sunulduğu gibi ilk adım olarak araştırma kapsamı belirlenmiştir. Bu doğrultuda sosyal baltalama kavramı, İngilizce karşılığı olan "social undermining" olarak uluslararası yazında taranacak olup tespit edilecek çalışmaların bibliyometrik analizi yapılacaktır.

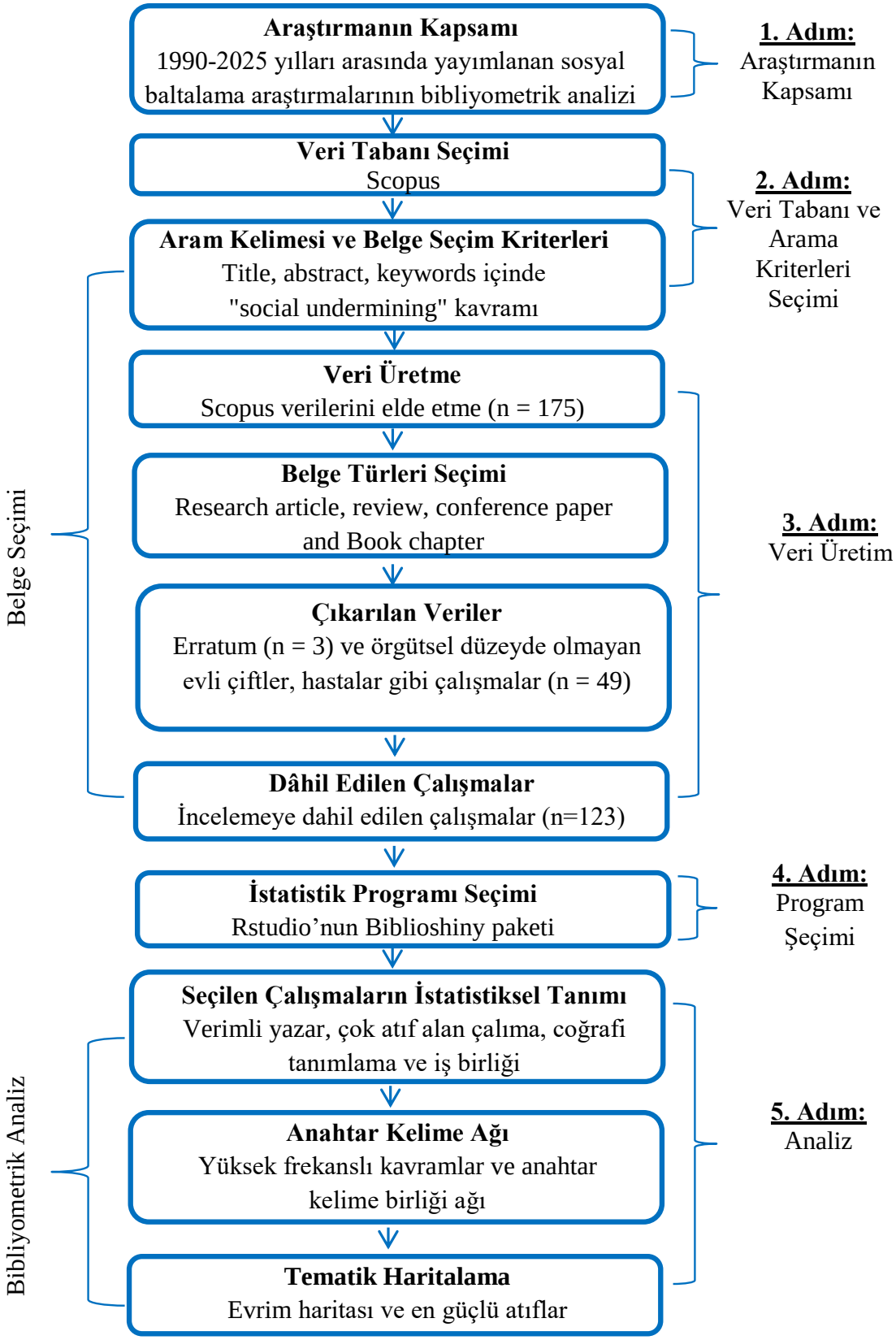
İkinci adım olarak çalışmaların tespiti için daha fazla indeksi barındırdığından Scopus veri tabanının kullanılmasına karar verilmiştir. "Social undermining" kavramı ile "abstract, title, keywords" kriterlerine göre sorgulama yapılmıştır. Scopus veri tabanı 2004'te kullanılmaya başlamasına rağmen diğer veri tabanlarına kıyasla daha geniş sorgulamalar yapma imkânı sağlamaktadır (Zhu & Liu, 2020).

Üçüncü adımda verilerin elde edilmesine yönelik olarak Scopus veri tabanından "Social undermining" kavramı taranmış ve 175 yayın elde edilmiştir. Bu yayınlar "research article, review, conference paper ve book chapter"dan oluşmaktadır. Veri temizleme kapsamında; yayın hatası olarak görünen 3 yayın ile evli çiftler, hasta kişiler ve eşcinseller gibi herhangi bir şekilde bir örgütte çalışma ile ilgisi olmayan 49 yayın analiz dışında tutulmuştur. Araştırma geriye kalan 123 yayın üzerinden gerçekleştirilmiştir.

Dördüncü adım olarak elde edilen verilerin RStudio istatistik programının açık kaynaklı bibliyometrik yazılımı olan Biblioshiny 4.0 kullanılarak analiz edilmesine karar verilmiştir.

Beşinci ve son adımda ise verilerin bibliyometrik analizi gerçekleştirilmiştir.

Şekil 1. Araştırma Çerçevesi



BULGULAR VE TARTIŞMA

Sosyal baltalama kavramı üzerine yapılan yayınların bibliyometrik analizi sonucunda temel bilgiler Şekil 2'de sunulmuştur. 1990 ile 2005 yılları arasında 86 farklı kaynakta yayınlanan 123 yayına yer verilmiştir. Bu yayınların %36,59'u uluslararası iş birlikleri yoluyla yapılmıştır, 10 tanesi ise tek yazarlı olarak gerçekleştirilmiştir. Ayrıca 351 farklı yazarın katkıda bulunduğu çalışmaların ortalama yazar iş birliği 3.44'tür. Tabloda yer almayan 434 keyword plus bulunmakta olup bunun yanında 334 yazar anahtar kelimesi bulunmaktadır. 123 yayının ortalama yaşı 8,17 ve ortalama yayın atıf sayısının 42,64 olduğu göz önünde bulundurulduğunda, kavramın son yıllarda artan bir ilgi gördüğü söylenebilir.

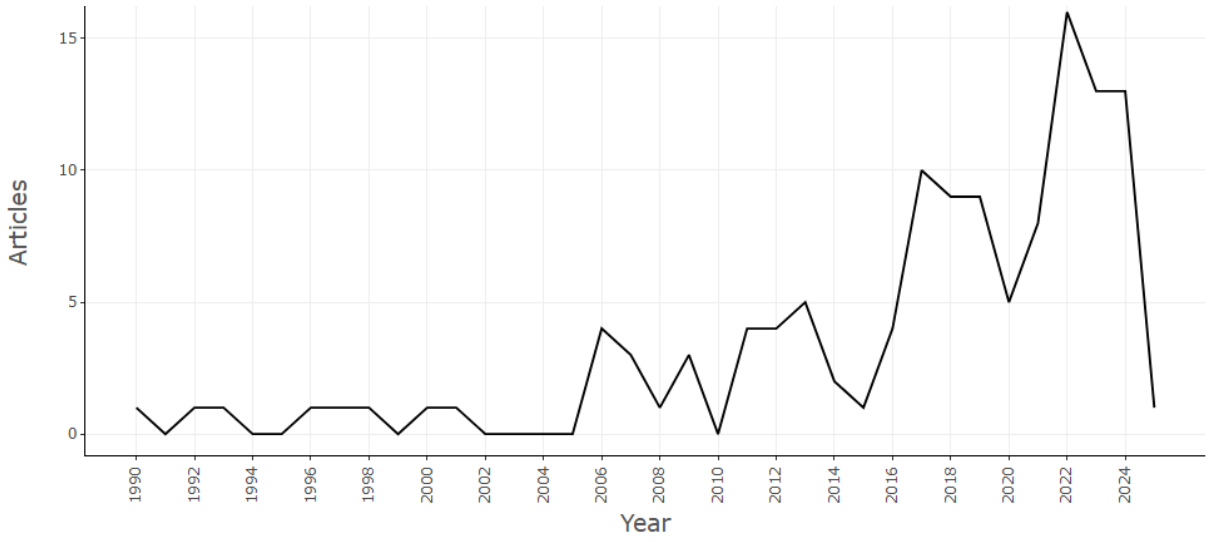
Şekil 2. Tanımlayıcı Analizler: Veriler Hakkında Temel Bilgiler



Sosyal Baltalama Çalışmalarında Yıllık Bilimsel Araştırma

Sosyal baltalama çalışmalarının bir takım kırılma noktalarına sahip olduğunu söylenebilir. Şekil 3'te 1990 ile 2005 yılları arasında düşük düzeyde bilimsel araştırma yapılırken, 2006 ile 2016 yılları arasında çalışmaların sayısında bir artış yaşandığı gözlemlenmektedir. Kavram, 2017 yılından itibaren bilimsel araştırmalarda ilgi görmeye başlamış ve 2022 yılında ise bilimsel yayın sayısı bakımından en verimli olduğu dönemi yaşamıştır.

Şekil 3. Sosyal Baltalamada Yıllık Yayın Üretimi



Yıllık ortalama atıf sayılarına bakıldığında erken dönemlerde yayınlanan çalışmaların daha yüksek atıf etkisine sahip olduğu söylenebilir. Tablo 1'de görüleceği üzere çalışma başına ortalama atıf ile yıllık ortalama atıf sayıları açısından en verimli yıl 1996 yılıdır. Bu yılda yayınlanan 1 makale yıllık ortalama 15,03 toplamda ise 451 atıf almıştır. 2011 ve 2012 yıllarındaki yıl başına ortalama sayılarının

yüksek olması bu yıllardaki çalışmaların alanın gelişime önemli bir katkı sağladığını göstermektedir. Öte yandan 2017 ve 2018 yıllarındaki atıf sayısı düşüklüğü bu yıllardaki çalışmaların henüz atıf sayı potansiyeline ulaşmadığı göstermektedir.

Tablo 1. Yıllık Ortalama Atıf

Yıl	MeanTCperArt	N	MeanTCperYear	CitableYears
1996	451,00	1	15,03	30
2011	178,75	4	11,92	15
2012	156,25	4	11,16	14
1998	251,00	1	8,96	28
2001	158,00	1	6,32	25
2021	30,50	8	6,10	5
2017	49,50	10	5,50	9
2016	52,25	4	5,22	10
2018	41,00	9	5,12	8
2014	56,00	2	4,67	12

Sosyal Baltalama Çalışmalarında En Üretken Yazarlar, Dergiler ve Kurumlar

Bibliyometrik analiz, alanın gelişime katkı sağlayan yazarları, kurumlarını ve dergileri ölçmeye olanak tanıyarak alanın entelektüel gelişimini görmeyi sağlamaktadır (Aria & Cuccurullo, 2017). Sosyal baltalama alanında en üretken ilk 10 yazar Tablo 2'de gösterilmiş olup 123 çalışma içerisinde Duffy Mk. h indeksi ve g indeksi en yüksek yazardır. Yazar, 6 çalışmasında toplam 865 atıf almıştır. Duffy Mk, Shaw Jd ve Vinokur Ad gibi yazarlar, yüksek toplam atıf sayıları ile alanda önemli bir etkiye sahiptir. Watkins T ve Wyland R gibi yazarlar, yüksek m-endeksleri ile kariyerlerinin başlarında hızlı bir şekilde etkili yayınlar üretmiştir. Vinokur Ad ve Westman M gibi yazarlar, uzun kariyerleri boyunca etkili yayınlar üretmiş olsa da, m-endekslerinin düşük olması, atıf etkilerinin zaman içinde azaldığını göstermektedir.

Tablo 2. Yazarların Yerel Etkileri

Yazar	h_index	g_index	m_index	TC	NP	PY_start
Duffy Mk	5	6	0,25	865	6	2006
Eissa G	4	4	0,286	328	4	2012
Oetzel J	4	5	0,211	98	5	2007
Greenbaum Rl	3	4	0,214	412	4	2012
Mawrıtz Mb	3	4	0,214	412	4	2012
Shaw Jd	3	4	0,15	705	4	2006
Vinokur Ad	3	3	0,083	789	3	1990
Watkins T	3	3	0,5	61	3	2020
Westman M	3	3	0,107	453	3	1998
Wyland R	3	3	0,3	80	3	2016

Not: TC = Total Citations (Topla Atıf), NP = Number of Publications (Yayınların Sayısı), PY_start = First Publication Year (İlk Yayın Yılı).

Sosyal baltalama kavramı ile ilgili çalışmaların yayınlandığı ilk 10 dergiye bakıldığında, Tablo 3'te görüleceği üzere, psikoloji odaklı bir dergi olan "Journal of Applied Psychology" dergisinde 8 çalışma yayınlanmıştır. Bu derginin h indeksi 7, g indeksi ise 8'dir. Toplam 820 atıf almıştır. Ayrıca "Journal of Business Ethics", "Journal of Organizational Behavior" ve "Academy of Management Annual Meeting Proceedings" gibi iş dünyası, örgütsel davranış ve yönetim dergilerinde de kavramın yer edinmeye başladığı görülmektedir.

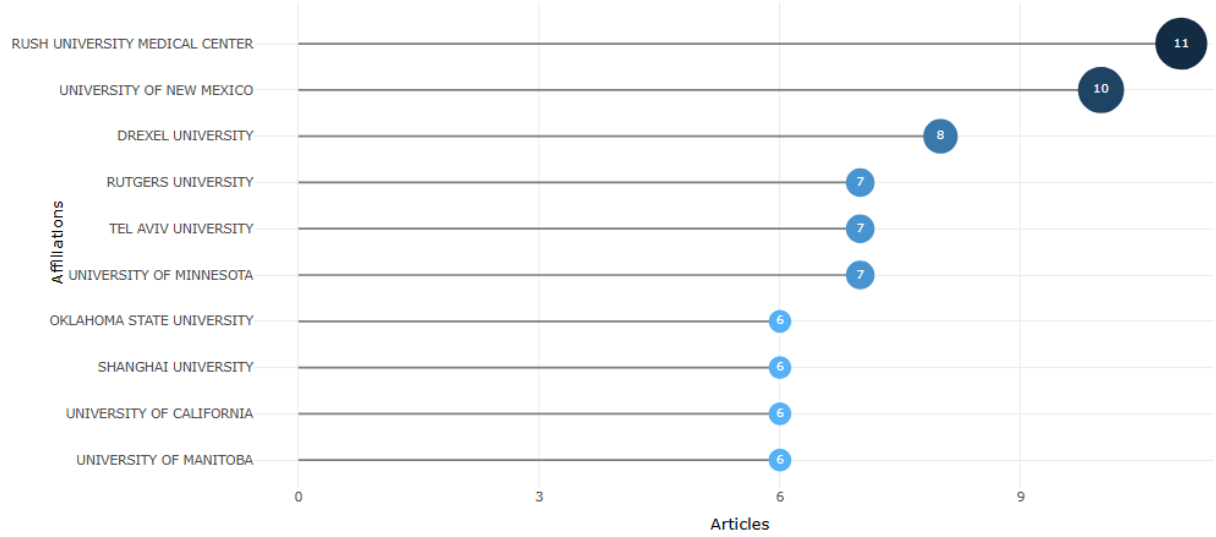
Tablo 3. Kaynakların Yerel Etkileri

Kaynak	h_index	g_index	m_index	TC	NP	PY_start
Journal of Applied Psychology	7	8	0,35	820	8	2006
Journal of Business Ethics	5	6	0,714	115	6	2019
Journal of Organizational Behavior	4	5	0,16	983	5	2001
Academy of Management Journal	3	3	0,214	540	3	2012
Anxiety, Stress and Coping	2	2	0,222	36	2	2017
Current Psychology	2	3	0,667	21	3	2023
Frontiers in Psychology	2	2	0,25	8	3	2018
Journal of Health Communication	2	2	0,105	65	2	2007
Journal of Leadership and Org. Studies	2	3	0,2	28	3	2016
Journal of Management	2	2	0,222	133	2	2017

Not: TC = Total Citations (Topla Atıf), NP = Number of Publications (Yayınların Sayısı), PY_start = First Publication Year (İlk Yayın Yılı).

Sosyal baltalama alanında en çok çalışma yapan yazarların kurumlarına bakıldığında ise Şekil 4'te görüleceği üzere ilk 10 kurum arasında en çok yayın Rush University Medical Center kurumunda hazırlanmıştır.

Şekil 4. En Üretken Kurumlar



Sosyal baltalama çalışmalarına toplamda 31 ülke katkıda bulunan olup en üretken ilk 10 ülke Tablo 4'te sunulmuştur. Tabloda baskın durumu görülen ABD, 32'si tek ülke tarafından, 10'u birden fazla ülke tarafından katkı sağlanmış 42 yayın ile 123 yayın %34'ünü oluşturmuş ve tüm çalışmaların %48,7'sine katkı sağlamıştır. Yayınlanan makaleler toplam 2526 atıf almıştır. Diğer ülkelere bakıldığında Çin 265 atıfla 19 yayın üretirken, Kanada 906 atıfla 7 yayın üretmiştir. İsrail ve Japonya yayın sayıları sıralamada diğerlerinin gerisinde olsa da İsrail 245 atıf ve 81,87 ortalama atıf sayısıyla ve Japonya'da 105 atıf ve 52,5 ortalama atıf sayısıyla ön plana çıkan ülkeler arasında yer almaktadır.

Tablo 4. Sosyal Baltalama Çalışmalarında En Üretken Ülkeler

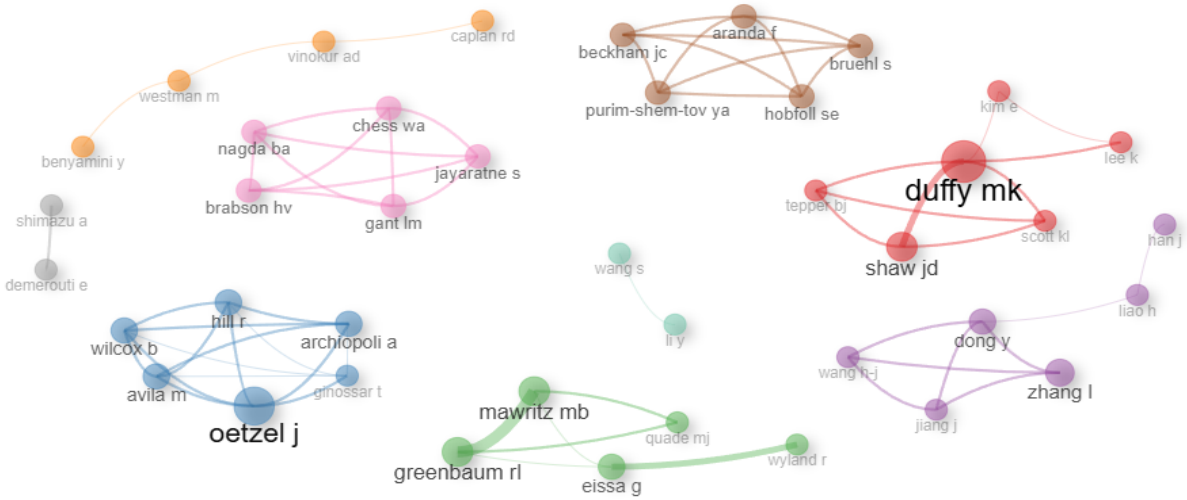
Ülke	Yayın	Yayın %	SCP	MCP	MCP %	Freq %	TC	Average Article Citations
USA	42	34,1	32	10	23,8	48,7	2526	60,1
China	19	15,4	13	6	31,6	16,5	265	13,9
Canada	7	5,7	3	4	57,1	3,8	906	129,4
Pakistan	5	4,1	3	2	40	5,3	34	6,8
Australia	3	2,4	3	0	0	2,6	49	16,3
Israel	3	2,4	3	0	0	2,6	245	81,7
New Zealand	3	2,4	1	2	66,7	2,1	37	12,3
Sİngapore	3	2,4	1	2	66,7	1,9	22	7,3
Japan	2	1,6	0	2	100	1,2	105	52,5
Belgium	1	0,8	0	1	100	0,4	14	14

Not: SCP = Single Country Publications (Tek Ülke Yayını); MCP = Multiple Country Publications (Çoklu Ülke Yayını); TC = Total Citations (Toplam Atıf); AAC = Average Article Citations (Ortalama Yayın Atıf).

Sosyal Baltalama Çalışmalarında Yazarların, Kurumların ve Ülkelerin İş birliği Ağları

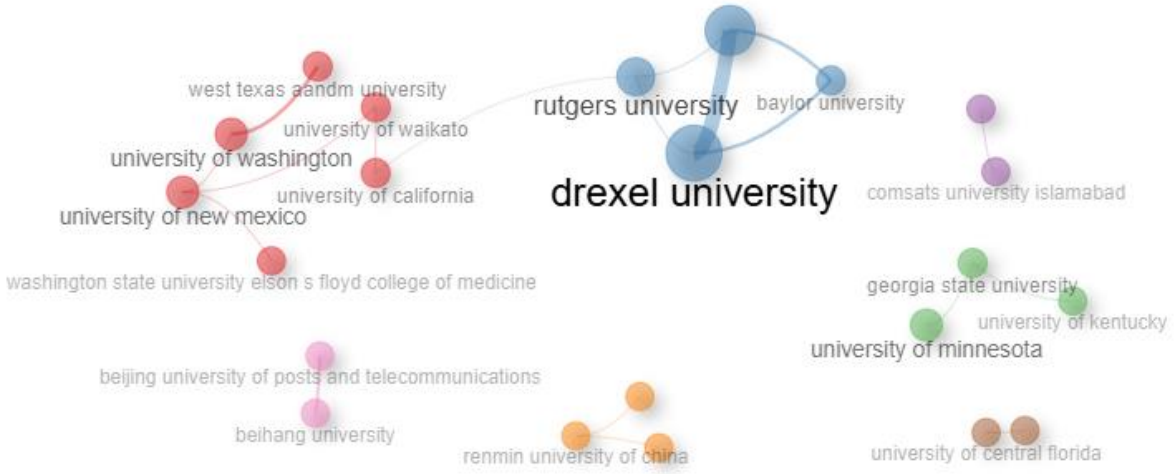
Bibliyometrik analiz ile bilimsel iş birlikleri ve ortak yazarlık ilişkileri analiz edilerek alandaki gelişim ağları belirlenebilmektedir (Van Eck & Waltman, 2010). Sosyal baltalama çalışmalarının 9 ayrı kümeye ayrılan yazarlar tarafından çalışıldığı Şekil 5'te görülmektedir. Kümelerde 6 yazarlı iki grup bulunmaktadır. Kavramın gelişimine en çok katkı sağlayan yazarlardan Duffy Mk. ve arkadaşları ile Oetzei J. ve arkadaşlarının kümeleri 6 yazarlı bu grupları oluşturmaktadır.

Şekil 5. Yazarların İş Birliği Ağı



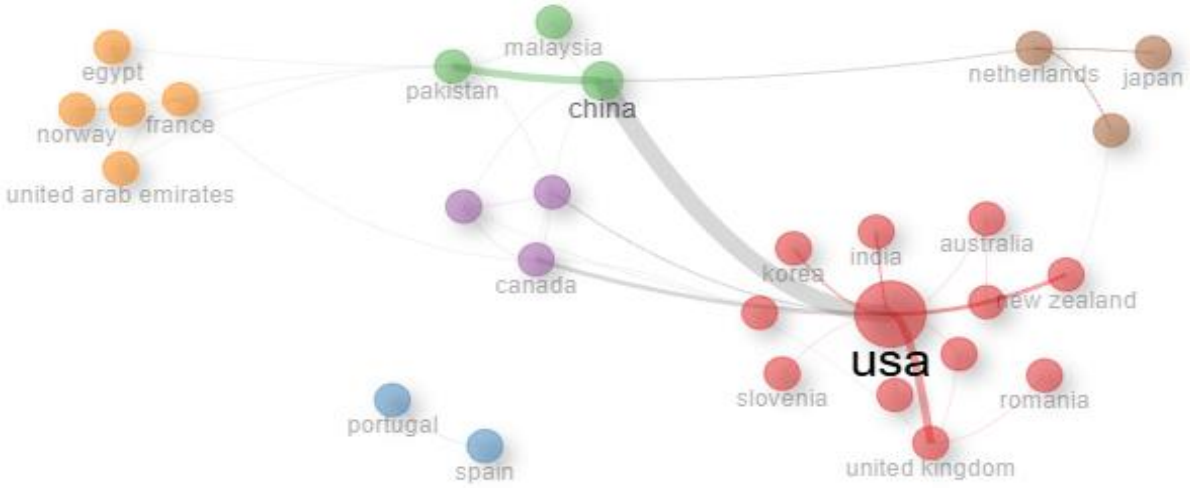
Şekil 6'da yazarlar arasındaki iş birliklerinin kurumlarına göre kümelenmesine bakıldığında, 7 ayrı kümeden söz etmek mümkündür. En büyük kümeyi University of New Mexico önderliğindeki 6 üniversite oluşturmaktadır. Üniversiteler içinde sosyal baltalama kavramına en çok katkı sağlayan Rush University Medical Center'ın olmaması bu kurumdaki yazarların sadece kendi kurumları içerisinde yayın ürettiğini göstermektedir.

Şekil 6. Kurumların Bağlantı Ağı



Kurumlar arasındaki iş birliklerinin ülkelere kümelenmesi ise Şekil 7'deki gibidir. 6 ayrı kümelenme oluşurken en büyük kümelenmeyi yine Amerika öncülüğündeki 8 ülkeden oluşan küme oluşturmaktadır. Bu kümede Amerika, Güney Kore, Hindistan, Avustralya, Yeni Zelanda, Romanya, Slovenya ve Birleşik Krallık bulunmaktadır. 5 küme arasında bağlantılar bulunmasına rağmen Portekiz ve İspanya tarafından oluşturulmuş küme diğer kümelerle yani ülkelerle birliktelik kurmamıştır.

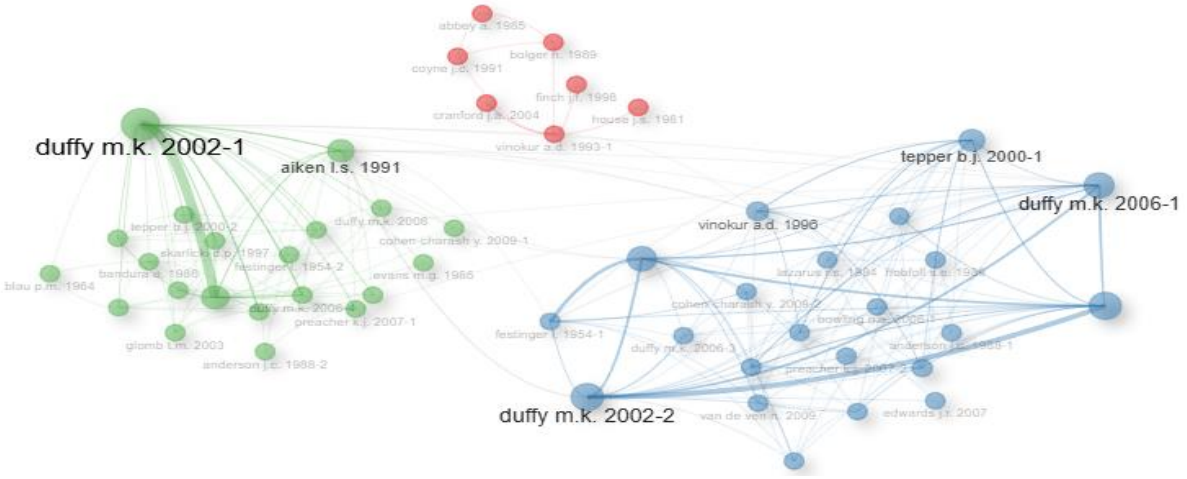
Şekil 7. Ülkelerin İş Birliği Ağı



Sosyal Baltalama Çalışmalarında Yazar ve Makalelerinin Ortak Atıf Ağları

Yazarlar ve makaleleri arasındaki ortak atıf ağları incelediğinde. Şekil 8'de sunulan 50 makaleden 22'sinin Duffy Mk. 2002-2 çalışmasının öncülüğünde kümelendiği ve yine Duffy Mk. 2006-1 ile Tepper Bj. 2000-1 çalışmalarını ana kaynak olarak benimsendiği görülmüştür. Öte yandan 21 makaleyi içeren diğer kümede Duffy Mk. 2002-1 ile Aiken Ls. 1991 çalışmaları kümedeki diğer kaynakların ortak atıf iş birliğine öncülük etmiştir. Son olarak 7 kümeden oluşan diğer kümede ise Vinokur Ad. 1993-1 çalışması kümedeki iş birliğine öncü bir katkı sağlamıştır.

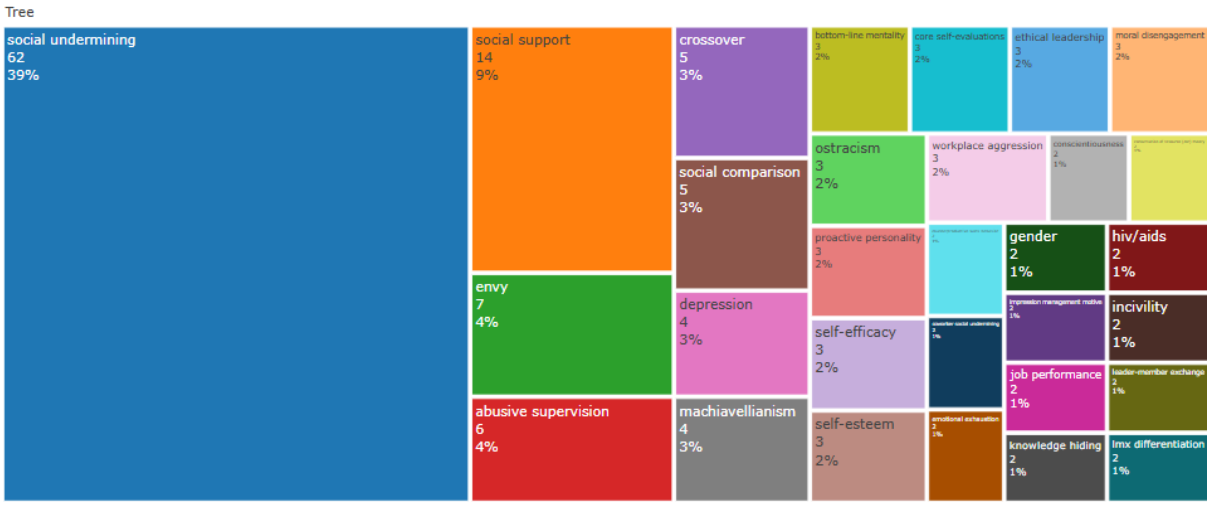
Şekil 8. Yazarlar ve Makalelerinin Ortak Atıf Ağları



Sosyal Baltalama Araştırmalarında Anahtar Sözcüklerin Analizi

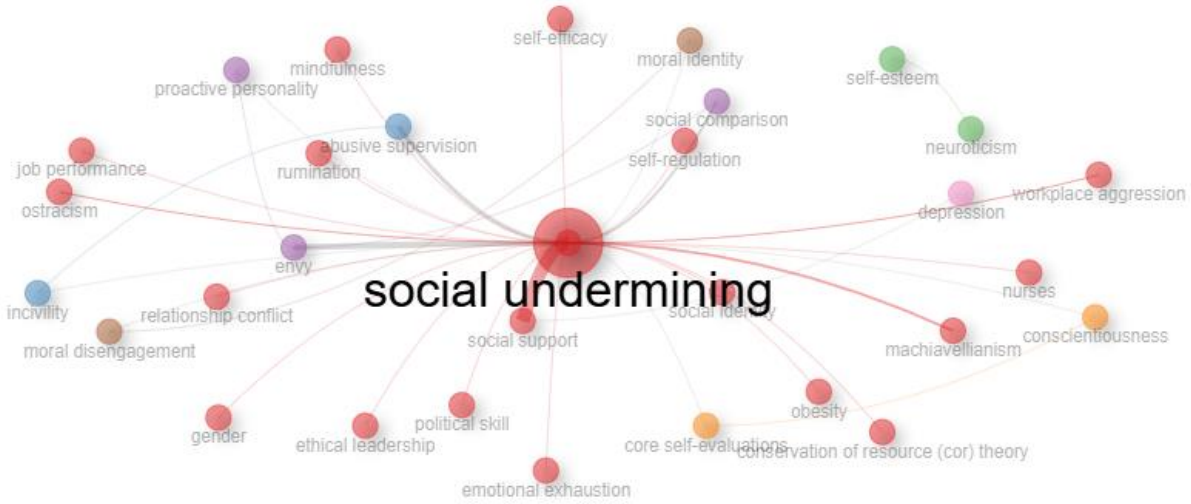
Çalışmamızda yer alan sosyal baltalama yayınlarda yazarlar tarafından kullanılan anahtar kelimelerin tespit edilmesi, alan yazında hangi konuların öne çıktığını anlamamıza yardımcı olur. Bu çalışma için elde edilen 123 yayında toplam 334 anahtar kelime kullanılmıştır. Bu anahtar kelimelerden en çok tekrar eden ilk 30 anahtar kelimeye ilişkin sonuçlar Şekil 9'da sunulmuştur. Kavramın kendisi 62 defa kullanılarak %39 oranıyla ilk 30 kelime arasında en çok kullanılan yazar anahtar kelime olurken, onu 14 defa kullanılarak %9 ile social support takip etmiştir. İlk iki kelimeye göre daha az sayıda olan envy (kıskançlık), abusive supervision (istismarcı kontrol), crossover gibi kelimeler takip etmektedir.

Şekil 8. Sosyal Baltalama Araştırmaşarında En çok Kullanılan 30 Yazar Anahtar Kelimesi



Ortak kelime analizinin 32 anahtar kelimesi Şekil 9'da sunulmuştur. Çalışmalarda sosyal baltalama kelimesinin merkezi rol oynadığı ve diğer kelimelerin ise bunun etrafında şekillendiği görülmektedir. Örgütlerde "başkalarını manipüle etme ve sömürme" olarak tanımlanan "machiavellianism" kavramının sıklıkla çalışmalarda kullanıldığı görülmektedir. Bunun yanında kökenleri Antik Yunan'a dayanan "ostracism" kelimesi de iş yaşamında dışlama davranışına karşılık geldiğinden bu alanda çalışılan kavramlardan birisi olarak belirmektedir. İş yerinde çalışanlar tarafından sergilenen birçok sosyal kavram kullanılmış olup etik liderlik (ethical leadership) türü ile bağlantısı çalışılmıştır.

Şekil 9. Eş Kelime Analizi: 32 Yazar Anahtar Kelimesi Analizi



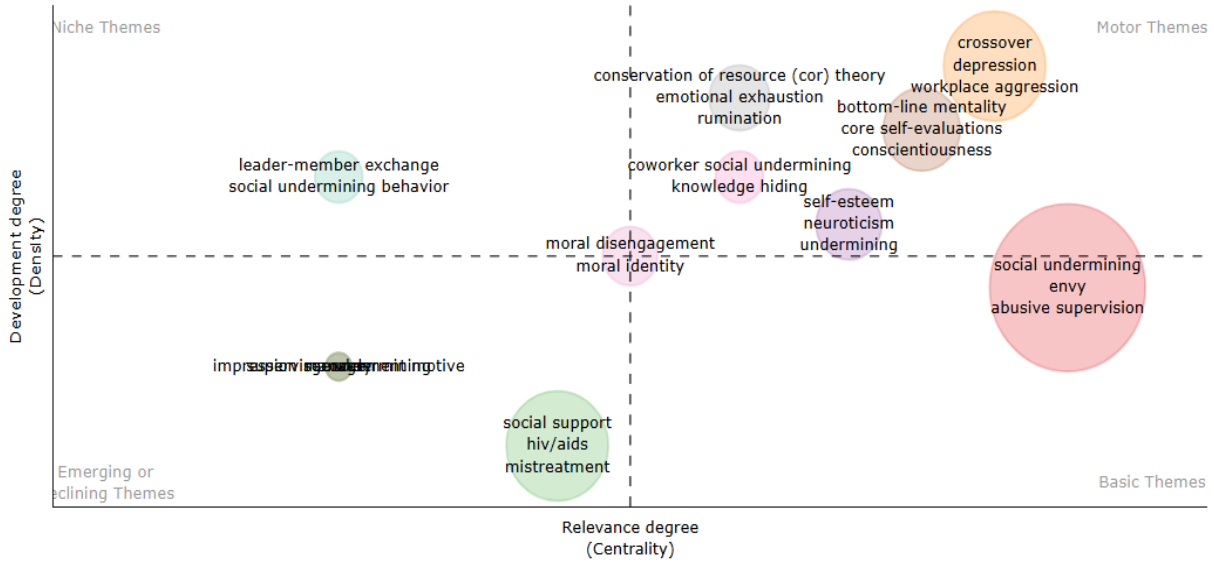
Analizde, yazar anahtar kelimeleri kullanılarak ve minimum küme frekansı beş olacak şekilde belirlenen kriterler doğrultusunda, en sık kullanılan 250 kelime belirlenmiştir. Bu kelimeler, Şekil 10'da görselleştirilmiştir. Bu yöntem, literatürdeki tematik odak noktalarını ve öne çıkan kavramları net bir şekilde ortaya koymayı amaçlamaktadır.

Tablodaki temel kavramların örgütsel davranış, psikoloji ve yönetim alanlarına ait olduğu belirlenmiştir. Bu kavramlardan işyerindeki depsresyonun yayılması (crossover depression), işyeri saldırganlığı (workplace aggression), finansal/kar odaklı zihniyet (bottom-line mentality), bireyin kendini değerlendirmesi (core self-evaluations) ve sorumluluk sahibi olma (conscientiousness) gibi konular özellikle işyerindeki davranışsal ve psikolojik dinamikleri anlamaya yönelik araştırmaların odak noktasını oluşturmaktadır.

Tematik haritada merkezileşme derecesi yüksek olan kavram ve temaların alanda en önemli araştırma konularını temsil ettiği söylenebilir. Tablonun merkezinde toplanan workplace aggression ve abusive supervision gibi kavramlar, işyerindeki olumsuz davranışların bireysel ve örgütsel etkilerini inceleyen araştırmalarda sıklıkla ele alındığı için yüksek merkezilik derecesine sahiptir. Benzer şekilde, crossover depression ve coworker social undermining gibi kavramlar da psikolojik ve sosyal dinamiklerin işyerindeki yansımalarını anlamak açısından önemli bir rol oynamaktadır.

İşyerindeki olumsuz davranışlar ve bunların bireysel ve örgütsel sonuçları üzerine odaklanan leader-member exchange ve social undermining behavior kavramları değerlendirildiğinde, lider-üye etkileşiminin kalitesi ile çalışanların birbirlerini baltalayıcı davranışlarda bulunması arasındaki bir bağ olduğu söylenebilir.

Şekil 10. Yazar Anahtar Kelimeleri Tematik Haritası



SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu çalışmada sosyal baltalama kavramının ile 1990 ile 2005 yılları arasında Scopus veri tabanında taranan 123 bilimsel çalışma incelenmiştir. Çalışmalardan edinilen verilerin analizi ile alanın gelişimine katkısı olan yazarlar, kurumları ve dergileri ile alanda en çok kullanılan kavramların neler olduğu özetlenmiştir. Bu çalışma, sosyal baltalama kavramını yönetim alanında çalışmak isteyen araştırmacılar için hangi bilimsel çalışmaların alanda öncü olduğunu ve alanın hangi kavramlarla daha sık kullanıldığının görülmesi açısından bir rehber niteliğindedir.

Sosyal baltalama çalışmalarında örgütsel davranış, yönetim ve psikoloji alanları ana kavramları kullanılarak, genel olarak iş yerindeki olumsuz davranışların ve bunların bireysel ve örgütsel sonuçlarına odaklanıldığı tespit edilmiştir. Yapılan çalışmalarda erken dönem araştırmaların daha yüksek atıf etkisine sahip olduğu ve 2017 yılı itibariyle yayın sayılarındaki artışa rağmen çalışmaların atıf potansiyeline ulaşmada yetersiz kaldığı gözlemlenmiştir. Gelecek çalışmalarda bu çalışmanın tematik haritasında sunulan kavramlar derinleştirilerek ve çeşitlendirilerek literatüre katkı sağlanabilir. Bu kavramlara odaklanan ve kavramlar arasındaki ilişkilerin araştırma önerisi olarak ileri sürüldüğü çalışma tasarımlarının oluşturulması, bu alanda yapılacak çalışmaları teşvik edecektir. Böylece bu alandaki bilgi üretimi de genişleyerek bu davranışların doğası ve nasıl yönetileceği konusunda da politika yapıcılara bir rehber sunulabilecektir.

KAYNAKÇA

Ardito, L., Scuotto, V., Del Giudice, M., & Petruzzelli, A. M. (2019). A bibliometric analysis of research on big data analytics for business and management. *Management Decision, 57*(8), 1993–2009. https://doi.org/10.1108/MD-07-2018-0821

Aria, M., & Cuccurullo, C. (2017). Bibliometrix: An R-tool for comprehensive science mapping analysis. *Journal of Informetrics, 11*(4), 959–975. https://doi.org/10.1016/j.joi.2017.08.007

Duffy, M. K., Ganster, D. C., & Pagon, M. (2002). Social undermining in the workplace. *Academy of Management Journal, 45*(2), 331–351. https://doi.org/10.5465/3069350

Hershcovis, M. S. (2011). Incivility, social undermining, bullying… oh my!: A call to reconcile constructs within workplace aggression research. *Journal of Organizational Behavior, 32*(3), 499–519. https://doi.org/10.1002/job.689

Leymann, H. (1996). The content and development of mobbing at work. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 5*(2), 165–184. https://doi.org/10.1080/13594329608414853

Neuman, J. H., & Baron, R. A. (1997). Aggression in the workplace. In R. A. Giacalone & J. Greenberg (Eds.), *Antisocial behavior in organizations* (pp. 37–67). SAGE Publications.

Van Eck, N. J., & Waltman, L. (2010). Software survey: VOSviewer, a computer program for bibliometric mapping. *Scientometrics*, *84*(2), 523–538. https://doi.org/10.1007/s11192-009-0146-3

Vinokur, A. D., & Van Ryn, M. (1993). Social support and undermining in close relationships: Their independent effects on the mental health of unemployed persons. *Journal of Personality and Social Psychology*, *65*(2), 350–359. https://doi.org/10.1037/0022-3514.65.2.350

Waltman, L. (2016). A review of the literature on citation impact indicators. *Journal of Informetrics*, *10*(2), 365–391. https://doi.org/10.1016/j.joi.2016.02.007

Yıldız, H., & Özbilgin, M. (2025, May 23–25). Sosyal baltalama davranışları için bütüncül bir çerçeve önerisi. *33. Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, Giresun Üniversitesi, Giresun, Türkiye (ss. 389–392).

Zhu, J., & Liu, W. (2020). A tale of two databases: The use of Web of Science and Scopus in academic papers. *Scientometrics*, *123*(1), 321–335. https://doi.org/10.1007/s11192-020-03387-8

İŞ BECERİKLİLİĞİNİN İŞ TATMİNİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE ÖZNEL İYİ OLUŞ VE ÖZ YETERLİLİK ALGISININ ROLÜ

Bumin Çağatay AKSU
İstanbul Gelişim Üniversitesi, bcaksu@gelisim.edu.tr

Turgay KARALİNÇ
İstanbul Gelişim Üniversitesi, tkaralinc@gelisim.edu.tr

ÖZET

Bu araştırmanın amacı iş becerikliliğinin iş tatmini üzerindeki etkisinde öznel iyi oluş ve öz yeterlilik algısının rolünü tespit edebilmektir. Araştırmada veri toplama yöntemi olarak anket yöntemi kullanılmıştır. Araştırmanın örneklem grubunu İstanbul'daki işletmelerde çalışan 420 beyaz yakalı çalışan oluşturmaktadır. Verilerin analizinde SPSS, AMOS ve HAYES paket programları kullanılmıştır. Araştırma sonucunda iş becerikliliğinin iş tatminini pozitif ve anlamlı bir şekilde etkilediği ve bu etkide öznel iyi oluş ve öz yeterlilik algısının kısmi aracılık rolü üstlendiği tespit edilmiştir. Örneklemin sadece bir bölge ve bir çalışan türü ile sınırlandırılması araştırmanın sınırlılıklarıdır. Daha önce iş becerikliliğinin iş tatmini ile ilişkisini ortaya koyan sınırlı sayıda çalışma olmasına karşı öznel iyi oluş ve öz yeterlilik algısının bu ilişkideki rolünün ortaya konulması bu araştırmanın özgün yönünü oluşturmaktadır. Bu araştırma aracılığıyla işletmelere geliştirebilecekleri stratejilerde rehberlik edilmesi hedeflenmektedir.

Anahtar Kelimeler: İş Becerikliliği, İşe Yönelik Tutum, Öznel İyi Oluş, Öz Yeterlilik

GİRİŞ

Literatürde işe adanmışlık, iş ile bütünleşme, işe tutkunluk, çalışmaya tutkunluk gibi isimlerle de anılan işe bağlılık kavramı; çalışanın işini sevmesini, işini yapmaktan zevk duymasını, işine yoğunlaşmasını ve ona gerekli özeni göstermesini içermektedir (Lodahl ve Kejner, 1965; Karacaoğlu, 2005: 56). Bu noktada çalışanların işlerine ne kadar yüksek bir bağlılık sergiledikleri işlerine yönelik tutumları ile yakından ilişkilidir. Çalışanların işlerine yönelik olarak geliştirdikleri olumlu tutumlar arttıkça çalışanların işlerini daha bağlı bir şekilde gerçekleştirmesi ve bu doğrultuda da istenen olumu örgütsel çıktılara ulaşmak mümkün olabilecektir. Bu noktada kişi iş uyumu devreye girerek işe bağlılığın önemli bir yordayıcısı olarak ön plana çıkmaktadır. İş görenlerin sahip oldukları nitelikler ile işi gerektirdikleri arasında ne kadar fazla uyum varsa kişi işle ilgili sorunların o kadar fazla üstesinden gelerek işine yönelik olumlu bir tutum geliştirebilecektir (Ateş, 2018, s.12). Kişi iş uyumunun sağlanabilmesi ise işin gerektirdiği becerilerin kişi de olabilmesi ile mümkün olabilecektir. Bu doğrultuda iş becerikliliği ile işe yönelik tutumlar ve iş tatmini arasında bir ilişki olduğu düşünülebilir.

İşlerinde daha becerikli olan kişiler işletmede zorlayıcı görevlerin üstesinden gelebildikçe işlerine yönelik kendilerini daha yeterli hissedebilirler. Bu durum ise bireylerin iyi oluş durumlarını etkileyerek işletmelerinde kendilerini daha mutlu ve huzurlu hissetmelerine yol açabilir. Bu doğrultuda işe yönelik becerileri yüksek olan çalışanlar kendilerini daha yeterli ve iyi hissederek işlerine yönelik daha olumlu tavırlar geliştirebilirler. Bu durum ise sürdürülebilir uzun süreli istihdam ilişkisi gibi istenen olumlu örgütsel çıktılara ulaşma noktasında işletmeler için bir sürdürülebilir rekabet avantajı sağlayabilir.

Bu doğrultuda bu araştırmanın amacı iş becerikliliğinin iş tatmini üzerindeki etkisinde öznel iyi oluş ve öz yeterlilik algısının rolünü tespit edebilmektir.

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Araştırma Değişkenlerinin Tanımlanması

İş becerikliliği; iş görenlerin fiziksel, bilişsel ve ilişkisel olarak işlerini kişilik özellikleri ile uyumlu hale getirmesi şeklinde ifade edilebilir (Ingusci vd. 2016; Wrzesniewski ve Dutton, 2001). İş becerikliliğinde kişi, işin gereklerini kendi kişilik ilgi ve değerleri ile bir uyumlaştırmaktadır (Slemp ve Vella-Brodrick, 2013; Kerse, 2017: 284). İş becerikliliği iş görenlerin iş tatminlerini ve istihdam ortamındaki refah düzeylerini arttırmak için kullanılabilecek yenilikçi bir yaklaşımdır. Bireyi yapmakta olduğu iş ve görev ile sahip olduğu nitelik ve özellikler arasında ilişkisel bir uyum sağlayarak görevi kendi özelliklerine uyum gösterecek şekilde esneklik ölçütleri doğrultusunda değiştirmektedir (Wrzesniewski ve Dutton, 2001; 179)

Öznel iyi oluş bireyin kendisini ne denli mutlu hissettiği ve hayatından memnuniyet derecesine ilişkin sübjektif algılamalarıdır (Myers, 2015). Kişinin yaşamına dair olumlu duyguları olumsuz duygularından daha yüksek seviyede ise ve kişi yaşamını ve içerisinde bulunduğu koşulları olumlu olarak karşılıyorsa öznel iyi oluş seviyesi yüksek demektir (Gündoğdu ve Yavuzer, 2012; Erdoğan, 2018: 68). Birey yaşamı boyunca karşılaştığı durumları sürekli olarak değerlendirir. Bireyin bu sübjektif değerlendirmeleri neticesinde olumlu duyguların olumsuz duygulardan daha ağır basması yüksek bir öznel iyi oluş seviyesi ile sonuçlanır (Bradburn, 1969 ; Malkoç, 2011:22). Bu durum iş hayatı açısından ele alındığında birey geçmişte işine yönelik yaşadığı deneyimleri sürekli olarak değerlendirmekte ve diğerleri ile karşılaştırmaktadır. Eğer bu değerlendirme sonucunda bireyin öznel iyi oluş seviyesi yüksek çıkıyorsa; bir başka ifade ile geçmişte işine yönelik olumlu duyguları olumsuz duygularından fazla ise bu durum kişinin işine yönelik gelecekte de geliştireceği tutumların ve işten duyacağı tatminin bir yordayıcısı olarak kabul edilebilir.

Algılanan öz yeterlilik kavramı, kişinin kendisine verilen bir görevi veya kendisinden beklenilen bir davranışı başarıyla yerine getirebileceğine dair kendisine olan inanç seviyesi olarak ifade edilebilir (Bandura, 1997; Salas ve Cannon-Bowers, 2001). Bu inanç bireyleri iş yapma noktasında daha motive hale getirerek kritik bir başarı faktörü olarak ön plana çıkabilmektedir Deci ve Ryan, 1985). Öz-yeterlilikleri yüksek kişiler yaşadıkları durumlara daha sağduyulu yaklaşarak zorlayıcı durumlar karşısında daha az stres yaşayabilirler (Bandura, 1994) .Bunun bir sonucu olarak da işlerine yönelik daha olumlu tutumlar ve daha yüksek bir tatmin geliştirebilirler.

İş tatmini; iş görenlerin çalışma esnasındaki durumlara bağlı olarak geliştirdikleri tutumlardır (Oshagbemi, 2000). İş tatmini; işlerine ilişkin duygusal algılamalarını, işlerine karşı hissetikleri olumlu ve olumsuz tüm duyguları içermektedir. Bireyler işlerine yönelik olumlu ve olumsuz duyguları karşılaştırdıklarında olumlu duygular ne kadar baskın ise iş tatmini o derece yüksek olarak gerçekleşmektedir (Arslan ve Demir 2017: 374). İş tatmini kavramı; işe, örgüte, iş çevresine, çalışma arkadaşlarına, üstlere ve astlara, kararlara katılma derecesine, çalışma sürelerine, iş güvenleğine vb. bir çok kavrama bağlı olan karmaşık bir yapıdır (Yılmaz ve Karahan 2011:103; Kuzulugil, 2012; Aksu, 2024).

Değişkenler Arası İlişkiler ve Hipotezlerin Kurulması

İş becerikliliğinin iş tatmini üzerindeki etkisi literatürdeki iş karakteristikleri modeline (Hackman ve Oldham, 1976) ve kişi-iş uyumu teorisine (Wong ve Tetrick, 2017). dayandırılabilir. İş karakteristikleri teorisi, işin özelliklerinin (beceri çeşitliliği, görev bütünlüğü, görevin önemi, özerklik ve geribildirim) çalışanın motivasyonu ve tatmini üzerinde etkili olduğunu savunmaktadır. İş becerikliliği, çalışanın işinin kendi nitelik ve özelliklerine göre yenidern tasarlayarak; çalışanın bu özellikleri kendi lehine artırması anlamına gelir. Bu da doğal olarak iş tatminini artırır. Kişi-iş uyumu teorisi ise kişi özellikleri ile işin gereklilikleri uyum sağladıkça kişinin işinde daha başarılı olacağını savunmaktadır. Bu durum ise daha yüksek bir tatmin ile sonuçlanabilir. Literatürde daha önce gerçekleştirilen araştırmalarda iş becerikliliğinin iş tatmini üzerinde pozitif ve anlamlı bir ilişkisi olduğu tespit edilmiştir (Yıldırım, 2023; Arıbaş, 2023). Bu doğrultuda araştırmanın ilk hipotezi oluşturulmuştur.

H1: İş becerikliliği iş tatminini pozitif ve anlamlı bir şekilde etkilemektedir.

İş becerikliliğinin öznel iyi oluş üzerindeki etkisi literatürdeki iş talepleri kaynakları teorisi ve Pozitif duyguların geliştirme ve oluşturma teorisine dayandırılabilir. İş talepleri-kaynakları teorisi, iş talepleri

ile iş kaynakları arasındaki dengeyi vurgular (Demerouti vd., 2001) . İş becerikliliği, bireyin kaynaklarını (örn. özerklik, destek, gelişim fırsatları) artırmasını sağlar. Bu kaynaklar bireyin enerjisini korumasına, tükenmişliği azaltmasına ve iyi oluşunun yükselmesine katkıda bulunur. Pozitif duyguların geliştirme ve oluşturma teorisi ise, olumlu duyguların bireyin psikolojik kaynaklarını genişlettiğini ve uzun vadeli iyi oluşu artırdığını savunur (Fredrickson, 2001). İş becerikliliği, iş görende işine yönelik daha fazla anlam, kontrol ve bağlılık yarattığı için olumlu duyguları tetikler. Bu olumlu duygular da öznel iyi oluşun temelini oluşturur. Literatürde daha önce gerçekleştirilen araştırmalarda iş becerikliliğinin öznel iyi oluş üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi olduğu tespit edilmiştir *(*Wrzesniewski ve Dutton, 2001; Tims vd., 2013; Demerouti, ve Xanthopoulou, 2017; *Bakker ve Oerlemans, 2019; Kılıç, 2020;* Lee ve Lee, 2020; Yılmaz, 2021; Arslan, 2022; Koca, 2023). Bu doğrultuda araştırmanın ikinciü hipotezi oluşturulmuştur.

H2: İş becerikliliği öznel iyi oluşu pozitif ve anlamlı bir şekilde etkilemektedir.

İş becerikliliğinin algılanan öz yeterlilik üzerindeki etkisi literatürdeki sosyal bilişsel teoriye (Bandura, 1986) ve Özerk Benlik Yönetimi Teorisine dayandırılabilir. Öz yeterlilik, çalışanın belirli bir görevi başarıyla yerine getirme konusundaki inancıdır. İş becerikliliği, çalışanın işini şekillendirerek kontrol duygusunu artırmasına ve kendi yeteneklerini işinde daha doğru bir şekilde kullanmasına fırsat verir. Bu durum ise kişinin öz yeterlilik algısının güçlendirir. Özerk Benlik Yönetimi Teorisine göre ise çalışan işini kendi özelliklerine göre düzenleyerek işi üzerinde daha fazla kontrole sahip olur ve bu durum ise onun algılanan öze yeterliliğine olumlu olarak yansır. Literatürde daha önce gerçekleştirilen araştırmalarda iş becerikliliğinin algılanan öz yeterlilik üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi olduğu tespit edilmiştir (Demerouti vd., 2012; Bakker ve Derks, 2014; Chen vd., 2014; Zhang ve Parker, 2019; Kurt, 2019; Koç, 2020; Yılmaz, 2020; Demirtaş, 2021; Şahin, 2022). Bu doğrultuda araştırmanın üçüncüi hipotezi oluşturulmuştur.

H3: İş becerikliliği algılanan öz yeterliliği pozitif ve anlamlı bir şekilde etkilemektedir.

Öznel iyi oluşun iş tatmini üzerindeki etkisi literatürdeki taşma teorisine dayandırılabilir. Bu teoriye göre bireyin yaşamının bir alanındaki (örneğin iş) olumlu ya da olumsuz deneyimler, diğer alanlara (örneğin genel yaşam) "taşar" (Banner, 1974; Lambert, 1990). Yani iş tatmini, bireyin genel yaşam tatminini ve öznel iyi oluşunu olumlu etkiler. Aynı şekilde, bireyin yaşamındaki genel mutluluk, iş yaşamında da daha olumlu tutumlar ve memnuniyet yaratır.

H4: Öznel iyi oluş iş tatminini pozitif ve anlamlı bir şekilde etkilemektedir.

Algılanan öz yeterliliğin iş tatmini üzerindeki etkisi literatürdeki sosyal bilişsel teoriye dayandırılabilir. Teoriye göre, iş görenler, başarılı olacaklarına inandıkları görevlerde daha yüksek seviyede motive olmakta ve daha az stres yaşmaktadırlar (Bandura, 1986). Bu durum ise bireylerin işlerinde daha fazla tatmin hissetmelerini sağlamaktadır. Algılanan öz yeterliliğin iş tatmini üzerindeki etkisini açıklamada katkı sağlayabilecek bir diğer önemli teorisi Vroom'un beklenti teorisidir. Teori, çaba → performans → ödül zincirine dayanmaktadır (Vroom, 1964). Bireyin algılanman öz yeterliliği arttıkça, kişi çabasını da arttırmakta ve ödüllendirileceğine dair beklentisi de yükselmektedir. Bu durum ise işten daha yüksek bir tatminle sonuçlanmaktadır

H5: Algılanan öz yeterlilik iş tatminini pozitif ve anlamlı bir şekilde etkilemektedir.

H6: Öznel iyi oluşun iş becerikliliğinin iş tatmini üzerindeki etkisinde düzenleyici rolü bulunmaktadır.

H4: Algılanan öz yeterliliğin iş becerikliliğinin iş tatmini üzerindeki etkisinde düzenleyici rolü bulunmaktadır.

ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Veri Toplama Yöntemi

Araştırmada veri toplama yöntemi olarak anket yöntemi kullanılmıştır. Araştırma kapsamında çalışanların iş becerikliliklerini ölçmek amacıyla Slemp ve Vella-Brodrick (2013) tarafından geliştirilen ve Kerse (2017) tarafından Türkçe'ye uyarlanan 19 soru ve 3 alt boyuttan oluşan "İş Becerikliliği Ölçeği"; çalışanların algılanan öz yeterliliklerini ölçmek amacıyla Schwarzer ve Jerusalem (1995) tarafından geliştirilen ve Aypay (2010) tarafından Türkçe'ye uyarlanan 10 soru ve 2

alt boyuttan oluşan "Genel Özyeterlilik Ölçeği"; çalışanların öznel iyi oluşlarını ölçmek amacıyla Diener, Scollon ve Lucas (2009) tarafından geliştirilen ve Telef (2013) tarafından Türkçe'ye uyarlanan 8 soru ve tek alt boyuttan oluşan "Psikolojik İyi Oluş Ölçeği"; çalışanların iş tatminlerini ölçmek amacıyla MacDonald ve MacIntyre tarafından 1997 yılında geliştirilen ve 10 ifade ve tek boyuttan oluşan "Genel İş Tatmini Ölçeği" kullanılmıştır.

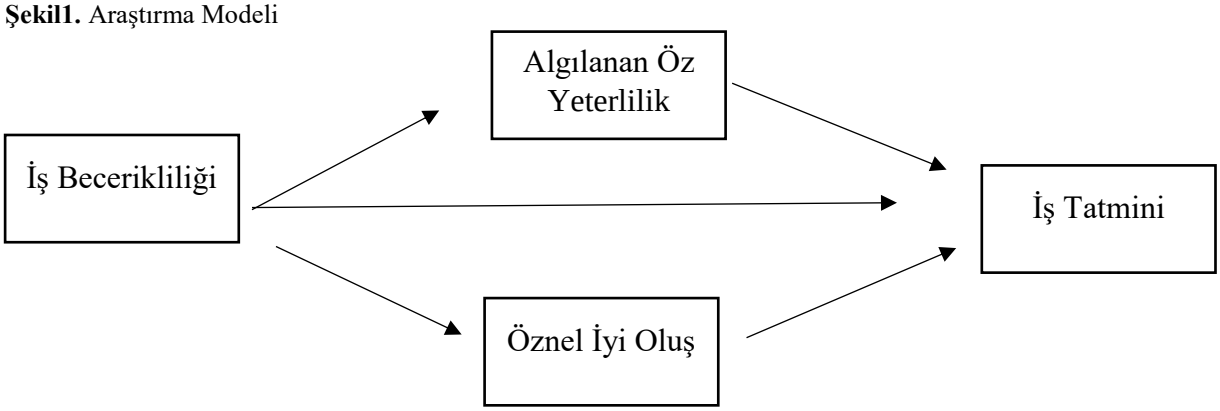
Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırmanın evrenini İstanbul'da çalışan beyaz yaka çalışanlar oluşturmaktadır. Araştırmada örneklem yöntemi olarak kolayda örnekleme yöntemi kullanılmış olup araştırmaya katılan 407 beyaz yakalı çalışan araştırmanın örneklem grubunu oluşturmuştur.

Araştırmanın Modeli

İş becerikliliğinin iş tatmini üzerindeki etkisini ve bu etkide öznel iyi oluş ve algılanan öz yeterliliğin rolünü tespit etmeyi amaçlayan araştırmanın modeli şu şekildedir.

Şekil1. Araştırma Modeli



BULGULAR VE TARTIŞMA

Tablo1. Demografik Bilgiler

Cinsiyet	Sayı	Yüzde
Kadın	260	63,9
Erkek	147	36,1
Yaş		
18-27	47	11,5
28-37	110	27,0
38-47	137	33,7
48 ve üzeri	113	27,8
Eğitim Durumu		
Lisans Mezun	184	45,2
Yüksek Lisans Mezun	172	42,3
Doktra Mezun	51	12,5
Medeni Haliniz		
Bekar	215	52,8
Evli	192	47,2
Kurumdaki Kıdeminiz		
0-5 Yıl	68	16,7
6-10 Yıl	98	24,1
11- 15 Yıl	122	30,0
15 Yıl Üzeri	119	29,2
Toplam İş Tecrübeniz		
0-5 Yıl	18	4,4
6-10 Yıl	54	13,3
11- 15 Yıl	130	31,9
15 Yıl Üzeri	205	50,4

Güvenilirlik Analizi

Araştırma verilerinin güvenilirliğini test etmek amacıyla Cronbach Alpha analizi gerçekleştirilmiştir. Gerçekleştirilen analizler sonucunda tüm değişkenlerin Cronbach Alpha değerli 0,70'in üzerinde olduğundan araştırma ölçeklerinin güvenilir olduğu söylenebilir (Akgül ve Çevik, 2014).

Tablo 2. Araştırma Ölçeklerine İlişkin Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Ölçek	Cronbach's Alpha Değeri (α)
İş Becerikliliği	,937
Algılanan Öz Yeterlilik	,930
Öznel İyi Oluş	,947
İş Tatmini	,897

Geçerlilik Analizi

Araştırma ölçeklerinin geçerliliklerini sınamak amacıyla ise doğrulayıcı faktör analizi gerçekleştirilmiştir. Araştırma ölçeklerinin uyum indekslerinin kabul edilebilir seviyede olduğu söylenebilir. (İlhan ve Çetin, 2014: 31).

Tablo 3. Araştırma Ölçeklerine İlişkin Uyum İyiliği Değerleri

Ölçek	CMIN/DF	GFI	AGFI	TLI	CFI	RMSEA	RMR
İş Becerikliliği	3,253	,924	,910	,975	,920	,085	,034
Algılanan Öz Yeterlilik	2,,758	,904	,938	,948	,939	,073	,043
Öznel İyi Oluş	4,617	,913	,916	,965	,942	,081	,024
İş Tatmini	2,953	,948	,934	,972	,953	,067	,043

Araştırma verilerinin geçerliliğini test etmek amacıyla gerçekleştirilen doğrulayıcı faktör analizi sonucunda tüm değişkenlerin GFI, AGFI, CFI, RMSEA, RMR, AVE, CR değerlerinin kabul edilebilir aralıkta olduğu tespit edilmiştir.

Hipotez Testleri

Değişkenler arasındaki ilişkileri tespit etmek amacıyla Pearson Korelasyon analizi yapılmıştır. Gerçekleştirilen korelasyon analizi sonuçlarına göre tüm değişkenler arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişkiler tespit edilmiştir.

Tablo 4. Değişkenler Arası Korelasyon Analizi Sonuçları

Değişken	İş Becerikliliği	Algılanan Öz Yeterlilik	Öznel İyi Oluş	İş Tatmini
İş Becerikliliği	1	**,711***	**,556***	**,601***
Algılanan Öz Yeterlilik		1	**,733***	**,614***
Öznel İyi Oluş			1	**,555***
İş Tatmini				1

Araştırmanın ilk 4 hipotezini test etmek üzere SPSS programı kullanılarak Regresyon analizleri gerçekleştirilmiştir. Bu kapsamda yapılan analiz sonuçları aşağıdaki tablolarda sunulmuştur

Tablo 5'deki veriler incelendiğinde iş becerikliliğinin iş tatmini üzerinde anlamlı (p= ,000 < 0,05) ve pozitif yönlü β=0.601 bir etkisi olduğu tespit edilmiştir. Bireylerin iş becerikliliklerindeki her bir birimlik artış işyeri mutluluklarında 0,601 birimlik bir artışa yol açmaktadır. İş becerikliliği ile iş tatminindeki değişimin %36,1'i açıklanabilmektedir. Araştırmanın birinci hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo5. İş Becerikliliğinin İş Tatmini Üzerindeki Etkisi

Model	β	t	p
İş Becerikliliği → İş Tatmini	0,601	15,140	**,000***
	R^2 = ,361 p= ,000 < 0,05		

Tablo 6'daki veriler incelendiğinde iş becerikliliğinin öznel iyi oluş üzerinde anlamlı (p= ,000 < 0,05) ve pozitif yönlü β=0.556 bir etkisi olduğu tespit edilmiştir. Bireylerin iş becerikliliklerindeki her bir birimlik artış öznel iyi oluşlarında 0,556 birimlik bir artışa yol açmaktadır. İş becerikliliği ile öznel iyi oluştaki değişimin %30,9'u açıklanabilmektedir. Araştırmanın ikinci hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 6. İş Becerikliliğinin Öznel İyi Oluş Üzerindeki Etkisi

Model	β	t	p
İş Becerikliliği → Öznel İyi Oluş	0,556	10,459	**,000***
	R^2 = ,309 p= ,000 < 0,05		

Tablo 7'deki veriler incelendiğinde iş becerikliliğinin algılanan öz yeterlilik üzerinde anlamlı (p= ,000 < 0,05) ve pozitif yönlü β=0.711 bir etkisi olduğu tespit edilmiştir. Bireylerin iş becerikliliklerindeki her bir birimlik artış algılanan öz yeterliliklerinde 0,711 birimlik bir artışa yol açmaktadır. İş becerikliliği ile algılanan öz yeterlilikteki değişimin %50,5'i açıklanabilmektedir. Araştırmanın üçüncü hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 7. İş Becerikliliğinin Algılanan Öz Yeterlilik Üzerindeki Etkisi

Model	β	t	p
İş Becerikliliği → Algılanan Öz Yeterlilik	0,711	20,324	**,000***
	R^2 = ,505 p= ,000 < 0,05		

Tablo 8'deki veriler incelendiğinde öznel iyi oluşun iş tatmini üzerinde anlamlı (p= ,000 < 0,05) ve pozitif yönlü β=0.555 bir etkisi olduğu tespit edilmiştir. Bireylerin öznel iyi oluşlarındaki her bir birimlik artış iş tatminlerinde 0,555 birimlik bir artışa yol açmaktadır. Öznel iyi oluş ile ile iş tatminindeki değişimin %30,8'i açıklanabilmektedir. Bu doğrultuda araştırmanın dördüncü hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 8. Öznel İyi Oluşun İş Tatmini Üzerindeki Etkisi

Model	β	t	p
Öznel İyi Oluş → İş Tatmini	0,555	13,441	**,000***
	R^2 = ,308 p= ,000 < 0,05		

Tablo 9'daki veriler incelendiğinde algılanan öz yeterliliğin iş tatmini üzerinde anlamlı (p= ,000 < 0,05) ve pozitif yönlü β=0.614 bir etkisi olduğu tespit edilmiştir. Bireylerin algılanan öz yeterliliklerindeki her bir birimlik artış iş tatminlerinde 0,614 birimlik bir artışa yol açmaktadır. Algılanan öz yeterlilik ile iş tatminindeki değişimin %37,6'sı açıklanabilmektedir. Bu doğrultuda araştırmanın beşinci hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 9. Algılanan Öz Yeterliliğin İş Tatmini Üzerindeki Etkisi

Model	β	t	p
Algılanan Öz Yeterlilik → İş Tatmini	0,614	15,635	**,000***
	R^2 = ,376 p= ,000 < 0,05		

Araştırmanın altıncı ve yedinci hipotezlerini test etmek üzere SPSS programı yardımıyla Hayes (2018) tarafından önerilen SPSS Process makro analizleri yapılmıştır. Öncelikle öznel iyi oluşun iş becerikliliği ile iş tatmini arasındaki ilişkideki aracılık rolü incelenmiştir. Gerçekleştirilen analiz sonuçlarına göre bootstrap değerlerinin sıfırı içermediği bununla birlikte öznel iyi oluşun, iş becerikliliğinin iş tatmini üzerindeki etkisini anlamsız hale getirmediği tespit edilmiştir. İş becerikliliğinin iş tatmini üzerindeki toplam etkisi ,5379 olarak gerçekleşirken bu etkinin ,3787'lik kısmı doğrudan; ,1592'lik kısmı ise öznel iyi oluş üzerinden gerçekleşmektedir. Bu nedenle araştırmanın altıncı hipotezi hakkında kısmi kabul kararı verilmiştir.

Tablo 10. İş Becerikliliğinin İş Tatminine Etkisinde Öznel İyi Oluşun Aracılık Rolü

Değişkenler Arası İlişki				Bootstrap Değeri %95 G.A.	
Bağımlı → Bağımsız	β	S.H.	p	Alt Sınır	Üst Sınır
Doğrudan Etki (İş Becerikliliği → İş Tatmini) (c')	,3787	,0415	**,000***	,2994	,4580
Dolaylı Etki (Aracı Öznel İyi Oluş) (a.b)	,1592	,0404		,0980	,2313
Toplam Etki (c)	,5379	,0355		,4681	,6077

*"B = Standardize edilmemiş regresyon katsayısı, S.H.= Standart Hata, ***p < 0,001 YD %95 GA= Yanlılığı Düzeltilmiş %95 Güven Aralığı (BC 95% CI),"*

İkinci olarak iş becerikliliğinin iş tatmini üzerindeki etkisinde algılanan öz yeterliliğin aracılık rolü incelenmiştir. Gerçekleştirilen analiz sonuçlarına göre bootstrap değerlerinin sıfırı içermediği bununla birlikte algılanan öz yeterliliğin iş becerikliliğinin algılanan öz yeterlilik üzerindeki etkisini anlamsız hale getirmediği tespit edilmiştir. İş becerikliliğinin iş tatmini üzerindeki toplam etkisi ,5379 olarak gerçekleşirken bu etkinin ,2986'lık kısmı doğrudan; ,2393'lük kısmı ise algılanan öz yeterlilik üzerinden gerçekleşmektedir. Bu nedenle araştırmanın yedinci hipotezi hakkında kısmi kabul kararı verilmiştir.

Tablo 13. İş Becerikliliğinin İş Tatminine Etkisinde Algılanan Öz Yeterliliğin Aracılık Rolü

Değişkenler Arası İlişki				Bootstrap Değeri %95 G.A.	
Bağımlı → Bağımsız	β	S.H.	p	Alt Sınır	Üst Sınır
Doğrudan Etki (İş Becerikliliği → İş Tatmini) (c')	,2986	,0477	**,000***	,2088	,3924
Dolaylı Etki (Aracı Algılanan Öz Yeterlilik) (a.b)	,2393	,0374		,1406	,3539
Toplam Etki (c)	,5379	,0355		,4681	,6077

*"B = Standardize edilmemiş regresyon katsayısı, S.H.= Standart Hata, ***p < 0,001 YD %95 GA= Yanlılığı Düzeltilmiş %95 Güven Aralığı (BC 95% CI),"*

Sonuç ve Öneriler

Bu araştırmanın amacı iş becerikliliğinin iş tatmini üzerindeki etkisinde öznel iyi oluş ve öz yeterlilik algısının rolünü tespit edebilmektir. Bu doğrultuda araştırmada ilk olarak iş becerikliliğinin iş tatmini üzerindeki etkisi incelenmiştir. İş becerikliliğinin iş tatmini üzerinde anlamlı (p= ,000 < 0,05) ve pozitif yönlü β=0.601 bir etkisi olduğu tespit edilmiştir. Bireylerin iş becerikliliklerindeki her bir birimlik artış işyeri mutluluklarında 0,601 birimlik bir artışa yol açmaktadır. İş becerikliliği ile iş tatminindeki değişimin %36,1'i açıklanabilmektedir. Araştırmanın birinci hipotezi kabul edilmiştir. Bu sonuçlar literatürde daha önce yapılan çalışmalar tarafından da desteklenmektedir (Yıldırım, 2023; Arıbaş, 2023).

Araştırmanın ikinci hipotezi bağlamında iş becerikliliğinin öznel iyi oluş üzerindeki etkisi incelenmiştir. İş becerikliliğinin öznel iyi oluş üzerinde anlamlı (p= ,000 < 0,05) ve pozitif yönlü β=0.556 bir etkisi olduğu tespit edilmiştir. Bireylerin iş becerikliliklerindeki her bir birimlik artış öznel iyi oluşlarında 0,556 birimlik bir artışa yol açmaktadır. İş becerikliliği ile öznel iyi oluştaki değişimin %30,9'u açıklanabilmektedir. Araştırmanın ikinci hipotezi kabul edilmiştir. Bu sonuçlar literatürde daha önce yapılan çalışmalar tarafından da desteklenmektedir *(*Wrzesniewski ve Dutton, 2001; Tims vd., 2013; Demerouti, ve Xanthopoulou, 2017; *Bakker ve Oerlemans, 2019; Kılıç, 2020;* Lee ve Lee, 2020; Yılmaz, 2021; Arslan, 2022; Koca, 2023).

Araştırmanın üçüncü hipotezi bağlamında iş becerikliliğinin algılanan öz yeterlilik üzerindeki etkisi incelenmiştir. İş becerikliliğinin algılanan öz yeterlilik üzerinde anlamlı (p= ,000 < 0,05) ve pozitif yönlü β=0.711 bir etkisi olduğu tespit edilmiştir. Bireylerin iş becerikliliklerindeki her bir birimlik artış algılanan öz yeterliliklerinde 0,711 birimlik bir artışa yol açmaktadır. İş becerikliliği ile algılanan öz yeterlilikteki değişimin %50,5'i açıklanabilmektedir. Araştırmanın üçüncü hipotezi kabul edilmiştir. Bu sonuçlar literatürde daha önce yapılan çalışmalar tarafından da desteklenmektedir (Demerouti vd., 2012; Bakker ve Derks, 2014; Chen vd., 2014; Zhang ve Parker, 2019; Kurt, 2019; Koç, 2020; Yılmaz, 2020; Demirtaş, 2021; Şahin, 2022).

Araştırmanın dördüncü hipotezi bağlamında öznel iyi oluşun iş tatmini üzerindeki etkisi incelenmiştir. Öznel iyi oluşun iş tatmini üzerinde anlamlı (p= ,000 < 0,05) ve pozitif yönlü β=0.555 bir etkisi olduğu tespit edilmiştir. Bireylerin öznel iyi oluşlarındaki her bir birimlik artış iş tatminlerinde 0,555 birimlik bir artışa yol açmaktadır. Öznel iyi oluş ile ile iş tatminindeki değişimin %30,8'i açıklanabilmektedir. Bu doğrultuda araştırmanın dördüncü hipotezi kabul edilmiştir.

Araştırmanın beşinci hipotezi bağlamında algılanan öz yeterliliğin iş tatmini üzerindeki etkisi incelenmiştir. Algılanan öz yeterliliğin iş tatmini üzerinde anlamlı (p= ,000 < 0,05) ve pozitif yönlü β=0.614 bir etkisi olduğu tespit edilmiştir. Bireylerin algılanan öz yeterliliklerindeki her bir birimlik

artış iş tatminlerinde 0,614 birimlik bir artışa yol açmaktadır. Algılanan öz yeterlilik ile iş tatminindeki değişimin %37,6'sı açıklanabilmektedir. Bu doğrultuda araştırmanın beşinci hipotezi kabul edilmiştir.

Araştırmanın altıncı hipotezinde öznel iyi oluşun iş becerikliliği ile iş tatmini arasındaki ilişkideki aracılık rolü incelenmiştir. Gerçekleştirilen analiz sonuçlarına göre bootstrap değerlerinin sıfırı içermediği bununla birlikte öznel iyi oluşun, iş becerikliliğinin iş tatmini üzerindeki etkisini anlamsız hale getirmediği tespit edilmiştir. İş becerikliliğinin iş tatmini üzerindeki toplam etkisi ,5379 olarak gerçekleşirken bu etkinin ,3787'lik kısmı doğrudan; ,1592'lik kısmı ise öznel iyi oluş üzerinden gerçekleşmektedir. Bu nedenle araştırmanın altıncı hipotezi hakkında kısmi kabul kararı verilmiştir.

Araştırmanın yedinci hipotezinde iş becerikliliğinin iş tatmini üzerindeki etkisinde algılanan öz yeterliliğin aracılık rolü incelenmiştir. Gerçekleştirilen analiz sonuçlarına göre bootstrap değerlerinin sıfırı içermediği bununla birlikte algılanan öz yeterliliğin iş becerikliliğinin algılanan öz yeterlilik üzerindeki etkisini anlamsız hale getirmediği tespit edilmiştir. İş becerikliliğinin iş tatmini üzerindeki toplam etkisi ,5379 olarak gerçekleşirken bu etkinin ,2986'lık kısmı doğrudan; ,2393'lük kısmı ise algılanan öz yeterlilik üzerinden gerçekleşmektedir. Bu nedenle araştırmanın yedinci hipotezi hakkında kısmi kabul kararı verilmiştir.

Bu araştırma ile iş becerikliliğinin iş tatmini üzerindeki etkisi ve bu etkide öznel iyi oluş ve algılanan öz yeterliliğin aracılık rolü ortaya konulmaya çalışılmıştır. Bu araştırma ile değişkenler arası ilişkiler ortaya konularak işletmelerde geliştirilebilecek stratejiler ve konuya derinlemesine yaklaşacak çok değişkenli çalışmalara rehberlik edilmesi amaçlanmıştır. İşletmelerde iş becerikliliğinin destekleyecek örgütsel uygulamalar ve iş dizaynının yanında iş becerikliliğini de ön plana çıkaran uygulamalara yer verilmesi kişiye işi üzerinde daha fazla denetim ve kontrol imkanı sağlayarak algılanan öz yeterlilik ve öznel iyi oluşları olumlu etkileyecek ve bu durum ise iş tatmini sağlayabilecektir. Bu doğrultuda işletmelerde iş becerikliliğini arttırmaya imkan verecek şekilde işlerin dizaynı ve psikolojik açıdan çalışan ihtiyaçlarının giderilmesi iş tatminine ulaşmada stratejik bir unsur olarak değerlendirilebilir.

KAYNAKÇA

AKGÜL, A. Çevik. O.(2003), İstatistiksel Analiz Teknikleri, Emek Ofset, Ankara. *Ayanoğlu, Y., Ciğer, A., Abuhanoğlu, H., & Aydın, S*, 2014, 77-92.

Aksu, B.Ç. (2022) *Esnek Çalışma Uygulamalarının İş Hayatı Üzerindeki Etkilerinin Kuşaklar Perspektifinde İncelenmesi Ve Bir Araştırma.* [Doktora Tezi]. İstanbul Üniversitesi. İstanbul.

Arıbaş, A. N. (2023). İş Becerikliliğinin, Çalışmaya Tutkunluk Üzerindeki Etkisinde İş Tatmininin Aracılık Rolü. *Abant Sosyal Bilimler Dergisi*, *23*(2), 1066-1083.

Arslan, E. T., & Demir, H. (2017). İşe angaje olma ve iş tatmini arasındaki ilişki: Hekim ve hemşireler üzerine nicel bir araştırma. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, *24*(2), 371-389.

Arslan, M. (2022). *İş becerikliliği ile öznel iyi oluş arasındaki ilişkide psikolojik sermayenin aracılık rolü* (Yüksek lisans tezi, Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü). YÖK Ulusal Tez Merkezi.

Ateş, M. (2018). Çalışanların kariyer uyum yeteneği, birey iş uyumu, işe bağlanma ve yaşam tatmini ilişkisinin incelenmesi: Antalya'daki konaklama işletmelerinde bir uygulama. [Yüksek Lisans Tezi]. Akdeniz Üniversitesi.

Aypay, A. (2010). Genel öz yeterlik ölçeği'nin (GÖYÖ) Türkçe'ye uyarlama çalışması. *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, *11*(2), 113-132.

Bakker, A. B., & Oerlemans, W. G. M. (2019). Daily job crafting and well-being: The role of positive emotions. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, *28*(2), 300–314.

Bandura, A. (1986). Social foundations of thought and action. *Englewood Cliffs, NJ*, *1986*(23-28), 2.

Bandura, A. (1994). Social cognitive theory and exercise of control over HIV infection. In *Preventing AIDS: Theories and methods of behavioral interventions* (pp. 25-59). Boston, MA: Springer US.

Bandura, A. 1997. Self-efficacy: The exercise of control. New York: W.H. Freeman and Company.

Bradburn, N. M. (1969). The structure of psychological well-being.

Chen, C. Y., Yen, C. H., & Tsai, F. C. (2014). Job crafting and performance: The mediating role of work engagement and self-efficacy. *The Journal of Psychology*, 148(6), 571–590.

Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). The general causality orientations scale: Self-determination in personality. *Journal of research in personality*, *19*(2), 109-134.

Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout." *Journal of Applied psychology* 86.3 (2001): 499.

Demirtaş, A. (2021). *İş becerikliliğinin psikolojik sermaye üzerindeki etkisi: Öz yeterliliğin aracılık rolü* (Yüksek lisans tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü).

Diener, E., Napa Scollon, C., & Lucas, R. E. (2009). The evolving concept of subjective well-being: The multifaceted nature of happiness. *Assessing well-being: The collected works of Ed Diener*, 67-100.

Erdoğan, M. (2019). *Bireylerin kişilik özellikleri, temel değerleri, iletişim becerileri ile öznel iyi oluş hali düzeyleri arasında nedenselliğin incelenmesi: Üniversite düzeyinde turizm eğitimi alan öğrenciler üzerine bir araştırma.* [Doktora Tezi]. İstanbul Üniversitesi. İstanbul

Fredrickson, B. L. (2001). The role of positive emotions in positive psychology: The broaden-and-build theory of positive emotions. *American psychologist*, *56*(3), 218.

Gündoğdu, R., ve Yavuzer, Y. (2012). Eğitim fakültesi öğrencilerinin öznel iyi oluş ve psikolojik ihtiyaçlarının demografik değişkenlere göre incelenmesi. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 12(23), 115 – 131

Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational behavior and human performance*, *16*(2), 250-279.

Ingusci,E., Callea, A., Chirumbolo, A., Urbini, F. (2016) "Job Crafting and Job Satisfaction in a Sample of Italian Teachers: The Mediating Role of Perceived Organizational Support" Electronic Journal of Applied Statistical Analysis, 9(4): 675-687.

İlhan, M., & Çetin, B. (2014). LISREL ve AMOS programları kullanılarak gerçekleştirilen yapısal eşitlik modeli (yem) analizlerine ilişkin sonuçların karşılaştırılması. *Journal of Measurement and Evaluation in Education and Psychology*, *5*(2), 26-42.

Karacaoğlu, K. (2005). Sağlık çalışanlarının işe bağlılığa ilişkin tutumları ve demografik nitelikleri arasındaki ilişkilerin incelenmesi: Nevşehir ilinde bir uygulama.

Kerse, G. (2017). Adaptation the Turkish language of the job crafting scale and relationship between job crafting and emotional exhaustion. *Journal of Business Research-Türk*, *9*(4), 283-304.

Kerse, G. (2017). İş becerikliliği (job crafting) ölçeğini Türkçe'ye uyarlama ve duygusal tükenme ile ilişkisini belirleme. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, *9*(4), 283-304.

Kılıç, D. (2020). İş becerikliliği ve psikolojik iyi oluş: Sağlık çalışanları üzerine bir araştırma. *İşletme ve İktisat Araştırmaları Dergisi*, *8*(3), 75–89.

Koca, E. N. (2023). İş becerikliliği, anlam arayışı ve öznel iyi oluş ilişkisi. *Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Kongresi Bildirileri*, 112–122.

Koç, T. (2020). İş bekerikliliği ve öz yeterlilik: Üniversite çalışanları üzerine bir araştırma. 8. Örgütsel Psikoloji Kongresi Bildiri Kitabı, 201–210.

Kurt, H. (2019). İş bekerikliliği ve işe yönelik öz yeterlilik arasındaki ilişkide işe adanmışlığın aracılık rolü. *Örgütsel Davranış Araştırmaları Dergisi*, 4(1), 52–67.

Kuzulugil, Ş. (2012). Kamu hastaneleri çalışanlarında iş tatminini etkileyen faktörlerin incelenmesine yönelik bir araştırma. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, *41*(1).

Lambert, S. J. (1990). Processinglinkingworkandfamily: A criticalreviewandresearch agenda. Human Relations, 43, 239-257.

Lee, H. J., & Lee, M. (2020). The relationship between job crafting and subjective well-being: A meta-analytic review. *Journal of Occupational Health Psychology*, *25*(3), 213–230.

Lodahl, T. M., & Kejnar, M. (1965). The definition and measurement of job involvement. *Journal of applied psychology*, *49*(1), 24.

Macdonald, S., & Maclntyre, P. (1997). The generic job satisfaction scale: Scale development and its correlates. *Employee Assistance Quarterly*, *13*(2), 1-16.

Malkoç, A.(2011). Öznel iyi oluş müdahale programının üniversite öğrencilerinin öznel iyi oluş düzeylerine etkisi. T.C., Marmara Üniversitesi,Eğitim Bilimleri Enstitüsü,Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı,Psikolojik Danışma Ve Rehberlik Bilim Dalı, Doktora Tezi, İstanbul.

Myers, D.G. (2015). Exploring Psychology (Sixth edition in modules). New York: Worth Publishers.

Oshagbemi, T. (2000). Gender differences in the job satisfaction of university teachers. *Women in Management review*, *15*(7), 331-343.

Petrou, P., Demerouti, E., & Xanthopoulou, D. (2017). Job crafting and well-being: A daily diary study on self-determination theory. *Journal of Organizational Behavior*, *38*(4), 509–525.

Petrou, P., Demerouti, E., Peeters, M. C. W., Schaufeli, W. B., & Hetland, J. (2012). Crafting a job on a daily basis: Contextual correlates and the link to work engagement. *Journal of Organizational Behavior*, 33(8), 1120–1141.

Salas, E., & Cannon-Bowers, J. A. (2001). The science of training: A decade of progress. *Annual review of psychology*, *52*(1), 471-499.

Schwarzer, R., & Jerusalem, M. (1995). Generalized self-efficacy scale. *J. Weinman, S. Wright, & M. Johnston, Measures in health psychology: A user's portfolio. Causal and control beliefs*, *35*(37), 82-003.

Slemp, G. R., & Vella-Brodrick, D. A. (2014). Optimising employee mental health: The relationship between intrinsic need satisfaction, job crafting, and employee well-being. *Journal of Happiness Studies*, 15(4), 957–977

Slemp, G., & Vella-Brodrick, D. (2013). The job crafting questionnaire: A new scale to measure the extent to which employees engage in job crafting.

Slemp, G.R. ve Vella-Brodrick, D.A. (2013) "The Job Crafting Questionnaire: A New Scale To Measure The Extent To Which Employees Engage in Job Crafting" International Journal of Wellbeing, 3(2): 126-146.

Şahin, E. (2022). Çalışanların iş bekerikliliği düzeylerinin psikolojik iyi oluş ve öz yeterlilik algılarına etkisi [Yüksek lisans tezi], Sakarya Üniversitesi, Sakarya.

Telef, B. B. (2013). Psikolojik iyi oluş ölçeği: Türkçeye uyarlama, geçerlik ve güvenirlik çalışması. *Hacettepe üniversitesi eğitim fakültesi dergisi*, *28*(28-3), 374-384.

Tims, M., Bakker, A. and Derks, D., 2012, Development and validation of the job crafting scale, Journal of vocational behavior, 80(1), 173-186.

Tims, M., Bakker, A. B., & Derks, D. (2013). The impact of job crafting on job demands, job resources, and well-being. *Journal of Occupational Health Psychology*, *18*(2), 230–240.

Tims, M., Bakker, A. B., & Derks, D. (2014). Job crafting and self-efficacy: A longitudinal study among Dutch employees. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 23(1), 91–107.

Vroom, V. H. (1964). Work and motivation.

Wong, C. M., & Tetrick, L. E. (2017). Job crafting: Older workers' mechanism for maintaining person-job fit. *Frontiers in psychology*, *8*, 1548.

Wrzesniewski, A. ve Dutton, J.E. (2001) "Crafting a Job: Revisioning Employees as Active Crafters of Their Work" Academy of Management Review, 26(2): 179- 201

Wrzesniewski, A., & Dutton, J. E. (2001). Crafting a job: Revisioning employees as active crafters of their work. *Academy of Management Review*, *26*(2), 179–201.

Yaşa, B. (2024) Hemşirelerde Algılanan Aşırı Nitelikliliğin İş Becerikliği ve Kariyer Başarısı ile İlişkisi

Yıldırım, M. (2023). ÇALIŞANLARIN İŞ BECERİKLİLİĞİNİN İŞ TATMİNİ VE İŞTEN AYRILMA NİYETİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: SAĞLIK SEKTÖRÜ BAĞLAMINDA BİR ARAŞTIRMA. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (56), 185-215.

Yılmaz, B. (2021). Çalışanların iş becerikliliği düzeylerinin öznel iyi oluş ve işe adanmışlık üzerindeki etkisi (Yüksek lisans tezi, İstanbul Üniversitesi). YÖK Ulusal Tez Merkezi.

Yılmaz, M. A. (2020). İş becerikliliği ve öz yeterlilik ilişkisi: Kamu ve özel sektör karşılaştırması. *İş ve İnsan Dergisi,* 7(2), 145–162.

Yılmaz, Y. D. D. H., & Karahan, D. D. A. (2011). İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarının örgütsel güven ve iş tatmini üzerindeki etkilerinin araştırılması: Afyonkarahisar'da bir araştırma. *ISGUC The Journal of Industrial Relations and Human Resources*, *13*(3), 95-118.

Zhang, F., & Parker, S. K. (2019). Reorienting job crafting research: A hierarchical structure of job crafting concepts and integrative review. *Journal of Organizational Behavior*, 40(2), 126–146.

AŞIRI İŞ YÜKÜNÜN DİJİTAL TÜKENMİŞLİK ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE YAPAY ZEKÂ VE TEKNOSTRESİN DÜZENLEYİCİ ROLÜ: YENİ BİR ÇÖZÜM MÜ YOKSA YENİ BİR SORUN MU?

Nihan BİRİNCİOĞLU
Bursa Teknik Üniversitesi, nihan.birincioglu@btu.edu.tr

Hüseyin ÇİÇEKLİOĞLU
Mersin Üniversitesi, huseyincicekliogl u@gmail.com

Azmi YALÇIN
Çukurova Üniversitesi, azmiyalcin@cu.edu.tr

ÖZET

Hızla değişen iş dünyasında dijital dönüşüm süreci kaçınılmaz görünmektedir. Dijital dönüşüm bağlamında çalışanlar her geçen gün dijital araçları biraz daha fazla kullanmaktadırlar, ancak dijital araç kullanımının yanı sıra işletmeler dijital dönüşüm süreci ile birlikte iş yapma biçimlerini de değiştirmektedirler. Bu durumun bir sonucu olarak çalışanlar sürekli çevrim içi olma, artan iş yükü ve zaman baskısı sebebiyle dijital tükenmişliğe maruz kalabilmektedirler. Bu çalışma da, aşırı iş yükünün dijital tükenmişlik üzerindeki etkisini incelemeyi ve yapay zekâ kullanımı ile teknostresin bu ilişki üzerindeki rolünü ortaya koymayı amaçlamaktadır. Çalışmada veri toplama aracı olarak anket formu kullanılmış olup, çalışmanın örneklemini Türkiye'deki farklı üniversitelerde görev yapan akademisyenler oluşturmaktadır. Araştırmanın sonuçları, teknostresin alt boyutlarından tekno-istilanın düzenleyici değişken olarak, aşırı iş yükünün dijital tükenmişliğin alt boyutlarından dijital yıpranma üzerindeki etkisini zayıflattığını göstermektedir.

Anahtar Kelimeler: Aşırı İş Yükü, Dijital Tükenmişlik, Yapay Zekâ Kullanımı, Teknostres

GİRİŞ

Artan dijitalleşme ile birlikte fiziksel güç gerektiren işler yerlerini bilişsel ağırlıklı işlere bırakmıştır (Embrey vd., 2006). Bu durumun, çalışanların işte sarf ettikleri çabayı azaltacağı düşünülse de gelişen bilgi teknolojilerinin bilişsel iş gereksinimlerini artırması ve algılama hızı, doğruluğu, dikkat, hafıza, zekâ ve farkındalık gibi birçok bilişsel özelliği önemli hale getirmesi ile çalışanların iş yükü azalmamakta, aksine artabilmektedir (Seçkiner Ulusam & Toraman, 2017). Diğer bir ifadeyle, dijital dönüşüm süreçleri çalışanların bilişsel ve duyusal iş yükleri üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Bunun yanında, dijital araçların bilgiye erişimi ve iş yapma süreçlerini kolaylaştırma potansiyeli mevcuttur, ancak, bu araçların kontrolsüz kullanımı çalışanlar için yeni stres kaynakları oluşturabilmekte veya tükenmişliği dijital boyuta taşıyabilmektedir.

Dijitalleşme süreçleri ile artan iş yükünün karşısında çalışanlar işlerini kolaylaştırmak amacıyla yapay zekâ kullanımlarını da artırmaktadırlar. Fakat bazı çalışanlar yapay zekâ kullanımına yönelik pozitif tutum sergilerken, bazıları negatif tutum sergileyebilmektedir. Çalışanların yapay zekaya yönelik tutumları kişisel faktörlerden etkilenebildiği gibi, teknolojiye ilişkin kaygı düzeyleri de bu süreçte etkili olmaktadır (Kaya vd., 2022). Yapay zekâya yönelik pozitif ve negatif tutumlar ise, farklı sebeplerle teknostrese yol açabilmektedir. Ayrıca, dijital dönüşüm sürecinde sürekli değişim ve teknolojiye uyum sağlama baskısı sebebiyle bireyler kendilerini doğrudan teknostres ile karşı karşıya da bulabilirler (Ragu-Nathan vd., 2008). Buradan hareketle, bu çalışma ile dijital dönüşüm süreçlerinin ağırlığını hissettirdiği günümüzde artan iş yükünün dijital tükenmişlik üzerindeki etkisi incelemektedir. Aynı zamanda işleri kolaylaştıracağı düşünülen yapay zekâ kullanımına yönelik

tutumun ve dijital dönüşüm süreçlerinin neden olduğu teknostres düzeyinin bu ilişkide nasıl bir rol oynadığı araştırılmaktadır.

KAVRAMSAL ve KURAMSAL ÇERÇEVE

Bu kısımda çalışmanın temel dayanakları ile bağımlı değişken "dijital tükenmişlik", bağımsız değişken "aşırı iş yükü", düzenleyici değişkenler "yapay zekaya yönelik genel tutum" ve "teknostres" kavramları kısaca açıklanacaktır.

Çalışmanın dayandığı kuramsal temellerden ilki, İş Talepleri-Kaynakları Modeli'dir. Modele göre, iş yaşamındaki aşırı iş yükü gibi yüksek talepler tükenmişliği artırırken, teknoloji kullanımına bağlı destek gibi uygun kaynaklar bu etkileri azaltabilmektedir (Bakker & Demerouti, 2007). Ancak, bu çalışmada ele alındığı şekliyle, bazı teknolojik gelişmeler önceleri kaynak olarak algılanırken, bir süre sonra yeni talepler haline gelebilmektedir. Aynı zamanda, taleplerin artması çalışanların yapay zeka kullanımlarını zorunlu olarak artırabilmektedir. Bununla birlikte, yapay zekâ kullanımına yönelik tutumlar bireylerin işleri üzerindeki kontrol, iş güvencesizliği, yetersizlik ve zaman baskısı algılarını etkileyerek strese neden olabilmektedir (Cascio & Montealegre, 2016). Dahası, söz konusu dijital dönüşümün neden olduğu aşırı iş yükü, çalışanların stres düzeylerini de dijital boyuta taşımaktadır.

Çalışmanın teorik temellerini oluşturan diğer bir kuram ise kaynakların korunması kuramıdır. Kaynakların korunması kuramına (Hobfoll, 1989) göre sürekli maruz kalınan stres, çalışanlarda tükenmişlik yaratmakta; bireyler ise yaşamlarındaki farklı alanları etkileyen kaynakları koruma eğilimindedirler. Dijital çağda çalışanlar sürekli olarak elektronik postalarla meşgul edilmekte, bir toplantı esnasında iş ile ilgili acil başka bir görev gelebilmekte, işlerin yetişmemesi halinde çalışanların evlerinde bilgisayar üzerinden işlerini bitirmesi beklenebilmektedir (Bouvier vd., 2024). Hatta izinli veya tatilde olan çalışana akıllı telefon veya bilgisayar üzerinden ulaşılarak tatildeyken iş yapması istenebilmektedir (Whelan & Turel, 2024). Bu durum çalışanların iş-yaşam dengelerini de sorgulamalarına neden olmaktadır. İş-yaşam dengesi bozulan bir çalışan kaynaklarının tükenmesine yol açacak her türlü etkiyi tehdit olarak algılayacak ve stres kaynağı olarak görülebilecektir. Çalışanların yaşadığı stres sonucu ise duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve iş becerilerinde düşüş gibi olumsuz etkilerin ortaya çıkabileceği öne sürülmektedir (Maslach vd., 2001). Aynı zamanda iş-yaşam alanları arasındaki sınırlar muğlaklaştıkça işle ilgili beklentiler diğer beklentilerin önüne geçecek ve çalışan, bilişsel süreçlerinde olumsuzluklar yaşayacaktır (Ragu-Nathan vd., 2008).

Dijital Tükenmişlik

Tükenmişlik, genellikle insanlarla çalışmaya bağlı olarak ortaya çıkan duygusal tükenme ve sinizm sendromu olarak tanımlanmaktadır (Maslach & Jackson, 1981). Tükenmişlik sendromu, duygusal kaynakların tükenmesinin bir sonucudur (Maslach, 1998). Diğer bir ifadeyle, tükenmişlik kronik ve aşırı stresin neden olduğu zihinsel, duygusal ve fiziksel tükenme durumu iken; dijital tükenmişlik, dijital araçların uzun süreli ve aşırı kullanımına bağlı bir tükenmişlik türüdür (Erten ve Özdemir, 2020; McCarthy, 2020). Sürekli çevrimiçi olma durumu, dijital platformlar, haberler ve sosyal medya vb. aracılığıyla aşırı iletişim ve internet tabanlı çoklu görevlendirme durumu çalışanların artan iş yükü ile başa çıkma mekanizmalarını zorlamakla birlikte çevresel talepler açısından da dijital strese neden olabilmektedir (Yiğit vd., 2022).

Dijital tükenmişlik öncelikle çalışanlarda ortaya çıkan yeni bir olgu olarak tanımlanmaktadır (Quill, 2017). Diğer yandan, iş yaşamında dijital cihazlar aracılığıyla sürekli ulaşılabilirliğin sağlanması ile aşırı çalışma davranışının getirdiği psikolojik bir durum olarak da tanımlanmaktadır (Breytenbach, 2015). İnsanların bilgi teknolojileri kullanarak dijital araçlar aracılığıyla sanal olarak uzun çalışma saatlerine sahip olmaları, dijital tükenmişliğin temel kaynakları olarak ifade edilmeye başlamıştır (Chang, 2014).

Dijital tükenmişlik dijital yıpranma, dijital yoksunluk ve dijital tükenme olmak üzere üç alt boyutta ele alınmaktadır (Erten & Özdemir, 2020). Dijital yıpranma, dijital cihazların aşırı kullanımıyla ilişkili **zihinsel, duygusal ve fiziksel tükenmeyi** ifade eder. Dikkat dağınıklığı, sürekli yorgunluk, stres, depresyon belirtileri, yalnızlık hissi gibi semptomlara sahiptir. Dijital yoksunluk, bireyin dijital cihazlara ve internete **erişemediği durumlarda yaşadığı huzursuzluk, kaygı ve eksiklik hissi** ile

ilgilidir. Cihazlara bağlılık, çevrim dışı olma korkusu, sürekli bildirim kontrol etme ihtiyacı ve telefonunu kaybetme endişesi gibi duygular bu boyut altında toplanır. **Duygusal tükenme ise d**ijital dünyanın tetiklediği **duygusal soğuma, tahammülsüzlük, ilişkilerde kopma ve duygusal tepkisizlik** gibi semptomları içerir. Sanal ortamda uzun süre bulunmaktan kaynaklı bireyin çevresine karşı ilgisinin azalması, sabırsızlık, öfke ve yüz yüze ilişkilerin zayıflaması gibi etkiler bu boyutta ele alınmaktadır.

Aşırı İş Yükü

Aşırı iş yükü, çalışanların sorumluluklarını, yükümlülüklerini veya görevlerini yerine getirebilmek için gerekli kişisel kaynaklardan yoksun olmasıdır (Peterson vd., 1995). Bu durum iş talepleri-kaynakları teorisinde ele alındığı gibi, kişinin zaman, enerji vb. çeşitli konularda kapasitesinin ötesinde taleplerle karşı karşıya kalmasını ifade etmektedir. Aşırı iş yükü, iş yaşamında karşılaşılan olayların sayıca fazla olması ya da bu olayların karmaşıklığı nedeniyle oluşabilir. Ayrıca, iş tanımındaki belirsizlikler ya da hiyerarşik yapılardan gelen çelişkili beklentiler de bu yükü artırabilir. Tam da bu noktada, dijital dönüşüm sürecinin önemli ölçüde belirsizlik ve değişim yarattığını ileri sürülebilir (Menteşe & Menteşe, 2023).

Aşırı iş yükü hem niceliksel hem de niteliksel boyutlarda tanımlanmaktadır. İş rollerinin gereğinden fazla zorlayıcı hale gelmesi aşırı iş yükü olarak tanımlanmakta olup, uzun çalışma saatleri, fazla mesailer, vardiyalı çalışma ve zorlayıcı görevler aşırı iş yükü kapsamında değerlendirilmektedir (Greenhaus vd., 1989). Diğer bir ifadeyle, niteliksel aşırı iş yükü, bireyin tamamlaması için görevlerin çok zorlayıcı olduğu durumlar; niceliksel aşırı iş yükü ise, yapılması gereken çok fazla iş olması nedeniyle zamanın yetmemesi olarak açıklanmaktadır (Elloy & Smith, 2003). Her iki durumda da çalışanların iş yükünü karşılamak için hafta sonları dâhil olmak üzere daha uzun süreler çalışmaları gerekebilir. Bu durum dijital dönüşümün yaşandığı günümüzde daha çok dijital araçlarla gerçekleşmektedir. Ayrıca Luk ve Shaffer'ın (2005: 492), "zaman ve enerji tükenebilir kaynaklardır; bir kez harcandığında aynı alan ya da başka alanlardaki görevler için artık mevcut değildir" şeklindeki açıklamaları kaynakların korunması teorisini gündeme getirmektedir. Özellikle çalışanların karşı karşıya kaldığı aşırı iş yükü fiziksel ve psikolojik yorgunluğa neden olarak bireyin çoklu rollerin gereklerini yerine getirmesini engelleyebilir.

Aşırı İş Yükünün Dijital Tükenmişlik Üzerindeki Etkisinde Teknostres ve Yapay Zekâ Kullanımının Düzenleyici Rolü

Bu çalışmada, dijitalleşen iş yaşamında çalışanların maruz kaldığı aşırı iş yükünün dijital tükenmişlik üzerindeki etkisi incelenmekte ve bu ilişkide yapay zekâya yönelik tutum ile teknostresin düzenleyici rolleri araştırılmaktadır. Dijitalleşen iş ortamlarında yapay zekâ uygulamaları, iş süreçlerini hızlandırma ve çalışan üzerindeki yükü hafifletme potansiyeline sahiptir (Rozman vd., 2023). Ancak bu teknolojilere yönelik çalışan tutumları, bu potansiyelin ne ölçüde gerçekleşeceğini belirleyebilir. Yapay zekâyı destekleyici ve faydalı gören çalışanlar, iş yükünü daha kolay yönetebilirken; teknolojiyi tehdit edici, karmaşık veya iş güvencesine zarar verici olarak algılayan bireyler için bu durum ek bir stres kaynağına dönüşebilmektedir (Kaya vd., 2022). Bu bağlamda, çalışanların yapay zekâya yönelik bireysel tutumları dikkate alındığında, aşırı iş yükü ile dijital tükenmişlik arasındaki ilişkinin farklılaşacağı düşünülmektedir. Buradan hareketle H_1 oluşturulmuştur:

H_1: Aşırı iş yükünün dijital tükenmişlik üzerindeki etkisinde yapay zekâya yönelik tutumun düzenleyici rolü vardır.

Teknolojik araçların iş süreçlerinde yoğun şekilde kullanılması, çalışanlara hız ve verimlilik kazandırsa da aynı zamanda sürekli çevrimiçi olma zorunluluğu, bilgiye yetişememe hissi ve dijital beceri yetersizliği gibi stres unsurlarını da beraberinde getirmektedir. Bu durum, özellikle iş yükü zaten yüksek olan bireylerde daha fazla baskı yaratmakta ve dijital tükenmişlik düzeylerini artırmaktadır. Aynı zamanda teknostres, tekno-aşırı yükleme, tekno-istila, tekno-karmaşa, tekno-güvensizlik ve tekno-belirsizlik alt boyutlarından oluşmaktadır (Tarafdar vd., 2007). Tekno- aşırı yükleme, çalışanların daha hızlı ve uzun saatler boyunca çalışmaları beklentisi; tekno-istila, çalışanların sürekli ulaşılabilme baskısı altında iş-yaşam dengelerini kaybetmeleri; tekno-karmaşa, çalışanların bilgi ve iletişim teknolojilerindeki karmaşıklık sonucu bu teknolojilere uyum sağlayacak

öz yeterliliğe sahip olmadıkları algısı ve yükümlülüklerini yerine getirebilmek için daha fazla öğrenme baskısı hissetmesi; tekno-güvensizlik, çalışanların sürekli değişen ve gelişen bilgi ve iletişim teknolojileri nedeniyle işlerini kaybetmekten korkması ve son olarak tekno-belirsizlik, çalışanların sürekli değişen ortamda durumlarını belirsiz görmeleri olarak açıklanmaktadır.

Özellikle aşırı iş yükü, dijital platformlar aracılığıyla sürekli tetiklenen görev döngüleriyle birleştiğinde, çalışanlarda "dijital tükenmişlik" olarak tanımlanan bir psikolojik yıpranma sürecini başlatmaktadır (Tarafdar vd., 2015). Çalışanların teknolojiyle ilişkili stres düzeyleri, aynı iş yükü karşısında farklı tükenmişlik tepkileri vermelerine neden olabilmektedir. Buradan hareketle H_2 oluşturulmuştur:

H_2: Aşırı iş yükünün dijital tükenmişlik üzerindeki etkisinde teknostresin düzenleyici rolü vardır.

ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Araştırmanın örneklemine ulaşmak amacıyla, olasılıksız örneklem yöntemlerinden kolayda örneklem yöntemi kullanılmıştır. Elde edilen veriler, çevrimiçi anketler aracılığıyla toplanmıştır. Söz konusu verilerin analizinde doğrulayıcı faktör analizi için yapısal eşitlik modeli, hipotez testleri için de regresyon analizi yöntemleri kullanılmıştır.

Araştırmanın örneklemini, Türkiye'deki farklı üniversitelerde görev yapan toplam 136 akademisyen oluşturmaktadır. Katılımcıların %58.8'i kadın (n = 80), %41.2'si erkektir (n = 56). Katılımcıların yaşları 25 ile 71 arasında değişmekte olup, yaş ortalaması 42.02 (SD = 8.12) olarak hesaplanmıştır. Akademik unvan dağılımı incelendiğinde, katılımcıların %26.5'i Dr. Öğr. Üyesi (n = 36), %22.8'i Doçent (n = 31), %17.6'sı Profesör (n = 24), %14.7'si Öğr. Gör. (n = 20), %8.8'i Öğr. Gör. Dr. (n = 12), %5.9'u Araş. Gör. (n = 8), ve %3.7'si Araş. Gör. Dr. (n = 5) unvanına sahiptir. Katılımcıların %81.6'sı (n = 111) devlet üniversitelerinde, %18.4'ü (n = 25) ise vakıf üniversitelerinde görev yapmaktadır.

Veri Toplama Araçları

Aşırı İş Yükü Ölçeği: Aşırı iş yükü ölçeğine yönelik yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonucunda Madde 1, 3, 4 ve 8'de düşük faktör yükleri ve çapraz yüklenme gibi problemler tespit edilmiş; bu nedenle söz konusu maddeler analiz dışı bırakılmıştır. Kalan yedi madde ile test edilen tek faktörlü modelin uyum iyiliği indeksleri kabul edilebilir düzeydedir: χ^2/df = 2.35, CFI = .956, TLI = .933, SRMR = .047, RMSEA = .099 (90% CI [.055, .144]). Bu sonuçlar, modelin veriye uyum sağladığını göstermektedir. Maddelerin, standardize faktör yükleri .648 ile .796 arasında değişmekte olup tüm yüklemeler istatistiksel olarak anlamlıdır (p < .001).

Ölçeğin güvenirlik ve geçerliliğini değerlendirmek amacıyla Cronbach's α, bileşik güvenirlik katsayısı (CR) ve ortalama açıklanan varyans (AVE) değerleri hesaplanmıştır. Cronbach's alpha değeri .88 olarak bulunmuştur. Bu, değer ölçeğin yüksek düzeyde iç tutarlılığa sahip olduğunu göstermektedir. Bileşik güvenirlik (CR) değeri de .88 olarak hesaplanmış olup yapının yeterli düzeyde güvenilir olduğunu göstermektedir. Ayrıca, geçerliliği değerlendirmek amacıyla hesaplanan ortalama açıklanan varyans (AVE) değeri .52'dir. Bu değer, her bir maddenin ait olduğu yapıyı yeterli düzeyde temsil ettiğini ve ölçeğin yakınsak geçerlilik açısından kabul edilebilir olduğunu göstermektedir.

Yapay Zekâya Yönelik Tutum Ölçeği: Yapay zekâya yönelik tutum ölçeğine ilişkin yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonucunda, başlangıçta modele dâhil edilen 20 maddeden bazıları düşük faktör yükleri veya çapraz yüklenme nedeniyle analiz dışı bırakılmıştır. Bu kapsamda, pozitif tutum alt boyutundaki 8, 9, 10, 11, 12, ve negatif tutum alt boyutundaki 14, 15, 19'uncu maddeler modelden çıkarılmıştır. Kalan maddelerle test edilen iki faktörlü modelin uyum iyiliği indeksleri kabul edilebilir düzeydedir: χ^2/df = 2.05, CFI = .931, TLI = .914, SRMR = .074, RMSEA = .088 (90% CI [.064, .111]). Bu sonuçlar, modelin veriye iyi düzeyde uyum sağladığını göstermektedir. Standardize faktör yükleri, pozitif tutum boyutunda .581 ile .866, negatif tutum boyutunda ise .535 ile .823 arasında değişmekte olup tüm yüklemeler istatistiksel olarak anlamlıdır (p < .001).

Ölçeğin güvenirlik ve geçerliliğini değerlendirmek amacıyla Cronbach's α, bileşik güvenirlik katsayısı (CR) ve ortalama açıklanan varyans (AVE) değerleri hesaplanmıştır. Pozitif tutum alt boyutu için α =

.89, CR = .89 ve AVE = .54; negatif tutum alt boyutu için ise α = .83, CR = .84 ve AVE = .51 olarak bulunmuştur. Ölçeğin tamamı için ise Cronbach's α = .85, CR = .89 ve AVE = .53 olarak bulunmuştur. Bu sonuçlar, ölçeğin güvenilir ve geçerli bir ölçüm aracı olduğunu göstermektedir.

Dijital Tükenmişlik Ölçeği: Dijital tükenmişlik ölçeğine yönelik yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonucunda, başlangıçta modele dahil edilen 24 maddeden 10, 11, 12 ve 23'üncü maddeler düşük faktör yükleri veya çapraz yüklenme nedeniyle analiz dışı bırakılmıştır. Kalan 20 madde ile test edilen üç faktörlü modelin uyum iyiliği indeksleri kabul edilebilir düzeyde olduğu görülmüştür: $\chi^2/df = 1.79$, CFI = .913, TLI = .901, SRMR = .062, RMSEA = .076 (90% CI [.062, .090]). Standardize faktör yükleri dijital yıpranma alt boyutunda .682 ile .828, dijital yoksunluk alt boyutunda .663 ile .827, dijital tükenme alt boyutunda ise .653 ile .905 arasında değişmekte olup, tüm yüklemeler istatistiksel olarak anlamlıdır ($p < .001$).

Ölçeğin güvenirlik ve geçerliliğini değerlendirmek amacıyla Cronbach's α, bileşik güvenirlik katsayısı (CR) ve ortalama açıklanan varyans (AVE) değerleri hesaplanmıştır. Dijital yıpranma alt boyutu için α = .91, CR = .91 ve AVE = .53; dijital yoksunluk alt boyutu için α = .87, CR = .87 ve AVE = .53; dijital tükenme alt boyutu için ise α = .87, CR = .88 ve AVE = .59 olarak hesaplanmıştır. Ölçeğin tamamı için Cronbach's α = .92, CR = .94 ve AVE = .55 olarak hesaplanmıştır. Bu sonuçlar, dijital tükenmişlik ölçeğinin hem alt boyutları hem de genel düzeyde güvenilir ve geçerli bir ölçüm aracı olduğunu ortaya koymaktadır.

Teknostres Ölçeği: Teknostres ölçeğine yönelik yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonucunda, başlangıçta modele dahil edilen 23 maddeden 2. ve 5. maddeler, düşük faktör yükleri ve çapraz yüklenme problemleri nedeniyle analiz dışında bırakılmıştır. Kalan 21 madde ile test edilen beş faktörlü modelin uyum iyiliği indeksleri kabul edilebilir düzeydedir: $\chi^2/df = 1.53$, CFI = .944, TLI = .935, SRMR = .064, RMSEA = .063 (90% CI [.047, .077]). Standardize faktör yükleri tekno-aşırı yükleme boyutunda .655 ile .918, tekno-istila boyutunda .685 ile .844, tekno-karmaşa boyutunda .726 ile .891, tekno-güvensizlik boyutunda .595 ile .795 ve tekno-belirsizlik boyutunda .698 ile .950 arasında değişmektedir. Tüm faktör yükleri istatistiksel olarak anlamlıdır ($p < .001$).

Ölçeğin güvenirlik ve geçerliliği Cronbach's α, bileşik güvenirlik (CR) ve ortalama açıklanan varyans (AVE) değerleriyle değerlendirilmiştir. Tekno-aşırı yükleme boyutu için α = .78, CR = .80, AVE = .59; tekno-istila için α = .85, CR = .85, AVE = .60; teknokarmaşa için α = .90, CR = .90, AVE = .65; tekno-güvensizlik için α = .83, CR = .84, AVE = .51; tekno-belirsizlik için α = .91, CR = .91, AVE = .73 olarak hesaplanmıştır. Ölçeğin tamamı için hesaplanan değerler de yüksek düzeydedir (α = .91, CR = .95 AVE = .62). Bu bulgular, teknostres ölçeğinin hem alt boyutlar hem de genel düzeyde güvenilir ve geçerli bir ölçüm aracı olduğunu göstermektedir.

BULGULAR VE TARTIŞMA

Çalışmaya katılan

Tablo 1: Çalışma değişkenlerine ait ortalama, standart sapma ve korelasyon değerleri

Değişkenler (n=136)	*Ort.*	*ss.*	*1*	*2*	*3*	*4*	*5*	*6*	*7*	*8*	*9*	*10*	*11*	*12*	*13*	*14*	*15*
1. Cinsiyet	1.41	0.49															
2. Yaş	42.02	8.12	.05														
3. Aşırı İş Yükü	3.33	0.90	-.18*	-.04													
4. YZ Yönelik Pozitif Tutum	4.12	0.67	-.02	-.36**	.05												
5. YZ Yönelik Negatif Tutum	3.33	0.89	.04	-.31**	-.09	.29**											
6. Genel YZ Tutumu	3.73	0.63	.02	-.41**	-.03	.74**	.86**										
7. Dijital Yıpranma	2.59	0.95	-.05	-.18*	.40**	.09	-.14	-.05									
8. Dijital Yoksunluk	2.76	0.95	.03	-.06	.13	.15	-.05	.05	.40**								
9. Dijital Tükenme	2.64	0.99	.13	-.18*	.21*	.15	-.15	-.03	.66**	.44**							
10. Dijital Tükenmişlik	2.66	0.79	.05	-.18*	.30**	.16	-.14	-.01	.84**	.75**	.86**						
11. Tekno-Aşırı Yükleme	3.40	0.94	-.08	-.07	.39**	.12	-.30**	-.15	.34**	.21*	.43**	.40**					
12. Tekno-İstila	3.10	1.05	-.03	-.03	.46**	.01	-.28**	-.19*	.42**	.40**	.50**	.54**	.69**				
13. Tekno-Karmaşa	2.68	1.01	-.19*	.17	.23**	-.24**	-.37**	-.39**	.37**	.27**	.39**	.42**	.39**	.41**			
14. Tekno-Güvensizlik	2.27	0.85	.12	.01	.09	-.13	-.26**	-.25**	.37**	.35**	.47**	.49**	.45**	.44**	.55**		
15. Tekno-Belirsizlik	2.82	1.05	-.08	-.02	.01	.01	-.09	-.06	.08	.12	.08	.11	.27**	.25**	.13	.20*	
16. Teknostres	2.86	0.69	-.08	.02	.34**	-.06	-.37**	-.29**	.44**	.38**	.52**	.55**	.79**	.79**	.70**	.72**	.54**

* p < .05, ** p < .01. Yapay zekâya yönelik negatif tutum boyutu ters kodlanmıştır.

Tablo 2: Aşırı İş Yükü ve Tekno-İstila'nın Dijital Yıpranma Üzerindeki Etkisi: Regresyon Sonuçları

Bağımsız Değişken	*B*	*SE(B)*	*t*	*p*	*%95 CI (Alt, Üst)*	*Std. B*
Kesişim	2.655	0.077	34.538	< .001	[2.503, 2.807]	-
Aşırı İş Yükü	0.229	0.081	2.825	.005	[0.069, 0.389]	0.298
Tekno-İstila	0.297	0.081	3.688	< .001	[0.137, 0.457]	0.380
Aşırı İş Yükü:Tekno-İstila	-0.137	0.064	-2.137	.034	[-0.263, -0.012]	-0.136

Not. B = standartlaştırılmamış regresyon katsayısı; SE(B) = B'nin standart hatası; t = t-değeri; p-değeri = anlamlılık değeri; %95 CI = %95 güven aralığı; Standartlaştırılmış B = standartlaştırılmış regresyon katsayısı.

Bu çalışmada, Aşırı İş Yükü ve Tekno-İstila'nın Dijital Yıpranma üzerindeki etkileri incelenmiştir. Regresyon analizine göre, Aşırı İş Yükü (B = 0.229, p = .005) ve Tekno-İstila (B = 0.297, p < .001) ile Dijital Yıpranma arasında anlamlı pozitif ilişkiler bulunmuştur. Bu, her iki değişkenin de Dijital Yıpranma düzeylerini artıran bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir.

Ayrıca, Aşırı İş Yükü ve Tekno-İstila arasındaki etkileşimin (B = -0.137, p = .034) anlamlı olduğu ve Tekno-İstila'nın Aşırı İş Yükü ile Dijital Yıpranma arasındaki ilişkiyi zayıflattığı bulunmuştur. Bu sonuç, Tekno-İstila'nın aşırı iş yükü ile ilişkiyi olumsuz yönde düzenlediğini ve dijital tükenmişlik üzerindeki etkisini azalttığını göstermektedir.

Analizin sonuçları, Tekno-İstila'nın, Aşırı İş Yükü ile Dijital Yıpranma arasındaki ilişkiyi düzenleyici bir etkiye sahip olduğunu, ancak bu etkinin yalnızca belirli bir seviyede önemli olduğunu ortaya koymaktadır. Bu bulgular, H_2'yi kısmen desteklemektedir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu çalışma, dijitalleşmenin hızla arttığı günümüz iş yaşamında çalışanların maruz kaldığı aşırı iş yükünün dijital tükenmişlik üzerindeki etkisini incelemiş; bu ilişkide yapay zekâya yönelik tutum ve teknostresin düzenleyici rollerini ortaya koymayı amaçlamıştır. Türkiye'de çeşitli üniversitelerde görev yapan akademisyenlerden elde edilen veriler doğrultusunda yapılan analizler, aşırı iş yükünün dijital tükenmişliği anlamlı biçimde artırdığını göstermiştir. Bu bulgu, daha önce literatürde de vurgulandığı gibi, aşırı iş yükünün dijital çağda çalışanların zihinsel ve duygusal kaynaklarını tüketerek tükenmişlik düzeylerini artırdığı yönündeki çalışmaları (Maslach vd., 2001; Hobfoll, 1989; Tarafdar vd., 2007) desteklemektedir.

Araştırmanın önemli katkılarından biri, tekno-istila düzeyinin aşırı iş yükü ile dijital tükenmişlik arasındaki ilişkiyi anlamlı biçimde zayıflattığını göstermesidir. Bu bulgu, ilk bakışta çelişkili gibi görünse de, çalışanların zaten sürekli dijital araçlarla iç içe ve erişilebilir olmaya alışmış olmalarının, iş yükü algısını bir ölçüde nötrleyebileceğine işaret etmektedir. Diğer bir ifadeyle, dijital dünyanın istilasına alışkın bireyler, artan iş yükünü "normalleştirerek" bu durumun dijital tükenmişliğe olan etkisini daha düşük hissedebilmektedir. Bu durum, iş ve özel yaşam sınırlarının silikleştiği dijital çalışma ortamlarında çalışanların tükenmişlik algısının şekillenmesinde teknostresin özgül bileşenlerinin ayırt edici rol oynadığını göstermektedir.

Yapay zekâya yönelik tutumun düzenleyici etkisi konusunda elde edilen bulgular ise daha sınırlı kalmış olup, ileride yapılacak çalışmalarda bu değişkenin alt boyutları daha ayrıntılı biçimde ele alınabilir. Çalışanların teknolojik gelişmelere yönelik tutumlarının yalnızca bilişsel değil; aynı zamanda duygusal ve sosyal yönelimlerle şekillendiği düşünüldüğünde, pozitif ve negatif tutumların ayrı ayrı ele alınması, daha derinlemesine bulgular elde edilmesine katkı sağlayabilir.

Genel olarak bu araştırma, dijital dönüşüm süreçlerinin çalışanlar üzerindeki etkilerini sadece teknik değil, psikososyal düzeyde de ele almanın önemini vurgulamaktadır. Kurumların dijital araçları yalnızca verimlilik artışı olarak değil, çalışan esenliği ve sürdürülebilirliği açısından da değerlendirmeleri, iş sağlığı ve örgütsel performans açısından stratejik önem taşımaktadır.

KAYNAKÇA

Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: State of the art. *Journal of managerial psychology*, *22*(3), 309-328. https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/02683940710733115/full/pdf?title=the-job-demandsresources-model-state-of-the-art

Bouvier, D. J., Hwang, E. J., & Hwang, Y. (2024). An empirical study on email use, stress, and employee job satisfaction. *Human Technology, 20*(1), 45–69. https://doi.org/10.17011/ht/urn.202402251112

Breytenbach, C. (2015). Tackling digital burnout in the workplace. http://www.destinyman.com/2015/02/10/tackling-digital-burnout-in-the-workplace/

Cascio, W. F., & Montealegre, R. (2016). How technology is changing work and organizations. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 3*, 349–375. https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-041015-062352

Chang, D. (2014). Digital burnout the new, invisible threat to businesses. Retrieved from: http://fluxtrends.co.za/digital-burnout-the-new-invisible-threat-to-businesses/

Elloy, D. F., & Smith, C. R. (2003). Patterns of stress, work-family conflict, role conflict, role ambiguity and overload among dual-career and single-career couples: an Australian study. *Cross Cultural Management: An International Journal*, *10*(1), 55-66.

Embrey, D., Blackett, C., Marsden, P., & Peachey, J. (2006). *Human cognitive workload assessment tool: MCA final report*. Human Reliability Associates.

Erten, P., & Özdemir, O. (2020). The Digital Burnout Scale development study. *İnönü University Journal of the Faculty of Education, 21*(2), 668-683. https://doi.org/10.17679/inuefd.597890

Greenhaus, J. H., Parasuraman, S., Granrose, C. S., Rabinowitz, S., & Beutell, N. J. (1989). Sources of work-family conflict among two-career couples. *Journal of vocational Behavior*, *34*(2), 133-153.

Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist, 44*(3), 513–524. https://doi.org/10.1037/0003-066X.44.3.513

Kaya, F., Aydin, F., Schepman, A., Rodway, P., Yetişensoy, O., & Demir-Kaya, M. (2022). The roles of personality traits, al anxiety, and demographic factors in attitudes toward artificial intelligence. *International Journal of Human–Computer Interaction*, 1-18. https://doi.org/10.1080/10447318.2022.2151730

Luk, D. M., & Shaffer M. A. (2005). Work and Family Domain Stressors and Support: Direct and Indirect Influences on Work-Family Conflict. *Journal of Occupational and Organisational Psychology*. 78: 489-508.

Maslach, C. (1998). A multidimensional theory of burnout. *Theories of organizational stress*, *68*(85), 16.

Maslach, C., & Jackson, S. E. (1981). The measurement of experienced burnout. *Journal of organizational behavior*, *2*(2), 99-113. https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1002/job.4030020205

Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). Job burnout. In S. T. Fiske, D. L. Schachter, & C. Zahn-Waxer (Eds.), *Annual review of psychology* (Vol. 53, pp. 397–422). https://doi.org/10.1146/annurev.psych.52.1.397

McCarhty, E. (2020). The growing problem with digital burnout, https://www.itstimetologoff.com/2021/03/26/the-growing-problem-with-digitalburnout/

Menteşe, S., & Menteşe, C. D. (2023). Dijitalleşen dünyada yöneticilerin değişen karar mekanizmaları. *Munzur Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, *12*(2), 153-173. https://dergipark.org.tr/tr/pub/tusbd/issue/82148/1362971

Peterson, M. F., Smith, P. B., Akande, A., Ayestaran, S., Bochner, S., Callan, V., ... & Viedge, C. (1995). Role conflict, ambiguity, and overload: A 21-nation study. *Academy of Management Journal*, *38*(2), 429-452.

Quill, M. (2017). The harmful effects of digital burnout on organisational effectiveness. Brisbane, Sydney, Melbourne: TMS Consulting. Retrieved November 5, 2017 from http://www.tmsconsulting.com.au/harmful-effects-digital-burnout-organisational-effectiveness/

Ragu-Nathan, T. S., Tarafdar, M., Ragu-Nathan, B. S., & Tu, Q. (2008). The consequences of technostress for end users in organizations: Conceptual development and empirical validation. *Information Systems Research, 19*(4), 417–433. https://doi.org/10.1287/isre.1070.0165

Rožman, M., Oreški, D., & Tominc, P. (2023). Artificial-intelligence-supported reduction of employees' workload to increase the company's performance in today's VUCA Environment. *Sustainability*, *15*(6), 5019.

Seckiner Ulusam, S., & Toraman, N. (2017). A new assessment model for cognitive workload. *Journal of Engineering Sciences and Design, 5*(1), 365–381.

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

Tarafdar, M., Pullins, E. B., & Ragu-Nathan, T. S. (2015). Technostress: Negative effect on performance and possible mitigations. *Information Systems Journal, 25*(2), 103–132. https://doi.org/10.1111/isj.12042

Whelan, E., & Turel, O. (2023). Personal use of smartphones in the workplace and work–life conflict: a natural quasi-experiment. *Internet Research*, *34*(7), 24-54. https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/intr-08-2022-0607/full/pdf?title=personal-use-of-smartphones-in-the-workplace-and-work-life-conflict-a-natural-quasi-experiment

Yiğit, A. G., Topçu, T., & Bayar, H. T. (2022). Teknostresin dijital tükenmişliğe etkisinde bilişsel ön yargıların rolü. *Journal of Mehmet Akif Ersoy University Economics and Administrative Sciences Faculty, 9*(3), 1857–1883. https://dergipark.org.tr/en/pub/makuiibf/article/1034253

BOREOUT VE BURNOUT KISKACI: MOTİVASYON VE İŞTE MUTLULUĞUN ANAHTARI

Dr. Öğr. Üyesi Tugay ÜLKÜ
Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi, tugay.ulku@gop.edu.tr

Prof. Dr. Sema POLATCI
Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi, sema.polatci@gop.edu.tr

ÖZET

Bu çalışma, Türkiye'de aktif olarak çalışan akademisyenlerin boreout, burnout, içsel/dışsal motivasyon ve işte mutluluk düzeylerini ölçmeyi amaçlamaktadır. Burnouta göre kavramsal olarak yeni sayılabilecek bir sendrom olan boreout, burnout ile ilişkilendirilerek, motivasyon ve işte mutluluk üzerindeki etkisi karşılaştırılmıştır. Araştırmanın örneklemini 247 akademisyen oluşturmaktadır. Online anket tekniği ile toplanan veriler SPSS ve SPSS AMOS programlarında analizlere tabi tutulmuştur. Korelasyon ve regresyon analizi sonucunda boreout ve burnoutun içsel/dışsal motivasyonu ve işte mutluluğu olumsuz etkilediği tespit edilmiştir. Ayrıca, içsel ve dışsal motivasyon işte mutluluğu pozitif etkilemektedir. Korelasyon katsayıları arasındaki farkın anlamlı olmaması sebebiyle (Fisher Dönüşümü), hem boreout ve burnout hem içsel ve dışsal motivasyonun işte mutluluk üzerindeki etkisi anlamlı şekilde karşılaştırılamamaktadır. Sonuçlar üzerinden araştırmacılara ve uygulayıcılara öneriler sunulmuştur.

Anahtar Kelimeler: Boreout, Burnout, İçsel ve Dışsal Motivasyon, İşte Mutluluk

GİRİŞ

Modern çalışma hayatında pek çok çalışan "mutluluğun formülünü" bulmayı amaçlamaktadır. Çalışmalarının bir anlamı var mı? Yaptıkları iş, yalnızca geçinmek için mi yoksa kendilerini gerçekleştirmelerini sağlayan bir araç mı? Aristotales'in "eudaimonia"sı (Kenny, 2016), yani bireyin potansiyelini en iyi şekilde gerçekleştirmesi, erdemli ve doğayla uyumlu bir yaşam ile mutluluğun peşinden koşma düşüncesi engellerle dolu bir yolculuktur.

Bir sabah, önde gelen bir finans firmasının açık ofisinde, bir çalışan bilgisayarının başında oturmaktadır. Ekranın parlak ışığı gözlerini yorsa da asıl yorucu olan şey, aylardır tekrar eden monoton işlerin verdiği anlamsızlık hissidir. Yeni bir şey öğrenemeden, yaratıcılığını kullanabileceği bir alan bulamadan çalışmaktadır. Kariyerinde ilerlemek isteyen bu çalışanın gündelik işleri bunu mümkün kılacak hiçbir heyecan veya tatmin sunmamaktadır. Bu durum, yetersiz zihinsel uyarım ve anlamsızlık hissinin neden olduğu iş yeri sıkılganlığı durumu olan boreoutun tipik bir örneğidir (Rothlin & Werder, 2008).

Aynı ofiste, birkaç masa ötede başka bir çalışan ise kariyerinde oldukça başarılıdır ve her zaman işini en iyi şekilde yapmak istemektedir. Ancak çalıştığı ortam, ondan sürekli daha fazlasını talep etmekte, sanki maraton koşucusu gibi tüketici bir tempo dayatmaktadır. Uzun çalışma saatleri, bitmek bilmeyen e-postalar ve sonu gelmeyen toplantılar, zamanla onu fiziksel ve zihinsel olarak yıpratmıştır. Bir zamanlar tutkulu olduğu mesleği artık ona yük görünmeye başlamıştır. Bu durum, yoğun stresin ve uzun süreli baskının yol açtığı tükenmişlik sendromu olan burnoutun belirgin bir göstergesidir (Maslach & Leiter, 2016).

Bu iki durum, çalışanların motivasyonunu ve işte mutluluğunu derinden etkileyen iki zıt ancak birbiriyle bağlantılı olgudur. Motivasyon kavramı içsel ve dışsal olmak üzere iki temel kategoriye ayrılmaktadır (Deci & Ryan, 1985). İçsel motivasyon, bireyin yaptığı işi doğrudan tatmin edici bulmasıyla ilgilidir. Öğrenme, gelişme, merak ve başarıya ulaşma isteği gibi unsurlar içsel

motivasyonun temel bileşenleridir. Aristoteles, bireyin eudaimonia kavramına ulaşmasının, yaptığı işte kendini gerçekleştirmesiyle mümkün olduğunu savunmaktadır. Dışsal motivasyon ise ödül, terfi, maaş artışı gibi dışsal faktörlerle sağlanır. Ancak yalnızca dışsal motivasyona dayalı bir çalışma düzeni, bireyin zamanla işten kopmasına ve tatminsizlik yaşamasına neden olabilmektedir (Gagné & Deci, 2005).

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Boreout Sendromu

Boreout, "iş sıkıntısı, bir anlam krizi ve işle ilgili olarak hissedilen büyüme krizi neticesinde kendini gösteren, işle ilgili düşük uyarıcıların yarattığı olumsuz bir psikolojik durumu" tanımlamaktadır (Stock, 2015). Boreout kavramsal açıdan üç boyutlu bir yapıdan oluşmaktadır (Rothlin ve Werder, 2008). Bu boyutlar *Anlam Krizi, İş Sıkıntısı* ve *Büyüme Krizidir.* Anlam krizi boyutu bireyin yaptığı işlere karşı ilgisini kaybetmesini ifade etmektedir. Anlam krizi içerisindeki bireyler motivasyon sağlama noktasında sıkıntılar yaşamaktadır (Stock, 2015). Ayrıca organizasyonu hedeflerine ulaştırma noktasında verimsiz davranışlar sergileyebilmektedir (Kass vd., 2001). İş sıkıntısı iş yerindeki teşvik edici unsurların azlığı, ilgisizlik veya hoşnutsuzluk nedeniyle bireylerin öznel ve düşük bir uyarılma yaşamaları ve tatmin olmamaları halidir (Cummings vd., 2016). Sayıca yetersiz iş bulunması, işlerin hali hazırda yapılmış olması veya bireyin aynı işi uzun bir süre boyunca tekrar tekrar yapıyor olması iş sıkıntısına yol açmaktadır (Rothlin ve Werder, 2007). Çalışanlara yeterince destek olunmaması, çalışan seçimindeki hatalar, işlerin çeşitlendirilmemesi, nitelikli işleri sayıca azlığı gibi faktörler iş sıkıntısını arttırmaktadır (Cleary vd. 2016). Büyüme krizi, bireyin kariyer hedefleri veya kişisel gelişim açısından büyümesi ve gelişmesi için gerekli kaynakların eksikliği ile ortaya çıkmaktadır. Büyüme fırsatlarına sahip olmayan çalışanlar işe katılım, bağlılık ve örgütsel hedefleri takip etme konusunda motivasyon kaybı yaşamaktadır (Bakker vd., 2010). Organizasyonların kariyer gelişimine yeterince önem vermemesi bireylerin hem nitel hem nicel anlamda kendi yeterliliklerini verilen işlerin niteliklerinden üstün görmesine sebep olabilmektedir. Bunun sonucunda iş yerinde gelişim imkânı olmadığını düşünen bireyler büyüme krizi yaşayabilmektedir (Huo, 2021).

Burnout Sendromu

İş yerinde duygusal ve kişiler arası stres faktörlerinin kronikleşmesi sonucunda bireyin duygusal olarak bitkinleşmesi, işe ve diğer insanlara karşı güvensizliğinin ya da duyarsızlaşmanın oluşması ve başarı hissinin azalması ile burnout sendromu oluşmaktadır (Maslach ve Jackson, 1981). Burnout, yüksek iş yoğunluğu, idealist bireylerin hayal kırıklığına uğramaları, değer kaybı, iş üzerinde bireyin kontrol sağlayamaması, iş yerindeki sosyal etkileşimin zarar vermesi ve yapılan iş karşılığında yeterli ödül mekanizmasının olmaması gibi durumlarda ortaya çıkmaktadır (Dall'Ora vd., 2020). Günümüzde en yaygın olarak kabul gören burnout modeline göre sendrom 3 boyutta incelenmektedir (Maslach vd., 2001). Bu boyutlar duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarıda düşmedir. Burnout sendromu yaşayan bireyler için ilk adım duygusal ve fiziksel olarak aşırı derecede yıpranma ile kendini göstermektedir. Duygusal tükenme olarak ifade edilen ve bireysellik barındıran bu boyut, bireyin duygusal kaynaklarının aşırı derecede tükenmesi ile ortaya çıkan stres durumunu ifade etmektedir (Maslach vd., 2008). Aşırı derecede yıpranma sonucunda bireyler diğer bireylere ve işe karşı güvensizlik hissetmekte, empati yeteneğini kaybetmekte ve bir tepki olarak diğer bireylerle arasına mesafe koymakta yani duyarsızlaşmaktadır. Duyarsızlaşma boyutu bireyin, kişilerarası ilişkilerle ilgili ortaya çıkan burnout tarafını yansıtmaktadır (Lim vd., 2010). Kişisel başarıda düşme boyutu, bireyin öz değerlendirmesine bağlı olarak yeterlilik, üretkenlik ve etkinlik hislerindeki azalışı temsil etmektedir (Bresó vd., 2007).

Dışsal ve İçsel Motivasyon

Motivasyon literatürüne önemli katkılarda bulunan ve birçok araştırmaya konu olan Öz-Belirleme Teorisi (ÖBT), temel psikolojik ihtiyaçları karşılanan ve istenilen özerkliğe ulaşan bireylerin psikolojik iyi oluş haline erişebileceklerini, mutlu ve huzurlu olacaklarını ve hayata daha olumlu bakacaklarını varsaymaktadır (Ryan ve Deci, 2001). ÖBT'nin diğer motivasyon teorilerinden farklı olarak en önemli varsayımı, özerklik düzeyindeki sürekliliğin her bir bireysel davranışa özgü farklı biçimlerde ele alınması gerektiğidir. Bu özerklik sürekliliğindeki farklılıklar, yani bireyin

davranışlarındaki Öz-Belirleme düzeyleri bizi motivasyonsuzluk, dışsal motivasyon ve içsel motivasyon ayrımına götürmektedir (Howard vd., 2016). Motivasyon düzeyinin belirlenmesinde içselleştirme düzeyi, hissedilen duygular, nedensellik odağı ve yoğunluk gibi faktörler göz önünde bulundurulmaktadır. Bu faktörlerin düşük niteliği motivasyonsuzluk veya dışsal motivasyonu; yüksek niteliği ise içsel motivasyonun varlığını göstermektedir.

Boreout ve Burnout sendromları arasındaki ortak noktalardan biri motivasyon üzerindeki olumsuz etkisidir (LeCunff, 2020). Sendromlar motivasyon düzeylerindeki azalmanın nedenleri açısından farklılık göstermektedir. Boreout yaşayan bireylerde işin talepleri düşük, kapasite ve yetenek yüksekken, burnout yaşayan bireylerde işin talepleri yüksektir ve kapasite bunları karşılayamaz (Abubakar vd., 2022). Boreout ve burnout, bireylerin işi yaparken akışa kapılmaları ve kendilerini özerk hissetmeleri açısından benzerdir (Chen vd., 2019). Uyumlu bir akış oluştuğunda tükenmişlik azalır. Uyumlu bir akışın boreout için motivasyonu artıracağı söylenebilir (Abubakar vd., 2022). Yapılan çalışmalarda, eylemin enerjik, zevkli ve keyif alarak gerçekleştirilmesi sonucu ortaya çıkan içsel motivasyonun tükenmişlikle negatif etkileşim içinde olduğu görülmektedir (Hsu, 2013). Yine benzer şekilde düşük özerklik ve motivasyon düzeyinin burnoutu arttırdığı ifade edilmektedir (Trépanier vd., 2020).

Boreout, gelişme ve dinamizm heyecanından yoksun olmanın bir göstergesi olarak iş yerinde bir sonraki güne yayılma potansiyeli barındırmaktadır. Bu durum iş yerinde içsel motivasyon düzeyini azaltabilir (van Hooff ve van Hooft, 2017). Bu konudaki çalışmaların kısıtlı olması nedeniyle boreout sendromunun burnout ile karşılaştırılması ve içsel motivasyonu negatif yönde etkileyeceği düşüncesinden yola çıkılarak oluşturulan hipotezler şu şekildedir:

H_1: Boreout, içsel (H_{1a}) ve dışsal (H_{1b}) motivasyonu negatif etkiler.

H_2: Burnout, içsel (H_{2a}) ve dışsal (H_{2b}) motivasyonu negatif etkiler.

H_3: Burnout içsel (H_{3a}) ve dışsal (H_{3b}) motivasyonu boreouttan daha fazla negatif etkiler.

İşte Mutluluk

İş yerinde mutluluk, bireylerin iş hayatını olumlu şekilde etkileyen tüm unsurların tek bir şemsiye altında incelenmesi ile kavramsallaşmış bir yapıdır (Fisher, 2010). İşe bağlılık, iş tatmini, örgütsel bağlılık vb. pozitif iş yeri duyguları, tutumları veya davranışlarından oluşan bu yapının yakın bir geçmişe kadar tek bir değişken olarak ele alınmadığı; ancak genel anlamda çalışan mutluluğunu ölçmeyi hedefleyen tekil unsurlarla ilişkilendirildiği görülmektedir (Sousa ve Porto, 2015). Bireylerin iş yerinde geçirdikleri kaliteli zamanın hem organizasyona hem bireylerin kendi yaşamlarına kattıkları göz önünde bulundurulduğunda, iş yerinde mutluluk kavramının geliştirilmesinin önemi ortaya çıkmaktadır (Salas-Vallina vd, 2017).

Burnout yaşayan bireyler için harcanan fazla emek karşılık bulamazken; boreout yaşayan bireyler için emek harcanabilecek ve işe anlam katan değerlerin karşılığının bulunmaması söz konusudur. Bireylerin organizasyona kattıklarının karşılığını alamamaları bu noktada Sosyal Değişim Teorisi (Blau, 1964) ve Kişi-İş Uyumu Teorisi (Edwards, 1991) ile açıklanabilmektedir. İş yerindeki mutluluğun arttırılmasının motivasyonla karşılıklı bir etkileşimde bulunması sebebiyle, birbirini besleyen bu iki olgunun sendromları önleme açısından önemi büyüktür (Chaiprasit ve Santidhiraku, 2011). Motivasyon düzeyini etkileyen unsurlardan özerklik hem burnout hem boreout açısından kontrol ve gelişim hissi uyandırmaktadır (Asensio-Martinez vd., 2019). Sahip olunan özerklik ve öz yeterlilik algısı beraberinde mutluluğu arttırma potansiyeline sahiptir (Peterson vd., 2005). Öte yandan burnoutun mutluluk üzerindeki olumsuz etkisinin (Sharif vd., 2020) boreout sendromunda benzer bir şekilde sonuçlanacağı düşünülmektedir. Boreoutun kariyer uyumluluğu (Karadal vd., 2018), müşteri odaklılık (Stock, 2016), iş ve yaşam tatmini (Abubakar, 2020), stres, depresyon ve anksiyete (Özsungur, 2020) gibi olumsuz sonuçları olduğu kabulünden hareketle; iş yeri mutluluğunun sahip olduğu geniş yelpaze altında incelenmesi gerekli görülmüş ve hem burnout hem boreout sendromları açısından aşağıdaki hipotezler kurulmuştur:

H_4: Boreout (H_{4a}) ve burnout (H_{4b}) işte mutluluğu negatif etkiler.

H_{4c}: Burnoutun işte mutluluk üzerindeki etkisi boreouttan daha fazladır.

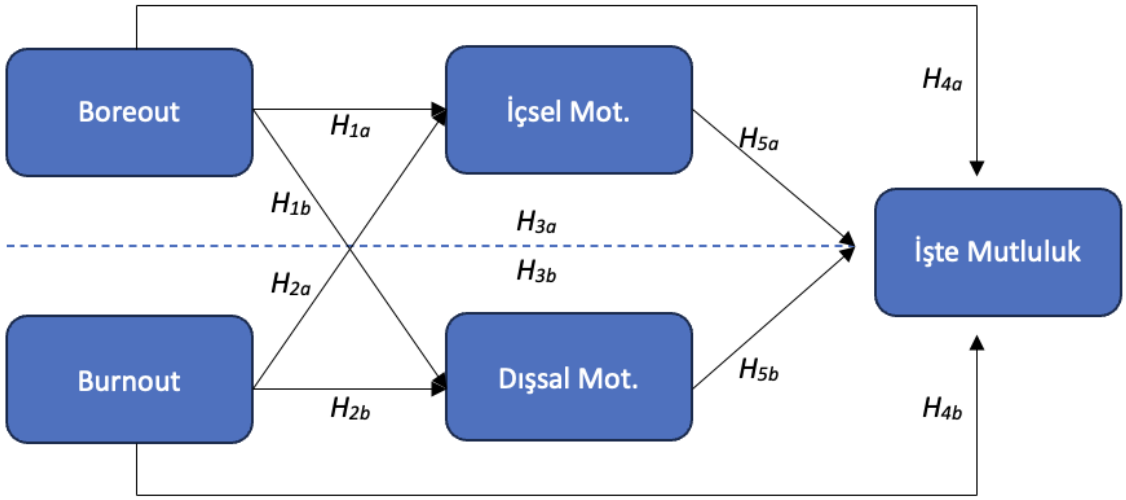
H_5: İçsel motivasyon (H_{5a}) ve dışsal motivasyon (H_{5b}) işte mutluluğu pozitif etkiler.

H_{5c}: İçsel motivasyon işte mutluluğu dışsal motivasyona göre daha fazla pozitif etkiler.

ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Araştırma, Türkiye'de aktif olarak çalışma hayatına devam eden akademisyenlerin boreout, burnout, içsel/dışsal motivasyon ve işte mutluluk düzeylerini ölçmeyi amaçlamaktadır. Bu kapsamda 'Kesitsel Araştırma' ile katılımcıların araştırma değişkenleri açısından anlık duygu ve düşünceleri nicel araştırma deseniyle ölçümlenmiştir. Araştırmanın gerçekleştirilmesinden önce çalışma ile ilgili olarak etik kurul onayı alınmıştır. Yukarıda ifade edilmiş olan araştırma hipotezlerinin görseli aşağıdaki araştırma modelinde aktarılmıştır.

Şekil 1: Araştırma Modeli



Araştırma kapsamında boreout ve burnout değişkenlerinin birbirinden bağımsız şekilde içsel/dışsal motivasyon ve işte mutluluk üzerindeki etkileri ele alınmıştır. Ayrıca içsel/dışsal motivasyonun işte mutluluk üzerindeki etkisi de ele alınarak karşılaştırmalar yapılmıştır. Abubakar ve arkadaşları (2022)'nın çalışmasında içsel ve dışsal motivasyonun hem öncül hem sonuç değişkeni olarak ele alındığı görülmektedir. Bu çalışmada içsel/dışsal motivasyon boreout ve burnoutun bir sonucu olarak ele alınmış ve işte mutluluk üzerindeki etkisi incelenmiştir.

Araştırma Evreni ve Örneklemi

Araştırma evreni, Türkiye'de çalışan akademisyenlerden oluşmaktadır. Akademisyenlerin idari göreve sahip olma, akademik teşvik, çalışma disiplini vb. faktörlerdeki farklılıkları boreout ve burnout kavramlarının karşılaştırılmasını anlamlı kılmaktadır. Araştırmada veri toplama yöntemi olarak anket tekniği tercih edilmiştir. Online ve yüz yüze hazırlanan anket formları 247 akademisyene ulaştırılmıştır. Araştırmanın örneklemini oluşturan katılımcılar 'Kolayda Örnekleme' yöntemiyle belirlenmiştir. Katılımcılara ait demografik veriler incelendiğinde katılımcıların cinsiyet açısından dengeli bir dağılım olduğu (K=127, E=120), ortalama yaşın 38.7 olduğu ve evli katılımcıların sayıca fazla olduğu görülmektedir. ÜAK kriterlerinde belirtilen çalışma disiplinlerinin tamamından katılımcının yer aldığı çalışmada, en çok Dr. Öğr. Üyesi unvanına (%29) sahip devlet üniversitesinde görev yapan (%89) akademisyenler bulunurken; çalışma süresi açısından 11-20 yıl tecrübeye sahip olanların ön plana çıktığı görülmektedir. Katılımcıların %53'ü 2024 takvim yılı içerisinde akademik teşvik aldıklarını ifade ederken, %63'ünün idari görevi olmadığı belirlenmiştir.

Araştırmada Kullanılan Ölçekler

Çalışma kapsamında oluşturulan anket formu iki aşamalıdır. İlk aşamada katılımcıların araştırma değişkenlerine yönelik düşüncelerinin tespit edilmesi amaçlanmış ve 7'li Likert tipinde ölçüm gerçekleştirilmiştir. İkinci aşamada ise katılımcıların demografik bilgilerini elde etmeye yönelik ifadeler bulunmaktadır. Araştırma değişkenlerine ait ölçekler şu şekildedir:

Tablo 1: Araştırmada Kullanılan Ölçekler

Ölçekler	Geliştiren	Boyut	İfade Sayısı
Boreout	Stock (2015)	**3**	**11**
Burnout	Maslach ve Johnson (1981)	**3**	**22**
İçsel/Dışsal Motivasyon	Tremblay vd. (2009)	**2**	**15**
İşte Mutluluk	Polatcı ve Ünüvar (2021)	**1**	**8**

Ölçeklerin Geçerliliği ve Ölçümün Güvenilirliği

Ölçeklerin ölçülmek istenen ile uyumlu sonuçlar verip vermediğinin tespit edilmesi amacıyla Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) gerçekleştirilerek geçerlilik analizi yapılmıştır. Bu kapsamda boreout, burnout ve içsel/dışsal motivasyon ölçekleri için birinci düzey çok faktörlü DFA, işte mutluluk ölçeği için tek faktörlü DFA yapılmıştır. DFA'ya göre ölçeklerde faktör yükü düşük olan ifadeler çıkartılmış ve modifikasyon indislerine ait bilgiler ışığında analizler sonuçlandırılmıştır. DFA'dan sonra ölçeklere ait güvenilirlik katsayıları hesaplanmış, uyum iyiliği değerleriyle birlikte aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

Tablo 2: Uyum İyiliği Değerleri ve Cronbach Alpha Katsayıları

	Modifikasyon Sonrası Değerler					
	Cmin/df	***CFI***	***GFI***	***NFI***	***RMSEA***	***Cronbach Alpha***
Boreout	2,61	,96	,93	,95	,08	,91
Burnout	1,91	,93	,90	,90	,063	,88
İçsel/Dışsal Mot.	3,72	,94	,90	,92	,08	,92
İşte Mutluluk	2,11	,99	,98	,92	,06	,83
Kabul Edilebilir Uyum	≤ 5	$.90 \leq x \leq .94$	$.90 \leq x \leq .94$	$.90 \leq x \leq .94$	$x \leq .08$	$x \geq ,70$
Mükemmel Uyum	≤ 2	$.95 \leq x \leq 1$	$.95 \leq x \leq 1$	$.95 \leq x \leq 1$	$0 \leq x \leq .05$	

Doğrulayıcı faktör analizi sonucunda burnout ölçeğindeki 3 ifade, içsel/dışsal motivasyon ölçeğindeki 2 ifade ve işte mutluluk ölçeğindeki 2 ifade faktör yükleri düşük olduğu için çalışmadan çıkarılmıştır. Modifikasyonlar sonrası ölçeklerin uyum iyiliği değerlerinin ve güvenilirlik katsayılarının kabul edilebilir ve mükemmel uyum değerleri arasında olduğu görülmektedir.

BULGULAR VE TARTIŞMA

Analiz Öncesi İşlemler

Veri analizi öncesinde, SPSS programına veri girişinde hatalı veya eksik kodlama yapılmadığı onaylanmıştır. Ölçeklere ait çarpıklık ve basıklık değerleri kontrol edilmiş ve verilerin normal dağılım gösterdiği varsayımıyla hareket edilmiştir (Tabachnick & Fidell, 2014). Çoklu doğrusallık probleminin olmaması adına Tolerance değerlerinin .4'ün üstünde olduğu, VIF değerlerinin ise 2.5'in altında olduğu görülmüştür (Allison, 1999).

Korelasyon Analizi

Değişkenler arasındaki ilişkinin, standart sapmanın ve ortalama değerlerin tespiti için korelasyon analizi gerçekleştirilmiştir. Boreout, burnout, içsel/dışsal motivasyon ve işte mutluluk değişkenlerine ait korelasyon analizi tablosu aşağıda gösterilmektedir.

Tablo 3: Korelasyon Analizi

Değişkenler	Ort.	S.S.	1	2	3	4	5
1 Boreout	2.45	1.16	1				
2 Burnout	2.87	0.92	.79**	1			
3 İçsel Mot.	5.49	1.33	-.52**	-.39**	1		
4 Dışsal Mot.	5.17	1.22	-.41**	-.29**	.64**	1	
5 İşte Mutluluk	4.75	1.28	-.37**	-.39**	.15*	.22**	1

*Korelasyon .05 düzeyinde anlamlı

**Korelasyon .01 düzeyinde anlamlı

Korelasyon analizi sonuçlarına göre boreout ile burnout arasında pozitif ve güçlü (r=.79), içsel motivasyon (r=-.52), dışsal motivasyon (r=-.41) ve işte mutluluk (r=-.37) arasında negatif ve orta düzeyde korelasyon bulunmaktadır. Burnout ile içsel motivasyon (r=-.39) ve işte mutluluk (r=-.39) arasında negatif ve orta düzeyde, dışsal motivasyonla arasında (r=-.29) negatif ve zayıf düzeyde bir ilişki bulunmaktadır. İçsel motivasyonla dışsal motivasyon arasında pozitif ve orta düzeyde (r=.64) bir ilişki bulunurken, içsel motivasyonla işte mutluluk arasında pozitif ve zayıf (r=.15) bir ilişki bulunmaktadır. Son olarak dışsal motivasyonla işte mutluluk arasında pozitif ve zayıf (r=.22) bir ilişki olduğu görülmektedir.

Regresyon Analizi

Araştırma hipotezlerinin test edilmesi amacıyla basit doğrusal regresyon analizleri gerçekleştirilmiştir. Böylelikle boreout ve burnout değişkenlerinin diğer araştırma değişkenleri üzerindeki etkileri ve aralarındaki farklılıklar ortaya konabilecektir. Regresyon analizine ait sonuçlar aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

Tablo 4: Regresyon Analizleri

Modeller	R^2	*Standardize Katsayı Beta*	*Standardize Edilmemiş Katsayı β*	*S.S.*	*Sig.*
*Boreout>İçsel Mot. (**H1a**)*	,271	-,521	-,600	,063	,000
*Boreout>Dışsal Mot. (**H1b**)*	,170	-,412	-,437	,062	,000
*Burnout>İçsel Mot. (**H2a**)*	,154	-,392	-,569	,085	,000
*Burnout>Dışsal Mot. (**H2b**)*	,087	-,295	-,393	,081	,000
*Boreout>İşte Mutluluk (**H4a**)*	,140	-,374	-,413	,066	,000
*Burnout>İşte Mutluluk (**H4b**)*	,152	-,390	-,543	,082	,000
*İçsel Mot.>İşte Mutluluk (**H5a**)*	,025	,158	,151	,061	,000
*Dışsal Mot.>İşte Mutluluk (**H5b**)*	,052	,228	,238	,065	,000

Regresyon analizi sonuçlarına göre boreout içsel motivasyonu (R^2=.271, **β =-.600) düzeyinde, dışsal motivasyonu (**R^2=.170, **β =-.437) düzeyinde negatif etkilemektedir. Boreouttaki bir birimlik değişim içsel motivasyonu daha fazla olumsuz etkilemektedir. Sonuçlara göre *H_{1a}* ve *H_{1b}* desteklenmiştir.** Burnout ise içsel motivasyonu (R^2=.154, **β =-.569) düzeyinde, dışsal motivasyonu (**R^2=.087, **β =-.393) düzeyinde negatif etkilemektedir. Burnout sendromu için de bir birimlik değişim içsel motivasyonu daha fazla olumsuz etkilemektedir. Boreout ve burnoutun içsel ve dışsal motivasyon üzerindeki etkileri karşılaştırıldığında, boreoutun hem içsel hem dışsal motivasyon açısından olumsuz etkisinin burnouta göre daha istatistiksel olarak daha negatif olduğu tespit edilmiştir. Sonuçlara göre *H_{2a}* ve *H_{2b}* desteklenirken; H_{3a}** ve **H_{3b}** reddedilmiştir.**

Boreout ve burnout arasındaki karşılaştırmada boreoutun işte mutluluğu (R^2=.140, **β =-.413) düzeyinde, burnoutun ise (**R^2=.152, **β =-.543) düzeyinde negatif etkilediği görülmektedir. Standardize edilmemiş beta katsayılarına göre burnoutun işte mutluluk üzerindeki olumsuz etkisi boreouta göre daha fazladır, sonuçlara göre *H_{4a}* ve *H_{4b}*** ile birlikte burnoutun negatif etkisinin daha fazla olması sebebiyle ***H_{4c}* desteklenmiştir,** Son olarak içsel motivasyon işte mutluluğu (R^2=.025, **β =.151) düzeyinde pozitif, dışsal motivasyon işte mutluluğu (**R^2=.052, **β =.238)**

düzeyinde pozitif etkilemektedir. Dışsal motivasyonun işte mutluluk üzerindeki negatif etkisi bir birimlik değişimde daha fazladır. Bu sebeple H_{5a} ve H_{5b} desteklenirken, H_{5c} hipotezi **reddedilmiştir.**

SONUÇ VE ÖNERİLER

Korelasyon analizi sonuçlarına göre boreout ile burnout arasındaki güçlü ve pozitif ilişki bu iki olgunun birbirini besleyebileceğini göstermektedir. Uzun soluklu anlamsızlık hissi motivasyonu olumsuz etkileyerek duygusal tükenmenin başlangıcı olabilir. İş yerindeki sıkılganlığın yarattığı stres, özgüven kaybına neden olabilir ve bu durum uzun vadede düşük başarı hissi uyandırabilir. Umutsuzluk nedeniyle bireyler, boreout sendromu ile başa çıkmaya çalışırken tükenmişlik sarmalına yakalanma ihtimalleri de bulunmaktadır. Anksiyete, stres, çaresizlik, yorgunluk, devamsızlık gibi zihinsel, duygusal ve davranışsal sonuçlar boreout ve burnout için ortak sonuçlar arasında yer almaktadır (Radka, 2021). Radka (2021), Lovašová ve Jungová (2018), Kara vd. (2023)'nin çalışmalarına kıyasla boreout ve burnout arasındaki etkileşimin gücü bu çalışmada görece daha güçlü görünmektedir. Boreout ve burnout sendromlarını birbirinden ayrı düşünmemekte fayda bulunmaktadır.

Boreout ve burnout sendromlarının içsel ve dışsal motivasyonla olan etkileşimi birlikte değerlendirildiğinde literatürdeki sonuçların desteklendiği görülmektedir. Abubakar vd. (2022)'nin çalışmasında boreout ve burnout kavramlarının yapısal özellikleri karşılaştırılarak motivasyon üzerinde her iki sendromun olumsuz sonuçları değerlendirilmiştir. Çalışma hayatının yapısal özellikleri gereği boreoutun içsel ve dışsal motivasyonu **ya da** burnoutun içsel ve dışsal motivasyonu **negatif etkilemesi doğal bir sonuçtur. Bu sonuçlar dışsal teşvik mekanizmalarının, çalışma enerjisi yoksunluğunun hem dışsal motivasyonu hem içsel motivasyonu baltaladığını göstermektedir (**LeCunff, 2020**).**

Rekabetçi bakış açısının ortaya çıkmasında rol oynayan yeni nesil kapitalist düzen nedeniyle bireylerden performans ve verimlilik beklentileri artmaktadır (Brühlmann, 2015). Çalışanları etkinlik ve verimlilik açısından çaresiz bırakan mevcut çalışma düzeni, boreout ve burnout sendromlarının aynı anda ortaya çıkmasına zemin hazırlamaktadır. Bu sendromların ortaya çıkması motivasyonu olumsuz yönde etkileyebilmektedir. Sonuçlara göre boreout, burnouta göre içsel ve dışsal motivasyonla daha güçlü ve daha olumsuz etkileşime sahiptir. Boreout, akademisyenler veya genel anlamda beyaz yaka çalışanlar için fark edilmesi zor bir sendromdur. Bireylerde anlamsızlık duygusu ön plana çıkmakta ve sessiz bir çöküşe neden olmaktadır. Boreout yaşayan bireylerin daha az çalıştıkları hissi ve bunun sonucunda oluşan özgüven kaybı gibi faktörlerin motivasyonu daha güçlü ve olumsuz etkileyebileceğini düşündürmektedir.

İçsel motivasyon, tükenmişlik gibi stres faktörleriyle negatif ilişkili olduğu gösterilen bir tür bireysel kaynaktır (Karatepe ve Aleshinloye, 2009). Ayrıca stresin olumsuz etkilerini zayıflatır ve bireylerin boreout veya burnout yaşama riskini azaltır (Darvishmotevali vd., 2017). Öte yandan, dışsal motivasyon, davranış beklentiler dahilinde gerçekleştirildiği için, boreout ve burnout sendromlarının hem öncülleri hem de sonuçları üzerinde daha az etkiye sahip olabilir. Akademisyenlerin, tekrarlayan idari görevler, iş-yaşam dengesinin bozulması, ödüllendirme sisteminin nitelikten çok niceliğe önem vermesi gibi faktörler nedeniyle boreout ve burnout sendromları ortaya çıktığında içsel motivasyonda daha fazla kayıp yaşayabileceği düşünülmektedir. Akademide, işsizlik korkusu, kariyer ilerlemesinin devamı vb. faktörler, boreout veya burnout yaşanmasına rağmen işi tamamlamaya yol açmaktadır. Ayrıca, bireyler işlerini sevmeseler veya iş tatminsizliği yaşasalar bile, sosyal beklentiler, ek ders ödemeleri ve unvan beklentileri nedeniyle işlerini yapmaya çalışırlar. Dışsal motivasyondaki farkın bu noktalarda ortaya çıktığını varsaymak mümkündür. Çünkü içsel motivasyonun ortaya çıkması için gerekli unsurlar, dışsal motivasyondan daha anlamlıdır (Morris vd., 2022). Abubakar ve arkadaşları (2022)'nın da ifade ettiği üzere içsel ve dışsal motivasyonun öncül değişken olarak ele alındığı durumların da araştırılmasında fayda bulunmaktadır. Motivasyonun eylem, olgu veya tutumdan önceki düzeyinin boreout veya burnout üzerindeki etkisi araştırılmalı, boylamsal çalışmalarla farklı zaman dilimlerindeki motivasyon düzeyinin hem boreout/burnout hem işte mutluluk üzerindeki etkisi incelenmelidir.

Boreout ve burnoutun mutluluk üzerindeki etkisinin negatif olduğu görülmektedir. Burnoutun mutluluk üzerindeki negatif etkisi boreouta göre daha fazladır. İlgili sonuçların değerlendirilmesine göre, işte mutluluk, psikolojik iyi oluşun bir yansımasıdır (Luthans, 2002). İşte mutluluğun kişiye özel taraflar barındırması veya öznel bir yapıya sahip olması (Myers ve Diener, 1995), mutluluğun hangi kaynaklardan beslendiğini tespit etmeyi zorlaştırabilmektedir. Peterson vd. (2005) mutluluğu anlam arayışı olarak ifade etmektedir. Öyleyse boreout sendromunun anlam krizi boyutu işte mutluluğun önündeki engeller arasında ön plana çıkmaktadır. Ayrıca iş yerinde mutluluk üretkenlik kavramıyla da yakından ilgilidir. Üretkenliğin mutluluğu arttırması (Zakaria vd., 2020), iş yerinde anlam ve büyüme krizi yaşayan bireylerin üretkenlikten uzaklaşmasıyla birlikte değerlendirildiğinde boreoutun mutluluğu olumsuz etkilemesi kaçınılmazdır. Boreout ve burnout yaşayan bireyler için duyarsızlaşma ve anlamsızlık nedeniyle işe karşı minnet duygusunun gelişmemesi ve mutsuzluğun artması kaçınılmazdır. Akademideki stresin azaltılmasının performans ve mutluluk üzerindeki olumlu etkileri bu düşünceyi desteklemektedir (Bellet vd., 2023).

Bu çalışmada, Kasser (2003), Khoshnam vd. (2013)'nin çalışmalarından farklı olarak dışsal motivasyonun işte mutluluğu olumlu etkilediği ve bu etkinin birim bazında içsel motivasyondan daha güçlü olduğu belirlenmiştir. Ceci ve Kumar (2016)'ın çalışmasındaki sonuçlar ise bu çalışmadakine benzer şekilde hem içsel hem dışsal motivasyonun mutluluk üzerinde etkisi olduğunu ancak içsel motivasyonun daha güçlü etkisi olduğunu göstermektedir. Sonuçların bu şekilde yansıması, akademideki yayın yapma, yükselme ve teşvik gibi faktörlerle açıklanabilir. Nitelikten çok niceliğin ön planda olduğu günümüz akademisi için dışsal teşviklerin mutluluğu daha fazla arttırdığı düşünülmektedir. Ayrıca akademisyenlerin yoğun iş yükü nedeniyle stresli olmaları, araştırma yapma düşüncesindeki içsel motivasyonla desteklenmeyebilir. İçsel motivasyonun yüksek oluşuna rağmen, zaman baskısı, yayın zorlukları, projeler ve idari görevler dışsal motivasyonla hareket edilmesiyle iş yeri mutluluğunu daha fazla arttırabilir.

KAYNAKÇA

Abubakar, A. M. (2020). Using hybrid SEM–artificial intelligence: Approach to examine the nexus between boreout, generation, career, life and job satisfaction. *Personnel Review*, *49*(1), 67-86.

Abubakar, A. M., Rezapouraghdam, H., Behravesh, E., & Megeirhi, H. A. (2022). Burnout or boreout: A meta-analytic review and synthesis of burnout and boreout literature in hospitality and tourism. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, *31*(4), 458-503.

Allison, P. D. (1999). *Multiple regression: A primer*. Pine Forge Press.

Asensio-Martínez, Á., Leiter, M. P., Gascón, S., Gumuchian, S., Masluk, B., Herrera-Mercadal, P., ... & García-Campayo, J. (2019). Value congruence, control, sense of community and demands as determinants of burnout syndrome among hospitality workers. *International Journal of Occupational Safety and Ergonomics*, *25*(2), 287-295.

Bakker, A. B., van Veldhoven, M., & Xanthopoulou, D. (2010). Beyond the demand-control model. Thriving on high job demands and resources. *Journal of Personnel Psychology*, 9(1), 3–16.

Bellet, C. S., De Neve, J. E., & Ward, G. (2024). Does employee happiness have an impact on productivity?. *Management science*, *70*(3), 1656-1679.

Blau, P. M. (1964). Justice in social exchange. *Sociological inquiry*, *34*(2), 193-206.

Bresó, E., Salanova, M., & Schaufeli, W. B. (2007). In search of the "third dimension" of burnout: Efficacy or inefficacy?. *Applied psychology*, *56*(3), 460-478.

Brühlmann, T. (2015). Fatigue en cas de burnout et boreout. In *Forum Médical Suisse—Swiss Med. Forum* (Vol. 15, No. 10.4414).

Ceci, M. W., & Kumar, V. K. (2016). A correlational study of creativity, happiness, motivation, and stress from creative pursuits. *Journal of Happiness Studies*, *17*, 609-626.

Chaiprasit, K., & Santidhiraku, O. (2011). Happiness at work of employees in small and medium-sized enterprises, Thailand. *Procedia-Social and Behavioral Sciences, 25*, 189-200.

Chen, K. Y., Chang, C. W., & Wang, C. H. (2019). Frontline employees' passion and emotional exhaustion: The mediating role of emotional labor strategies. *International Journal of Hospitality Management*, 76, 163–172.

Cleary, M., Sayers, J., Lopez, V., & Hungerford, C. (2016). Boredom in the workplace: Reasons, impact, and solutions. Issues in Mental Health Nur-sing, 37(2), 83-89.

Cummings, M. L., Gao, F., & Thornburg, K. M. (2016). Boredom in the workplace: A new look at an old problem. Human Factors, 58(2), 279-300.

Dall'Ora, C., Ball, J., Reinius, M., & Griffiths, P. (2020). Burnout in nursing: a theoretical review. *Human resources for health, 18*, 1-17.

Darvishmotevali, M., Arasli, H., & Kilic, H. (2017). Effect of job insecurity on frontline employee's performance: Looking through the lens of psychological strains and leverages. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, *29*(6), 1724-1744.

Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). The general causality orientations scale: Self-determination in personality. *Journal of research in personality*, *19*(2), 109-134.

Edwards, J. R. (1991). *Person-job fit: A conceptual integration, literature review, and methodological critique*. John Wiley & Sons.

Fisher, C. D. (2010). Happiness at work. *International journal of management reviews*, *12*(4), 384-412.

Gagné, M., & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, *26*(4), 331-362.

Howard, J., Gagné, M., Morin, A. J. S., & Van Den Broeck, A. (2016). Motivation profiles at work: A self-determination theory approach. *Journal of Vocational Behavior, 95-96*, 74-89.

Hsu, L. (2013). Work motivation, job burnout, and employment aspiration in hospitality and tourism students—An exploration using the self-determination theory. *Journal of Hospitality, Leisure, Sport & Tourism Education, 13*, 180-189.

Huo, M. L. (2021). Career growth opportunities, thriving at work and career outcomes: can COVID-19 anxiety make a difference?. Journal of Hospita-lity and Tourism Management, 48, 174-181.

Kara, F. M., Sarol, H., Gürbüz, B., & Gürkan, R. K. (2023). Boreout at the office: The role of leisure boredom in predicting job burnout and social media addiction. *Journal of Education and Recreation Patterns*, *4*(2), 400-414.

Karadal, H., Abubakar, A. M., & Erdem, A. T. (2018). Boreout, kariyer uyumluluğu ve aile-iş zenginleştirme etkileşimi: Selçuk Üniversitesi örneği. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, *18*(35), 41-63.

Karatepe, O. M., & Aleshinloye, K. D. (2009). Emotional dissonance and emotional exhaustion among hotel employees in Nigeria. *International Journal of Hospitality Management*, *28*(3), 349-358.

Kass, S. J., Vodanovich, S. J., & Callender, A. (2001). State-trait boredom: Relationship to absenteeism, tenure, and job satisfaction. *Journal of business and psychology*, *16*, 317-327.

Kasser, T. (2003). *The high price of materialism*. MIT press.

Kenny, A. (2016). *The Aristotelian Ethics: A study of the relationship between the Eudemian and Nicomachean ethics of Aristotle*. Oxford University Press.

Khoshnam, A. H., & Gendavani, A. G. (2013). The relationship between intrinsic motivation and happiness with academic achievement in high school students. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, *3*(11), 330.

LeCunff, A. (2020). *Burnout vs boreout*. Ness labs.

Lim, N., Kim, E. K., Kim, H., Yang, E., & Lee, S. M. (2010). Individual and work-related factors influencing burnout of mental health professionals: A meta-analysis. *Journal of Employment Counseling*, *47*(2), 86-96.

Lovašová, S., & Jungová, I. (2018). Boreout a burnout syndróm v kontexte starostlivosti o seba.[Boreout and burnout syndrome in the self-care context]. In *Evropské pedagogické fórum [European pedagogical forum]* (pp. 393-402).

Luthans, F. (2002). The need for and meaning of positive organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, *23*(6), 695-706.

Maslach, C., & Jackson, S. E. (1981). The measurement of experienced burnout. *Journal of organizational behavior*, *2*(2), 99-113.

Maslach, C., & Leiter, M. P. (2016). Burnout. In *Stress: Concepts, cognition, emotion, and behavior* (pp. 351-357). Academic Press.

Maslach, C., Leiter, M. P., & Schaufeli, W. (2008). Measuring burnout. In The Oxford handbook of organizational well being, eds. S. Cartwritght and C. L. Cooper, 86–108, New York: Oxford University Press.

Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual review of psychology*, *52*(1), 397-422.

Morris, L. S., Grehl, M. M., Rutter, S. B., Mehta, M., & Westwater, M. L. (2022). On what motivates us: a detailed review of intrinsic v. extrinsic motivation. *Psychological medicine*, *52*(10), 1801-1816.

Myers, D. G., & Diener, E. (1995). Who is happy?. *Psychological science*, *6*(1), 10-19.

Özsungur, F. (2020). The effects of boreout on stress, depression, and anxiety in the workplace. *Business & Management Studies: An International Journal*, *8*(2), 1391-1423.

Peterson, C., Park, N., & Seligman, M. E. (2005). Orientations to happiness and life satisfaction: The full life versus the empty life. *Journal of happiness studies*, *6*, 25-41.

Radka, C. (2021). The Relationship between Burnout Syndrome and Boreout Syndrome of Secondary School Teachers during COVID-19. *Journal of Pedagogical Research*, *5*(2), 138-151.

Rothlin, P., & Werder, P. R. (2007). *Diagnose Boreout: warum Unterforderung im Job krank macht*. Redline Wirtschaft.

Rothlin, P., & Werder, P. R. (2008). Die boreout-falle: Wie unternehmen langeweile und leerlauf vermeiden. Redline Wirtschaft.

Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2001). On Happiness and Human Potentials: A Review of Research on Hedonic and Eudaimonic Well-Being. *Annual Review of Psychology*, *52*(1), 141-166.

Salas-Vallina, A., López-Cabrales, Á., Alegre, J., & Fernández, R. (2017). On the road to happiness at work (HAW): Transformational leadership and organizational learning capability as drivers of HAW in a healthcare context. *Personnel Review*.

Sharif, T. J., Hosseinzadeh, M., Mahdavi, N., Areshtanab, H. N., & Dickens, G. L. (2020). Happiness and its relationship with job burnout in nurses of educational hospitals in Tabriz, Iran. *International journal of community based nursing and midwifery*, *8*(4), 295.

Sousa, J. M. D., & Porto, J. B. (2015). Happiness at work: Organizational values and person-organization fit impact. *Paidéia (ribeirão preto)*, *25*, 211-220.

Stock, R. M. (2015). Is boreout a threat to frontline employees' innovative work behavior?. *Journal of Product Innovation Management*, *32*(4), 574-592.

Stock, R. M. (2016). Understanding the relationship between frontline employee boreout and customer orientation. *Journal of Business Research*, *69*(10), 4259-4268.

Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2014). *Using multivariate statistics: Pearson new international edition*, Pearson.

Trépanier, S. G., Vallerand, R. J., Ménard, J., & Peterson, C. (2020). Job resources and burnout: Work motivation as a moderator. *Stress and Health*, *36*(4), 433-441.

van Hooff, M. L., & van Hooft, E. A. (2017). Boredom at work: Towards a dynamic spillover model of need satisfaction, work motivation, and work-related boredom. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, *26*(1), 133-148.

Zakaria, N. H., Alias, M., & Rani, N. (2020). Employee's productivity: The most dominant factors. *International Journal of Entrepreneurship and Management Practices*, *3*(9), 01-13.

İŞİN VE YAŞAMIN ANLAMININ İŞ TATMİNİ, YAŞAM TATMİNİ VE MENTAL SAĞLIĞA ETKİLERİ

Dok. Öğr. Selcan UÇAN ÖZCAN
Tokat Gaziosmanpaşa Üniv. Lisansüstü Eğitim Enstitüsü selcan.ozcan3a@gmail.com

Dr. Öğr. Üyesi. İfakat ATAK
Sivas Cumhuriyet Üniv. Zara Ahmet Çuhadaroğlu Meslek Yüksekokulu
fmuslu@cumhuriyet.edu.tr

Dr. Öğr. Üyesi. Tugay ÜLKÜ
Tokat Gaziosmanpaşa Üniv. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi tugay.ulku@gop.edu.tr

Prof. Dr. Sema POLATCI
Tokat Gaziosmanpaşa Üniv. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi sema.polatci@gop.edu.tr

ÖZET

Bu araştırmada işin anlamı ve yaşamın anlamının iş tatmini, yaşam tatmini ve mental sağlık üzerindeki etkilerini tespit etmek ve karşılaştırmak amaçlanmıştır. Bu amaçla Türkiye'de aktif olarak çalışan beyaz yakalılardan anket yöntemiyle veri toplanarak analiz ve değerlendirmeler yapılmıştır. Analizlerde SPSS ve Amos programları kullanılmıştır**.** Analizler sonucunda işin anlamının iş tatmini, yaşamın anlamının yaşam tatmini ve mental sağlık üzerinde daha etkili olduğu göze çarpmaktadır

Anahtar Kelimeler: İşin Anlamı, Yaşamın Anlamı, İş Tatmini, Yaşam Tatmini, Mental Sağlık**.**

GİRİŞ

İnsanoğlu doğası gereği, varoluşundan bu yana yaşamın anlamını sorgulamaktadır. Hayatın anlamı nedir? Varlığımın amacı ne? Neden buradayım? vb. sorular günlük hayatımızda dönem dönem çoğumuzun aklına gelmiştir. Kimileri de hayatın akışına kapılıp anlamının derinliğine dalmazlar. Ama anlamı düşünmemekle onun önemini yok sayabilmek çok da mümkün değildir. Nitekim yapılan araştırmalar da anlamın temel bir ihtiyaç olduğunu ortaya koyarken onu aramanın ve ona ulaşmaya çalışmanın da sağlıklı bir zihnin göstergesi olduğuna işaret etmektedir (Polatcı, 2022).

Bireyin anlamı bulma çabası ve yaşamına anlam atfetmesi, geleceğe dönük hedefler oluşturmasında, motivasyonunu sürdürmesinde ve mental sağlığında temel bir rol oynamaktadır (Steger, 2012; Glaw vd., 2017). Anlam olgusu yalnızca özel hayatla sınırlı kalmayıp iş yaşamına da doğrudan yansımaktadır. Modern dünyanın iş ortamlarında statü, maddi kazanç ve kariyer basamaklarını hızla tırmanma arzusu öne çıksa da çalışanlar tatmini sadece dışsal ödüllerden değil içsel motivasyonlarıyla doğrudan ilgili olarak yaptıkları işin anlamından da bulmaktadır. Bu bağlamda işin anlamı, bireyin yaptığı işe değer ve anlam atfetmesi, işine yönelik içsel bir tatmin duyması ve çalışırken kendini gerçekleştirebilmesi (Martela ve Pessi, 2018) olarak tanımlanmaktadır. İşin anlamlı bulunması sadece çalışanlar açısından değil örgütsel açıdan da oldukça önemli olumlu sonuçlar doğurmaktadır (Steger ve diğerleri, 2012; Tong, 2018). İşinde anlam bulan bireyler yalnızca daha mutlu değil, aynı zamanda daha dirençli ve üretkendirler (Wrzesniewski, McCauley, Rozin ve Schwartz, 1997).

Crego ve diğerleri (2020) bilinçli farkındalık ve anlamlılığın iyi oluş ve mental sağlık üzerindeki etkilerini ölçmeyi amaçladıkları çalışmalarında bilinçli farkındalık ve anlamlılık arasında güçlü bir ilişki tespit etmişlerdir. Çalışmanın önemli bir bulgusu da hem anlamlılığın hem de farkındalığın sonuç değişkenleriyle ilişkili olmasına rağmen, anlamlılığın olumlu iyi oluşu teşvik eden bir faktör olarak daha büyük bir rol oynadığıdır. İş ortamı ve çalışanlar açısından düşünüldüğünde araştırmanın bu bulgusu, akla "Hangi anlam? İşin anlamı mı, yoksa hayatın anlamı mı iyi oluş üzerinde daha

etkilidir?" sorusunu getirmektedir. Bu sorudan yola çıkarak işin anlamı ve yaşamın anlamının iş tatmini, yaşam tatmini ve mental sağlık üzerindeki etkilerini tespit etmek ve karşılaştırmak amacıyla bu araştırma tasarlanmıştır. Araştırmanın bulgularının anlamı bir adım daha öteye taşıyacağı düşünülmektedir.

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

İşin ve Yaşamın Anlamı

İşin anlamlı olması, onu yapan kişi için önemli bir şeye sahip olması, önemli kabul edilmesi anlamına gelmektedir (Pieczka ve Miszczyński, 2024). Chalofsky (2003) işin anlamının sadece yaptığımız ücretli işin anlamıyla ilgili değil, hayatlarımızı yaşama biçimimizle de ilgili olduğunu ileri sürmektedir. Konu ile ilgili araştırmalar incelendiğinde işin anlamının olumlu sonuçları da beraberinde getirdiği görülmektedir. Örneğin işin anlamının mutluluk (Uzunbacak vd., 2019), iş tatmini (Steger vd.,2012), iş performansı (Tong, 2018; Polatcı ve Sobacı, 2021; Junça Silva vd.2022) gibi olumlu sonuçları beraberinde getirmesi, işin anlamının hem çalışanlar hem de örgütler açısından yararlı olduğunu ortaya koymaktadır.

Yaşamda anlam, kişinin yaşamının anlamlı olduğuna, bir amacı olduğuna ve önemli olduğuna dair öznel bir duygudur. Yaşamı anlamlı kılan şeyler iyi bir duygu durumuna sahip olmak, sosyal ilişkilerde bulunmak ve dini inanca sahip olmak gibi çoğu insanın kolayca ulaşabileceği kaynaklardır (King ve Hicks, 2021). Schnell (2009) yaptığı araştırmada yaşamda anlamı deneyimlemenin, ruh hali ve yaşamdan memnuniyet gibi pozitif iyi oluş göstergeleriyle etkileşimde olduğunu tespit etmiştir.

Wong (2011), pozitif özelliklere odaklanan pozitif psikolojinin bireylerin sorunlarını önlemede yetersiz kalacağını belirtmiştir. Yaşamın olumlu ve olumsuz yanlarının bir arada ele alınıp etkileşimli olarak incelenmesi gerektiğinin altını çizmiş ve pozitif psikolojinin devam eden evriminin bir parçası olarak pozitif psikoloji 2.0 kavramını önermiştir. Bu psikolojik yaklaşım bağlamında bireyler ve toplum açısından hayatı daha iyi hale getirmek için temel olan şeylerden biri de anlam ihtiyacı olarak görünmektedir. İyi ve mutlu bir yaşamın temelini yaşamın anlamlı olması oluşturmaktadır. Anlamlı bir yaşam sürenlerin yaşamlarında daha mutlu olduklarını gösteren araştırmaların oldukça fazla olduğu görülmektedir (Polatcı, 2022).

Bailey vd. (2019) Journal of Management Studies'de işin anlamına dair özel sayıyı incelemişler ve araştırmalara dayanarak işin anlamı için bir araştırma gündemi ortaya koymuşlardır. Buradaki gündemlerden biri bireylerin, içsel ihtiyaçlarını karşılamak için anlamlı iş arama konusunda doğuştan gelen bir dürtüye sahip oldukları ancak bu dürtünün onları zararlı aşırılıklara da itebileceğidir. Bir diğeri ise anlamlılığın, kendini gerçekleştirme ve kendini gerçekleştirme bağlamında ortaya çıktığı ancak gerçekleşmesinin 'ötekine' bağımlı olduğu görüşüdür. Yani bireylerin son derece anlamlı buldukları işleri ile daha geniş yaşam ve iş deneyimleri arasındaki dengenin önemli olduğu ve bu dengenin keşfinin altı çizilmiştir. Zira işin anlamı yüceltici olabileceği gibi bireyi insan çıkarlarına aykırı olabilecek davranışlara da çekebileceği belirtilmiştir. Bu noktalardan hareketle araştırma modelimiz ile hangi anlamın sonuç değişkenleri üzerindeki etkisinin daha önemli olduğuna dair bütüncül bir bakış açısı sağlanması amaçlanmaktadır.

İşin ve Yaşamın Anlamının İş Tatmini, Yaşam Tatmini ve Mental Sağlığa Etkileri

İş tatmini bireyin iş deneyimine karşı sahip olduğu duygusal ve olumlu bir değerlendirmedir (Locke, 1976). İş tatmini kişinin işine karşı tutumunu betimler ve kısmen kişinin hissettiklerine kısmen de düşündüklerine dayanmaktadır (Weiss ve Cropanzano, 1996; Wright ve Cropanzano, 2000). Başarılı örgütler iş tatmininin pek çok olumlu sonucu beraberinde getireceği için çalışanlarının iş tatminini önemsemektedir (Mardanov, 2021).

Martela ve Pessi (2018) insanlara kendilerini gerçekleştirebilecekleri ve daha geniş bir amaca hizmet ettiklerini hissedebilecekleri işler sağlandığında, çalışmalarının gerçekten önemli ve yapmaya değer olduğunu hissetme fırsatı verilebileceğini ileri sürmüşlerdir. İşin anlamı ile iş tatmini arasında pozitif etkileşimin olduğunu gösteren çalışmalardan (Maharaj ve Schlechter, 2007, Steger vd, 2012; Uzunbacak ve Akçakanat, 2018; Öztürk, 2022) hareketle aşağıdaki hipotez oluşturulmuştur.

H_1: *İşin anlamı iş tatminini pozitif yönde etkilemektedir*.

Yaşamda anlam hissetmenin yaşam tatmini (Li vd., 2021), mutluluk (Akçakanat ve Kılınç, 2021), örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık davranışı (Maharaj ve Schlechter, 2007) gibi pek çok olumlu sonucu da beraberinde getirdiği yapılan araştırmalarla tespit edilmiştir. Yaşamın anlamı ile iş tatmini arasında pozitif etkileşimin olduğunu gösteren çalışmalardan (Wrzesniewsk vd., 1997; Maharaj ve Schlechter, 2007; Lee, Cho ve Suh, 2017) hareketle aşağıdaki hipotez oluşturulmuştur.

H_2: *Yaşamın anlamı iş tatminini pozitif yönde etkilemektedir.*

Yaşam tatmini, kişinin kendi yaşam deneyimine dair bilişsel bir değerlendirmesidir (Diener, 1984). Kişinin yaşamındaki temel alanlarından gelen bilgileri içerdiğinden, kişinin yaşamının bir bütün olarak nasıl gittiğine dair bütüncül bir yargıyı anlatmaktadır (Pavot ve Diener, 2008).

Kim ve Beehr (2020), anlamlı iş algılarının, çalışanların yaşamdaki genel iyi oluşlarını geliştirmeye (flourishing) katkı sağladığını tespit etmişlerdir. İşin anlamının yaşam tatmini üzerindeki pozitif etkisini ortaya koyan çalışmalardan (Steger vd, 2012; Allan vd., 2019) hareketle aşağıdaki hipotez oluşturulmuştur.

H_3: *İşin anlamı yaşam tatmini pozitif yönde etkilemektedir.*

Edwards ve Tongeren (2020) kişinin sadece olumlu deneyimlerden değil, acı bir deneyimden anlam çıkarabilmesinin de yaşam tatminini artırdığını tespit etmişlerdir. Yaşama karşı olumlu ve iyimser yüklemelere sahip olmak, kişilerinin mutluluklarına ve yaşamdan aldıkları tatmin düzeyine katkı sunmaktadır (Sapmaz ve Doğan, 2012; Santos vd.,2012; Li vd., 2021; Crego vd., 2020). Yazındaki araştırmalardan hareketle aşağıdaki hipotez oluşturulmuştur.

H_4: *Yaşamın anlamı yaşam tatmini pozitif yönde etkilemektedir.*

Mental sağlık, bireylerin yaşamın stresleriyle başa çıkabilmelerini, yeteneklerinin farkına varabilmelerini, iyi öğrenip iyi çalışabilmelerini ve topluma katkıda bulunabilmelerini sağlayan bir zihinsel esenlik durumudur. Mental sağlık temel bir insan hakkıdır ve bireysel, toplumsal ve sosyoekonomik gelişim için oldukça önemlidir (World Health Organization, 2004). Mental sağlık, fiziksel sağlık kadar önemlidir ve bireyin genel yaşam kalitesini doğrudan etkilemektedir. Mental sağlık yazında olumlu duygular, öz-yeterlik ve sosyal bağlar gibi pozitif unsurlarla ilişkili olarak ele alınmaktadır (Keyes, 2007).

İş ve örgüt psikolojisi alanlarında, özellikle son yıllarda mental sağlık ve işin anlamı arasındaki ilişkiyi anlamaya yönelik araştırmalar yapılmaktadır. Bu araştırmalarda anlamlı bir işin bireyin yaşam doyumu ve mental sağlığı ile pozitif bir ilişkisi olduğu, çalışanların psikolojik iyilik hallerini artırdığı ve stresle daha etkili bir şekilde başa çıkmalarını sağlayarak mental sağlık üzerinde koruyucu bir etki yarattığı sonuçlarına ulaşılmıştır (Steger ve Dik, 2009; Rosso, Dekas ve Wrzesniewski, 2010; Steger, Dik, ve Duffy, 2012; Allan ve Duffy, 2014; Van Wingerden, Derks, ve Bakker, 2017). Yazındaki bu araştırmalardan hareketle aşağıdaki hipotez oluşturulmuştur.

H_5:*İşin anlamı mental sağlığı pozitif yönde etkilemektedir.*

Mental sağlık için yaşamın anlamının da temel bir yapıtaşı olduğunu Baumeister (1991) teorik olarak ortaya koymaktadır. Yazında yaşamın anlamının mental sağlıkla kuvvetli bir bağ içinde olduğunu ortaya koyan çalışmalardan (Debats, 1996; Steger vd., 2006; Park, 2010; Steger, 2012; Disabato vd., 2017; Crego vd., 2020) hareketle aşağıdaki hipotez oluşturulmuştur.

H_6: *Yaşamın anlamı mental sağlığı pozitif yönde etkilemektedir.*

Bireyin işinde ve yaşamında anlam bulmasının mental sağlığı üzerinde de olumlu etkiler yaratacağı, stres düzeyini azaltarak yaşam doyumunu ve psikolojik iyi oluşunu yükselteceği yazındaki çalışmalarda (Steger, Dik ve Duffy, 2012; Park, Park ve Peterson, 2010) vurgulanmaktadır. İşin ve yaşamın anlamının çalışanların yaptıkları işten daha çok tatmin duymalarını sağlayacağı (Allan, Duffy ve Douglass, 2015; Allan, Autin ve Duffy, 2016) ve bu yüksek tatmin düzeylerinin de mental sağlıklarını korumalarına katkıda bulunacağına (Allan ve Douglass, 2016; Faragher, Cass ve Cooper,

2005) dair araştırma bulgularından ve Ryne ve Deci'nin (2000) "Öz Belirleme Kuramı"ndan yola çıkılarak, işin ve yaşamın anlamı ile mental sağlık arasındaki etkileşimin iş tatmini üzerinden daha da güçleneceği varsayılmış ve aşağıdaki hipotezler oluşturulmuştur:

H_7: *İş tatmininin işin anlamı ile mental sağlık arasındaki etkileşimde aracılık rolü bulunmaktadır.*

H_8: *İş tatmininin yaşamın anlamı ile mental sağlık arasındaki etkileşimde aracılık rolü bulunmaktadır.*

Anlamlı bulunan bir işin ve yaşamın iş tatmininde olduğu gibi yaşam tatmini düzeyini de artıracağı yazındaki araştırmalarda bulgulanmıştır (Steger,2009; Allan, Autin ve Duffy, 2016). Yaşam tatmininin yüksek olması depresyon ve anksiyete gibi olumsuz duygu durumlarını ve stresi azaltarak mental sağlığı da korumaya yardımcı olmaktadır (Diener, Suh, Lucas ve Smith, 1999; Keyes, 2007). Yazındaki bu bilgiler doğrultusunda ve Ryne ve Deci'nin (2000) "Öz Belirleme Kuramı"ndan da yola çıkılarak işin ve yaşamın anlamı ile mental sağlık arasındaki etkileşimde yaşam tatmininin de aracılık rolü olacağı öngörülmüş ve şu hipotezler oluşturulmuştur:

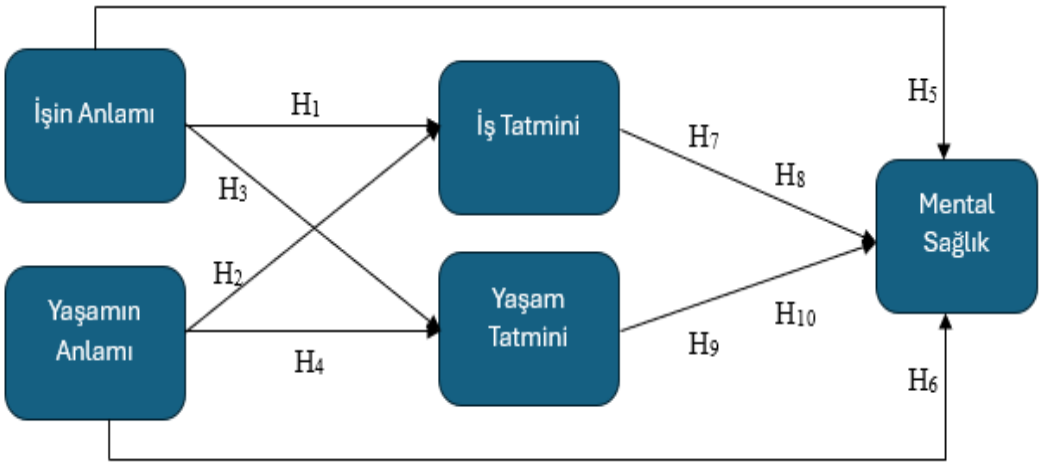
H_9: *Yaşam tatmininin işin anlamı ile mental sağlık arasındaki etkileşimde aracılık rolü bulunmaktadır.*

H_{10}: *Yaşam tatmininin yaşamın anlamı ile mental sağlık arasındaki etkileşimde aracılık rolü bulunmaktadır.*

ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Bu araştırma işin anlamı ve yaşamın anlamının iş tatmini, yaşam tatmini ve mental sağlık üzerindeki etkilerini tespit etmek ve karşılaştırmak için 'Açıklayıcı Araştırma' ile ölçmeyi amaçlamaktadır. 'Kesitsel Araştırma' ile katılımcıların anlık duygu ve düşünceleri ölçümlenerek neden-sonuç etkileşiminin ortaya konması amaçlanmıştır. Bu amaçla araştırma örneklemi üzerinden toplanan veriler analiz edilmiştir (Creswell, 2017). Çalışma kapsamındaki değişkenlerine ait araştırma modeli aşağıda gösterilmektedir.

Şekil 1: Araştırma Modeli



Araştırma Evreni ve Örneklemi

Araştırmanın evrenini Türkiye'de aktif olarak çalışan beyaz yakalı çalışanlar oluşturmaktadır. Ülkemizde, 2024 yılı verilerine göre istihdam edilen kişi sayısı 32 milyon 620 bin kişidir (TÜİK). Beyaz yaka çalışanların net sayısı bilinmemekle birlikte yaklaşık 9-10 milyon kişinin beyaz yakalı olduğu varsayılmaktadır. Beyaz yaka çalışanlar, zihin yoğun işlerde uğraşmaları sebebiyle iş ve yaşam arasındaki dengenin sağlanması, mental sağlık sorunlarının önüne geçilmesi önem kazanmaktadır. Bu nedenle araştırma evreni beyaz yaka çalışanlardan oluşturulmuştur.

Araştırma evrenini temsilen ulaşılması gereken minimum katılımcı sayısı 384'tür. Oluşturulan anket formu 'Kolay Ulaşılabilir Örnekleme' yöntemi ile 608 katılımcıya ulaştırılmış ve araştırmanın

örneklemi belirlenmiştir. Katılımcıların %49'u kadın, %76'sı evli, %60'ı lisans mezunu, % 73'ü kamu çalışanı ve yaş ortalamaları 39'dur. %42 oranı ile katılımcıların en fazla görev aldıkları sektör eğitim sektörüdür.

Araştırmada Kullanılan Veri Toplama Araçları

Araştırmada veri toplama tekniği olarak anket tercih edilmiştir. İki bölümden oluşan formunun ilk bölümde katılımcıların araştırma değişkenlerine yönelik duygu ve düşüncelerini ölçmek amacıyla oluşturulmuş 22 ifadeli kısım yer alırken, ikinci bölümde demografik değişkenlerin ölçümlendiği kısım yer almaktadır. Araştırma değişkenlerinin ölçümünde kullanılan ölçekler likert tipi derecelendirilmiştir. Aşağıdaki tabloda ölçeklere ait bilgiler yer almaktadır.

Tablo 1: Araştırma Kapsamında Kullanılan Ölçeklere Ait Bilgiler

Ölçekler	Geliştiren/Türkçeleştiren	Boyut	İfade Sayısı
İşin Anlamı	Steger vd. (2012)-Polatcı ve Sobacı (2021)	**3**	**10**
Yaşamın Anlamı	Steger vd. (2006)-Çelik ve Gazioğlu (2015)	**1**	**5**
İş Tatmini	Prenda ve Lachman (2001)	**1**	**1**
Yaşam Tatmini	Prenda ve Lachman (2001)	**1**	**1**
Mental Sağlık	Ware vd. (1993)	**1**	**5**

Analiz Öncesi İşlemler

Araştırma modelindeki hipotezlerin test edilmesinden önce elde edilen verilerin geçerli ve güvenilir sonuçlar verebilmesi adına yapılması gereken işlemler bulunmaktadır (Kline, 2015). Katılımcılardan elde edilen veriler SPSS programına aktarıldıktan sonra eksik veya hatalı veri girişi olmadığı kontrol edilmiştir. Ayrıca programa yüklenen verilerde kayıp veri bulunmadığı belirlenmiştir. Verilerin normal dağıldığı, çoklu doğrusallık problemi olmadığı yapılan işlemlerle tespit edilmiştir.

Ölçeklerin Geçerliliği ve Ölçümün Güvenilirliği

Ölçüm değişkenlerinin objektifliği ve yapısal uyumun sağlanması, araştırma amacı doğrultusunda kullanılan ölçeklerin ölçülmek istenenle arasındaki uyumun kontrol edilmesi amacıyla Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) gerçekleştirilmiştir. İşin anlamı ölçeği için birinci düzey çok faktörlü DFA, yaşamın anlamı ve mental sağlık ölçekleri için tek faktörlü DFA gerçekleştirilmiştir. İş tatmini ve yaşam tatmini ölçekleri 1 ifadeli ölçekler olduğu için doğrulayıcı faktör analizi uygulanmamıştır.

Tablo 2: Ölçek Geçerliliği ve Ölçüm Güvenilirliği Sonuçları

	İyileştirme Sonrası Değerler						Cronbach Alpha
	Cmin/df	*CFI*	*GFI*	*NFI*	*RMR*	*RMSEA*	
İşin Anlamı	2,96	.98	.97	.97	.02	.05	.90
Yaşamın Anlamı	1,03	1.00	.99	.99	.00	.00	.86
Mental Sağlık	2,08	.99	.99	.99	.00	.04	.82
Kabul Edilebilir Uyum	≤ 5	$.90 \leq x \leq .94$	$.90 \leq x \leq .94$	$.90 \leq x \leq .94$	$x \leq .08$	$x \leq .08$	$x \geq .7$
Mükemmel Uyum	≤ 2	$.95 \leq x \leq 1$	$.95 \leq x \leq 1$	$.95 \leq x \leq 1$	$0 \leq x \leq .05$	$0 \leq x \leq .05$	

Tablo 2'de görüldüğü üzere işin anlamı, yaşamın anlamı ve mental sağlık ölçeklerinin DFA sonucu uyum iyiliği değerleri kabul edilebilir ve mükemmel uyum değerlerini sağlamaktadır (Sharma vd., 2005). Ölçeklerin güvenilirlik katsayıları da kabul edilebilir değerler üzerindedir. İş tatmini ve yaşam tatmini ölçekleri tek ifadeli ölçekler olmaları sebebiyle Cronbach Alpha güvenilirlik katsayısı hesaplaması yapılamamaktadır. Bahsi geçen ölçeklerin geçerli ve güvenilir ölçüm araçları oldukları daha önceki çalışmalarda test edildiğinden (Diener vd., 2013; Schimmack ve Oishi 2005; Wanous vd., 1997) bu çalışma için de geçerli ve güvenilir oldukları varsayılmaktadır.

Bulgular

Korelasyon Analizi

Ölçüm değişkenleri arasındaki ilişkinin yönünü ve gücünü belirlemek amacıyla korelasyon analizi gerçekleştirilmiştir. Araştırma değişkenlerine ait ortalama değerler, standart sapma değerleri ve korelasyon katsayılarına ait tablo aşağıda gösterilmektedir.

Tablo 3: Korelasyon Analizi

Değişkenler	Ort.	S.S.	1	2	3	4	5
1 İşin Anlamı	4.06	.69	1				
2 Yaşamın Anlamı	4.17	.62	.36**	1			
3 İş Tatmini	6.42	2.42	.43**	.34**	1		
4 Yaşam Tatmini	6.59	2.22	.27**	.36**	.56**	1	
5 Mental Sağlık	3.39	.61	.28**	.40**	.45**	.51**	1

** p <.01

Korelasyon analizi sonuçlarına göre, işin anlamı ile yaşamın anlamı arasında pozitif ve orta düzeyde (r=.36), işin anlamı ile iş tatmini arasında pozitif ve orta düzeyde (r=.43), işin anlamı ile yaşam tatmini arasında pozitif ve zayıf düzeyde (r=.27) ve işin anlamı ile mental sağlık arasında pozitif ve zayıf düzeyde (r=.28) bir ilişki bulunmaktadır. Yaşamın anlamı ile iş tatmini arasında pozitif ve orta düzeyde (r=.34), yaşamın anlamı ile yaşam tatmini arasında pozitif ve orta düzeyde (r=.36) ve yaşamın anlamı ile mental sağlık arasında pozitif ve orta düzeyde (r=.40) bir ilişki bulunmaktadır. İş tatmini ile yaşam tatmini arasında pozitif ve orta düzeyde (r=.56) ve iş tatmini ile mental sağlık arasında pozitif ve orta düzeyde (r=.45) bir ilişki görülürken; yaşam tatmini ile mental sağlık arasında da pozitif ve orta düzeyde (r=.51) bir ilişki olduğu görülmektedir.

Regresyon Analizi

Araştırma değişkenleri arasındaki neden-sonuç etkileşiminin tespit edilebilmesi amacıyla, yazındaki bilgiler ışığında oluşturulan hipotezlerin test edildiği regresyon analizine ait sonuçlar aşağıdaki tabloda gösterilmektedir.

Tablo 4: Regresyon Analizi

Modeller	R^2	*Standardize Katsayı Beta*	*Standardize Olmayan Katsayı β*	*Standart Sapma*	*Sig.*
*İşin Anlamı>İş Tatmini (**H**$_1$)*	,188	,433	,622	,053	,000
*Yaşamın Anlamı>İş Tatmini (**H**$_2$)*	,121	,348	,560	,061	,000
*İşin Anlamı>Yaşam Tatmini. (**H**$_3$)*	,074	,273	,392	,056	,000
*Yaşamın Anlamı>Yaşam Tatmini (**H**$_4$)*	,134	,366	,590	,061	,000
*İşin Anlamı>Mental Sağlık (**H**$_5$)*	,081	,284	,250	,034	,000
*Yaşamın Anlamı>Mental Sağlık (**H**$_6$)*	,164	,406	,399	,037	,000

*** p <.001

Regresyon analizi sonuçlarına göre, işin anlamı iş tatminini **(**R^2=.188, **β=.622, p<.001) düzeyinde, yaşam tatminini (**R^2=.074, **β=.392, p<.001) düzeyinde ve mental sağlığı (**R^2=.081, **β=.250, p<.001) düzeyinde pozitif etkilemektedir. Bu sonuçlara göre H_1, H_3 ve H_5 hipotezleri desteklenmiştir. Yaşamın anlamı iş tatminini (**R^2=.271, **β=-.600, p<.001) düzeyinde, yaşam tatminini (**R^2= 271, **β=-.600, p<.001) düzeyinde ve mental sağlığı (**R^2=.271, **β=-.600, p<.001) düzeyinde pozitif etkilemektedir. Elde edilen sonuçlar ışığında H_2, H_4 ve H_6** hipotezleri desteklenmiştir.

Aracılık Etki Analizleri

Araştırma kapsamında işin anlamı ve yaşamın anlamı değişkenlerinin mental sağlık üzerindeki etkisinde iş tatmini ve yaşam tatminin aracılık rolü olup olmadığı test edilmiştir. Hayes'in (2022) Process eklentisi üzerinden gerçekleştirilen analiz sonuçları Tablo 5'te gösterilmektedir.

Tablo 5: Aracılık Etki Analizi Sonuçları

Model 1 (H_7)				**Sonuç Değişkenleri**		
		İş Tatmini (M)			**Mental Sağlık (Y)**	
Tahmin Değişkenleri	**Yol**	**β**	**S.H.**	**Yol**	**β**	**S.H.**
İşin Anlamı (X)	a	.621***	.052	c'_1	.092***	.035
İş Tatmini (M)	-	-	-	b_1	.252***	.024
Sabit	Ist	-2.5261***	.216	Iy	3.0147***	.143
		R^2=.187			R^2=.218	
		F (1, 606)=140.028; p<.001			F (2, 605)=84.7484; p<.001	
					β=.156, CI [.113, .207]	
Model 2 (H_8)				**Sonuç Değişkenleri**		
		İş Tatmini (M)			**Mental Sağlık (Y)**	
Tahmin Değişkenleri	**Yol**	**β**	**S.H.**	**Yol**	**β**	**S.H.**
Yaşamın Anlamı (X)	a	.559***	.061	c'	.275***	.036
İş Tatmini (M)	-	-	-	b_1	.220***	.022
Sabit	Ist	-2.3392***	.259	Iy	2.2386***	.153
		R^2=.120			R^2=.278	
		F (1, 606)=83.3121; p<.001			F (2, 605)=116.9192; p<.001	
					β=.123 CI [.084, .168]	
Model 3 (H_9)				**Sonuç Değişkenleri**		
		Yaşam Tatmini (M)			**Mental Sağlık (Y)**	
Tahmin Değişkenleri	**Yol**	**β**	**S.H.**	**Yol**	**β**	**S.H.**
İşin Anlamı (X)	a	.39	.056	c'	.135***	.031
Yaşam Tatmini (M)	-	-	-	b_1	.29***	.021
Sabit	Ist	1.5912***	.141	Iy	2.8397***	.128
		R^2=.074			R^2=.289	
		F (1, 606)=48.762; p<.001			F (2, 605)=123.185; p<.001	
					β= .113 CI [.073, .159]	
Model 4 (H_{10})				**Sonuç Değişkenleri**		
		Yaşam Tatmini (M)			**Mental Sağlık (Y)**	
Tahmin Değişkenleri	**Yol**	**β**	**S.H.**	**Yol**	**β**	**S.H.**
Yaşamın Anlamı (X)	a	.589**	.060	c'	.245***	.035
Yaşam Tatmini (M)	-	-	-	b_1	.260***	.022
Sabit	Ist	-2.4644***	.257	Iy	2.3640***	.149
		R^2=.134			R^2=.321	
		F (1, 606)=93.8897; p<.001			F (2, 605)=143.1328; p<.001	
					β=.153 CI [.108, .204]	

*** p<.001

Aracılık etki analizlerinde, aracılık etkisinin anlamlı olabilmesi için aracı değişkenin dolaylı etkisinin CI (Güven Aralığı) değerlerinin "0" değerini kapsamaması gerekmektedir (Hayes, 2022). Aracılık etki analizi sonuçlarına göre işin anlamı ile mental sağlık arasındaki etkileşimde iş tatmininin dolaylı etkisi β=.156, CI [.113, .207] düzeyinde anlamlıdır, H_7 desteklenmiştir. Yaşamın anlamı ile mental sağlık arasındaki etkileşimde iş tatmininin dolaylı etkisi β=.123 CI [.084, .168] düzeyinde anlamlıdır, H_8

desteklenmiştir. İşin anlamı ile mental sağlık arasındaki etkileşimde yaşam tatminin dolaylı etkisi β=.113 CI [.073, .159] düzeyinde anlamlıdır, H_9 desteklenmiştir. Son olarak yaşamın anlamı ile mental sağlık arasındaki etkileşimde yaşam tatmininin dolaylı etkisi β=.153 CI [.108, .204] düzeyinde anlamlıdır, H_{10} desteklenmiştir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu çalışma, işin anlamı ve yaşamın anlamının iş tatmini, yaşam tatmini ve mental sağlık üzerindeki etkilerini tespit etmek ve her iki anlam türünün sonuç değişkenlerine etkisini karşılaştırmak amacıyla gerçekleştirilmiştir. Bu amaç doğrultusunda Türkiye'de aktif olarak çalışan beyaz yakalılardan çevrimiçi anket yöntemiyle elde edilen verilerin analiz edilmesiyle işin ve yaşamın anlamının iş tatmini, yaşam tatmini ve mental sağlıkla pozitif etkileşimde olduğu sonuçlarına ulaşılmıştır. Bu bulgular **işin anlamı ile iş tatmini (**Maharaj ve Schlechter, 2007**), yaşam tatmini (**Allan vd., 2019**) ve mental sağlık (**Van Wingerden vd., 2017**);** yaşamın anlamı ile iş tatmini (Lee, Cho ve Suh, 2017), yaşam tatmini (Crego vd., 2020) ve mental sağlık (Disabato vd., 2017; Crego vd., 2020) arasında etkileşimin olduğunu bildiren araştırma sonuçlarıyla tutarlıdır.

Çalışmamız işin ve yaşamın anlamı ile iş tatmini, yaşam tatmini ve mental sağlık arasındaki etkileşimin varlığına dair ek kanıtlar sunmaktadır. Ancak bulgular birlikte göz önüne alındığında işin anlamının iş tatmini, yaşamın anlamının yaşam tatmini ve mental sağlık üzerinde daha etkili olduğu göze çarpmaktadır. Katılımcılarımız nezdinde işini anlamlı bulan kişilerin iş tatmininin, yaşamını anlamı bulan kişilerin ise yaşam tatmini ve mental sağlıklarının olumlu yönde etkilenebileceği görülmektedir. Elde edilen bu bulguların yazın ve uygulama açısından önemli bir sonuç olduğu düşünülmektedir. Ödüllendirici bir deneyim olarak anlamın varlığı (Crego vd., 2020) bireysel ve örgütsel açıdan da olumlu sonuçları tetikleyebilmektedir. İşini ve yaşamını anlamlı gören çalışanların örgütlerinde olumlu davranış ve tutumlar sergilemesi arzu edilir bir durumdur.

Aracılık etki analizi sonuçlarına göre işin ve yaşamın anlamı ile mental sağlık arasındaki etkileşimde iş tatmini ve yaşam tatminin dolaylı etkilerinin anlamlı olduğu tespit edilmiştir. Elde edilen bu bulgular yazın bağlamında özgün sonuçları ifade etmektedir. Aracılık etkilerinden hareketle işin ve yaşamın anlamının mental sağlığı iyileştirmesi için iş tatmini ve yaşam tatmini değişkenlerinin de göz önünde bulundurulması önerilmektedir. Bu zincirleme etkinin işin ve yaşamın anlamının, mental sağlık gibi olumlu sonuçlarla nasıl bağlantılı olabileceğini açıklayarak ilgili yazına ve alana katkı sunacağı düşünülmektedir.

Bulgularımız katılımcıların anket ifadelerine verdikleri cevaplarla sınırlıdır. Yazın açısından bu anlam türlerinin işle ilgili farklı davranış ve tutumları üzerindeki etkisini birlikte inceleyen araştırmalara devam edilebilir. İşin ve yaşamın anlamının öznel iyi oluş gibi farklı sonuç değişkeleriyle arasındaki etkileşimi aydınlatacak araştırmalar ilgili yazın ve alana katkı sunabilir. Çalışmanın kesitsel olarak yapılması, nedensel çıkarımları sınırlamaktadır. Alternatif nedensellik görüşlerine ışık tutmak için boylamsal araştırmalar yapılabilir. Ayrıca farklı kültürel bağlamlarda yapılacak çalışmalarla anlamın iş ve yaşam üzerindeki etkileri daha geniş bir çerçevede incelenebilir. Sonuç olarak araştırma kısıtlarının azaltıldığı sonraki çalışmalarla daha genellenebilir sonuçlar ortaya çıkabilir.

Araştırma sonuçlarının insan kaynakları uygulamalarının iyileştirilmesi açısından örgütlere temel ve stratejik bir bakış açısı sunabileceği düşünülmektedir. Örneğin, örgütlerde mental sağlığı, iş ve yaşam tatminini destekleyici anlam yönelimli kurumsal programlar sunulabilir. Böylece hem çalışanlar hem de örgütler kazançlı çıkabilecektir. Bu kazanımların domino etkisiyle toplumun da sosyal ve ekonomik gelişimine katkı sunabileceği düşünülmektedir.

KAYNAKÇA

Akçakanat, Ö., & Kılınç, Z. (2021). Muhasebe Meslek Mensupları Mutlu Mu? İşin Anlamı ve Yaşamın Anlamının Mutluluk Üzerine Etkisi. *Journal of Accounting and Taxation Studies, 14*(2), 665-693.

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

Allan, B. A., Autin, K. L., & Duffy, R. D. (2016). Self-determination and meaningful work: Exploring socioeconomic constraints. *Frontiers in Psychology, 7*, 71.

Allan, B. A., & Douglass, R. P. (2016). Meaningful work and mental health: Job satisfaction as a moderator. *Journal of Mental Health, 25*(4), 310–318.

Allan, B. A., & Duffy, R. D. (2014). Examining moderators of signature strengths use at work: A study of meaningful work and work stress. Journal of Happiness Studies, 15(5), 1125–1141. https://doi.org/10.1007/s10902-013-9466-5

Allan, B. A., Duffy, R. D., & Douglass, R. P. (2015). Meaning in life and work: A developmental perspective. *The Journal of Positive Psychology, 10*(4), 323–331.

Bailey, C., Lips-Wiersma, M., Madden, A., Yeoman, R., Thompson, M., & Chalofsky, N. (2019). The five paradoxes of meaningful work: Introduction to the special issue 'meaningful work: Prospects for the 21st century'. *Journal of Management Studies, 56*(3), 481-499.

Baumeister, R. F. (1991). Meanings of Life. Guilford Press.

Chalofsky, N. (2003). An emerging construct for meaningful work. *Human Resource Development International, 6*(1), 69-83.

Crego, A., Yela, J. R., Gómez-Martínez, M. Á., & Karim, A. A. (2020). The contribution of meaningfulness and mindfulness to psychological well-being and mental health: A structural equation model. *Journal of Happiness Studies, 21*(8), 2827-2850.

Creswell, J. W. (2017). *Nitel, Nicel Araştırma Deseni ve Karma Yöntem Yaklaşımları*. (Çev. Ed. Demir, S.B.). 3. Baskı. Eğiten Kitap.

Çelik, D. N. & İşmen, Gazioğlu E. (2015). "Yaşamda Anlam Ölçeği Lise Formu: Türkçe Geçerlik ve Güvenirliği". Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi 33 (2015) 42-60.

Debats, D. L. (1996). Meaning in life: Clinical relevance and predictive validity. British Journal of Clinical Psychology, 35(4), 503–516. https://doi.org/10.1111/j.2044-8260.1996.tb01207.x.

Diener, E., Inglehart, R., & Tay, L. (2013). Theory and validity of life satisfaction scales. *Social indicators research, 112*, 497-527.

Diener, E., Suh, E. M., Lucas, R. E., & Smith, H. L. (1999). Subjective well-being: Three decades of progress. *Psychological Bulletin, 125*(2), 276–302.

Diener, E. (1984). Subjective well-being. *Psychological bulletin, 95*(3), 542-575.

Disabato, D. J., Kashdan, T. B., Short, J. L., & Jarden, A. (2017). What predicts positive life events that influence the course of depression? A longitudinal examination of gratitude and meaning in life. *Journal of Happiness Studies, 18*(5), 1317-1335.

Edwards, M. E., & Van Tongeren, D. R. (2020). Meaning mediates the association between suffering and well-being. *The Journal of Positive Psychology, 15*(6), 722-733.

Faragher, E. B., Cass, M., & Cooper, C. L. (2005). The relationship between job satisfaction and health: A meta-analysis. *Occupational and Environmental Medicine, 62*(2), 105–112.

Glaw, X., Kable, A., Hazelton, M., & Inder, K. (2017). Meaning in life and meaning of life in mental health care: An integrative literature review. *Issues in mental health nursing, 38*(3), 243-252.

Hayes, A. F. (2022). *Introduction to Mediation, Moderation, and Conditional Process Analysis, A Regression-Based Approach* . The Guilford Press.

Junça-Silva, A., Silva, S., & Caetano, A. (2022). Job crafting, meaningful work and performance: a moderated mediation approach of presenteeism. *SN Business & Economics, 2*(4), 31.

Keyes, C. L. M. (2007). Promoting and protecting mental health as flourishing: A complementary strategy for improving national mental health. *American Psychologist, 62*(2), 95–108.

Kim, M., & Beehr, T. A. (2020). Thriving on demand: Challenging work results in employee flourishing through appraisals and resources. *International Journal of Stress Management*, *27*(2), 111.

King, L. A., & Hicks, J. A. (2021). The science of meaning in life. *Annual review of psychology*, *72*(1), 561-584.

Kline, R. B. (2015). *Principles and practice of structural equation modeling*. Guilford publications.

Lee, J., Cho, D., & Suh, Y. J. (2017). Purpose and meaning in life and job satisfaction among the aged. *The International Journal of Aging and Human Development*, *85*(4), 377-402.

Li, J. B., Dou, K., & Liang, Y. (2021). The relationship between presence of meaning, search for meaning, and subjective well-being: A three-level meta-analysis based on the meaning in life questionnaire. *Journal of Happiness Studies*, *22*, 467-489.

Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. *Handbook of industrial and organizational psychology*.

Maharaj, I., & Schlechter, A. F. (2007). Meaning in life and meaning of work: Relationships with organisational citizenship behaviour, commitment and job satisfaction. *Management Dynamics: Journal of the Southern African Institute for Management Scientists*, *16*(3), 24-41.

Mardanov, I. (2021, July). Intrinsic and extrinsic motivation, organizational context, employee contentment, job satisfaction, performance and intention to stay. In *Evidence-based HRM: a Global Forum for Empirical Scholarship* (Vol. 9, No. 3, pp. 223-240). Emerald Publishing Limited.

Martela, F., & Pessi, A. B. (2018). Significant work is about self-realization and broader purpose: Defining the key dimensions of meaningful work. *Frontiers in psychology*, *9*, 363.

Öztürk, F. (2022). İşin anlamı, mutluluk ve iş tatmini arasındaki ilişkinin incelenmesine yönelik bir araştırma. *Uluslararası Yönetim Akademisi Dergisi*, *5*(3), 729-740.

Park, N., Park, M., & Peterson, C. (2010). When is the search for meaning related to life satisfaction? *Applied Psychology: Health and Well-Being, 2*(1), 1–13.

Park, C. L. (2010). Making sense of the meaning literature: An integrative review of meaning making and its effects on adjustment to stressful life events. Psychological Bulletin, 136(2), 257–301. https://doi.org/10.1037/a001830.

Pavot, W., & Diener, E. (2008). The satisfaction with life scale and the emerging construct of life satisfaction. *The journal of positive psychology*, *3*(2), 137-152.

Pieczka, A., & Miszczyński, M. (2024). Meaningful app-work? Exploring meaningful work experiences of food delivery couriers in Poland. *Central European Management Journal*.

Polatcı, S. (2022), "İşin anlamı - İşte mutluluk ilişkisi", *İş'te Mutluluk Araştırmaları*, içinde (289-320), Nobel Yayıncılık, Ankara.

Polatcı, S., & Sobacı, F. (2021). Covid-19 küresel salgınında iş performansı için aranan kaynak olarak işin anlamı: Doktorlar üzerine bir araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, *26*(2), 185-207.

Prenda, K. M., & Lachman, M. E. (2001). Planning for the future: a life management strategy for increasing control and life satisfaction in adulthood. *Psychology and aging*, *16*(2), 206.

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.

Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). "Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being." *American Psychologist*, *55*(1), 68-78.

Santos, M. C. J., Magramo Jr, C., Oguan Jr, F., Paat, J. J., & Barnachea, E. A. (2012). Meaning in life and subjective well-being: is a satisfying life meaningful?. *Researchers World*, *3*(4), 32.

Sapmaz, F., & Doğan, T. (2012). Mutluluk ve yaşam doyumunun yordayıcısı olarak iyimserlik. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, *8*(3), 63-69.

Schnell, T. (2009). The Sources of Meaning and Meaning in Life Questionnaire (SoMe): Relations to demographics and well-being. *Journal of Happiness Studies*, *10*(4), 483-499.

Schimmack, U., & Oishi, S. (2005). The influence of chronically and temporarily accessible information on life satisfaction judgments. *Journal of Personality and Social Psychology, 89,* 395–406.

Sharma, S., Mukherjee, S., Kumar, A., & Dillon, W. R. (2005). A simulation study to investigate the use of cutoff values for assessing model fit in covariance structure models. *Journal of Business Research*, *58*(7), 935-943. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2003.10.007

Steger, M. F. (2009). Meaning in life. In S. J. Lopez (Ed.), The Encyclopedia of Positive Psychology (pp. 605–610). Wiley-Blackwell.

Steger, M. F. (2012). Making meaning in life. Psychological Inquiry, 23(4), 381–385. https://doi.org/10.1080/1047840X.2012.720832

Steger, M. F., Dik, B. J., & Duffy, R. D. (2012). Measuring meaningful work: The Work and Meaning Inventory (WAMI). *Journal of Career Assessment*, *20*(3), 322–337.

Steger, M. F., & Dik, B. J. (2009). If one is looking for meaning in work, does it help to find it? Journal of Career Assessment, 17(3), 306–317. https://doi.org/10.1177/1069072708330576

Steger, M. F., Frazier, P., Oishi, S., & Kaler, M. (2006). The meaning in life questionnaire: assessing the presence of and search for meaning in life. *Journal of counseling psychology*, *53*(1), 80-93.

Tong, L. (2018). Relationship between meaningful work and job performance in nurses. *International journal of nursing practice*, *24*(2), 1-6.

Uzunbacak, H. H., Akçakanat, T., & Erhan, T. (2019). Meslek aşkı ve mutluluk ilişkisi: işin anlamının rolü. *Avrasya Uluslararası Araştırmalar Dergisi*, *7*(19), 294-317.

Uzunbacak, H. H., & Akçakanat, T. (2018). İşin anlamı, zindelik, mutluluk ve iştatmini ilişkileri üzerine görgül bir araştırma. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, *17*(68), 1691-1702.

Van Wingerden, J., Derks, D., & Bakker, A. B. (2017). The impact of meaningful work on engagement and performance: A longitudinal study. Journal of Vocational Behavior, 100, 164–174. https://doi.org/10.1016/j.jvb.2017.03.010.

Ware, J. E., Snow, K. K., Kosinski, M., & Gandek, B. (1993). SF-36 health survey. *Manual and interpretation guide*, *2*.

Wanous, J. P., Reichers, A. E., & Hudy, M. J. (1997). Overall job satisfaction: how good are single-item measures?. *Journal of applied Psychology*, *82*(2), 247.

Weiss, H. M., & Cropanzano, R. (1996). Affective events theory. *Research in organizational behavior*, *18*(1), 1-74.

Wong, P. T. P. (2011). Positive psychology 2.0: towards a balanced interactive model of the good life. *Canadian Psychology/Psychologie Canadienne*, *52*(2), 69.

World Health Organization. (2004). Promoting mental health: concepts, emerging evidence, practice: summary report/a report from the World Health Organization, Department of Mental Health and Substance Abuse in collaboration with the Victorian Health Promotion Foundation and the University of Melbourne

Wright, T. A., & Cropanzano, R. (2000). Psychological well-being and job satisfaction as predictors of job performance. *Journal of occupational health psychology*, *5*(1), 84.

Wrzesniewski, A., Mccauley, C.R., Rozin, P. And Schwartz, B. (1997). Jobs, careers and callings: People's relations to their work. Journal of Research in Personality, 31, 21-33.

KİRLİ İŞLERDE ÇALIŞMA DENEYİMİ: ÖRGÜTSEL VE TOPLUMSAL YANSIMALAR

1. Şükriye ULAŞKIN
Aksaray Üniversitesi, sgulpinar@aksaray.edu.tr

2. Şerife UĞUZ ARSU
Aksaray Üniversitesi, serifeuguz@aksaray.edu.tr

ÖZET

Bu araştırma, "kirli işler" olarak damgalanan mesleklerde çalışan bireylerin deneyimlerini, bu mesleklerin toplumsal ve örgütsel yansımalarını incelemektedir. Çalışmada, temizlik görevlileri, çöpçüler, gardiyanlar, ebeler gibi meslek gruplarına odaklanılarak bu bireylerin mesleklerine yükledikleri anlamlar, karşılaştıkları damgalama ve başa çıkma stratejileri analiz edilmiştir. Nitel araştırma yöntemi kullanılarak yapılan görüşmelerde, katılımcılar mesleklerini genellikle "severek yapılan iş" ve "topluma hizmet" olarak tanımlarken, çaresizlik ve ekonomik nedenlerle bu meslekleri seçtiklerini belirtmişlerdir. Damgalanma, çalışanlar üzerinde psikolojik ve sosyal etkiler yaratmakta; sessiz kalma, dayanışma ve sosyal karşılaştırma gibi stratejilerle baş etmeye çalışmaktadırlar. Araştırma, kirli işlerin toplumsal algısının değişmesi ve çalışanların desteklenmesi gerektiğini vurgulamaktadır.

Anahtar Kelimeler: Kirli İş, Mesleki Damgalanma, Damga, Pis İş, Nitel Araştırma, Fenomenoloji

GİRİŞ

Bireyin yaptığı iş, mesleği toplumsal değerlendirmelere konu olmanın yanı sıra kendini değerlendirme biçiminde de önemli bir rol oynar (Budd, 2011). Bu durum, mesleğin bireysel kimliğin ayrılmaz bir parçası olmasından kaynaklanmaktadır. Bu bağlamda çalışılan meslek alanı gurur veya utanç kaynağı olabilmektedir. İşlere yüklenen anlamlar kültürden kültüre farklılık gösterse de Türk toplumunda gurur duyulan veya utanılan, istenmeyen mesleklere yönelik genel bir bakış açısından bahsetmek mümkündür (Sunar, 2020). Düşük veya yüksek prestijin ötesinde toplumsal hafızada bazı işler kirli olarak konumlanmaktadır (Sever ve Özdemir, 2022). Literatürde; çöpçüler, temizlik görevlileri, diş hekimleri, avukatlar, gardiyanlar, tefeciler, dövme sanatçıları, kirli işlerde çalışan kişiler olarak ele alınmaktadır (Ashforth ve Kreiner, 1999; Ashforth ve Kreiner, 2014). Kirli işlerde çalışanların çoğunlukla olumsuz özelliklerle (saldırgan, cahil, belalı, tembel vb.) damgalanmaları söz konusudur. Toplumsal kodlar çerçevesinde belirlenen temizlik ve ahlak kavramları, kirli işlerde çalışanların damgalanmasına yol açmakta; bu durum, mesleklerin statüsünü ve çalışanların öz-değer algısını etkilemektedir. Buradan hareketle bu araştırmada kirli işlerde çalışan kişilerin kirli iş deneyimlerinin ve bu deneyimlerin toplumsal ve örgütsel etkilerinin anlaşılması amaçlanmaktadır.

KAVRAMSAL VE KURAMSAL ÇERÇEVE

Bu çalışmanın kuramsal temelini, Everett Hughes'un geliştirdiği kirli iş (dirty work) kavramı oluşturmaktadır. Hughes (1962) kirli işleri toplum tarafından iğrenç, ahlaki olarak kabul edilemez ve genellikle şiddet, zulüm ya da insanlık dışı muamele içeren eylemler olarak tanımlamıştır. Kirli işler çoğunlukla gizlilik içinde yürütüldüğünden toplumun bu eylemleri fark etmesi ve tepki göstermesi zorlaşmaktadır. Bu bağlamda kirli iş, yalnızca bu eylemleri gerçekleştiren bireyleri değil, aynı zamanda bu eylemlere sessiz kalan veya farkında olmadan rıza gösteren geniş toplumsal kesimleri de kapsayan bir olgu olarak ele alınmaktadır (Ersöz, 2024). Hughes'un (1962, 1964) ardından kirli iş kavramı, çeşitli meslekler ve toplumsal bağlamlar üzerinden birçok sosyal bilimci tarafından yeniden tartışılmıştır. Özellikle Ashforth ve Kreiner'in (1999, 2014) çalışmaları, kirli işlerde çalışan bireylerin

olumlu bir mesleki kimlik oluşturma sürecinde karşılaştıkları zorlukları ve bu zorluklarla başa çıkma stratejilerini analiz ederek, yönetim ve örgüt yazınına önemli katkılar sunmuştur. Kirli işlerde çalışan kişilerin damgalamayla baş etme stratejileri (Ashforth ve Kreiner, 1999; Ashforth, Kreiner, Clark ve Fugate, 2017; Ashforth ve Kreiner, 2014; McMurray ve Ward, 2014; Bosmans vd., 2015; Rivera, 2015), farklı meslek gruplarının kirli işe dair deneyimleri (Dick, 2005; Rabelo ve Mahalingam, 2019; Mejia vd., 2020; Morales ve Lambert, 2013; Baran vd., 2016) ve farklı toplumsal kesişimselliklerin (cinsiyet, sınıf, etnik köken gibi) kirli iş ile ilişkisi (Bolton, 2005; Soni-Sinha ve Yates, 2013; Mavin ve Grandy, 2013) literatürdeki temel tartışma alanlarıdır Ayrıca, yöneticilerin bu tür işler üzerindeki etkisi ve çalışanların deneyimlerini nasıl yönettikleri de güncel araştırma konuları arasında öne çıkmaktadır (Ashforth vd., 2017).

ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Araştırmanın Amacı ve Önemi

Bu araştırmanın amacı "Pis/kirli işler" (Dirty work) olarak damgalanan mesleklere ilişkin algı ve deneyimlerin derinlemesine incelenmesidir. Bu ana amaç kapsamında belirlenen ve nitel içerik için cevaplanmaya çalışılan alt sorular şu şekilde belirtilebilir:

- Kirli iş kavramı neyi ifade etmektedir?
- Kirli iş olarak damgalanan mesleklere mensup kişiler için meslekleri nasıl bir anlam ifade etmektedir?
- Toplumda kirli işlere ilişkin nasıl bir algı vardır?
- Çalışanların kirli iş algısına ilişkin deneyimleri nelerdir?
- Kirli iş algısının bireysel, örgütsel ve toplumsal yansımaları nelerdir?

Araştırmanın Modeli ve Tasarımı

Bu araştırmada, farklı kurumlarda görev yapmakta olan ve toplumda düşük prestijli kirli iş olarak kabul gören mesleklerde görev yapmakta olan çalışanların deneyimlerinin derinlemesine incelenmesi amacıyla nitel araştırmanın veri oluşturma ve analiz yöntemleri kullanılmıştır. Nitel araştırma kapsamında fenomenolojik yöntem kullanılarak, katılımcıların belirli bir olaya veya duruma dair deneyimleri detaylı bir şekilde ele alınmaktadır.

Katılımcıların Belirlenmesi

Bu çalışma kapsamında, nitel araştırma yöntemine uygun olarak katılımcıların belirlenmesi ve örnekleme stratejisi, araştırmanın amacına ve kapsamına uygun bir şekilde tasarlanmıştır. Bu noktadan hareketle araştırmada, katılımcıların çeşitliliğini sağlamak amacıyla amaçlı örnekleme ile maksimum çeşitlilik örneklemesi kullanılmıştır. Bu kapsamda Aksaray ilinin farklı örgüt iklim ve kültürüne sahip kamu ve özel kurumlarında görev yapmakta olan; cinsiyet, yaş ve mesleki açıdan farklılıklara ve görev yaptıkları kurumlara göre çeşitli deneyimlere sahip olan bireyler katılımcı olarak seçilerek ortalama 13 "sağlam gönüllü katılımcıdan" yarı yapılandırılmış görüşmeler yoluyla veri toplanmıştır.

Veri Oluşturma Süreci

Araştırma verileri yarı yapılandırılmış görüşme tekniği kullanılarak derinlemesine görüşme yöntemi ile toplanmıştır. Katılımcılar görüşme öncesi araştırmanın amacı, uygulanma yöntemi, görüşmelerin gizliliği vs. gibi konularda bilgilendirilmişler ve kendilerinden araştırmaya gönüllü olarak katıldıklarını belirten sözlü ve yazılı onamları alınmıştır. Görüşmeler, 5-25 Mart 2025 tarihleri arasında, katılımcılar için uygun olan zaman dilimlerinde yüz yüze olarak gerçekleştirilmiştir. Amaçlı örnekleme yöntemine göre belirlenen kişilerle yapılan görüşmeler doyuma ulaştığında araştırmanın veri toplama süreci sonlandırılmıştır.

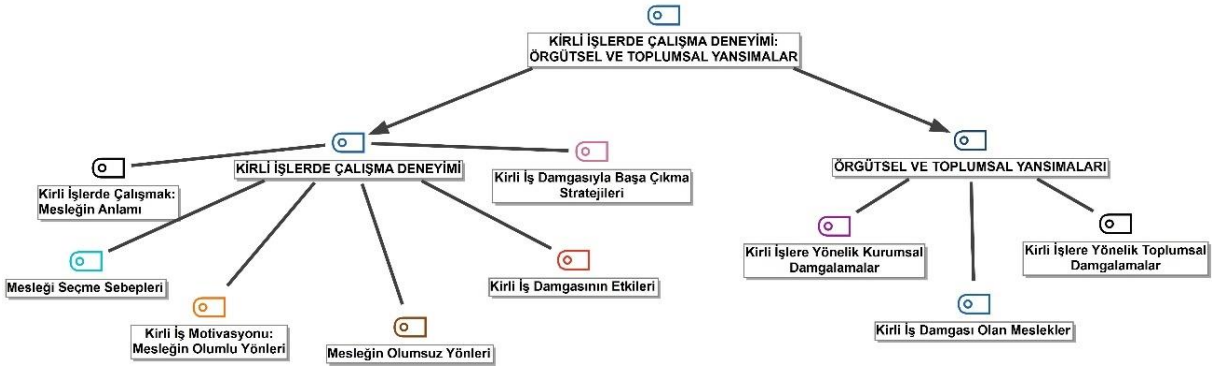
Verilerin Analizi

Verilerin analizinde, fenomenolojik yaklaşımın "fenomenolojik indirgeme, imgesel çeşitlendirme ve öz" aşamalarına dayalı sekiz adımlı bir süreç izlenmiştir (Tekindal ve Uğuz Arsu, 2020). Deşifre edilen ses kayıtları, MAXQDA 22 bilgisayar destekli nitel analiz programı üzerinden tematik içerik analizi ile gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonuçları MAXQDA 22'nin "Görsel Araçlar" özelliği kullanılarak haritalandırılmıştır (Silver ve Lewins, 2018). Elde edilen bulgular tartışılmış ve fenomenolojik yaklaşıma uygun olarak çıkarımlar yapılarak raporlanmıştır (Tekindal ve Uğuz Arsu, 2020; Lester, 1999).

BULGULAR VE TARTIŞMA

Pis/kirli işler" (Dirty work) olarak damgalanan mesleklere ilişkin algı ve deneyimler incelendiğinde tematik analizi sonucuna göre temalar *"Kirli İşlerde Çalışma Deneyimi: Örgütsel ve Toplumsal Yansımalar"* ana teması altında toplanmıştır.

Şekil 1. İçerik Analizi Ana Temaları (MAXQDA-codes-sub-codes).



Şekil 1'de görüldüğü gibi kirli işler olarak damgalanan mesleklere yönelik algı ve deneyimlere ilişkin analiz sonuçları *"Kirli İşlerde Çalışma Deneyimi"* ve *"Örgütsel ve Toplumsal Yansımalar"* şeklinde iki ayrı tema altında incelenmiştir.

ANA TEMA I. KİRLİ İŞLERDE ÇALIŞMA DENEYİMİ

Katılımcıların Kirli iş olarak damgalanan mesleklerine ilişkin deneyimleri incelendiğinde ön plana çıkan ilk ana tema *"Kirli İşlerde Çalışma Deneyimi"* odağında "*Kirli İşlerde Çalışmak: Mesleğin Anlamı", "Mesleği Seçme Sebepleri", "Kirli İş Motivasyonu: Mesleğin Olumlu Yönleri", "Mesleğin Olumsuz Yönleri", "Kirli İş Damgasının Etkileri"* ve *"Kirli İş Damgasıyla Başa Çıkma Stratejileri"* şeklinde altı alt tema ön plana çıkmıştır. *"Kirli İşlerde Çalışma Deneyimi"* ana teması odağında katılımcılar mesleklerine ilişkin deneyimlerinden bahsetmişlerdir.

Alt Tema I. Kirli İşlerde Çalışmak: Mesleğin Anlamı

"Kirli İşlerde Çalışmak: Mesleğin Anlamı" teması odağında katılımcılara mesleklerinin kendileri için nasıl bir anlam ifade ettiğinden bahsetmişlerdir. Katılımcılar mesleklerine yükledikleri anlamları *"Severek yapılan iş", "Topluma hizmet etmek", "Zor/meşakkatli bir görev", "Geçim kapısı: Kader mahkumu", "Karşılayan: Mutlu anlara şahit olmak", "Paravan", "Kapalı kutu", "İnfaz koruma"* ve *"Ücretli mahkum"* şeklinde ifade etmişlerdir.

Şekil 2. Kirli İşlerde Çalışmak: Mesleğin Anlamı Kod Bulutu (MAXQDA-code-cloud).



Görüldüğü gibi katılımcıların mesleklerine yükledikleri anlamlara ilişkin en çok ön plana çıkan temalar sırasıyla *"Severek yapılan iş", "Topluma hizmet etmek"* ve *"Zor/meşakkatli bir iş"* şeklindedir.

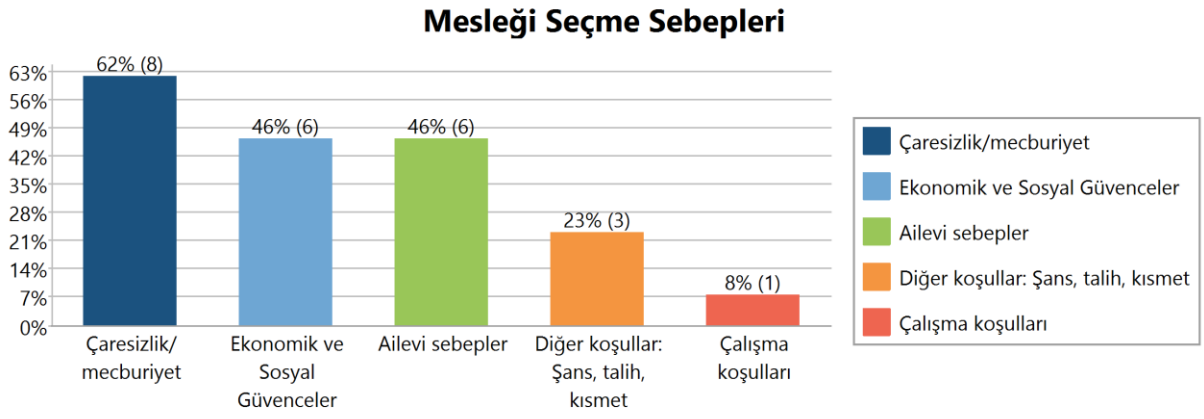
> *Severek yapıyorum. Canı gönülden yani, işlerimi, alnımın terini yiyorum burada. Tiksinmiyorum (G-06-E-KAMU-Ç).*
>
> *Hani bir yerde de hizmet görevi sonuçta bir hizmet sunuyoruz topluma. O açıdan yani mesleğimizle ilgili söyleyeceklerim bu kadar. (G-13-E-ÖZEL-İŞÇİ).*
>
> *Mesleğimiz zor, meşakkatli bir meslek. Gerçekten toplumun en alt kesimi demeyelim ama çok eğitimsiz, kültür seviyesi düşük ve suça çok meyilli- tekrar tekrar suç işlemeye çok meyilli- insanlarla yapılan bir görev (G-07-E-KAMU-G).*

Bu bulguları doğrular nitelikte Ashforth ve Kreiner (1999) kirli işlerin bazen bir anlamla ilişkilendirildiğinde, çalışanların daha motive olduklarını, işin toplumsal fayda sağladığını ya da bir organizasyonun işleyişine katkıda bulunduğunu görmenin, bireylerin bu işleri daha kabul edilebilir hale getirmelerini sağladığını ve bu anlam yaratma sürecinin, bireylerin işin amacını keşfetmelerini ve zorlayıcı görevleri daha olumlu bir şekilde görmelerini sağladığını belirtmişlerdir.

Alt Tema II. Mesleği Seçme Sebepleri

"Tema I. Kirli İşlerde Çalışma Deneyimi" ana teması odağında ikinci olarak ön plana çıkan tema *"Mesleği Seçme Sebepleri"* alt temasıdır. Bu tema odağında katılımcılar mesleklerini tercih etme sebeplerinden bahsetmişlerdir.

Şekil 3. Mesleği Seçme Sebepleri Kod Frekansları (MAXQDA-code-frequencies)



Şekil 3'te görüldüğü gibi "Mesleği seçme sebepleri" odağında katılımcıların büyük bir çoğunluğunun *"Çaresizlik/mecburiyet", "Ekonomik ve sosyal güvenceler"* ve *"Ailevi sebepler"* ile mesleklerini tercih ettikleri ortaya çıkmaktadır.

> *Başta ekonomik ve sosyal güvenceler. Bir de hani iş şartlarının, saatinin belli olması (G-01-E-KAMU-TG).*

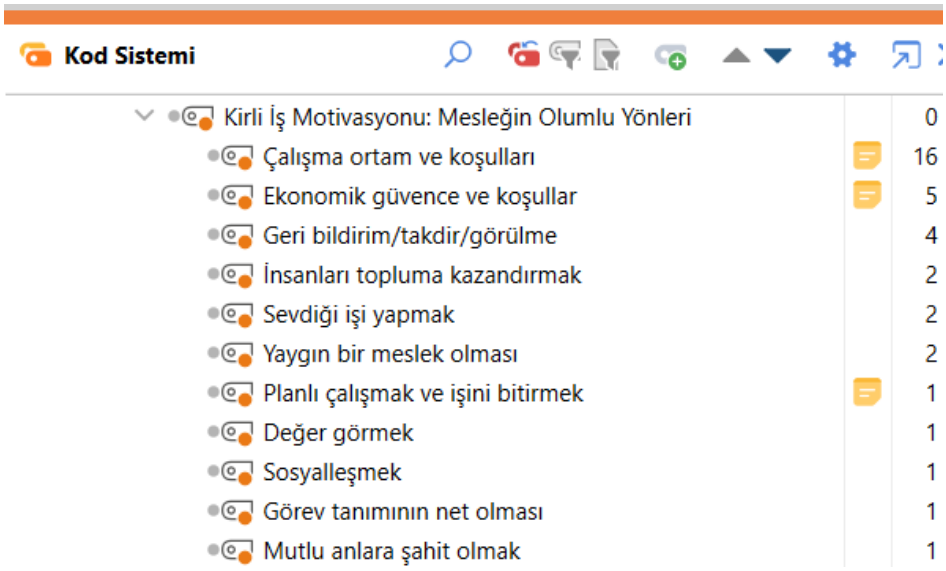
> *Askeriyede ailevi sebeplerden dolayı (...) Orda bi evimiz barkımız yoktu yani. Hanım burda ben orda olmuyordu. Mecburiyetten istifa etmek zorunda kaldım. Buraya geldim sonrasında (G-01-E-KAMU-TG).*

Burada dikkat çekici olan nokta ise katılımcıların tamamına yakınının mesleklerine *"Severek yapılan bir iş"* olarak anlamlandırmalarına rağmen mesleği tercih etme sebeplerinin çaresizlik ve mecburiyetlerden kaynaklı olduğunu ifade etmeleridir. Bunun sebebinin katılımcıların mesleklerine ilişkin zorluklar ve algılarla başa çıkmalarında bir strateji olduğu düşünülmektedir.

Alt Tema III. Kirli İş Motivasyonu: Mesleğin Olumlu Yönleri

"Tema I. Kirli İşlerde Çalışma Deneyimi" ana teması odağında üçüncü olarak ön plana çıkan tema *"Kirli İş Motivasyonu: Mesleğin Olumlu Yönleri"* alt temasıdır. Bu tema odağında katılımcılar çalışırken kendilerini motive eden unsurlardan ve mesleklerinin olumlu yönlerinden bahsetmişlerdir.

Şekil 4. Kirli İş Motivasyonu: Mesleğin Olumlu Yönleri Kod Listesi (MAXQDA- Code – List)



Katılımcıların mesleklerine ilişkin olumlu yönler Şekil 4'teki gibidir.

> *Valla beni hastalar çok motive eder. Eğer böyle şeyse, "Teşekkür ederim. Allah razı olsun, hakkınızı helal edin, iyi ki varsınız" falan derse o beni çok motive ediyor (G-11-K-ÖZEL-EBE).*

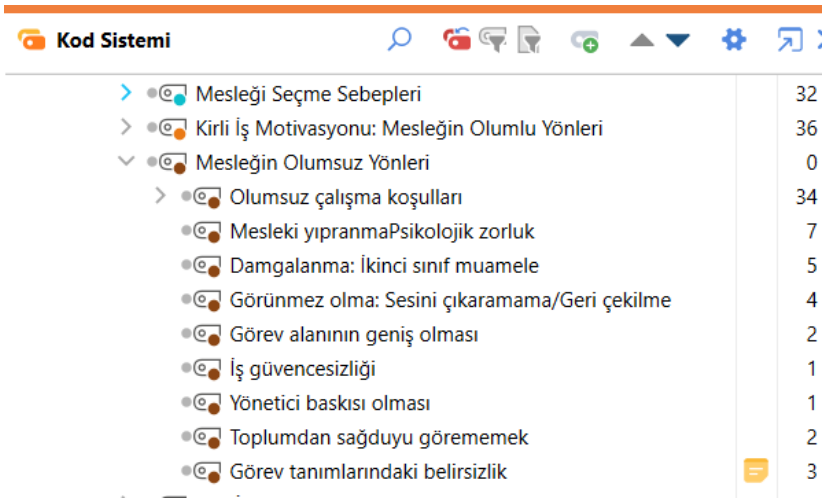
> *Pozitifin tek şeyi kamuda çalışıyor olmanız. Onun vermiş olduğu ekonomik güven (G-07-E-KAMU-G).*

Çalışanların özellikle çalışma ortamındaki arkadaş ve meslektaşları ile olan ilişkilerinin temel motivasyon kaynaklarından olduğu ortaya çıkmıştır. Benzer şekilde Deery, Kolar, ve Walsh 'in (2019) kirli iş yapan bireylerin nasıl tatmin ve anlam sağladıklarını öğrenmeye yönelik yaptıkları çalışmada, çalışanların iş arkadaşlığı ilişkileri, iş çeşitliliği, özerklik ve işin anlamını yeniden çerçeveleme gibi unsurlar ön plana çıkmıştır.

Alt Tema IV. Mesleğin Olumsuz Yönleri

"Tema I. Kirli İşlerde Çalışma Deneyimi" ana teması odağında dördüncü olarak ön plana çıkan tema *"Mesleğin Olumsuz Yönleri"* alt temasıdır. Bu tema odağında katılımcılar mesleklerinin olumsuz yönlerinden bahsetmişlerdir.

Şekil 5. Mesleğin Olumsuz Yönleri Kod Listesi (MAXQDA- Code – List)



Şekil 5'te görüldüğü gibi katılımcıların mesleklerine ilişkin olumsuz çalışma koşullarından bahsetmişlerdir.

> *Mesleğimin psikolojik olarak yorucu bir meslek olduğunu düşünüyorum ve bunun bizi yıprattığını da düşünüyorum (G-08-K-KAMU-G).*
>
> *Bu mesleğin bence olumsuz yönleri daha fazla. Çünkü dediğim gibi hani ikinci sınıf insan muamelesi görmek (G-13-E-ÖZEL-İŞÇİ).*
>
> *Olumsuz yönleri de kendini ifade etmekte zorlanıyorsun. Bir şey diyemiyorsun, susuyorsun. Çünkü ne dersen de olmayacak (G-03-K-KAMU-TG).*

Katılımcıların mesleklerine yönelik olumsuz algılarının daha çok çalışma ortam ve koşulları ile toplumsal ve örgütsel unsurlarla ilgili olduğu görülmektedir.

Alt Tema V. Kirli İş Damgasının Etkileri

"Tema I. Kirli İşlerde Çalışma Deneyimi" ana teması odağında beşinci olarak ön plana çıkan tema *"Kirli İş Damgasının Etkileri"* alt temasıdır. Çalışanlar kirli iş damgasına ilişkin etkilerden sırasıyla en çok *"Üzülme/Zoruna gitme/Kafasına takma", "Utanma: Mesleğini gizleme", "Pişmanlık", "Korkma", "Gruplaşma"* ve *"Yöneticiden çekinme"* şeklinde ifade etmişlerdir.

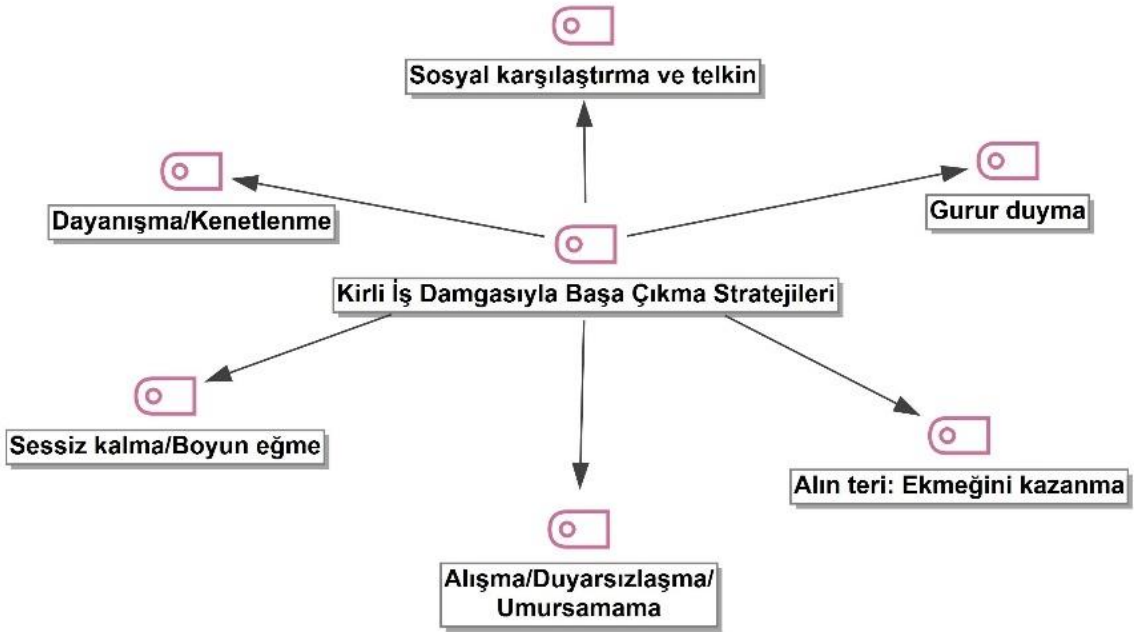
> *Ama neden bu insanların bize ikinci sınıf insan muamelesi yapıyor? Ya da o insanın kadrolu olması, memur olması. Biz işçiyiz de o memur ya da o otoyu kullanan şoför olunca bizden çok mu üstün oluyorlar? Yani bunu anlamış değiliz. Bu zorumuza gidiyor ister istemez (G-13-E-ÖZEL-İŞÇİ).*
>
> *Ya ilk zaman öğrenciyken tabi hatta hemşire falan dediğim oluyordu (Gülerek). Ama şimdi kesinlikle hani hemşireyim demem ebeyim derim. Hatta öyle bir şey deseler bile yani kesin derim "Çok güzel ana şahit oluyoruz, çok güzel şeyler başarıyoruz. Doktorun yaptığını yapıyoruz aslında biz" (G-10-K-ÖZEL-EBE).*

Rabelo ve Mahalingam (2019) tarafından yapılan çalışmada da damgalanmanın öfke, üzüntü, kayıtsızlık veya kabullenme gibi psikolojik ve duygusal etkilerinin olduğu ortaya konmuştur.

Alt Tema VI. Kirli İş Damgasıyla Başa Çıkma Stratejileri

"Tema I. Kirli İşlerde Çalışma Deneyimi" ana teması odağında son olarak ön plana çıkan tema *"Kirli İş Damgasıyla Başa Çıkma Stratejileri"* alt temasıdır. Bu tema odağında çalışanların mesleklerine yönelik olan kirli iş damgasıyla nasıl başa çıktıklarından bahsetmişlerdir.

Şekil 6. Kirli İş Damgasıyla Başa Çıkma Stratejileri Hiyerarşik Kod-Alt Kod Modeli (MAXQDA-codes-sub-codes)



Katılımcıların *"Kirli İş Damgasıyla Başa Çıkma Stratejileri"* odağında sırasıyla en çok dile getirdikleri temalar Şekil 6'daki gibidir.

> *Çünkü biliyorum ki hor görüleceğiz. Yani alt tabakasın. Üst tabakalar hani biraz daha sesleri çıkabiliyor ama bizimkiler çıkmıyor maalesef (G-03-K-KAMU-TG).*
>
> *Bu defa biz kendi aramızda yani böyle ezilenler olarak kendi aramızda bir dayanışma içerisine giriyoruz. (G-13-E-ÖZEL-İŞÇİ).*
>
> *Ben mesleğimi seviyorum ya. Hiç olmasaydı ne yapacaktım ya? Mesleğim olmayıp da sokakta mendil satsaydım, daha zor durumda olurdum. Şimdi elhamdülillah bir mesleğim var. (G-03-K-KAMU-TG).*
>
> *Onların mesleğine çok saygı duyuyorum. O insanlara çok saygı duyuyorum. Hani araba bizim yanımızdan geçerken bile o kokuya dayanılmaz. Adamlar bütün gün o kokunun içindeler. Biz yine iyiyiz elhamdülillah (G-03-K-KAMU-TG).*

Benzer şekilde Slutskaya, Simpson, Hughes, Simpson ve Uygur (2016) tarafından çöpçüler üzerinde yapılan çalışmada, çöpçülerin kendilerini göçmen işçiler ve kadın işçilerle kıyaslayarak sınıfsal aşağılanmanın üstesinden gelmeye çalıştıkları görülmüştür.

Alan yazında kirli iş damgasına sahip olan mesleklere ilişkin Ashforth ve Kreiner (1999) tarafından yapılan çalışmada işin anlamını dönüştürmeye yönelik stratejiler (yeniden çerçeveleme, yeniden ayarlama ve yeniden odaklanma) ve damgalanmanın etkisini azaltmaya yönelik stratejiler (dışarıdakilerin farklılaştırılması, kınayanları kınama, destekleyenleri destekleme) olmak üzere 2 grupta baş etme stratejileri ortaya konmuştur. Bu çalışmada söz konusu stratejileri de içeren stratejilerle birlikte farklı stratejiler de ortaya çıktığı görülmüştür.

ANA TEMA II. ÖRGÜTSEL VE TOPLUMSAL YANSIMALAR

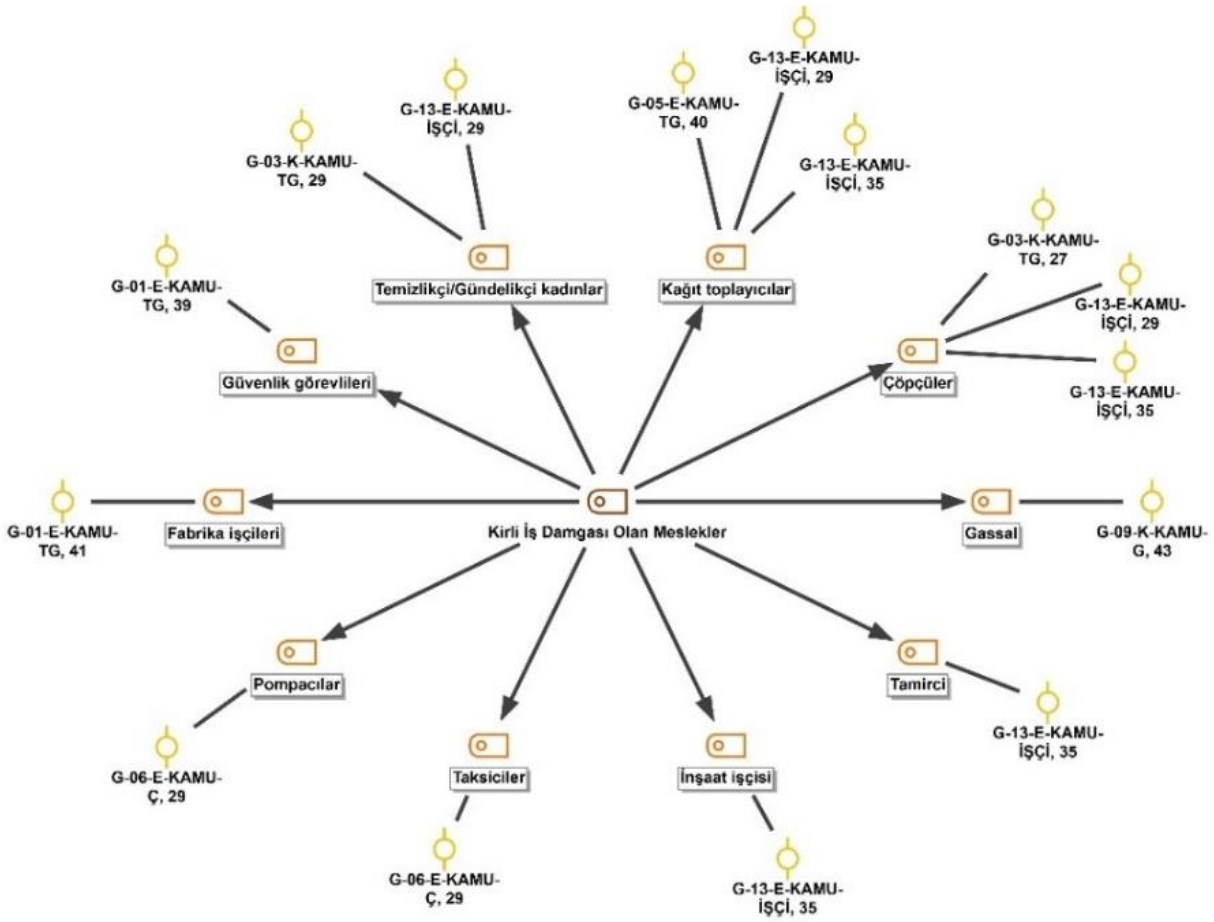
Katılımcıların kirli iş olarak damgalanan mesleklerine ilişkin deneyimleri incelendiğinde ön plana çıkan ikinci ana tema *"Örgütsel ve Toplumsal Yansımalar"* odağında "*Kirli İş Damgası Olan Meslekler", "Kirli İşlere Yönelik Kurumsal Damgalamalar"* ve *"Kirli İşlere Yönelik Toplumsal Damgalamalar"* şeklinde üç alt tema ön plana çıkmıştır.

Alt Tema I. Kirli İş Damgasına Sahip Olan Meslekler

İkinci ana tema olan *"Örgütsel ve Toplumsal Yansımalar"* teması odağında ilk olarak *"Kirli İş Damgasına Sahip Olan Meslekler"* alt teması ön plana çıkmıştır.

"Kirli İş Damgasına Sahip Olan Meslekler" teması odağında katılımcılar kendi meslekleri gibi kirli iş olarak damgalanan diğer mesleklerden bahsetmişlerdir.

Şekil 7. Kirli İş Damgasına Sahip Olan Meslekler Hiyerarşik Kod-Alt Kod Modeli (MAXQDA-codes-sub-codes)



Şekil 7'de görüldüğü gibi çalışanlar *"Kağıt toplayıcılar", "Çöpçüler", "Temizlikçi/Gündelikçi kadınlar", "Gassal", "Tamirci", "İnşaat işçisi", "Taksiciler", "Pompacılar", "Fabrika işçileri" ve "Güvenlik görevlileri"* gibi meslek gruplarının da kirli işler olarak damgalanan meslekler olduğunu belirtmişlerdir.

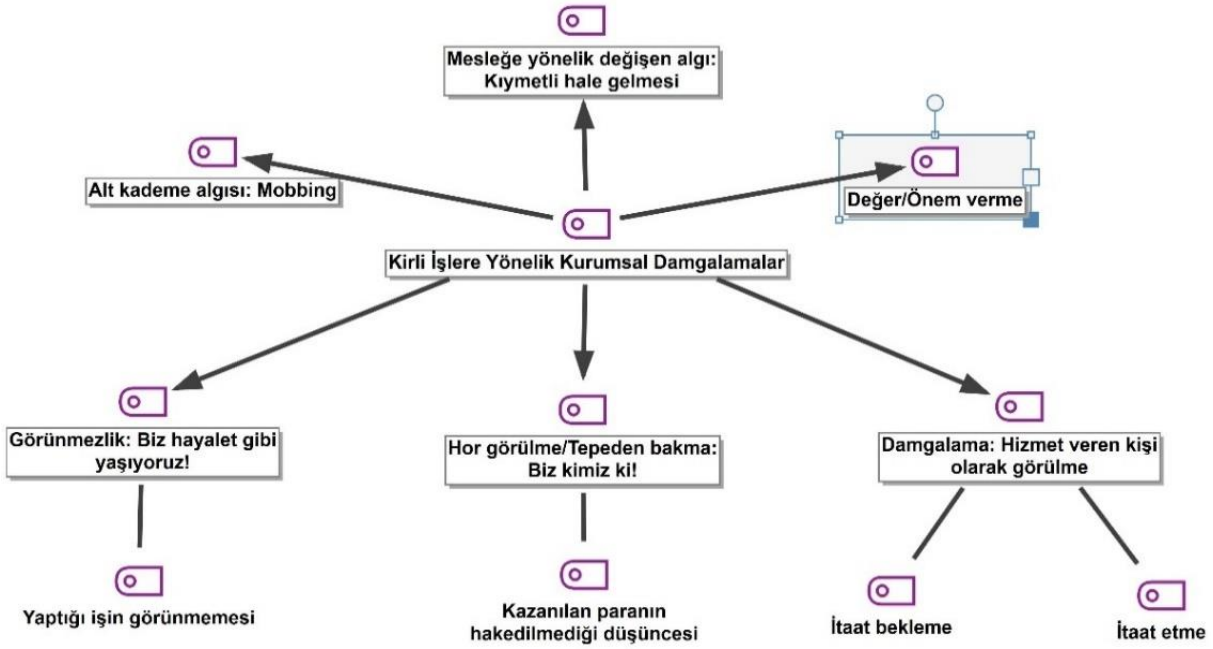
> *Biz hizmetliyiz. Hani kimse şey etmesin. Ben kimseyi hor göremem. Mesela çöp toplayanlara, belediyede çalışıp da bizim gibi çöpçü olan arkadaşları da hor görüyorlardır (G-03-K-KAMU-TG).*
>
> *İşte çöp toplayanlar olsun, işte sokak süpürenler olsun, kıyafetlerimiz benzer olduğu için bize de aynı gözle bakılıyor (...) belediyede çöp toplayan insanlar işte temizlik işçileri, çöpten cam, kağıt toplayanlar. Onlarda da bu algılar var (G-13-E-ÖZEL-İŞÇİ).*

Benzer şekilde Sever & Özdemir (2022) tarafından yapılan çalışmada da kirli işlere ilişkin meslekler sosyal, ahlaki ve fiziksel olarak sınıflandırılmış ve çöpçü, gardiyan, inşaat işçisi, hemşire vs. gibi meslekler kirli iş olarak tanımlanmıştır.

Alt Tema II. Kirli İşlere Yönelik Kurumsal Damgalamalar

İkinci ana tema olan *"Örgütsel ve Toplumsal Yansımalar"* teması odağında ikinci olarak *"Kirli İşlere Yönelik Kurumsal Damgalamalar"* alt teması ön plana çıkmıştır.

Şekil 8. Kirli İşlere Yönelik Kurumsal Damgalamalar Hiyerarşik Kod-Alt Kod Modeli (MAXQDA-codes-sub-codes)



Kirli İşlere Yönelik Kurumsal Damgalamalar" teması odağında ön plana çıkan temalar Şekil 8'de görülmektedir.

> *Türkiye'de herhalde bizim konumumuz hala genel idari hizmetler sınıfı diye geçer.. Ama biz güvenlik sınıfında iş yapıyoruz aslına bakarsanız (...)Devlet bizi görmek istemediği zaman vatandaş zaten göremiyor. Biz hayalet gibi çalışıyoruz (G-07-E-KAMU-G).*
>
> *Bize söyledikleri şuydu. Siz bizim hizmetçimizsiniz gözüyle bakıyordu infaz koruma memurlarına. O çok ağır geliyordu mesela bana (G-09-K-KAMU-G).*
>
> *Bazı doktorlar çok egoludur. Yani o an gergindir ama senin olayla hiç alakan yoktur işini yapıyorsundur patlar (...). Buradan da hani mobbingden "Ben gitmek istiyorum" diyen çocuklar oldu tabi. Yani bu hastaneden de oldu (G-11-K-ÖZEL-EBE).*

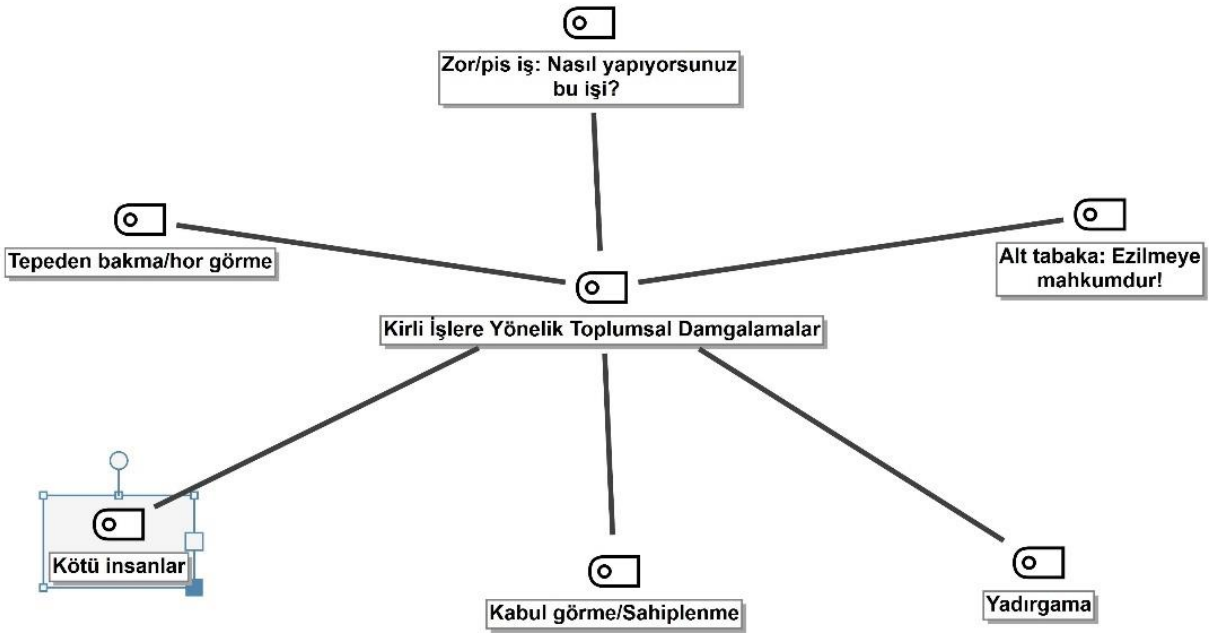
Benzer şekilde Rabelo ve Mahalingam (2019) tarafından yapılan çalışmada da temizlik işçilerinin işyerinde görünmezliği ve bunun duygusal, psikolojik ve sosyal etkileri olduğu ortaya konmuştur.

Çalışanlar, genel olarak alt kademe damgalaması nedeniyle kurum içerisinde her kademede çalışan ve yöneticiden birtakım damgalanmalara ve olumsuz davranışlara maruz kaldıklarını vurgulamışlardır. Ancak bu bulgulardan farklı olarak Ashforth ve Kreiner (2017) tarafından yapılan çalışmada yöneticilerin damgalanmış işlerde çalışanların uyum süreçlerinde önemli bir rol oynadığını ve bu rolün, çalışanların işlerine yönelik olumlu bir bakış açısı geliştirmelerine ve işlerinde kalmalarına katkı sağladığı vurgulanmıştır.

Alt Tema III. Kirli İşlere Yönelik Toplumsal Damgalamalar

İkinci ana tema olan *"Örgütsel ve Toplumsal Yansımalar"* teması odağında son olarak *"Kirli İşlere Yönelik Toplumsal Damgalamalar"* alt teması ön plana çıkmıştır.

Şekil 9. Kirli İşlere Yönelik Toplumsal Damgalamalar Hiyerarşik Kod-Alt Kod Modeli (MAXQDA-codes-sub-codes)



"Kirli İşlere Yönelik Toplumsal Damgalamalar" teması odağında sırasıyla en çok ön plana çıkan temalar Şekil 9'da görüldüğü gibidir.

> *Genelde ailem veya çevremdeki arkadaşlar yani insanlar nasıl diyeyim, insanlar demeyeyim de çevremdeki arkadaşlar diyeyim yani bir tuhaf bakıyorlar, "Sen bu işe layık mısın?" yani gülüyorlar yani "Sen nasıl oluyor bu işi sen nasıl yapıyorsun bunu, tiksinmiyor musun, utanmıyor musun?" bunu genellikle arkadaşlarımız söylüyor. Biz yeri geliyor yani arkadaşlarımıza gözükmemek için bir yere siniyoruz. Bizimle dalga geçmesin veya ailemiz rencide olmasın diye (G-06-E-KAMU-Ç).*
>
> *Hani biraz böyle sanki işte bunlar hiç okumamışlar, toplumda hiçbir baltaya sap olamamışlar da bu işi yapıyorlar gibi bir algı hissedebiliyoruz yani. Çünkü insanların bize tepeden bakışı çok farklı(G-13-E-ÖZEL-İŞÇİ).*
>
> *Ya işte şey düşünüyorlar işte mahkumlara bizim içeride kötü davrandığımızı, mahkumlar gelince dövüldüğünü falan düşünüyorlar. Aslında öyle değil. Yani sert kullanıldığını falan düşünüyorlar da öyle değil aslında (G-08-K-KAMU-G).*
>
> *Hizmetli olduğumuz için. Tabi her zaman hizmetli bir alt kademe olduğu için ezilmeye mahkûmdur. Ben onu bilirim, onu konuşurum (G-03-K-KAMU-TG).*

Tüm bu araştırma bulguları, kirli işlerde çalışan bireylerin mesleklerini anlamlandırma biçimlerinin, maruz kaldıkları damgalama süreçlerinin ve geliştirdikleri başa çıkma mekanizmalarının karmaşık bir yapıya sahip olduğunu ortaya koymaktadır. Kirli işlere yönelik damgalama, yalnızca bireysel düzeyde kalmayıp örgüt kültürü ve toplumsal yapıyla da iç içe geçmiştir. Bu durum, damgalanmanın yapısal bir sorun olduğunu ve örgütlerin bu konuda politika geliştirmesi gerektiğini ortaya koymaktadır.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu araştırma, kirli işlerde çalışanların mesleki kimliklerini nasıl inşa ettiklerini, damgalanmanın etkilerini ve başa çıkma stratejilerini derinlemesine incelemiştir. Bulgular, damgalanmanın yalnızca bireysel değil, örgütsel ve toplumsal bir sorun olduğunu göstermektedir. Bu bağlamda örgütsel düzeyde kurumlar, kirli işlerde çalışanların statülerini iyileştirmek için eşitlikçi politikalar benimsemeli ve olumsuz davranışları önleyici mekanizmalar geliştirmelidir. Çalışanların motivasyonunu artırmak için takdir sistemleri ve mesleki gelişim fırsatları sunulmalıdır. Toplumsal düzeyde kirli işlere yönelik olumsuz algıyı değiştirmek için medya ve eğitim kurumları aracılığıyla farkındalık çalışmaları yürütülmelidir. Mesleklerin toplumsal değerini vurgulayan kampanyalar düzenlenerek, çalışanların "görünürlüğü" artırılmalıdır. Bireysel düzeyde ise çalışanların psikolojik dayanıklılığını artırmak için danışmanlık ve destek programları oluşturulmalıdır. Mesleki kimliklerini güçlendirmek amacıyla sendikalar aracılığıyla dayanışma ağları genişletilmelidir. Sonuç olarak, kirli işlerde çalışan bireylerin deneyimleri, toplumsal adalet ve örgütsel eşitlik açısından kritik bir öneme sahiptir. Bu çalışma, damgalanma süreçlerinin yönetimi konusunda hem teorik hem de pratik katkılar sunarak, gelecekteki araştırmalar için bir temel oluşturmaktadır.

KAYNAKÇA

Ashforth, B. E., & Kreiner, G. E. (1999). "How can you do it?" Dirty work and the challenge of constructing a positive identity. *Academy of Management Review,* 24(3), 413–434.

Ashforth, B. E., & Kreiner, G. E. (2014). Dirty work and dirtier work: Differences in countering physical, social, and moral stigma. *Management and Organization Review,* 10(1), 81–108.

Ashforth, B. E., Kreiner, G. E., Clark, M. A., & Fugate, M. (2017). Congruence work in stigmatized occupations: A managerial lens on employee fit with dirty work. *Journal of Organizational Behavior,* 38(9), 1260–1279. https://doi.org/10.1002/job.2200.

Baran, B. E., Rogelberg, S. G., & Clausen, T. (2016). Routinized killing of animals: Going beyond dirty work and prestige to understand the well-being of slaughterhouse workers. *Organization,* 23(6), 846–865. https://doi.org/10.1177/1350508416649299

Bolton, S. C. (2005). Women's work, dirty work: The gynaecology nurse as "other." *Gender, Work and Organization,* 12(2), 169-186. https://doi.org/10.1111/j.1468-0432.2005.00266.x

Bosmans, K., De Cuyper, N., Hardonk, S., Vanroelen, C., & Louckx, F. (2015). Dirty work, dirty worker? Stigmatisation and coping strategies among domestic workers. *Journal of Vocational Behavior,* 91, 54–67. https://doi.org/10.1016/j.jvb.2015.09.004.

Budd, W. J. (2011). Çalışma düşüncesi (F. Man, Çev.). Ayrıntı.

Deery, S., Kolar, D., & Walsh, J. (2019). Can dirty work be satisfying? A mixed method study of workers doing dirty jobs. Work, *Employment and Society,* 33(4), 631-647. https://doi.org/10.1177/0950017018817307.

Dick, P. (2005). Dirty work designations: How police officers account for their use of coercive force. *Human Relations,* 58(11), 1363–1390. https://doi.org/10.1177/0018726705060242.

Ersöz, B. (2024). Eyal Press. (2023). Pis İşler – ABD'de Hayati İşler ve Eşitsizliğin Gizli Bedeli. (Çev.) Deniz Keskin. İstanbul: Metis Yayınları. Kırklareli Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 13(1), 53-58.

Hughes, E. C. (1964). Men and their work. The Free Press of Gloncoe.

Hughes, E. C. (1962). Good people and dirty work. *Social Problems,* 10(1), 3–11.

Lester, S. (1999). *An introduction to phenomenological research.* Taunton UK: Stan Lester Developments. https://www.researchgate.net/publication/255647619_An_introduction_to_phenomenological_research.

Mavin, S., & Grandy, G. (2013). Doing gender well and differently in dirty work: The case of exotic dancing. *Gender, Work & Organization,* 20(3), 232–251.

McMurray, R., & Ward, J. (2014). 'Why would you want to do that?': Defining emotional dirty work. *Human Relations*, 67(9), 1123–1143. https://doi.org/10.1177/0018726713518695.

Mejia, A., Tavares, C., & Lima, L. (2020). Dirty work, dirty worker? Stigmatisation and coping strategies among domestic workers. *Journal of Vocational Behavior*, 118, 103398. https://doi.org/10.1016/j.jvb.2020.103398.

Morales, J., & Lambert, C. (2013). Dirty work and the construction of identity: An ethnographic study of management accounting practices. Accounting, *Organizations and Society*, 38(3), 228–244. https://doi.org/10.1016/j.aos.2013.03.004.

Rabelo, V. C., & Mahalingam, R. (2019). "They really don't want to see us": How cleaners experience invisible 'dirty' work. *Journal of Vocational Behavior,* 113, 103–114. https://doi.org/ 10.1016/j.jvb.2018.10.001.

Rivera, K. D. (2015). Emotional taint: Making sense of emotional dirty work at the U.S. Border Patrol. *Management Communication Quarterly*, 29(2), 198–228. https://doi.org/10.1177/0893318914 554090.

Sever, M., & Özdemir, S. (2022). Türkiye'de mesleklerin kirlilik düzeyleri ve türlerinin sınıflandırılması. *İnsan ve Toplum,* 12(3), 101-120. https://doi.org/10.12658/M0663.

Silver, C. & Lewins, A. (2018). *Nitel araştırmalarda yazılım kullanımı adım adım* (Çev. M. Tekindal). Nika Yayınevi.

Slutskaya, N., Simpson, R., Hughes, J., Simpson, A., & Uygur, S. (2016). Masculinity and class in the context of dirty work. Gender, *Work & Organization*, 23(2), 165–182.

Soni-Sinha, U., & Yates, C. A. B. (2013). 'Dirty work?' Gender, race and the union in industrial cleaning. Gender, *Work & Organization,* 20(6), 737–751.

Sunar, L. (2020). Türkiye'de mesleki itibar: Dönüşen çalışma hayatı ve mesleklerin sosyal konumu. *Journal of Economy Culture and Society*, (Özel Sayı 1), 29-58.

Tekindal, M. & Uğuz Arsu, Ş. (2020). Nitel araştırma yöntemi olarak fenomenolojik yaklaşımın kapsamı ve sürecine yönelik bir derleme. *Ufkun Ötesi Bilim Dergisi, 20*(1), 153- 182.

Uğuz Arsu, Ş., Sunman, G., Oruç, Ş. & Tekindal, M., (2020). Türkiye'de gelişmekte olan üniversitede araştırma görevlisi olma deneyimi: nitel bir araştırma. *Ufkun Ötesi Bilim Dergisi, 20*(1), 109-152.

YÖNETİM YAZININDA DAMGA: BİBLİYOMETRİK VE TEMATİK BİR İNCELEME

1. Şükriye ULAŞKIN
Aksaray Üniversitesi sgulpinar@aksaray.edu.tr

2. Şerife UĞUZ ARSU
Aksaray Üniversitesi serifeuguz@ aksaray.edu.tr

3. Şükran ORUÇ
İstanbul Beykent Üniversitesi sukranoruc@beykent.edu.tr

4. Mehmet Halit YILDIRIM
Aksaray Üniversitesi yildirimmh@aksaray.edu.tr

ÖZET

Bu çalışma, yönetim ve organizasyon yazınında *damga* kavramına ilişkin akademik literatürü bibliyometrik ve tematik yöntemlerle analiz ederek alanın gelişim dinamiklerini ve alandaki temel eğilimleri ortaya koymayı amaçlamaktadır. Çalışmada, 1968–2025 yılları arasında Scopus veri tabanında yayımlanmış 1876 İngilizce makale incelenmiştir. Veriler, VOSviewer ve SciMAT yazılımları kullanılarak atıf, ortak atıf, ortak kelime ve tematik yöntemlerle analiz edilmiştir. Elde edilen bulgular, *insan* (*human*) temasının tüm dönemlerde yüksek merkezilik ve yoğunluğa sahip olduğunu ve bu bakımdan literatürde motor tema olma özelliğine sahip olduğunu göstermektedir. Ayrıca tematik analiz sonucu elde edilen stratejik diyagramlar; *örgütsel damga* (*organizational stigma*), *kimlik* (*identity*), *ruhsal hastalık* (*mental illness*) ve *sosyal normlar* (*social norms*) gibi temaların, damga literatüründe giderek artan öneme sahip olduğunu ortaya çıkarmıştır. Atıf ve işbirliği analizleri, alandaki en etkili ülkelerin ABD, İngiltere ve Kanada olduğunu Türkiye'nin ise alandaki görünürlüğünün düşük olduğunu ortaya koymaktadır. Çalışma, damga kavramının disiplinlerarası doğasını görünür kılarak, özellikle yönetim ve organizasyon literatürü ile sosyal bilimler arasındaki kavramsal ve teorik kesişimi açığa çıkarmaktadır.

Anahtar Kelimeler: Damga, damgalama, örgütsel damgalama, bibliyometrik analiz, SciMat

GİRİŞ

Toplumsal sorumluluk ve hesap verebilirliğin ön plana çıktığı günümüz rekabetçi iş dünyasında, örgütlerin yalnızca ekonomik performanslarıyla değil, aynı zamanda etik davranışları ve sosyal tutumlarıyla da değerlendirildiği bir dönüşüm yaşanmaktadır. Bu dönüşümle birlikte, toplumsal beklentileri karşılamayan ya da geçmişte etik dışı uygulamalarla gündeme gelen örgütlerin, kamuoyu nezdinde olumsuz biçimde algılanarak dışlandığı ve etiketlendiği gözlemlenmektedir. Literatürde bu durum, *örgütsel damgalama* (*organizational stigma*) olarak tanımlanmakta ve örgütün geçmişteki bazı davranışları ya da sahip olduğu belirli nitelikler nedeniyle kalıcı, yaygın ve olumsuz bir sosyal algıya maruz kalması süreciyle ilişkilendirilmektedir (Devers vd., 2009).

Her ne kadar bireysel düzeydeki damgalama araştırmaları oldukça gelişmiş bir literatüre sahip olsa da, örgütsel damgalamanın ne şekilde oluştuğu, nasıl yönetildiği ve hangi koşullarda dönüştüğü gibi sorular hâlâ netlik kazanmamıştır (Devers vd., 2009; Hudson vd., 2022). Bunun yanında, örgütsel damgalamanın oluşumunu belirleyen sosyal bağlamın (kültür, sektör, politika vb.) henüz sistematik biçimde kavramsallaştırılamamış olması da bu alandaki teorik ilerlemeyi kısıtlamaktadır. Literatürdeki bu dağınık yapı ve teorik sınırlar alanın bütüncül bir bakışla yeniden ele alınmasını gerektirmektedir. Buradan hareketle mevcut çalışmanın amacı; yönetim ve organizasyon yazınında damga/damgalama literatürünü bibliyometrik analiz yöntemleriyle inceleyerek, alandaki eğilimleri, tematik yapıları ve bu

yapıların tarihsel süreçteki değişimini, en etkili yazarları, dergileri ve işbirliği ağlarını ortaya koymaktır. Bu kapsamda aşağıdaki araştırma sorularına yanıt aranmıştır:

- Yönetim ve organizasyon literatüründe damga kavramına ilişkin akademik üretim zaman içinde nasıl bir gelişim göstermiştir?
- Literatüre en fazla katkı sunan yazarlar, ülkeler ve kaynaklar hangileridir?
- Damga konusuna ilişkin literatürde öne çıkan temalar, kavramsal kümeler ve yapısal ilişkiler nelerdir?
- Damga olgusu yönetim ve organizasyon alanında hangi disiplinlerle kesişmekte ve nasıl bir disiplinlerarası yapı sergilemektedir?

Yukarıda sıralanan araştırma sorularına cevap bulmak amacıyla 1968–2025 yılları arasında damga konusu üzerine yayımlanmış akademik yayınlar taranmıştır. VOSviewer ve SciMat yazılımları aracılığıyla atıf analizi, ortak atıf analizi, anahtar kelime analizi ve tematik analizler yapılmıştır. Bu analizler sonucunda alanın entelektüel altyapısı, tematik yönelimi ve disiplinlerarası gelişimi bütüncül bir şekilde haritalanmıştır.

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Damgalama kavramı ilk olarak bireysel düzeyde ele alınmış; bu konuda en önemli kuramsal temeller Erving Goffman'ın (1963) öncü çalışmasıyla atılmıştır. Goffman, toplumun norm ve değerleriyle uyumlu olmayan bireylerin, "bozulmuş bir kimlik" ile etiketlenerek ayrımcılığa uğradığını ve dışlandığını belirtmiştir. Bu temel yaklaşım, sonraki birçok çalışmaya yön vermiş ve damgalamanın, bireylerin toplumsal yaşamları üzerindeki etkileri bağlamında incelenmesini sağlamıştır. Bu kapsamda yapılan araştırmalar, damgalamayı işsizlik, yoksulluk, engellilik gibi çeşitli toplumsal koşullarla ilişkilendirerek, özellikle kırılgan grupların sosyal dışlanmasını açıklamak için kullanmıştır (Link ve Phelan, 2001).

Örgütsel düzeyde damgalama kavramının literatürdeki ilk sistematik örneklerinden biri Sutton ve Callahan'ın (1987) iflas eden şirketler üzerine yaptığı çalışmadır. Bu çalışmada, örgütlerin geçmişte yaşadığı başarısızlıkların, paydaşlar nezdinde kalıcı imaj kayıplarına ve dışlayıcı algılara neden olduğu ortaya konmuştur. Bu yaklaşımı derinleştiren araştırmalarla birlikte, örgütsel damgalama kavramı 2000'li yıllarda kurumsal kuram, itibar yönetimi ve sosyal değerlendirme literatürleriyle daha fazla entegre edilmiştir (Hudson vd., 2022). Konuya yönelik artan akademik ilgi, damgalamanın yalnızca kuramsal bir mesele değil; aynı zamanda liderlik, motivasyon, ekip dinamikleri ve çalışan bağlılığı gibi birçok örgütsel süreci etkileyen bir unsur olduğunu ortaya koymuştur (Paetzold vd., 2008).

ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Bu araştırmada yönetim ve organizasyon alanında *damga* üzerine yapılmış araştırmalar bibliyometrik yöntem kullanılarak analiz edilmiştir. Bibliyometrik yöntemler, büyük hacimli akademik literatürü nicel teknikler kullanarak analiz etmek suretiyle bilimsel alanların yapısını ve evrimini haritalamak amacıyla kullanılır. Bibliyometrik analiz, bilimsel performansın değerlendirilmesi ve bilimsel literatürün haritalanması olmak üzere iki farklı teknikle uygulanmaktadır (Zupic ve Čater, 2015). Bibliyometrik analizde kullanılan performans göstergeleri; yazar, dergi, anahtar kelime ve ülke gibi çeşitli analiz birimleri üzerinden değerlendirilir. Buna karşın bilimsel haritalama yöntemi, ilgili araştırma alanının entelektüel ve kavramsal yapısını ortaya koymayı hedefler ve bu süreç, bibliyografik ağlara dayalı olarak gerçekleştirilir. Söz konusu bibliyografik ağlar; iş birliği ağları, atıf ağları ve kavramsal ağlar olmak üzere üç temel yapıdan oluşur (Gutiérrez-Salcedo, Martínez, Moral-Munoz, Herrera-Viedma ve Cobo, 2018).

Araştırma verilerini toplamak üzere 20.03.2025 tarihinde Scopus veritabanında *stigma** sözcüğü makale başlıklarında, anahtar kelimelerde ve özetlerde aranmıştır. Alan (Scopus veri tabanındaki İşletme, Yönetim ve Muhasebe alanı) dil (İngilizce) ve yayın türü (makale) bakımından filtrelemeler yapılmıştır. Filtrelemeler sonucunda ilgili alanda 1876 dokümana ulaşılmış ve bu dokümanlar dışarıya aktarılmıştır. Veriler ilk olarak VOSviewer yazılımına yüklenmiştir. Alandaki en etkili yayınlar atıf

göstergelerine dayalı olarak tespit edilmiştir. Bununla birlikte bilimsel alanın yapısal ilişkilerini görselleştirmek amacıyla ortak yazarlık, ortak atıf ve ortak kelime analizi temelinde bilimsel haritalar geliştirilmiştir. Ardından, kavramsal olarak zaman içinde nasıl bir değişim olduğunu gözlemlemek için veri seti SciMAT yazılımına aktarılmıştır. 11 adımdan oluşan analizin tamamlanması sonucunda *damga* kavramına yönelik bilimsel haritalar elde edilmiştir.

Şekil 1. SciMat Analiz Adımları

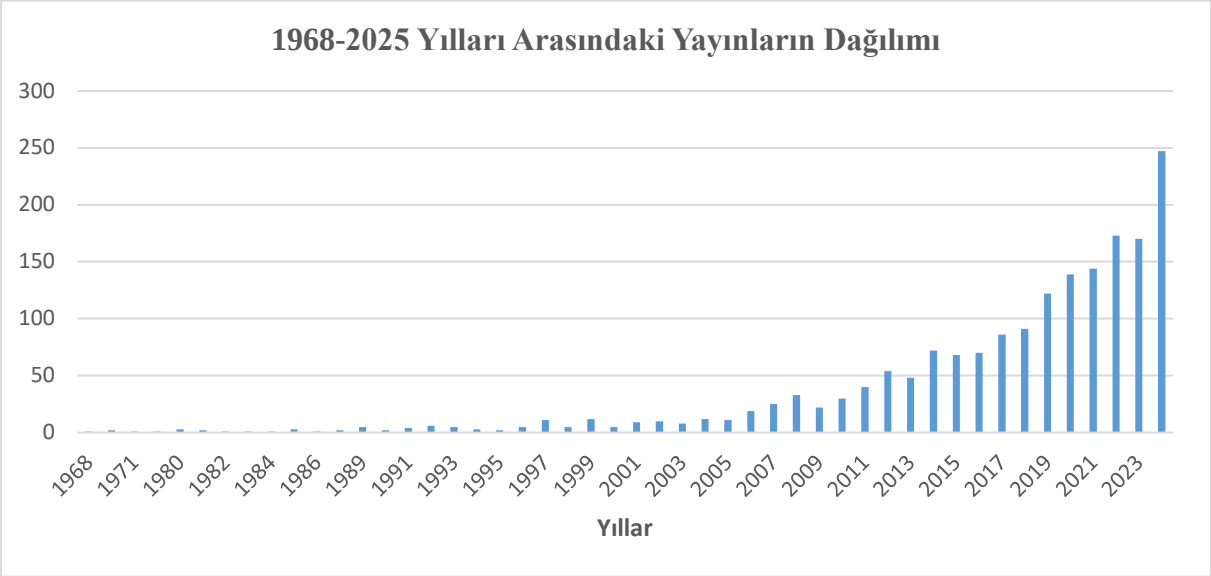
1. Periyodların Seçilmesi	•1968-2008 •2009-2019 •2020-2025
2. Analiz Birimlerinin Seçilmesi	•Words
3. Veri İndirgeme	•Frequency reduction •Minimum frequency 1
4. Matriks türünün seçilmesi	•Co-occurence
5. Networklerin indirgenmesi	•Network reduction •Edge value reduction •Minimum value 1
6. Normalleştirme	•Equivalance index
7. Kümeleme algoritması	•Simple centers algorithm •Minimum network size 40
8. Haritalama türünün seçilmesi	•Core mapper
9. Kalite ölçütleri	•H-index •Sum citations
10. Boylamsal haritanın seçimi	•Evolution map- Jaccard's index •Overlapping map- Inclussion index
11. Analizin yapılması	

Analize başlamadan önce aynı anlama gelen sözcükler için gruplandırma yapılmış ve analiz periyodları 1968-2008, 2009-2019 ve 2020-2025 olarak belirlenmiştir. Analiz sonucunda her bir döneme ilişkin stratejik diyagram ve tematik ağ yapıları elde dilmiştir. Bununla birlikte örtüşme haritaları ve genel evrim haritası da analiz sonucu elde edilen diğer bulgulardır.

BULGULAR VE TARTIŞMA

Scopus veritabanında işletme, yönetim ve muhasebe alanında damga kavramına yönelik 1876 adet makale bulunmaktadır. Çalışmaların yıllara göre dağılımı (Grafik 1) incelendiğinde ilk makalenin 1968 yılında yayınlandığı görülmüştür. Grafik 1'e göre özellikle 2000'li yıllardan sonra alandaki yayın sayısının arttığı görülmektedir. 2024 yılında ise 247 adet yayın yapılmıştır. Damga konusuna olan ilginin arkasında sosyal adalet, eşitlik ve ayrımcılık konularına yönelik artan küresel farkındalığın etkili olduğu düşünülmektedir. Kilo, aksan, hastalık ve meslek gibi unsurlara yönelik yapılan damgalamalar örgütsel alanda kapsayıcılık ve çeşitlilik vurgusunu doğurmuştur (Schneider vd., 2024; Rehman vd., 2024).

Grafik 1. Yayınların Yıllara Göre Dağılımı



Alandaki en etkili yazar, yayın ve ülkelerin neler olduğunu görme imkânı tanıyan performans göstergelerinden biri atıf analizidir (Bağış, 2022). Atıf analizi sonucuna göre alandaki en etkili çalışmalar Tablo 1'de gösterilmektedir.

Tablo1. En Çok Atıf Alan 10 Yayın

Yazar	Yayın Başlığı	Yıl	Atıf Sayısı
Ragins, B. R.	Disclosure disconnects: Antecedents and consequences of disclosing invisible stigmas across life domains	2008	501
Sandıkçı, O; Ger, G.	Veiling in style: How does a stigmatized practice become fashionable?	2010	441
Adler-Nissen, R.	Stigma management in international relations: Transgressive identities, norms, and order in international society	2014	326
Wiesenfeld,B.M., Wurthmann, K.A., Hambrick, D.C.	The stigmatization and devaluation of elites associated with corporate failures: A process model	2008	319
Slay, H.S., Smith, D.A.	Professional identity construction: Using narrative to understand the negotiation of professional and stigmatized cultural identities	2011	311
Vergne, J. P.	Stigmatized categories and public disapproval of organizations: A mixed-methods study of the global arms industry, 1996-2007	2012	303
Devers, C.E. , Dewet, T., Mishina, Y., Belsito, C.A.	A general theory of organizational stigma	2009	303
Hudson, B.A.	Against all ODDS: A consideration of core-stigmatized organizations	2008	236
Hudson, B.A., Okhuysen, G.A.	Not with a ten-foot pole: Core stigma, stigma transfer, and improbable persistence of men's bathhouses	2009	220
Lutgen-Sandvik, P.	Intensive remedial identity work: Responses to workplace bullying trauma and stigmatization	2008	203

En çok atıfa sahip (501) Ragins (2008)'in çalışması görünmez damgalanmış kimliklerin iş ve iş dışı yaşam alanlarındaki açıklanma süreçlerini inceleyerek damgalanma konusundaki yönetim literatürüne yeni bir bakış açısı kazandırmıştır. Daha önceki çalışmalar genellikle görünür damgalara odaklanırken, bu makale görünmez damgaların (örneğin, eşcinsellik, bazı engellilikler, dini inançlar, sosyoekonomik sınıf, travmatik yaşam deneyimleri) çalışanlar üzerindeki benzersiz zorluklarını ve yönetimini ele

almıştır. 401 atıfa sahip Sandıkçı ve Ger (2010)'in makalesi damgalanma konusunu tüketim, kimlik ve sosyal değişim konularıyla birlikte ele almaktadır. Damgalanmış bir pratiğin nasıl moda haline gelebileceğini tartışmaktadır. Alandaki en etkili makalelerde konunun, birey düzeyi dışında örgüt düzeyinde (Devers vd., 2009; Hudson, 2008; Hudson ve Okhuysen 2009) de ele alındığı görülmektedir.

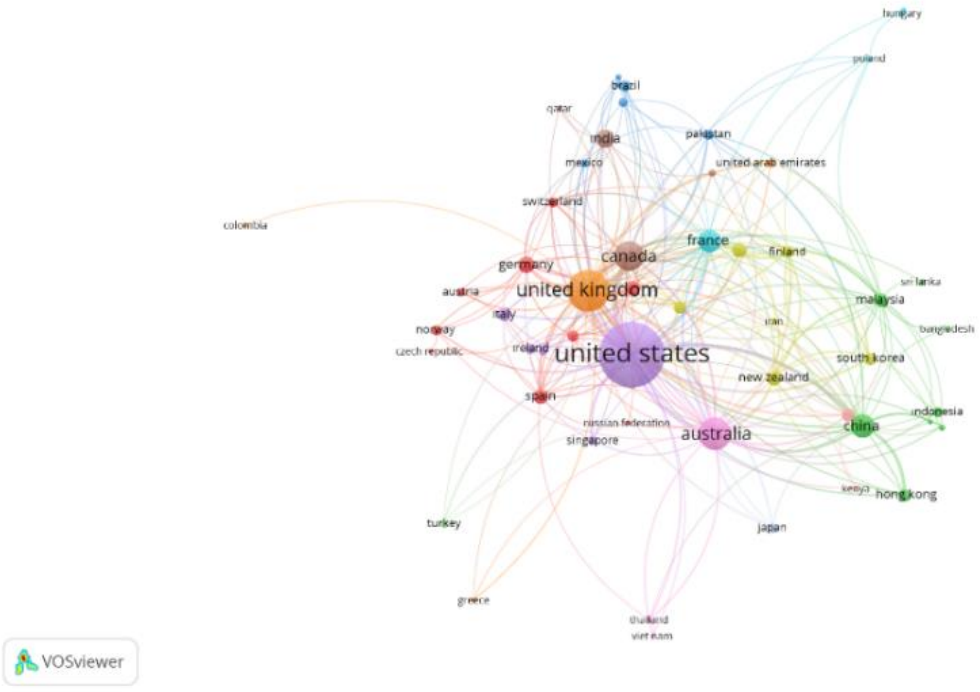
Atıf sayısı bakımından en etkili ülkeleri tespit etmek amacıyla yapılan atıf analizi bulguları Tablo 2'de gösterilmektedir. Alandaki en etkili ülke Amerika iken, İngiltere ve Kanada en çok atıfa sahip diğer ülkelerdir.

Tablo 2. Atıf Sayısı Bakımından En Etkili Ülkeler

Ülke	Atıf	Yayın Sayısı
Amerika	21891	717
İngiltere	5765	293
Kanada	4031	147
Avustralya	3767	174
Fransa	1565	88
Çin	1195	90
Yeni Zelanda	982	34
Almanya	897	45
Hollanda	835	37
Danimarka	773	25

Ülkeler arası işbirliklerini görmek amacıyla yapılan ortak yazarlık analizi (Zupic ve Čater, 2015) sonucunda elde edilen harita Görsel 2'de gösterilmektedir. Bilimsel üretimde merkezi aktörler olan Amerika ve İngiltere aynı zamanda en fazla ortak yazarlık bağlarına sahip ülkelerdir. Farklı ülkelerle olan bağlantıları onları köprü ülkeler haline getirmektedir. Amerika ile İngiltere, Avustralya, Kanada ve İngiltere ile Kanada arasındaki daha yoğun bir işbirliği vardır. Ortak yazarlık ağında Türkiye'nin az sayıda bağlantıya sahip olması sebebiyle konu ile ilgili uluslararası işbirliklerinin zayıf olduğunu söylemek mümkündür.

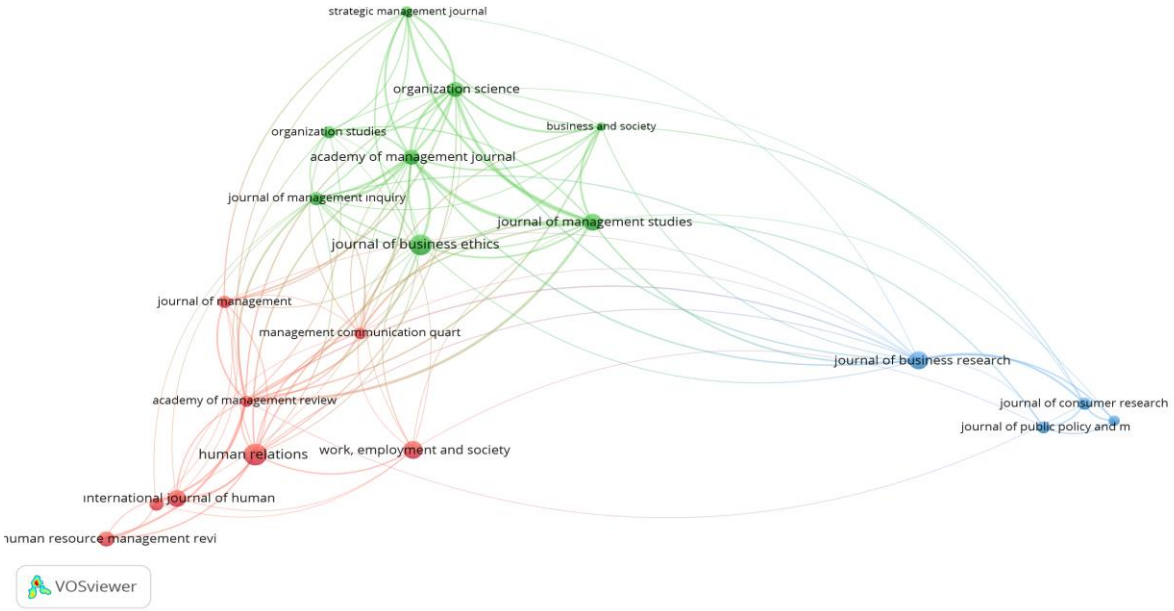
Görsel 2. Ülkelere Göre Ortak Yazarlık Ağı



Dergilerin analiz birimi olarak seçildiği atıf analizi sonuçları Görsel 3'te sunulmuştur. *Journal of Business Ethics*, *Human Relations* ve *Journal of Business Research* ilgili haritada daha büyük

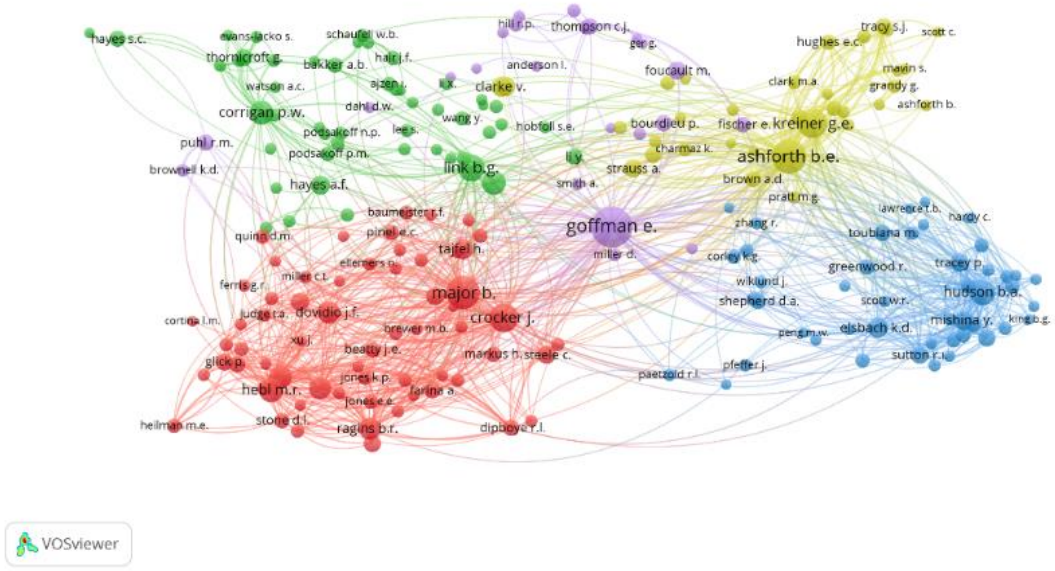
düğümlere sahip olduklarından alanda merkezi bir role sahiptirler. Görsel 3'e göre alandaki dergiler 3 farklı kümede toplanmıştır. Bunlardan yeşil küme örgüt teorisi, stratejik yönetim ve etik konularında yayınların yapıldığı platformlardır. Kırmızı kümede toplanan dergiler ise çalışma ilişkileri, örgütsel davranış, iletişim ve insan kaynakları yönetimi konularında yoğunlaşmaktadır. *Work, Employment ve Society* gibi eleştirel bakışa sahip dergiler de bu kümede yer almaktadır. Mavi renkten oluşan kümede yer alan dergiler ise pazarlama, tüketici araştırmaları ve uygulamaya dönük iş dünyası araştırmalarına yer vermektedir. Kümeler arası bağlantılar bakımından J*ournal of Business Research*, pazarlama alanını stratejik yönetimle bağlayan bir rol üstlenmektedir.

Görsel 3. Dergilere Göre Atıf Analizi Sonuçları



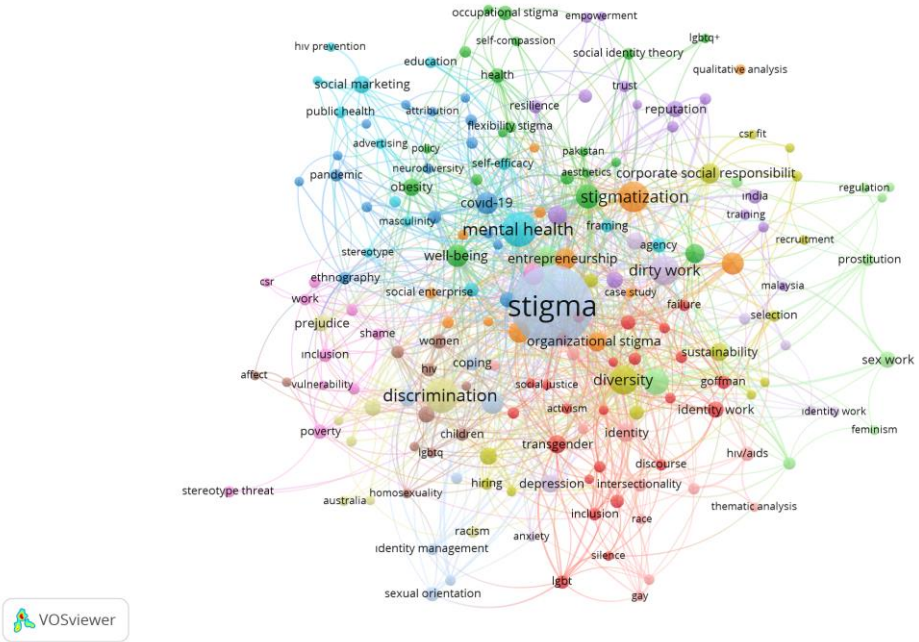
Ortak atıf analizi, iki farklı çalışmanın aynı yayında birlikte ne sıklıkla atıf aldığını inceleyerek yayınlar arasındaki ilişki ağlarını ortaya koymaktadır (Cote vd., 1991). Yazar birimine göre yapılan ortak atıf analizi sonuçları Görsel 4'te gösterilmektedir. Ortak atıf analizi sonuçları farklı disiplinler arasında bağlantıların olduğunu göstermektedir. Haritada *Goffman, Foucault, Bourdieu* gibi klasik sosyal teorisyenlerin *Ashforth, Hudson, Shepherd* gibi yönetim ve örgüt araştırmacılarıyla aynı ağ içinde yer alması, sosyoloji ile yönetim bilimleri arasında güçlü bir teorik etkileşim olduğunu göstermektedir. *Goffman* gibi kuramsal temellere sahip yazarların farklı kümelerle olan bağlantıları, kuramsal bilginin psikoloji ve yönetim gibi uygulamalı alanlarda kullanıldığını göstermektedir. Literatürdeki bu disiplinlerarası yapı, sosyal teorilerin yönetim pratikleriyle buluşmasına olanak sağlamakta; bu da kavramların yalnızca kaynaklandıkları disiplinle sınırlı kalmadığını ortaya koymaktadır.

Görsel 4. Yazarlara Göre Ortak Atıf Analizi Haritası



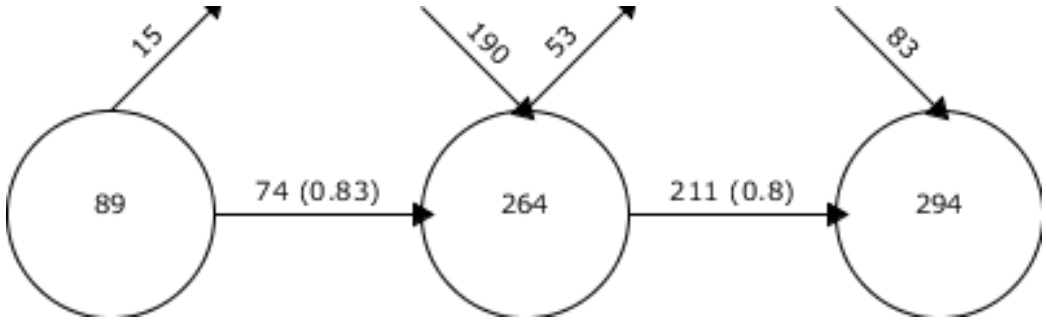
VOSviewer programında yapılan ortak kelime analizi sonucu Görsel 5'te gösterilmektedir. Söz konusu analiz belirli bir literatürdeki en sık birlikte geçen anahtar kavramların tematik ilişkilerini ve kümelenmelerini ortaya koymaktadır. Aşağıdaki haritada merkezde yer alan *stigma* terimi etrafında şekillenen temalar görselleştirilmiştir. Haritada yer alan kümeler, kavramın çok yönlülüğünü ortaya koymaktadır. Psikoloji, sosyoloji, halk sağlığı, yönetim, cinsiyet çalışmaları gibi çok sayıda tema haritada yer almakta ve birbirleriyle kesişmektedir. Haritadaki temalar kavramın bireysel ve sosyal bir olgu olmasının ötesinde kurumsal, politik ve kültürel bağlamlarla da ilişkili olduğunu ortaya koymaktadır.

Görsel 5. Ortak Kelime Analizi Haritası



Alandaki temaların dönemler itibariyle nasıl bir kavramsal değişim geçirdiğini görmek amacıyla SciMat yazılımında yapılan tematik analiz bulgularının sonuçlarına aşağıda yer verilmektedir.

Görsel 6. Örtüşme Haritası (1698-2025)



Örtüşme haritasına göre birinci periyotta 89, ikinci periyotta 264, üçüncü periyotta ise 294 anahtar kelime yer almıştır. 89 anahtar kelimenin 74'ü ikinci periyotta varlığını sürdürmüş ve bu anahtar kelimelere 190 adet yenisi eklenmiştir. İkinci periyottaki anahtar kelimelerin 211'i üçüncü dönemde varlığını devam ettirirken 83 adet yeni anahtar kelime alana girmiştir. Dönemler itibariyle kıyaslama yapıldığında anahtar kelime bakımından en fazla çeşitliliğin yaşandığı dönem 2009 ve 2019 yıllarını kapsayan 2. periyottur. Nitekim bu dönemde 190 adet yeni anahtar kelimenin alana dâhil olduğu görülmektedir.

Literatürdeki kavramsal değişimi görmek amacıyla yapılan analiz sonucunda elde edilen diğer bulgular 3 döneme ilişkin stratejik diyagramlar ve tematik ağ haritalarıdır. 1968- 2008 döneminde stratejik diyagramda 5 küme ortaya çıkmıştır. Bunlar: *insan* (*human*), *damgalama* (*stigmatization*), *odak grup* (*focus group*), *radyoaktif kirlilik* (*radioactive waste*) ve *engellilik* (*disability*) kümeleridir.

Tablo 3. 1968-2008 Dönemine Ait Kümelerin Merkezilik ve Yoğunluk Göstergeleri

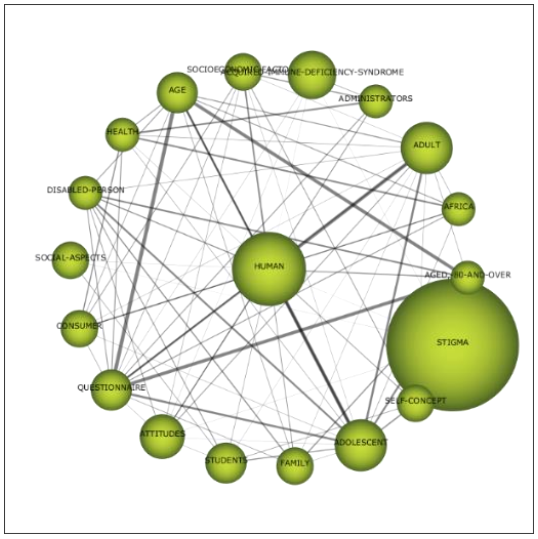
Küme	Merkezilik	Yoğunluk
Human	19.16	60.37
Stigmatization	8.68	4.69
Focus-Groups	7.01	12.5
Radioactıve-Waste	0	12.5
Disability	0.34	6.25

Tablo 3'e göre merkezilik ve yoğunluğu en fazla olan küme olan *insan* (*human*) dönemin motor temasıdır. Buna karşın, *stigmatization* (damgalama) kavramının merkezi fakat literatürde henüz olgunlaşmamış bir yapıya sahip olması, bu alanda daha fazla kavramsal ve ampirik çalışmaya ihtiyaç olduğunu göstermektedir. Bu durum 1. Periyotta *insan* temasının, alandaki hem diğer temalarla yoğun ilişki içerisinde hem de kendi içinde olgunlaşmış bir literatüre sahip olduğunu göstermektedir. Bu da temanın dönemin damgalama literatürünün merkezinde yer aldığını ve diğer temaları beslediğini göstermektedir. *İnsan* temasının diğer temalarla ilişkisini gösteren ağ haritası da bu durumu doğrulamaktadır.

Görsel 7. Stratejik Diyagram (1968-2009)



Görsel 8. Human Teması Ağ Haritası



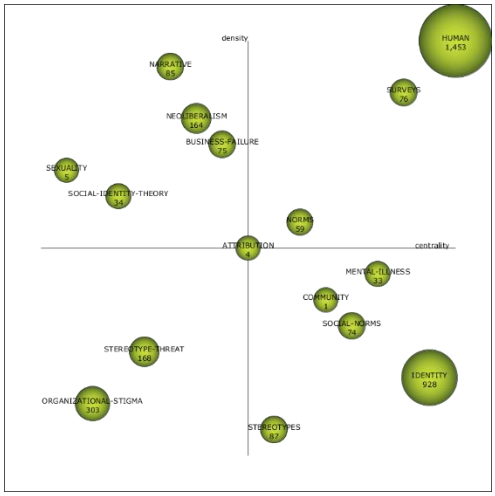
Görsel 8'deki tematik ağ haritasındaki düğümler (örneğin *health*, *disabled person*, *age*, *adolescents*, *family*, *administrators*, *students*, vb.) damgalama literatüründeki önemli alt temaları temsil etmektedir. Bu terimlerin yerleri ve boyutları, damgalamayla hangi kavramların en sık birlikte ele alındığını yansıtmaktadır. Buna göre damgalama ile *sağlık* (*health*) ve *engelli bireyler* (*disabled person*) gibi terimlerle damgalama arasında güçlü bir bağ bulunmaktadır. Bununla birlikte temanın diğer temalarla olan zengin ilişkisi konunun artan disiplinlerarasılığını göstermektedir.

Tablo 4. 2009-2019 Dönemine Ait Kümelerin Merkezilik ve Yoğunluk Göstergeleri

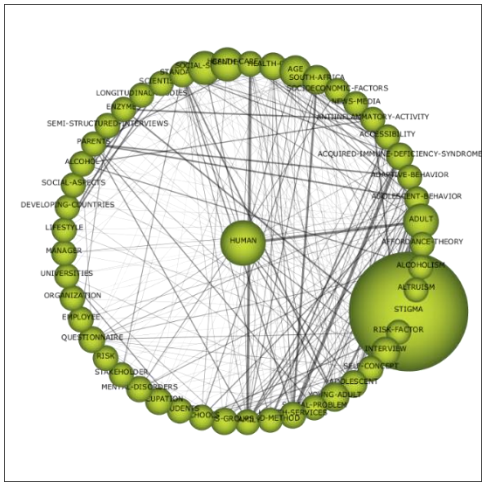
Küme	Merkezilik	Yoğunluk
Human	82.1	47.98
Identıty	34.17	3.72
Surveys	27.7	17.92
Neolıberalısm	2.5	16.12
Socıal-norms	11.52	4.86
Mental-ıllness	14	8.24
Narratıve	1.64	18.06
Stereotypes	3.43	2.46
Norms	3.63	11.11
Stereotype-threat	1.21	3.75
Socıal-ıdentıty-theory	0.59	12.5
Sexualıty	0.44	12.5
Busıness-faılure	3.25	12.5
Attrıbutıon	3.33	8.33
Communıty	6.12	5.56
Organızatıonal-stıgma	0.46	3.12

İkinci dönem olan 2010-2019 dönemine ait stratejik diyagrama göre *insan* teması motor tema olma özelliğini devam ettirmiştir. Bu dönemde örgüt**,** kurum ve iş hayatı bağlamında damgalama çalışmalarının arttığı görülmektedir. *Örgütsel damgalama* (*organizational stigma*), *sosyal kimlik* (*social identity*) gibi yeni alt alanlar oluşmuştur.

Görsel 9. Stratejik Diyagram (2010-2019)



Görsel 10. Human Ağ Haritası (2. Dönem)



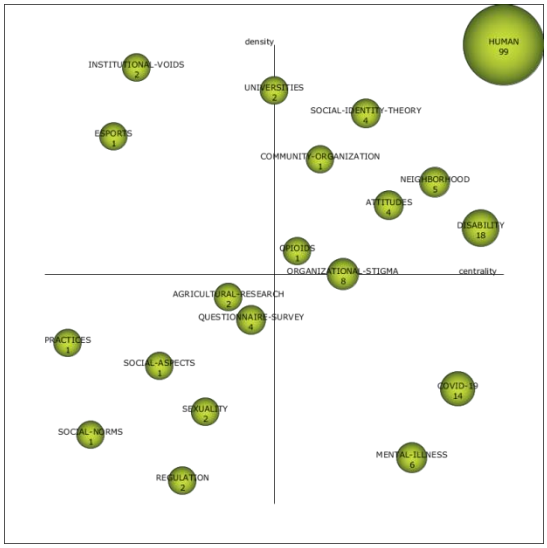
2. dönemde *Human* temasının kavramsal ağ haritasına ilk dönemden farklı temaların girdiği ve temanın tıp, halk sağlığı, eğitim gibi çok farklı alanlarla ilişki içerisinde olduğu görülmektedir.

Tablo 5. 2020-2025 Dönemine Ait Kümelerinin Merkezilik ve Yoğunluk Göstergeleri

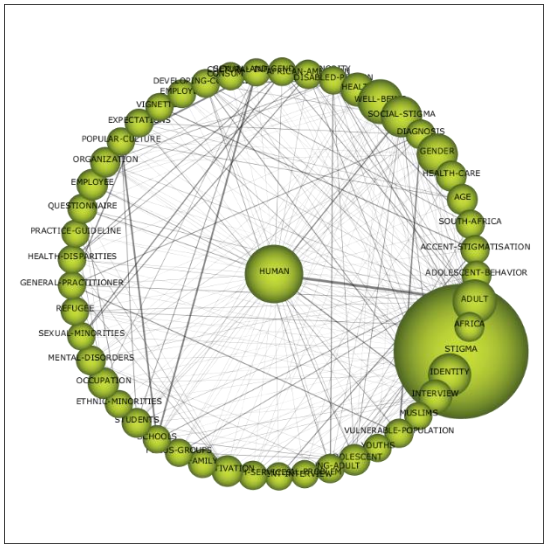
Küme	Merkezilik	Yoğunluk
Human	79.25	28.93
Dısabılıty	32.2	8.46
Covıd-19	28.31	5.8
Neighborhood	14.76	12.48
Organızatıonal-stıgma	7.57	7.04
Mental-ıllness	12.81	4.41
Socıal-ıdentıty-theory	7.78	13.87
Questıonnaıre-survey	4.54	6.67
Attıtudes	7.84	11.24
Unıversıtıes	5.55	16.67
Instıtutıonal-voıds	0.71	16.67
Agrıcultural-research	3.46	6.94
Sexualıty	1.9	5.56
Regulatıon	1.59	4.17
Communıty-organızatıon	6.09	12.5
Esports	0.03	12.5
Opıoıds	6.02	8.33
Socıal-aspects	1.25	6.25
Practıces	0	6.25
Socıal-norms	0	5.56

3. döneme ait stratejik diyagrama göre human teması yine motor tema olarak kalmıştır. Bu dönemde *örgütsel damgalama* yükselişe geçmiştir. *Kurumsal boşluklar* (*institutional voids*) ve (*universities*) gibi konular, derinleşmiş çalışmaların olduğunu gösterse de damgalama literatürünün genelinde henüz merkezde değildir. 3. dönemde *insan* ve *damga* temaları literatürde en fazla tekrarlanan ve birbirleriyle ilişkili ana kavramlardır. Haritada yer alan çok sayıdaki düğüm ve bağlantı, damgalama konusunun hem disiplinlerarası nitelik taşıdığını hem de çok boyutlu (bireysel, toplumsal, kurumsal) bir incelemeye ihtiyaç duyduğunu ortaya koymaktadır.

Görsel 11. Stratejik Diyagram (2020-2025**)**



Görsel 12. Tematik Ağ Haritası (3. Dönem)



1968 ile 2025 yıllarına ilişkin evrim haritası incelendiğinde insan temasının her üç dönemde de motor tema olma özelliğin koruduğu görülmektedir. Human temasına ait düğümler ilk dönemden itibaren büyümeye devam etmiştir. Tema 1. dönemden 3. döneme kadar olan süreçte önemini giderek artırmıştır.


HUMAN
HUMAN
HUMAN
IDENTITY
DISABILITY
COVID-19
SURVEYS
NEIGHBORHOOD
NEOLIBERALISM
STIGMATIZATION
ORGANIZATIONAL-STIGMA
SOCIAL-NORMS
MENTAL-ILLNESS
SOCIAL-IDENTITY-THEORY
MENTAL-ILLNESS
QUESTIONNAIRE-SURVEY
NARRATIVE
FOCUS-GROUPS
ATTITUDES
STEREOTYPES
UNIVERSITIES
NORMS
INSTITUTIONAL-VOIDS
AGRICULTURAL-RESEARCH
STEREOTYPE-THREAT
RADIOACTIVE-WASTE
SEXUALITY
SOCIAL-IDENTITY-THEORY
REGULATION
SEXUALITY
COMMUNITY-ORGANIZATION
BUSINESS-FAILURE
ESPORTS
DISABILITY
OPIOIDS
ATTRIBUTION
SOCIAL-ASPECTS
COMMUNITY
PRACTICES
ORGANIZATIONAL-STIGMA
SOCIAL-NORMS

Tematik evrim haritasına göre ilk dönemdeki damgalama çalışmaları daha çok birey düzeyinde ve nitel yöntemlerle ele alınmıştır. Temaların izole olması ve bazı temaların sonraki dönemlere bağlanmaması bu dönemin dağınık ve keşfedici bir yapıda olduğunu göstermektedir. İkinci dönemde yöntem açısından çeşitlenme yaşanmış ve *sosyal kimlik teorisi* gibi kuramsal yaklaşımlar belirmiştir. Bu dönemde ayrıca damga teması merkezileşmiş ve daha çok çalışma *damga* teması etrafında kümelenmiştir. Üçüncü dönemde yeni temalar ortaya çıkmış ve alan çeşitlenmiştir. Bununla birlikte yeni ortaya çıkan bu temalarda kurumsal bağlam ve örgütsel pratikler öne çıkmıştır.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu çalışma, yönetim ve organizasyon alanında *damga* (*stigma*) kavramına yönelik akademik yayınları bibliyometrik ve tematik analiz yöntemleriyle inceleyerek, alandaki entelektüel birikimi, işbirliği yapısını ve kavramsal evrimi ortaya koymayı amaçlamıştır. Damga/damgalama üzerine yapılan bibliyometrik analizler incelendiğinde bunların çoğunluğunun tıp ve sağlık bilimleri alanında yapıldığı görülmektedir (Dikeç, Sarıtaş ve Oban, 2024; Gu ve Ding, 2023; Sweileh, 2019). Türkiyede damgalama üzerine yapılan araştırmalarında ruhsal bozukluk, bulaşıcı hastalık gibi sağlık bağlamında ele alındığı görülmüştür (Dikeç, Sarıtaş ve Oban, 2022). Bu bakımdan bu çalışmanın gerek sosyal bilimler gerekse işletme ve yönetim yazınına katkı sunacağı düşünülmektedir.

Tematik analizler sonucunda, özellikle *insan* temasının üç dönem boyunca da literatürün en merkezî ve yoğun biçimde çalışılan kavramı olarak önemini koruduğu görülmüştür. Bu bulgu, damgalama olgusunun temelde insani bir mesele olduğuna ve etik, eşitlik, toplumsal kabul gibi temel insani değerlere dayandığına işaret etmektedir. Birinci dönem (1968–2009) analizlerinde insan temasının motor tema olarak literatürdeki diğer tüm temalarla yoğun ilişki içinde olduğu gözlenmiştir. İkinci dönem (2010–2019) itibarıyla damgalama çalışmaları *örgütsel yapı*, *sosyal kimlik* ve *çeşitlilik* gibi daha spesifik alanlara doğru genişlemiş; buna rağmen *insan* kavramı yine merkezî konumunu korumuştur. Üçüncü dönemde (2020–2025) ise *COVID-19 pandemisi*, *dijitalleşme* ve *sosyal adalet* gibi küresel dinamikler, damgalamanın birey-toplum-kurum üçgeninde çok boyutlu olarak ele alınmasına neden olmuş, *örgütsel damgalama*, *topluluk*, *zihinsel hastalık* gibi temalar ön plana çıkmıştır. Ancak bu dönemde bile *insan* teması, tüm bu dönüşümler karşısında merkezîliğini sürdürerek literatürdeki sürekliliğini pekiştirmiştir.

Analiz bulguları damga literatüründeki disiplinlerarasılığın arttığını ortaya koymuştur. Özellikle Goffman, Foucault ve Bourdieu gibi klasik sosyal teorisyenlerin yönetim bilimleri literatüründe sıklıkla referans alınması, alandaki teorik çeşitliliğin ve derinliğin bir göstergesidir. Elde edilen bulgular, damga konusunun yıllar içerisinde sadece bireysel düzeyde değil, aynı zamanda örgütsel, toplumsal ve politik düzeylerde de ele alındığını göstermektedir. Bu çalışmanın bulguları doğrultusunda damga yazınına katkı sunacak çeşitli önerilerde bulunmak mümkündür. Bunlar:

- Damgalama olgusunu yalnızca birey düzeyinde değil örgüt düzeyinde de ele alan ampirik çalışmalar yapılmalıdır. Örneğin; Türkiye'de özel sektör, kamu kuruluşları ve sivil toplum örgütleri gibi farklı örgüt türlerinde damgalama süreçleri saha araştırmaları ile incelenebilir.
- Sosyoloji, psikoloji ve siyaset bilimi gibi alanlarla işbirlikleri geliştirilerek konunun disiplinlerarasılığı teşvik edilmelidir.
- Damga konusu örgütsel etik ve sosyal sorumluluklar bağlamında ele alınarak konunun yönetsel karar süreçleriyle bütünleştirilmesi sağlanmalıdır.

KAYNAKÇA

Bağış, M. (2022). Bibliyometrik araştırmalarda kullanılan başlıca analiz teknikleri. O, Öztürk ve G. Gürler (Ed.) Bir literatür incelemesi aracı olarak bibliyometrik analiz (s. 97-108) içinde. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık

Cote, J. A., Leong, S. M., ve Cote, J. (1991). Assessing the influence of Journal of Consumer Research: A citation analysis. *Journal of Consumer Research*, 18(3), 402-410. Erişim adresi: https://www.jstor.org/stable/2489349

Devers, C. E., Dewett, T., Mishina, Y., & Belsito, C. A. (2009). A general theory of organizational stigma. *Organization Science*, 20(1), 154–171. https://doi.org/10.1287/orsc.1080.0367

Dikeç, G., Sarıtaş, M., & Oban, V. (2022). Türkiye'de yapılmış damgalama ile ilgili yayınların birliktelik kuralına göre bibliyometrik analizi. *Psikiyatride Güncel Yaklaşımlar*, 14(1), 121-127. DOI: 10.18863/pgy.1168220

Dikeç, G., Sarıtaş, M., & Oban, V. (2024). Bibliometric analysis of publications on stigmatization in psychiatric nursing literature. Journal of Psychiatric Nursing, 15(1), 33-40. DOI: 10.14744/phd.2023.52386

Goffman, E. (1963). *Stigma: Notes on the management of spoiled identity*. Prentice-Hall.

Gu, L., & Ding, H. (2023). A bibliometric analysis of media coverage of mental disorders between 2002 and 2022. *Social Psychiatry and Psychiatric Epidemiology*, 58(11), 1719-1729. DOI: 10.1007/s00127-023-02473-5

Gutiérrez-Salcedo, M., Martínez, M. Á., Moral-Munoz, J. A., Herrera-Viedma, E., ve Cobo, M. J. (2018). Some bibliometric procedures for analyzing and evaluating research fields. *Applied Intelligence*, *48*(5), 1275-1287. doi:10.1007/s10489-017-1105-y

Hudson, B. A., & Okhuysen, G. A. (2009). Not with a ten-foot pole: Core stigma, stigma transfer, and improbable persistence of men's bathhouses. *Organization Science*, 20(1), 134-153. DOI: 10.1287/orsc.1080.0368

Hudson, B. A., Patterson, K. D. W., Roulet, T. J., Helms, W. S., & Elsbach, K. (2022). Organizational stigma: Taking stock and opening new areas for research. *Journal of Management Studies*, 59(8), 1899– 1914. https://doi.org/10.1111/joms.12875

Link, B. G., & Phelan, J. C. (2001). Conceptualizing stigma. *Annual Review of Sociology*, 27, 363–385. https://doi.org/10.1146/annurev.soc.27.1.363

Paetzold, R. L., Dipboye, R. L., & Elsbach, K. D. (2008). A new look at stigmatization in and of organizations. *Academy of Management Review*, 33(1), 186–193. https://doi.org/10.2307/20159382

Ragins, B. R. (2008). Disclosure disconnects: Antecedents and consequences of disclosing invisible stigmas across life domains. *Academy of Management Review*, 33 (1), 194-215. https://doi.org/10.2307/20159383

Rehman, N., Huang, X., Zhang, L., Mahmood, A., & Zamani, N. (2024). Breaking the stigma: the joint effort of the government, print media, and citizens toward transgender education equality (2018–2022). *Humanities and Social Sciences Communications*, 11(1), 1-13. https://doi.org/10.1057/s41599-024-03128-9

Sandikci, Ö., & Ger, G. (2010). Veiling in style: how does a stigmatized practice become fashionable?. *Journal of Consumer Research*, 37(1), 15-36. https://doi.org/10.1086/649910

Schneider, J., Tinoco, A., Scott, B., Witcomb, G. L., Matheson, E. L., & Diedrichs, P. C. (2024). A systematic review of interventions that aim to reduce implicit and explicit weight biases among fitness professionals. *Recreational Sports Journal*, 48(2), 197–215. DOI: 10.1177/15588661241280200

Sutton, R. I., & Callahan, A. L. (1987). The stigma of bankruptcy: Spoiled organizational image and its management. *Academy of Management Journal*, 30(3), 405–436. https://doi.org/10.2307/256007

Sweileh, W. M. (2019). Bibliometric analysis of literature in AIDS-related stigma and discrimination. *Translational behavioral medicine*, 9(4), 617-628. DOI: 10.1093/tbm/iby072

Zupic, I. ve Čater, T. (2015). Bibliometric methods in management and organization. *Organizational Research Methods*, 18(3), 429-472. doi:10.1177/1094428114562629

İŞLETME YÖNETİMİNDE ÖRGÜTSEL ÇEVİKLİK: BİBLİYOMETRİK BİR ARAŞTIRMA

Dr. Öğr. Üyesi Erman KILINÇ
Niğde Ömer Halisdemir Üniversitesi, ermankilinc@ohu.edu.tr

Prof. Dr. İbrahim YALÇIN
Niğde Ömer Halisdemir Üniversitesi, iyalcin@ohu.edu.tr

ÖZET

Bu çalışmanın amacı, işletme yönetimi alanında yürütülen "örgütsel çeviklik" konulu çalışmaları nitel açıdan ele almaktır. Bu kapsamda, Web of Science (WoS) veri tabanında yer alan 915 adet SSCI, SCI-E ve ESCI makalesi bibliyometrik analize tabi tutulmuştur. Verilerin analizinde RStudio'nun bir uzantısı olan "Bibliometrix" isimli açık kaynak kodlu programdan yararlanılmıştır. Elde edilen bulgular; örgütsel çeviklik konusunun 2000'li yıllardan itibaren ele alınmaya başladığını ve akademik camianın giderek daha fazla ilgisini çektiğini; bu alanda bilgi teknolojileri ve dinamik yeteneklerin büyük öneme sahip olduğunu; Çin, ABD ve Hindistan'ın en çok yayın yapan ülkeler olduğunu; ülkeler arası yayınlardan ziyade ülke içi yayınların daha yaygın olduğunu; en çok atıf alan ülkeler sıralamasında ABD'nin büyük bir farka sahip olduğunu; "entegrasyon, inovasyon, yönetim, girişim çevikliği, karar alma, hız, kaynaklar, büyük veri" anahtar kelimelerinin dört ana tema altında öne çıktığını göstermiştir.

Anahtar Kelimeler: İşletme Yönetimi, Örgütsel Çeviklik, Bibliyometrik Analiz.

GİRİŞ

Günümüz iş dünyası, hızla değişen küresel dinamikler, teknolojik dönüşümler ve giderek artan belirsizlik ortamı içerisinde yeniden şekillenmektedir. Bu ortam, literatürde sıklıkla "VUCA" kavramı (volatility: dalgalanma, uncertainty: belirsizlik, complexity: karmaşıklık, ambiguity: muğlaklık) ile tanımlanmaktadır (Joiner, 2014). Söz konusu yeni düzende, örgütlerin yalnızca stratejik planlamalarla yetinmeyip aynı zamanda esnek, öğrenen ve tepki vermekten ziyade önceden sezinleyip harekete geçebilen yapılar hâline gelmeleri bir gereklilik hâlini almaktadır.

Küreselleşme, dijitalleşme ve teknolojik entegrasyonun etkisiyle artan karşılıklı bağımlılık, örgütlerin sadece iç verimliliği artırmaya odaklanmalarını yetersiz kılmakta; onları dış çevredeki ani değişimlere uyum sağlayabilecek çeviklikte olmaya zorlamaktadır (Schwab & Zahidi, 2020). Bu noktada, rekabet avantajı elde etmenin yolu artık sadece ölçek ekonomileri ya da güçlü hiyerarşik yapılarla değil; stratejik çeviklik, sürekli yenilik üretme kapasitesi ve kaynakların dinamik biçimde yeniden konumlandırılabilmesi gibi yetkinliklerle sağlanmaktadır (Kotter, 2014; McGrath & MacMillan, 2009).

Özellikle KOVİD-19 pandemisi, mevcut organizasyonel yapıların kırılganlığını ve geleneksel rekabet stratejilerinin yetersizliğini açık biçimde ortaya koymuştur. Pandemi, kurumların ani değişimlere hızla tepki verme ve belirsizliği yönetme becerisini sadece rekabet unsuru değil, aynı zamanda bir hayatta kalma kriteri hâline getirmiştir (Barlette & Baillette, 2020). Organizasyonların hayatta kalmalarını kolaylaştıracak örgütsel çeviklik, hem mevcut tehditleri hem de ortaya çıkan fırsatları erken aşamada algılama ve bunlara zamanında, etkili bir şekilde yanıt verebilme kapasitesi olarak öne çıkmaktadır (Felipe vd., 2020).

Ampirik araştırmalar, çevik yapıya sahip örgütlerin finansal performanslarının daha yüksek olduğunu ve bu firmaların değişen pazar koşullarında sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmede daha başarılı

olduklarını göstermektedir (Inman vd., 2011; Wang vd., 2013). Bu bağlamda çeviklik, sadece bir operasyonel esneklik değil, aynı zamanda stratejik bir yetkinlik olarak değerlendirilmektedir.

Öte yandan örgütsel çeviklik, yalnızca yapısal dönüşümle açıklanabilecek bir kavram değildir. Bu yetkinlik, aynı zamanda sosyal sermaye, güvene dayalı bilgi paylaşımı, kurumsal öğrenme ve kültürel dirençlilik gibi çok katmanlı unsurlarla doğrudan ilişkilidir. Örgütte ortaya çıkan bireyler arası ilişkiler, ortak değerler ve bilgi akışının etkinliği, çevikliğin gerçek potansiyelini belirlemektedir. Ne var ki, bu ilişkisel boyutları inceleyen ampirik çalışmalar hâlen sınırlı sayıdadır ve özellikle KOBİ'ler gibi kaynak kısıtı yaşayan işletmeler için, iş birliğine dayalı yenilikçilik stratejilerinin çeviklik üzerindeki etkileri henüz yeterince açığa çıkarılmamıştır (Hatzijordanou vd., 2019).

Bu çalışmada öncelikli olarak örgütsel çeviklik konusu kavramsal açıdan ele alınacak, örgütsel çevikliğin üç boyutuna değinilecek ve ardından örgütsel çeviklik ile ilgili bibliyometrik analiz gerçekleştirilecektir. Analiz kapsamında *kelime bulutu, ülkeler, dergiler ve yazarlar bazında istatistikler, atıfların yapısı ve atıflara dair diğer bilgiler, birbirleriyle ilişkili anahtar kelimeler, tematik haritalar ve ülkeler bazında yayınların gelişimine* dair bilgiler görseller aracılığıyla sunulacaktır. Çalışmanın, örgütsel çeviklik konusuna katkı sunması amaçlanmaktadır.

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Örgütsel Çeviklik ve Dinamik Yetenekler

Günümüzde örgütler, hızla değişen piyasa koşulları, teknolojik gelişmeler, küreselleşme ve dijital dönüşüm gibi pek çok faktörün etkisiyle ciddi belirsizliklerle karşı karşıyadır. Bu ortamda geleneksel organizasyonel yapılar ve yönetim anlayışları yetersiz kalmakta, işletmelerin çevresel değişimlere hızla uyum sağlayabilmesi için yeni kabiliyetler geliştirmesi gerekmektedir. Bu noktada, örgütsel çeviklik kavramı hem akademik literatürde hem de uygulamada dikkat çeken stratejik bir yetkinlik olarak ön plana çıkmaktadır.

John P. Kotter (2014), köklü işletmelerin çoğunun hâlâ verimliliğe odaklı yapılarla yönetildiğini ve stratejik çeviklikten yoksun olduğunu ifade etmektedir. Yazara göre geleneksel hiyerarşik yapı ve süreçler, günümüzün hızla değişen dünyasında rekabet üstünlüğü sağlamak için yeterli değildir. Nitekim *Agility Forum* tarafından yapılan tanıma göre örgütsel çeviklik, "dinamik, sürekli ve sıklıkla öngörülemeyen değişim koşullarında işlevsel kalabilme ve rekabet edebilme yeteneği"dir (Sarkis, 2001).

Örgütsel çeviklik, çok boyutlu ve bağlama özgü bir yapıdır. Yang ve Liu (2012) bu kavramı "çevresel değişimi algılama, bu değişimlere hızla yanıt verme ve kaynakları, süreçleri, bilgiyi ve kabiliyetleri esnek biçimde yeniden yapılandırabilme yetisi" olarak ifade etmektedir. Bu tanım, çevikliğin yalnızca bir tepki verme mekanizması olmadığını, aynı zamanda proaktif, stratejik ve öğrenen bir organizasyon olmayı da içerdiğini göstermektedir.

Çevikliğin geliştirilmesinde temel faktörlerden biri, dinamik yetkinliklerin kurumsal yapılara entegre edilmesidir (Sune ve Gibb, 2015). Koordinasyon, iş birliği, yetkinlik geliştirme ve bağlantısallık gibi kabiliyetler, çevik organizasyonların temel taşıdır (Gulati, 2007). Goldman ve arkadaşları (1995), çevik işletmelerin yetkinliklerini dört stratejik boyutta gruplandırmıştır*: müşteri değerinin artırılması, iş birliği yoluyla rekabet avantajı sağlanması, belirsizlikle başa çıkma becerisi ve kilit bilgi ile çalışanlardan maksimum yararlanma.*

Meredith ve Francis (2000) ise rekabet avantajının artık sadece fiyat üzerinden değil, *yenilik hızı, özelleştirme düzeyi, hacim esnekliği, çeşitlilik ve hızlı yanıt verme yeteneği* gibi çeviklik odaklı kriterler üzerinden sağlandığını ifade etmektedir. Yazarlar, çevik olmayan organizasyonların bu yeni müşteri beklentilerine cevap verememesi durumunda varlıklarını sürdüremeyeceğini öne sürmektedir.

Örgütsel Çevikliğin Boyutları

Örgütsel çeviklik, yalnızca değişime tepki verme değil aynı zamanda değişimi öngörebilme, şekillendirme ve stratejik olarak yönlendirme becerilerini kapsamaktadır. Bu kabiliyetler; *stratejik*

çeviklik, operasyonel çeviklik ve lider çevikliği olmak üzere üç ana boyutta ele alınmakta ve aşağıda açıklanmaktadır (Joiner, 2018):

1. Stratejik Çeviklik: İşletmelerin stratejik yönelimlerini ve kaynak tahsisini çevresel değişimlere göre yeniden yapılandırabilme yeteneğini ifade etmektedir. Doz ve Kosonen (2008), stratejik çevikliği *stratejik hassasiyet, kolektif kararlılık ve kaynak likiditesi* olmak üzere üç unsurla tanımlamaktadır. Bu sayede işletmeler, ani pazar fırsatlarını algılayabilmekte ve stratejik yönlerini hızla dönüştürebilmektedir. Jadoul ve arkadaşlarının (2020) aktardığına göre, stratejik çevikliği yüksek firmalar pandemi sürecinde rakiplerine kıyasla %30 daha hızlı toparlanmaktadır. Teece (2007) ise bu kavramı dinamik yeteneklerin bir bileşeni olarak görmekte ve rekabet avantajının sürdürülebilirliğinde kilit bir unsur olduğunu belirtmektedir.

2. Operasyonel Çeviklik: İşletmelerin süreçlerini hızla yeniden tasarlayarak müşteri taleplerine göre üretim gerçekleştirebilme kapasitesini ifade etmektedir. Yalın üretim, modüler sistemler ve bilgi teknolojileri bu çevikliğin temel araçları arasında yer almaktadır. Operasyonel çevikliği yüksek firmalar müşteri memnuniyetinde ve ürün geliştirme hızında ise daha yüksek performanslar sergileyebilmektedir. Toyota'nın *tam zamanında üretim* (Just in Time: JIT) modeli ve Amazon'un *esnek tedarik stratejisi* operasyonel çevikliğe birer örnektir.

3. Lider Çevikliği: Yöneticilerin belirsizlik ortamında esnek düşünerek hızlı ve etkili kararlar alabilme becerilerini kapsamaktadır. Yukl (2012), bu çevik türünü öğrenmeye açıklık, hızlı karar alma ve vizyon geliştirme gibi becerilerle ilişkilendirmektedir. Joiner ve Josephs (2007) ise çevik liderlerin sistemsel düşünme ve koçluk becerilerine sahip olduğunu vurgulamaktadır. Lider çevikliği yüksek yöneticilere sahip firmalar, kriz anlarında çalışan bağlılığını %40 daha fazla koruyabilmekte ve karar alma hızlarında %25 artış sağlamaktadır. Dijital teknolojiler, liderlik çevikliğini desteklemekte ve örgütsel çevikliği pekiştirmektedir (Brenner, 2018; Vial, 2019).

ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Verileri elde etme aşamasında "İşletme Yönetiminde Örgütsel Çeviklik" başlığına uygun çalışmaları belirlemek amacıyla çeşitli filtreleme adımları uygulanmıştır. Bu kapsamda; başlığında "organizational agility" ifadesi yer alan, İngilizce dilinde yazılmış, "business" veya "management" alt kategorilerindeki WoS veri tabanında yer alan ve tüm zamanları kapsayan makaleler veri kaynağı olarak kullanılmış ve BibTex raporu oluşturulmuştur.

Verilerin Analizi

Veriler analiz edilirken, nitel araştırma yöntemlerinden biri olan *içerik analiz yöntemi* tercih edilmiştir. İşletme yönetiminde "örgütsel çeviklik" konulu 915 SSCI, SCI-E ve ESCI makalesi, belirli araştırma sorularına dayalı olarak *RStudio* tabanlı *Bibliometrix* programı yardımıyla analiz edilmiştir. Bu doğrultuda, öncelikli olarak veri setine ilişkin betimsel istatistikler sunulmuş ardından kelime bulut diyagramı çıkarılmış, konuyla ilgili öne çıkan ülke, dergi ve yazarlara yer verilmiş, ülkeler arasındaki yayın iş birliği grafiği ve bu konuda en çok yayın yapan ülkelerin yıllar içerisindeki makale üretme eğrileri elde edilmiştir.

BULGULAR VE TARTIŞMA

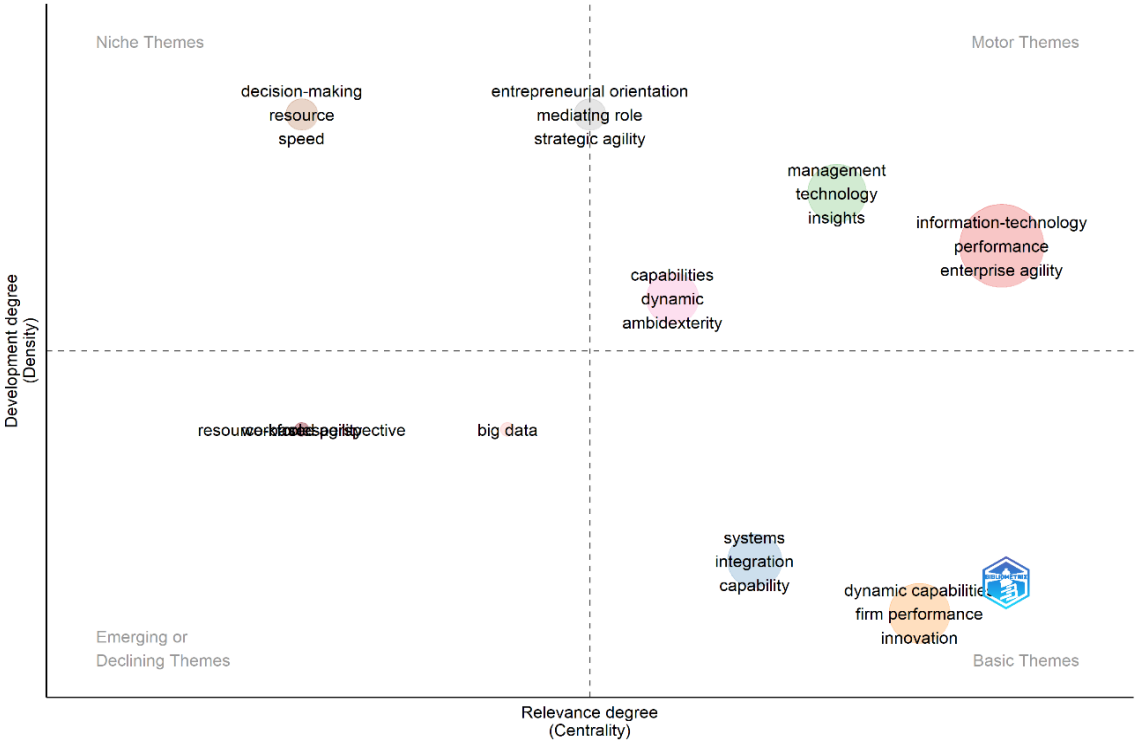
Elde edilen bulgulara göre, örgütsel çeviklik konusuyla ilgili yayınların 2005 yılından başlayarak zaman içerisinde arttığı ve daha çok ülkeyi kapsadığı gözlenmiş ve yayınların yıllık artış oranı %5,7 olarak ölçülmüştür. Bu durum, örgütsel çevikliğe yönelik akademik ilginin zaman içerisinde giderek arttığını göstermektedir. Toplam yazar sayısına bakıldığında, 153 sayısına ulaşılmış ve analize tabi tutulan makalelerin 3.045 genel atıf aldığı görülmüştür. Bulgulara yönelik daha detaylı bilgiler, görseller aracılığıyla aşağıda sunulmaktadır.

Şekil 1: Kelime Bulutu



Kelime bulutu, nitel araştırmalarda sıklıkla kullanılan ve kelimeleri frekanslarına göre boyutlandıran bir görsel araçtır. Buna göre, örgütsel çeviklik çalışmalarında en çok kullanılan kelimeler "bilgi teknolojisi, performans, dinamik yetenekler" olmuştur. Kelime bulutunu oluşturan diğer 22 kelime yukarıdaki gibidir.

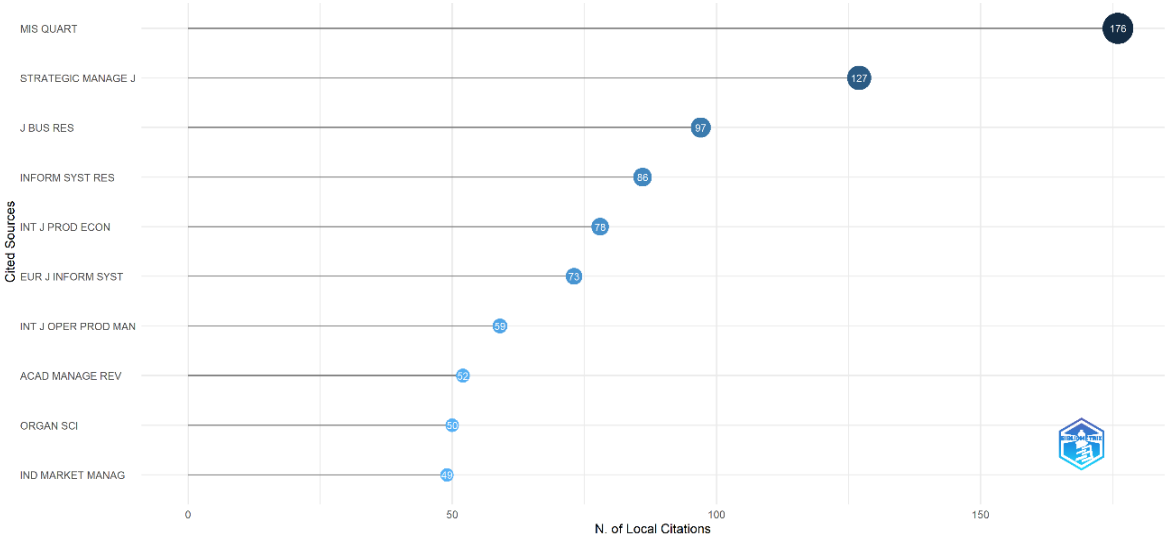
Şekil 2: Tematik Harita



Tematik harita, bibliyometrik araştırma neticesinde elde edilen dört ana temayı (temel, motor, niş, yükselen/azalan temalar) ifade etmektedir ve çalışmanın bulguları arasında önemli bir yere sahiptir. *Temel temalar*, yıllar boyunca birçok çalışmada sıkça kullanılan anahtar kelimeleri ifade etmektedir. Bu kategoride "entegrasyon, yetenek, inovasyon" kelimeleri öne çıkmıştır. *Motor temalar*, son yıllarda dikkat çeken ve popülerleşen anahtar kelimeleri göstermektedir. Burada yer alan araştırma eğilimlerini takip etmek, araştırmacılar için yön göstericidir. Bu grupta öne çıkan kelimeler "yönetim, teknoloji, girişim çevikliği" olmuştur. *Niş temalar*, alanda yeterince incelenmemiş anahtar kelimelerden oluşmaktadır. Bu alanlara odaklanan araştırmacılar, farklılaşma açısından avantaj sağlayabilecektir.

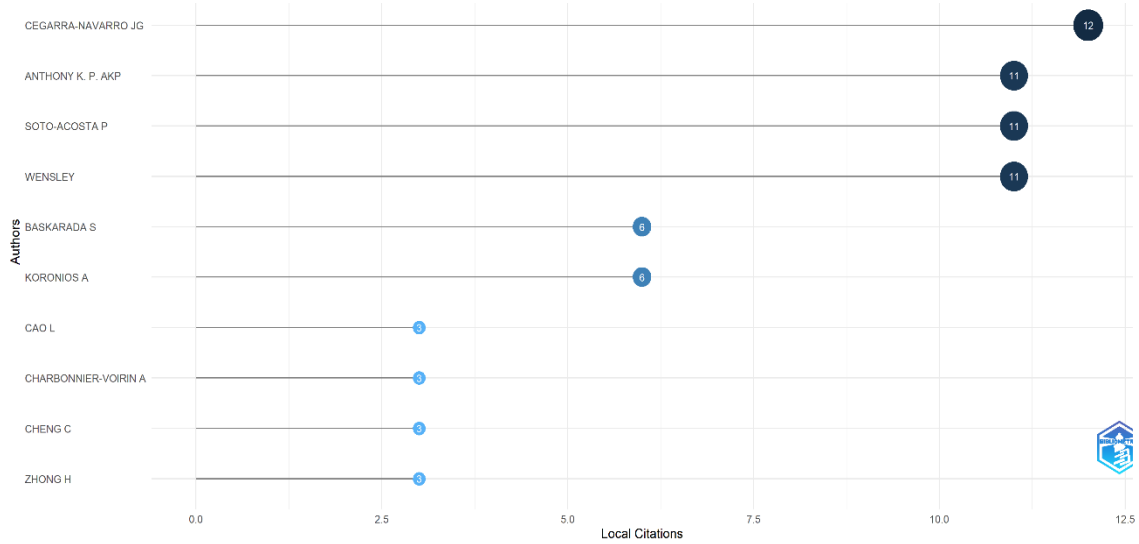
Niş temalarda öne çıkan kelimeler "karar alma, kaynak, hız" olarak bulunmuştur. *Yükselen/azalan temalar* ise ya aşırı kullanımdan dolayı güncelliğini yitirmekte olan ya da yeni ortaya çıkmış ve henüz yeterince çalışılmamış anahtar kelimeleri içermektedir. Bu kelimeler zamanla haritadan kaybolabilmekte ya da diğer temalara geçiş yapabilmektedir. Bu kategoride en sık karşılaşılan kelimeler "kaynaklar, bakış açısı, büyük veri" şeklindedir.

Şekil 3: En Çok Lokal Atıf Alan Dergiler



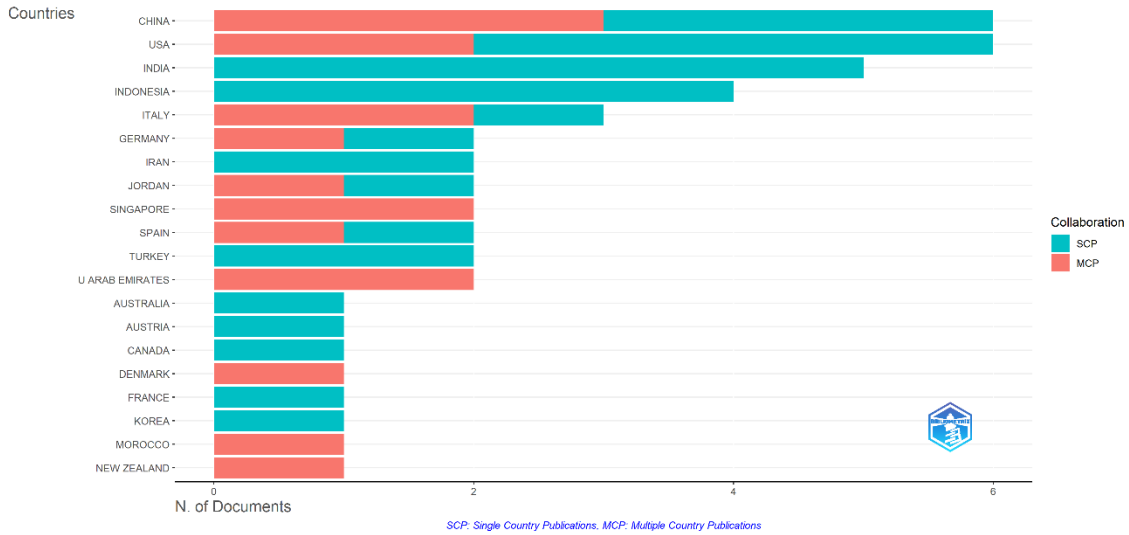
Makalelerde dergi seçimi oldukça önemli bir husustur. Yukarıda yer alan görsel, örgütsel çeviklik konusunda en çok lokal atıf alan dergileri ifade etmekte ve bu konuda çalışmayı düşünen akademisyenlere yol göstermektedir. Lokal atıfların genel atıflardan farkı, yalnızca spesifik bir alanla sınırlandırılmış olmalarıdır. Buna göre sırasıyla "MIS Quarterly, Strategic Management Journal, Journal of Business Research" dergileri en çok atıflara sahip olmuştur. Bu atıflar sırasıyla 176, 127 ve 97 olarak ölçülmüştür.

Şekil 4: En Çok Lokal Atıf Alan Yazarlar



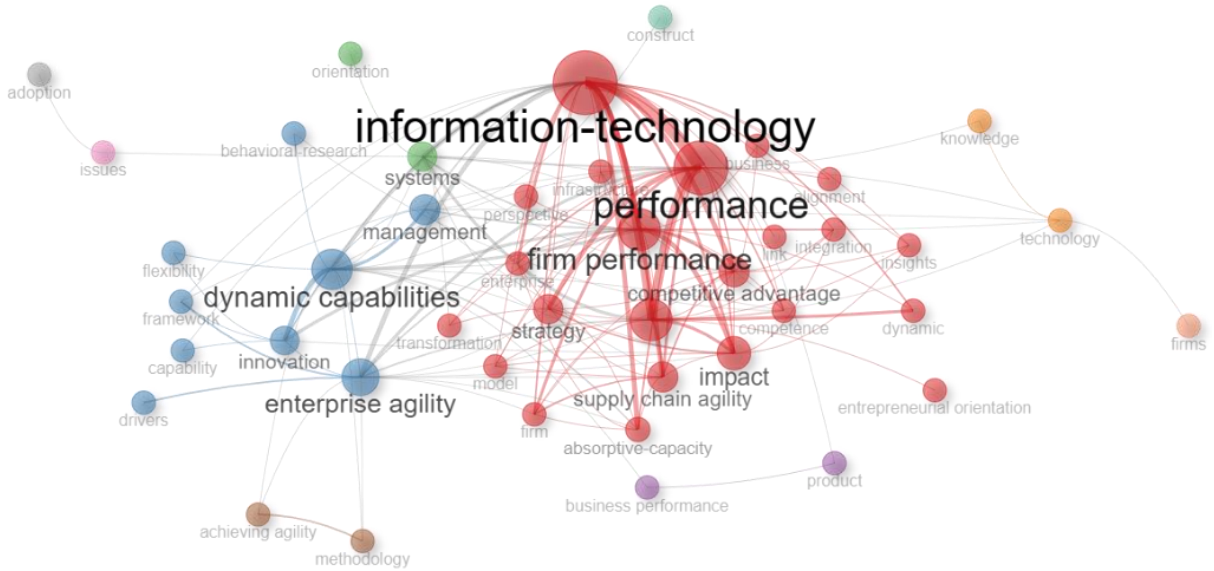
Günümüzde pek çok yazar, belirli spesifik konular üzerinde yoğunlaşmakta ve o alanda eserler üretmektedir. Bu durum, üzerinde çalışılan konuyla ilgili öne çıkan yazarları belirlemeyi önemli kılmaktadır. Şekil 4, stratejik çeviklik konusunda en çok lokal atfa sahip olan 10 yazarı göstermektedir. Burada ilk üç sırayı "Juan Gabriel Cegarra Navarro, Anthony K.P., Soto Acosta" almıştır.

Şekil 5: Ülkeler Bazında Tekil/Ortak Yayınlar



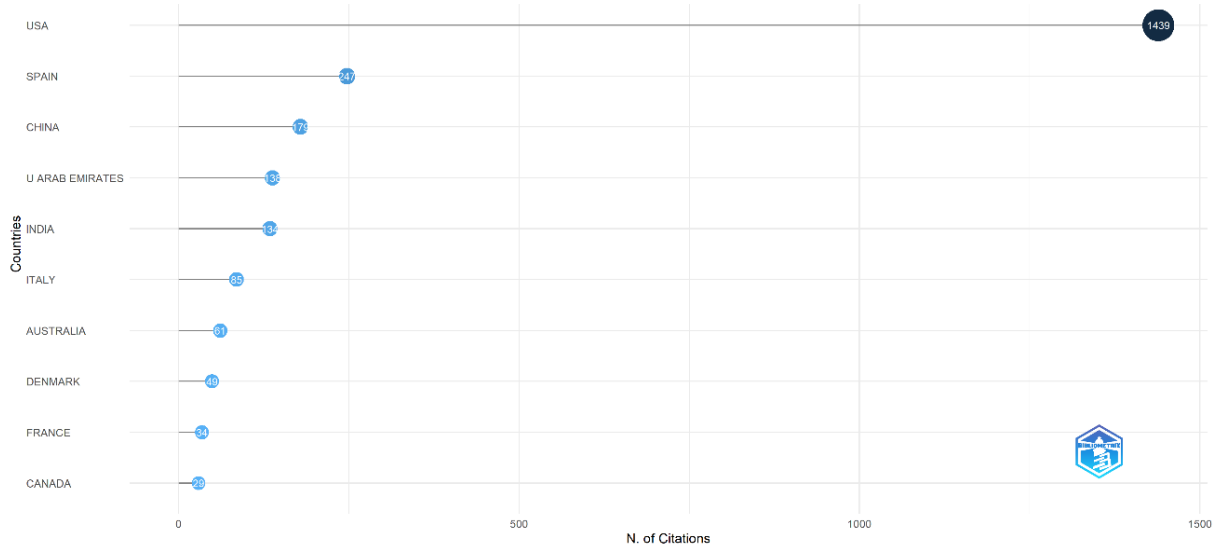
Makalelerin tek bir ülkeden mi çıktığı yoksa ülkeler arası iş birliği neticesinde mi üretildiği konusu pek çok nitelikli yayınevi için önem arz etmektedir. Kültürler arası çalışmaları ifade eden Şekil 5, temelde tekil ülke yayınları (SCP) ve çoklu ülke yayınları (MCP) olarak ikiye ayrılmaktadır. Buna göre, en çok yayının yapıldığı ülkeler Çin, ABD ve Hindistan olmuştur. Bu yayınların daha çok SCP kapsamında değerlendirildiği, başka bir ifadeyle ülkeler arası eserler olmadıkları gözlenmiştir.

Şekil 6: Anahtar Kelime İlişkileri



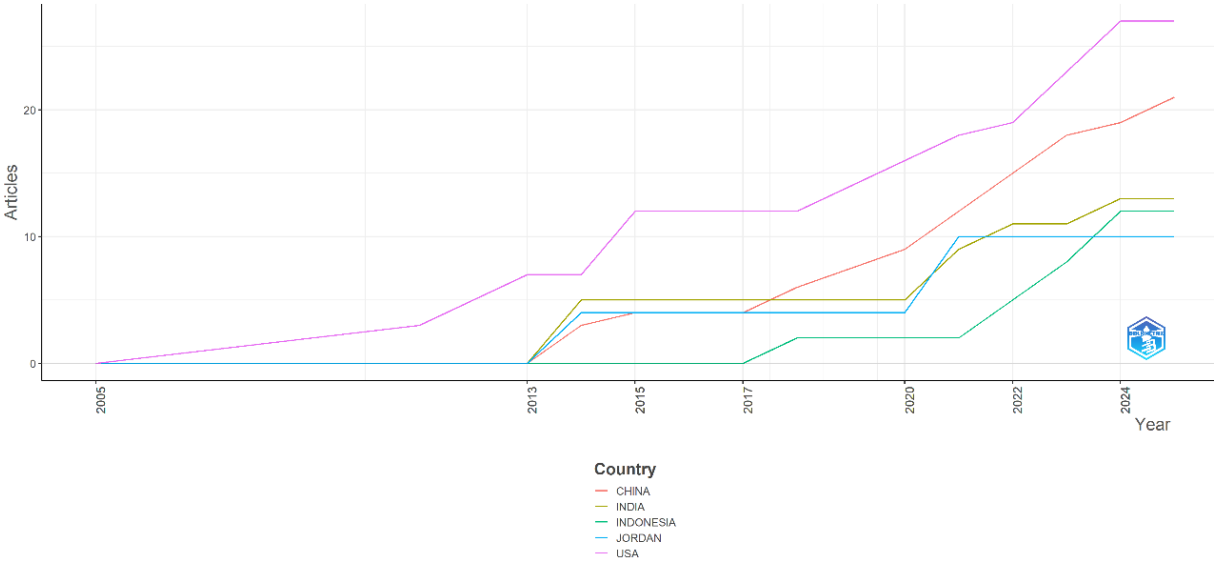
Şekil 6, örgütsel çeviklik konusunda ele alınan 915 makalede öne çıkan anahtar kelimelerin birbirleriyle olan ilişkisini temsil etmekte ve kümelere ayırmaktadır. Buna göre, her bir küme farklı renkte temsil edilmekte ve kelimelerin kullanım sıklığına bağlı olarak farklı ölçülerde gösterilmektedir. Analiz sonuçlarına göre birbirleriyle en sık etkileşim içinde olan kelimeler "bilgi teknolojisi, performans ve dinamik yetenekler" olmuştur.

Şekil 7: En Çok Atıf Alan Ülkeler



Yukarıdaki şekil, örgütsel çeviklik konulu makalelerden çok atıf alan ülkeleri temsil etmektedir. Buna göre "ABD, İspanya ve Çin" ilk üç sırayı paylaşmışlardır. Ülkelerin aldıkları atıf oranları ise sırasıyla 1.439, 247 ve 179 olmuştur. Bu durum, ABD'nin diğer ülkelere kıyasla bu konuda ne kadar baskın rol üstlendiğini ortaya koymaktadır.

Şekil 8: Ülkelerin Yıllara Göre Ürettikleri Eserler



Şekil 8, örgütsel çevikliğin ülkeler bazında yıllara göre ürettikleri makaleleri ifade etmektedir. Bu doğrultuda, ilk eserlerin 2000'li yılların başlarında üretilmeye başlandığı, başka bir deyişle konunun henüz çok yeni olduğu ve yıllar içerisinde giderek artan öneme sahip olduğu ve ABD, Çin ve Hindistan'ın bu ivmede başı çektikleri görülmektedir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu çalışmada, WoS veritabanında yer alan ve işletme yönetiminde "Örgütsel Çeviklik" konusunu ele alan makaleler analiz edilmiştir. Farklı filtreleme adımlarının uygulanmasının ardından İngilizce yazılmış toplam 915 SSCI, SCI-E ve ESCI makalesi belirlenmiş ve bibliyometrik analize tabi tutulmuştur.

Elde edilen bulgulara göre, örgütsel çeviklik konusundaki çalışmaların 2005 yılından itibaren başladığı ve zaman içerisinde giderek daha popular hâle geldiği belirlenmiştir. Benzer şekilde, atıf sayılarındaki

artış da konunun daha fazla akademisyenin ilgisini çekmeye başladığını ve hâlen güncel olduğunu ortaya koymuştur. Araştırmanın diğer bulgusuna göre, araştırmacıların en çok kullandığı kelimeler "bilgi teknolojisi, performans, dinamik yetenekler" olmuştur. Bu durum, yapay zekânın her geçen gün kendisini yenilediği günümüz koşullarında örgütlerin bilgi odaklı ve dinamik özelliklere sahip olması gerektiğinin göstergesidir. Örgütsel çevikliğe sahip olmak isteyen örgütlerin büyük veri analitiği yapabilmelerinin, karar almada hızlı olmalarının, oryantasyon yeteneklerinin ve inovasyon odaklı olmalarının gerektiği de yine tematik harita analizi sonucunda tespit edilmiştir. Örgütsel çeviklik konusunda en çok atıf alan derginin MIS Quarterly olduğu ve en çok atıf alan yazarın Juan Gabriel Cegarra Navarro olduğu da diğer bulgular arasında yerini almıştır. Ülkeler bazında bakıldığında, daha çok ülke içi çalışmaların tercih edildiği ve bu konuda ilk üç sırayı ABD, Çin ve Hindistan'ın aldığı görülmüştür. Bu, ülkeler arasında yürütülecek çalışmalara daha fazla ihtiyaç duyulduğunun bir göstergesidir. Anahtar kelimeler ve onların arasındaki ilişkilere bakıldığında, bilgi teknolojileri ile firma performansı arasında yakın bir bağ kurulduğu gözlenmektedir. Atıf sayılarına bakıldığında ise ABD'nin kendisini takip eden dokuz ülkeden daha fazla atıf elde ettiği görülmektedir. Bu durum, örgütsel çeviklik konusunda ABD'nin öncülük ettiğine işaret etmektedir.

Bu araştırmanın hem örgütsel çeviklik alanında eserler üreten yazarlara kılavuzluk etmesi hem de stratejik çeviklik konusundaki faaliyetlerini gözden geçirmek ve kendilerini yenilemek isteyen örgütlere fikir vermesi hedeflenmektedir. Öte yandan, çalışmanın kısıtlılıkları bağlamında, sonraki çalışmaların daha fazla araştırmayı kapsaması, farklı veri tabanlarına ait verileri analiz etmesi ve stratejik çeviklik konusuna benzer konularla karşılaştırmalı analizler yapması önerilmektedir.

KAYNAKÇA

Barlette, Y., & Baillette, P. (2022). Big data analytics in turbulent contexts: towards organizational change for enhanced agility. *Production, Planning & Control, 33*(2-3), 105-122.

Brenner, B. (2018). Transformative sustainable business models in the light of the digital imperative-A global business economics perspective. *Sustainability, 10*(12), 4428.

Doz, Y. and Kosonen, M. (2007). *Fast strategy: How strategic agility will help you stay ahead of the game.* Philadelphia: Wharton School Press.

Felipe, C. M., Roldán, J. L., & Leal-Rodríguez, A. L. (2016). An explanatory and predictive model for organizational agility. *Journal of Business Research, 69*(10), 4624-4631.

Goldman, S. L., Nagel, R. N., & Preiss, K. (1995). *Agile competitors and virtual organizations: strategies for enriching the customer.* New York: Van Nostrand Reinhold.

Gulati, R. (2007). Silo busting. *Harvard Business Review, 85*(5), 98-108.

Hatzijordanou, N., Bohn, N., Terzidis, O., 2019. A systematic literature review on competitor analysis: status quo and start-up specifics. *Management Review Quarterly* 69, 415–458.

Inman, R. A., Sale, R. S., Green Jr, K. W., & Whitten, D. (2011). Agile manufacturing: relation to JIT, operational performance and firm performance. *Journal of Operations Management, 29*(4), 343-355.

Joiner, B. (2008). Leadership agility: Five levels of mastery. *Strategic Direction, 24*(10), 96-98.

Joiner, B. (2019). Leadership Agility for organizational agility. *Journal of Creating Value, 5*(2), 139-149.

Joiner W. B., Josephs S. A. (2007). *Leadership agility: Five levels of mastery for anticipating and initiating change*. San Francisco: Jossey-Bass/Wiley.

Kotter, J. P. (2014). *Accelerate: Building strategic agility for a faster-moving world*. Boston: Harvard Business Review Press.

McGrath, R. G., & MacMillan, I. C. (2009). *Discovery-driven growth: A breakthrough process to reduce risk and seize opportunity*. Boston: Harvard Business Press.

Jadoul, Q., Nascimento, A., Salo, O., & Willi, R. (2020). *Agility in the time of COVID-19: changing your operating model in an age of turbulence*. McKinsey and Company. http://www.mc kinsey.com/business-functions/people-and-organizational-performance/our-insights/agility-in-the-time-ofcovid-19-changing-your-operating-model-in-an-age-of-turbulence.

Meredith, S., & Francis, D. (2000). Journey towards agility: the agile wheel explored. *The TQM magazine, 12*(2), 137-143.

Sarkis, J. (2001). Benchmarking for agility. *Benchmarking: An International Journal, 8*(2), 88–107.

Schwab, K., & Zahidi, S. (2020, December). *Global competitiveness report: Special edition 2020*. World Economic Forum.

Sune, A., & Gibb, J. (2015). Dynamic capabilities as patterns of organizational change: An empirical study on transforming a firm's resource base. *Journal of Organizational Change Management, 28*(2), 213-231.

Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal, 28*(13), 1319-1350.

Vial, G. (2019). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *The Journal of Strategic Information Systems, 28*(2), 118-144.

Wang, Y., Lo, H. P., & Yang, Y. (2004). The constituents of core competencies and firm performance: evidence from high-technology firms in China. *Journal of Engineering and Technology Management, 21*(4), 249-280.

Yang, C., & Liu, H. M. (2012). Boosting firm performance via enterprise agility and network structure. *Management Decision, 50*(6), 1022-1044.

Yukl, G. (2012). *Leadership in organizations*. United Kingdom: Pearson Publications.

İŞLETMELERDE YAPAY ZEKA KULLANIMININ YÖNETİM İŞLEVLERİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİNE YÖNELİK NİTEL BİR ARAŞTIRMA

Dr.Öğr. Üyesi Semiha KILIÇASLAN
Malatya Turgut Özal Üniversitesi, semiha.kilicaslan@ozal.edu.tr

Prof.Dr. Neslihan DERİN
İnönü Üniversitesi, nesliha.derin@inonu.edu.tr

ÖZET

İşletmelerde yapay zeka kullanımının yönetim işlevleri üzerindeki etkilerini araştırmak bu araştırmanın amacını oluşturmaktadır. Yapay zeka, akıllıca hareket etme yeteneğine sahip, dış çevreden alınan verileri doğru bir şekilde yorumlayarak belirli görevleri yerine getiren; bilişsel, sosyal ve duygusal zeka ile insan davranışlarını yeniden üretme yeteneğine sahip sistemler olarak açıklanmaktadır. Yöneticilerin temel uğraş alanı olan karar verme yetkisinin yapay zekaya devredilmesi durumunda örgütler köklü bir değime uğramaktadır. Yapay zeka uygulamalarının en büyük etkisinin planlama, kaynak tahsisi, raporlama, koordinasyon ve kontrol işlevlerinde etkili olacağı düşünülmektedir. Yöneticilerin yapay zeka uygulamalarına bakış açısını belirlemek ve hangi yönetsel işlevlerde yapay zeka uygulamalarını kullandıklarını belirlemek çalışmanın araştırma sorularını oluşturmaktadır. Araştırmada nitel araştırma yöntemi uygulanmış olup, veriler yüz yüze görüşme tekniği ile elde edilmiştir. Yönetsel işlevler üzerinde yapay zeka teknolojilerinin etkisini belirlemeye dönük olarak yöneticiler üzerinde yürütülen bu çalışmada, yapay zeka teknolojilerinin yöneticiler tarafından oldukça kabul gördüğü ve bu teknolojileri iş yaşamının bir parçası haline getirmeye hazır oldukları sonucuna ulaşılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Yapay zeka, yönetici, yönetim işlevleri.

GİRİŞ

Yapay zeka tabanlı çözümler, akıllıca hareket etme yeteneğine sahip olan, dış çevreden alınan verileri doğru bir şekilde yorumlayarak belirli görevleri yerine getiren, bilişsel, sosyal ve duygusal zeka ile insan davranışlarını yeniden üretme yeteneğine sahip sistemler olarak tanımlanmaktadır (Johnson vd.,2022). Yöneticinin; planlama, organizasyon, yürütme, eşgümleme ve kontrol işlevlerinden oluşan yönetim işlevi, günümüzde yapay zeka uygulamaları tarafından yerine getirilmektedir. Phillips-Wren (2012)'de ifade edildiği gibi yapay zeka temelli ya da akıllı karar destek sistemleri bir çok alanda kullanılmaktadır. Bu alanların başında finans, pazarlama, ticaret, siber güvenlik gibi alanlar gelmektedir. Yapay zeka araçları kararları etkileyebilecek büyük veri kaynaklarından bilgileri toplayıp, bu bilgilerdeki ilişkileri bularak, insan yeteneklerini geliştirmek için kullanılmaktadır. Yapay sinir ağları, bulanık mantık, olasılıklı akıl yürütme gibi araçlar karar destek sistemleri ile birleştirildiğinde karar vericiye alternatifleri değerlendirmesinde ve seçmesinde yardımcı olmaktadır. Yöneticilerin en önemli işlevinin örgütsel kararlar almak ve alınan kararların başarıyla uygulanması için çalışanları yönlendirmek olduğu düşünüldüğünde, karar verme süreci ve alınan kararların niteliği hem örgütün hem de yöneticinin başarısını etkileyecektir. Bu nedenle araştırmacılar alınan kararların niteliğini artırmak amacıyla bilgisayar teknolojilerinden yararlanmak için araştırmalarını devam ettirmektedirler. Aladağ'a göre (2024) yapay zekanın veri işleme yeteneği stratejik karar alma süreçlerini iyileştirerek, risk yönetiminin daha başarılı yürütülmesini sağlamaktadır. Ayrıca yapay zeka teknolojileri mevzuata uyumu kolaylaştırarak kurumsal şeffaflığında gerçekleşmesini sağlamaktadır. Rakiplerine karşı rekabet avantajı sağlaması ve paydaşlarıyla güçlü ilişkiler kurulmasına sağladığı katkı ise yapay zeka teknolojilerinin diğer faydaları arasında sayılmaktadır. Von Krogh (2018), karar alma yetkisinin yapay zekaya devredilmesi durumunda örgütlerin bütünsel

anlamda köklü bir değişime uğrayacağını ifade etmiştir. Veri akışı, karar alma sürecinde yer alan birimleri dolaşmak zorunda kalmadan veri işleme algoritmaları etrafında merkezileşebilmekte ve kararla ilgili girdi sağlayan insanların yerini alabilmektedir. Dewhurst ve Willmot'a (2014) göre yapay zekanın işlevleri geliştikçe bilgiler bürokratik değil, demokratik bir şekilde ilerleyerek, karar almak için üst düzey yönetime başvurma gereği duymadan örgüt kendi kendini yönetme becerisi kazanacaktır. İş birimleri ise üst düzey yönetime rapor vermeye devam etmekle birlikte, akıllı bilgisayarlara gelen güçlü verilerle daha doğru kararlar alabileceklerdir. Kararların sonuçlarını gözden geçirmek, etkilerini üst yönetimle paylaşmak, alt kademe yöneticilere yeni güç kaynakları sağlayacaktır. Bilginin bir güç kaynağı olarak, kurumsal hiyerarşide yukarı doğru tek yönde hareket ettiği komuta-kontrol tabanlı yönetim sürecinden farklı bir aşamaya geçilecektir. Yapay zeka, makine öğrenimi modellerinde algoritmalar ve daha fazla girdi verisi nedeniyle karar destek sistemini hızlandırırken, kazanılan deneyimlerle birlikte çalışanlarda yapay zekanın avantajları ve sınırları konusunda daha çok bilgi sahibi olmaktadırlar (Johnson vd.,2022). Thomas vd. (2016), Akılı makinalar, farklı senaryoları, yenilikçi yaklaşımları ve hatta ilk bakışta görünmeyen alternatiflerin bile çok hızlı değerlendirmesini sağlayarak, zamanı sınırlı olan üst düzey yöneticilerin geleceğe dair ip uçları elde etmesini sağlayabilecektir. Bununla birlikte riskli görünen olasılıklardan ise yöneticinin sürecin en başında kaçınmasını sağlayacaktır. Bu durum üst düzey yöneticilerin karar alma hızını artırarak alternatif gelecekler üzerinde düşünmelerinde de teşvik edici rol oynayacaktır.

Yapılan literatür incelemesi sonucunda yapay zekanın yönetim işlevleri üzerindeki etkilerini belirlemek bu araştırmanın sorunsalını oluşturmaktadır. Bu kapsamda, yöneticilere aşağıdaki sorular yöneltilerek yapay zekanın yönetim işlevlerine olan etkisine cevap aranmaya çalışılmıştır.

1- Yapay zeka teknolojiler ile ilgili bilgi düzeyiniz nedir?

2- Yönetici olarak hangi yönetsel görevlere daha çok zaman harcıyorsunuz? (Karar Verme, Planlama, Problem Çözme, Kaynak Tahsisi, Liderlik, Koordinasyon, Kontrol ve Strateji Geliştirme)

3- Yapay zeka teknolojilerini yönetsel işlevlerde kullanıyor musunuz?

4- Yönetsel görevlerden hangilerini yapay zeka teknolojilerine devretmeyi tercih edersiniz.

5- Yapay zeka teknolojilerinin yönetsel görevlerde kullanımının varsa olumlu sonuçlarını nasıl açıklarsınız?

6- Yapay zeka teknolojilerinin yönetsel görevlerde kullanımının varsa olumsuz sonuçlarını nasıl açıklarsınız?

ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Bu çalışmada araştırma yöntemi olarak nitel araştırma, araştırma tasarımı olarak ise fenomenolojik yaklaşım benimsenmiştir.

Evren ve Örneklem

Araştırma Malatya ilinde yer alan yöneticiler üzerinde gerçekleştirilmiştir.

Veri Toplama Aracı ve Verilerin Analizi

Veri toplama aracı olarak 6 maddelik araştırma soruları kullanılmıştır. Katılımcılarla yüz yüze görüşme yöntemiyle veriler elde edilmiştir. Kodlar, kategoriler ve temalar oluşturularak içerik analizi yapılmıştır. Katılımcıların verdiği yanıtlardan doğrudan alıntı yapılarak bulgular elde edilmiştir.

BULGULAR VE TARTIŞMA

Yöneticilerle yapılan görüşmeler sonunda yöneticilerin yapay zeka teknolojilerini en çok; veri analizi ve yorum, planlama, karar alma ve de raporlama süreçlerinde kullandıkları tespit edilmiştir. Özellikle hizmet sektöründe faaliyet gösteren yöneticiler; müşteri davranışlarını analiz etme ve buradan elde ettikleri bilgileri satışa dönüştürme konusunda yapay zeka teknolojilerinden sıklıkla yararlandıklarını

ifade etmişlerdir. Bununla birlikte geleceğe dönük satış tahminleri yapma, stok tahmini, risk analizi gibi konuları da yapay zeka teknolojileri kullanarak planlama işlevini daha başarılı bir şekilde gerçekleştirdiklerini açıklamışlardır. Yapay zeka teknolojileri hakkındaki bilgilerini her geçen gün yenilediklerini, bu konudaki gelişmeleri yakından takip ettiklerini ifade etmişlerdir. Yöneticiler yapay zeka teknolojilerinin olumlu sonuçları arasında en çok; kararların kalitesi, maliyet avantajı ve hız konusunu belirtirken, yetersiz ya da olumsuz sayılabilecek sonuçlar arasında ise yapay zekanın insanın düşünsel yeteneklerini ilerleyen zamanda zayıflatabileceğini, ileri sürmüşlerdir. Buna yönelik olarak da yapay zeka teknolojileri ne kadar gelişirse gelişsin baş aktör olarak her zaman "insan" unsurunun yerini koruyacağını belirtmişlerdir. Elde edilen bulgular Dimcheva ve Stoyanov'un (2023) çalışmasıyla benzerlik göstermektedir. Araştırmacılar, karar maliyetini düşürmek, karar alma hızını artırmak, iş verimliliğini yükseltmek için yöneticilerin yapay zeka kullanımına ilgi duydukları fakat insan faktörünün göz ardı edilmesinin yaratıcılığın azalması ve etik sorunların yaşanması konularında endişenin var olduğunu açıklamışlardır. Oliemans (2024) araştırmasında, uçak içi ikram hizmetlerindeki atıkları önemli ölçüde azaltmak için Trays AI modelini kullanan Hollandalı Havayolu Şirketi KLM'nin, yemek planlama sürecini optimize ederek, yolcu sayılarının kalkıştan 17 gün öncesinden 20 dakika öncesine kadar hassas bir şekilde tahmin ettiğini ifade etmektedir. Tahminlerdeki bu doğruluk, KLM'nin ikram siparişlerini gerçek talebe göre ayarlamasını ve böylece yiyecek israfını önemli ölçüde en aza indirmesini sağlamaktadır. Oliemans'ın (2024) araştırmasına göre KLM şirketi yapay zeka ile kaynak tahsisinde önemli ölçüde tasarruf yapabilmektedir. İslami ve Mulolli (2024), yapay zekanın yönetim işlevlerine (planlama ve karar alma, organizasyon, liderlik ve kontrol) entegre etmenin yol açacağı etik sorunlara dikkat çekmiştir. Alınan kararlarda yapay zekanın etkin olduğu durumda ise; hesap verebilirlik, veri gizliliği ve yapay zeka algoritmalarından kaynaklı olası önyargılar konusunda etik ihlallerin olabileceğine dikkat çekmiştir. Kolbjørnsrud vd. (2016) yapay zeka teknolojilerinin yöneticilerin idari görev yükünü üzerinden aldığını araştırma sonuçlarında açıklamışlardır. Görüşmeye katılan yöneticiler, yapay zeka uygulamalarının en büyük etkisinin planlama, kaynak tahsisi ve raporlama, koordinasyon ve kontrol işlevlerinde etkili olacağını düşündüklerini, planlama, kaynak tahsisi, raporlama gibi uzun zamandır insanların yaptığı görevlerin akıllı makinaların yetki alanına gireceği araştırma sonucunda ifade edilmiştir.

SONUÇ

Yönetsel işlevler üzerinde yapay zeka teknolojilerinin etkisini belirlemeye dönük olarak yöneticiler üzerinde yürütülen bu çalışmada, yapay zeka teknolojilerinin yöneticiler tarafından oldukça kabul gördüğü ve bu teknolojileri iş yaşamının bir parçası haline getirmeye hazır oldukları sonucuna ulaşılmıştır. En çok planlama, karar alma, raporlama gibi yönetsel işlevlerde kullanılan bu teknolojilerin, yöneticilerin karar alma hız ve kalitesini artırdığı, işletmenin geleceğine yönelik stratejik konulu işlere odaklanmak için kendilerine zaman kazandırdığı ve maliyet avantajı sağladığı, danışmanlık hizmeti almaya gerek kalmadığı görüşmeler sonunda elde edilen bulgular arasında sayılmaktadır. Bununla birlikte yapay zekanın henüz insan özgü duygu ve sezgilere yeterince sahip olmadığını bu nedenle yapay zeka ve insan unsurunun işbirliği ile hareket etmesinin daha başarılı sonuçlara yol açacağını belirtmişlerdir. İslami ve Mulolli (2024) yönetim işlevlerinde yapay zeka ve insan zekasının arasında işbirliği olması gerektiği yönünde bulgulara ulaşmıştır. Günümüzde makinalar önceden olduğu gibi sadece mekanik görevleri yerine getirmiyor, insana özgü bilişsel görevleri de üstlenmektedir. Amaç, makinanın insanın yerini alması değil, insan yeteneklerinin makinalar tarafından artırılması gerektiğidir. Araştırmacılar, insan ve makinaların karşılıklı öğrenerek, güçlü yanlarını kullanarak ve organizasyonu yönetmede rakip olmak yerine işbirliği yapmaları gerektiğine vurgu yapmışlardır. Davenport ve Ronanki (2018), yöneticilerle yaptıkları araştırmada teknolojinin gelişimi konusunda iyimser olduklarını belirtmiştir. Rutin işlerin yürütülmesi, aynı soruların tekrar tekrar yanıtlanması, çok sayıda belgeden veri çıkarmak gibi işlerin makinelere devri konusunda yöneticilerin istekli olduklarını açıklamıştır. Sonuç olarak yapay zeka büyük verileri analiz ederek, işletmelerin geçmiş başarılarını değerlendirme, makine öğrenimi modelleri aracılığıyla stratejik planlama, kaynak tahsisi ve talep tahmini gibi alanlarda yöneticilere destek sağlayarak yönetsel etkinliğe katkı sağlayabilecektir.

KAYNAKÇA

Aladağ, M. T. E. Kurumsal Yönetişim ve Yapay Zeka: Potansiyel Fırsatlar Ve Zorluklar. *Denetişim*, (31), 18-32.

Davenport, T.H.; Ronanki, R. (2018). Artificial intelligence for the real world. *Harv. Bus. Rev.*,*96*, 108–116.

Dewhurst, M. ve Willmott, P. (2014). Manager and machine: The new leadership equation. McKinsey Quarterly, September, https://www.mckinsey.com/featuredinsights/leadership/manager-and-machine.

Dimcheva, G., & Stoyanov, I. (2023, November). Challenges to The Application and Decision-Making Using Artificial İntelligence (AI): Analysis Of The Attitudes of Managers In Bulgarian Service Companies. In *2023 4th International Conference On Communications, Information, Electronic And Energy Systems (CIEES)* (Pp. 1-5). IEEE.

Islami, X., & Mulolli, E. (2024). Human-Artificial Intelligence in Management Functions: A Synergistic Symbiosis Relationship. *Applied Artificial Intelligence*, *38*(1), 2439615.

Johnson, P. C., Laurell, C., Ots, M., & Sandström, C. (2022). Digital Innovation and The Effects of Artificial Intelligence On Firms' Research And Development–Automation or Augmentation, Exploration or Exploitation?. *Technological Forecasting And Social Change*, *179*, 121636.

Kolbjørnsrud, V., Thomas, R. J. ve Amico, R. (2016). The Promise of Artificial IIntelligence: Redefining Management in the Workforce of the Future (Accenture Institute for High Performance ve Accenture Strategy Araştırma Raporu. Accenture, https://www.accenture.com /_acnmedia/PDF-19/AI_in_Management_Report.pdf (12.04.2025).

Oliemans, L. 2024. Breaking Down Silos: Integrating AI Across Business Functions. Techfabric. Accessed September 23, 2024. Https://Www.Techfabric.Com/Blog/Breaking-Down-Silos-İntegrating-Ai-Across-Business-Functions.

Phillips-Wren, G. (2012). AI Tools in Decision Making Support Systems: A Review. *International Journal on Artificial Intelligence Tools*, *21*(02), 1240005. Https://Doi.Org/10.1142/S0218213012400052

Thomas, R.J., Fuchs R. ve Silverstone, Y. (2016). A machine in the C-suite. AIHP and Acenture Strategy Araştırma Raporu, Accenture. https://www.accenture.com/t00010101T000000Z__w__/br-pt/_acnmedia/PDF- 13/Accenture-Strategy-WotF-Machine-CSuite.pdf (12.04.2025).

Von Krogh, G. (2018). Artificial Intelligence in Organizations: New Opportunities for Phenomenon-Based Theorizing. Academy of Management Discoveries, 4(4), 404–409, Https://Doi.Org/10.5465/Amd.2018.0084

YAPAY ZEKANIN BİLGİ YÖNETİMİNE ENTEGRASYONU: BİBLİYOMETRİK BİR ANALİZ

Umut UYAN
Munzur Üniversitesi, uyanumut00@gmail.com

ÖZET

Dijital dönüşümün önemli aktörlerinden biri olan örgütlerin bilgiyi etkin bir şekilde yönetmesi, verimliliğinin arttırılması ve stratejik karar süreçlerinin desteklenmesi noktasında sıkça tartışılmaktadır. Teknoloji ise bu süreçte ana aktör olmaktan ziyade kolaylaştırıcı bir araç olarak ele alınmaktadır. Ancak geldiğimiz noktada iş yapma pratiklerimizi dönüştürme potansiyeli olan yapay zeka (YZ) araçlarının tanıtılması, teknolojinin bilgi yönetimindeki rolünün yeniden değerlendirilmesini zorunlu kılmaktadır. Bu araştırma yapay zekanın bilgi yönetimine eklemlenmesine yönelik çalışmaları bibliyometrik göstergeler ışığında analiz etmeyi amaçlamaktadır. 2000-2025 yılları arasında Web of Science (WoS) veri tabanında taranan 257 akademik çalışma *R* tabanlı *Biblioshiny* arayüzü kullanılarak analiz edilmiştir. Bulgular incelenen alana ilişkin akademik ilginin arttığını göstermekle birlikte, çalışmaların çoğunlukla bilgi yönetimi sürecinin bir parçası olan *bilgi paylaşımına* odaklandığını göstermektedir. Bu açıdan bilginin yaratılması, kullanılması ve örgütsel değere dönüştürülmesi süreçlerinin henüz araştırmacıların ilgisini çekmediği görülmektedir. Ayrıca alanda ampirik çalışmaların oldukça sınırlı olması bu alanın erken evre gelişim aşamasında olduğuna işaret etmektedir. Çalışmanın mevcut trendleri ve yazındaki boşlukları ortaya koyması noktasında araştırmacılara rehberlik etmesi beklenmektedir.

Anahtar Kelimeler: Yapay Zeka, Bilgi Yönetimi, Örgütsel Öğrenme, İnovasyon, Bibliyometrik Analiz

GİRİŞ

Teorik tartışmaları on yıllar öncesine dayanan ve 2000'li yıllar itibari ile doğal dil işleme (NLP) temelli sesli yanıt algoritmaların tanıtılması ile birlikte toplumsal pratikleri şekillendirmeye başlayan yapay zeka (YZ), geldiğimiz noktada insan zekasını taklit edebilen araçlar olarak karşımızda durmaktadır (Huang & Rust, 2022; Jarrahi vd., 2023). Bu araçlar, bilgi işleme ve analiz etmenin ötesine geçerek, karmaşık problemleri çözme, tahmin yürütme ve stratejik karar destek süreçlerini güçlendirme yetenekleriyle geleneksel iş modellerini köklü bir şekilde dönüştürme potansiyeline sahiptir (Russell & Norvig, 2016). Bahsedilen dönüşüm aynı zamanda insan-makine etkileşimini arttırarak aralarındaki iş birliğini benzersiz bir noktaya taşımaktadır.

Bu dönüşümün en belirgin hissedildiği alanlardan biri, kuşkusuz bilgi yönetimi alanıdır. Örgütsel bilginin yaratılması, depolanması, paylaşılması ve değere dönüştürülmesinde kolaylaştırıcı araçlar sunan YZ, bilgi yönetimini daha etkili hale getirmektedir. Ancak, bu dönüşüm özellikle bilginin doğasından (bağlamsallık, gömülülük vb.) kaynaklanan bazı zorlukları da beraberinde getirmektedir. Örneğin, örtük bilgi gibi artikülasyonun zor olduğu bilgilerin bu yeni teknolojik sistemlere kodlanması, dolayısıyla paylaşılması ve örgütsel değere dönüştürülmesi oldukça zordur. Bir diğer önemli zorluk, bu teknolojilerin yalnızca eğitildikleri veri üzerinden çıkarımlar yapabilmesi, insana özgü duygu, bilinç ve öz farkındalık gibi özelliklerden yoksun olmaları ve bu nedenle bilginin yorumsayıcı boyutunun eksik kalmasıdır (Sanzogni, Guzman & Busch, 2017).

Bu çalışmanın amacı, bilgi yönetiminin temel yapı taşlarından biri olarak kabul edilen YZ'nın bu alana entegrasyonuna yönelik yapılan araştırmaların bibliyometrik bir analizini gerçekleştirmektir. WoS veri tabanından faydalanılan araştırmanın bulgularının yazındaki boşlukları ve trendleri belirlemesi noktasında ileride yapılacak çalışmalara rehberlik etmesi beklenmektedir.

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Bilgi modern ekonomik sistemler içerisinde faaliyet yürüten örgütler açısından oldukça kritik önem arz etmektedir. Zira kaynak temelli yaklaşımı temel alan araştırmacılar sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamanın yolunun sahip olunan maddi olmayan kaynakların etkin yönetilmesi ile mümkün olabileceğini ileri sürmektedirler (Rehman vd., 2022; Mahdi, Almsafir & Yao, 2011). Ancak örgütsel bilginin yönetilmesi ve değere dönüştürülmesi çeşitli nedenlerden dolayı zorluklar barındırmaktadır. Bu zorlukların başında bazı bilgilerin doğası gereği (sosyal gömülülük, zımnilik vb.) kolay kolay kodlanamaması ve dolayısıyla örgüt geneline dağıtılamamasından kaynaklanmaktadır. Zira, Sanzogni, Guzman & Busch (2017) ilişkisel ve somatik örtük bilginin kısmen kodlanabileceğini ancak kollektif örtük bilginin kodlanmasının neredeyse imkansız olduğunu belirtmişlerdir. Yazında belirtilen bir diğer önemli sorun ise insan aktörlerin teknoloji ile etkileşimi ile ilgilidir. Bu sorun genel olarak insanların bilgi teknolojilerine bilgi sağlama noktasında isteksizliği olarak yazında tartışılmaktadır (Bock, Sabherwal & Qian, 2008).

YZ'nın doğası gereği bilgi ve öğrenme ile doğrudan ilişkili olduğu düşünüldüğünde (Jarrahi vd., 2023), örgütlerde bilgi yönetimine yeni bir zemin hazırlaması kaçınılmazdır. Taherdoost ve Madanchian (2023) YZ araçlarının, dil ile ilgili engelleri ortadan kaldırması, bilgiyi kişiselleştirebilmesi ve gerçek zamanlı bilgi sistemleri sunabilmesi noktasında bilgi yönetimini kolaylaştırdığını vurgulamışlardır. Jarrahi ve arkadaşları (2023), yapay zekânın bilgi yönetimi fonksiyonlarını nasıl kolaylaştırdığına dair daha detaylı bir bakış açısı sunmuş ve bu bağlamdaki bulguları aşağıdaki tabloda özetlenmiştir.

Tablo 1: Yapay Zekanın Bilgi Yönetimini Kolaylaştırdığı Alanlar

Bilgi Yönetimi Alanı	Kolaylaştırıcı Faaliyetler
Bilgi Oluşturma	- Veri analitiğine dayalı desenler keşfetme - Örgütsel verilerden ilişkiler kurma - Yeni bilgi (deklaratif) geliştirme - Satış olasılıklarını tahmin etme - Müşteri ilişkileri kayıtlarından verimsizlikleri keşfetme
Bilgi Depolama ve Geri Alma	- Bilginin toplanması, sınıflandırılması, saklanması ve geri alınması - Bilgi yeniden kullanımını destekleme - Yasal örnekleri organize etme ve özetleme - Sorun giderme ile ilgili bilgileri hızlıca bulma
Bilgi Paylaşımı	- Zayıf bağlar arasında bağlantılar kurma - Ortak zekayı ve organizasyonel belleği geliştirme - Bilgi kaynaklarına ve darboğazlara kapsamlı bakış sunma - Organizasyon siloları arasında daha bağlantılı sistemler oluşturma - Geribildirim ve akran değerlendirmelerini kolaylaştırma - Pazarlama ve satış kanalları arasında akıllı paylaşım
Bilgi Kullanımı	- Yerinde bilgi uygulamasını kolaylaştırma - Doğal, kullanıcı dostu arayüzler sağlama (ör. sesli asistanlar) - Bilgiye erişimi daha eşit hale getirme - Online kılavuzlardan sorulara yanıt bulup uygulama - Sohbet botları ile insan odaklı bilgi uygulamaları sunma

Kaynak: Jarrahi ve arkadaşları (2023)

Bazı araştırmacılar ise YZ araçlarının doğrudan katkısı olmasa da rutin işleri otomatikleştirerek çalışanların daha karmaşık sorunların çözümüne odaklanmasına imkan tanıdığını vurgulamışlardır (Alavi & Leidner, 2001). Araştırmacılar ayrıca YZ'nın büyük hacimde veri işleyerek stratejik kararlara girdi oluşturabilecek karmaşık örüntülerin çözümüne katkı sunabileceğini belirtmişlerdir. Bu yönde elde edilebilecek bir katkının aynı zamanda yönetimsel karar destek sistemlerini daha etkin hale getirmesi beklenebilir.

ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Bu araştırma, YZ'nın bilgi yönetimi alanına entegrasyonunu incelemek amacıyla, bilimsel yayın örüntülerini detaylı bir şekilde ortaya koyan ve kantitatif bir yöntem olan bibliyometrik analizi

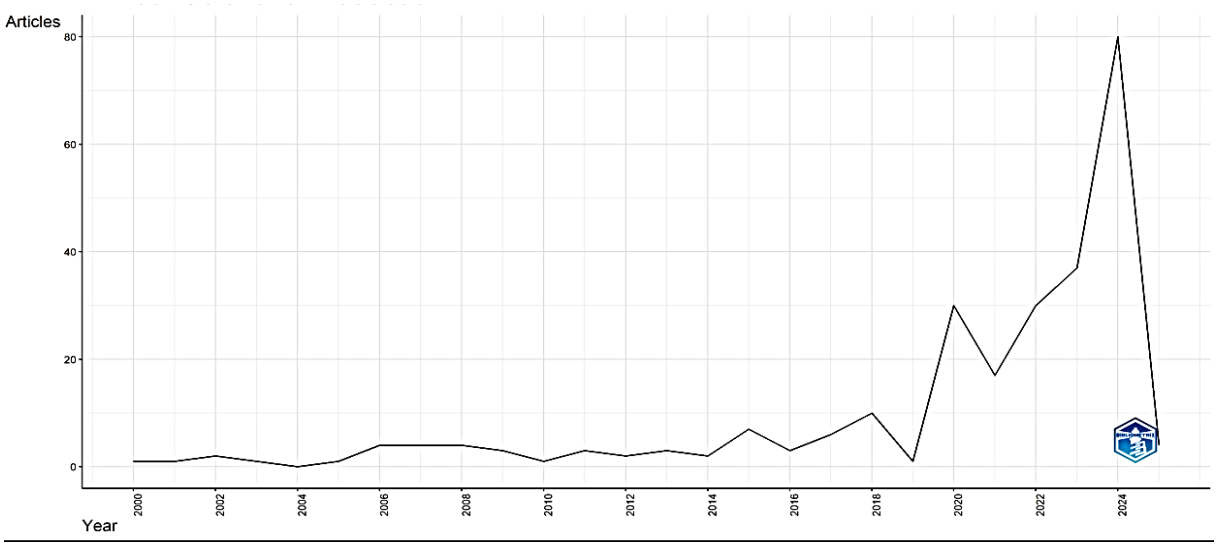
kullanmıştır. Bu yöntem belirli bir alanın evrimsel nüanslarını ortaya çıkarmamızı sağlarken, o alanda ortaya çıkan yeni temalara da ışık tutmaktadır (Donthu vd., 2021). Kullanılan ikincil veriler *WoS veri tabanında* titizlikle oluşturulan anahtar kelime dizilerinin taranması sonucunda elde edilmiştir *("Artificial Intelligence" OR "AI" OR "Machine Learning" OR "Deep Learning" OR "Generative AI" OR "Big Data Analytics"*) AND (“*Knowledge management” OR “Information Management” OR "Knowledge Sharing" OR "Knowledge Transfer" OR "Knowledge Exchange" OR "Information Sharing" OR "Knowledge Dissemination" OR "Knowledge Communication" OR "Knowledge Flow" OR "Knowledge Distribution" OR "Knowledge Collaboration" OR "Information Exchange" OR "Knowledge Diffusion" OR "Knowledge Utilization" OR "Knowledge Creation" OR "Knowledge Generation" OR "Knowledge Development" OR "Knowledge Production" OR "Knowledge Formation" OR "Knowledge Discovery" OR "Information Creation" OR "Knowledge Origination" OR "New Knowledge Development" OR "Knowledge Exploration" OR "Knowledge Utilization"*). Bu tarama sonucunda 7970 dokümana ulaşılmış; *“yönetim”* alanının filtre olarak eklenmesi ile doküman sayısı 486’ya inmiştir. Son aşamada ise dokümanların detaylı incelemesi yapılmış, 174’ü makale, 69’u bildiri, 9 kitap bölümü ve 5 editoryal metin olmak üzere toplam 257 akademik çalışma analize dahil edilmiştir.

Ulaşılan çalışmalar daha sonra R tabanlı *Biblioshiny* arayüzü kullanılarak analiz edilmiştir. Bahsedilen arayüz, ağ ve kümeleme analizi gibi yöntemlerden faydalanarak yayın gruplarının ve aralarındaki ilişkilerin incelenmesine olanak sağlamaktadır (Kawuki, vd., 2021). Böylece ilgi alandaki yayınlar, kaynaklar (dergi, sempozyum vb.), atıflar, anahtar kelimeler ve yazarlar/yazarlar arasındaki sosyal ilişkiler ortaya konarak betimleyici bir tablo ortaya koyulmaya çalışılmıştır. Analizler sonucunda elde edilecek bilgilerin incelenen alan yazınındaki boşlukları göstererek ileride gerçekleştirilecek çalışmalara yön vermesi beklenmektedir.

BULGULAR VE TARTIŞMA

YZ’nın örgütlerde bilgi yönetimine entegrasyonunu konu alan ve 2000 ile 2025 yılları arasında yayımlanan 257 çalışma araştırmaya dahil edilmiştir. Çalışma başına düşen ortalama atıf sayısı 15.61 olup, bu çalışmalarda toplam 14.855 kaynaktan faydalanılmıştır. Araştırmaların %40’ı uluslararası iş birliği ile oluşturulmuştur. Yıllık üretim miktarını özetleyen grafik aşağıda yer almaktadır.

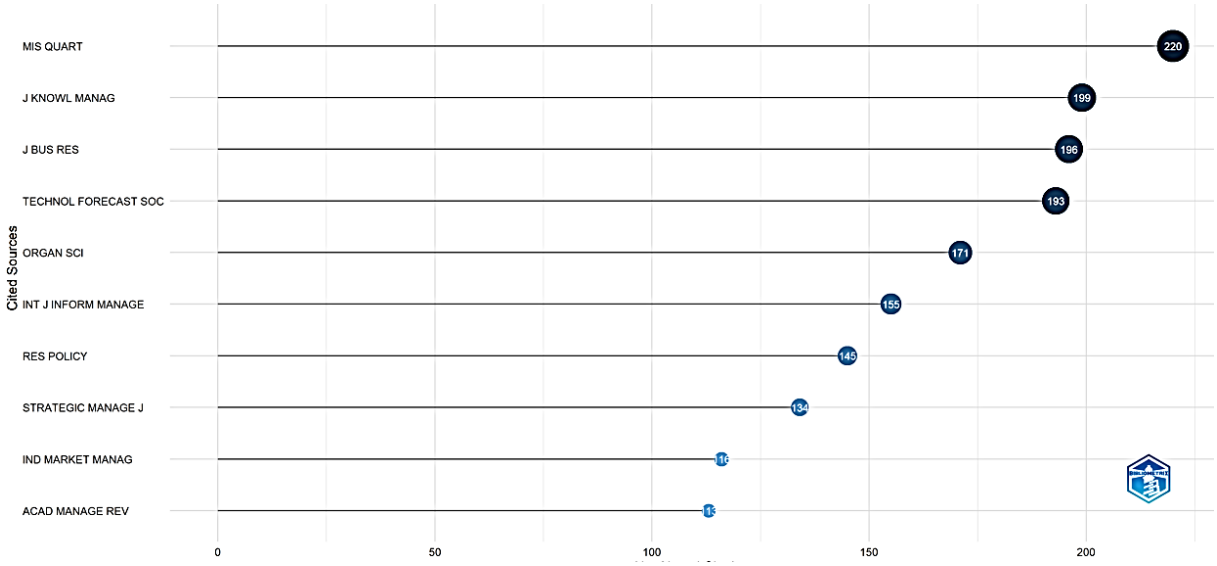
Şekil 1: Yıllık Bilimsel Üretim



Şekil 1 incelendiğinde bilimsel üretim miktarının 2019 yılına kadar istikrarını koruduğunu, ancak 2019 yılı itibari ile bilimsel üretim miktarında ciddi artışlar olduğu görülmektedir. 2024 yılında ise 80 yayın ile üretimin zirve yaptığı görülmektedir. Bu veri YZ’nın bilgi yönetimine entegrasyonuna ilişkin akademik ilginin giderek arttığı anlamını taşımaktadır. Araştırmaların yayınlandığı kaynaklar incelendiğinde ise aralarında *MIS Quarterly*, *Journal of Knowledge Management* ve *Strategic Management Journal* gibi prestijli akademik dergilerin olduğu görülmektedir. Yayımlanan dergilerin

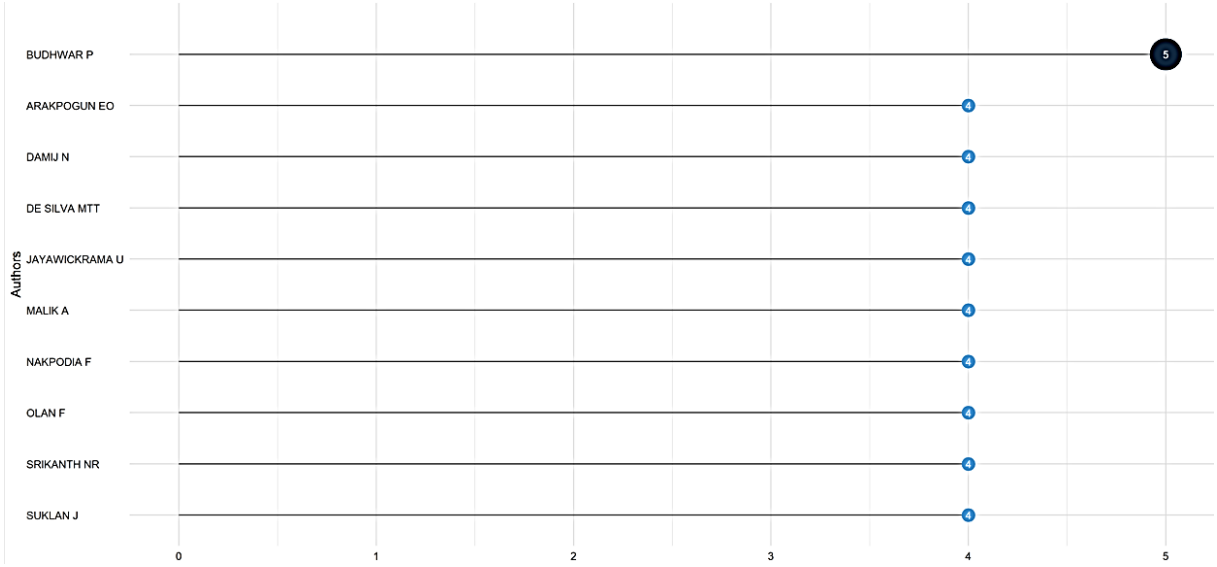
çeşitliliği ve örgütün farklı alanlarına odaklanmaları göz önünde bulundurulduğunda konunun örgütün bütününü ilgilendiren bir özellikte olduğu söylenebilir.

Şekil 2: En Çok Atıf Alan Kaynaklar



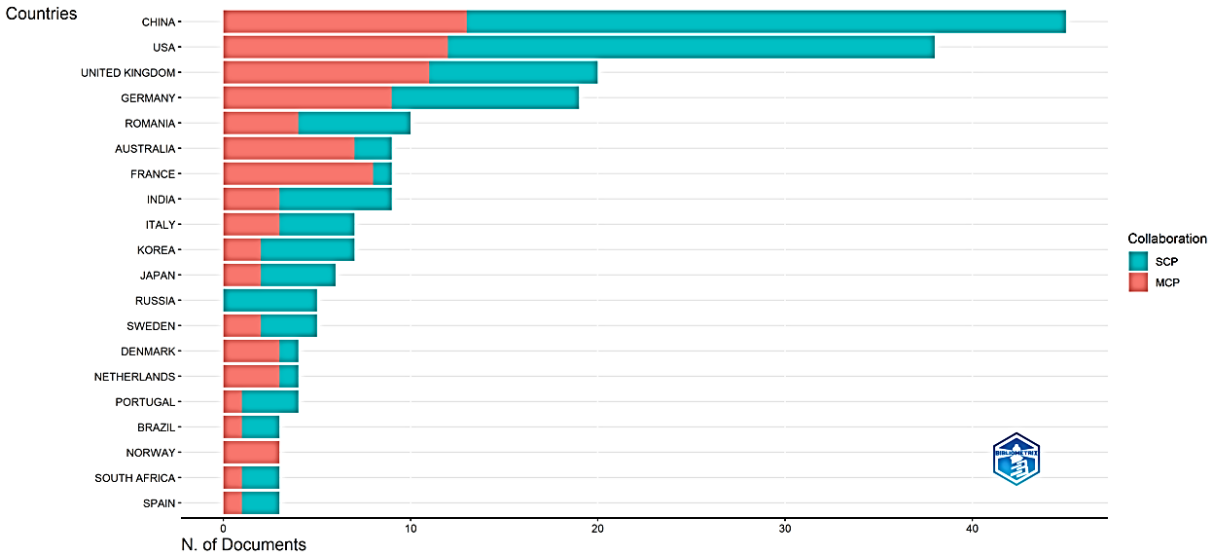
Bireysel düzeyde en çok atıf alan araştırmacılar incelendiğinde ise Budhwar 5 atıfla ilk sırada yer alsa da diğer araştırmacıların da ona çok yakın atıflar (4) aldıkları görülmektedir. Bu durumda atıfların görece dengeli dağıldığı söylenebilir.

Şekil 3: En Çok Atıf Alan Araştırmacılar



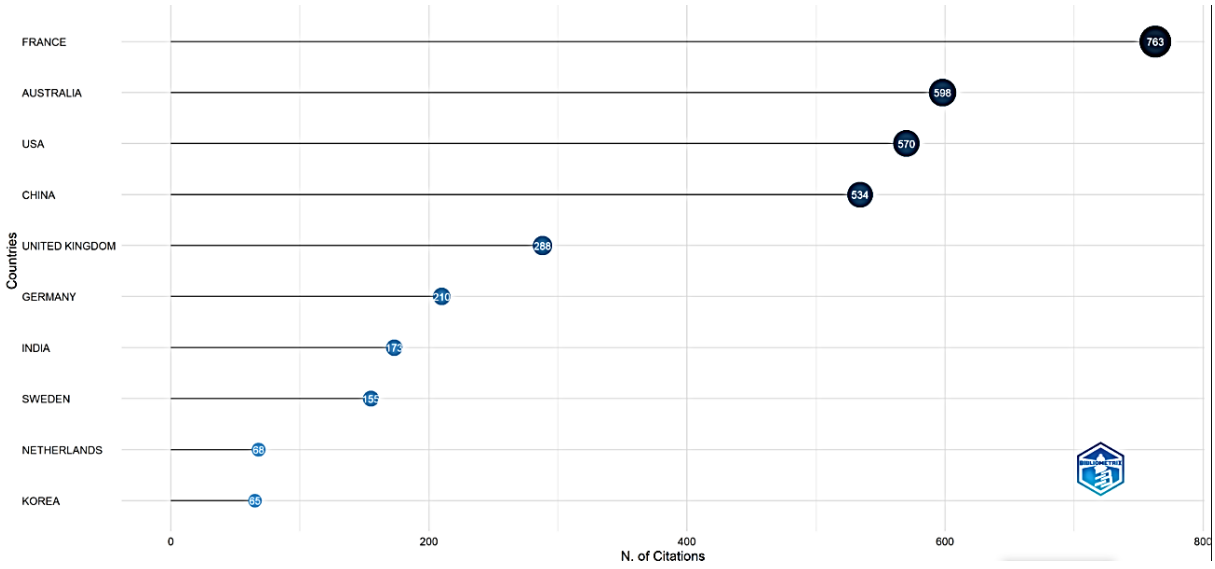
Ülke bazında bilimsel üretim miktarları incelendiğinde ise *Çin*, *Amerika Birleşik Devletleri* ve *Birleşik Krallığın* alanının gelişimine öncülük ettiği görülmekle birlikte, *Romanya*, *Güney Afrika* ve *Hindistan* gibi ülkelerin de *Kıta Avrupa* ülkeleri ile birlikte yazına katkı sundukları görülmektedir. Ülke bazında bilimsel katkıyı özetleyen grafik *Şekil 4*'te özetlenmiştir.

Şekil 4: Yazına Katkı Sağlayan Çalışmaların Ülkelere Göre Dağılımı



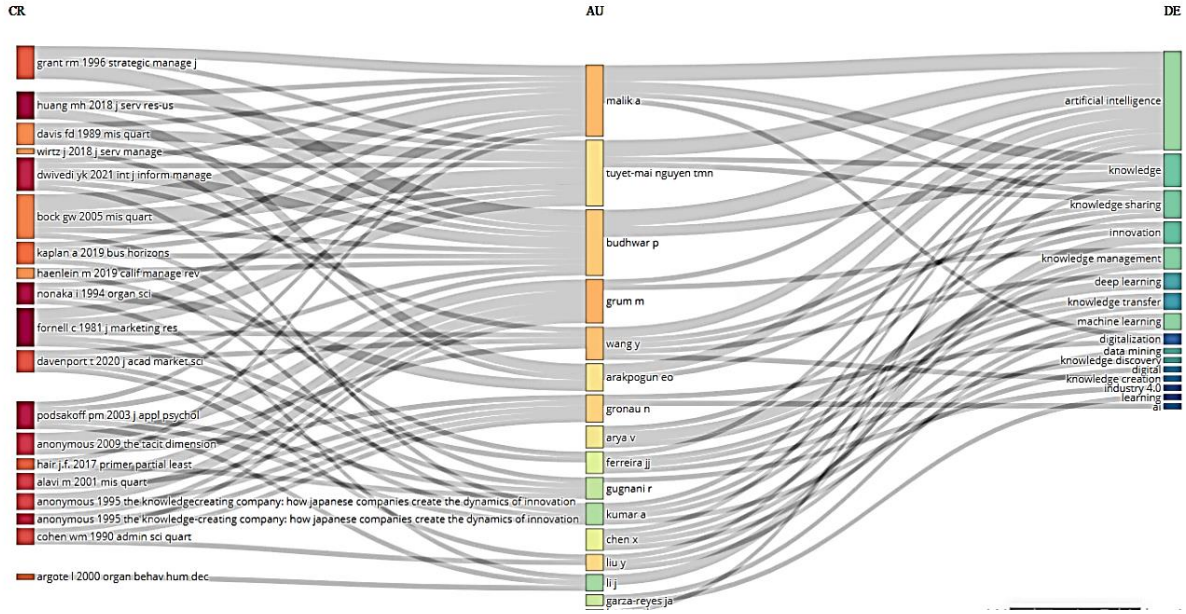
Alan yazının da en çok atıf alan ülkeler incelendiğinde ise ülke sıralamalarının oldukça değiştiği görülmektedir. En Fazla bilimsel üretim yapan ülkeler sıralamasında 6. ve 7. sıralarda bulunan Fransa ve Avustralya'nın en çok atıf alan ülkeler sıralamasında 1. ve 2.'liği paylaştıkları görülmektedir. Bu durum iki ülkenin bir önceki şekilde gösterildiği üzere (Şekil 4) uluslararası iş birliği ile yapılan çalışmalarının (multiple country publication) tek ülke çalışmalarına (single country publication) oranın oldukça yüksek olması ile açıklanabilir. Ayrıca bu veri yayınlarının bilimsel etki gücünün bilimsel üretimden farklı bir olgu olduğunu kanıtlar niteliktedir.

Şekil 5: En Çok Atıf Alan Ülkeler



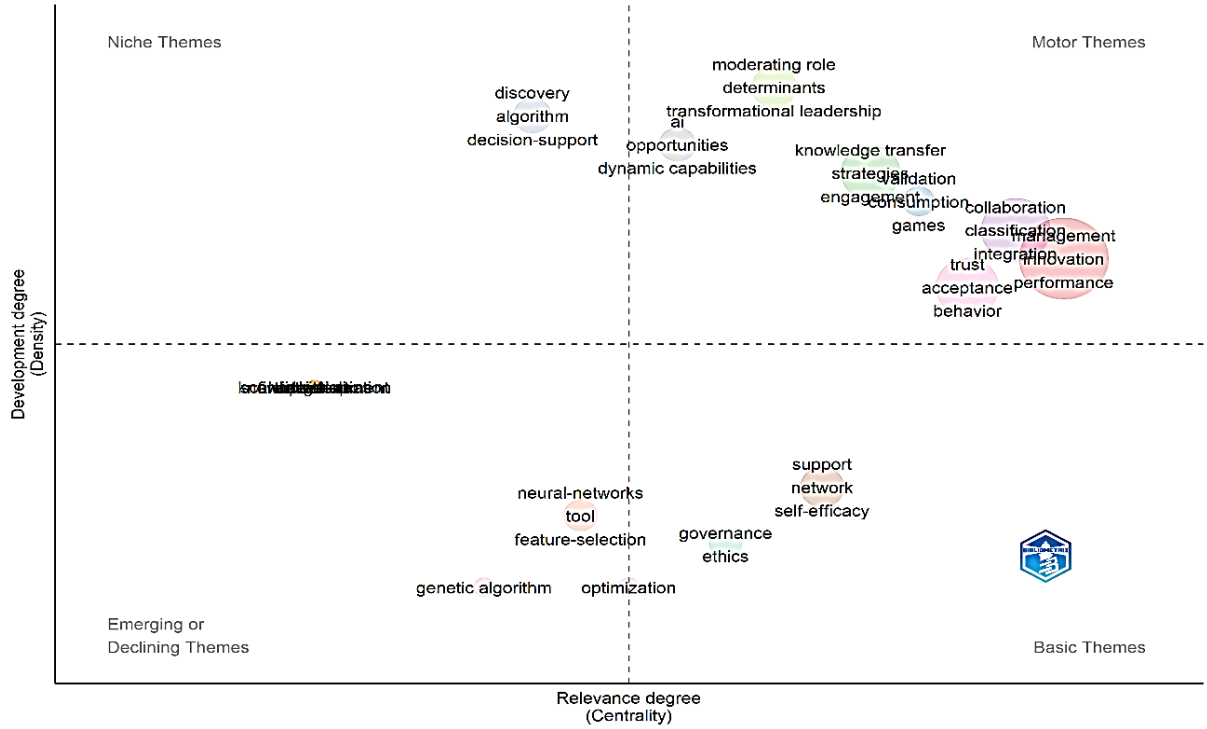
YZ'nın bilgi yönetimine entegrasyonu konusundaki ilişkileri detaylandıran üç alan grafiğinde (three field plot) ise atıf alan kaynaklar, atıf yapan araştırmacılar ve anahtar kelimeler arasındaki ilişkiler incelenmiştir. *Şekil 6*'dan da görüleceği üzere Grant (1996) ve Nonaka (1994) gibi temel referanslar, Malika, Tuyet-Mai Nguyen ve Budhwar gibi yazarlar tarafından sıklıkla kullanılmıştır. Bu yazarlar, bilgi yönetimi ve stratejik yönetim bağlamında yapay zekânın etkisini araştırırken, klasik teorilere dayalı bir altyapı oluşturmuşlardır. Malika ve Tuyet-Mai Nguyen gibi yazarlar, özellikle *yapay zeka, bilgi yönetimi* ve *inovasyon* temalarına odaklanmıştır. Malik, Nguyen & Budhwar, ve Grum gibi yazarlar ise daha çok *bilgi paylaşımı* ve *bilgi transferi* gibi temaları araştırmışlardır. Wang ve Arakpogun gibi diğer yazarlar ise, *dijitalleşme* ve *derin öğrenme* ile bilgi yönetimi arasındaki ilişkiyi ele almıştır.

Şekil 6: Kaynak, Yazar ve Anahtar Kelimelere Göre Üç Alan Grafiği



Araştırmalarda kullanılan temalar incelendiğinde ise *bilgi transferi stratejileri* ve bu stratejileri destekleyebilecek *iş birliği*, *güven*, *teknoloji kabulü* gibi temaların öne çıktığı görülmektedir. Bu temalar ile birlikte öne çıkan diğer temalar ise *inovasyon* ve *performans* gibi daha sonuca yönelik temalardır. *Şekil 7* incelenen çalışmalarda ortaya çıkan temaları özetlemektedir.

Şekil 7: Tematik Analiz



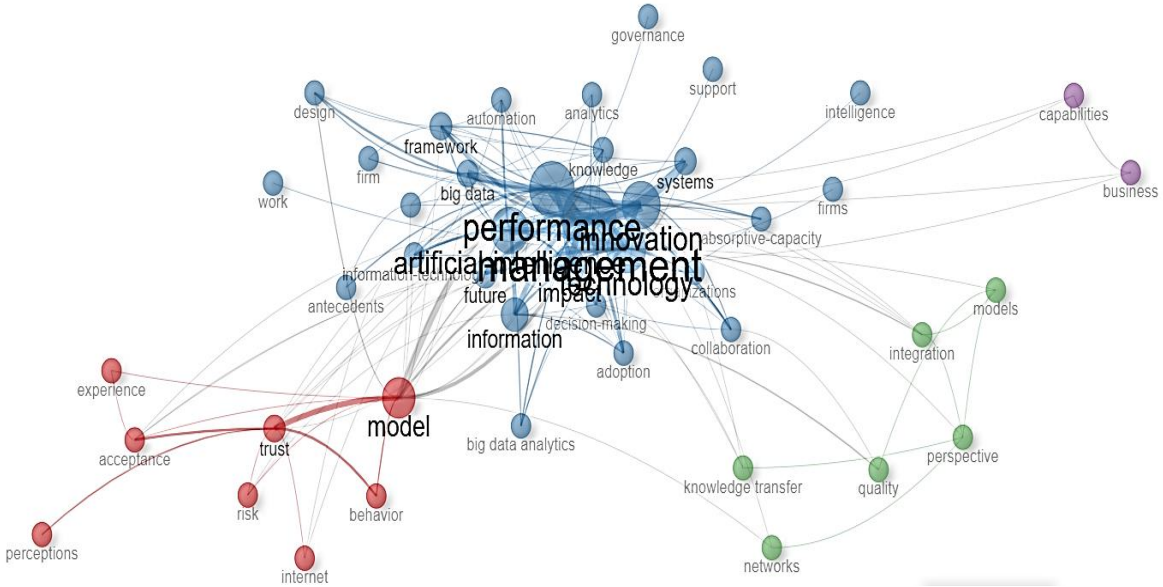
Çalışmalarda kullanılan anahtar kelimeler temel alınarak bir kelime bulutu oluşturulmuştur. Kullanılan kelimelerin sıklıkları font büyüklükleri ile temsil edilmektedir. *Şekil 8*'de de görüleceği üzere temel kavramlar (*yönetim*, *yapay zeka*, *inovasyon*, *performans*, *teknoloji*) dışında *karar verme*, *iş birliği*, *bilgi transferi*, *büyük veri* gibi kelimelerin araştırmalarda sıklıkla kullanıldığı görülmektedir.

Şekil 8: Anahtar Kelime Bulutu



Son olarak YZ'nın bilgi yönetimine entegrasyonu ile ilgili literatürde sıkça bir arada kullanılan kavramlar ve bunların birbirleriyle olan bağlantıları eş oluşum bağlantıları (co-occurance networks) kullanılarak incelenmiştir. Şekil 9'dan da anlaşılacağı üzere *yönetim, performans, teknoloji, bilgi* gibi terimler merkezdedir. Bu, YZ'nın bilgi yönetimine etkisinin özellikle örgütsel performans, teknoloji yönetimi ve bilgi süreçleri gibi konular etrafında tartışıldığını göstermektedir. *Güven*'in merkezde olduğu alt bağlantı incelendiğinde ise kullanıcı deneyimi ve kabul modellerinin vurgulanması, insan faktörünün teknolojik entegrasyon süreçlerindeki önemini ortaya koymaktadır. *Bilgi transferinin* merkezde yer aldığı alt bağlantıda ise, yapay zekanın bilgi yönetimine katkısının özellikle bilgi paylaşımı, sistem entegrasyonu ve kalite artırımı açısından ele alındığını ortaya koymaktadır. *Yetkinliklerin* öne çıktığı son alt bağlantıda ise YZ'nın stratejik karar alma süreçlerindeki rolü ile işletmelerin rekabet gücünü artırmadaki rolüne dikkat çekilmektedir.

Şekil 9 : Kavramların Eş-Oluşum Bağlantıları



SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu araştırma, YZ'nın bilgi yönetimine alanına entegrasyonuna odaklanan akademik yazının gelişimini, temel temaları ve iş birliği dinamiklerini derinlemesine inceleyen kapsamlı bir bibliyometrik inceleme sunmaktadır. Araştırma kapsamında 2000-2025 yılları arasında WoS veri tabanında yer alan 257 akademik çalışmanın bibliyometrik verileri incelenmiştir. Araştırma bulguları incelenen çalışmaların çoğunlukla bilgi yönetim süreçlerinden bir tanesi olan *bilgi transferine* odaklandıklarını göstermektedir. Bu bir anlamda bilgi yönetiminin diğer süreçleri olan *yeni bilginin yaratılması*, *depolanması* ve *örgütsel değere dönüştürülmesinde* YZ'nın rolünün ihmal edildiğini ortaya koymaktadır. Yazında belirgin bir boşluğa işaret eden bu durum alanın erken evre gelişim aşamasında olması ile açıklanabilir. Ortaya çıkan temel temalar incelendiğinde ise araştırmaların yoğun olarak *yenilik* ve *performans* gibi sonuç odaklı kavramlara odaklandıkları söylenebilir. Ayrıca araştırmalar örgütsel karar verme süreçlerinin daha verimli hale getirilmesi noktasında da YZ'nın rolünü vurgulamışlardır.

Mevcut araştırma bir dizi kısıta tabidir ve bu kısıtların başında tek bir veri tabanının (WoS) kullanılmış olması gelmektedir. Kullanılan veri tabanının yalnızca belirli disiplinlerde veya dillerdeki yayınlarla sınırlı olması bulguların genellenebilirliği açısından sorun teşkil etmektedir (Zupic ve Čater, 2015). Bu anlamda ileride yapılacak olan ve çoklu veri tabanı kullanan araştırmaların bulguların genellenebilirliğini arttırabileceği söylenebilir. Ayrıca bibliyometrik analizlerde kullanılan metrikler genel olarak yüzeyseldir (Van Raan, 2005). Zira yayın sayısı, atıf sayısı gibi metrikler, araştırmaların gerçek etkisini veya kaliteyi her zaman doğru bir şekilde yansıtmayabilir.

Araştırma kapsamında ele alınan çalışmaların derinlemesine bir incelemeye tabi tutulmamış olması da bir diğer önemli kısıt olarak değerlendirilebilir. Bahsedilen kısıt YZ'nın bilgi yönetimindeki rolünün farklı bilgi türlerine (örtük bilgi, açık bilgi vb.) göre ya da farklı epistemolojik bakış açılarına (sahiplik, uygulamaya dönüklük vb.) göre değişip değişemeyeceğine yönelik öngörüyü kısıtlamaktadır. Bu anlamda ileride yapılacak çalışmaların bilginin doğası ve farklı epistemolojik bakış açılarını da dikkate alan daha detaylı incelemelerde bulunması isabetli olacaktır. Son olarak, ilgili alanda ileride yapılacak çalışmaların görece daha az çalışılmış konulara (YZ-bilginin yaratılması, YZ-bilginin kullanılması) odaklanması yazında tespit edilen boşluğun doldurulmasına katkı sağlayacaktır.

KAYNAKÇA

Alavi, M., & Leidner, D. E. (2001). Knowledge Management and Knowledge Management Systems: Conceptual Foundations and Research Issues. *MIS Quarterly,* 25(1), 107–136.

Bock, G. W., Sabherwal, R., & Qian, Z. (2008). The effect of social context on the success of knowledge repository systems. *IEEE Transactions on Engineering Management*, *55*(4), 536-551.

Donthu, N., Kumar, S., Mukherjee, D., Pandey, N., & Lim, W. M. (2021). How to conduct a bibliometric analysis: An overview and guidelines. *Journal of business research*, *133*, 285-296.

Huang, M. H., & Rust, R. T. (2022). A framework for collaborative artificial intelligence in marketing. *Journal of Retailing*, *98*(2), 209-223.

Jarrahi, M. H., Askay, D., Eshraghi, A., & Smith, P. (2023). Artificial intelligence and knowledge management: A partnership between human and AI. *Business Horizons*, *66*(1), 87-99.

Kawuki, J., Ghimire, U., Papabathini, S. S., Obore, N., & Musa, T. H. (2021). A bibliometric analysis of childhood obesity research from China indexed in Web of Science. *Journal of Public Health and Emergency*, *5*.

Mahdi, O. R., Almsafir, M. K., & Yao, L. (2011). The role of knowledge and knowledge management in sustaining competitive advantage within organizations: A review. *African Journal of Business Management*, *5*(23), 9912.

Malik, A., Nguyen, T. M., & Budhwar, P. (2022). Towards a conceptual model of AI-mediated knowledge sharing exchange of HRM practices: antecedents and consequences. *IEEE Transactions on Engineering Management*.

Rehman, S. U., Bresciani, S., Ashfaq, K., & Alam, G. M. (2022). Intellectual capital, knowledge management and competitive advantage: a resource orchestration perspective. *Journal of Knowledge Management*, *26*(7), 1705-1731.

Russell, S. J., & Norvig, P. (2016). *Artificial intelligence: a modern approach*. Pearson.

Sanzogni, L., Guzman, G., & Busch, P. (2017). Artificial intelligence and knowledge management: questioning the tacit dimension. *Prometheus*, *35*(1), 37-56.

Sundaresan, S., & Zhang, Z. (2022). AI-enabled knowledge sharing and learning: redesigning roles and processes. *International journal of organizational analysis*, *30*(4), 983-999.

Taherdoost, H., & Madanchian, M. (2023). Artificial intelligence and knowledge management: Impacts, benefits, and implementation. *Computers*, *12*(4), 72.

Van Raan, A. F. (2005). Fatal attraction: Conceptual and methodological problems in the ranking of universities by bibliometric methods. *Scientometrics*, *62*, 133-143.

Zupic, I., & Čater, T. (2015). Bibliometric methods in management and organization. *Organizational research methods*, *18*(3), 429-472.

DİJİTAL OLGUNLUĞUN İŞLETMELERİN REKABET ÜSTÜNLÜĞÜ ÜZERİNE ETKİSİ: BİLGİ YÖNETİMİ YÖNELİMİNİN ARACILIK ROLÜ[1]

Öğr. Gör. Dr. Mustafa Cihan YARALI
Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi, cihanyarali@nevsehir.edu.tr

Prof. Dr. Korhan KARACAOĞLU
Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi, kkaracaoglu@nevsehir.edu.tr

ÖZET

Günümüz bilgi çağında teknoloji ve dijitalleşme, işletmelerin rekabet üstünlüğünde kritik rol oynamaktadır. Bu araştırma, dijital olgunluğun rekabet üstünlüğü üzerindeki etkisinde bilgi yönetimi yöneliminin aracılık rolünü incelemeyi amaçlamıştır. BİST'te işlem gören 254 işletmenin üst düzey yöneticilerinden anket yoluyla veri toplanmıştır. Amaçlı örnekleme yöntemi kullanılmış ve veriler yüz yüze ve çevrimiçi anketlerle elde edilmiştir. Araştırmada doğrulayıcı faktör analizi, korelasyon analizi ve regresyon analizleri uygulanmıştır. Bulgular, işletmelerin dijital olgunluk düzeyleri, bilgi yönetimi yönelimi ve performans göstergelerinin ortalamanın üzerinde olduğunu göstermiştir. Dijital olgunluk ve bilgi yönetimi yöneliminin rekabet üstünlüğü üzerinde pozitif ve anlamlı etkisi olduğu ortaya çıkmıştır. Dijital olgunluğun stratejik, liderlik, operasyonel, kültürel, yönetişim ve teknolojik yeteneklerinde bilgi yönetimi yöneliminin aracılık etkisi anlamlı bulunurken, pazar yeteneği ile çalışanlar ve uzmanlık yeteneğinde anlamlı bir etki tespit edilmemiştir. Bu sonuçlar, işletmelerin rekabet üstünlüğü sağlamak için dijital olgunluk ve bilgi yönetimi stratejilerini bütünleştirmelerinin önemini ortaya koymuştur.

Anahtar Kelimeler: Dijitalleşme, Dijital Olgunluk, Bilgi Yönetimi Yönelimi, Rekabet Üstünlüğü, İşletme Performansı

GİRİŞ

Dijitalleşme, günümüzün hızlı ve rekabetçi iş ortamında kaçınılmaz bir unsur haline gelmiştir. Dijitalleşme, uygulaması ve somut faydalarının yanı sıra zaman ve gayret gerektiren bir süreçtir. Ancak bu süreç, tüm üretim sektörlerinde belirgin avantajlar sunarak hem maliyetleri hem de ürünleri pazara sunma süresini potansiyel olarak azaltmakta ve işletmelere rekabetçi üstünlük sağlama konusunda yardımcı olmaktadır.

Alanyazın incelemesi sırasında konuya ilişkin çarpıcı istatistiksel bulgulara rastlanmıştır. Dünya Ekonomik Forumu'nun (WEF) 2016 tahminlerine göre, dijital dönüşümün önümüzdeki on yıl içinde 100 trilyon dolarlık bir ekonomik boyuta ulaşması beklenmektedir. Ayrıca, çeşitli sektörlerdeki net ekonomik katkının yaklaşık 30 trilyon dolar olması (Cann, 2016), Nesnelerin İnterneti'nin (IoT) de 4 ile 11 trilyon dolar arasında ekonomik katkıda bulunması ön görülmektedir (*McKinsey Global Institute Report*, 2015).

Dijital dönüşüm harcamalarına ilişkin küresel raporlar yayınlayan ABD merkezli pazar araştırma şirketi International Data Corporation (IDC), 2023 raporunda dijital dönüşüme yönelik harcamaların 1,8 trilyon doları aştığını ve yıllık yaklaşık %20 oranında büyümesinin öngörüldüğünü belirtmiştir (*Worldwide Digital Transformation Spending Guide*, 2023).

[1] Bu bildiri Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü bünyesinde Prof. Dr. Korhan KORACAOĞLU danışmanlığında 915086 numaralı tezden türetilmiştir.

Türkiye'de, Eurostat'ın 2021 "PAL Hesaplamaları", 2030 yılına kadar dijitalleşme endeksinde bir puanlık artışın, üretkenlikte %6'lık bir artışa yol açacağını ve potansiyel olarak yaklaşık 26 milyar dolara eşdeğer olan ulusal Gayri Safi Yurtiçi Hasıla'ya (GSYİH) %3 katkıda bulunacağını ileri sürmüştür. Ayrıca, aynı çalışma, dijitalleşmede bir puanlık artışın 110.000 işletmenin yeni dijital araçları benimsemesiyle sonuçlanacağını öngörmektedir (Eurostat, 2021).

Son beş yıla bakıldığında, Türk işletmeleri dijital teknolojileri kullanmada ilerleme kaydetmiş olsa da yeni teknolojiler açısından hala AB ülkelerinin gerisindedir. Türkiye'deki işletmelerin %95'i internet erişimine sahipken, yüksek hızlı geniş bant, bulut bilişim sistemleri, ERP, CRM, IoT, büyük veri analitiği, yapay zekâ ve BT güvenliği gibi alanlarda AB ülkelerinin gerisinde kalmaktadır. Dolayısıyla Türkiye'deki işletmelerin dijital olgunluk düzeyi (DOD) açısından AB ve diğer gelişmiş ülkeleri yakalaması ve rekabetçi bir konuma ulaşması hayati önem taşımaktadır. Bu bağlamda, Digitopia'nın 2023 raporu, dijitalleşmeyi benimsemenin, veri analitiğinden yararlanmanın ve müşteri deneyimlerini iyileştirmenin işletmelere rekabet avantajı sağlayabileceğini vurgulamaktadır (*Digitopia Launched Digital Maturity Report 2023*, 2024).

Literatürde, DOD'un rekabet avantajını artırmadaki etkisini ele alan çeşitli çalışmalara rastlanmıştır (Eremina vd., 2019; Jafvert & Gustafsson, 2019; Kane vd., 2017; Kaszás vd., 2023; Rossmann, 2018; Westerman vd., 2012). Bu çalışmalardan Rossman (2018) tarafından da vurgulandığı gibi bu uyum, işletmelerin dijital dönüşüm çabalarının amaç odaklı olmasını ve doğrudan rekabetçi konumlandırmasına katkıda bulunmasını sağlar. Araştırmalar, daha yüksek DOD'a sahip işletmelerin rekabet avantajı elde etme olasılığının daha yüksek olduğunu göstermektedir. Türkiye'deki alanyazına bakıldığında bu ilişkiye ilişkin çok az sayıda ampirik çalışma bulunduğu (Çallı & Çallı, 2021) ve çalışmaların çoğunun teorik veya model geliştirme yönlerine odaklandığı görülmektedir (Asiltürk, 2021; Bayhan, 2022; Gülseren & Sağbaş, 2019; Şener vd., 2022).

Alanyazında ayrıca rekabet üstünlüğünü etkileyen faktörlerden birinin Bilgi Yönetimi (BY) olduğu ve BY stratejilerinin bu üstünlüğü sürdürmede önemli bir rol oynadığı ileri sürülmektedir (de Guimarães vd., 2018). Massa ve Testa'ya (2009) göre; Bilgi Yönetimi Yönelimi (BYY), dinamik temel yeteneklerin geliştirilmesi için ana bir bileşen ve özellikle küresel ve kurumsal işletmeler için rekabet üstünlüğü ve değer yaratmanın önemli bir kaynağı olarak kabul edilmektedir. Kamya ve ark. (2010) BY ve rekabet üstünlüğü arasında pozitif bir korelasyon olduğunu tespit etmişlerdir. Türkiye'de BY'nin rekabet avantajı üzerindeki etkisiyle ilgili alanyazın esas olarak BY ölçeklerinin psikometrik analizlerine (Durnali & Limon, 2020) ve bilgi yönetimine dayalı nadir ampirik çalışmalara odaklanmaktadır (Durdu & İpek, 2020; Eskiler vd., 2011; Yiğit & Özyer, 2011; Zaim, 2005).

Verilen literatürde, DOD'un, rekabet üstünlüğü üzerindeki etkisine ilişkin bazı uluslararası çalışmalara rastlanmıştır (Eremina vd., 2019; Idris, 2024; Jafvert & Gustafsson, 2019; Kane vd., 2017; Kaszás vd., 2023; Rossmann, 2018; Westerman vd., 2014). Türkiye'deki alanyazında bu konuyu ampirik olarak ele alan çalışma eksikliği olduğu görülmektedir. Aynı boşluk BYY için de mevcuttur. DOD, BYY ve rekabet üstünlüğünü ayrı ayrı inceleyen çalışmalar olmasına rağmen, hiçbir araştırma üç değişkeni bir arada incelememiştir (Bharadwaj vd., 2013; Gampine, 2023; Kiron vd., 2014; Matt vd., 2015; Remane vd., 2017; Sebastian vd., 2020) Bu nedenle, bu çalışma bu üç değişkeni birlikte ele alan bir çalışma olma özelliğine sahiptir. Araştırma, bu yönü ile uluslararası alanyazına zenginlik ve derinlik kazandırmayı hedeflemektedir. Ayrıca, çalışma pratik uygulamalar açısından da değerlidir, çünkü Türkiye'nin, AB gibi DOD'da gerisinde kaldığı ülkeleri yakalamasına ve potansiyel rekabet avantajlarından yararlanmasına yardımcı olabilir.

Alanyazındaki ilişkiler ve çalışmanın önemi göz önüne alındığında, araştırmanın temel amacı Borsa İstanbul'da (BIST) işlem gören işletmelerin dijital olgunluk düzeyinin rekabet üstünlüğü üzerindeki etkisini araştırmak ve bu ilişkide BYY'nin aracılık rolünü belirlemektir. Çalışma kavramsal çerçeve, yöntem, uygulama, sonuçlar ve tartışma bölümlerinden oluşmaktadır.

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Dijital Olgunluk

Dijital olgunluk, bir işletmenin stratejik hedeflerine ulaşmak için dijital teknolojilerden yararlanma becerisini değerlendirmektedir (Weill & Woerner, 2015). Dijital olgunluk, bir işletmenin dijital yeteneklerini çeşitli boyutlarda değerlendiren, mevcut dijital olgunluk seviyesinin ölçülmesine ve iyileştirme alanlarının belirlenmesine olanak tanıyan stratejik bir çerçevedir (Westerman vd., 2014).

Dijital olgunluk, genellikle işletmelerin dijital yeteneklerini geliştirirken ilerledikleri çoklu olgunluk düzeylerini veya aşamalarını tanımlamaktadır. Bu seviyeler genellikle geçici veya temel dijital benimsemeden gelişmiş ve tamamen optimize edilmiş dijital dönüşüme doğru bir ilerleme olarak tasvir edilmektedir (Westerman vd., 2014). Spesifik olgunluk seviyeleri, modele bağlı olarak değişebilmekle birlikte, genellikle aşağıdaki gibi aşamaları içerir: Başlangıç-Gelişme-Olgunlaşma-İleri.

Dijital Olgunluğun temel bileşenleri, tipik olarak bir işletmenin dijital yeteneklerini topluca değerlendiren birden çok bileşenden oluşmaktadır. Bu bileşenler, strateji ve vizyon, liderlik ve yönetişim, yetenek ve beceriler, müşteri deneyimi, operasyonel süreçler ve teknoloji altyapısını içerebilir (Teichert, 2019). Her bileşen, bir işletmenin genel dijital olgunluğuna katkıda bulunmakta ve bunların karşılıklı bağımlılıkları, işletmenin dijital dönüşüm yolculuğunu şekillendirmektedir (Wade & Hulland, 2004).

Bilgi Yönetimi Yönelimi

Hızla gelişen iş ve teknoloji ortamında işletmeler, bilgi yönetiminin rekabet üstünlüğü kazanmadaki önemli rolünü giderek daha fazla fark etmektedir. "Bilgi yönetimi yönelimi" (BYY) terimi, bir örgüt içindeki bilgi yönetimi uygulamalarının stratejik olarak önceliklendirilmesini ve entegrasyonunu ifade etmek ile birlikte yenilik, problem çözme ve genel iyileştirme için entelektüel sermayenin proaktif kullanımını vurgulamaktadır (Wang vd., 2008).

Bilgi yönetimi uygulamaları ile çok uluslu şirketler değişen ve gelişen çevre hakkında bilgi sahibi olur, bu değişikliklere çok hızlı bir şekilde yanıt verebilir ve en önemlisi geleceğe yönelik stratejiler geliştirebilirler (Aykan, 2018). Bir kurumun organize ve sistematik bilgi yönetimini uygulama davranışlarını gösterme derecesidir. BY literatürünün kapsamlı bir incelemesine dayanarak, BYY kavramı dört ana bileşenden oluşmaktadır. Bunlar: örgütsel hafıza, bilgi paylaşımı, bilgi edinimi ve bilgi duyarlılığıdır.

BYY'nin organizasyonel performans üzerindeki etkisini daha iyi anlamak için özümseme kapasitesi kavramını araştırmak değerlidir. Cohen ve Levinthal (1990), bir işletmenin yeni dış bilginin değerini tanıma ve onu mevcut bilgi yapılarını özümseme yeteneğinin yenilik için kritik olduğunu öne sürmektedir. Böylece, bir işletmenin özümseme kapasitesinin arttırılmasında ve dış çevredeki değişikliklere karşı duyarlı kalmasının sağlanmasında BYY'nin önemi vurgulanmaktadır.

BYY'nin kritik bir yönü teknolojinin rolüdür. Brown ve Duguid'in (2001), çalışmalarında belirttiği üzere organizasyonlar içinde bilgi yaratma ve paylaşmanın sosyo-teknik doğasına dair değerli bilgiler sağlamaktadır. Bu noktada yalnızca teknolojik altyapının değil, aynı zamanda bilginin üretildiği ve yayıldığı sosyal bağlamın da dikkate alınması gereklidir.

Rekabet Üstünlüğü

Rekabet üstünlüğü, bir işletmenin müşterilerine üstün değer sunabilmesi, rakiplerinden daha iyi performans göstermesi ve sürdürülebilir büyüme ile karlılık sağlaması için gereken nitelikler, kaynaklar ve yetenekler bütünüdür (Porter, 1985). Bu üstünlük, bir işletmenin özgün yapısını ve pazarda rakiplerinden öne çıkan örneğin; pazar payı, müşteri memnuniyeti, müşterinin elde tutulması, satışların büyümesi, satış gelirleri ve genel karlılık (Kılıçarslan, 2023) gibi yönlerini ifade eder.

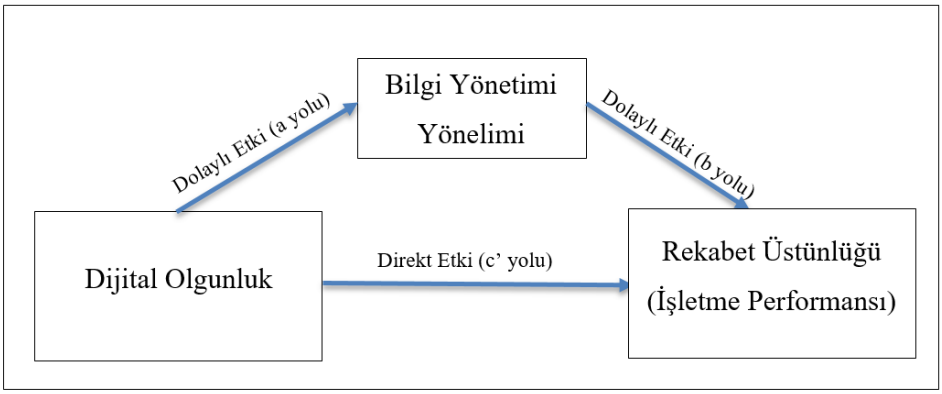
Rekabet üstünlüğünü ölçmek ve değerlendirmek için bu kavramın ne anlama geldiğini iyi anlamak esastır. Porter'ın rekabet stratejisi üzerine yaptığı önemli çalışmasına göre, rekabet üstünlüğü, bir

işletmenin müşterileri için ürettiği mal veya hizmetlerin maliyetlerini aşan bir değer yaratabilmesiyle ortaya çıkar. Bu üstünlük, farklılaşma, maliyet liderliği veya odaklanma stratejileri aracılığıyla elde edilebilir (Porter, 1985).

Ayrıca, işletmeler uluslararası ortaklıklar ve ittifaklar geliştirerek rekabet üstünlüğü elde edebilirler. Dış pazarlardaki yerel ortaklar, tedarikçiler veya distribütörlerle işbirliği yapmak değerli bakış açıları, ağlar ve kaynaklar oluşturabilir. Stratejik ittifaklar, işletmelerin yeni pazarlara girmesini, yerel uzmanlıktan yararlanmasını, maliyetleri ve riskleri paylaşmasını sağlayabilir. Bu tür ortaklıklar, işletmelerin yabancı pazarlara giriş engellerini aşmalarına ve karmaşık pazarlarda etkin faaliyet göstermelerine olanak tanımaktadır (Dyer & Singh, 1998).

ARAŞTIRMANIN MODELİ

Şekil 2. Araştırmanın Modeli



ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ

Hipotezler, şu mantık üzerine kurulmuştur:

- Dijital Olgunluğun Rekabet Üstünlüğüne Etkisi: Alanyazın, dijital olgunluğun işletmelerin rekabet üstünlüğünü artırdığını göstermektedir. İşletmeler, dijital teknolojileri kullanarak daha verimli olabilir, müşteri deneyimini iyileştirebilir ve yeni pazarlara girebilirler. Bu nedenle, hipotezlerde dijital olgunluğun farklı boyutlarının rekabet üstünlüğünü olumlu yönde etkileyeceği varsayılmaktadır (Matt vd., 2015).
- Bilgi Yönetimi Yöneliminin Aracı Rolü: Bilgi yönetimi yönelimi, dijital olgunluğun rekabet üstünlüğüne olan etkisini güçlendirebilir. Çünkü bilgi yönetimi, işletmelerin dijital yatırımlarından elde ettikleri verileri anlamlandırmalarına, bu bilgileri paylaşmalarına ve stratejik kararlar almalarına yardımcı olur. Örneğin, dijital pazarlama yeteneği olan bir işletme, bilgi yönetimi sayesinde müşteri verilerini daha iyi analiz ederek daha etkili pazarlama kampanyaları oluşturabilir ve rekabet avantajı elde edebilir. Bu nedenle, hipotezlerde BYY'nin dijital olgunluğun boyutları ile rekabet üstünlüğü arasındaki ilişkide aracı bir rol oynayacağı varsayılmaktadır (Grant, 1996).
- Bilgi Yönetimi ve Rekabet Üstünlüğü: Bilgi yönetimi uygulamalarının işletmelerin rekabet üstünlüğü elde etmesinde önemli bir rol oynadığına dair birçok çalışma bulunmaktadır (Zack, 1999). Bilgi yönetimi, işletmelerin öğrenme kapasitelerini artırarak, inovasyonu teşvik ederek ve karar alma süreçlerini iyileştirerek rekabet avantajı sağlamalarına yardımcı olabilir (Choi & Lee, 2003).
- Dijital Olgunluk ve Bilgi Yönetimi: Dijital olgunluğa ulaşmış işletmelerin, bilgi yönetimi uygulamalarını daha etkin bir şekilde kullandığı ve bu sayede dijital yatırımlarından daha fazla değer elde ettiği görülmektedir (Correani vd., 2020). Dijital teknolojiler, bilgi toplama, paylaşma ve analiz etme süreçlerini kolaylaştırarak bilgi yönetimi süreçlerini desteklemektedir (Alavi & Leidner, 2001).

$H_{1:}$ Dijital olgunluğun boyutlarından Dijital Stratejik Yeteneğinin (DSY), rekabet üstünlüğü üzerine etkisinde BYY aracılık rolü oynamaktadır.

$H_{2:}$ Dijital olgunluğun boyutlarından Dijital Liderlik Yeteneğinin (DLY), rekabet üstünlüğü üzerine etkisinde BYY aracılık rolü oynamaktadır.

$H_{3:}$ Dijital olgunluğun boyutlarından Dijital Pazarlama Yeteneğinin (DPY), rekabet üstünlüğü üzerine etkisinde BYY aracılık rolü oynamaktadır.

$H_{4:}$ Dijital olgunluğun boyutlarından Dijital Operasyonel Yeteneğinin (DOY), rekabet üstünlüğü üzerine etkisinde BYY aracılık rolü oynamaktadır.

$H_{5:}$ Dijital olgunluğun boyutlarından Dijital Uzmanlık Yeteneğinin (DUY), rekabet üstünlüğü üzerine etkisinde BYY aracılık rolü oynamaktadır.

$H_{6:}$ Dijital olgunluğun boyutlarından Dijital Kültürel Yeteneğinin (DKY), rekabet üstünlüğü üzerine etkisinde BYY aracılık rolü oynamaktadır.

$H_{7:}$ Dijital olgunluğun boyutlarından Dijital Yönetişim Yeteneğinin (DYY), rekabet üstünlüğü üzerine etkisinde BYY aracılık rolü oynamaktadır.

$H_{8:}$ Dijital olgunluğun boyutlarından Dijital Teknoloji Yeteneğinin (DTY), rekabet üstünlüğü üzerine etkisinde BYY aracılık rolü oynamaktadır.

ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Nicel pozitivist metodoloji ile anket tekniği kullanılarak veriler toplanmış, analizler de ise SPSS 27.0 ve Amos 24.0 programları kullanılmıştır. Ölçeklerin geçerlik ve güvenilirlikleri için doğrulayıcı faktör analizi kullanılmıştır. Aracılık etkisinin analizinde PROCESS makrosundan yararlanılmıştır.

Veri toplama sürecinde, bilgisayar destekli, telefon ve yüz yüze anket yöntemi kullanılarak uygulama gerçekleştirilmiştir. Katılımcılar, BİST'te işlem gören işletmelerin tepe ve üst düzey yöneticilerinden Genel Müdür Yardımcısı 89, Departman Müdürü/Sorumlusu 105, Diğer 60 şeklinde oluşmuştur. Ölçeklerde Dijital Olgunluk 8 boyut 32 ifade, BYY 4 boyut 30 ifade, rekabet Üstünlüğü 6 ifade kullanılmış. Analizlerde Korelasyon, regresyon, geçerlik, güvenirlik ve aracılık etkisi ortaya konmaya çalışılmıştır.

BULGULAR VE TARTIŞMA

Ölçeklere İlişkin Güvenirlik ve Geçerlik Sonuçları

Dijital Olgunluk Ölçeği:

Dijital Olgunluk Ölçeğinin ikinci düzey doğrulayıcı faktör analizi yapılmış, dört alt boyuttan sırası ile DPY, DUY, DYY ve DTY'den birer madde 0,50 faktör yükü değerinin altında kaldığından analiz dışı kalmış ve bunun sonucunda ulaşılan uyum iyiliği istatistikleri RMSEA=0.048, X2/df=1,573, CFI=0.922 ve SRMR= 0,0515 bulunmuştur. Buna göre ölçeğin sekiz boyuttan oluşan orijinal yapısı korunmuş ve bunun sonucunda bahse konu ölçeğin yapı geçerliliği, toplanan veri ile doğrulanmıştır. DOD'un Cronbach Alpha katsayısı ,93 olarak belirlenmiştir.

Bilgi Yönetimi Yönelimi Ölçeği:

BYY Ölçeğinin ikinci düzey doğrulayıcı faktör analizi yapılmış, dört alt boyuttan sırası ile BYYÖH'den bir, BYYBP'den iki, BYYBE'den bir ve BYYBD'den de iki madde 0,50 faktör yükü değerinin altında kaldığından analiz dışı kalmış ve bunun sonucunda ulaşılan uyum iyiliği istatistikleri RMSEA=0.038, X2/df=1,374, CFI=0.948 ve SRMR= 0,0474 bulunmuştur. Buna göre ölçeğin dört boyuttan oluşan orijinal yapısı korunmuş ve bunun sonucunda bahse konu ölçeğin yapı geçerliliği, toplanan veri ile doğrulanmıştır. BYY'nin Cronbach Alpha katsayısı ,90 olarak hesaplanmıştır.

Korelasyon Sonuçları

Tablo 1. Ortalama Standart Sapma ve Korelasyon Sonuçları

	Ort.	St. Sapma	DSY	DLY	DPY	DOY	DUY	DKY	DYY	DTY	BYY	PERF
DSY	4,11	,525	1									
DLY	3,92	,681	,52**	1								
DPY	4,08	,558	,54**	,38**	1							
DOY	4,08	,466	,60**	,48**	,60**	1						
DUY	4,05	,597	,59**	,45**	,66**	,62**	1					
DKY	4,01	,477	,51**	,52**	,54**	,58**	,60**	1				
DYY	4,03	,525	,52**	,51**	,47**	,54**	,57**	,60**	1			
DTY	4,02	,529	,50**	,45**	,50**	,55**	,62**	,52**	,55**	1		
BYY	4,03	,406	,62**	,55**	,62**	,65**	,68**	,60**	,64**	,66**	1	
PERF.	3,87	,682	,19*	,05	,25*	,18*	,32**	,15*	,22*	,15*	,2*	1

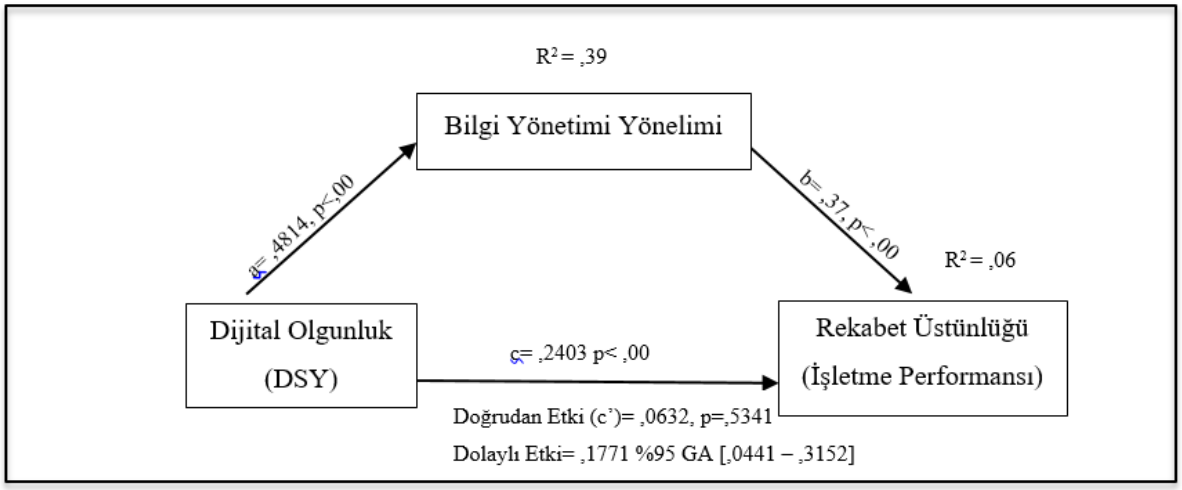
Bu sonuçlara göre, değişkenler arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu, ancak performans (PERF) değişkeninin diğer değişkenlerle nispeten zayıf bir ilişkiye sahip olduğu söylenebilir. En güçlü ilişkiler genellikle DUY, BYY, DPY ve DOY değişkenleri arasında görülmektedir.

Aracılık Etkilerinin Test Edilmesi

Bu araştırma, dijital olgunluğun çeşitli boyutlarının rekabet üstünlüğü üzerindeki etkisinde bilgi yönetimi yöneliminin (BYY) aracılık rolünü incelemektedir. Çalışma, sekiz hipotez üzerinden yürütülmüş ve her bir hipotez için detaylı analizler gerçekleştirilmiştir.

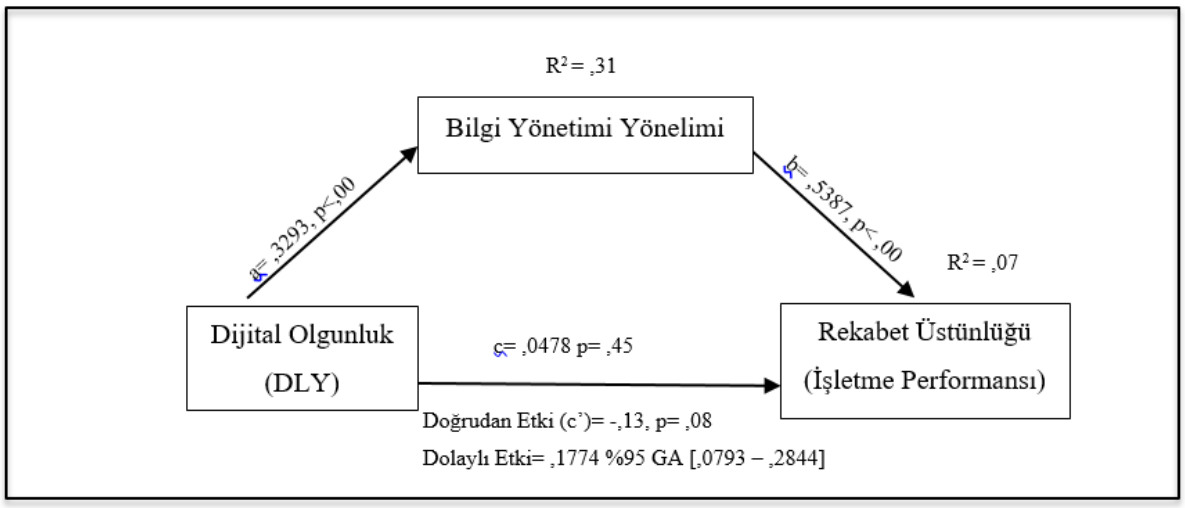
İlk olarak, Dijital Stratejik Yetenek (DSY) ile rekabet üstünlüğü arasındaki ilişkide BYY'nin aracılık rolü olduğu tespit edilmiştir. Bu bulgu, araştırmanın birinci hipotezini desteklemektedir. Detaylı analizlerde, BYY'nin özellikle müşteri memnuniyeti ve genel karlılık üzerinde anlamlı bir aracılık etkisi gösterdiği ortaya çıkmıştır.

Şekil 3. DSY'nin Rekabet Üstünlüğü Üzerinde BYY'nin Aracılık Etkisi



İkinci hipotez, Dijital Liderlik Yeteneği (DLY) ile ilgilidir ve bu hipotez de desteklenmiştir. BYY'nin, DLY'nin tüm performans göstergeleri üzerindeki etkisinde anlamlı bir aracılık rolü olduğu görülmüştür. Bu sonuç, dijital liderliğin işletme performansı üzerindeki etkisinde bilgi yönetiminin kritik önemini vurgulamaktadır.

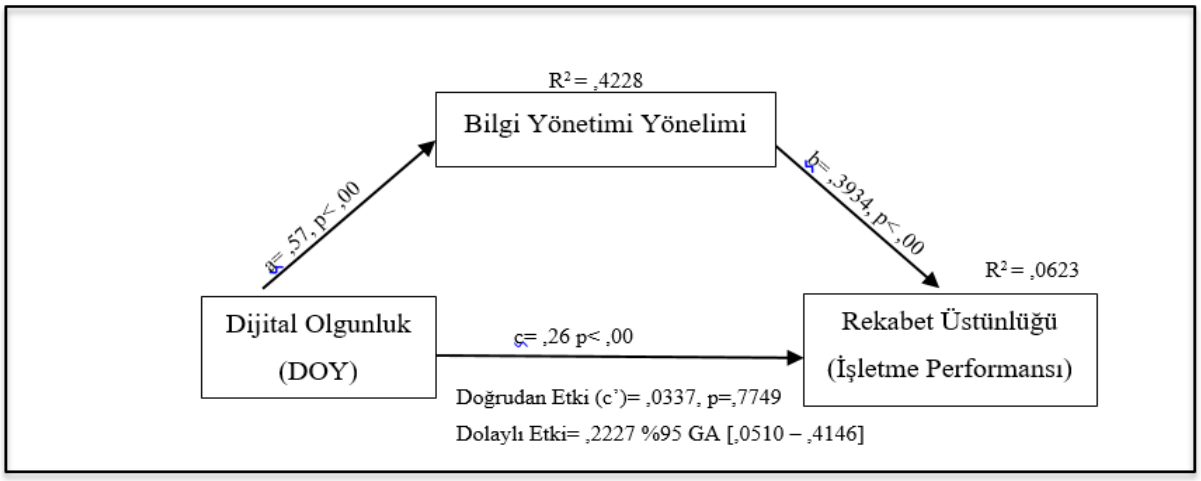
Şekil 4. DLY'nin Rekabet Üstünlüğü Üzerinde BYY'nin Aracılık Etkisi



Üçüncü hipotez, Dijital Pazar Yeteneği (DPY) ile ilgilidir ve bu hipotez desteklenmemiştir. BYY'nin, DPY ile rekabet üstünlüğü arasındaki ilişkide anlamlı bir aracılık rolü bulunmamıştır. Ancak, detaylı analizlerde BYY'nin müşteri memnuniyeti üzerinde anlamlı bir aracılık etkisi olduğu görülmüştür.

Dördüncü hipotez, Dijital Operasyonel Yetenek (DOY) ile ilgilidir ve desteklenmiştir. BYY'nin, DOY'nin özellikle müşteri memnuniyeti, genel karlılık ve müşterinin elde tutulması üzerindeki etkisinde anlamlı bir aracılık rolü olduğu tespit edilmiştir.

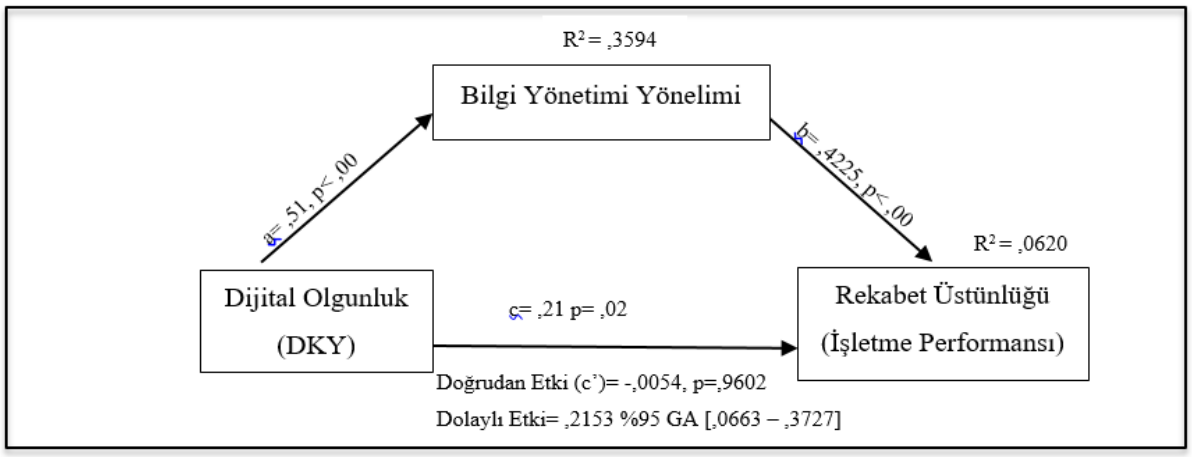
Şekil 5. DOY'un Rekabet Üstünlüğü Üzerinde BYY'nin Aracılık Etkisi



Beşinci hipotez, Dijital Uzmanlık Yeteneği (DUY) ile ilgilidir ve desteklenmemiştir. BYY'nin, DUY ile rekabet üstünlüğü arasındaki ilişkide anlamlı bir aracılık rolü bulunmamıştır. Ancak, müşteri memnuniyeti üzerinde anlamlı bir aracılık etkisi olduğu görülmüştür.

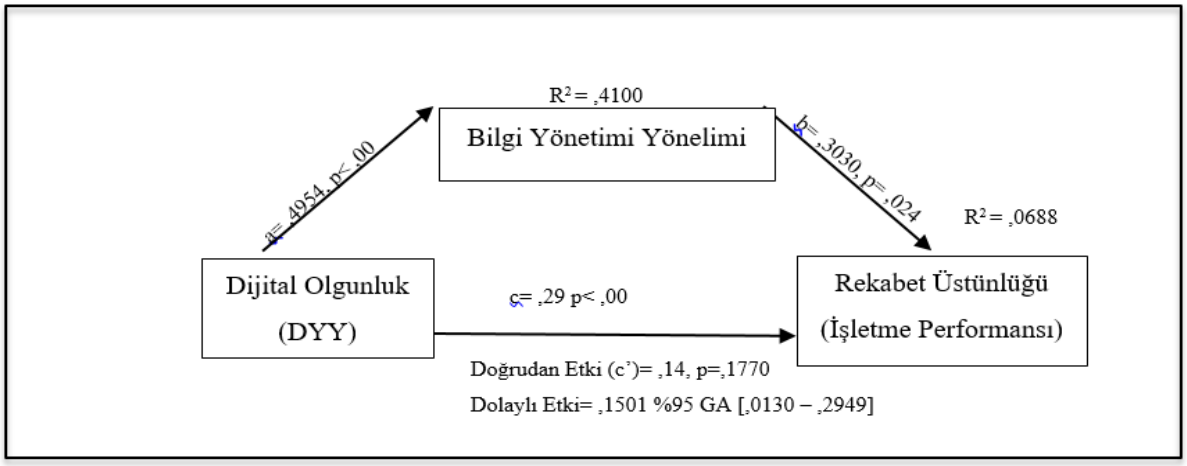
Altıncı hipotez, Dijital Kültürel Yetenek (DKY) ile ilgilidir ve desteklenmiştir. BYY'nin, DKY'nin neredeyse tüm performans göstergeleri üzerindeki etkisinde anlamlı bir aracılık rolü olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuç, dijital kültürün işletme performansı üzerindeki etkisinde bilgi yönetiminin önemini vurgulamaktadır.

Şekil 6. DKY'nin Rekabet Üstünlüğü Üzerinde BYY'nin Aracılık Etkisi



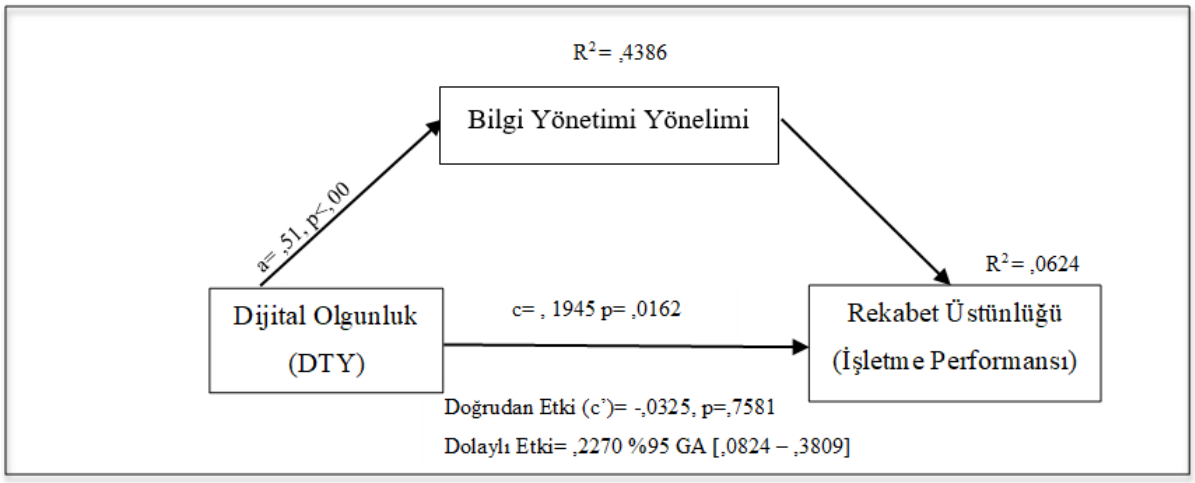
Yedinci hipotez, Dijital Yönetişim Yeteneği (DYY) ile ilgilidir ve desteklenmiştir. BYY'nin, DYY'nin özellikle müşteri memnuniyeti, genel karlılık ve satış gelirleri üzerindeki etkisinde anlamlı bir aracılık rolü olduğu görülmüştür.

Şekil 7. DYY'nin Rekabet Üstünlüğü Üzerinde BYY'nin Aracılık Etkisi



Son olarak, sekizinci hipotez, Dijital Teknoloji Yeteneği (DTY) ile ilgilidir ve desteklenmiştir. BYY'nin, DTY'nin müşteri memnuniyeti, satış gelirleri, pazar payı ve müşterinin elde tutulması üzerindeki etkisinde anlamlı bir aracılık rolü olduğu tespit edilmiştir.

Şekil 8. DTY'nin Rekabet Üstünlüğü Üzerinde BYY'nin Aracılık Etkisi



Etki büyüklükleri (K2) genellikle orta düzeyde, bazı durumlarda yüksek veya düşük düzeyde bulunmuştur. Genel olarak, bu araştırma sonuçları, bilgi yönetimi yöneliminin, dijital olgunluğun çeşitli boyutları ile rekabet üstünlüğü arasındaki ilişkide önemli bir aracılık rolü oynadığını göstermektedir. Özellikle müşteri memnuniyeti, bu aracılık etkisinin en tutarlı şekilde görüldüğü performans göstergesi olarak öne çıkmaktadır. Bu bulgular, işletmelerin dijital dönüşüm süreçlerinde bilgi yönetiminin kritik önemini vurgulamakta ve rekabet avantajı elde etmek için bu iki alanın entegre bir şekilde yönetilmesi gerektiğini ortaya koymaktadır.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu araştırma, Türkiye'de 254 işletmeyi kapsayan bir örneklem grubu üzerinde gerçekleştirilmiştir. Sonuçlar, katılımcıların büyük bir kısmının yüksek dijital olgunluk düzeyine sahip olduğunu ve dijital stratejilerin etkin bir şekilde uygulandığını göstermektedir. İşletmelerin dijital stratejilerini sürekli olarak gözden geçirdikleri ve güncelledikleri belirtilmiştir. Stratejik yetenek alanındaki yüksek performans, dijital dönüşümün hem iç hem de dış faktörlerle başarılı bir şekilde entegre edildiğini ortaya koymaktadır.

Araştırma, dijital olgunluğun çeşitli boyutlarının (DSY, DLY, DOY, DKY, DYY, DTY) bilgi yönetimi yönelimi (BYY) aracılığıyla rekabet avantajını artırdığını göstermiştir. Ancak, Pazar Yeteneği (DPY) ve Çalışanlar ve Uzmanlık Yeteneği (DUY) boyutlarında BYY'nin aracılık etkisi anlamlı bulunmamıştır. Bu durumun nedenleri arasında; dinamik pazar koşulları (Eisenhardt & Martin, 2000), örtük bilgi (Polanyi, 2009), müşteri ilişkileri (Srivastava vd., 1998), bireysel faktörler (Pfeffer, 1994), örgüt kültürü (Schein, 2010), pratik deneyim (Argyris & Schön, 1997), sosyal etkileşim (Wenger, 1999) ve yetenek rekabeti (Michaels vd., 2001) gibi hususlar sayılabilir.

Türkiye bağlamında ise DPY ve DUY boyutlarında BYY'nin aracılık etkisinin anlamlı bulunmamasını ise alanda yapılmış çalışmalara istinaden; ülkenin kendine özgü ekonomik, sosyal ve kültürel dinamikleriyle açıklanabilir. Pazar Yeteneği açısından ekonomik dalgalanmalar, informal ilişkiler, KOBİ'lerin ağırlığı ve hızlı değişen tüketici tercihleri öne çıkarken, Çalışanlar ve Uzmanlık Yeteneği açısından eğitim sistemi, beyin göçü, iş kültürü, teknoloji adaptasyonu ve iş gücü piyasası dinamikleri önemli faktörler olarak değerlendirilmektedir (Bakirtaş & Kandemir, 2010; Karaboğa vd., 2017; KOSGEB, 2025; Köksal, 2014; Odabaşı & Barış, 2011; Özatay, 2000).

Araştırma, dijital olgunluğun rekabet üstünlüğü üzerindeki olumlu etkisini doğrulamakta ve işletmelerin dijital dönüşüm çabalarına daha fazla önem vermeleri gerektiğini vurgulamaktadır. BYY'nin aracılık etkisi, bilgi yönetiminin dijital dönüşüm sürecinde kritik bir rol oynadığını göstermektedir. İşletmelerin, dijital yeteneklerini geliştirirken bilgi yönetimi uygulamalarını da özellikle İK departmanının planlayacağı hizmet içi eğitimler ile güçlendirmeleri önerilmektedir.

Çalışma, dijital olgunluğun müşteri ilişkilerini geliştirmede etkili olduğunu göstermektedir. Ancak, pazar payı ve finansal göstergelerdeki görece daha düşük performans, işletmelerin dijital yeteneklerini finansal sonuçlara dönüştürme konusunda daha fazla çaba göstermeleri gerektiğine işaret etmektedir.

Gelecekteki araştırmalar için, daha geniş örneklem kullanılması, ön test ve yüz yüze veri toplama yöntemlerinin uygulanması, farklı sektörlerde ve daha geniş lokasyonlarda çalışmalar yapılması önerilmektedir. Ayrıca, yabancı alanyazındaki ölçeklerin Türkçeleştirilmesi ve derinlemesine mülakat gibi nitel yöntemlerin kullanılması da tavsiye edilmektedir. Bu yaklaşımlar, Türkiye'deki işletmelerin dijital dönüşüm ve bilgi yönetimi alanlarındaki performanslarını daha iyi anlamaya ve geliştirmeye yardımcı olacaktır.

KAYNAKÇA

Alavi, M., & Leidner, D. E. (2001). Knowledge management and knowledge management systems: Conceptual foundations and research issues. *MIS quarterly*, 107-136.

Argyris, Ch., & Schön, D. A. (1997). Organizational Learning: A Theory of Action Perspective. *Reis, 77/78*, 345-348. https://doi.org/10.2307/40183951

Asiltürk, A. (2021). İşletmelerde Dijital Dönüşüm Yönetiminde Nihai Hedef: Dijital Olgunluk. *Alanya Akademik Bakış*, *5*(2), 647-669. https://doi.org/10.29023/alanyaakademik.859300

Aykan, E. (2018). *Knowledge Management in Multinational Corporations*. https://avesis.kayseri.edu.tr/yayin/17cfb2a5-aa22-4ec0-9631-34286b1b54d4/academic-researchin-social-humanand-administrativesciences-ii

Bakirtaş, T., & Kandemir, O. (2010). *Gelişmekte Olan Ülkeler ve Beyin Göçü: Türkiye Örneği*. *18*(3). 961-974.

Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management, 17*(1), 99-120. https://doi.org/10.1177/014920639101700108

Bayhan, N. A. (2022). Dijital Olgunluk Modellerinin Karşılaştırılması: Üretim Yapan KOBİ'lere Öneriler. *Sosyal, Beşeri ve İdari Bilimler Dergisi*, *5*(10), 1495–1506. https://doi.org/10.26677/TR1010.2022.1112

Bharadwaj, A., El Sawy, O. A., Pavlou, P. A., & Venkatraman, N. (2013). Digital Business Strategy: Toward a Next Generation of Insights. *MIS Quarterly, 37*(2), 471-482.

Brown, J. S., & Duguid, P. (2001). The Social Life of Information. İçinde C. Hanks (Ed.), *Technology and values: Essential readings*. Wiley-Blackwell.

Cann, O. (2016). *$100 Trillion by 2025: The Digital Dividend for Society and Business*. World Economic Forum. https://www.weforum.org/press/2016/01/100-trillion-by-2025-the-digital-dividend-for-society-and-business/

Choi, B., & Lee, H. (2003). An empirical investigation of KM styles and their effect on corporate performance. *Information & Management, 40*(5), 403-417.

Cohen, W. M., & Levinthal, D. A. (1990). *Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation*.

Correani, A., De Massis, A., Frattini, F., Petruzzelli, A. M., & Natalicchio, A. (2020). Implementing a digital strategy: Learning from the experience of three digital transformation projects. *California Management Review*, *62*(4), 37-56.

Çallı, B. A., & Çallı, L. (2021). Relationships between digital maturity, organizational agility, and firm performance: An empirical investigation on SMEs. *Business & Management Studies: An International Journal, 9*(2), 486-502. https://doi.org/10.15295/bmij.v9i2.1786

de Guimarães, J. C. F., Severo, E. A., & de Vasconcelos, C. R. M. (2018). The influence of entrepreneurial, market, knowledge management orientations on cleaner production and the sustainable competitive advantage. *Journal of Cleaner Production*, *174*, 1653-1663. https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2017.11.074

Digitopia Launched Digital Maturity Report 2023: A Roadmap for Digital Excellence - Digitopia. (2024, Mart 8). https://digitopia.co/impact-labs/news/digital-maturity-report-2023/

Durdu, A., & İpek, E. (2020). Bilgi Yönetiminin İşletmelere Yenilik ve Rekabet Üstünlüğü Sağlaması. *AJIT-e: Academic Journal of Information Technology*, *11*(43), 105-114. https://doi.org/10.5824/ajite.2020.04.005.x

Durnali, M., & Limon, İ. (2020). Bilgi Yönetimi Eğilimi Ölçeğinin Türkiye Kültürüne Uyarlanması: Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması. *Kastamonu Education Journal*, *28*(1), 95-106. https://doi.org/10.24106/kefdergi.3441

Dyer, J., & Singh, H. (1998). The Relational View: Cooperative Strategy and Sources of Interorganizational Competitive Advantage. *The Academy of Management Review, 23*(4), 660-679. https://doi.org/10.2307/259056

Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A. (2000). Dynamic capabilities: What are they? *Strategic Management Journal*, *21*(10-11), 1105-1121. https://doi.org/10.1002/1097-0266(200010/11)21:10/11<1105::AID-SMJ133>3.0.CO;2-E

Eremina, Y., Lace, N., & Bistrova, J. (2019). Digital Maturity and Corporate Performance: The Case of the Baltic States. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, *5*(3), https://doi.org/10.3390/joitmc5030054

Eskiler, E., Ozmen, M., & Uzkurt, C. (2011). The Relationship of Knowledge Management Market Orientation and Marketing Innovation: A Research on Furniture Industry. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, *6*(1), 31-69.

Eurostat. (2021). *Individuals' level of digital skills (from 2021 onwards)*. https://ec.europa.eu/eurostat/cache/metadata/en/isoc_sk_dskl_i21_esmsip2.htm

Gampine, I. T. (2023). Business Digital Maturity and Organizational Performance: An Empirical Analysis of Service Sector Firms in a Developing Context. *European Journal of Business and Management*. https://doi.org/10.7176/ejbm/15-15-07

Gülseren, A., & Sağbaş, A. (2019). Endüstri 4.0 Perspektifinde Sanayide Dijital Dönüşüm ve Dijital Olgunluk Seviyesinin Değerlendirilmesi. *European Journal of Engineering and Applied Sciences*, *2*(2), 1-5.

Grant, R. M. (1996). Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic Management Journal*, *17*(S2), 109-122.

Idris, D. N. (2024). The Effects of Business Digitalization and Knowledge Management Practices on Business Performance. *International Journal of Advances in Computer Science and Technology*, *13*(2), 65-70. https://doi.org/10.30534/ijacst/2024/031322024

Jafvert, A., & Gustafsson, C. P. (2019). *Managers' perspectives on challenges in progressing in digital maturity*.

Kamya, M. T., Ntayi, J. M., & Ahiauzu, A. (2010). Knowledge management and competitive advantage: The interaction effect of market orientation. *Afr. J. Bus. Manage.*, *4*(14), 2971-2980.

Kane, G. C., Palmer, D., Phillips, A. N., Kiron, D., & Buckley, N. (2017). *Achieving Digital Maturity*.

Karaboğa, K., CiCi Karaboğa, E. N., & Güleş, H. K. (2017). Ulusal Zenginlik Yaratma Stratejileri Bağlamında Ar-Ge ve İnovasyonun Rolü: Ridge Regresyon Analizi İle Bir Model Denemesi.

Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi. 59-78. https://doi.org/10.18092/ulikidince.348778

Karacaoğlu, K. (2006). *Rekabet üstünlüğü sağlamada endüstri temelli ve kaynak temelli bakış açısı: Kayseride faaliyet gösteren imalat sanayi işletmeleri için bir model önerisi* [Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme ABD]. https://platform.almanhal.com/Details/Thesis/2000394650

Kaszás, N., Ernszt, I., & Jakab, B. (2023). The emergence of organizational and human factors in digital maturity models. *Management*, *28*(1), 123-135. https://doi.org/10.30924/mjcmi.28.1.8

Kılıçarslan, A. (2023). Yenilenebilir Enerji Sektörü Şirketlerinin Finansal Performans Analizi: Borsa İstanbul'da Bir Uygulama. *Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, *25*(1), 232-253. https://doi.org/10.21180/iibfdkastamonu.1191441

Kiron, D., Prentice, P. K., & Ferguson, R. B. (2014). The analytics mandate. *MIT Sloan Management Review*, *55*(4), 1-25.

KOSGEB. (2025). *KOSGEB T.C. Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeleri Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı* [Text]. KOSGEB; KOSGEB. http://www.kosgeb.gov.tr/site/tr/genel/detay/349/rapor-ve-istatistikler

Köksal, O. (2014). BİR KÜLTÜREL LİDERLİK PARADOKSU: PATERNALİZM. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, *8*(15), 101-122.

Massa, S., & Testa, S. (2009). A knowledge management approach to organizational competitive advantage: Evidence from the food sector. *European Management Journal*, *27*(2), 129-141. https://doi.org/10.1016/j.emj.2008.06.005

Matt, C., Hess, T., & Benlian, A. (2015). Digital Transformation Strategies. *Business & Information Systems Engineering*, *57*(5), 339-343. https://doi.org/10.1007/s12599-015-0401-5

McAfee, A., & Brynjolfsson, E. (2017). *Machine, platform, crowd: Harnessing our digital future* (First edition). W.W. Norton & Company.

McKinsey Global Institute Report. (2015). *MGI in the news 2015 archive | McKinsey Global Institute | McKinsey & Company*. https://www.mckinsey.com/mgi/overview/in-the-news/2015

Michaels, E., Handfield-Jones, H., & Axelrod, B. (2001). *The War for Talent*. Harvard Business Press.

Odabaşı, Y., & Barış, G. (2011). *Tüketici Davranışı*. Mediacat Kitapları.

Özatay, F. (2000). The 1994 currency crisis in Turkey. *The Journal of Policy Reform*, *3*(4), 327-352. https://doi.org/10.1080/13841280008523409

Pfeffer, J. (1994). Competitive advantage through people. *California Management Review*, *36*(2), 9-28.

Polanyi, M. (2009). *The Tacit Dimension* (A. Sen, Ed.). University of Chicago Press. https://press.uchicago.edu/ucp/books/book/chicago/T/bo6035368.html

Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. Simon and Schuster.

Remane, G., Hanelt, A., Wiesböck, F., & Kolbe, L. (2017). *Digital Maturity in Traditional Industries – An Exploratory Analysis*.

Rossmann, A. (2018). *Digital Maturity: Conceptualization and Measurement Model*.

Schein, E. H. (2010). *Organizational Culture and Leadership*. John Wiley & Sons.

Sebastian, I. M., Ross, J. W., Beath, C., Mocker, M., Moloney, K. G., & Fonstad, N. O. (2020). How Big Old Companies Navigate Digital Transformation. Içinde R. D. Galliers, D. E. Leidner, &

B. Simeonova (Ed.), *Strategic Information Management* (5. bs, ss. 133-150). Routledge. https://doi.org/10.4324/9780429286797-6

Srivastava, R., Shervani, T., & Fahey, L. (1998). Market-Based Assets and Shareholder Value: A Framework for Analysis. *Journal of Marketing, 62*(1), 2-18. https://doi.org/10.2307/1251799

Şener, U., Gökalp, E., & Eren, E. (2022). Dijital Olgunluk İndeksi: Organizasyonların Dijital Dönüşüm Yolculuğunda Verimliliği Artırmak İçin Bir Kantitatif Yöntem. *Verimlilik Dergisi*, 17-29. https://doi.org/10.51551/verimlilik.1002353

Teichert, R. (2019). Digital Transformation Maturity: A Systematic Review of Literature. *Acta Universitatis Agriculturae et Silviculturae Mendelianae Brunensis*, *67*(6), 1673-1687. https://doi.org/10.11118/actaun201967061673

Wade & Hulland. (2004). Review: The Resource-Based View and Information Systems Research: Review, Extension, and Suggestions for Future Research. *MIS Quarterly*, *28*(1), 107-142. https://doi.org/10.2307/25148626

Wang, C., Ahmed, P., & Rafiq, M. (2008). Knowledge management orientation: Construct development and empirical validation. *European Journal of Information Systems, 17* (3*)*, 219-235. https://doi.org/10.1057/ejis.2008.12

Weill, P., & Woerner, S. L. (2015). Thriving in an Increasingly Digital Ecosystem. *MIT Sloan Management Review*. https://sloanreview.mit.edu/article/thriving-in-an-increasingly-digital-ecosystem/

Wenger, E. (1999). *Communities of Practice: Learning, Meaning, and Identity*. Cambridge University Press.

Westerman, G., Bonnet, D., & McAfee, A. (2014). *Leading Digital: Turning Technology Into Business Transformation*. Harvard Business Press.

Westerman, G., Tannou, M., Bonnet, D., Ferraris, P., & McAfee, A. (2012). The Digital Advantage: How digital leaders outperform their peers in every industry. *MITSloan Management and Capgemini Consulting*.

Worldwide Digital Transformation Spending Guide. (2023). IDC: The premier global market intelligence company. https://www.idc.com/getdoc.jsp?containerId=IDC_P32575

Yıldız, D., & Uzunsakal, E. (2018). Alan Araştırmalarında Güvenilirlik Testlerinin Karşılaştırılması ve Tarımsal Veriler Üzerine Bir Uygulama. *Uygulamalı Sosyal Bilimler Dergisi*, *2(*1), 14-28.

Yiğit, S., & Özyer, K. (2011). Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğü Kaynağı Olarak Bilgi. S*osyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi, 11*(21), 333-360.

Zack, M. H. (1999). Developing a knowledge strategy. *California Management Review, 41*(3), 125-145.

Zaim, H. (2005). *Bilginin Artan Önemi ve Bilgi Yönetimi*. İşaret Yayınları. https://www.nadirkitap.com/bilginin-artan-onemi-ve-bilgi-yonetimi-dr-halil-zaim-kitap16740373.html

LİMAN YÖNETİMİ ARAŞTIRMALARI ÜZERİNE GİZLİ DIRICHLET ATAMASI TABANLI KONU MODELLEMESİ

Dr. Öğr. Üyesi Egemen ERTÜRK
Dokuz Eylül Üniversitesi, egemen.erturk@deu.edu.tr

Dr. Öğr. Üyesi Bayram Bilge SAĞLAM
Dokuz Eylül Üniversitesi, bayram.saglam@deu.edu.tr

ÖZET

Liman yönetimi, multidisipliner ve dinamik yapısıyla yıllar içerisinde yönetsel paradigma değişimlerini sıkça tecrübe etmiş bir alandır. Geleneksel olarak deniz ve kara arasında bağlantı noktası olma fonksiyonunu üstlenen limanlar, günümüzde küresel tedarik zincirlerine tam entegre olmuş bir kritik altyapı niteliğindedir. Söz konusu paradigma değişimlerinin ilgili yazında da yansımalarını görmek mümkündür. Bu araştırmanın amacı liman yönetimi yazınını oluşturan konuların tespit edilmesi, bu konular arasındaki ilişkinin değerlendirilmesi ve yıllar içerisinde konulara gösterilmiş olan akademik ilgideki değişimin ortaya çıkarılmasıdır. Bahsedilen amaç doğrultusunda bir metin madenciliği tekniği olan gizli Dirichlet atamasından yararlanılmıştır. Liman yönetimine ilişkin 369 makalenin özetine bu analizin uygulanması ile, ilgili yazını oluşturan altı konunun olduğu belirlenmiştir. Yoğunluklarına göre konular sırasıyla (1) sürdürülebilir liman yönetimi, (2)liman terminal planlaması, (3) küresel liman rekabeti, (4) kıyı alanları yönetimi, (5) gemi tespit uygulamaları ve (6) liman erişilebilirliği başlıklarıyla etiketlenmiştir.

Anahtar Kelimeler: Liman Yönetimi, Konu Modellemesi, Gizli Dirichlet Ataması, Liman Sürdürülebilirliği, Liman Rekabeti

GİRİŞ

Liman yönetimi son yıllarda küreselleşme, teknolojik gelişmeler ve tedarik zincirlerinin artan karmaşıklığı gibi faktörlerin etkisi ile kayda değer bir dönüşüm geçirmiştir. Geleneksel olarak yük elleçlemesi ve liman verimliliğini odağına alan bu yönetim alanı, günümüzde sürdürülebilirlik, dijitalleşme, akıllı lojistik ve rekabetçilik gibi kavramları kapsar bir hal almıştır (Robinson, 2002). Deniz taşımacılığı gelişmeye ve değişmeye devam ettikçe, liman otoriteleri ve paydaşları operasyonel verimlilik, sürdürülebilirlik, dijital dönüşüm ve politika düzenlemeleri konularında yeni meydan okumalarla karşı karşıya kalacaktır (Notteboom ve Haralambides, 2020). Süregelen bu dönüşüm sürecinin ilgili yazında da karşılığı görülebilmektedir.

Liman yönetimi yazınını veri seti olarak değerlendiren bu araştırma, Gizli Dirichlet Ataması (GDA) yöntemi aracılığıyla (a) söz konusu akademik alanda ön plana çıkmış olan araştırma temalarını belirlemeyi, (b) her bir temanın yıllar içerisindeki dağılımını tespit etmeyi ve (c) bu temalar arasındaki bağlantıları ortaya çıkarmayı amaçlamaktadır. Böylece bu alanda çalışmalar üreten akademisyenler ve karar vericiler için kapsayıcı genel bir bakış sunularak, gelecek yönelimlere dair öngörüler ortaya konulabilecektir.

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Konvansiyonel rolü kara ve deniz arasında bağlantı noktası oluşturmak olan limanlar, günümüzde kullanıcılarının karmaşık lojistik ihtiyaçlarını karşılayabilecek fonksiyonlarla hizmet çeşitliliğini artırmakta ve küresel tedarik zincirlerinin en önemli altyapı öğesi olarak değerlendirilmektedir (Carbone ve Martino, 2003; Flynn vd., 2011). Liman yönetimi alanındaki paradigma değişikliklerini UNCTAD (1994)'ın ortaya koymuş olduğu ve yıllar içerisinde güncellenen liman nesilleri çerçevesinden takip edebilmek mümkündür. UNCTAD (1994)'e göre 1960'lı yıllardan 2000'li yıllara

kadarki paradigma değişimi üç ayrı liman nesliyle tanımlanmaktadır. Birinci nesil limanlar (1960 öncesi) sadece iki taşıma modu arasındaki yükleme/boşaltma faaliyetlerinden sorumlu altyapılar olarak tanımlanmış iken, 1960-1980 arasında ikinci nesil limanlar bölgesel ticaret ve sanayi ile entegre olarak yük elleçlemenin ötesinde lojistik hizmetler sağlar pozisyona gelmiştir. Üçüncü nesil limanlarsa, 1980-2000 arası özel sektörün ve uluslararası firmaların etkisinin artmasıyla küresel tedarik zincirlerine tam anlamıyla entegre olmuştur. UNCTAD (1999)'a göre ise dördüncü nesil olarak adlandırılan yeni liman yönetimi paradigması, akıllı liman, dijitalleşme ve sürdürülebilirlik gibi konuları odağına alarak teknolojik gelişmelerle liman paydaşlarının değişen taleplerine adapte olunmasını sağlamıştır. Bu özellikleriyle liman yönetimi multidisipliner bir alan olmakla beraber, tüm bu disiplinlerden beslenen dinamik bir yapıdadır (Woo vd., 2011).

Dolayısıyla, söz konusu sektörel dinamizmin ilgili yazında da yansımalarını görmek mümkündür. Özellikle ilgili yazında ön plana çıkan konulara ilişkin derleme makaleler bu anlamda paradigma değişimini açıklar niteliktedir. Lim vd. (2019) liman sürdürülebilirlik performansını konu alan çalışmaları incelemiş ve kategorize etmiştir. Bu kategorizasyona göre araştırmalar; (a) liman lojistiği ekolojisi, (b) gemi taşımacılığı operasyonlarının çevresel etki maaliyeti, (c) gemi faaliyetlerinden kaynaklı egzoz gazı emisyonun ölçümü ve (d) çevreci liman yönetiminin yasal ve politik altyapısı konularını incelemektedir. Rodrigues ve Ensslin (2024) limancılıkta çevresel performans araştırmalarını odağına aldığı çalışmalarında, ilgili yazını (a) çevreye ilişkin yasal düzenlemeler, (b) hesap verebilirlik, (c) çevresel performans izleme/değerlendirme ve de (d) karar destek mekanizmalarının oluşturması başlıkları çerçevesinde sınıflandırmıştır. Benzer şekilde González-Laxe vd. (2025) limanlarda sürdürülebilir kalkınma konusunu incelemiş ve liman yönetiminde örgütsel değişimin son yıllardaki temel itici gücünün çevresel duyarlılık olduğunu vurgulamıştır. Madon vd. (2023) sürdürülebilirlik temasına biyolojik çeşitlilik çerçevesinden yaklaşan liman yönetimi çalışmalarını incelemiş ve bu çalışmaları odaklandığı deniz canlı türlerine göre sınıflandırmıştır. Görüldüğü üzere UNCTAD (1999)'ın yeni nesil liman paradigmasına paralel şekilde, liman sürdürülebilirliğine ilişkin akademik yazın önemli bir külliyat haline gelmiş ve bu çalışmaları sentezleyen çok sayıda derleme makale de ilgili yazına katkı sunmuştur.

Liman yönetimi alanındaki derleme çalışmaları en güncel konuların başında gelen sürdürülebilirlik konusunu odağına almış olsa da, bu araştırma alanı multidisipliner yapısıyla farklı konu başlıkları ve yaklaşımları da içinde barındırmaktadır. Parola vd. (2017)'ne göre sürdürülebilirliğin yanı sıra kapasite, ulaşılabilirlik ve operasyonel verimlilik gibi geleneksel liman rekabeti unsurları önemini yitirmiş değildir. Dolayısıyla, liman yönetimi yazınına ilişkin genel resmi gösterecek nitelikte bir çalışmanın mevcut olmaması bir araştırma boşluğu olduğunu gösterir niteliktedir.

ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Veri Setinin Oluşturulması

Bu araştırmanın girdisi olarak Web of Science (WoS) veri tabanında taranan akademik çalışmalar seçilmiştir. Bu veritabanının seçilme sebebi WoS'ın 34,5 binden fazla hakemli dergiyi kapsayan köklü ve saygın bir veritabanı olmasıdır (Clarivate, 2024). Araştırmanın girdisi olan çalışmaların tespiti için WoS veritabanının tüm kategorilerini kapsayacak şekilde "port management" veya "seaport management" veya "terminal management" veya "harbour management" veya "harbor management" anahtar kelimeleri, çalışmaların öz (abstract) kısmında aratılmıştır. Bu arama sorgusu 507 çalışmaya ulaşılmasını sağlamıştır. Bu ilk arama sonrası, yazarlar çalışmanın amacına uygun yayınların daha sağlıklı tespit edilebilmesi için bir tarama süreci izlemişlerdir. Tarafsız olunabilmesi adına her yazar bu tarama sürecini birbirinden bağımsız olarak yürütmüştür. İlk olarak çalışmalar sadece araştırma ve derleme makalelerini içerecek şekilde filtrelenmiş ve konferans bildirisi, kitap, kitap içi bölüm, kitap derlemesi/incelemesi, editoryal ve mektuplardan oluşan 89 çalışma veri setinden çıkarılmıştır. İkinci olarak İngilizce dışında dillerde yazılmış olan çalışmalar filtrelenmiş ve veri setinden 16 çalışma daha eksiltilmiştir. Sonraki adımda çalışmanın alanı ile ilgili olmayan (bilgisayar mühendisliği, tıp vb.) WoS kategorilerindeki çalışmalar filtrelenerek 8 çalışma daha veri setinden çıkarılmıştır. Bu aşamadan sonra, kalan 396 makalenin özetleri yazarlar tarafından incelenerek çalışmanın konusu olan liman yönetimi literatürüne ait olmayan çalışmalar tespit edilmiş ve bu süreçte

iki yazar tarafından da çalışmanın konusu ile ilgili olmadığı ortak olarak kabul gören 27 makale veri setinden çıkarılmıştır. Sonuç olarak 369 makale ile çalışmanın veri seti oluşturulmuştur (n=369).

Yazar isimleri, yayınlanma yılı, makale başlığı, ve makale özlerinden oluşan bir Excel dosyası oluşturulmuştur. Makale özetleri, çalışmaların içeriği hakkında detaylı bilgiler sunduğu ve bulgularını vurguladığı için çalışmanın veri madenciliği girdisi olarak seçilmiştir.

Veri Önişleme

369 makale içeren Excel veri seti Knime isimli açık kaynak veri analiz yazılımına yüklenmiştir. GDA analizinde kullanılacak veri setinin oluşturulması için makale özetleri sütunu analiz dokümanı olarak seçilmiştir. Bu metinlerde anlam taşımayan kelimelerin tespiti ve silinmesi için yazılım içerisinde yer alan "etkisiz kelime listesi" düğümü işleme alınmıştır. Aynı amaç doğrultusunda sırasıyla "noktalama filtresi" ve "sayı filtresi" uygulanmıştır. Böylece metinler noktalama işaretleri ve sayılardan arındırılmıştır. Sonrasında metinleri standart hale getirmek amacıyla "büyük harf küçük harf dönüşümü" düğümünden yararlanılarak, metinlerin tümü küçük harfe çevrilmiştir. Veri önişleme sürecine metni kısaltmalardan arındırmak adına, karakter sınırı 4 olarak belirlenerek, "N-karakter filtresi" ile devam edilmiştir.

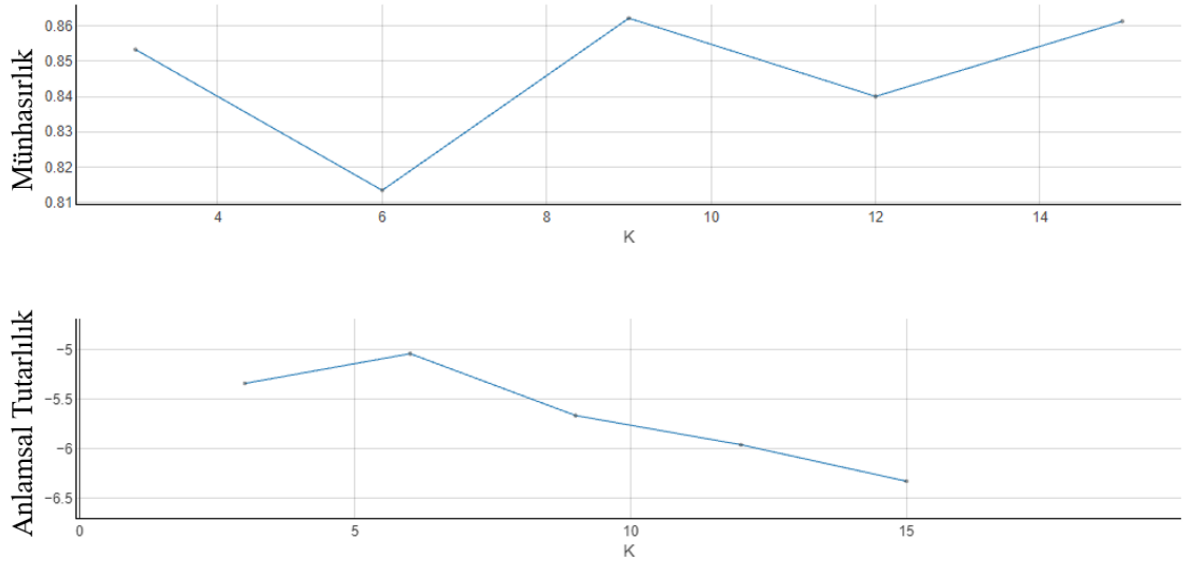
Sonraki adımda, "terim sıklığı" (term frequency/TF) ve "ters döküman sıklığı" (inverse document frequency/IDF) düğümleri uygulanmıştır. TF, bir kelimenin bir belgede ne sıklıkta kullanıldığını, söz konusu kelimenin bir belgede kullanıldığı frekans değerinin, o belgedeki toplam kelime sayısına oranını hesaplayarak ölçmektedir (Salton ve Buckley, 1988). IDF ise bir kelimenin belgeler bütününde ne kadar nadir olarak görüldüğünü ölçmektedir (Robertson, 2004). Bu iki ölçümü takiben TF değeri IDF değeri ile çarpılarak belirli bir kelimenin önemini ortaya çıkaran yeni bir değere ulaşılmaktadır (Joachims, 1997). Böylece sıkça tekrar eden ancak jenerik yapılarından ötürü içeriğe katkı sunmayan kelimeler tespit edilebilmiş ve yeni bir "etkisiz kelime listesi" oluşturularak bu kelimeler metinlerden çıkarılmıştır. Örneğin, "study/çalışma", "method/yöntem" ve "analysis/analiz" gibi her akademik çalışmanın özetinde sıkça kullanılması beklenen kelimeler ve de "port/liman" "sea/deniz" ve "maritime/denizcilik" gibi her liman yönetimi çalışmasının özetinde yer alması beklenen kelimeler bu aşamada çıkarılmıştır. İlgili süreçte çıkarılan kelimelerin sayısı 254'tür. Son aşamadaysa "kök bulma algoritması/snowball stemmer" düğümü yardımıyla metinlerde geçen tüm kelimeler kök hallerine indirgenmiştir. Bir diğer deyişle, mastar, zaman ve iyelik ekleri gibi eklerden arınmış kök kelimenin frekans değerine ulaşılabilmesi sağlanmıştır.

GDA Analizi

İlk olarak Blei vd. (2003) tarafından sunulmuş olan GDA analizi en yaygın şekilde kullanılan konu modelleme araçlarından biridir. Bu model bir külliyat içindeki temel konuların ortaya çıkarılması, ve bu konuların külliyat içindeki dağılımını ortaya koyma işlevlerini görmektedir. İlgili yöntemde, araştırmacılar algoritmanın tespit etmesini istedikleri konu sayılarını (k) manuel olarak belirlemektedir. Takiben algoritma, her biri bir grup kelimeden oluşan k adet konu kümesi oluşturmaktadır (Jelodar vd., 2019). Ancak metin gibi yapılandırılmamış bir veri setinde kaç konu olacağını önceden bilmek mümkün olamayacağından, optimum k sayısını belirlemek için izlenebilecek bazı adımlar mevcuttur. Bu bağlamda optimal k sayısı yorumlanabilir ve çakışmayan konuların sayısı olarak tanımlanabilir. Bu amaçla araştırmacılar Knime platformunda 3 ile 20 arasındaki her k sayısı için konuların anlamsal tutarlılık (semantic coherence) ve münhasırlık (exclusivity) değerlemesini yapan bir algoritma çalıştırmışlardır. Bu algoritma Knime kütüphanesinde bulunan "Parameter optimization loop start" düğümü ile çalıştırılmıştır.

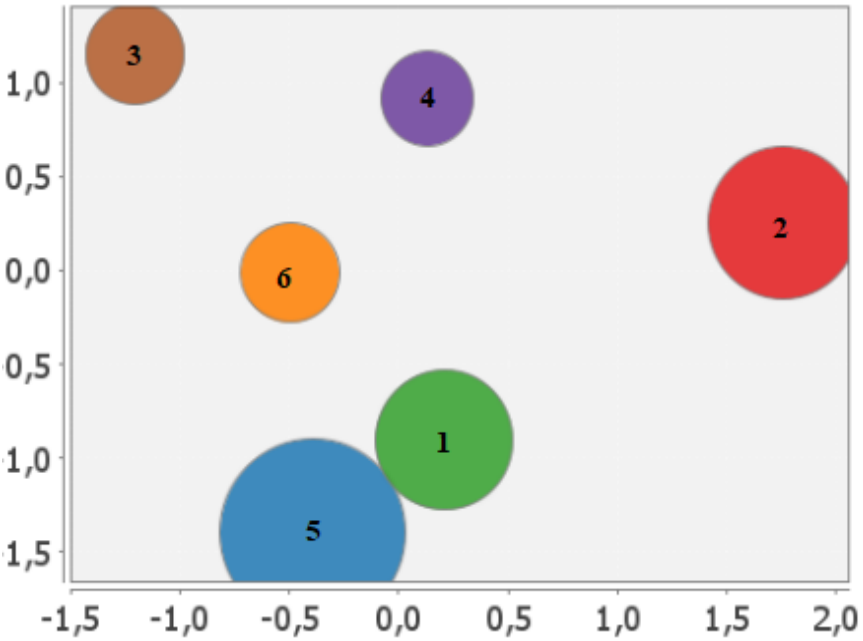
Münhasırlık değeri bir konunun en belirleyici kelimelerinin diğer konuların kelimelerinden ne kadar farklı olduğunu ölçer. Daha yüksek bir münhasırlık değeri, konuların daha net bir şekilde ayrıldığı ve örtüşmenin azaldığı anlamına gelir. (Airoldi ve Bischof, 2016). Anlamsal tutarlılık ise bir konu içerisindeki yüksek olasılıklı kelimelerin belgelerde ne sıklıkla bir arada bulunma eğiliminde olduğunu ölçer (Mimno vd., 2011). Benzer şekilde daha yüksek değer, daha yorumlanabilir konuların oluşmuş olduğuna işaret eder. Algoritmanın sağladığı değerler (Şekil 1) incelendiğinde münhasırlık değeri k=9'u, anlamsal tutarlılık değerleri ise k=6'yı desteklemektedir.

Şekil 1: Münhasırlık ve anlamsal tutarlılık değerlendirmesi

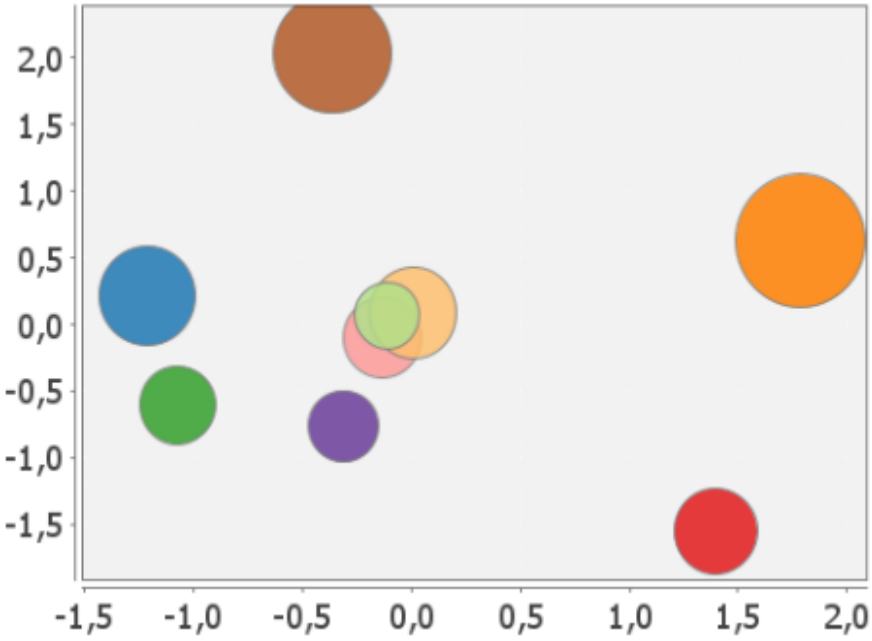


Bu noktada, her iki k değeri için de model çalıştırılmış ve konular arası mesafe haritaları çıkarılmıştır. Bu haritalarda konuların örtüşmesi halinde, etiketlemeye engel teşkil edecek seviyede anlamsal benzerlik olduğu sonucuna ulaşılabilmektedir. Şekil 2'de yer alan k=6 haritası konular arası herhangi bir çakışma göstermezken, Şekil 3'te yer alan k=9 haritasında üç konunun büyük oranda örtüştüğü görülebilmektedir. Bu doğrultuda nihai model k=6 değeriyle çalıştırılmıştır.

Şekil 2: k=6 değeriyle konular arası mesafe haritası



Şekil 3: k=9 değeriyle konular arası mesafe haritası



BULGULAR VE TARTIŞMA

GDA analizi sonucu tespit edilen altı konu yazarlar tarafından Tablo 1'de sunulduğu gibi etiketlenmiştir. Tabloda her konu başlığını oluşturan kelimeler, konu başına 10 adet olmak üzere, ağırlıklarıyla beraber listelenmiştir.

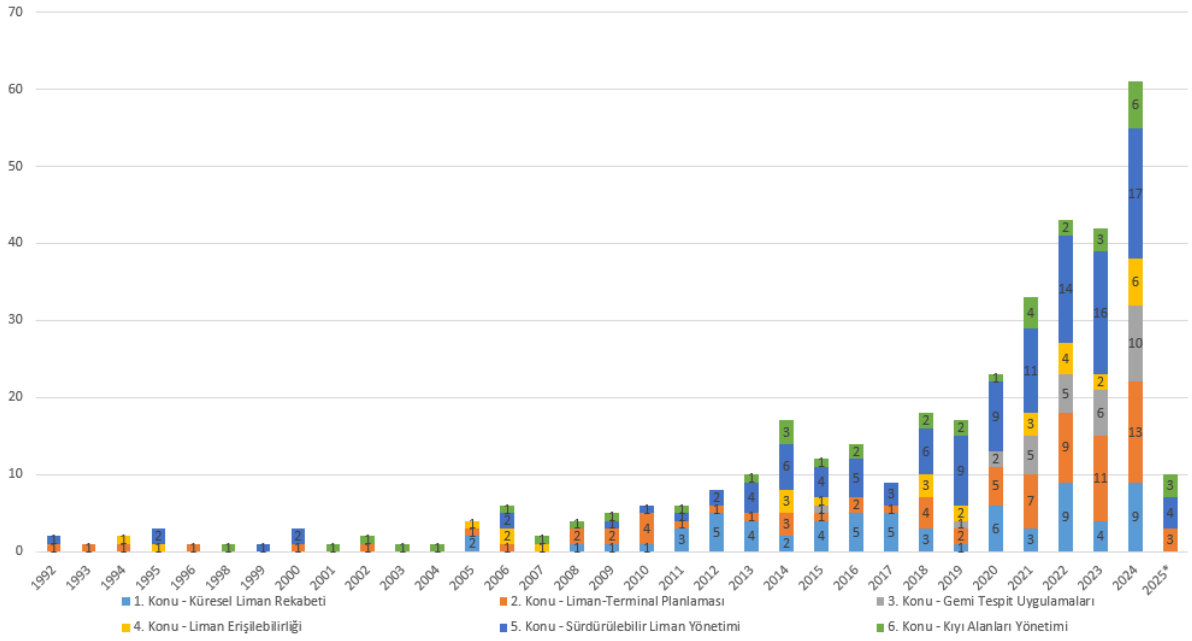
Tablo 1: Tespit edilen konular ve atanan terimler

	Çalışma Sayısı	%	Terimler ve Ağırlıkları
Konu 1 - Küresel Liman Rekabeti	68	18.42	Competit (114), effici (100), govern (56), market (55), logist (51), cooper (47), termin (47), level (46), region (45), network (44)
Konu 2 - Liman-Terminal Planlaması	80	21.68	Termin (236), contain (187), oper (153), optim (85), berth (79), algorithm (78), vessel (77), schedul (75), effici (63), simul (55)
Konu 3 - Gemi Tespit Uygulamaları	30	8.13	Ship (212), detect (137), featur (79), network (62), imag (60), accuraci (43), improv (40), target (39), perform (35), classif (34), vessel (92)
Konu 4 - Liman Erişilebilirliği	30	8.13	Ship (63), emiss (51), safeti (43), cruis (42), navig(30), secur (28), sourc (27), knowledg (26), traffic (26)
Konu 5 - Sürdürülebilir Liman Yönetimi	121	32.79	Sustain (178), environment (164), plan (109), strategi (90), econom (84), practic (81), perform (73), oper (72), implement (71), measur (65)
Konu 6 - Kıyı Alanları Yönetimi	40	10.84	Sediment (65), wave (55), water (50), dredg (40), speci (31), metal (27), pollut (24), fish (22), coastal (22), estim (20)

Şekil 4'te görülebileceği gibi liman yönetimi yazınının yıllar içerisindeki değişimine bakıldığında, özellikle 2014 ve sonrası hızlı şekilde bir artış görülmektedir. Çalışmanın bulgusu olan konulara bakıldığında ise, "Sürdürülebilir Liman Yönetimi" yazınının 2019 ve sonrası yıllarda sürekli ve hızlı bir artış kaydettiği görülebilmektedir. Benzer şekilde, "Gemi Tespit Uygulamaları" yazını da aynı sene itibariyle aldığı ilgiyi artırmıştır. "Liman Terminal Planlaması" bu yazının en köklü konularından biri olmakla beraber, yine 2020 sonrası oransal olarak çok hızlı bir artış göstermiştir. Diğer yandan, 1998'den beri sürekli olarak çalışmalara konu olsa da, "Kıyı Alanları Yönetimi" konusu, baskın bir konu olarak adl edilebilecek sayılara ulaşamamıştır. "Küresel Liman Rekabeti" konusu 2005'ten sonra sürekli olarak işlenmiş olmakla beraber, artış hızı diğer konulara kıyasla yavaştır. Son olarak, "Liman

Erişilebilirliği" konusu incelendiğinde, konunu diğer konulara kıyasla az incelenmiş olduğu ve herhangi bir zaman zarfında kayda değer bir yükseliş göstermediği sonucuna ulaşılmıştır.

Şekil 4: Tespit edilen konuların yıllar içerisindeki dağılımı (1992-2025*)



*2025 yılı verisi 11.03.2025 tarihine kadar yayınlanmış çalışmaları içermektedir.

121 çalışma ile incelenen külliyatta en yüksek paya sahip olan "Sürdürülebilir Liman Yönetimi" (Konu 5) yazınının görmüş olduğu ilgi birkaç sebeple açıklanabilir. Sürdürülebilirlik konusunda çeşitli liman paydaşlarının beklenti ve baskıları, International Maritime Organization (2020) tarafından oluşturulan sülfür kotası başta olmak üzere çeşitli küresel ve yerel yasal düzenlemeler ve dijitalleşme sürecinin hızlandırdığı sürdürülebilir teknoloji gelişmelerinin uygulanması başlıca sebepler olarak gösterilebilir (Ashrafi vd., 2020). Şekil 2'de sunulmuş olan konular arası mesafe haritası tekrar incelendiğinde, bu konunun "Küresel Liman Rekabeti" (Konu 1) ile oldukça yakın konumlandığı da görülebilmektedir. Bu durum sürdürülebilirlik alanının liman rekabetinde belirleyici bir rekabetçi avantaj unsuru olmasına dayanmaktadır (Parola vd., 2017).

Çalışma sayısı en yüksek olan ikinci konu olan "Liman-Terminal Planlaması" (Konu 2) konusu, liman yönetimi yazını içerisinde daima kendine yer bulmuş bir konu olmakla beraber, GDA analizinde konuyu oluşturan "simulasyon", "algoritma", ve "optimizasyon" terimlerinden de anlaşılabileceği gibi, alandaki yeni teknolojik gelişmeler yazına olan ilgiyi artırmıştır. Güncel teknolojik gelişmelerin etkisinin görüldüğü bir diğer konu da "Gemi Tespit Uygulamaları" (Konu 3) olarak gösterilebilir. Bu konuyu oluşturan külliyat incelendiğinde, özellikle makine öğrenmesi ve derin öğrenme tekniklerindeki gelişmelerin bu yazının temelini oluşturduğu görülebilmektedir.

Multidisipliner yapısıyla öne çıkan "Kıyı Alanları Yönetimi" (Konu 6) konusu, liman yönetimi yazını çerçevesinde incelendiğinde erişilebilen çalışma sayısı kısıtlıdır. Bu durum Kıyı alanları yönetimi konusunun çevre bilimi, coğrafya, deniz ekolojisi gibi disiplinler tarafından sıkça çalışılması, fakat ulaştırma altyapıları çalışmaları ile nadiren örtüşmesinden kaynaklanmaktadır.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bir önceki bölümde sunulan bulgular ışığında liman yönetimi alanındaki paradigma değişiminin ilgili yazında da karşılık bulduğu görülebilmektedir. Özellikle, yeni nesil limanların paydaşlarından gelen sürdürülebilirlik taleplerine odaklandığı bilinmektedir. Bu durumun doğal sonucu olarak, sürdürülebilir liman yönetimine ilişkin çalışmaların en baskın konu olarak öne çıktığı tespit edilmiştir. Aynı zamanda liman rekabeti üzerine yapılan araştırmalar, her ne kadar farklı bir konu olarak

kümelenebilecek sayıda olsa da, sürdürülebilir liman uygulamalarının bir rekabet aracı olarak kullanılabilmesi sebebiyle konular arasında yakınsamanın mevcut olduğu görülmüştür.

Liman yönetimde bir başka temel değişim teknolojik gelişmelerin sonucunda meydana gelmektedir. Bu bağlamda akıllı limanlar, liman otomasyonu ve dijital dönüşüm gibi temalar yazında mevcuttur. Ancak, sürdürülebilirlikten farklı olarak bu gelişmelerin analiz sonucunda başlı başına bir konu olarak ortaya çıkmadığı görülmüştür. Yalnızca, gemi tespit teknolojilerindeki gelişimin bütünleşik liman yönetimi araştırmaları külliyatında bir konu olarak tanımlanabilmesi mümkün olmuştur. Özellikle son yıllarda yaşanan yapay zeka teknolojilerindeki atılımın henüz ilgili yazına etkisinin olmadığını da tespit etmek mümkündür.

Bulgulardan elde edilen bir başka temel sonuç ise, ilgili yazının büyüklüğünün yıllar içerisinde hızlıca artmış olduğunu ve işlenen konuların çeşitlendiğini göstermektedir. İlerleyen çalışmanlarda GDA analizi aracılığıyla bu yazındaki değişim takip edilerek, liman yönetimi paradigmasındaki dönüşüm de izlenebilir. Mevcut araştırmanın temel kısıtları veri setinin WoS veri tabanında yer alan akademik çalışmalarla sınırlandırılmış olmasıdır. Benzer çalışmalar Scopus vb. veritabanlarını da dahil ederek daha geniş bir örneklemle analizi derinleştirebilir.

KAYNAKÇA

Airoldi, E. M., & Bischof, J. M. (2016). Improving and evaluating topic models and other models of text. *Journal of the American Statistical Association*, *111*(516), 1381–1403. https://doi.org/10.1080/01621459.2015.1051182

Ashrafi, M., Walker, T. R., Magnan, G. M., Adams, M., & Acciaro, M. (2020). A review of corporate sustainability drivers in maritime ports: A multi-stakeholder perspective. *Maritime Policy & Management*, *47*(8), 1027-1044. https://doi.org/10.1080/03088839.2020.1736354

Carbone, V. & Martino, M. D. (2003). The changing role of ports in supply-chain management: An empirical analysis. *Maritime Policy & Management. 30*(4): 305-320. https://doi.org/10.1080/0308883032000145618

Flynn, M., Lee, T., & Notteboom, T. (2011). The next step on the port generations ladder: Customer-centric and community ports, T Notteboom (Ed), Current issues in shipping, ports and logistics (497-510). Brussels: University Press Antwerp

González-Laxe, F., Seijo-Villamizar, J., & Martín-Bermúdez, F. (2025). Twenty years of sustainable development and port authorities: A critical review of the literature. *Marine Policy, 172*(2025), 106491. https://doi.org/10.1016/j.marpol.2024.106491

International Maritime Organization (2020). IMO 2020 – cutting sulphur oxide emissions. https://www.imo.org/en/MediaCentre/HotTopics/Pages/Sulphur-2020.aspx

Jelodar, H., Wang, Y., Yuan, C., Feng, X., Jiang, X., Li, Y., & Zhao, L. (2019). Latent Dirichlet allocation (LDA) and topic modeling: Models, applications, a survey. *Multimedia Tools and Applications*, *78*(11), 15169–15211. https://doi.org/10.1007/s11042-018-6894-4

Joachims, T. (1997). A probabilistic analysis of the Rocchio algorithm with TFIDF for text categorization. *Proceedings of the 14th International Conference on Machine Learning (ICML'97)*, 143-151

Lim, S., Pettit, S., Abouarghoub, W., & Beresford, A. (2019). Port sustainability and performance: A systematic literature review. Transportation Research Part D: Transport and Environment, *72*(2019), 47-64. https://doi.org/10.1016/j.trd.2019.04.009

Madon, B., David, R., Torralba, A., Jung, A., Marengo, M., & Thomas, H. (2023). A review of biodiversity research in ports: Let's not overlook everyday nature!. *Ocean & Coastal Management*, *242*(2023), 106623. https://doi.org/10.1016/j.ocecoaman.2023.106623

Mimno, D., Wallach, H., Talley, E., Leenders, M., & McCallum, A. (2011). Optimizing semantic coherence in topic models. *Proceedings of the 2011 Conference on Empirical Methods in Natural Language Processing*, 262-272.

Notteboom, T. E., & Haralambides, H. E. (2020). Port management and governance in a post-COVID-19 era: quo vadis?. *Maritime Economics & Logistics*, 22, 329-352. https://doi.org/10.1057/s41278-020-00162-7

Parola, F., Risitano, M., Ferretti, M., & Panetti, E. (2017). The drivers of port competitiveness: A critical review. *Transport Reviews*, *37*(1), 116-138. https://doi.org/10.1080/01441647.2016.1231232

Robertson, S. (2004). Understanding inverse document frequency: On theoretical arguments for IDF, *Journal of Documentation*, *60*(5), 503-520. https://doi.org/10.1108/00220410410560582

Robinson, R. (2002). Ports as elements in value-driven chain systems: The new paradigm. *Maritime Policy & Management*, *29*(3), 241-255. https://doi.org/10.1080/03088830210132623

Rodrigues, K. T., & Ensslin, S. R. (2024). Environmental performance evaluation in ports: A literature review and future research guidelines. *Maritime Economics & Logistics*, *26*(2), 241-260. https://doi.org/10.1057/s41278-023-00268-8

Salton, G., & Buckley, C. (1988). Term-weighting approaches in automatic text retrieval. *Information Processing & Management*, *24*(5), 513-523. https://doi.org/10.1016/0306-4573(88)90021-0

UNCTAD (1994). *Port marketing and the challenge of the third generation port*. TD/B/C.4/AC.7/14. New York: UNCTAD Publications

UNCTAD (1999). Ports newsletter, no:19. https://unctad.org/en/Docs/posdtetibm15.en.pdf (Erişim Tarihi: 20.03.2025)

Woo, S. H., Pettit, S. J., Kwak, D. W., & Beresford, A. K. (2011). Seaport research: A structured literature review on methodological issues since the 1980s. *Transportation Research Part A: Policy and Practice*, *45*(7), 667-685. https://doi.org/10.1016/j.tra.2011.04.014

KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK VE STRATEJİK YÖNETİM İLİŞKİSİNE YÖNELİK BİBLİYOMETRİK BİR ANALİZ

Dr. Öğr. Üyesi Eray Ekin SEZGİN
Munzur Üniversitesi, eraysezgin@munzur.edu.tr

Doktora Öğrencisi Esra EMÜL
Munzur Üniversitesi, esraemul2323@gmail.com

Uzm. Büşra DOĞAN
Munzur Üniversitesi, dbusra640@gmail.com

ÖZET

Bu araştırmanın, kurumsal sosyal sorumluluk ve stratejik yönetim ilişkisinin teorik olarak anlaşılmasına ışık tutacak bir inceleme ile katkıda bulunmak ve bu alandaki temel eğilimleri ve gelişmeleri belirlemek için dönem içinde yayınlanan makaleleri analiz etmek gibi iki temel amacı bulunmaktadır. Bibliyometrik analizler, R programlama dilinde yer alan biblioshiny paketi kullanılarak oluşturulmuş ve görüntülenmiştir. 2010-2025 döneminde Web of Science ve Scopus veri tabanları aracılığıyla filtrelenen 202 belgeden oluşan bir havuzdan analiz için toplam 72 makale seçilmiştir. Bibliyometrik analiz bulgularına göre Strategic Management Journal, 19 makale ile bu alanda en fazla yayına sahip dergi olduğu görülmüştür. Ayrıca bulgular, Amerika Birleşik Devletleri'nin en fazla yayına sahip ülke olduğunu ve University of North Carolina'nın en fazla yayına sahip kurum olduğunu ortaya koymuştur. Çalışmanın bulgularının, kurumsal sosyal sorumluluk ve stratejik yönetim ekseninde gerek akademik dünyaya gerekse uygulayıcı kurum ve kuruluşlara kapsamlı bir bakış açısı kazandıracağı düşünülmektedir.

Anahtar Kelimeler: Kurumsal Sosyal Sorumluluk, Stratejik Yönetim, Bibliyometrik Analiz

GİRİŞ

Günümüzde işletmeler, değişen çevresel şartlara uyum sağlayabilmek için rekabet avantajını elde etmenin yollarını aramaktadırlar. Sürekli gelişme ve ilerleme halinde olan işletmeler, dünya çapında rekabet üstünlüğünü sağlayabilmek için stratejik bir kurumsal sosyal sorumluluk modeli geliştirmek zorundadırlar. Kurumsal sosyal sorumluluğu benimseyen işletmeler, geliştirmiş oldukları stratejiler sayesinde çalışanların, müşterilerin ve vatandaşların güvenini kolaylıkla kazanmaktadırlar. Bu sayede işletmeler ve toplum arasında karşılıklı olarak faydalı bir ilişki oluşmaktadır. İşletmeler genellikle eğitim, sağlık, çevre ve ekonomik büyüme gibi konularda sosyal sorumluluk üstlenmektedirler (Nicole vd., 2022).

Kurumsal sosyal sorumluluk (KSS) kavramına yönelik 1950'lerde bilim insanlarının çeşitli görüşleri bulunmasına rağmen bu kavramın ne anlama geldiği en net ve resmi bir biçimde 1960'lı yıllarda açıklanmıştır (Carroll, 2008). Bu yıllarda kurumsal sosyal sorumluluğa yönelik tanımlama yapan ilk ve en önemli bilim insanlarından biri Keith Davis'tir. Davis (1960) tarafından kurumsal sosyal sorumluluk, "firmaların kısmen de olsa ekonomik ve teknik çıkarların ötesinde almış oldukları karar ve davranışların bütünü" olarak ifade edilmiştir. 1970'li yıllarda ise George Steiner, kurumsal sosyal sorumluluk konusunda önemli fikirler ortaya atarak döneme damgasını vurmuştur. Steiner (1971), işletmelerin temelde ekonomik bir kurum olduğunu ve öyle kalması gerektiğini ancak toplumun temel hedeflerine ulaşmasına yardımcı olabilmek için sosyal sorumluluklarının da bulunduğunu vurgulamıştır. Kurumsal sosyal sorumluluk, işletmelere toplumun ekonomik ve insan kaynaklarının iyi bir yöneticisi olma bilinci yüklemektedir. Bundan dolayı kurumsal sosyal sorumluluk en genel

biçimde, “bir organizasyonun, uzun vadeli istek ve ihtiyaçları konusunda endişe duyan ve topluma katkıda bulunan bir üye olarak olumlu etkilerini en üst düzeye çıkarma ve olumsuz etkilerini en aza indirme yükümlülüğü” olarak ifade edilmektedir (Lantos, 2001).

Stratejik yönetim kavramı, 20. yüzyılın ikinci yarısında ortaya çıkmış ve bu alandaki ilk çalışmalar Ansoff (1979) tarafından gerçekleştirilmiştir. Ansoff (1979), rekabet ortamından kaynaklı oluşabilecek fırsat ve tehditlere karşı işletmelerin güçlü ve zayıf yönlerinin belirlemesi gerektiğini vurgulamıştır. Stratejik yönetime yönelik öne sürülen ilk tanımlamalarda, “firmaların hedeflerine göre kaynak kullanımını en üst düzeye çıkarmasını sağlaması için iç ve dış ortamlarının analizini yapmış olması gerektiği” vurgusu yer almaktadır (Bracker, 1980). Stratejik yönetim, bir organizasyonun rekabet avantajını elde edebilmesi ve daha üstün performans göstermesini kolaylaştırmak için almış olduğu yönetimsel kararlardır (Kong, 2008). Stratejik yönetim, işletmeleri rekabet avantajını sürdürmek ve geliştirmek amacıyla stratejilerini değerlendirme iyileştirme ve uygulama sürecidir (Rothaermel, 2015).

KSS, işletmelerin etik değerlere dayalı bir yönetim anlayışı benimseyerek hem kendi sürdürülebilirliğini hem de toplumsal faydayı gözetmesini sağlayan bir yaklaşımdır. Bu nedenle, stratejik yönetim süreçleriyle doğrudan bağlantılıdır. KSS’nin işletme stratejileriyle uyumlu bir şekilde uygulanması, hedeflerin net olarak belirlenmesini, bu hedeflere ulaşmak için gerekli stratejilerin geliştirilmesini ve finansal, insan kaynakları ve materyal planlamasının yapılmasını gerektirir. KSS projelerinin işletmenin genel stratejileriyle bütünleşmesi, sadece sosyal fayda sağlamakla kalmaz, aynı zamanda şirketin rekabet avantajını güçlendirmesine ve marka değerini artırmasına yardımcı olur. Bu süreç, işletmelerin uzun vadeli başarılarını desteklerken, paydaşlarla olan ilişkilerini de güçlendirir. Dolayısıyla, stratejik yönetim çerçevesinde ele alınan KSS uygulamaları, sürdürülebilir büyüme için önemli bir kaldıraç görevi görmektedir (Nicole vd., 2022; Sitnikov ve Bocean, 2016; Vitolla vd., 2017).

Bu konu, günümüz iş dünyasında ve toplumda giderek daha fazla önem kazandığı için ele alınmıştır. Özellikle çevresel sorunların artan farkındalığı, işletmeleri çevresel politikalarını gözden geçirmeye ve sürdürülebilirlik odaklı stratejiler geliştirmeye teşvik etmektedir. Bu bilinçle hareket eden şirketler, kurumsal sosyal sorumluluğu (KSS) proaktif bir yaklaşımla yöneterek hem kendi rekabet avantajlarını artırabilir hem de topluma olumlu katkılarda bulunabilirler (Nicole vd., 2022). Kuruluşların rekabet gücünü artırmasında, sosyal sorumluluğun iş stratejilerine entegrasyonu kritik bir rol oynamaktadır. Sosyal sorumluluk politikalarının uygulanması, işletmelerin itibarını güçlendirirken paydaş güvenini artırır ve uzun vadeli değer yaratır. Bu süreç, yönetim araçlarının geliştirilmesine katkı sağlayarak şirketlerin sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmesine yardımcı olur (Tonysheva ve Chumlyakova, 2016). Kurumsal sosyal sorumluluk (KSS) ile stratejik yönetim arasındaki ilişkiyi kavramsal düzeyde anlamak ve bu entegrasyonun uygunluğunu değerlendirmek, işletmelerin karşılaşabileceği zorlukları ele almak açısından önemlidir. Bu bağlamda, KSS’yi stratejik yönetim sürecine entegre eden modelleme yaklaşımlarının geliştirilmesi gerekmektedir. Hem bilimsel hem de pratik düzeyde öneriler sunularak, işletmelerin sosyal sorumluluk politikalarını etkin bir şekilde uygulamalarına ve sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmelerine katkı sağlanabilir.

Bu çalışmanın amacı, 2010’dan 2025 mart ayına kadar kurumsal sosyal sorumluluk ve stratejik yönetim ilişkisi üzerine yürütülen kapsamlı araştırmaların ilerlemesini belirlemek ve analiz etmektir. Çalışmada, KSS ve stratejik yönetim arasındaki ilişkinin hacmini, gelişim eğilimlerini, dünya çapındaki dağılımını, başlıca dergilerini, öncü yazarlarını, baskın ülkelerini ve baskın sektörlerini analiz etmek için Scopus ve Web of Science platformuna dayalı bir bibliyometrik analiz yapılmıştır. Sonuç olarak, KSS ve stratejik yönetim üzerine araştırma eğilimlerinin bibliyometrik analizi, bu konudaki araştırmaların mevcut durumu hakkında fikir verir ve araştırmacıların gelecekteki araştırmalar için araştırma boşluklarını ve fırsatlarını belirlemelerine yardımcı olabilir. Mevcut çalışmanın bulguları, en önemli araştırmacıların, geçmiş veya önceki tartışmaların ve gelecekteki araştırmalar için kılavuzların belirlenmesine yardımcı olmaktadır. Bu doğrultuda, mevcut çalışma aşağıdaki sorulara yanıt aramaktadır:

a. Kurumsal sosyal sorumluluk ve stratejik yönetim konularının en çok yayınlandığı yıl hangisidir?

b. İncelenen konularda en verimli dergi hangisidir?

c. En çok atıf alan yazarlar kimlerdir?

d. En çok atıf yapılan ülkeler ve kurumlar hangileridir?

e. İncelenen konularda en çok kullanılan anahtar kelimeler hangileridir?

Bu bibliyometrik çalışmanın, kurumsal sosyal sorumluluk ve stratejik yönetim konularına geniş bir perspektif sunarak literatüre önemli katkılar sağlaması beklenmektedir. Mevcut araştırmaların genellikle tekil değişkenler üzerinde yoğunlaşmasının aksine, bu çalışma her iki kavramı bütüncül bir yaklaşımla ele alarak aralarındaki ilişkiyi daha kapsamlı bir şekilde analiz etmektedir. Çalışma kapsamında, kurumsal faaliyetlerde sosyal sorumluluğun stratejik yönetimle nasıl bütünleştiği karşılaştırmalı olarak incelenerek, bu iki kavramın işletmeler açısından taşıdığı kritik önem vurgulanmaktadır. Ayrıca, analiz sürecinde bu konulardaki akademik yayınların sayısı ve araştırmacıların konuya olan ilgisi değerlendirilmektedir. Elde edilen bulgular, firmaların çalışanları için daha verimli ve sağlıklı iş ortamları yaratma çabalarına ışık tutarak, sosyal sorumluluk uygulamalarının işletme stratejileriyle nasıl entegre edilebileceğini daha iyi anlamayı amaçlamaktadır.

YÖNTEM

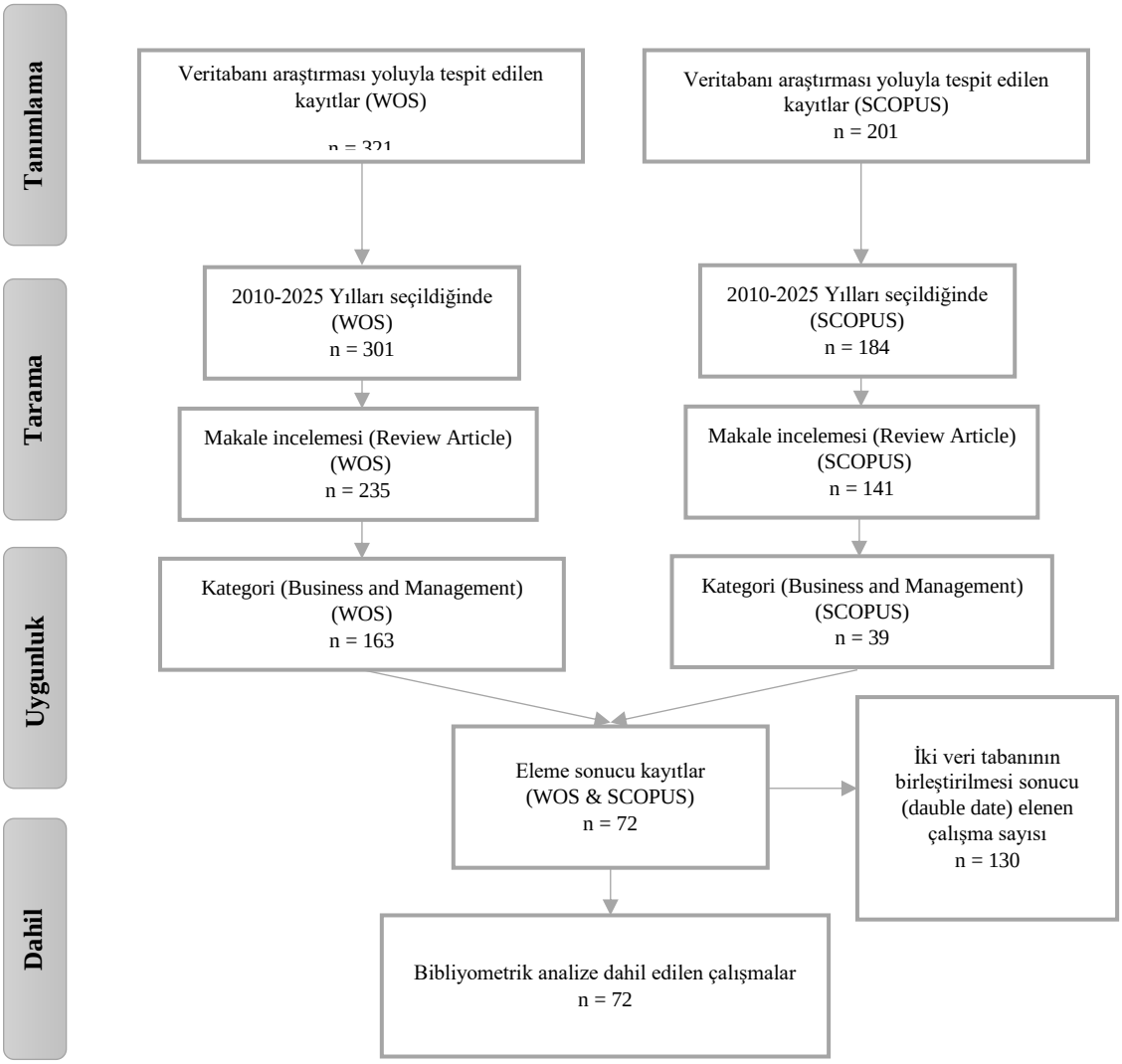
Bu araştırmada, kurumsal sosyal sorumluluk ve stratejik yönetim arasındaki ilişkiye dair bilimsel çalışmaların genel görünümünü incelemek amacıyla bibliyometrik analiz yöntemi uygulanmıştır. Bibliyometri, belirli bir araştırma alanındaki akademik üretkenliği, etkileşimleri ve temel eğilimleri belirlemek için kullanılan bir metodolojidir (Ding, 2011). Atıf indeksleri aracılığıyla gerçekleştirilen analiz, bu alandaki çalışmaların dağılımını ortaya koymayı ve konuyla ilgili kritik bilgileri belirlemeyi amaçlamaktadır. Yazılım tabanlı teknikler, akademik literatürün gelişimini görsel çıktılarla destekleyerek alandaki dinamikleri daha iyi anlamamıza olanak tanımaktadır (Gupta, 2021). Bu doğrultuda, çalışmada daha önce yayımlanmış araştırmaların betimsel dağılımları ve temel bibliyometrik göstergeleri incelenmiştir.

Veri Toplama Süreci

Bu çalışmada, kurumsal sosyal sorumluluk ve stratejik yönetim ilişkisini incelemek amacıyla Web of Science (WoS) ve SCOPUS veri tabanlarından yararlanılmıştır. WoS ve Scopus, geniş kapsamlı akademik kaynakları içeren, bilimsel çalışmalara erişim sağlayan ve disiplinler arası araştırmalar için sıklıkla başvurulan prestijli veri tabanlarıdır. Çalışma kapsamında, WoS ve SCOPUS veri tabanlarındaki akademik yayınlar analiz edilerek, kurumsal sosyal sorumluluk ve stratejik yönetim konularını ele alan araştırmalar incelenmiştir. Veri tarama sürecinde (“Corporate social responsibility” and “Strategic management”) ile (”CSR” and “Strategic management”) iki anahtar seçimi yapılarak daha dar bir çalışmaya ulaşmak hedeflenmiş ve ilgili çalışmalar belirlenmiştir.

Tarama işlemi, başlık (Title), yazar anahtar kelimeleri (Author Keywords) ve KeyWords Plus® gibi tüm alanları kapsayacak şekilde gerçekleştirilmiştir. Araştırma kapsamında, Web of Science (WoS) ve Scopus veri tabanlarında bibliyometrik bir tarama gerçekleştirilmiştir. WoS veri tabanında yapılan inceleme sonucunda, yayımlanan toplam 321 çalışmaya ulaşılmıştır. Bu çalışmaların 2010-2025 yılları arasında 301'i belirtilen yıllar aralığında yayımlanmış olup, 235’i makale (article) türündedir. Alan bazında değerlendirme yapıldığında, 163 çalışmanın doğrudan "Business and Management" kategorisinde yer aldığı belirlenmiştir. Benzer şekilde, Scopus veri tabanında yapılan taramada toplam 201 çalışmaya ulaşılmış olup, 2010-2025 yılları arasında yayımlanan 184 çalışma tespit edilmiştir. Bu çalışmaların 141’i makale (article) türünde olup, "Business and Management" kategorisinde yer alan çalışma sayısı 39’dur. İki veri tabanındaki çalışmalar birleştirildiğinde, toplam 130 çalışmanın her iki veri tabanında ortak olarak yer aldığı görülmüştür. Yinelenen çalışmalar çıkarıldıktan sonra bibliyometrik analize dahil edilen nihai çalışma sayısı 72 olarak belirlenmiştir (bkz. Şekil 1). Elde edilen veriler, kurumsal sosyal sorumluluk ve stratejik yönetim ilişkisine yönelik literatürün büyük ölçüde iş dünyası ve yönetim alanında şekillendiğini göstermektedir.

Şekil 1. Makale belirlenmesine yönelik PRISMA akış şeması



Kaynak: Vu-Ngoc vd., 2018

Verilerin Analizi

Verilerin analizinde tanımlayıcı istatistikler ve bilim haritalama yöntemleri kullanılmıştır. Bilim haritalaması, çalışma alanlarının tarihsel gelişimini daha iyi anlamak için etkili bir araçtır (Hallinger ve Kovačević, 2019). Veri setini analiz etmek için R programlama dilinde yer alan biblioshiny paketinden yararlanılmıştır. Biblioshiny, araştırma verilerini analiz etmek ve görselleştirmek için güçlü bir araç olup, araştırmacılara bibliyometrik veriler üzerinden detaylı analizler yapma imkânı sunmaktadır. Performansı bakımından güvenilir olduğu için, bu yazılım özellikle ortak yazarlık ilişkileri, anahtar kelimeler ve alıntı haritalarını oluşturmak amacıyla tercih edilmiştir. **Biblioshiny** paketi, güçlü görselleştirme ve analiz araçlarıyla, araştırmanın çeşitli boyutlarını incelemeyi daha kolay ve etkili hale getirmektedir. (Büyükkıdık, 2022).

BULGULAR

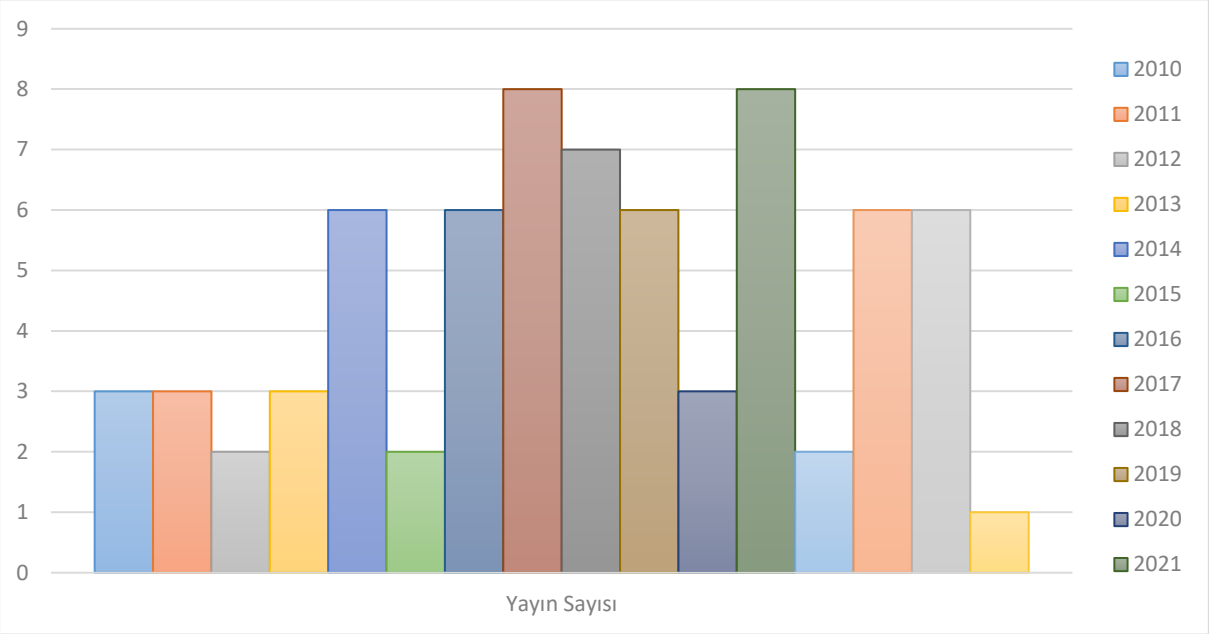
Bu bölümde, giriş kısmının sonunda belirtilen araştırma sorularına ilişkin elde edilen sonuçlar sunulmaktadır.

Yıllara Göre Yayın Sayıları

Şekil 2. incelendiğinde, Kurumsal Sosyal Sorumluluk ve Stratejik Yönetim konusundaki akademik çalışmaların yıllara göre değişkenlik gösterdiği görülmektedir. Buna karşın, genel olarak, KSS ve

stratejik Yönetim ilişkisine yönelik akademik çalışmaların özellikle son yıllarda istikrarlı bir şekilde yayımlandığı ve belirli dönemlerde artış gösterdiği söylenebilir.

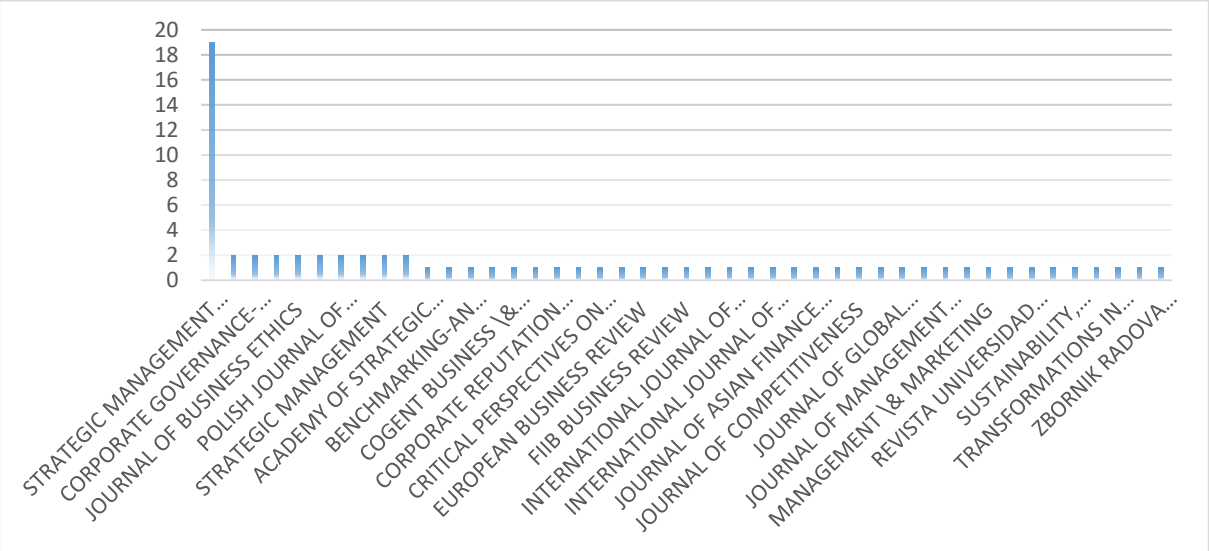
Şekil 2. Yıllara göre yayın sayıları



Dergilere, Kurumlara ve Ülkelere Göre Yayın Sayısı

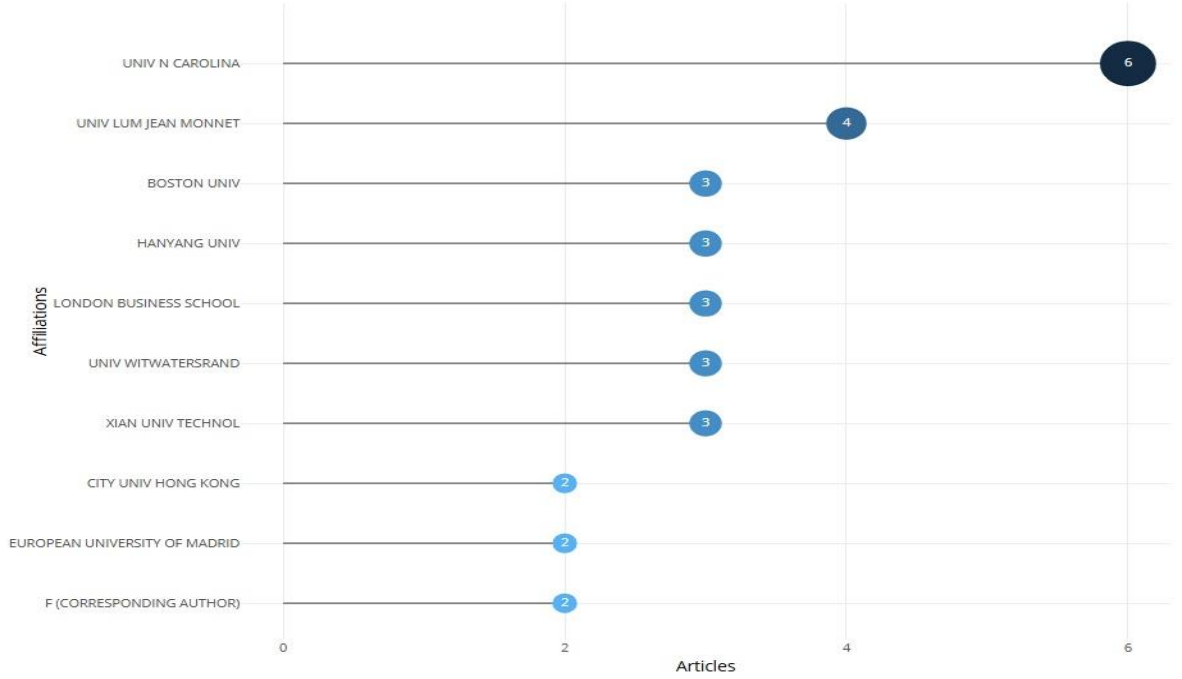
Şekil 3'de Strategic Management Journal, 19 makale ile bu alanda en fazla yayına sahip dergidir. Bu durum, stratejik yönetim alanında prestijli bir dergi olması nedeniyle konuyla ilgili en çok başvurulan yayın organı olduğunu göstermektedir. Corporate Governance (Bingley), Corporate Governance-The International Journal of Business in Society, Corporate Social Responsibility and Environmental Management, Journal of Business Ethics gibi dergilerde 2'şer makale yayımlanmıştır. Bu, kurumsal yönetim ve iş etiği ile ilgili dergilerin de konuyla önemli ölçüde ilgilendiğini göstermektedir. Diğer dergilerde ise genellikle 1'er makale bulunmaktadır, bu da konunun çeşitli disiplinlerde ele alındığını ve farklı yönetim perspektiflerinden incelendiğini göstermektedir.

Şekil 3. Dergiye göre yayın sayısı



Şekil 4'de görüldüğü üzere, University of North Carolina, 6 makale ile en fazla yayına sahip kurumdur. Bu durum, üniversitenin stratejik yönetim ve kurumsal sosyal sorumluluk alanında yoğun araştırmalar yürüttüğünü göstermektedir.

Şekil 4. Kuruma göre yayın sayısı



Tablo 1'de, ülkelerin kurumsal sosyal sorumluluk ve stratejik yönetim ilişkisi üzerine yaptığı yayınlar aktarılmaktadır. Ayrıca tabloda, bu yayınların tek ülke ya da birden fazla ülke işbirliğiyle yapıldığı görülmektedir. Tablo incelendiğinde, Amerika Birleşik Devletleri en fazla yayına sahip ülke olup toplamda 14 makale ile %19,4'lük bir paya sahiptir. Bu ülkenin yayınlarının büyük çoğunluğu (13/14) tek başına yapılmış olup, sadece bir makale çok uluslu bir işbirliği ile yayımlanmıştır (%7,1). Çin ise 9 makale ile ikinci sırada yer almakta ve bunların 7'si tek başına yayımlanmış, 2'si ise çok uluslu işbirliğiyle yayımlanmıştır (BFÜ oranı %22,2).

Tablo 1. Ülkelere Göre Yayın Sayısı

Ülke	Yazar	Yazar %	TÜ	BFÜ	BFÜ %
USA	14	19,4	13	1	7,1
CHINA	9	12,5	7	2	22,2
UNITED KINGDOM	6	8,3	5	1	16,7
FRANCE	4	5,6	4	0	0
GERMANY	3	4,2	1	2	66,7
ITALY	3	4,2	3	0	0
KOREA	3	4,2	1	2	66,7
SPAIN	3	4,2	3	0	0
BRAZIL	2	2,8	2	0	0
CANADA	2	2,8	2	0	0
HUNGARY	2	2,8	1	1	50
INDIA	2	2,8	2	0	0
INDONESIA	2	2,8	1	1	50
SLOVENIA	2	2,8	0	2	100
VENEZUELA	2	2,8	2	0	0
AUSTRIA	1	1,4	1	0	0
KUWAIT	1	1,4	1	0	0
LITHUANIA	1	1,4	1	0	0
MONTENEGRO	1	1,4	1	0	0
NORWAY	1	1,4	1	0	0
PAKISTAN	1	1,4	1	0	0
PHILIPPINES	1	1,4	1	0	0
SOUTH AFRICA	1	1,4	1	0	0
SWITZERLAND	1	1,4	1	0	0
UKRAINE	1	1,4	0	1	100
VIETNAM	1	1,4	1	0	0
TÜ: Tek Ülke; BFÜ: Birden Fazla Ülke					

Atıf Analizi

Atıf analizi, belirli bir konuda en fazla yayın yapan yazarları tespit etmeye yardımcı olan önemli bir yöntemdir. Tablo 2 incelendiğinde, Flammer C, 4 makale ile en fazla yayın yapan yazardır ve 442 atıf almıştır. Bağlantı gücü 1,901 ile oldukça yüksek bir değere sahiptir. Bu, Flammer C'nin konuyla ilgili oldukça etkili bir araştırmacı olduğunu göstermektedir. Petrenko O ve ortakları, 1 makale ile 609 atıf almış ve bağlantı gücü 5,296 ile tabloyu domine eden yazarlardan biridir. Bu yüksek bağlantı gücü, araştırmasının geniş bir alanda referans alındığını ve önemli bir akademik etkiye sahip olduğunu göstermektedir.

Tablo 2. Yazar Yayın Sıralamaları (En Çok Atıf Alan 5 Kişi)

Yazar	Makale Sayısı	Atıf Sayısı	Bağlantı Gücü
PETRENKO O;AIME F;RIDGE J;HILL A	1	609	5,296
FLAMMER C	4	442	1,901
SHIU Y;YANG S	2	311	2,243
FLAMMER C;LUO J	1	289	2,085
KIM K;KIM M;QIAN C	1	260	2,31

Anahtar Kelimelerin Analizi

Anahtar kelimeler, bir araştırmanın temel konularını, ele aldığı problemleri ve kullanılan yöntem veya teknolojileri tanımlamada önemli bir rol oynayan araçlardır (Huang vd., 2020). Bu kelimeler, çalışmanın ana hatlarını belirlemekle kalmaz, aynı zamanda literatürdeki konumunu ve diğer araştırmalarla bağlantısını da gösterir. Ayrıca, anahtar kelimeler, veritabanlarında ilgili çalışmaların hızla bulunmasına yardımcı olarak, araştırmacıların bilgiye daha verimli erişmesini sağlar. Kelime

bulutu sonuçları (en az 50 anahtar kelime), Şekil 5'te gösterildiği gibi, anahtar kelimenin kalınlığından da anlaşılacağı üzere, kurumsal yönetim, sürdürülebilirlik ve finansal performans en çok tartışılan anahtar kelimeler olduğunu göstermektedir.

Şekil 5. En Sık Kullanılan Anahtar Kelimeler



TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu çalışmanın amacı, kurumsal sosyal sorumluluk (KSS) ve stratejik yönetim ilişkisini incelemek ve bu iki kavramın literatürdeki yeri ile gelişimini anlamaktır. Yapılan bibliyometrik analiz, hem konuya dair yapılan yayınların hem de anahtar kelimelerin zaman içerisindeki evrimini ortaya koymuştur. Çalışmada yer alan sonuçlar, KSS'nin son yıllarda önemli bir araştırma alanı haline geldiğini ve stratejik yönetimle ilgili literatürdeki yeriyle entegre bir biçimde geliştiğini göstermektedir.

Flammer (2015) tarafından yapılan çalışmalarda da belirtildiği üzere, KSS uygulamalarının stratejik karar alma süreçlerine entegrasyonu, firmaların sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamasında önemli bir rol oynamaktadır. Bu bağlamda, çalışmamızda yer alan atıf analizleri, Flammer gibi yazarların literatürde önemli bir konumda olduğunu göstermiştir. Ayrıca, en çok atıf alan ülkeler ve kurumlar, özellikle Amerika Birleşik Devletleri ve University of North Carolina gibi stratejik yönetim alanında güçlü akademik merkezler olarak öne çıkmıştır. Bu durum, gelişmiş ülkelerin bu konudaki teorik üretim süreçlerinde lider konumda olduğunu desteklemektedir (Gupta, 2021).

Anahtar kelime analizi bulguları da benzer şekilde anlamlıdır. Sürdürülebilirlik, kurumsal yönetim ve finansal performans gibi terimlerin ön plana çıkması, KSS'nin yalnızca etik sorumluluk olarak değil, aynı zamanda stratejik bir değer yaratma aracı olarak ele alındığını göstermektedir. Bu sonuçlar, Porter ve Kramer'in (2006) "paylaşılan değer yaratmak" yaklaşımı ile de örtüşmektedir; bu yaklaşıma göre, sosyal sorunların çözümü yoluyla işletmeler için ekonomik değer yaratmak mümkündür.

Son olarak, analiz edilen literatürün büyük ölçüde "Business and Management" kategorisinde yoğunlaştığı ve diğer sosyal bilim alanlarına daha az yansıdığı görülmektedir. Bu durum, konuya daha disiplinler arası bir yaklaşımla eğilmenin gelecekteki çalışmalar için bir gereklilik olduğunu göstermektedir (Hallinger ve Kovačević, 2019).

Teorik ve Pratik Çıkarımlar

Bu çalışma, KSS ve stratejik yönetim literatürlerinin birleştiği noktada önemli teorik katkılar sunmaktadır. Öncelikle, bibliyometrik analiz yöntemiyle bu iki alanın epistemolojik ortak zeminleri belirlenmiş ve literatürde öne çıkan temalar sistematik olarak ortaya konmuştur. Çalışma ayrıca, Flammer (2015) ve Petrenko vd. (2016) gibi araştırmacıların bu kesişim alanındaki etkisini vurgulayarak, bu literatürün gelişiminde temel teorisyenlerin rolünü açığa çıkarmaktadır. Kuramsal düzeyde, çalışmanın bulguları, stratejik yönetim teorilerine KSS odaklı yeni bakış açıları eklemektedir.

İş dünyası açısından ise bu çalışma, yöneticilere sosyal sorumluluk uygulamalarının işletme stratejileriyle nasıl entegre edilebileceği konusunda yön gösterici olabilir. Özellikle sürdürülebilirlik, etik liderlik, çevresel performans ve toplumsal etki gibi göstergelerin, stratejik planlama sürecinde göz önünde bulundurulmasının önemine işaret etmektedir. Ayrıca, firmalar için bu uygulamaların marka değeri, yatırımcı ilişkileri ve çalışan bağlılığı gibi alanlarda pozitif çıktılar üretebileceği düşünülmektedir (Porter ve Kramer, 2011).

Gelecek Araştırmalar ve Sınırlılıklar

Bu çalışmanın bazı sınırlılıkları, gelecekte yapılacak araştırmalara yön verecek önemli fırsat alanları yaratmaktadır. Öncelikle, çalışmada yalnızca WoS ve Scopus veri tabanları kullanılmıştır. Gelecek araştırmalarda Google Scholar, EBSCOhost ve ProQuest gibi diğer veritabanlarının dahil edilmesi, daha geniş ve kapsayıcı bir literatür haritası oluşturulmasına olanak sağlayacaktır. İkinci olarak, bu çalışmada yalnızca makale türündeki yayınlar analiz edilmiştir. Ancak konferans bildirileri, kitap bölümleri ve tezler de dâhil edilerek daha kapsamlı bir bilimsel haritalama yapılması mümkündür. Ayrıca, bibliyometrik analiz ile elde edilen bulgular nitel içerik analiziyle desteklenerek, literatürdeki temaların daha derinlemesine incelenmesi sağlanabilir. Son olarak, işletmelerde KSS uygulamalarının finansal performans üzerindeki etkisini daha somut göstergelerle analiz eden ampirik araştırmalara ihtiyaç duyulmaktadır. Böylelikle, yalnızca kavramsal değil, aynı zamanda ölçülebilir çıktılarla desteklenen politika önerileri geliştirilebilir.

Sonuç

Bu araştırma, kurumsal sosyal sorumluluk ve stratejik yönetim arasındaki ilişkiye yönelik bilimsel yayınların analiz edilmesiyle, konunun teorik gelişimi ve araştırma eğilimleri hakkında kapsamlı bir çerçeve sunmaktadır. Bibliyometrik analiz sonuçlarına göre, bu alandaki yayınlar 2010 yılından itibaren artış göstermiş ve özellikle son yıllarda akademik ilgi önemli ölçüde yükselmiştir. Çalışma, en etkili yazarları, prestijli dergileri, önde gelen kurumları ve ülkeleri belirleyerek bu alanın yapısal haritasını ortaya koymuştur. Elde edilen veriler, KSS ve stratejik yönetim kavramlarının yalnızca birbirine paralel ilerleyen değil, aynı zamanda bütünleşik bir şekilde işletme stratejilerine yön veren dinamik alanlar olduğunu ortaya koymuştur. Ayrıca, bu iki kavramın birlikte incelenmesiyle, işletmelerin sürdürülebilirlik temelli rekabet avantajı elde etmelerinin mümkün olduğu sonucuna varılmıştır.

KAYNAKÇA

Ansoff, H.I. (1979). Strategic Management. MacMillan Press.

Bracker, J. (1980). The Historical Development of The Strategic Management Concept. *Academy of Management Review*, 5(2), 219-224.

Büyükkıdık, S. (2022). A bibliometric analysis: A tutorial for the bibliometrix package in R using IRT literature. *Journal of Measurement and Evaluation in Education and Psychology*, 13(3), 164-193.

Carroll, A. B. (2008). A history of corporate social responsibility: Concepts and practices. *The Oxford handbook of corporate social responsibility*, 1, 19-46.

Davis, K. (1960). Can Business Afford to Ignore Social Responsibilities?. *California Management Review*, 2(3), 70-76.

Ding, Y. (2011). Scientific collaboration and endorsement: Network analysis of coauthorship and citation networks. *Journal of Informetrics*, 5(1), 187-203.

Flammer, C. (2015). Does corporate social responsibility lead to superior financial performance? A regression discontinuity approach. *Management science*, 61(11), 2549-2568.

Gupta, N. (2021). Trends in IoT research: A bibliometric and science mapping analysis of internet of things. *Library Philosophy and Practice* (e-journal), 6096.

Hallinger, P., & Kovačević, J. (2019). A Bibliometric Review of Research on Educational Administration: Science Mapping the Literature, 1960 to 2018. *Review of Educational Research*, 89(3), 335-369.

Huang, C., Yang, C., Wang, S., Wu, W., Su, J. & Liang, C. (2020). Evolution of topics in education research: a systematic review using bibliometric analysis. *Educational Review*, 72(3), 281-297.

Kong, E. (2008). The Development of Strategic Management in The Non-Profit Context: Intellectual Capital in Social Service Non-Profit Organizations. *International Journal of Management Reviews*, 10(3), 281-299.

Lantos, G. P. (2001). The Boundaries of Strategic Corporate Social Responsibility. *Journal of Consumer Marketing*, 18(7), 595-632.

Nicole, S. J., Lada, S., Ansar, R., Abdul Adis, A. A., Fook, L. M., & Chekima, B. (2022). Corporate Social Responsibility and Strategic Management: A Bibliometric Analysis. *Sustainability*, 14(17), 10526.

Petrenko, O. V., Aime, F., Ridge, J., & Hill, A. (2016). Corporate social responsibility or CEO narcissism? CSR motivations and organizational performance. *Strategic management journal*, 37(2), 262-279.

Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2006). The link between competitive advantage and corporate social responsibility. *Harvard business review*, 84(12), 78-92.

Rothaermel, F.T., (2015). Strategic Management. McGraw-Hill Education.

Steiner, G. A. (1971). Business and Society. Random House.

Sitnikov, C. & Bocean, C. (2016). Relationships Between Corporate Social Responsibility and Strategic Planning. *In CSR, Sustainability, Ethics & Governance*; Springer: Berlin/Heidelberg, Germany, 121-137.

Tonysheva, L. L., & Chumlyakova, D. V. (2016). Corporate social responsibility: The principles and the process of integration into the system of strategic management. *Asian social science*, 12(9), 115-123.

Vitolla, F., Rubino, M., & Garzoni, A., (2017). The integration of CSR into strategic management: A dynamic approach based on social management philosophy. *Corporate Governance: International Journal of Business in Society*, *17*, 89-116.

Vu-Ngoc, H., Elawady, S. S., Mehyar, G. M., Abdelhamid, A. H., Mattar, O. M., Halhouli, O., Vuong, N. L., Ali, C. D. M., Hassan, U. H., Kien, N. D., Hirayama, K., & Huy, N. T. (2018). Quality of flow diagram in systematic review and/or meta-analysis. *Plos One*, 13(6), e0195955.

TÜRKİYE'DEKİ ÜNİVERSİTELERİN ULUSLARARASI REKABETÇİLİĞİ –SIRALAMA VERİLERİYLE AKADEMİK PERFORMANSIN DEĞERLENDİRİLMESİ

Mehmet BARCA
Ankara Sosyal Bilimler Üniversitesi, mehmet.barca@asbu.edu.tr

Semih CEYHAN
Ankara Yıldırım Beyazıt Üniversitesi, sceyhan@aybu.edu.tr

Musab Talha AKPINAR
Ankara Yıldırım Beyazıt Üniversitesi, mtakpinar@aybu.edu.tr

Muhammed Fatih ÖZER
Ankara Yıldırım Beyazıt Üniversitesi, m.f.ozer@aybu.edu.tr

Emirhan YAĞCI
Ankara Yıldırım Beyazıt Üniversitesi, emirhannyagcii@hotmail.com

ÖZET

Bu çalışma, Türk üniversitelerinin son yirmi yılda uluslararası sıralamalarda gösterdiği performansı analiz etmeyi ve bunun nedenlerini tartışmayı amaçlamaktadır. Bu amaç doğrultusunda, URAP, QS, THE, ARWU, CWUR, RUR ve LEIDEN gibi önde gelen yedi sıralama kuruluşunun yıllık verileri incelenerek, Türkiye'deki üniversitelerin bu listelerdeki temsil düzeyi zamansal olarak karşılaştırılmaktadır. Bulgular, 2010–2019 döneminde yükselen bir ivmeye karşın, son yıllarda belirgin bir gerilemenin yaşandığını göstermektedir. Türk üniversitelerinin geçmiş başarıları ile karşılaştırıldığında zaman içinde performanslarında bir artış eğilimi gösterdikleri ancak küresel ölçekte rekabetçi bir karşılaştırma yapıldığında bir düşüş eğilimi içine girdikleri görülmektedir. Türk üniversitelerinin genel dünya sıralamaları içindeki yerinin yanı sıra içinde yer aldığı stratejik gruplar özelinde (Avrupa, Asya ve İslam ülkeleri) de bir gerileme eğilimi sergiledikleri gözlenmektedir. Çalışma, bu düşüşün olası nedenlerini de tartışmaktadır.

Anahtar Kelimeler: Üniversite Sıralamaları, URAP, THE, ARWU, Akademik Performans, Rekabetçilik

GİRİŞ

Günümüzde üniversiteler sadece eğitim ve araştırma merkezleri değil, aynı zamanda uluslararası rekabetin önemli aktörleri haline gelmiştir. Bu bağlamda üniversite sıralamaları, yükseköğretim kurumlarının performansını ölçmek ve karşılaştırmak amacıyla geliştirilmiş etkili araçlar olarak öne çıkmaktadır. Dünyaca ünlü sıralama sistemleri, üniversiteleri araştırma çıktıları, akademik görünürlük, uluslararasılaşma düzeyi ve eğitim kalitesi gibi çeşitli kriterlerle değerlendirmektedir.

Bu çalışma, Türk üniversitelerinin uluslararası sıralamalarda zaman içindeki (2004-2024) performansını ortaya koymayı, performansındaki değişimin nedenlerini tartışmayı ve bu bağlamda stratejik çıkarımlarda bulunmayı amaçlamaktadır. Bu çerçevede cevabı aranan temel soru şudur: "Türkiye'nin küresel yükseköğretim sektöründe rekabet gücünde bir değişim yaşanmakta mıdır ve bu değişime yol açan muhtemel faktörler nelerdir?"

Bu çalışmada, veri toplama süreci, 2003–2024 yılları arasında yayımlanmış açık erişimli sıralama raporlarının derlenmesiyle gerçekleştirilmiştir. Bu verilerden hareketle, öncelikle, her bir sıralama sisteminde, Türkiye üniversitelerinin hangi yıllarda hangi sıralamalarda yer aldığı tespit edilmiştir. Bu

veriler Türk üniversitelerinin zaman içindeki eğilimlerini (değişimin yönünü) değerlendirmek açısından önem arz etmektedir.

Çalışmanın ikinci boyutunu ise Türkiye'nin akademik yayın sayıları ve atıf analizleri oluşturmaktadır. 2005–2023 yıllarını kapsayan bu analizlerde, toplam atıf sayısı, belge başına düşen atıf, atıf verilebilir doküman sayısı ve bu değişkenler bağlamında Türkiye'nin dünyadaki sıralamasının yıllar içindeki değişimi ele alınmıştır. Bu veriler, açık erişimli ve uluslararası düzeyde güvenilir bir bibliyometrik kaynak olan SCImago Journal & Country Rank (SJR) veri tabanından elde edilmiştir. Scopus verilerine dayanan bu platform, ülke bazlı akademik üretkenlik ve etki düzeyini değerlendirmede yaygın olarak kullanılmaktadır.

Son boyut ise Türkiye stratejik gruplar içerisinde karşılaştırılmıştır. Burada Avrupa ülkeleri ve İslam ülkeleri ile karşılaştırıldığında Türk üniversitelerinin sıralamalardaki tarihsel değişimi ele alınmıştır. Yine burada, son yıllarda ön plana çıkan ülkeler hakkında bilgi verilmiştir.

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Üniversite sıralamaları son 20 senedir dünya çapında üniversite rekabetçiliğinin en gözde ölçüm araçlarından biri olmuştur. Küresel ölçekte 30'dan fazla ulusal üniversite sıralaması bulunmaktadır (Saisana vd., 2011). Bunlar içerisinde, Times Higher Education (THE), Quacquarelli Symonds (QS), Academic Ranking of World Universities (ARWU) ve CWTS Leiden Ranking gibi uluslararası sıralamalar öne çıkmaktadır. Bu sıralamalar sayesinde küresel ölçekte üniversiteler yayın performansı, eğitim kalitesi, öğrenciler ile ilgili istatistikler, akademisyenlerin ve çalışanların geribildirimleri gibi ölçütler esas alınarak değerlendirilmektedir. Yayınlanan sıralamalar sektörde başarının en önemli göstergeleri olarak görülmektedir. Öğrenci, akademisyen, üniversite yönetimi, veliler, politikacılar gibi pek çok paydaş tarafından bu sıralamalar dikkate alınmaktadır (Johnes, 2018).

Sıralamalarda yüksek olan üniversiteler, itibar kazanmakta, popülaritesi ve marka bilinirliği artmakta (Rybiński & Wodecki, 2024, s. 598), daha başarılı öğrenci ve akademisyenleri kendine çekebilmektedir (Olcay & Bulu, 2017, s. 153) ve kamu ya da özel sektör yatırımlarını / fonlarını alabilmek için kullanılabilmektedir (Hazelkorn, 2008). Sıralamalar özellikle uluslararası öğrencilerin ve akademisyenlerin artan hareketliliği için yön gösterici olmaktadır. Bunun doğal bir sonucu olarak da üniversiteler araştırma kaynaklarını ve stratejilerini bu sıralamalardaki kriterlere göre şekillendirmektedirler (Sauder & Espeland, 2009).

Türkiye'de Sıralamaların Üniversitelere Etkisi

Üniversite sıralamalarının itibarı ve marka bilinirliği açısından önemli görülmesi, Türk üniversitelerinin bu listelerde yer alma isteğini artırmıştır. Dünya genelindeki gelişmelere paralel olarak, Türk üniversiteleri de mevcut kapasiteleri ne olursa olsun, sıralamalarda yer almak veya ön sıralara yerleşmek için iddialı hedefler belirlemişlerdir. Bireysel üniversitelerin çabalarının ötesinde birçok ülkede olduğu gibi Türkiye'de de dünya çapındaki sıralama listelerine girmek bir devlet politikası olarak ortaya çıkmıştır. Bu doğrultuda, Türk üniversitelerinin uluslararası rekabet gücünü yükseltmek amacıyla 11. Kalkınma Planı'nda en az 5 Türk üniversitesinin dünya sıralamalarında ilk 500'e girmesi hedeflenmiştir. Gerçekleşmemiş olsa da Türkiye'nin 2023 yılı için ilk 100'e en az 2 üniversite sokma hedefi de bulunmaktaydı. Bu hedefler çerçevesinde, yayın performansı ve yayın etki değeri yüksek üniversiteler YÖK tarafından araştırma üniversitesi olarak seçilmiş ve desteklenmiştir. Bu üniversitelere stratejik mali ve araştırma altyapısı geliştirme destekleri ve çeşitli ayrıcalıklı teşvikler verilmektedir.

Türk Üniversitelerinin Rekabet Gücü Üzerine Yapılan Çalışmalar

Türkiye'de ulusal düzeyde üniversitelerin sıralama performanslarını değerlendiren çalışma sayısı sınırlıdır. Genellikle sıralamaların metodolojisini eleştiren (örn. Kılınç, 2022; Okuyucu, 2019; Uslu, 2018) çalışmalar bulunmaktadır. Doğrudan Türk üniversitelerinin sıralamalardaki yerine ilişkin çalışmaların daha da sınırlı olduğu görülmektedir (örn. Bozoğlu, 2022; Saraç & Erdoğan, 2023).

Yapılan çalışmalarda son yıllarda birçok sıralamada Türkiye'nin gerilemesine dikkat çekilmektedir (URAP, 2025). Örneğin, URAP'ın Mart 2025'te yayınladığı "2024-2025 URAP Dünya Sıralaması

Basın Bildirisi"ne göre Türk üniversitelerinin dünyadaki başarılı üst sıralardaki üniversitelere göre yayın (Q1, Q2 ve Q3) ve atıf performansının oldukça düşük olduğu ifade edilmiştir. URAP verilerine göre, 2016 yılından beri ilk defa bu sene ilk 500'de hiçbir Türk üniversitesi yer alamamıştır. Ayrıca, 2016'da ilk 1000'de 18 olan üniversite sayısı 11'e düşmüştür. Araştırma ve atıf esas alındığında dünyadaki farklı sıralama sistemlerinin hemen hepsinde Türk üniversiteleri geriye düşmektedir.

Türk üniversitelerinin son yıllardaki düşen performansını nedenlerini ele alan az sayıda güncel çalışma bulunmaktadır (örn. Bozoğlu, 2022; Saraç & Erdoğan, 2023). Türkiye'deki üniversitelerin sıralamalarda düşüşe geçmesinin nedenleri ile ilgili literatürdeki yorumlar incelendiğinde şu tespitlerle karşılaşılmıştır. Söz konusu URAP raporuna göre, Türk üniversiteleri Q1, Q2 ve Q3 indekslerinde yayın sayısını artıramazken, Q4 ve altı gruplardaki yayın sayılarını da azaltamamaktadır. Nicelik olarak yayın sayısı yükselse de nitelikli yayın sayılarında geri kalınmaktadır. 2023 yılı verilerine göre ilk 100 üniversitenin ürettiği ortalama nitelikli makale sayısı 8628 iken, ilk 1000'deki üniversitelerin ortalama nitelikli yayın sayısı 969'dur. Benzer şekilde ilk 100 üniversitede yayın başına düşen ortalama atıf sayıları da sıralamaya giren Türk üniversitelerinin yaklaşık 10 katıdır (URAP, 2025).

Diğer bir görüş göre, ilk yıllarda sıralamalara dahil edilen üniversite sayısı az olduğu için bazı Türk üniversitelerinin (örneğin Bilkent ve Hacettepe) üst sıralarda yer aldığı, fakat zamanla yeni üniversitelerin sıralamaya dahil edilmesiyle bu üniversitelerin geriye düştüğü ifade edilmektedir. Bu üniversitelerin araştırma performanslarının artmasına rağmen sıralamasının gerilemesi, bir başarı düşüşünü değil, sıralamaya giren yeni üniversiteler nedeniyle olduğu iddia edilmiştir (Saraç & Erdoğan, 2023). Sıralama kuruluşlarının bu anlamda üniversite başarılarını değerlendirmede yanıltıcı rol oynayabileceğini ifade etmişlerdir (Saraç & Erdoğan, 2023, s. 266).

ÜAK doçentlik kriterlerinin uluslararası sıralamalardaki kriterler ile uyumsuz olması da akademisyenlerin endeks potansiyeli olan yayınlarını sıralamalara etkisi olmayan TR dizin yayınlara ya da kitap bölümlerine yönlendirmesine yol açmış olabileceği dile getirilmiştir (Bozoğlu, 2022, s. 113). Benzer bir eleştiri akademik teşvik yönetmeliğindeki puanlamalarda uluslararası görünürlüğü ve puanı olmayan yayınlara teşvik puanı verilmesi hususunda da görülmektedir.

ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Bu araştırmada, uluslararası alanda tanınan ve yüksek güvenilirliğe sahip yedi farklı üniversite sıralama kuruluşuna ait yıllık raporlar ve veri setleri kullanılmıştır. Bunlar Times Higher Education (THE), QS World University Rankings, Academic Ranking of World Universities (ARWU - Shanghai), Center for World University Rankings (CWUR), Round University Ranking (RUR), University Ranking by Academic Performance (URAP) ve Leiden Ranking'dir. Her bir kuruluş, farklı metodolojik çerçeveler ve gösterge setleri kullanarak üniversiteleri değerlendirmektedir. Bu çalışmada yararlanılan sıralama kuruluşlarının esas aldığı veri setleri ve göstergeler şunlardır:

LEIDEN Sıralaması, **araştırma odaklı bir üniversite değerlendirme sistemidir ve** yalnızca yayın ve atıf verilerine dayalı bir değerlendirme sunar**. Web of Science veri tabanına dayalı bilimsel yayın ve atıf verileri** üzerinden değerlendirme yapar (Waltman et al., 2012).

CWUR (Center for World University Rankings) sıralaması, 2012'den buyana üniversiteleri hem **araştırma performansı** hem de **eğitim çıktıları** temelinde değerlendiren uluslararası bir sıralama sistemidir. CWUR'un sıralama metodolojisinde kullanılan göstergeler ve bunlara verilen ağırlıklar şu şekildedir: %25 eğitim kalitesi, %25 mezun başarısı, %40 araştırma çıktısı ve %10 akademik kadro. CWUR sıralaması hem eğitim hem de araştırma performansını dengeleyen bir yapıya sahiptir.

ARWU Ranking Academic Ranking of World Universities (ARWU; Shanghai Ranking olarak da bilinir), 2003 yılından bu yana dünya üniversitelerini büyük oranda araştırma çıktıları, akademik ödüller ve yüksek atıf alan bilim insanları üzerinden değerlendiren, araştırma odaklı bir sıralama sistemidir. ARWU'nun metodolojisi incelendiğinde, araştırma çıktıları (%40) ve öğretim üyesi kalitesi (%40) gibi göstergelere toplamda %80 oranında ağırlık verildiği görülmektedir. Nobel ve Fields madalyaları gibi prestijli ödüllere dayalı ölçütler, sıralamanın özellikle üst düzey araştırma performansını ölçmeye odaklandığını göstermektedir. Eğitim kalitesi, sadece mezun ödülleri yoluyla

dolaylı ve sınırlı biçimde değerlendirilmektedir (%10). "Kişi başına düşen akademik performans" göstergesiyle üniversite büyüklüğü göz önünde bulundurularak ölçek etkisi dengelenmeye çalışılmaktadır (%10). Bu çerçevede ARWU, araştırma üniversiteleri arasında uluslararası düzeyde rekabetçi olan kurumları öne çıkarmakta; özellikle bilimsel prestij, atıf gücü ve yüksek etkili yayın üretimini ön plana almaktadır.

URAP (University Ranking by Academic Performance), Orta Doğu Teknik Üniversitesi Enformatik Enstitüsü bünyesinde kurulan bir araştırma laboratuvarı tarafından geliştirilen, hem Türkiye içi hem de dünya genelinde üniversitelerin akademik performansını karşılaştırmalı olarak sıralayan bir sistemdir. İlk olarak 2010 yılında yayımlanmıştır. URAP, temelde araştırma çıktıları üzerinden üniversitelerin akademik performansını değerlendiren bir sıralama sistemidir. URAP sıralama metodolojisinde kullanılan göstergeler ve bunlara verilen ağırlıklar şu şekildedir: Atıf sayısı %21, uluslararası işbirliği %15, toplam atıf etkisi %15, toplam makale etkisi %15, toplam yayın %10 ve makale sayısı %21. Eğitim kalitesine, öğrenci memnuniyetine veya mezun başarılarına ilişkin herhangi bir gösterge içermez.

THE (Times Higher Education) sıralaması, üniversiteleri hem araştırma hem de öğretim kalitesine göre değerlendiren global bir sıralama sistemidir. QS gibi karma yöntemler kullanır, ancak nesnel veri oranı QS'ye göre daha yüksektir: atıf etkisi %30, öğretim ortamı (akademik gelir, öğretim itibarı, doktora/mezun oranı, öğrenci/akademisyen oranı) %30, %30 araştırma hacmi ve itibarı gibi hem nicel hem nitel göstergeleri birlikte kullanmaktadır. Bu dağılıma göre, THE yoğun olarak araştırma etkisi ve akademik üretimle ilgilidir (%60). Ancak öğretim ortamı ve öğrenci deneyimi de (%30) oldukça belirgin biçimde hesaba katılmaktadır. Diğer sistemlerden farklı olarak sanayi ile iş birliği (endüstriyel gelir) gibi uygulamalı araştırma çıktıları da hesaba katılmaktadır (%10).

QS sıralaması, QS sıralaması, dünya genelindeki üniversiteleri araştırma kalitesi, uluslararası görünürlük, istihdam olanakları ve öğrenci deneyimi gibi çok boyutlu kriterler üzerinden değerlendiren bir sistemdir. Hem nesnel veriler hem de anket tabanlı algı göstergeleri kullanılır. QS sıralama metodolojisinde kullanılan göstergeler ve bunlara verilen ağırlıklar şu şekildedir: Akademik itibar %30, öğretim üyesi başına atıf %20, işveren itibarı %15, mezun istihdamı %5, uluslararası akademisyen oranı %5, uluslararası öğrenci oranı %5, uluslararası araştırma ağı %5, öğretim üyesi/öğrenci oranı (%10) ve sürdürülebilirlik %5. QS, her ne kadar araştırma, uluslararasılaşma ve mezun istihdamı gibi farklı alanları kapsıyor gibi görünse de, gösterge ağırlıkları incelendiğinde sistemin temel olarak "itibar temelli" olduğu net bir şekilde görülmektedir. Akademik itibar ile işveren itibarı toplamda %45'lik bir orana denk düşmektedir. QS sistemindeki tek gerçek, nesnel araştırma etkisi öğretim üyesi başına atıf ile (%25) ölçülmektedir. QS sıralaması, yüksek düzeyde itibar temelli bir sıralamadır. Anket yoluyla toplanan akademik ve işveren görüşleri, üniversitelerin performansından çok, kurumsal tanınırlıklarına ve markalaşmalarına bağlı bir sıralama üretmektedir. Bu nedenle nesnelliği sınırlı, görünürlük ve prestij odaklı bir yapıya sahiptir.

RUR (Round Üniversitesi Ranking), 2010 yılından bu yana üniversiteleri 20 alt göstergeden oluşan kapsamlı bir çerçeveyle değerlendiren ve hem araştırma hem eğitim hem de finansal sürdürülebilirlik gibi çok boyutlu alanları dikkate alan bir sıralama sistemidir. Veriler Clarivate Analytics tarafından sağlanmaktadır. RUR metodolojisinde eğitim %40, araştırma %40, uluslararası çeşitlilik %10 ve finansal sürdürülebilirlik %10 olarak ağırlıklandırılmaktadır. RUR, araştırma (%40) ve eğitim (%40) göstergelerine eşit ağırlık vermektedir. Eğitim kalitesi yalnızca öğretim üyesi oranı ile değil, doktora üretkenliği, lisans-doktora dengesi ve dünya öğretim itibarı gibi bileşenlerle detaylı biçimde ölçülmektedir. Araştırma ise sadece atıf sayısıyla değil, normalize edilmiş etki, yayın hacmi, doktoralı araştırmacı oranı ve araştırma itibarı ile değerlendirilmektedir. İtibar göstergeleri (%8 öğretim, %8 araştırma) bulunmakla birlikte, toplam etki içinde sınırlı kalmaktadır (Round University Ranking, 2024).

Görüldüğü üzere, sıralama kuruluşlarının üniversiteleri değerlendirme yöntemleri birbirinden önemli ölçüde farklılık göstermektedir. Bazı sistemler daha çok akademik yayın ve atıf verilerine odaklanırken, bazıları itibara dayalı algısal verileri ya da uluslararasılaşma, sanayi iş birlikleri ve öğretim kalitesi gibi nitel boyutları da dikkate almaktadır.

BULGULAR

A. Türk Üniversitelerinin Dünya Sıralamalarında Değişen Yeri

Shanghai/ARWU, QS, THE, LEIDEN, CWUR, RUR ve URAP sıralamaları incelendiğinde, Türkiye'de uluslararası sıralamalara girebilen üniversite sayısı oldukça sınırlı kalmıştır. Bununla birlikte farklı sıralamalara giren üniversitelerin sayısında da yıllar içerisinde dalgalanmalar görülmektedir. Yaklaşık 20 yıllık zaman aralığına bakıldığında, Türkiye'de sıralamaya giren üniversite sayısının 2018-2019 yıllarına kadar kademeli bir artış eğilimi gösterdiği, ancak bu yıldan sonra birçok sıralamada durağanlaştığı ya da gerileme eğilimine girdiği dikkat çekmektedir. Bu artışların önemli bir kısmı sıralamalarının kapsam genişletmesi ile ilgili olduğunu da göz önünde tutmak gerekmektedir. Örneğin 2015'e kadar 400 üniversite sıralayan THE bunu kademeli olarak 1000'e çıkarmıştır.

Tablo 1 Yıllara göre Uluslararası Sıralamalara Giren Türk Üniversite Sayıları

	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
CWUR												10	10	10	10	13	10	11	11	11	10	8
LEIDEN										6	6	11	11	12	16	19	20	12	10	5	2	3
QS								4	8	9	8	9	8	7	11	11	10	9	9	9	8	10
RUR								8	7	8	8	9	11	12	14	13	14	17	21	31	24	44
SHANGAI	2		2		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	7	14	12	11	8	11	8	10
THE									2	4	5	5	5	11	18	16	12	11	11	11	13	11
URAP																	13	9	9	10	9	9

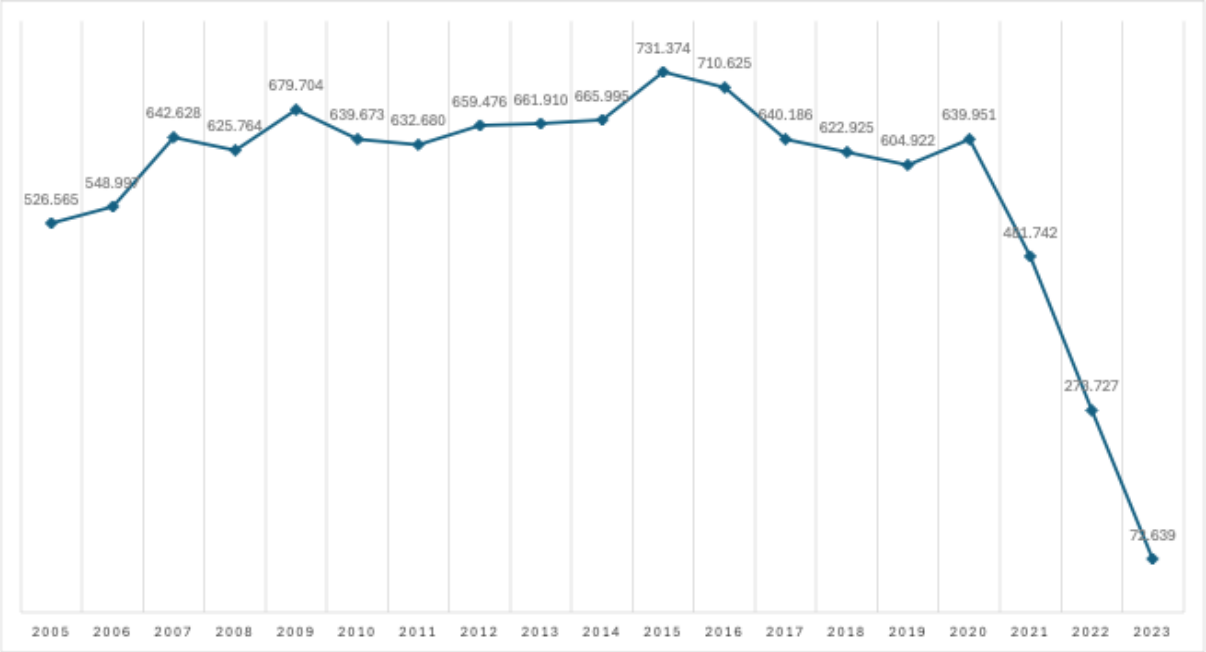
Burada sıralamaları ele alırken, kullandıkları değerlendirme yöntemlerine göre bir ayrıma gittiğimizde iki ana odak ortaya çıkmaktadır. LEDIEN, SHANGAI, ve URAP üniversiteleri araştırma performans kriterlerine göre sıralarken; RUR, QS, THE ise araştırmanın yanı sıra eğitim performans kriterlerini de değerlendirmeye dahil etmektedir. THE sıralamasında araştırma performansı daha ağır (%60) basmaktadır. CWUR ise araştırma ve eğitime dengeli yaklaşarak eşit olarak ağırlıklandırmaktadır. RUR ve QS değerlendirmelerinde araştırmanın ağırlığı daha azdır.

Bu sebeple Türkiye'nin sıralamalardaki durumu değerlendirilirken araştırma ve eğitim ağırlıklarına dikkat edilmelidir. Buna göre, araştırmaya ağırlık veren LEIDEN, ARWU ve URAP verilerine göre, Türk üniversiteleri genel olarak 2020'e kadar ilerleme, daha sonra ise gerileme eğilimi içerisine girdiğini olduğunu göstermektedir. Eğitimin ağırlıklı dikkate alındığı (40) ancak araştırmanın daha ağır bastığı THE verilerine göre, Türk üniversiteleri 2018'e kadar yükseliş, daha sonra ise düşüş eğilimine geçmektedir. Bu sonuçlar LIDEN, ARWU ve URAP bulgularıyla uyumludur. Araştırma ve eğitime eşit ağırlık veren CWUR verileri ise, 2018'e kadar bir yükseliş, daha sonra bir düşüş eğilimi görülmektedir. Ancak bu düşüş, araştırma odaklı sıralamalardaki gibi keskin olmamıştır. Bunun nedeni, eğitim ve mezun istihdamının yüksek oranda bu sıralamayı etkilemesi olmuştur. Değerlendirmelerinde görece eğitime daha ağırlık veren QS verilerine göre, Türk üniversiteleri 2018'e kadar yükselen, daha sonra düşüşe geçen bir eğilim sergilemektedir. Bu sonuç, CWUR verileriyle uyumludur. Burada da, CWUR'da olduğu gibi, düşüş eğilimi hafiftir. Hatta son yılda (2024) bir artış göstermiş ancak 2017 ve 2018'de ulaştığı zirveyi (11) yakalayamamıştır. Sıralamalar içerisinde düşüş eğilimi raporlamayan tek kuruluş RUR'dur. RUR verilerine göre, Türk üniversiteleri istikrarlı bir yükseliş eğilimi göstermektedir. Bunun nedeni, 20 alt gösterge ayrıntılı incelendiğinde eğitim ağırlığı ve eğitim içerisinde öğrenci sayısı gibi metrikler nedeniyle Türk üniversitelerinin pozitif yönlü bir eğilim sergiledikleri söylenebilir.

B. Türk Üniversitelerinin Akademik Yayın Sayıları ve Atıf Analizleri

Bu bölümde, üniversiteler ve araştırma kurumlarını araştırma performansı, inovasyon çıktısı ve toplumsal etki olmak üzere üç ana başlık altında değerlendiren küresel bir sıralama sistemi olan Scimago Institutions Rankings (SIR) verilerinden yola çıkarak Türkiye'nin performansı değerlendirilecektir. Veriler, başta Scopus veri tabanı olmak üzere çeşitli bibliyometrik kaynaklardan yararlanmaktadır (Scimago Institutions Rankings, 2024). Bu bölümde, SIR tarafından yayımlanan bibliyometrik verilere dayanarak, Türkiye'nin 2005–2023 dönemi arasındaki toplam yayın sayısı, toplam atıf performansı, yayın başına atıf ortalaması gibi göstergeleri yıllar itibarıyla incelenecek, eğilimler grafiklerle sunularak yorumlanacaktır.

Grafik 1 Türkiye'de Yıllara göre Akademik Atıf Performansı

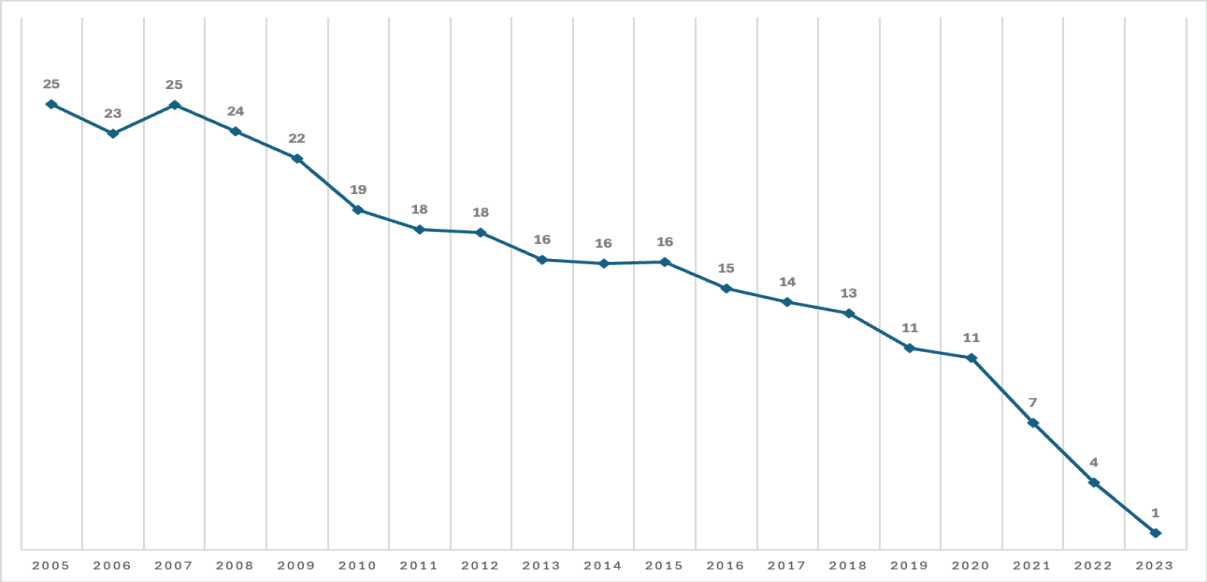


Grafik 1'de Türkiye'deki akademik yayınlara yapılan atıf sayılarının yıllara göre değişimi gösterilmektedir. 2005 yılından itibaren atıf sayılarında düzenli bir artış gözlemlenmektedir. Özellikle 2005–2015 dönemi boyunca istikrarlı bir büyüme kaydedilmiş; bu süreçte atıf sayısı 500 binlerden 700 binlerin üzerine çıkmıştır. 2015 sonrası dönemde ise büyüme yavaşlamış, yer yer dalgalanmalar gözlemlenmiştir.

Ancak 2020 yılından itibaren keskin bir kırılma yaşanmış ve bu tarihten sonraki üç yıl içinde atıf sayıları dramatik biçimde düşüş göstermiştir. Ancak bu düşüş yorumlanırken dikkat edilmesi gereken önemli bir faktör vardır: Atıf gecikmesi (citation lag). Özellikle 2021–2023 yıllarında yayımlanan akademik çalışmaların henüz yeterli sürede atıf alma imkânı bulamamış olması, bu yıllara ait verilerin doğal olarak düşük görünmesine yol açmaktadır. Dolayısıyla son üç yıla ait düşüş, yalnızca akademik etki kaybı ile değil, aynı zamanda verinin doğasındaki zaman önyargısı dikkate alınarak da değerlendirilmelidir.

Bununla birlikte, 2015–2020 dönemi arasında Türkiye'nin akademik atıf performansında gözle görülür bir düşüş eğilimi olduğu da görülmektedir. 2015'te 740.000 seviyesindeki toplam atıf sayısı, 2016'dan itibaren düşmeye başlamış, 2019'da 620.000'in altına inmiştir. Bu düşüş, atıf süresiyle açıklanamayacak kadar erken başlamıştır. Yani burada gerçek bir niteliksel ya da niceliksel sorun olduğu iddia edilebilir. Bu azalışı daha iyi yorumlamak için yayın başına atıf sayılarına bakmak daha sağlıklı bilgiler verebilecektir (Grafik 2).

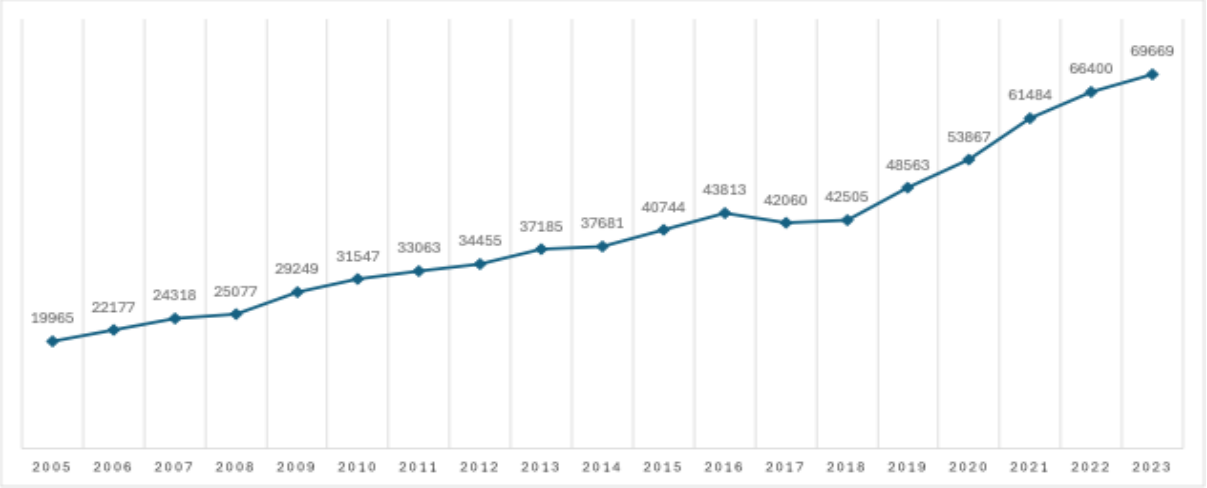
Grafik 2 Türkiye'de Yıllara göre Yayın Başına Atıf Sayıları (SIR verilerine göre 2005-2023)



Grafik 2, 2005–2023 yılları arasında Türkiye'den çıkan akademik yayınların her birinin ortalama kaç atıf aldığını göstermektedir. 2005 yılında bu oran yaklaşık 25 atıf/yayın seviyesindedir ve 2007 yılında küçük bir zirve yaparak 26'yı aşmaktadır. 2008 sonrası dönemden itibaren ise düzenli bir düşüş başlamaktadır. 2011–2015 arasında görece yatay bir seyir izleyen grafik, 2016'dan sonra yeniden düşüş trendine girmiştir. 2020 sonrası dönem ise bu düşüşün sertleştiği, 2023 yılında ise neredeyse 5 atıf/yayın seviyesine kadar gerilediği görülmektedir. 2021–2023 yılları için atıf zaman gecikmesini göz önüne alıp bunları dışarıda bıraktığımızda bile 2007 yılından itibaren yayın başına atıf sayılarında istikrarlı bir düşüş eğilimi yaşandığı gözlenmektedir.

Burada daha isabetli bir karşılaştırma yapmak için yıllara göre yayın sayılarına bakmak yararlı olacaktır.

Grafik 3 Türkiye'de Üretilen Yayın Sayıları (SIR verilerine göre 2005-2023)



Grafik 3, 2005–2023 yılları arasında Türkiye'de üretilen akademik yayın sayılarındaki değişimi göstermektedir. Verilere göre, Türkiye'deki yayın üretimi son 18 yılda dikkat çekici bir artış göstermiş, 2005 yılında yaklaşık 20.000 seviyesinde olan toplam yayın sayısı, 2023 yılına gelindiğinde 70.000'e yaklaşmıştır. Özellikle 2005–2015 dönemi hem yayın sayılarında hem de toplam atıf sayılarında istikrarlı bir yükselişin yaşandığı bir dönem olarak öne çıkmaktadır. Ancak bu niceliksel artışın, niteliksel bir gelişmeyle paralel seyretmediği, Grafik 2'de yer alan yayın başına atıf sayıları üzerinden açıkça gözlemlenmektedir. 2008 sonrasında başlayan düşüş eğilimi, 2016 yılı itibarıyla belirginleşmiş ve 2023 yılına kadar devam etmiştir. Bu bağlamda, özellikle 2016 sonrası dönemde yayın sayısındaki

artışa (Grafik 3) rağmen hem toplam atıf sayısında (Grafik 1) yaşanan duraksama hem de yayın başına düşen atıf sayısındaki dramatik düşüş, Türkiye'nin akademik üretiminde nicelik odaklı bir büyümenin niteliksel etkiyi gölgede bıraktığını göstermektedir. Öte yandan, 2021–2023 yıllarına ilişkin atıf verilerindeki düşüş, atıf gecikmesi (citation lag) fenomeniyle kısmen açıklanabilse de; 2016–2020 yılları arasındaki gerileme, bu tür bir zaman bağlamı ile açıklanamayacak kadar erken başlamış ve süreklilik arz etmiştir.

Türkiye'nin atıf performansı neden düşmektedir? URAP 2024–2025 Dünya Sıralaması Basın Açıklaması bu bulguları somut verilerle pekiştirmektedir. Özellikle Q1 dergilerde yayımlanan makale oranının yalnızca %28,15 olması, Türkiye'nin atıf sayılarında neden küresel ortalamanın altında kaldığını açıkça ortaya koymaktadır. Dünya ortalamasının %46,79 olduğu göz önünde bulundurulduğunda, Türkiye'nin hem kalite odaklı yayın politikalarında eksik kaldığı hem de akademik görünürlüğünü artırmak için gereken yapısal reformları gerçekleştiremediği anlaşılmaktadır (URAP, 2025).

Raporun dikkat çekici bir diğer yönü, 2016'dan bu yana ilk 500'e girebilen hiçbir Türk üniversitesinin kalmamış olmasıdır. Bu tarih, aynı zamanda Türkiye'deki yayın başına düşen atıf sayısında düşüş trendinin hızlandığı dönemle örtüşmektedir (bkz. Grafik 2). Bu bağlamda, URAP raporunda da belirtildiği üzere, üniversitelerimizin sadece makale üretimini artırması yeterli olmamakta; bu makalelerin etki değeri yüksek dergilerde yayımlanması, yani niteliksel dönüşümün gerçekleştirilmesi gerekmektedir.

C. Türkiye'nin Stratejik Gruplardaki Durumu

Bu bölümde, Türkiye'deki üniversitelerin önde gelen sıralamalardaki, yıllara göre performansı; Avrupa Birliği (AB) üyesi ülkeler, İslam İşbirliği Teşkilatı (İİT) üyesi ülkeler ve BRICS ülkeleri ile karşılaştırmalı olarak değerlendirilecektir. Bu analiz, Türkiye'nin akademik görünürlüğünün bölgesel ve küresel ölçekte nasıl konumlandığını ortaya koymak ve rekabet gücünü daha net biçimde değerlendirmek amacıyla yapılmaktadır.

Avrupa ile karşılaştırma

Türkiye bu çalışmada ele alınan 7 sıralama içerisinde ilk 100'e yalnızca 2014 yılında THE sıralamasında ODTÜ ile girebilmiştir. Bu sene dışında da bir daha varlık gösterememiştir. Avrupa ülkeleri ile sıralamalarda karşılaştırıldığında ilk 500 için de Türkiye'nin temsili oldukça sınırlı kalmaktadır.

Tablo 2 Türkiye'nin sıralamalarda yıllara göre üniversite sayıları

Sıralama	2012	2018	2020	2024	Değerlendirme
Leiden	6	1	0	0	Sıralamadan çıkma
CWUR	0	0	0	0	Hiç giremedi
QS	2	5	1	3	Hafif gerileme
RUR	7	8	7	14	Artış – olumlu tek örnek
Shanghai	1	1	1	1	Yok denecek kadar az
THE	4	4	2	3	Çok az temsil

Görüldüğü gibi RUR sıralaması dışında olumlu bir artış gösterdiğimiz bir temsil yoktur. Bu sebeple stratejik gruplar ile kıyas yaparken 501-1000 arası sıralamalarda Türkiye'nin bu ülkelerle kıyaslanması yoluna gidilmiştir.

Avrupa ülkeleri ile kıyasladığımızda Türkiye, CWUR 2024 sıralamasında ilk 1000'deki 8 üniversitesi ile 10. sırada yer almaktadır. 2018 yılında 5. sırayı 13 üniversite ile Hollanda ile paylaşırken bu düşüş dikkat çekicidir.

Tablo 3 CWUR ilk 1000 Avrupa ülkeleri ile karşılaştırma

Ülke	**2014**	**2015**	**2016**	**2017**	**2018**	**2019**	**2020**	**2021**	**2022**	**2023**	**2024**
Almanya	55	55	56	57	54	55	53	52	52	52	51
İtalya	47	47	48	48	45	47	48	48	48	48	47
Fransa	50	49	48	44	58	58	46	43	41	43	46
İspanya	41	40	41	40	38	35	36	35	34	34	34
Hollanda	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13
İsveç	11	11	11	11	12	12	12	12	12	12	12
Polonya	9	9	9	7	10	13	10	11	11	10	11
Avusturya	12	12	12	12	11	10	10	10	10	10	10
Belçika	10	10	10	10	9	9	9	9	9	9	8
Türkiye	10	10	10	10	13	10	11	11	11	10	8
Finlandiya	9	9	9	9	9	8	8	8	8	7	7
Yunanistan	7	7	7	7	6	6	6	6	6	6	6
Portekiz	7	7	6	6	6	6	6	6	6	6	6
Danimarka	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5

Leiden sırlamasındaki düşüş daha dramatiktir. 2018 yılında 20 üniversite ile 6. sırada iken 2024 yılında 3 üniversiteye gerileyerek 16. sıraya düşmüştür (Tablo 9). Diğer Avrupa ülkelerinde istikrarlı bir gelişim izlenirken yalnızca Türkiye ve Polonya da hızlı bir düşüş eğilimi görülmesi ilgi çekicidir.

Tablo 4 Leiden ilk 1000 Avrupa ülkeleri ile karşılaştırma

Ülke	**2014**	**2015**	**2016**	**2017**	**2018**	**2019**	**2020**	**2021**	**2022**	**2023**	**2024**
Almanya	47	47	49	50	50	50	54	54	54	55	52
İtalya	33	33	37	39	39	40	41	42	46	47	49
Fransa	25	23	24	24	26	25	30	30	30	32	28
İspanya	28	28	32	34	34	34	41	40	41	35	28
Avusturya	8	9	9	10	10	10	12	12	12	12	13
Hollanda	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13
İsveç	10	10	10	10	11	11	12	12	12	12	13
Finlandiya	7	7	8	8	8	8	10	8	8	9	9
Yunanistan	6	6	7	7	7	7	8	8	8	9	9
Portekiz	6	6	6	6	6	6	6	6	8	8	9
Belçika	7	7	7	7	7	7	8	8	8	8	8
Polonya	8	7	13	19	23	24	11	10	6	7	8
İrlanda	4	4	6	6	5	5	6	6	6	6	7
Danimarka	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
Romanya	0	0	1	1	1	1	2	2	4	4	3
Türkiye	11	11	12	16	19	20	12	10	5	2	3
Çekya	3	3	4	5	5	7	6	5	4	4	2

Diğer sıralamalarda (THE, QS, Shanghai, URAP) da benzer durumlar söz konusudur. Türkiye'nin 2018-2019 döneminde daha çok üniversite ile temsil edildiğini son 5 senede ise durağan ya da düşüş yaşadığını görmekteyiz. Türkiye'nin yükseliş gösterdiği tek sıralama RUR olmuştur. Eğitim göstergelerinin ağırlığının daha yüksek olduğu RUR'da Türkiye ilk 1000'de 44 üniversite ile 2024 yılında Avrupa içinde ilk sıraya yükselmiştir.

Tablo 5 RUR ilk 1000 Avrupa ülkeleri ile karşılaştırma

Ülke	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Türkiye	8	7	8	8	9	11	12	14	13	14	17	21	31	24	44
İspanya	13	13	15	16	14	19	19	21	21	21	22	21	23	28	26
İtalya	16	15	16	18	18	21	19	21	22	19	17	15	22	29	23
Fransa	8	8	12	15	15	13	11	10	11	12	11	10	17	28	17
Romanya	2	2	2	1	2	2	2	2	3	3	6	9	12	7	16
Almanya	22	22	24	24	25	29	23	25	25	25	23	23	19	20	14
Çekya	1	1	3	4	4	3	4	5	5	5	5	5	7	6	9
Macaristan	2	2	2	4	4	4	3	1	2	3	4	4	6	8	9
Polonya	5	5	5	5	5	5	4	3	4	6	6	7	0	6	9
Portekiz	7	7	7	8	8	8	8	8	8	7	7	7	8	10	8
Belçika	7	7	7	7	7	7	6	7	6	5	6	6	6	9	7
Finlandiya	3	3	6	7	7	9	9	8	8	8	7	6	7	9	7
İrlanda	9	8	8	9	7	9	8	7	6	7	7	6	7	9	7
Hollanda	12	12	13	13	13	13	10	9	10	7	7	7	7	13	7
İsveç	10	10	10	10	10	10	9	7	8	7	7	7	7	10	7
Yunanistan	2	2	2	3	3	4	2	4	3	4	4	5	5	6	6

İslam ülkeleri ile karşılaştırma

İslam ülkeleri ile kıyaslama yoluna gittiğimizde de Türkiye'nin 10 sene önceki lider pozisyonunun kaybolduğunu görmekteyiz. Son dönemlerde Suudi Arabistan (Leiden, Shanghai, URAP), Malezya (RUR, QS), İran (Leiden) ve Katar (Leiden) ilk 100'e üniversite sokmayı başarmışken, Türkiye buralarda temsil edilmemektedir.

Leiden 101-500'de Türk üniversiteler 2013 sonrası yok olurken, Suud istikrarlı 1-2 üniversite, Birleşik Arap Emirlikleri 3 üniversite, İran 10 üniversite, Malezya 3, ve Mısır 4 üniversite ile temsil edilmektedir. 2015-2018 arasında QS sıralamalarında ilk sıradaki ülke Türkiye iken, 2024'te Kazakistan ve Suudi Arabistan bize yetişmiş, Malezya zirveye çıkmıştır.

THE sıralamasında da benzer şekilde Pakistan, Suudi Arabistan, Malezya, İran yükseliş göstermektedir. 2016-2018 yılları arasında Türkiye liderken, 2024'te 5. sıraya gerilemiştir.

Tablo 6 THE ilk 1000 İslam ülkeleri ile karşılaştırma

Ülke	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
İran	8	13	14	21	24	24	31	32	36
Pakistan	2	7	4	3	7	9	11	20	19
Suudi Arabistan	3	4	5	5	6	7	11	19	19
Malezya	5	7	8	9	10	9	8	10	11
Türkiye	11	18	16	12	11	11	11	13	11
Mısır	3	8	9	11	10	9	12	16	10
Birleşik Arap Emirlikleri	2	3	4	4	4	5	5	6	6
Bangladeş	1	0	0	0	0	0	1	2	4
Lübnan	1	1	1	2	3	3	2	3	4
Endonezya	1	2	3	2	1	1	2	0	1
Irak	0	0	0	1	1	0	1	2	1
Kazakistan	0	0	0	1	0	0	0	0	1
Umman	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Katar	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Cezayir	0	1	1	2	2	2	2	1	0
Kuveyt	0	1	1	1	1	0	1	1	0
Fas	1	3	2	3	1	1	1	0	0

TARTIŞMA

Çalışma sonucunda elde edilen verilere göre, son yıllarda Türkiye'nin yükseköğretim rekabetçiliğinin uluslararası sıralamalarda azaldığı gözlemlenmektedir. Tablo 1 genel olarak, Türkiye'nin 2010–2019 yılları arasında üniversite sayısı ve performansı açısından uluslararası sıralamalarda anlamlı bir yükseliş yaşadığını, ancak 2019 sonrası dönemde bu ivmenin durduğunu ve birçok alanda düşüş yaşandığını göstermektedir. Özellikle THE, LEIDEN ve ARWU gibi araştırma odaklı sıralamalarda son beş yılda yaşanan gerileme dikkat çekicidir. Özellikle araştırma odaklı sıralamalarda 2019 sonrası

dönem, temsil sayısında düşüşün belirginleştiği bir zaman dilimi olmuştur. LEIDEN sıralamasında 2019 yılında 20 üniversite ile ulaşılan zirve, 2024'te yalnızca 3 üniversiteye düşerek dramatik bir gerilemeyi ortaya koymuştur. Benzer şekilde, THE sıralamasında 2017'de 18 üniversite yer alırken, 2024 itibarıyla bu sayı 11'e gerilemiştir. Sadece eğitim odaklı bir sıralama olan RUR'da Türkiye sıralamaya giren üniversite sayısını artırmayı başarmış gözükmektedir. Bunun da önemli bir nedeni RUR'un 2020 sonrası kapsamını genişlettiğini ve daha fazla üniversiteyi sıralamaya aldığını belirtmek gerekir.

Grafik 1, Türkiye'nin bilimsel üretiminde niteliksel bir gerileme yaşandığını açıkça göstermektedir. Yayın sayılarında artış devam ediyor olsa da, bu yayınlara yapılan atıf sayısındaki düşüş, Türkiye'den çıkan akademik çalışmaların uluslararası camiada etki yaratma gücünün azaldığını ortaya koymaktadır. Yükseköğretim sisteminde niceliksel büyüme (daha fazla üniversite, bölüm ve kontenjan) öncelikli hale gelmiş; yayın üretimi teşvik edilse de bu yayınların kalitesi, etki değeri yüksek dergilerdeki görünürlüğü ve uluslararası iş birlikleri azalmıştır. Benzer şekilde yayın başına atıf sayılarındaki düşüşü ortaya koyan Grafik 2 de sayısal olarak artan akademik yayın üretiminin (Grafik 3) niteliksel karşılığını bulamadığını, bilimsel etkinin gerilediğini ortaya koymaktadır. Yayın başına düşen atıf sayısının azalması, yalnızca Türkiye kaynaklı makalelerin daha az referans gösterilmesi değil; aynı zamanda bu yayınların uluslararası bilim camiası nezdinde daha az dikkate alındığı, daha az okunur, daha az etki yaratır hale geldiği anlamına gelmektedir. Bu düşüşün, literatürde bazı yazarlarca savunulduğu gibi (Saraç ve Erdoğan, 2023) yalnızca sıralamaların metodolojisinden kaynaklanmadığı, daha yapısal sorunlar olduğunu söylemek mümkündür. Aynı dönemlerde Çin gibi ülkelerin performansını hızla artırırken (URAP, 2025) Türk üniversitelerinin düşüşe geçmiş olması sadece sıralamaya yeni katılan üniversiteler ya da sıralama kriterlerinin güncellenmesi nedenleriyle sınırlı olmasa gerektir.

Dahası, SCIMAGO verilerine göre, araştırmaya konu edilen 2004–2024 yılları arasında toplam "Citable Document" (atıf yapılabilir belge) üretimindeki yüzdesel payda radikal bir değişimin ve merkez kaymasının yaşandığı görülmektedir. Örneğin, bilimsel yayın sayısında, Çin'in, 2004'te dünya çapındaki payı sadece %7 iken, 2024 itibarıyla bu oran %22,9'a yükselmiştir. Çin 2017 yılında ABD'yi geride bırakmıştır, bu dönüm noktası küresel bilimsel üretimin merkez değiştirdiğini göstermektedir. Aynı dönemde, ABD'in 2004'teki %26'lık payı, 2024'te %12,2'ye düşmüştür. 2010'dan sonra ivme kaybeden ABD, 2017 itibarıyla Çin'in gerisinde kalmıştır. Benzer şekilde Avrupa'nın 2004'te %19,7 olan payı, 2024'te %13,2 civarına düşmüştür.

Türkiye'de yavaşlayan ve gerileyen Batı kampında yer almaktadır. Geçmişiyle karşılaştırıldığında, nitelikli yayın ve atıf bakımından zaman içinde Türkiye'nin bilimsel performansı artmakta ancak artış hızı düşük olduğu için küresel rekabet gücünde gerileme yaşamaktadır. Bu bakımdan Türkiye yavaşlayan Batı kampının özelliklerini göstermektedir. Türkiye Batı kampının dışında, ilişkili olduğu ve görece yükseliş eğilimi içinde olan merkez veya stratejik gruplar/kamplar (Asya, BRICS, İslam Ülkeleri) içinde yer alan ülke üniversitelerine karşı da rekabet gücü kaybı yaşamaktadır.

Rekabet gücündeki düşüş, Türkiye yükseköğretim sisteminde bir takım yapısal sorunların bulunduğuna işaret etmektedir. Üniversitelerde nitelik yerine nicelik odaklı büyüme, akademik özgürlük ve kurumsal özerklikteki zayıflamalar, uluslararasılaşma eksikliği, nitelikli yayın üretiminde düşüş ve araştırma fonlarına erişimde kısıtlar, bu durumun temel nedenleri arasında yer almaktadır. Özellikle son dönemde birçok gelişmiş ülke pandemi sonrası bilimsel üretimi teşvik edecek destek programlarını hayata geçirirken, Türkiye'de bu tür stratejik yatırımların sınırlı kalması da rekabet gücünü zayıflatmıştır.

Türkiye'nin rekabet gücünün zayıflamasının başlıca nedenleri şunlar olabilir:

1. Nitelik yerine, nicelik odaklı stratejik yaklaşım (üniversite sayısı, öğrenci sayısı, yayın sayısı vs.)
2. Rekabetçi stratejiden yoksunluk (Türkiye'de yapısal rekabetin zayıf olması -yönetimsel yönlendirme, kültür, sistem ve desteklerinin zayıf olması-)
3. Kurum içi ve dışı rekabetçi anlayışın zayıflaması (liyakat temelli atama ve yükseltmenin zayıflaması ve küresel rekabet yerine içe dönük rekabetin öne çıkması)

4. Doktora programlarının zayıflaması
5. Araştırma desteklerinin azalması
6. Araştırma üniversitesi politikalarının küresel rekabeti esas alarak yürütülmemesi ve bu nedenle başarılı rekabetçi sonuçlar doğurmaması.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Sonuç olarak, elde edilen veriler yalnızca bir sıralama sonuç tablosunu değil, aynı zamanda yükseköğretim politikalarının etkililiğini sorgulayan bir değerlendirme alanını da işaret etmektedir. Türkiye'nin bu düşüş eğilimini tersine çevirebilmesi için, sadece sıralamalara değil, bu sıralamaların temelini oluşturan bilimsel üretim, nitelikli eğitim, uluslararasılaşma ve kurumsal özerklik gibi bileşenlere öncelik veren bütüncül bir yükseköğretim stratejisine ihtiyaç duyulmaktadır.

Türk üniversitelerinin rekabet gücünü geliştirmek için uygulamada şunların yapılması gerekli görünmektedir:

1. Zorunluluktan öteye geçip, üniversiteler özgün vizyonlar geliştirmeye yönlendirilmeli
2. Rektörlük sistemi reforme edilmeli: Yarı-özerk ve hesap verebilir bir yönetim modeli geliştirilmeli
3. Kurumsal performans izleme sistemleri: Sadece yayın sayısı değil, nitelik odaklı, öğretim kalitesi, toplumsal etki ve etkileşim gibi göstergelerle ölçüm yapılmalı
4. Araştırma üniversitesi politikası yeniden yapılandırılmalı: Sıralama odaklı değil, misyon farkındalığı yüksek modeller benimsenmeli
5. YÖK'un rolü dönüşmeli: Standart koyucu değil, stratejik rehber ve kapasite geliştirici bir kuruma dönüşmeli
6. Uzun vadeli yükseköğretim strateji belgeleri: 10 yıllık hedefleri içeren ve siyasi değişimlerden bağımsız sürdürülebilir belgeler hazırlanmalı ve bunlara bağlı uygulamalar yapılmalı
7. Uluslararası öğrenci politikaları bütüncül olmalı: Sadece sayı değil, nitelik, dağılım ve kültürel entegrasyon hedeflenmeli
8. Yurt dışındaki akademik diasporayla bağ kurulmalı: Türk kökenli akademisyenlerin bilgi ağları ulusal kapasiteye entegre edilmeli
9. Özerklik alanının genişletilmesi (mali özerklik, akademik özerklik, idari özerklik)

KAYNAKÇA

Alaşehir, O., Çakır, M. P., Acartürk, C., Baykal, N. ve Akbulut, U. (2014). URAP-TR: a national ranking for Turkish universities based on academic performance. *Scientometrics, 101*(1), 159-178. doi:10.1007/s11192-014-1333-4

Alma, B., Coşkun, E. ve Övendireli, E. (2016). University Ranking Systems and Proposal of a Theoretical Framework for Ranking of Turkish Universities: A Case of Management Departments. *Procedia - Social and Behavioral Sciences, 235*, 128-138. doi:10.1016/j.sbspro.2016.11.008

Bozoğlu, O. (2022). Times Higher Education Dünya Üniversite Sıralaması: Türk Üniversitelerinin Durumu. *Journal of Ibn Haldun Studies, Ibn Haldun University, 7*(2), 95-118. doi:10.36657/ihcd.2022.91

Center for World University Rankings (CWUR). (2024). *Methodology – World University Rankings 2024*. Erişim: https://cwur.org/methodology/

Centre for Science and Technology Studies (CWTS). (2024). Leiden Ranking Methodology. Erişim: https://www.leidenranking.com/information/indicators

Hazelkorn, E. (2008). Learning to Live with League Tables and Ranking: The Experience of Institutional Leaders. *Higher Education Policy*, *21*(2), 193-215. doi:10.1057/hep.2008.1

Johnes, J. (2018). University rankings: What do they really show? *Scientometrics*, *115*(1), 585-606. doi:10.1007/s11192-018-2666-1

Kılınç, M. (2022). Üniversite Sıralama Sistemleri: Karşılaştırmalı Bir Analiz. *Journal os Social, Humanities and Administrative Sciences*, *8*(48), 100-108. doi:10.31589/JOSHAS.865

Mussard, M. ve James, A. P. (2018). Engineering the global university rankings: Gold standards, limitations and implications. *IEEE Access*, *6*, 6765-6776. doi:10.1109/ACCESS.2017.2789326

Okuyucu, H. (2019). Üniversite Sıralamalarında Metodoloji: Gerçekte Ölçülen Ne? *Üniversite Araştırmaları Dergisi*, *2*(2), 108-112. doi:10.32329/uad.547779

Olcay, G. A. ve Bulu, M. (2017). Is measuring the knowledge creation of universities possible?: A review of university rankings. *Technological Forecasting and Social Change*, *123*, 153-160. doi:10.1016/j.techfore.2016.03.029

Poole, S. M., Levin, M. A. ve Elam, K. (2018). Getting out of the rankings game: a better way to evaluate higher education institutions for best fit. *Journal of Marketing for Higher Education*, *28*(1), 12-31. doi:10.1080/08841241.2017.1311981

Round University Ranking. (2024). *Methodology of the RUR Rankings*. Retrieved from https://roundranking.com/methodology.html

Rybiński, K. ve Wodecki, A. (2024). Are university ranking and popularity related? An analysis of 500 universities in Google Trends and the QS ranking in 2012-2020. *Journal of Marketing for Higher Education*, *34*(2), 584-601. doi:10.1080/08841241.2022.2049952

Saisana, M., d'Hombres, B. ve Saltelli, A. (2011). Rickety numbers: Volatility of university rankings and policy implications. *Research Policy*, *40*(1), 165-177. doi:10.1016/j.respol.2010.09.003

Saraç, B. ve Erdoğan, B. Z. (2023). Üniversite Sıralamaları Ne Söyle(mez)r? Buz Dağının Görünen ve Görünmeyen Yüzü. *Yükseköğretim Dergisi*, *13*(2), 257-271. doi:10.53478/yuksekogretim.1274645

Sauder, M. ve Espeland, W. N. (2009). The Discipline of Rankings: Tight Coupling and Organizational Change. *American Sociological Review*, *74*(1), 63-82. doi:10.1177/000312240907400104

Scimago Lab. (2024). *Scimago Institutions Rankings – Methodology*. Erişim: https://www.scimagoir.com/methodology.php

Shanghai Ranking Consultancy. (2024). *Academic Ranking of World Universities Methodology*. Erişim: https://www.shanghairanking.com/methodology/arwu/2024

Times Higher Education. (2024). World University Rankings 2024 methodology. Erişim adresi: https://www.timeshighereducation.com/world-university-rankings/world-university-rankings-2025-methodology

University Ranking by Academic Performance [URAP]. (2025,). 2024–2025 URAP Dünya Sıralaması Basın Açıklaması. ODTÜ Enformatik Enstitüsü.

URAP (2024). *World Ranking 2023–2024: Methodology and Data Sources*. Orta Doğu Teknik Üniversitesi, Enformatik Enstitüsü. Erişim adresi: https://urapcenter.org

URAP (2025). *2024–2025 URAP Dünya Sıralaması Genel Raporu*. ODTÜ Enformatik Enstitüsü. https://newtr.urapcenter.org/cdn/storage/PDFs/kBLNpiBDPNasiiEJ4/original/kBLNpiBDPNasiiEJ4.pdf

Uslu, B. (2018). The world university rankings: differentiations in rankings according to the expanded indicator set. *Journal of Higher Education and Science*, *8*(3), 457. doi:10.5961/jhes.2018.287

Waltman, L. et al. (2012). *The Leiden Ranking 2011/2012: Data collection, indicators, and interpretation.* JASIST, 63(12), 2419–2432. https://doi.org/10.1002/asi.22708

YEŞİL ENTELEKTÜEL SERMAYENİN KURUMSAL İTİBAR VE SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK PERFORMANSI İLE İLİŞKİSİNİN İNCELENMESİ

1. Meri Taksi DEVECİYAN
İstanbul Kültür Üniversitesi, m.taksideveciyan@iku.edu.tr

2. Şayan BERBER
sayan.berber@gmail.com

3. Abdülkadir KESKİN
İstanbul Medeniyet Üniversitesi, abdulkadir.keskin@medeniyet.edu.tr

4. Hazal Koray ALAY
Batman Üniversitesi, hazalkoray.alay@batman.edu.tr

ÖZET

Kaynak Tabanlı Teori doğrultusunda geliştirilen bu araştırmanın amacı yeşil entelektüel sermayenin sürdürülebilirlik performansı üzerindeki etkisini değerlendirerek bu ilişkide kurumsal itibarın rolünü ortaya koymaktır. Bu kapsamda imalat sanayi işletmelerinde çalışan 132 katılımcıdan elde edilen veriler AMOS 24.0 programı ile analiz edilmiştir. Değişkenler arasındaki ilişkileri test etmek amacıyla Yapısal Eşitlik Modellemesi (YEM) kullanılmıştır. Yapılan analizlerde yeşil entelektüel sermaye ve sürdürülebilirlik performansı arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu, ayrıca kurumsal itibarın bu ilişkide kısmi aracılık etkisi olduğu doğrulanmıştır. Bu çalışma ile Türkiye'deki imalat işletmelerinde sürdürülebilirlik performansının geliştirilmesi adına yeşil entelektüel sermaye uygulamalarının, algılanan kurumsal itibarın önemli ortaya konulmak istenmektedir.

Anahtar Kelimeler: Yeşil entelektüel sermaye, kurumsal itibar, sürdürülebilirlik performansı, imalat sanayi işletmeleri

GİRİŞ

Günümüzün en büyük endişe konuları, küresel ısınma ve iklim değişikliği ile buna ilişkin ortaya çıkan sorunlardır. Son yıllarda dünya genelinde çevresel sorunların artışı ve bu sorunlarla ilgili artan toplumsal bilinç, işletmelerin sürdürülebilirlik odaklı stratejiler benimsemelerini zorunlu kılmaktadır. Gerek kaynak kullanımları gerekse çevreyi etkileyen faaliyet döngüleri ve çıktıları nedeniyle işletmeler, çevresel sürdürülebilirlik denildiğinde baş aktörler olarak göze çarpmakta ve çevresel sürdürülebilirliği sağlamaya yönelik eylemleri, paydaşları tarafından dikkatle izlenmektedir.

Diğer yandan bilgi ekonomisi çağı maddi olmayan varlıkları, işletmelerin rekabet avantajı elde etmesinde önemli bir faktör haline getirmiştir. Şirketlerin maddi olmayan varlıklara yönelik yatırımlarını sürekli artırması ile, geleneksel muhasebe sisteminin bu varlıkların gerçek değerini tam anlamıyla yansıtmakta yetersiz kaldığı belirtilmektedir. Bu bağlamda, işletmelerin maddi olmayan varlıklarını daha iyi değerlendirebilmek adına fikri sermaye kavramı önerilmiştir. Son yıllarda fikri sermaye üzerine yapılan akademik tartışmalar artış göstermiş, sürdürülebilirlik ve çevresel hassasiyetlerin giderek önem kazanmasıyla birlikte yeşil fikri sermaye kavramı, diğer bir ifade ile yeşil entelektüel sermaye, literatürde yerini almaya başlamıştır. Yeşil entelektüel sermaye, organizasyonların çevre dostu uygulamalarını ve sürdürülebilirlik hedeflerini destekleyen insan, sosyal ve ilişkisel sermaye unsurlarını kapsamaktadır. Özellikle, işletmelerin çevresel performansını artırmak için bu entelektüel kaynakların etkin bir şekilde yönetilmesi gerekmektedir (Yadiati, Nissa, Paulus, Suharman ve Meiryani, 2019).

Şiddetli rekabet koşulları altında işletmelerin başarısı, sundukları ürün ve hizmetlerin başarısı yanında sosyal paydaşlarıyla olan başarılı ilişkilerine de bağlı olmaktadır. Bu bağlamda, güçlü bir imaj ve itibar oluşturmada sürdürülebilirlik faaliyetlerinin önemi gittikçe daha fazla artmaktadır. Kurumsal itibar, bir işletmenin çevresel performansını etkileyen kritik bir faktör olarak dikkat çekmektedir. Şirketlerin toplumsal yapı üzerindeki algıları, çevresel sorumluluklarını üstlenmeleri ve sürdürülebilir uygulamalara yönelmeleri ile şekillenmektedir. Dolayısıyla, güçlü bir kurumsal itibar, yeşil entelektüel sermayenin etkilerini artırarak, çevresel sürdürülebilirliği desteklemektedir (Yadiati vd., 2019).

Mevcut çalışmalar, çoğunlukla yeşil entelektüel sermayenin sürdürülebilirlik performansı ve rekabet avantajı üzerindeki etkilerini incelemiştir (Benevene, Buonomo, Kong, Pansini ve Farnese, 2021). Örneğin; yeşil entelektüel sermayenin (GIC) firmaların rekabet avantajı üzerindeki etkisi (örn: Chen, 2008), sürdürülebilirlik performansı üzerindeki etkisi (örn: Yusliza, Yong, Tanveer, Ramayah, Faezah ve Muhammad, 2020) ve iş performansına etkisi (örn: Benevene vd., 2021) detaylı ampirik araştırmalara konu olmuş, ancak yazarlar tarafından yapılan yerli ve yabancı literatür taramasına göre bu değişkenlerin kurumsal itibar ile ilişkilerine dair yeterli ampirik bulgular sunulmamıştır. Diğer bir deyişle, literatürde yeşil insan sermayesi, yeşil yapısal sermaye ve yeşil ilişki sermayesinin kurumsal itibar ve sürdürülebilirlik performansı üzerindeki birleşik etkisini inceleyen bütüncül bir model eksikliği söz konusudur. Bu çalışma, bu araştırma boşluğunu doldurmak amacıyla, yeşil entelektüel sermaye ile firmaların kurumsal itibarları ve sürdürülebilirlik performansları arasındaki ilişkileri incelemek için organize edilmiştir. Kurumsal itibarın, işletmelerin çevreye duyarlı bir imaj oluşturarak yeşil entelektüel sermaye ile etkileşimde bulunması, organizasyonların rekabet gücünü artıracak ve sürdürülebilir hedeflerine ulaşmalarını kolaylaştıracaktır.

Araştırma, artan uluslararası görünürlüğe sahip, gelişmekte olan bir ekonomi olan Türkiye'de imalat sektöründe faaliyet gösteren işletmelerle yürütülmektedir. Bu sayede, mevcut araştırma ile gelişmekte olan pazarlar çerçevesindeki araştırmalara da katkı sunmak amaçlanmaktadır. Araştırmanın imalat sektörü üzerinde gerçekleştirilme nedeni ise, bu sektörün sürdürülebilirlikle ilişkili sorunlardan sorumlu ana aktörlerden biri olarak kabul edilmesidir. Gelişmiş ekonomilerdeki çevre kirliliğinin %60-70'i üretim işletmelerinden kaynaklanmaktadır. (Chen, 2008). Ayrıca tüketiciler ve paydaşlar tarafından uygulanan baskı, imalat sektörünü hizmet sektörü gibi diğer sektörlerden daha erken ve daha yaygın bir şekilde yeşil yaklaşımlara geçmeye zorlamaktadır (Benevene vd., 2021).

Araştırmanın, yeşil entelektüel sermayenin üç bileşeninin kurumsal itibar ve sürdürülebilir performansa etkisini ele almasıyla, literatürdeki önemli bir boşluğu doldurabileceği ve bu yönüyle önemli olduğu düşünülmektedir. Ayrıca, çalışma yeşil entelektüel sermaye ile sürdürülebilir performans arasındaki ilişkide kurumsal itibarın rolünü araştırmaktadır. Bu bağlamda çalışma ile Türkiye'deki imalat işletmelerinde sürdürülebilirlik performansının geliştirilmesi adına önemli bulgular ortaya konulması beklenmektedir.

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Yeşil Entelektüel Sermaye ve Kurumsal İtibar

Yeşil entelektüel sermaye" (GIC) kavramı, çevresel koruma ve yeşil yenilik konularında birey ve organizasyon düzeyinde sahip olunan tüm soyut varlıklar, bilgi, yetenekler ve ilişkiler olarak tanımlanmaktadır (Chang ve Chen, 2012). Bu kavram, ilk olarak Chen (2008a) tarafından öne sürülmüş olup, çevre dostu yaklaşımların fikri sermaye bağlamında nasıl ele alınabileceğine yönelik yeni bir perspektif sunmuştur (Chang ve Chen, 2012). Yeşil entelektüel sermaye, üç ana bileşene ayrılmaktadır: yeşil insan sermayesi, yeşil yapısal sermaye ve yeşil ilişki sermayesi (Ahakwa, 2024; Tekala, Baradarani, Alzubi ve Berberoğlu, 2024; Chang ve Chen, 2012; Anser, Naeem, Ali, Huizhen ve Farooq, 2024).

Anser ve arkadaşları (2024) tarafından yeşil entelektüel sermaye, çevresel yönetim ve yeşil yenilik konularında şirketlerin sahip olduğu bilgi, yetenekler ve ilişkiler olarak tanımlanırken, kurumsal itibarın bu bağlamda önemli bir rol oynadığı vurgulanmaktadır. Kurumsal itibar kavramı, bir şirketin çevresel sorumluluklarına ve etik uygulamalarına olan bağlılığını yansıtan önemli bir varlık olarak tanımlanmaktadır. İyi bir itibar, şirketin paydaşları nezdinde güven ve sadakat oluşturarak, iş performansını da artırmaktadır (Anser vd., 2024). Yadiati ve arkadaşları (2019)'da yeşil entelektüel

sermaye ve kurumsal itibar kavramları arasında güçlü bir ilişki olduğunu vurgulamaktadır. Yeşil entelektüel sermaye, işletmenin çevre dostu uygulamalarını ve sürdürülebilirlik hedeflerini desteklemek için kullanılan insan, sosyal ve ilişkisel sermaye bileşenlerini içermektedir. Kurumsal itibar ise, bir şirketin çevresel performansındaki başarılarıyla doğrudan bağlantılıdır. Güçlü bir kurumsal itibar, işletmenin çevreye duyarlı bir imaj yaratmasına yardımcı olur ve bu durum, yeşil kültürü teşvik ederek çevresel performansını artırır. Kurumsal itibar, aynı zamanda işletmenin rekabet gücünü de destekleyen önemli bir unsurdur. Yeşil entelektüel sermaye ve kurumsal itibarın, çevresel sürdürülebilirliğin sağlanmasında birbirini tamamlayan ve destekleyen unsurlar olduğu çalışma sonucuna göre ortaya konulmuştur. Bu sonuç ile de yeşil entelektüel sermaye ve kurumsal itibar arasındaki sinerji, organizasyonların çevresel hedeflerine ulaşmalarını kolaylaştıran önemli bir faktör olarak değerlendirilmektedir. Bu bulgular ve ilgili literatür doğrultusunda aşağıda H1 hipotezi geliştirilmiştir.

H1: Yeşil entelektüel sermaye kurumsal itibar ile anlamlı ve pozitif bir ilişkiye sahiptir.

Yeşil Entelektüel Sermaye ve Sürdürülebilirlik Performansı

Kaynak Tabanlı Görüş (RBV - Resource-Based View) yaklaşımına göre, firmalar rekabet avantajı sağlamak için maddi olmayan varlıklara yönelmektedir. Bu teoriye göre, bilgi, maddi olmayan varlıkların, yani fikri sermaye varlıklarının üretimi yoluyla rekabet avantajı ve organizasyonel ve finansal büyüme elde edilmesini sağladığı için, herhangi bir organizasyon için en önemli stratejik kaynaktır (Benevene vd, 2021). Yeşil Entelektüel Sermaye (GIC), organizasyonların uzun vadeli büyüme ve çevresel sürdürülebilirlik hedeflerini destekleyen önemli bir maddi olmayan varlıktır. Araştırmalar, yeşil entelektüel sermayesi yüksek olan firmaların çevresel performanslarının daha iyi olduğunu ve sürdürülebilirlik hedeflerine daha hızlı ulaşabildiklerini göstermektedir (Wei, Abbas, Alarifi, Zhang, Adam ve Queiroz, 2023). Thiagarajan ve Sekkizhar (2017)'ye göre de yeşil entelektüel sermaye ile sürdürülebilirlik performansı arasında güçlü bir ilişki olduğu vurgulanmaktadır. Bu bağlamda, yeşil entelektüel sermaye, organizasyonların sürdürülebilirlik performansını geliştirmede kritik bir rol oynamaktadır ve bu ilişki, şirketlerin çevresel hedeflerine ulaşmalarında önemli bir kaynak olarak değerlendirilmektedir. Yeşil Entelektüel Sermaye, işletmenin daha ekolojik ve sosyal olarak sorumlu iş modellerine geçişini hızlandırmaktadır. Bu dönüşüm, çevresel etkileri azaltmaya ve firma performansını artırmaya yardımcı olmaktadır. Yusoff ve arkadaşları (2019) da fikri sermayenin, Malezyalı küçük ve orta ölçekli üretim işletmelerinde (KOBİ'ler) işletme sürdürülebilirliğini etkilediğini doğrulamışlardır. Bu bulgular ve ilgili literatür doğrultusunda aşağıda H2 hipotezi geliştirilmiştir.

H2: Yeşil entelektüel sermaye sürdürülebilirlik performansı ile anlamlı ve pozitif bir ilişkiye sahiptir.

Kurumsal İtibarın Yeşil Entelektüel Sermaye ve Sürdürülebilirlik Performansı ile ilişkisi

İşletmelerin faaliyetlerini başarılı bir şekilde gerçekleştirebilmeleri ve uzun vadede planlanan hedeflere ulaşabilmeleri için ekonomik, çevresel ve sosyal yararları dikkate alarak hareket etmeleri gerekmektedir. Diğer bir deyişle işletmeler, sadece kâr amacı güderek değil, kamu yararını da gözeterek tüm paydaşları ile etkin ve verimli ilişkiler kurmalıdır (Yaylalı, 2023). Bu ilişkilerde işletmelerin paydaşları tarafından algılanış biçimi, genellikle ilgili işletmenin piyasada var olan itibarıdır. Bu nedenle, işletmelerin rekabet avantajına sahip olabilmeleri, sürdürülebilirliklerini sağlayabilmeleri ve varlıklarını koruyabilmeleri için kurumsal itibara önem vermeleri ve faaliyetlerini buna göre şekillendirmeleri gerekmektedir (Yaylalı, 2023). Sehgal, Garg ve Singh (2023)'e göre sürdürülebilirlik performansı, kurumsal itibarı olumlu yönde etkilemektedir. Yüksek sürdürülebilirlik performansı gösteren şirketler, paydaşlar tarafından daha olumlu algılanmakta ve bu da itibarlarını artırmaktadır. Kurumsal itibar hem işletmelerin devamlılığını koruma hem de piyasada nasıl algılandığına yönelik bütüncül bir yaklaşımdır (Korkmazer ve Saydan, 2018). Bu nedenle kurumsal itibar ve sürdürülebilirlik performansı arasında pozitif bir ilişki bulunmaktadır; sürdürülebilirlik uygulamaları, şirketin itibarını artırarak finansal performansını olumlu yönde etkilemekte ve sürdürülebilirlik raporlaması, paydaşların beklentilerini karşıladığında, şirketin itibarını güçlendirmekte ve bu da müşteri sadakati ve güvenini artırarak, gelir artışına yol açmaktadır.

Dolayısıyla, kurumsal itibar, sürdürülebilirlik ile finansal performans arasındaki ilişkiye aracılık eden önemli bir faktör olarak ortaya çıkmaktadır (Amran, Abbasi, Foroughi ve Tanggamani, 2024). Bu bulgulardan ve ilgili literatür tartışmasından hareketle, H3 ve H4 hipotezleri geliştirilmiştir.

H3: Kurumsal itibar sürdürülebilirlik performansı ile anlamlı ve pozitif bir ilişkiye sahiptir.

H4: Yeşil entelektüel sermaye ile sürdürülebilirlik performansı arasındaki ilişkide, kurumsal itibar önemli ölçüde aracılık etkisine sahiptir.

ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Örneklem ve Veri Toplama Araçları

Araştırma amacı itibariyle açıklayıcı bir çalışmadır. Veri toplama ve analiz yöntemi olarak nicel araştırma yöntemlerinden yararlanılarak kesitsel tarama yöntemi kullanılmıştır. Bu amaçla, kolayda örneklem belirleme yönteminden yararlanılarak, veriler çevrimiçi bir anket formu (Google Form) aracılığıyla toplanmıştır.

Araştırma modelinde yer alan değişkenlere yönelik ölçeklerin künyesi şu şekildedir: Kurumsal itibar algısını ölçmek için Özpınar (2008) tarafından geliştirilen 21 ifadeden oluşan ölçek kullanılmıştır. Yeşil entelektüel sermaye ölçeği için Erbaşı (2023) tarafından geliştirilen 18 ifadeden ve yeşil insan sermayesi, yeşil yapısal sermaye, yeşil ilişkisel sermaye olmak üzere 3 alt boyuttan oluşan ölçekten yararlanılmıştır. Sürdürülebilirlik performansı ölçeği için Sayğan (2013) tarafından geliştirilen 41 ifadeden ve çevresel, ekonomik ve sosyal olmak üzere 3 alt boyuttan oluşan ölçekten yararlanılmıştır. Araştırmada kullanılan tüm ölçekler beşli likert yapıda tasarlanmıştır.

Araştırmada, 132 katılımcıdan elde edilen veriler AMOS 24.0 programı ile analiz edilmiştir. Değişkenler arasındaki ilişkileri test etmek amacıyla Yapısal Eşitlik Modellemesi (YEM) kullanılmıştır. YEM, aynı anda çoklu değişkenler arasındaki doğrudan ve dolaylı etkileri değerlendirme, ölçüm hatalarını kontrol etme ve teorik modellerin doğruluğunu test etme imkânı sunar. Modelin değerlendirilmesinde doğrulayıcı faktör analizi (DFA) ile ölçme modeli test edilmiş, ardından yapısal model üzerinden hipotezler sınanmıştır. Analiz sürecinde çeşitli uyum indeksleri dikkate alınarak modelin geçerliliği ve uygunluğu değerlendirilmiştir.

Tanımlayıcı İstatistikler:

Araştırma kapsamında elde edilen tanımlayıcı istatistikler, örneklem grubunun büyük oranda genç, eğitimli ve deneyimli bireylerden oluştuğunu göstermektedir. Katılımcıların %52'si 25–35 yaş, %36'sı ise 36–45 yaş aralığındadır; bu da örneklemin %88'inin erken ve orta kariyer dönemindeki bireylerden oluştuğunu göstermektedir. Cinsiyet dağılımında erkek katılımcıların oranı %65 olup, çalışmanın yapıldığı sektörde erkek ağırlıklı bir yapının olabileceği düşünülmektedir. Katılımcıların %58'i lisans, %41'i lisansüstü eğitim düzeyine sahiptir; bu da araştırma konularına dair bilgi düzeyinin yüksek olabileceğine işaret etmektedir. Çalışma tecrübesi açısından, %45'lik bir kesim 6–10 yıl, %38'i ise 11 yıl ve üzeri iş deneyimine sahiptir. Bu bulgular, araştırma modelinde değerlendirilen değişkenlerin iş yaşamı tecrübesiyle şekillenmiş daha yerleşik görüşleri yansıttığını düşündürmektedir.

Bu bulgular, genel olarak, çalışmanın genç, yüksek eğitimli ve deneyim sahibi bir çalışan profiline dayandığını ve bu profilin, ele alınan kavramların anlaşılmasına ve yorumlanmasına uygun bir örneklem zemini sunduğunu ortaya koymaktadır.

Verilerin Analizi

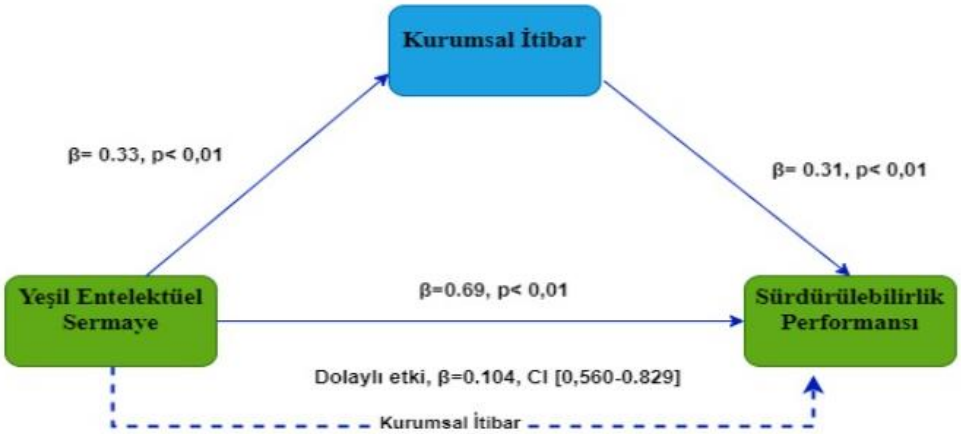
Yapısal Eşitlik Modellemesi (YEM), karmaşık değişken ilişkilerini aynı anda analiz edebilme kapasitesi nedeniyle sosyal bilimlerde sıkça tercih edilen bir yöntemdir. Bu yöntem, hem ölçüm hatalarını kontrol altına alarak hem de doğrudan ve dolaylı etkileri ayırt ederek teorik modellerin geçerliliğini test etme açısından güçlü bir analiz aracıdır (Bagozzi ve Yi, 2012). Ayrıca faktör analizi ve regresyon analizini birlikte kullanması sayesinde modelin bütünsel bir şekilde değerlendirilmesine olanak tanır (Hox ve Bechger, 1998). Bu çalışmada da oluşturulan teorik modelin geçerliliğini değerlendirmek amacıyla ilk aşamada doğrulayıcı faktör analizi (DFA) uygulanmıştır. Yapılan analiz

sonucunda modelin veriyle tatmin edici düzeyde uyum sağladığı belirlenmiştir. Elde edilen uyum indeksleri şu şekildedir: $\chi^2/df = 2.33$, CFI = 0.96, TLI = 0.93, RMSEA = 0.077 ve SRMR = 0.054. Bu değerler, modelin yapısal geçerliliğinin yeterli düzeyde olduğunu göstermekte olup, sonraki aşamada yapısal modellemeye geçmesine olanak sağlamıştır.

Hipotez Testleri Sonuçları

Ölçüm modelinin test edilip doğrulanmasının ardından, araştırma hipotezlerini test etmek amacıyla gizil değişkenler arasındaki ilişkilerin incelendiği yapısal model aşamasına geçilmiştir. Bu aşamada, kavramsal modelde öne sürülen doğrudan ve dolaylı etkiler analiz edilmiştir. Yapısal modele ilişkin standartlaştırılmış yol katsayıları Şekil 1'de sunulmuştur. Elde edilen uyum indeksleri, modelin genel olarak veriye iyi uyum sağladığını ortaya koymaktadır. Özellikle, $\chi^2/df = 1.59$, CFI = 0.972, GFI = 0.941, RMSEA = 0.062 ve SRMR = 0.0532 gibi değerler, modelin anlamlı ve güvenilir olduğunu göstermektedir.

Şekil 1. Analiz sonuçları



Araştırma kapsamında geliştirilen yapısal modelde dört hipotez test edilmiştir. İlk olarak, Yeşil Entelektüel Sermayenin Kurumsal İtibar üzerindeki etkisi anlamlı bulunmuş ($\beta = 0.33$, $p < 0.01$) ve H1 hipotezi desteklenmiştir. İkinci olarak, Yeşil Entelektüel Sermayenin Sürdürülebilirlik Performansı üzerindeki etkisi de anlamlı çıkmış ($\beta = 0.69$, $p < 0.01$) ve H2 hipotezi doğrulanmıştır. Üçüncü hipotez kapsamında, Kurumsal İtibar'ın doğrudan Sürdürülebilirlik Performansı üzerindeki etkisi incelenmiş ve bu ilişkinin de istatistiksel olarak anlamlı olduğu tespit edilmiştir ($\beta = 0.31$, $p < 0.01$). Dördüncü hipotezde ise Kurumsal İtibar'ın bu ilişki üzerindeki aracı rolü Baron ve Kenny'nin önerdiği model doğrultusunda, Bootstrap yöntemi kullanılarak test edilmiştir. Baron ve Kenny'nin (1986) görüşlerine göre, bootstrap yöntemi, geleneksel yaklaşımlara kıyasla aracılık testlerinde daha güvenilir sonuçlar sunmaktadır (Hayes, 2018; Baron ve Kenny, 1986; Bagozzi ve Yi, 2012). Bootstrap tekniğiyle aracılık etkisinin anlamlılığı değerlendirildiğinde, alt ve üst sınırların aynı yönde (yani her ikisinin de pozitif veya negatif olması) ve güven aralığının sıfır içermemesi gerektiği belirtilmektedir. Bu çalışmada, 5000 yeniden örnekleme iterasyonu kullanılmış ve tahminler %95 güven aralığı ile yapılmıştır. Analiz sonucunda, Yeşil Entelektüel Sermaye'nin Sürdürülebilirlik Performansı üzerindeki dolaylı etkisi anlamlı bulunmuştur ($\beta = 0.104$, CI [0.560–0.829]). Tüm bu bulgular, önerilen modelin güçlü ve teorik olarak tutarlı olduğunu ortaya koymaktadır.

BULGULAR VE TARTIŞMA

Türkiye'de faaliyet gösteren imalat sanayi işletmelerini yeşil entelektüel sermaye, kurumsal itibar ve sürdürülebilirlik performansı değişkenleri bağlamında inceleyen bu çalışmadan elde edilen bulgular oldukça önemlidir. Öncelikle yapılan analizler, yeşil entelektüel sermaye ve kurumsal itibar arasında istatistiki olarak pozitif yönlü ve anlamlı ($\beta= 0.33$; $p<0.01$) ve yeşil entelektüel sermaye ile sürdürülebilirlik performansı arasında pozitif yönlü ve anlamlı ($\beta= 0.69$; $p<0.01$) bir ilişki olduğunu

ortaya koymaktadır. Ayrıca kurumsal itibar ve sürdürülebilirlik performansı arasında da istatistiki olarak pozitif yönlü ve anlamlı (β= 0.31; $p<0.01$) bir ilişki olduğu görülmektedir.

Aracılık etki modeli analizinde ise yeşil entelektüel sermaye ve sürdürülebilirlik performansı arasındaki ilişkide kurumsal itibar değişkenin istatistiki olarak kısmi aracılık rolüne sahip olduğu doğrulanmıştır. Başka bir ifade ile elde edilen bulgulara göre, bir işletmenin yeşil entelektüel sermayesi ve sürdürülebilirlik performansı arasındaki ilişki, o işletmenin kurumsal itibarı tarafından etkilenmektedir. Bu noktadan hareketle, imalat sanayinde faaliyet gösteren şirketlerin iç ve dış paydaşların giderek artan bir şekilde çevresel duyarlılık gösterdiği günümüzde, yeşil entelektüel sermayeye yatırım yapmanın örgütlerin kurumsal itibarını güçlendirerek, sürdürülebilirlik performansını artırdığı söylenebilir.

Alanyazın incelendiğinde imalat sanayi işletmelerinde yeşil entelektüel sermaye değişkenini kurumsal itibar ve sürdürülebilirlik performansı bağlamında ele alan çalışmalara rastlanmamıştır. Ancak imalat sanayi işletmelerinde sürdürülebilirlik performansını odağına alan çalışmaların sayısının son yıllarda arttığı görülmektedir (Wand ve Yang, 2021; Jamwal, Agrawal, Sharma ve Giallanza, 2021; Appolloni, Jabbour, D'Adamo, Gastaldi ve Settembre-Blundo, 2022; Debnath, Taha, Siraj, Jahin, Ovi, Bari ve Raihan, 2024; Tushar, Morshed, Ahsan, Sarkar, Bari ve Islam, 2024). Bu durumun, imalat sektörünün çevre üzerindeki etkisi giderek artan bir endişe kaynağı olarak görülmesi ve çevresel sorunlara en fazla katkıda bulunan sektör olarak rapor edilmesinden kaynaklandığı düşünülmektedir. Çevresel kaygılara duyarlılığın arttığı günümüzde sürdürülebilir bir çevre yaratma ve küresel zorluklara yanıt vermek için sürdürülebilir performansı teşvik etmek, yeşil politikaları benimsemek imalat sektöründe diğer tüm sektörlerde olduğundan daha önemlidir (Yusliza vd., 2020) ve bu durum kurumsal itibara yönelik algıyı da şekillendirmektedir (De Leaniz ve Del Bosque, 2013). Kurumsal sürdürülebilirliği ve yeşil politikaları işletme faaliyetlerine entegre ederek tüm paydaşları ile paylaşan işletmeler, toplum nazarında güvenilir bir izlenim oluşturmakta ve bu sayede kurumun değeri ve itibarı artmaktadır (Anser vd., 2024). Kurumsal itibar bir şirketi oluşturan tüm parçaların sunduğu çekicilikleri anlatan geçmişte yaptıkları ve gelecekte yapacaklarının, önde gelen rakipleriyle kıyaslandığındaki durumuyla ilgili algısal bir durumdur (Wartick, 2002). Diğer bir ifadeyle kurumsal itibar, "bir işletmeye yönelik iç ve dış paydaşlarının sahip olduğu algılar kümesi" olarak kavramsallaştırılabilir (Fombrun ve Gardberg, 1996). Bir şirketin itibarı, müşteriler, çalışanlar, sahipler, tedarikçiler ve stratejik ortaklar, toplum (hem yerel hem de uluslararası, mevcut ve gelecek nesiller dahil), hükümet veya sivil toplum kuruluşları gibi ilgili paydaşlarının algılarının toplamıdır. Ayrıca kurumsal itibar hem maddi olmayan bir varlık hem de şirketlerin değer yaratma konusundaki uzun vadeli yeteneklerini arttıran stratejik bir avantaj kaynağı olarak işlev görmektedir (Caves ve Porter, 1977). Çünkü kurumsal itibar, bir şirketin hem ekonomik hem de ekonomik olmayan faydalar sağlama konusundaki benzersiz beceri setinden oluşmaktadır (Fombrun, 2005). Alanyazın incelendiğinde yapılan araştırmalar sürdürülebilirliğin tam da bu noktada şirketlerin daha geniş sosyal ve çevresel sorunu ve itibar risklerini yönetmek için kullanılabileceğini öne sürmektedir (Yan, Espinosa-Cristia, Kumari ve Cioca, 2022; Zimon, Arianpoor ve Salehi, 2022; Abbas, Mehmood, Lazim ve Aman-Ullah, 2022; Siyal, Ahmad, Riaz, Xin ve Fangcheng, 2022). Ayrıca Anser ve arkadaşları (2024) tarafından yapılan çalışmada da yeşil entelektüel sermayenin işletmenin itibari üzerinde etkili olduğu ve işletmenin itibarının da işletme performansı artırdığı ortaya konulmuştur. Bu bağlamda araştırmamızın H1, H2, H3 ve H4 hipotezleri daha önce yapılan araştırmaların bulguları ile desteklenmekte ve gelecekteki ilgili araştırmalar için sağlam bir temel sunmaktadır.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu çalışma Türkiye'de imalat sanayi işletmelerinde çalışan bireylerin yeşil entelektüel sermaye, kurumsal itibar ve sürdürülebilirlik performansına yönelik algılarını ölçerek bu değişkenler arasındaki ilişkiyi ortaya koymayı amaçlamaktadır. Bulgular, yeşil entelektüel sermayenin sürdürülebilirlik performansı üzerinde etkili olduğunu, kurumsal itibarın yeşil entelektüel sermaye ve sürdürülebilirlik performansı arasındaki ilişkide önemli bir role sahip olduğunu göstermektedir. Bu bulgulardan hareketle, imalat sanayi işletmelerine yönelik sunulabilecek öneriler şu şekilde sıralanabilir:

-Yeşil entelektüel sermayeye çok fazla kaynak ve çaba sarf eden şirketler, sadece katı uluslararası çevre düzenlemeleri ve tüketicilerin popüler çevre bilinci eğilimlerini karşılamakla kalmayıp, aynı zamanda sonunda kurumsal rekabet avantajları da elde edebilirler

-Sürdürülebilirlik faaliyetleri sayesinde işletmeler, itibarlarını artırabilir ve bu sayede nitelikli insan kaynağını kendilerine çekebilirler.

-Kurumsal itibarı yüksek işletmelerin çalışanları daha yüksek motivasyon ve örgütsel bağlılığa sahip olacağı için kurumsal sürdürülebilirliğe de katkı sunabilir.

-Şirket yöneticileri sürdürülebilirlik performanslarını artırmak istiyorsa daha çevre dostu politikalar benimsemeli ve çalışanları sürece dahil etmelidir.

Her çalışmada olduğu gibi bu çalışmanın bulgularının belirli kısıtları içerdiğini belirtmek gerekmektedir. Elde edilen bulgular imalat sanayinde faaliyet gösteren işletme çalışanlarından toplanan sınırlı veri ile elde edilmiştir. Örneklemin özellikleri çalışmanın genellenebilirliğini etkileyen başka bir kısıttır. Bu çalışmada önerilen araştırma modelinin gelecekteki ilgili araştırmalarda farklı sektörlere veya farklı ülkelerdeki işletmelerde uygulanması faydalı olacaktır.

KAYNAKÇA

Abbas, Y. A., Mehmood, W., Lazim, Y. Y., & Aman-Ullah, A. (2022). Sustainability reporting and corporate reputation of Malaysian IPO companies. Environmental Science and Pollution Research, 29(52), 78726-78738

Ahakwa, I. (2024). Towards land degradation neutrality: Does green energy and green human capital matter?. Renewable and Sustainable Energy Reviews, 197, 114396.

Alay, H. K., Keskin, A., Şen, G., & Deveciyan, M. T. (2024). Role of sustainability in the relationship between green transformational leadership and firm performance?. Journal of Business Research, 56, 62.

Amran, A., Abbasi, M. A., Foroughi, B., & Tanggamani, V. (2024). Sustainability reporting, corporate reputation, and firm performance: Moderating role of third-party assurance. Corporate Reputation Review, 1-17.

Anser, M. K., Naeem, M., Ali, S., Huizhen, W., & Farooq, S. (2024). From knowledge to profit: business reputation as a mediator in the impact of green intellectual capital on business performance. Journal of Intellectual Capital, 25(5/6), 1133-1153.

Appolloni, A., Jabbour, C. J. C., D'Adamo, I., Gastaldi, M., & Settembre-Blundo, D. (2022). Green recovery in the mature manufacturing industry: The role of the green-circular premium and sustainability certification in innovative efforts. Ecological Economics, 193, 107311.

Bagozzi, R. P., & Yi, Y. (2012). Specification, evaluation, and interpretation of structural equation models. Journal of the academy of marketing science, 40, 8-34.

Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. Journal of Personality and Social Psychology, 51(6), 1173–1182. https://doi.org/10.1037/0022-3514.51.6.1173

Bekmezci, M. (2014). Strategies For Corporate Sustainability. Journal of Management Marketing and Logistics, 1(3), 218-240.

Benevene, P.; Buonomo, I., Kong, E., Pansini, M., & Farnese, M.L (2021).. Management of Green Intellectual Capital: Evidence-Based Literature Review and Future Directions. Sustainability, 13, 8349. https:// doi.org/10.3390/su13158349.

Bombiak, E., & Marciniuk-Kluska, A. (2018). Green human resource management as a tool for the sustainable development of enterprises: Polish young company experience. Sustainability, 10(6), 1739.

Bontis, N. (1998). Intellectual capital: an exploratory study that develops measures and models. Management Decision, 36(2), 63-76.

Chabowski, B. R., Mena, J. A., & Gonzalez-Padron, T. L. (2011). The structure of sustainability research in marketing, 1958-2008: A basis for future research opportunities. Journal of the Academy of Marketing Science, 39(1), 55-70.

Chang, C. H., & Chen, Y. S. (2012). The determinants of green intellectual capital. Management decision, 50(1), 74-94.

Chaudhry, Naveed Iqbal & Chaudhry, Muhammad Amir (2022), Green Intellectual Capital & Corporate Economic Sustainability: The Mediating Role of Financial Condition, Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences, 16(2), 257-278.

Chen, Y. S. (2008). The positive effect of green intellectual capital on competitive advantages of firms. Journal of business ethics, 77, 271-286.

Chen, Y.S. (2011) Green organizational identity: Sources and consequence. Management Decision, 49, 384–404.

Çoban Kumbalı, H., İncekara, M. & Sarıkaya, M. (2022). KOBİ'lerde çevresel ve sosyal sürdürülebilirlik: Avrupa Birliği ülkeleri ve Türkiye karşılaştırması. KAÜİİBFD, 13(26), 789-823.

D'souza, C., Taghian, M. & Sullivan-Mort, G. (2013), "Environmentally motivated actions influencing perceptions of environmental corporate reputation AU - D'Souza, Clare", Journal of Strategic Marketing. 21, 541-555.

De Leaniz, P. M. G., & Del Bosque, I. R. (2013). Intellectual capital and relational capital: The role of sustainability in developing corporate reputation. Intangible Capital, 9(1), 262-280.

Debnath, B., Taha, M. R., Siraj, M. T., Jahin, M. F., Ovi, S. I., Bari, A. M., ... & Raihan, A. (2024). A grey approach to assess the challenges to adopting sustainable production practices in the apparel manufacturing industry: Implications for sustainability. Results in Engineering, 22, 102006.

Delmas, M. & Toffel, M.W. (2004), "Stakeholders and environmental management practices: an institutional framework", Business Strategy and the Environment, 13(4),209-222, doi: 10.1002/bse.409.

Dyduch, J. & Krasodomska, J. (2017), "Determinants of corporate social responsibility disclosure: an empirical study of polish listed companies", Sustainability, 9(11), 1-24.

Erbaşı, A. (2023). Yeşil Entelektüel Sermaye Ölçeğinin Türkçe'ye Uyarlanması ve Türk İmalat İşletmelerinin Yeşil Entelektüel Sermaye Olgunluk Düzeylerinin Belirlenmesi. Uluslararası Yönetim Akademisi Dergisi, 6(4), 1090-1107.

Fombrun, C. J. (2005). Corporate reputations as economic assets. The Blackwell handbook of strategic management, 285-308.

Fombrun, C. J., & Gardberg, N. (2000). Who's tops in corporate reputation?. Corporate reputation review, 3, 13-17.

Fombrun, C.J., (1996). Reputation: Realizing Value from the Corporate Image, Harvard Business School Press, Harvard.

Freeman, R.E., Wicks, A.C. and Parmar, B. (2004), "Stakeholder theory and 'the corporate objective revisited'", Organization Science, 15(3), 364-369.

Gedik, Y. (2020). Sosyal, ekonomik ve çevresel boyutlarla sürdürülebilirlik ve sürdürülebilir kalkinma. Uluslararası Ekonomi Siyaset İnsan ve Toplum Bilimleri Dergisi, 3(3), 196-215.

Hair, J.F., Anderson, R.E., Babin, B.J. and Black, W.C. (2010), Multivariate Data Analysis: A Global Perspective, 7, Pearson, Upper Saddle River, NJ.

Hart, S. L., & Milstein, M. B. (2003). Creating sustainable value. Academy of Management Perspectives, 17(2), 56-67.

Hayes, A. F. (2018). Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach (2nd ed.). The Guilford Press.

Hox, J. J., & Bechger, T. M. (1998). An introduction to structural equation modeling. Family science review, 11, 354-373.

Jamwal, A., Agrawal, R., Sharma, M., & Giallanza, A. (2021). Industry 4.0 technologies for manufacturing sustainability: A systematic review and future research directions. Applied Sciences, 11(12), 5725.

Kadhim, S. J., Fadel, K. A., & Malik, A. A. W. (2021). Combıned Effect Of Green Intellectual Capıtal And Knowledge Management Maturıty On Knowledge Performanceanalytıcal Study Of Opınıons Of A Sample Of Employees Of Publıc Company For Telecommunıcatıons And Informatıcs-Dıwanıyah Branch. Academy Of Entrepreneurship Journal, 27, 1-16.

Korkmazer, F; Saydan, R., (2018). Kurumsal İtibar Algısının Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi: Sağlık Sektöründe Bir Uygulama, Avrasya Uluslararası Araştırmalar Dergisi, 6(15), 542-561.

López-Gamero, M. D., Zaragoza-Sáez, P., Claver-Cortés, E., & Molina-Azorín, J. F. (2011). Sustainable development and intangibles: building sustainable intellectual capital. Business Strategy and the Environment, 20(1), 18-37.

Michelon, G. (2011), "Sustainability disclosure and reputation: a comparative study", Corporate Reputation Review, 14(2), 79-96.

Molina-Azorín, J. F., Claver-Cortés, E., Pereira-Moliner, J., & Tarí, J. J. (2009). Environmental practices and firm performance: An empirical analysis in the Spanish hotel industry. Journal of Cleaner Production, 17(5), 516-524.

Özpınar, Ş. B. B. (2008). Kurumsal itibarın ölçümü: Türkiye'ye yönelik ölçek geliştirme çalışması, Doktora Tezi, Anadolu Üniversitesi, Türkiye..

Rençber, İ. (2024). Türk Hava Yollarının Kurumsal Sürdürülebilirlik Performansının Entropi ve TOPSIS Yöntemleriyle İncelenmesi. Yönetim Bilimleri Dergisi, 22(52), 597-628.

Sayğan, F. N. (2013). Kurumsal sürdürülebilirliğin iş tatminine ve duygusal bağlılığa etkisi, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Universitesi, Türkiye.

Sehgal, V., Garg, N., & Singh, J. (2023). Impact of sustainability performance & reporting on a firm's reputation. International journal of system assurance engineering and management, 14(1), 228-240.

Shahbaz, M. H., & Malik, S. A. (2025). Driving firm performance with green intellectual capital: the key role of business sustainability in SMEs. Journal of Intellectual Capital.. 26(3), 691-715.

Siyal, S., Ahmad, R., Riaz, S., Xin, C., & Fangcheng, T. (2022). The impact of corporate culture on corporate social responsibility: Role of reputation and corporate sustainability. Sustainability, 14(16), 10105.

Taiwo, O. J. &Owolabi, B. A. (2019). Environmental Sustainability and Corporate Performance: The Shareholders` Perception. International Journal of Scientific and Research Publications, 9(10), 482-496.

Tekala, K., Baradarani, S., Alzubi, A., & Berberoğlu, A. (2024). Green Entrepreneurship for Business Sustainability: Do Environmental Dynamism and Green Structural Capital Matter?. Sustainability, 16(13), 5291.

Tushar, Z. N., Morshed, S. M., Ahsan, A., Sarkar, S., Bari, A. M., & Islam, A. R. M. T. (2024). A pythagorean fuzzy approach to evaluate the challenges to implementing circular economy in the glass manufacturing industry: Implications for sustainable development. Results in Engineering, 24, 102911.

Türkiye Çevre ve İklim Değişikliği Bakanlığı. (2025, Şubat 25). Türkiye'nin ilk iklim kanunu geliyor. https://iklim.gov.tr/turkiyenin-ilk-iklim-kanunu-geliyor-haber-4431

Türkiye Çevre ve İklim Değişikliği Bakanlığı, (2025, Eylül 6) Yeşil, Sürdürülebilir ve Sosyal Sermaye Piyasası Araçları Rehber Taslağı ve Sürdürülebilirlik Bağlantılı Sermaye Piyasası Araçları Rehber Taslağı Basın Duyurusu. https://spk.gov.tr/duyurular/basin-duyurulari/2024/yesil-surdurulebilir-ve-sosyal-sermaye-piyasasi-araclari-rehber-taslagi-ve-surdurulebilirlik-baglantili-sermaye-piyasasi-araclari-rehber-taslagi-basin-duyurusu

United Nations. (1987). Report of the World Commission on Environment and Development: Our Common Future . UN Documents.

Wang, Y., & Yang, Y. (2021). Analyzing the green innovation practices based on sustainability performance indicators: a Chinese manufacturing industry case. Environmental Science and Pollution Research, 28(1), 1181-1203.

Wang, Z., & Sarkis, J. (2013). Investigating the relationship of sustainable supply chain management with corporate financial performance. International Journal of Productivity and Performance Management, 62(8), 871-888.

Wartick, S. L. (2002). Measuring corporate reputation: Definition and data. Business & Society, 41(4), 371-392.

Wei, F., Abbas, J., Alarifi, G., Zhang, Z., Adam, N. A., & de Queiroz, M. J. (2023). Role of green intellectual capital and top management commitment in organizational environmental performance and reputation: Moderating role of pro-environmental behavior. Journal of Cleaner Production, 405, 136847.

Xuetong, W., Hussain, M., Rasool, S. F., & Mohelska, H. (2024). Impact of corporate social responsibility on sustainable competitive advantages: The mediating role of corporate reputation. Environmental Science and Pollution Research, 31(34), 46207-46220.

Yadiati, W., Nissa, N., Paulus, S., Suharman, H., & Meiryani, M. (2019). The role of green intellectual capital and organizational reputation in influencing environmental performance. International Journal of Energy Economics and Policy, 9(3), 261-268.

Yan, X., Espinosa-Cristia, J. F., Kumari, K., & Cioca, L. I. (2022). Relationship between corporate social responsibility, organizational trust, and corporate reputation for sustainable performance. Sustainability, 14(14), 8737.

Yaylalı, İ. (2024). Kurumsal İletişim Alt Boyutları, Kurumsal Sürdürülebilirlik Ve Kurumsal İtibar Algısı Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi. The Journal of Social Sciences, 62(62), 498-511.

Yazicioglu, Y.; Erdogan, (2004)S. SPSS Applied Scientific Research Methods; Detay Yayınevi: Ankara, Türkiye, 2004; pp. 49–50.

Yusliza, M. Y., Yong, J. Y., Tanveer, M. I., Ramayah, T., Faezah, J. N., & Muhammad, Z. (2020). A structural model of the impact of green intellectual capital on sustainable performance. Journal of cleaner production, 249, 119334.

Yusoff, Y. M., Omar, M. K., Zaman, M. D. K., & Samad, S. (2019). Green intellectual capital and sustainable performance of manufacturing SMEs: The moderating effect of competitive advantage. Management Science Letters, 9(5), 727-736.

Zimon, G., Arianpoor, A., & Salehi, M. (2022). Sustainability reporting and corporate reputation: the moderating effect of CEO opportunistic behavior. Sustainability, 14(3), 1257.

GİRİŞİMCİ BAŞARISIZLIĞI VE GERİ DÖNÜŞ: SOSYAL SERMAYENİN ROLÜ

Gökhan Önder
Anadolu Üniversitesi, gokhanonder@anadolu.edu.tr

ÖZET

Bu araştırmanın amacı, girişimcilerin yeteri kadar kar elde edememeleri nedeniyle girişimlerine son vermelerinin ardından girişimcilik faaliyetlerine geri dönüşlerinde sosyal sermayenin rolünü incelemektedir. Araştırmada, 2019 yılı Global Entrepreneurship Monitor verilerinden yararlanılmış, analizler regresyon temelli bir araç olan Hayes Process Makro ile SPSS'de gerçekleştirilmiştir. Veriler, 48 farklı ülkeden başarısızlık deneyimi yaşayan ardından yeniden girişim kararı alan ya da almayıp farklı kariyer tercihlerinde bulunan 1752 girişimciyi kapsamaktadır. Araştırma sonuçlarına göre, girişimcilerin sosyal sermaye kaynaklarının zenginliği girişimcilerin başarısızlığın ardından girişimcilik faaliyetlerinde bulunmasını olumlu etkilemektedir. Ayrıca, sosyal sermaye girişimcilerin algıladığı girişimcilik becerilerini ve girişimci öz-yeterliliğini olumlu etkilemektedir. Girişimci öz-yeterliliği ise sosyal sermaye – başarısızlık sonrası girişimcilik ilişkisinde aracılık rolüne sahiptir. Girişimcilerin yaşları başarısızlığın ardından girişimciliğe dönüşte istatistiksel olarak anlamlı değilken, girişimcilerin eğitim düzeylerindeki artış dönüş kararını olumlu etkilemektedir. Erkek girişimcilerin başarısızlığın ardından geri dönüş ihtimali kadın girişimcilere göre daha fazladır. Girişimcinin bulunduğu ülkenin girişimciliğe elverişli koşullar sunması geri dönüş kararlarını olumlu etkilemektedir.

Anahtar Kelimeler: Girişimcilik, Sosyal Sermaye, Hayes Process Makro

GİRİŞ

Girişimcilik, belirsizliğin yüksek olduğu günümüz ekonomik koşullarında başarısızlık olasılığı yüksek, oldukça riskli bir faaliyettir. Bureau of Labor Statistics'e (2024) göre, ABD'de 2019 yılında kurulan işletmelerin yaklaşık %56'sı 2023 yılında hala aktif durumdadır. Ülkemizde ise TÜİK (2024) verilerine göre, kurulan girişimlerin yalnızca %40'ı beşinci yılın sonunda faaliyetlerine devam edebilmektedir. Bununla birlikte girişimciler için başarısızlık önemli bir deneyim kaynağıdır. Girişimcilerin başarısızlık sonrası edindikleri deneyimlerle girişimcilik faaliyetlerine devam edebilmeleri istihdam, inovasyon ve ekonomik büyüme açısından büyük önem taşımaktadır (Costa vd., 2023). Girişimciliğin doğasında var olan yüksek başarısızlık olasılığına rağmen, yazında başarısızlık yaşayan girişimcilerin yeniden girişimcilik faaliyetlerine dönüşüne ilişkin çok az çalışma bulunmaktadır (Amankwah-Amoah vd., 2022; Tipu, 2020).

Başarısızlık sonrası girişimciliğe dönüş yazını son yıllarda araştırmacıların ilgisini çeken araştırma alanlarından biridir. Girişimcilerin dijital becerilerinin rolü (Wang vd., 2023), rezilyans kapasiteleri (Jenkins, 2014; Guerrero & Walsh, 2024), girişimcilik deneyimlerinin süresi (Amaral vd., 2011; Vaillant vd., 2025), başarısızlığın kaynağına ilişkin tutumları (Yamakawa vd., 2015), başarısızlıkla başa çıkma yöntemleri (Hwang & Choi, 2021), öz yeterliliğe ilişkin algıları (Hsu vd, 2017; Acheampong & Tweneboah-Koaduah, 2018) ve uluslararasılaşma deneyimleri (Lafuente vd., 2019) başarısızlık sonrası girişimciliğe dönüş sürecinde incelenen başlıca konulardır. Bunun yanı sıra, girişimcilerin bulundukları ülkenin kültürel bir yansıması olan başarısızlığa gösterilen toleransın rolü (Simmons vd., 2014; 2019) ve emek piyasası düzenlemelerinin etkisi de (Fu vd., 2018) incelenmiştir. Girişimcilerin ve bulundukları ülkelerin pek çok niteliğinin araştırma konusu olmasına rağmen girişimcilerin sahip oldukları sosyal sermaye kaynaklarının başarısızlık sonrası girişimciliğe dönüş üzerindeki etkisine yönelik yazında çok az araştırma bulunmaktadır (Zamfir vd., 2018; Espinoza-Benavides vd., 2021; Guerrero & Espinoza-Benavides, 2021). Bu araştırma, sosyal sermaye yazını ve

girişimcilerin bilişsel özelliklerini (özellikle fırsatları belirleme, becerilere ve öz yeterliliklere ilişkin algılar) inceleyen yazından yararlanarak, başarısızlık sonrası girişimciliğe dönüş yazınına katkıda bulunmayı amaçlamaktadır. Araştırmanın amacı, girişimcilerin sosyal sermaye kaynaklarının, öz yeterliliklerine ilişkin algılarının ve girişimcilik becerilerinin başarısızlık sonrası girişimciliğe yeniden giriş kararlarını nasıl şekillendirdiğini incelemektir.

Araştırmayı yazındaki diğer çalışmalardan farklı kılan iki yönü bulunmaktadır. Birincisi, araştırma sosyal sermayenin hayatın tüm yönlerini kuşatan niteliği nedeniyle yalnızca sosyal sermayenin girişimciliğe dönüş üzerindeki etkisini değil, bu kararı etkileyebilme olasılığı olan öz yeterlilik ve girişimcilik becerileri üzerindeki etkisini yani bu değişkenlerin aracılık rollerini de incelemektedir. İkincisi ise araştırmanın kullandığı veri setinin kapsamından kaynaklanmaktadır. Araştırmada 2019 yılı Global Entrepreneurship Monitor verilerinden yararlanılmıştır. Veri seti 48 farklı ülkede bulunan, başarısızlık sonrası yeniden girişim kuran/kurmayan girişimcileri kapsamaktadır. Yazındaki pek çok çalışma başarısızlık sonrası girişim niyetini ölçerken, araştırma halihazırda faaliyete geçen girişimcileri incelemektedir.

Araştırmada bir sonraki kısımda kavramsal çerçeveye yer verilecektir. Kavramsal çerçeveyi, araştırma yöntemi, bulgular ve tartışma takip etmektedir. Sonraki kısımda ise araştırma sonuçları ve öneriler yer almaktadır.

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Sosyal Sermaye ve Girişimcilik

Sosyal sermaye kavramı, ilişkiler ağının bireylere ve örgütlere sağladığı faydalarla ilgilidir. Tanıma ve tanışıklık yoluyla oluşan ya da grup üyeliği yoluyla edinilen ağlar, üyelerine grubun desteğini sağlamaktadır (Bourdieu, 1986). İş birliği ve koordinasyonu kolaylaştıran ağlar, diğer aktörlere ulaşmak için örgütler içinde ve arasında oluşturulmaktadır (Putnam, 1995; Knoke, 1999). Sosyal sermaye, "bireylerin başkalarını tanıyarak elde ettikleri gerçek ve potansiyel kaynakları" ifade etmektedir (Baron & Markman, 2000). Yokluğunda ulaşılamayacak veya belirli maliyetlere katlanılarak ulaşılacak hedeflere ulaşılmasını kolaylaştırmaktadır (Coleman, 1990).

Sosyal sermaye, girişimciliği teşvik eden (Davidson & Honig, 2003; Neira vd., 2017) ve işletme performansını artıran unsurlardan biridir (Hernandez-Carrion vd., 2017; Stam vd., 2014; Schutjens & Völker, 2010; Baron & Markman, 2000). Sosyal sermaye, insanların ve finansal kaynakların verimliliğini artırarak (Florin vd., 2003), tüketiciler hakkında bilgi sağlayarak (Yli-Renko vd., 2001), finansal kaynaklara ve yatırımcılara erişimi kolaylaştırarak (Shane & Cable, 2002; Kwon & Arenius, 2010) girişimlerin performansını arttırabilmektedir. Maurer ve Ebers (2006), performans kazanımlarının ancak sosyal sermayenin girişimin zaman içinde değişen kaynak ihtiyaçlarına uyarlanmasıyla mümkün olabileceğini, aksi takdirde ataletin sosyal sermayeyi yükümlülüğe dönüştürdüğünü savunmaktadır. Sosyal sermayenin bu tür bir atalet veya mevcut ağ yapısında kilitlenme yoluyla girişimcilik faaliyetleri ve ekonomik performans üzerindeki olumsuz etkilerini inceleyen araştırmacılar da bulunmaktadır (Uzzi, 1997, Li vd., 2013).

Geçmiş girişimcilik deneyimi sosyal sermaye oluşturmak için önemlidir. Daha önce girişim deneyimi olan girişimcilerin daha geniş sosyal ağlara sahip olduğu ve ağ geliştirme konusunda daha yetkin olduklarına yönelik kanıtlar mevcuttur (Mosey & Wright, 2007). Sektördeki deneyim, sosyal sermayenin girişimcilik performansı üzerindeki etkisini artırmaktadır (Hernandez-Carrion vd., 2017). Buradan yola çıkarak, güçlü sosyal sermaye kaynaklarına sahip girişimcilerin başarısızlığın ardından yeniden girişim kurmak için ihtiyaç duyulabilecek kaynaklara (finansal kaynaklar, bilgi, yeni fikir ve fırsatlar vs.) diğer girişimcilere göre daha kolay erişebilecekleri söylenebilir. Dolayısıyla ilk hipotezimiz şu şekildedir:

H1: Sosyal sermaye, başarısızlık sonrası yeniden girişimciliği olumlu etkiler.

Bilişsel Yaklaşım ve Girişimcilik

Bilişsel yaklaşım, düşünme, bilme, bilgi edinme, bilgiyi depolama, işleme, dönüştürme ve kullanma süreçlerini incelemektedir. Bireyler bu süreçleri kendi öznellikleriyle farklı ve tutarlı bir şekilde

gerçekleştirmektedir (Armstrong & Hird, 2009; Baron, 2004). Girişimciler de diğer insanlar gibi gerçekliği kendi algı süzgeçlerinden geçirerek algılamaktadır (Krueger, 2003). Girişimcilerin fırsatları tanımlaması sadece fırsatı tanımlayan bilgiye sahip olmakla değil, aynı zamanda bu bilgiyi kullanacak bilişsel özelliklere sahip olmakla da ilgilidir (Shane & Venkataraman, 2000; Mitchell vd., 2002). Girişimcilikte bilişsel yaklaşım, girişimciliğin nasıl ortaya çıktığı ve geliştiği, girişimcilerin fırsatları nasıl gördükleri ve bunların peşinden gitmeye nasıl karar verdikleri konusunda içgörü kazanılmasını sağlamaktadır (Krueger, 2003; Alvarez & Busenitz, 2001).

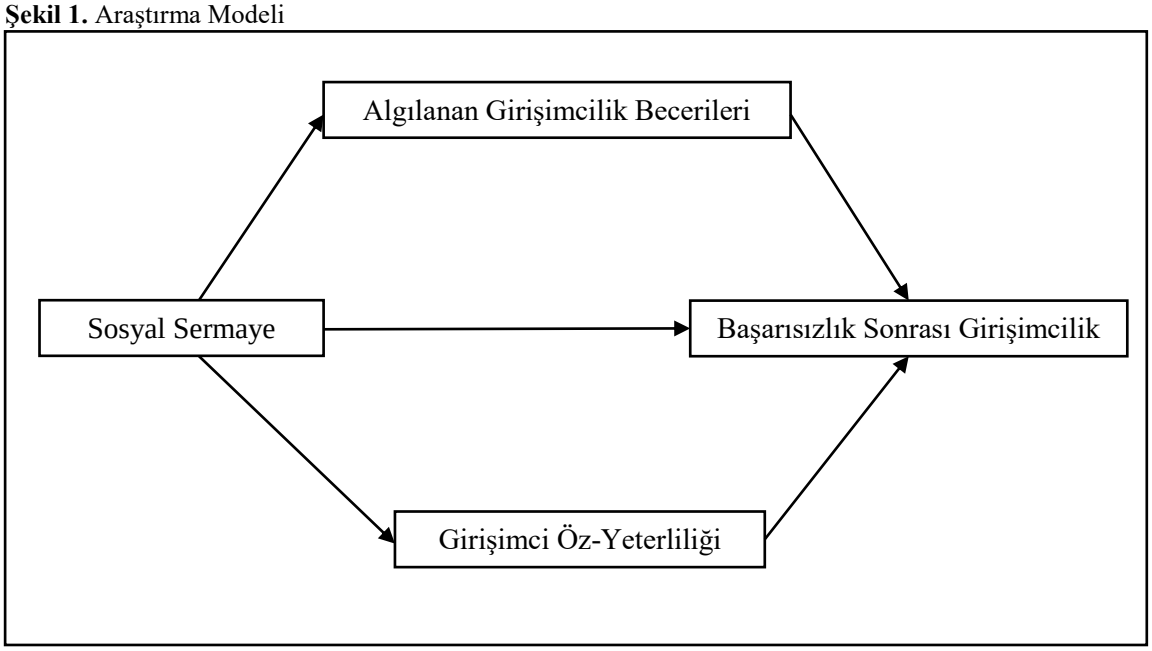
Araştırmada girişimcilerin girişimcilik becerilerini nasıl değerlendirdikleri ve girişimci öz-yeterliliklerine ilişkin algıları sosyal sermaye – başarısızlık sonrası girişimciliğe dönüş ilişkisinde aracı değişken olarak incelenmektedir. Sosyal sermaye, girişimcilerin ürün ve pazara ilişkin yeni eğilimleri takip etmesini kolaylaştırabilir, ihtiyaç duyulan yeni becerilerin neler olduğunun öğrenilmesini ve bu becerilerin elde edilmesini sağlayabilir. Söz konusu unsurlar başarısızlık yaşamış, rekabetçi olabilmek için farklı becerilere ihtiyaç duyan girişimciler için kritik öneme sahiptir. Dolayısıyla sosyal sermaye başarısız girişimcilerin beceri setlerini yenileyerek onların yeniden girişimci olmasını sağlayabilir. Buradan yola çıkarak bir sonraki hipotezimiz:

H2: Algılanan girişimcilik becerileri, sosyal sermaye ve başarısızlık sonrası girişimciliğe yeniden giriş arasındaki ilişkide aracılık rolüne sahiptir.

Öz yeterlilik, bir davranışı gerçekleştirmenin ne ölçüde zor ya da kolay olduğuna yönelik bireyin değerlendirmeleridir (Ajzen, 1991). Girişimcilik öz-yeterliliği ise benzer şekilde, girişimcilik faaliyetleri için sahip olunması gereken niteliklere bireyin ne kadar sahip olduğuna ilişkin algılarını ifade etmektedir. Sosyal sermaye sağladığı destek mekanizmaları ile girişimcilerin öz-yeterlilik algılarını besleyebilir ve başarısızlık sonrası girişimciliğe dönüş kararının alınmasını kolaylaştırabilir. Yazında girişimcilerin kendilerine duydukları güvenin (Wang vd., 2023) ve öz yeterlilik algılarının yeniden girişim kurmalarında etkili olduğuna yönelik kanıtlar vardır (Acheampong & Tweneboah-Koaduah, 2018; Hsu vd., 2017). Dolayısıyla bir sonraki hipotezimiz:

H3: Girişimcilik öz-yeterliliği, sosyal sermaye ve başarısızlık sonrası girişimciliğe yeniden giriş arasındaki ilişkide aracılık rolüne sahiptir.

Şekil 1. Araştırma Modeli



ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Araştırma hipotezlerini test etmek için Hayes Process Macro (2013) Model 4 eklentisi kullanılmıştır. Analizler, SPSS'de gerçekleştirilmiştir. Araştırmada, Global Entrepreneurship Monitor 2019 yılı Adult Population Survey verilerinden yararlanılmıştır. Araştırmada kullanılan değişkenler ve tanımlarına aşağıda Tablo 1'de yer verilmektedir.

Araştırma verileri 48 farklı ülkeden (ülke listesi ekte sunulmuştur) 1752 girişimciyi kapsamaktadır. Girişimcilerin %57'si erkek, %43'ü kadındır. Girişimcilerin yaş ortalaması 40'tır. Verilere göre girişimcilerin %30'u başarısızlıktan sonra yeni bir girişim kurma kararı almıştır. Girişimcilerin %62'si ortaokul ya da lise düzeyinde %28'i lisans veya lisans üstü, %10'u ise ilköğretim düzeyinde eğitim almıştır. Değişkenlere ve örnekleme ilişkin tanımsal istatistikler Tablo 2 ve Tablo 3'te yer almaktadır.

Tablo 1. Değişkenler ve Tanımları

Değişken	Tanım
Sosyal Sermaye	Son 2 yıl içinde bir iş kurmuş veya serbest meslek sahibi olmuş kaç kişiyi şahsen tanıyorsunuz? (0=Hiç, 1=Bir, 2= İki ila Dört, 3= Beş veya daha fazla)
Algılanan Girişimcilik Becerileri	Diğer insanlar sizin oldukça yenilikçi olduğunuzu düşünüyor (1-Kesinlikle Katılmıyorum, 5-Kesinlikle Katılıyorum)
Girişimci Öz-Yeterliliği	Kişisel olarak bir iş kurmak için gerekli bilgi, beceri ve deneyime sahipsiniz. (1-Kesinlikle Katılmıyorum, 5-Kesinlikle Katılıyorum)
Başarısızlık Sonrası Girişimciliğe Yeniden Giriş	Girişimcinin, son 12 ay içinde başarısız olduktan (yetersiz kâr nedeniyle ilk girişimine son verdikten) sonra yeni bir girişim kurması ya da kurmaması. (1=Girişimci başarısızlıktan sonra yeni bir girişim kurarsa, 0=Girişimcinin başarısızlıktan sonra yeni bir girişim kurmazsa).
Yaş	Girişimcinin yaşı (1= Girişimcinin yaşı 18-35 arasında; 2=Girişimcinin yaşı 36-55 arasında; 3=Girişimcinin yaşı 56 ve daha büyük).
Cinsiyet	Girişimcinin cinsiyeti (1=Erkek; 2=Kadın)
Eğitim Düzeyi	Girişimcinin eğitim düzeyi (1=İlkokul, 2=Ortaokul, Lise, 3=Lisans, Yüksek Lisans ve Doktora)
İş Yapma Kolaylığı Endeksi Skoru	Girişimcinin bulunduğu ülkenin Dünya Bankası İş Yapma Kolaylığı Endeksi Skoru.

Tablo 2. Tanımsal İstatistikler

	Örneklem	Min	Maks	Ortalama	Standart Sapma	Varyans
Cinsiyet	1752	1	2	1,43	0,50	0,25
Yaş	1752	1	3	1,72	0,69	0,48
İş Yapma Kolaylığı Endeksi	1752	47	84	70,64	8,33	69,52
Eğitim Düzeyi	1752	1	3	2,18	0,58	0,34
Girişimci Öz-Yeterliliği	1752	1	5	3,93	1,28	1,64
Algılanan Girişimcilik Becerileri	1752	1	5	3,68	1,25	1,56
Başarısızlıktan Sonra Girişimcilik	1752	0	1	0,30	0,45	0,21

Tablo 3. Örneklem İstatistikleri

	Yüzde (%)	Gözlem Sayısı
Cinsiyet		
Kadın	43	754
Erkek	57	998
Toplam	100	1752
Yaş		
18-35	42	734
36-55	44	772
56- ve Sonrası	14	246
Toplam	100	1752
Eğitim Seviyesi		
İlköğretim	10	175
Ortaöğretim	62	1091
Lisans, Yüksek Lisans ve Doktora	28	486
Toplam	100	1752

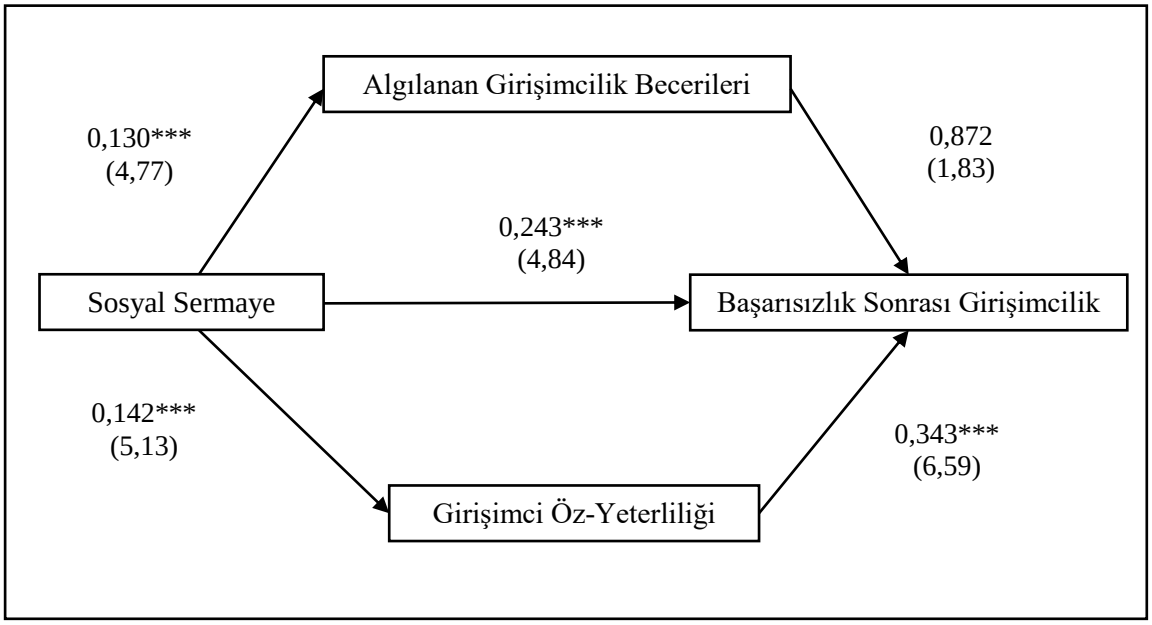
BULGULAR VE TARTIŞMA

Analiz sonuçlarına Şekil 2 ve Tablo 4'te yer verilmektedir. Buna göre girişimcilerin sosyal sermaye kaynaklarının zenginliği başarısızlığın ardından girişimcilik faaliyetlerini olumlu etkilemektedir (H1, Kabul). Sosyal sermayenin girişimcilerin yeniden girişimciliğe yönelmeleri üzerinde olumlu etkisi

olduğuna dair yazında kanıtlar mevcuttur (Zamfir vd., 2018; Espinoza-Benavides vd., 2021; Guerrero & Espinoza-Benavides, 2021). Araştırma bulguları yazındaki bulgular ile örtüşmektedir. Araştırmamızda yakından tanınan girişimci sayısı ile temsil edilen sosyal sermaye, girişimcilerin algıladığı girişimcilik becerilerini ve girişimci öz-yeterliliğini olumlu etkilemektedir.

Tablo 4, algılanan girişimcilik becerileri ve girişimci öz yeterliliği değişkenlerinin Sosyal sermaye – Başarısızlık sonrası girişimcilik ilişkisindeki aracılık rollerini de göstermektedir. Buna göre, algılanan girişimcilik becerileri aracılık rolüne sahip değilken (H2, Red), girişimci öz-yeterliliği ise Sosyal sermaye – Başarısızlık sonrası girişimcilik ilişkisinde aracılık rolüne sahiptir (H3, Kabul). Girişimci öz-yeterliliğine ilişkin araştırma bulguları yazındaki bulgular ile paralellik taşımaktadır. Girişimcilerin kendilerine güven duyması, girişimcilik faaliyetleri için kendilerini yeterli olarak algılamaları başarısızlığın ardından girişimciliğe dönüşü olumlu etkilemektedir (Wang vd., 2023; Acheampong & Tweneboah-Koaduah, 2018; Hsu vd., 2017). Tablo 5 değişkenler arasındaki çoklu doğrusallık probleminin testi için VIF değerlerini göstermektedir. Buna göre değişkenler arasında çoklu doğrusallık sorunu bulunmamaktadır.

Şekil 2. Analiz Sonuçları



Not: T istatistikleri parantez içerisinde verilmiştir, p*** <0,001

Girişimcilerin yaşının başarısızlıktan sonra girişimciliğe geri dönüş kararı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi olmadığı görülmektedir. Yazında ise girişimcilerin kariyerlerinin erken ve geç dönemlerinde başarısızlığın ardından girişimciliğe dönüş yaptıkları, kariyerlerinin ortalarında ise geri dönüşlerin azaldığına ilişkin kanıtlar vardır (Bau vd., 2017). Erkek girişimcilerin kadın girişimcilere göre girişimciliğe geri dönüş olasılıkları daha fazlayken, girişimcilerin eğitim düzeyi yükseldikçe geri dönüş olasılıkları artmaktadır. Girişimcilerin cinsiyetine ilişkin araştırma bulguları yazındaki bulgular ile örtüşmektedir. Simmons (2019)'a göre başarısızlığın ardından kadın girişimcilerin geri dönüş oranı erkek girişimcilere göre daha az olmaktadır. Girişimcilerin eğitim düzeyi yükseldikçe girişimciliğe dönüş kararını daha geç verdiklerine yönelik yazında bulgular vardır (Amaral vd., 2011). Girişimcilerin bulunduğu ülkenin girişimciliğe elverişli koşullara sahip olması da başarısızlıktan sonra girişimciliğe dönüş kararını olumlu etkilemektedir.

Tablo 4. Analiz Sonuçları

	Yol Katsayısı	SE	LLCI	ULCI
Direkt Etki				
Sosyal Sermaye ® Algılanan Girişimcilik Becerileri	.130***	.027	.076	.183
Sosyal Sermaye ® Girişimci Öz-Yeterliliği	.142***	.027	.087	.196
Sosyal Sermaye ® Başarısızlıktan Sonra Girişimcilik	.243***	.050	.145	.342
Algılanan Girişimcilik Becerileri ® Başarısızlıktan Sonra Girişimcilik	.087	.047	- .005	.180
Girişimci Öz-Yeterliliği ® Başarısızlıktan Sonra Girişimcilik	.343***	.052	.241	.445
Cinsiyet ® Başarısızlıktan Sonra Girişimcilik	- .341**	.111	- .560	- .122
Yaş ® Başarısızlıktan Sonra Girişimcilik	.049	.080	.535	- .107
Eğitim Düzeyi ® Başarısızlıktan Sonra Girişimcilik	.180*	.094	- .005	.365
İş Yapma Kolaylığı Endeksi ® Başarısızlıktan Sonra Girişimcilik	.014*	.006	.000	.027
Dolaylı Etki	**Etki**	**Boot SE**	**Boot LLCI**	**Boot ULCI**
Sosyal Sermaye ® Algılanan Girişimcilik Becerileri ® Başarısızlıktan Sonra Girişimcilik	.011	.006	- .000	.025
Sosyal Sermaye ® Girişimci Öz-Yeterliliği ® Başarısızlıktan Sonra Girişimcilik	.048***	.012	.027	.075

Not: *p <0.05, **p <0.01, ***p < 0.001.

Tablo 5. Değişkenlerin VIF değerleri

Değişken Adı	VIF
Sosyal Sermaye	1,023
Algılanan Girişimcilik Becerileri	1,115
Girişimci Öz-Yeterliliği	1,119

SONUÇ VE ÖNERİLER

Araştırma, girişimcilerin başarısız olduktan sonra girişimcilik faaliyetlerine geri dönüşlerinde sosyal sermayenin rolünü incelemektedir. Sosyal sermayenin girişimcilerin erişebileceği bilgi ve kaynakları belirlemesi nedeniyle sosyal sermayeye odaklanılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre girişimcilerin sosyal sermaye kaynakları başarısızlığın ardından girişimcilerin girişim kurmalarını olumlu etkilemektedir. Ek olarak girişimci öz-yeterliliği sosyal sermaye-başarısızlıktan sonra girişimciliğe dönüş ilişkisinde aracılık rolüne sahiptir.

Girişimcilerin yaşları başarısızlığın ardından girişimciliğe dönüşte istatistiksel olarak anlamlı değilken, girişimcilerin eğitim düzeylerindeki artış dönüş kararını olumlu etkilemektedir. Erkek girişimcilerin başarısızlığın ardından geri dönüş ihtimali kadın girişimcilere göre daha fazladır. Girişimcinin bulunduğu ülkenin girişimciliğe elverişli koşullar sunması geri dönüş kararlarını olumlu etkilemektedir.

Girişimcilerin sosyal sermaye kaynaklarını geliştirecek desteklerin tasarlanması, mevcut finansal destekleri tamamlayarak başarısızlık sonrası dönüş oranlarını artırabilir. Girişimcilik eğitimlerinde sosyal sermayenin rolü vurgulanabilir ve girişimcilerin bağlantılarının işletme performansı üzerindeki etkilerine yer verilebilir. Araştırma ile girişimcilik yazını için önemli bir değişken olan öz yeterliliğin belirleyicilerinden birinin de sosyal sermaye olduğu görülmektedir. Buna göre, bireyin bağlantıları girişimcilik faaliyetlerine yönelik yeterlilik duygusunu etkileyebilmektedir. Bireyin bu konudaki farkındalığı bağlantılarını daha bilinçli oluşturmasına yardımcı olabilir.

Başarısızlığın ardından yeniden girişimcilik faaliyetlerinde bulunmayı inceleyen girişimcilik yazını son yıllarda araştırmacıların ilgisini çeken konulardan biridir. Girişimcilerin faaliyette bulundukları sektörlerin teknoloji yoğun olup olmadığı, geri dönüşlerin gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelere özgü

nitelikler taşıyıp taşımadığı, sosyal sermayenin hangi mekanizmalar ile bu süreçte rol oynadığı gelecekte incelenecek araştırma sorularına örnek olarak verilebilir.

KAYNAKÇA

Acheampong, G. and Tweneboah-Koduah, E.Y. (2018). Does past failure inhibit future entrepreneurial intent? Evidence from Ghana, *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 25(5), 849-863. https://doi.org/10.1108/JSBED-03-2017-0128

Ajzen, I. (1991). The Theory of Planned Behavior. Organizational Behavior and Human Decision Processes, 50(2):179-211.

Alvarez, S. A., & Busenitz, L. W. (2001). The entrepreneurship of resource-based theory. *Journal of Management*, 27(6), 755-775. https://doi.org/10.1177/014920630102700609.

Amankwah-Amoah, J., Khan, Z., Ifere, S.E., Nyuur, R.B. and Khan, H. (2022), Entrepreneurs' Learning from Business Failures: An Emerging Market Perspective. *Br. J. Manag*., 33: 1735-1756. https://doi.org/10.1111/1467-8551.12557

Amaral, A. M., Baptista, R. & Lima, F. (2011). Serial entrepreneurship: impact of human capital on time to re-entry. *Small Bus Econ*, 37,1–21. DOI 10.1007/s11187-009-9232-4.

Armstrong, S.J., Hird, A. (2009). Cognitive Style and Entrepreneurial Drive of New and Mature Business Owner-Managers. *J Bus Psychol* 24, 419–430. https://doi.org/10.1007/s10869-009-9114-4

Baron, R. A. & Markman, G. D. (2000). Beyond Social Capital: How Social Skills Can Enhance Entrepreneurs' Success. *The Academy of Management Executive*, 14(1), 106-116.

Baron, R. (2004). Potential benefits of the cognitive perspective: expanding entrepreneurship's array of conceptual tools. *Journal of Business Venturing*, 19(2), 169-172.

Baù, M., Sieger, P., Eddleston, K. A., & Chirico, F. (2017). Fail but Try Again? The Effects of Age, Gender, and Multiple–Owner Experience on Failed Entrepreneurs' Reentry. *Entrepreneurship Theory and Practice*, *41*(6), 909-941. https://doi.org/10.1111/etap.12233

Bourdieu, P. (1986). The forms of capital. J. Richardson (Eds.), Handbook of Theory and Research for the Sociology of Education in (s. 46-55). Greenword Press.

Bureau of Labor Statistics'e (2024). Entreprise Survival Statistics. https://www.bls.gov/bdm/entrepreneurship/entrepreneurship.htm

Costa, P., Ferreira, J. & Oliveira, R. (2023). From entrepreneurial failure to re-entry. *Journal of Business Research*, 158, 113699.

Coleman, J. S. (1990). Foundations of social theory. Cambridge, MA: Harvard University Press.

Davidson, P. & Honid, B. (2003). The role of social and human capital among nascent entrepreneurs. *Journal of Business Venturing*, 18(3), 301-331.

Espinoza-Benavides, J., Guerrero, M. and Díaz, D. (2021). Dissecting the ecosystems' determinants of entrepreneurial re-entry after a business failure, *European Business Review*, 33(6), 975-998. https://doi.org/10.1108/EBR-09-2020-0222

Florin, J., Lubatkin, M. & Schulze, W. (2003). A Social Capital Model of High-Growth Ventures. *The Academy of Management Journal*, 46(3), 374-384.

Fu, K., Larsson, AS. & Wennberg, K. (2018). Habitual entrepreneurs in the making: how labour market rigidity and employment affects entrepreneurial re-entry. *Small Bus Econ* 51, 465–482. https://doi.org/10.1007/s11187-018-0011-y

Global Entrepreneurship Monitor (2019). Global Entrepreneurship Monitor Adult Population Survey 2019. https://www.gemconsortium.org/data/sets?id=aps

Guerrero, M. & Walsh, G.S. (2024). How do entrepreneurs build a resilient and persistent identity? Re-examining the financial crisis impact. *Int Entrep Manag* J 20, 1963–1997. https://doi.org/10.1007/s11365-023-00902-0

Guerrero, M., Espinoza-Benavides, J. (2021). Does entrepreneurship ecosystem influence business re-entries after failure?. *Int Entrep Manag*, J 17, 211–227. https://doi.org/10.1007/s11365-020-00694-7

Hayes, A. F. (2013). Introduction to Mediation, Moderation,and Conditional Process Analysis:A Regression-Based Perspective. NewYork:Guilford Press.

Hernández-Carrión, C., Camarero-Izquierdo, C., and Gutiérrez-Cillán, J. (2017) Entrepreneurs' Social Capital and the Economic Performance of Small Businesses: The Moderating Role of Competitive Intensity and Entrepreneurs' Experience. *Strat. Entrepreneurship J.*, doi: 10.1002/sej.1228.

Hsu, D. K., Wiklund, J., & Cotton, R. D. (2017). Success, Failure, and Entrepreneurial Reentry: An Experimental Assessment of the Veracity of Self–Efficacy and Prospect Theory. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 41(1), 19-47. https://doi.org/10.1111/etap.12166 (Original work published 2017)

Hwang, K., & Choi, J. (2021). How Do Failed Entrepreneurs Cope with Their Prior Failure When They Seek Subsequent Re-Entry into Serial Entrepreneurship? Failed Entrepreneurs' Optimism and Defensive Pessimism and Coping Humor as a Moderator. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(13), 7021. https://doi.org/10.3390/ijerph18137021

Jenkins, A. S., Wiklund, J. & Brundin, E. (2014). Individual responses to firm failure: Appraisals, grief, and the influence of prior failure experience. *Journal of Business Venturing*, 29(1), 17-33. https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2012.10.006

Krueger, N.F. (2003). The Cognitive Psychology of Entrepreneurship. In: Acs, Z.J., Audretsch, D.B. (eds) Handbook of Entrepreneurship Research. International Handbook Series on Entrepreneurship, vol 1. Springer, Boston, MA. https://doi.org/10.1007/0-387-24519-7_6

Knoke, D. (1999). Organizational networks and corporate social capital. R. Th. A. J. Leenders & S. M. Gabbay (Eds.), Corporate Social Capital and Liability in (s. 17-42). Boston: Kluwer.

Kwon, S. W. & Arenius, P. (2010). Nations of entrepreneurs: A social capital perspective. *Journal of Business Venturing*, 25(3), 315-330.

Lafuente, E., Vaillant, Y., Vendrell-Herrero, F. and Gomes, E. (2019), Bouncing Back from Failure: Entrepreneurial Resilience and the Internationalisation of Subsequent Ventures Created by Serial Entrepreneurs. *Applied Psychology*, 68: 658-694. https://doi.org/10.1111/apps.12175

Li, W., Veliyath, R. and Tan J. (2013). Network characteristics and firm performance: An examination of the relationships in the context of a cluster. *Journal of Small Business Management*, 51 (1), 1–22

Maurer, I., & Ebers, M. (2006). Dynamics of social capital and their performance implications: Lessons from biotechnology start-ups. *Administrative Science Quarterly*, 51(2): 262-292.

Mitchell, R. K., Busenitz, L., Lant, T., McDougall, P. P., Morse, E. A., & Smith, J. B. (2002). Toward a Theory of Entrepreneurial Cognition: Rethinking the People Side of Entrepreneurship Research. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 27(2), 93-104. https://doi.org/10.1111/1540-8520.00001

Mosey, S., & Wright, M. (2007). From Human Capital to Social Capital: A Longitudinal Study of Technology–Based Academic Entrepreneurs. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 31(6), 909-935. https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2007.00203.x

Neira, I., Calvo, N., Fernández, L. et al. Entrepreneur: do social capital and culture matter?. *Int Entrep Manag*, J 13, 665–683 (2017). https://doi.org/10.1007/s11365-016-0418-3

Putnam, R. (1995). Bowling alone: America's declining social capital. *Journal of Democracy*, January 1995, pp. 65-78.

Shane, S. & Venkatamaran, S. (2000). The Promise of Entrepreneurship as a Field of Research. *Academy of Management Review*, 25(1), 217-226.

Shane, S. & Cable, D. (2002). Network Ties, Reputation, and the Financing of New Ventures. *Management Science*, 48(3), 364-381.

Stam, W., Arzlanian, S. & Elfring, T. (2014). Social capital of entrepreneurs and small firm performance: A meta-analysis of contextual and methodological moderators. *Journal of Business Venturing*, 29, 152–173.

Simmons, S.A., Wiklund, J. & Levie, J. (2014) Stigma and business failure: implications for entrepreneurs' career choices. *Small Bus Econ*, 42, 485–505. https://doi.org/10.1007/s11187-013-9519-3

Simmons, S.A., Wiklund, J., Levie, J. et al. (2019). Gender gaps and reentry into entrepreneurial ecosystems after business failure. *Small Bus Econ*, 53, 517–531. https://doi.org/10.1007/s11187-018-9998-3

TÜİK (2024). Küçük ve Orta Büyüklükteki Girişim İstatistikleri. https://data.tuik.gov.tr/Kategori/GetKategori?p=Sanayi-114

Tipu, S.A.A. (2020). Entrepreneurial reentry after failure: a review and future research agenda. *Journal of Strategy and Management*, 13(2),198-220. https://doi.org/10.1108/JSMA-08-2019-0157

Uzzi, B. (1997). Social structure and competition in interfirm networks: The paradox of embeddedness. *Administrative Science Quarterly*, 42(1), 35–67.

Vaillant, Y., Mora-Esquivel, R. & Alvarado, M. (2025). The forgetting curve in entrepreneurship: decaying learning benefits of past entrepreneurial experience. *Small Bus Econ*, 64, 11–36. https://doi.org/10.1007/s11187-024-00890-7

Schutjens, V. & Völker, B. (2010) Space and Social Capital: The Degree of Locality in Entrepreneurs' Contacts and its Consequences for Firm Success, *European Planning Studies*, 18:6, 941-963, DOI: 10.1080/09654311003701480

Yamakawa, Y., Peng, M. W., & Deeds, D. L. (2015). Rising from the Ashes: Cognitive Determinants of Venture Growth after Entrepreneurial Failure. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 39(2), 209-236. https://doi.org/10.1111/etap.12047

Yli-Renko, H., Autio, E. and Sapienza, H.J. (2001), Social capital, knowledge acquisition, and knowledge exploitation in young technology-based firms. *Strat. Mgmt. J.*, 22: 587-613. https://doi.org/10.1002/smj.183

Wang, H., Wu, W. & Zhang, C. (2023). Bouncing back from failure: Digital technology capability, entrepreneurial alertness, and reentry intention. *Asia Pac J Manag*.. https://doi.org/10.1007/s10490-023-09931-3

Zamfir, A.-M., Mocanu, C., & Grigorescu, A. (2018). Resilient Entrepreneurship among European Higher Education Graduates. *Sustainability*, 10(8), 2594. https://doi.org/10.3390/su10082594

Ekler:

Girişimcilerin Bulundukları Ülkelerin Listesi ve Girişimci Sayıları

Almanya (8), Amerika Birleşik Devletleri (33), Avustralya (19), Beyaz Rusya (12), Birleşik Arap Emirlikleri (54), Birleşik Krallık (6), Brezilya (41), Çin (44), Ekvador (40), Ermenistan (34), Fas (30), Guatemala (56), G. Afrika (28), G. Kore (33), Hırvatistan (14), Hindistan (55), Hollanda (9), İran (74), İrlanda (20), İspanya (138), İsrail (25), İsveç (29), İsviçre (3), İtalya (2), Japonya (5), Kanada (101), Katar (73), Kıbrıs Rum Kesimi (6), Kolombiya (34), K. Makedonya (11), Letonya (17), Madagaskar (15), Meksika (46), Mısır (68), Norveç (8), Pakistan (40), Panama (50), Polonya (41), Portekiz (17), Porto Riko (4), Rusya (21), Slovakya (13), Slovenya (4), S. Arabistan (47), Şili (202), Tayvan (12), Ürdün (96), Yunanistan (14).

DİNAMİK YETENEKLER VE İNOVASYON PERFORMANSI: YÖNETİM VE İŞLETME ALANINDAKİ ARAŞTIRMALARIN BİBLİYOMETRİK ANALİZİ

Öğr. Gör. Dr. Emre SEYREK
Ağrı İbrahim Çeçen Üniversitesi, eseyrek@agri.edu.tr

Dr. Öğr. Üyesi Mustafa GENÇ
Ağrı İbrahim Çeçen Üniversitesi, mgenc@agri.edu.tr

ÖZET

İşletmelerin rekabet avantajını sürdürebilmesi ve yenilikçi kapasitesini artırabilmesi için önemli kavramlar arasında bulunan dinamik yetenekler ve inovasyon performansı yönetim ve organizasyon literatüründe giderek daha fazla incelenmektedir. Bu araştırma, söz konusu alandaki söz konusu kavramların araştırma eğilimlerini bibliyometrik yöntemle analiz etmektedir. Web of Science veri tabanında "dynamic capabilities" ve "innovation performance" anahtar kelimeleri kullanılarak yapılan tarama sonucunda, 2006-2025 yılları arasında yayımlanmış toplam 311 makale incelenmiştir. Yapılan bibliyometrik analizle yayın sayıları, atıf ilişkileri, en etkili yazarlar, dergiler ve ülkeler belirlenmiştir. Elde edilen bulgular, dinamik yetenekler ve inovasyon performansı konularına yönelik akademik ilginin özellikle 2015 sonrasında hızlı bir şekilde arttığını göstermektedir. En çok yayın yapan ülkeler arasında Çin, Almanya ve İspanya öne çıkarken, en etkili dergiler arasında Strategic Management Journal ve Journal of Business Research yer almaktadır. Çalışmada RStudio tabanlı Biblioshiny programı kullanılarak veri görselleştirmeleri yapılmış, alandaki araştırma eğilimleri ve geleceğe yönelik potansiyel çalışma alanları belirlenmiştir.

Anahtar Kelimeler: Dinamik Yetenekler, İnovasyon Performansı, Bibliyometrik Analiz, Web of Science, Yönetim ve İşletme

GİRİŞ

İnovasyon, günümüz iş dünyasında büyüme ve rekabetin önemli bir itici gücü olarak görülmektedir (Burton ve Dickinger, 2025). Yenilikçi firmalar, çevresel değişimlere ve pazar tehditlerine karşı daha etkili bir şekilde cevap verebilmektedirler (Martínez-Román vd., 2015). Firmalar inovasyon yaparak ürün ve hizmet kalitesini iyileştirmekte, yeni müşteri ve pazarlar elde etmekte ve mevcut pazardaki konumlarını güçlendirmektedirler (Geroski vd., 1993; Hogan ve Coote, 2014). İnovasyon performansı ise, firmaların inovasyon kaynaklarının ve faaliyetlerinin çıktısı olarak ifade edilmektedir (Ahuja ve Katila, 2001).

Kaynakların sınırlı ve belirsizliğin yüksek olduğu dönemlerde inovasyonun gerçekleştirilmesi kolay olmamaktadır (Burton ve Dickinger, 2025). Çevresel türbülansın giderek artmasından dolayı, firmalar bu değişime ayak uydurmak, rekabet üstünlüğü sağlamak (Teece, 2007) ve inovasyon performansını artırmak için ilişkili fırsatları yakalamalarını sağlayacak yetenekler geliştirmek (Narayanan vd., 2009) için örgüt yapılarında değişiklikler yapmaktadırlar (Guerrero vd. 2019). Çevresel değişimin hızlı olduğu ortamların firmalar için yeni fırsatlar oluşturduğu ve kuruluşların bu fırsatları değerlendirebilme konusunda mevcut operasyonel yeteneklerini yeniden yapılandırmak için dinamik yetenekler kullandıklarını çeşitli çalışmalar ortaya koymaktadır (Fainshmidt vd., 2016; Pavlou ve El Sawy, 2011).

Firmalar performanslarını artırabilecek kaynaklarını, dinamik yetenekleriyle yenilemektedirler (Eisenhardt ve Martin, 2000; Schilke, 2014). Benzer şekilde dinamik yeteneklerin, çalkantılı çevre koşullarında dahi yöneticilerin karar almalarına ve yeni ürün geliştirmelerine yardımcı olabileceği ileri sürülmektedir (Pavlou ve El Sawy, 2011).

Literatüre dayalı olarak hazırlanan bu çalışmanın amacı, dinamik yetenekler ve inovasyon performansı arasındaki ilişkiyi inceleyerek bibliyometrik analiz yapmaktır. Dinamik yetenekler ve inovasyon performansı arasındaki ilişkiyi analiz eden az sayıda araştırma bulunmaktadır. Bu çalışmalar dinamik yeteneklerin inovasyon performansını pozitif yönde etkilediğini doğrulamaktadır (Ali vd., 2020; Cheng vd., 2014; Taghizadeh vd., 2024; Wu vd., 2016). İlgili literatür incelendiğinde dinamik yetenekler (de Noronha vd., 2022; Albort-Morant vd., 2018;) ve inovasyon performansı (Stek ve van Geenhuizen, 2016; Harsono vd., 2024; Hu vd., 2022) ile ilgili bibliyometrik analizler gerçekleştirilmesine rağmen bu değişkenlerin arasındaki ilişkinin incelendiği çalışmalarla ilgili bibliyometrik analiz yapılmadığı tespit edilmiştir. Bu araştırma boşluğunu doldurmak için mevcut çalışmada dinamik yetenekler ve inovasyon performansının birlikte çalışıldığı işletme ve yönetim literatürüne yönelik bibliyometrik analiz yapılmıştır.

Bu çalışmanın sonraki bölümleri şu şekilde yapılandırılmıştır: İkinci bölümde dinamik yetenekler ve inovasyon kültürüne ait kavramsal çerçeve sunulmaktadır. Üçüncü bölümde, yapılan bibliyometrik analiz açıklanmaktadır. Sonraki bölümde araştırma bulgularına yer verilerek tartışma yapılmıştır. En son bölümde ise araştırmanın sonuçlarına uygun olarak öneriler geliştirilmiştir.

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Dinamik yetenekler kavramı, rekabet avantajı elde etmek için farklı ve inovatif yollar bulmanın proaktif yöntemleriyle ilgilidir (Teece, 2007) ve inovasyonun ortaya çıkarılması için çok önemlidir (Giniuniene ve Jurksiene 2015). Dijital yıkım açısından bakıldığında ise dinamik yetenekler, kuruluşların yıkıcı inovasyona yanıt vermelerini sağlamaktadır (Karimi ve Walter, 2015). Dinamik yetenekler ürün, süreç ve iş modellerinde yenilik yapmaya olanak tanır. Ayrıca teknolojinin getirdiği fırsatlara ve müşteri isteklerine karşı firmaları uyumlaştırarak (Teece, 2007; 2014) bu konudaki örgütsel çabayı desteklemektedir (Wu, 2006).

Dinamik yetenekler, yeni fikirleri üreterek, fırsatları algılayıp değerlendirerek ve aynı zamanda kaynakları ve süreçleri yeniden yapılandırarak inovasyonu teşvik etme potansiyeline sahiptir (Bornay-Barrachina vd., 2023). Firmalar inovasyon performanslarını artırmak için algılama yeteneklerini kullanarak fırsatları değerlendirmekte, filtrelemekte ve kendileri için ölçmektedirler (Jin vd., 2015). Mevcut araştırmalar, algılama faaliyetinden düzenli olarak faydalanan firmaların daha yenilikçi ürünler geliştirebileceğini, pazara hızlı bir giriş yapabileceğini (Zhang ve Wu, 2013) doğrulamaktadır.

Fırsatları yakalama yeteneği öğrenme yoluyla gerçekleşmektedir (Teece, 2007). Öğrenme yeteneği firmalara görevlerini etkili ve verimli bir şekilde yapmalarını sağlamaktadır (Ambrosini vd., 2009; Lin ve Wu, 2004; Teece vd., 1997). Özellikle fırsatları yakalamak mevcut tekliflerin kullanılmasını içerdiği gibi aynı zamanda genellikle yeni teklifler geliştirmek için kaynak yatırımı gerektirmektedir (Teece, 2010). Firmalar ayrıca yakalama ve yeniden yapılandırma yetenekleri ile rekabet avantajlarını korumak için iş modeli inovasyonu da gerçekleştirmektedirler (Teece, 2010).

Özetle, dinamik bir çevrede yer alan firmalar, inovasyon performansı elde etmede durumlarını güvence altına almak için rekabetçi ürünler geliştirmeye ihtiyaç duymaktadırlar (Ali vd., 2021). Bu fırsattan yararlanabilmek, gerekli dinamik yeteneklerin elde edilmesi ve inovasyonun istikrarlı ve sabırlı bir biçimde sürekli olarak uygulanmasını zorunlu kılmaktadır (Gonzalez ve Melo, 2017).

ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Bu çalışma, dinamik yetenekler ve inovasyon performansı konularındaki akademik literatürü analiz etmek maksadıyla bibliyometrik analiz kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Bibliyometrik analiz, belirli bir araştırma alanındaki akademik yayınların sayısal özelliklerini inceleyerek, bilimsel üretkenlik, atıf ilişkileri ve araştırma eğilimlerini ortaya koyan bir yöntemdir (Donthu vd., 2021; Zupic ve Čater, 2015).

Veri seti, Web of Science (WoS) veri tabanından elde edilmiştir. WoS, akademik yayınları indeksleyen ve geniş kapsamlı bibliyografik bilgileri içeren önemli bir veri tabanı olarak kabul edilmektedir (Mongeon & Paul-Hus, 2016). Veri toplama ve tarama süreci 07.03.2025 tarihinde sonlandırılmıştır. Veri toplama sürecinde, basit arama menüsüne *"dynamic capabilities"* ve

"innovation performance" anahtar kelimeleri girilmiş ve *"AND"* bağlacı kullanılarak ilgili makalelerin belirlenmesi sağlanmıştır. Çalışma alanı olarak yalnızca *"Management"* ve *"Business"* kategorileri seçilmiş, böylece konu dışı disiplinlerden gelen makalelerin dahil edilmesi engellenmiştir. Ayrıca, yalnızca *makaleler* filtrelenmiş ve derleme makaleler, kitap bölümleri ve konferans bildirileri araştırmaya dahil edilmemiştir. Bu kriterler doğrultusunda, 2006-2025 yılları arasında yayımlanmış 311 makaleden oluşan bir veri kümesine ulaşılmıştır.

Bibliyometrik analiz kapsamında, temel bilgiler (yayın sayısı, makalelerin ortalama yaşı, büyüme oranı vb.), yıllık yayın sayısı, üçlü alan analizi, en çok yayın yapan dergiler, dergilerin atıf analizi, en çok yayın yapan yazarlar, yazarların zaman içerisindeki yayın üretimi, en fazla yayın yapan ülkeler, en fazla atıf yapılan ülkeler, küreselde en çok atıf alan eser analizi, analiz kapsamındakiler arasından en çok atıf alan eser analizi, yazarların oluşturduğu anahtar kelimelere ait kelime bulutu, trend kavramlar, tematik harita, anahtar sözcüklerin birlikte görülme ağı, kaynakçalarda en sık görülen eserler incelenmiştir. Bu analizler, literatürde yaygın olarak kullanılan ve bibliyometrik çalışmaların temelini oluşturan tekniklere dayandırılmıştır (Aria ve Cuccurullo, 2017; Van Eck ve Waltman, 2010).

Araştırmada verileri görselleştirme amacıyla R programlama dili kullanılmıştır. R, bibliyometrik analizlerde sıkça tercih edilen açık kaynaklı bir yazılım olup, özellikle *Bibliometrix* paketi ile bilimsel yayınların analizi için güçlü araçlar sunmaktadır (Aria ve Cuccurullo, 2017). Çalışmada, coğrafi dağılım haritaları, atıf ağı analizleri, anahtar kelime eşleşmeleri ve yazar işbirliği ağları oluşturularak, alandaki temel araştırma trendleri belirlenmiştir.

Araştırmada kullanılan veri seti, yalnızca Web of Science veri tabanından elde edilen makalelerle sınırlıdır. Dolayısıyla, Scopus, Google Scholar veya diğer akademik veri tabanlarında yer alan çalışmaların kapsam dışında kalması, çalışmanın bir sınırlılığı olarak değerlendirilebilir. Ayrıca, bibliyometrik analizlerin doğası gereği yalnızca nicel verilere dayalı bir inceleme yapılmıştır; makalelerin teorik katkıları, metodolojik yaklaşımları veya içerik analizleri kapsam dışında bırakılmıştır. Bu analiz yöntem ile elde edilen bulgular, dinamik yetenekler ve inovasyon performansı alanındaki araştırma eğilimlerini, akademik ağ yapısını ve bilimsel işbirliklerini ortaya koyarak, hem mevcut literatüre katkı sağlamakta hem de gelecek araştırmalar için yol gösterici olmaktadır.

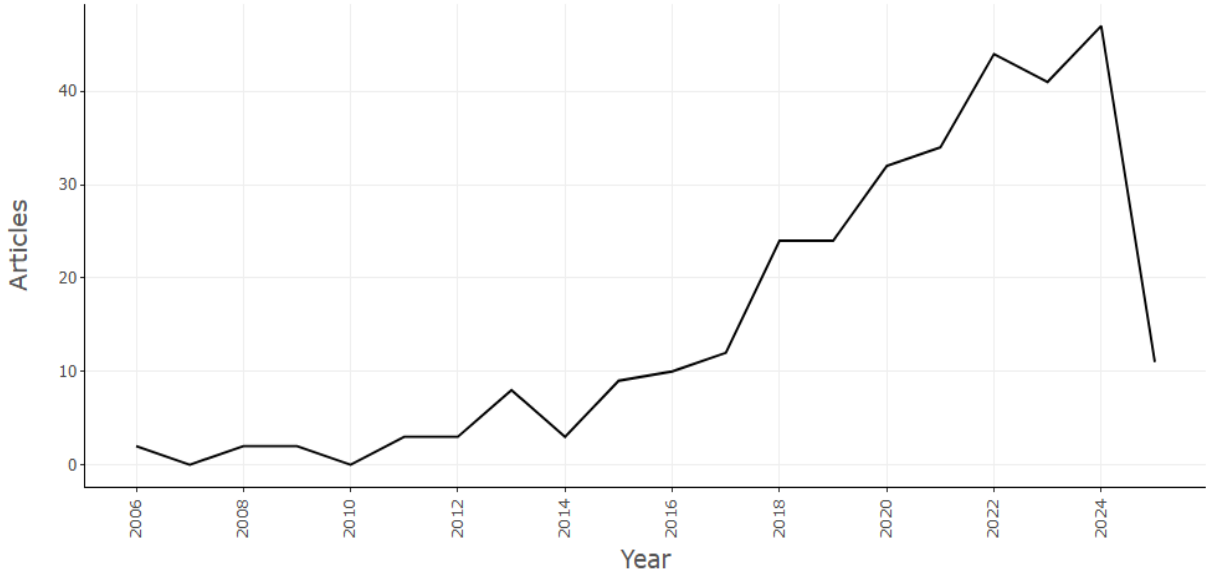
BULGULAR VE TARTIŞMA

Şekil 1: Ana Bilgiler(Main Information)



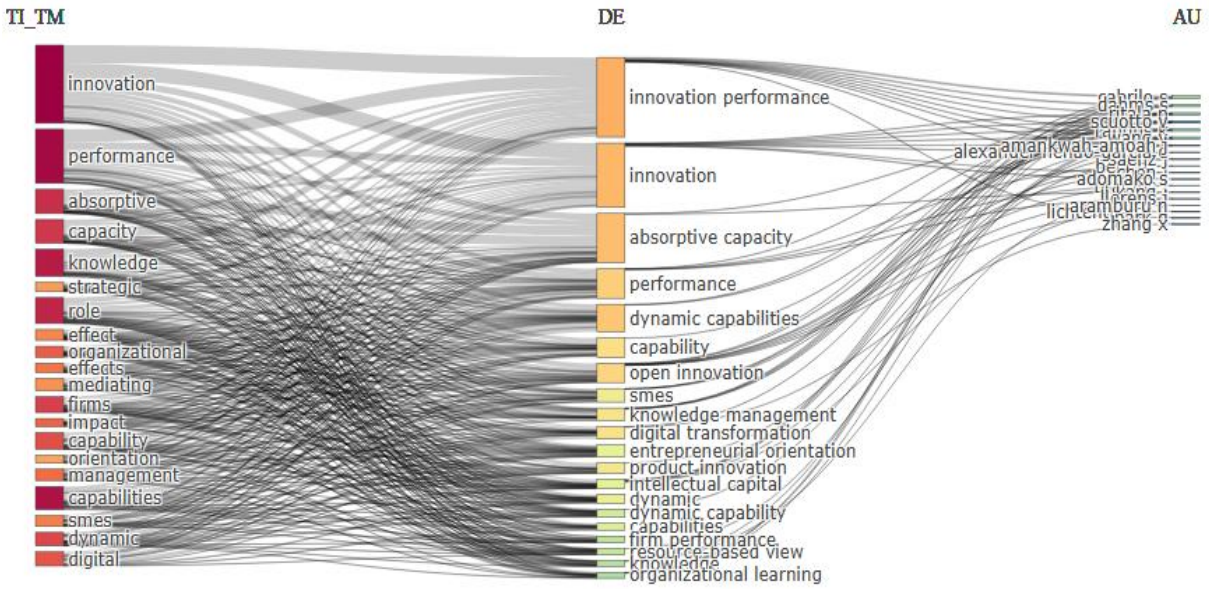
Şekil 1 de yer alan temel bilgilere göre ulaşılan 311 makalenin en eskisi 2006 en yenisi ise 2025 yılında yazılmıştır. Ulaşılan makalelerin ortalama yaşı 4.69 büyüme oranı ise %9,39 dur. Makalelerin ortalama atıfı 33,36 dır. Araştırmaların toplam kaynakça referans sayısı ise 19829 dur. Yazarların kullandığı farklı anahtar sözcükleri sayısı 1056 dır. Veri setide yer alan araştırmalarda toplam 952 yazar bulunmakla beraber sadece 21 araştırma tek yazarlıdır. Bir araştırmaya ortalama 3,36 yazar düşmektedir. Üretilen araştırmaların %38,91 i uluslararası işbirlikleri ile ortaya çıkmıştır.

Şekil 2: Yıllık yayın sayısı(Annual Scientific Production)



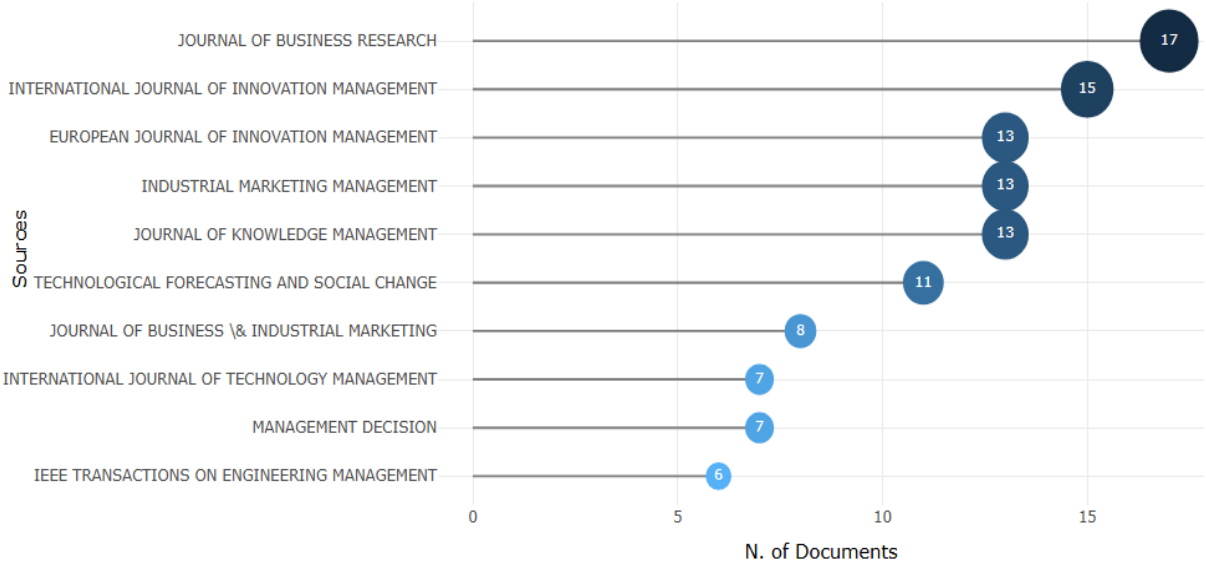
Şekil 2 de inovasyon performansı ve dinamik yetenekler kavramlarının birlikte kullanıldığı araştırmaların yıllara göre dağılımını göstermektedir. Araştırmaların 2015 sonrasında belirgin bir artış gösterdiğini ortaya koymaktadır. Özellikle 2019'dan sonra araştırma sayısında ciddi yükselişler görülmektedir. Bu yükselişten hareketle 2025 yılı itibariyle de yayın sayısında artışların devam edeceği öngörülebilir.

Şekil 3: Üçlü Alan Analizi (Three-Field Plot)



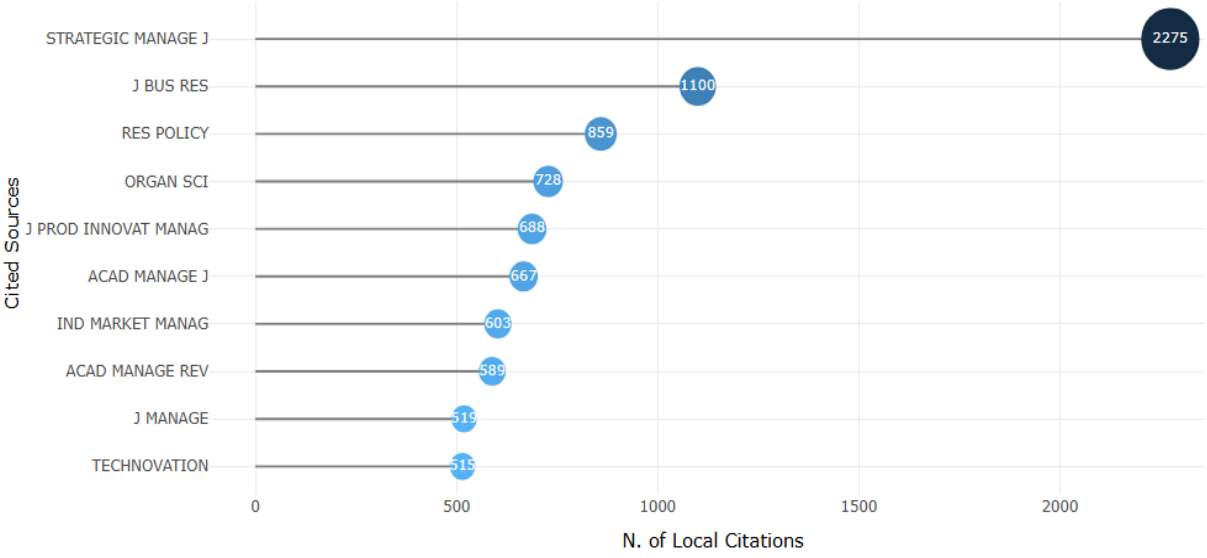
Yazarların sağ başlıklarda sık kullanılan kelimeler sol ve ortada yazarların seçmiş olduğu en sık kullanılan anahtar kelimelerden oluşan üçlü alan analizi Şekil 3'te yer almaktadır. Bir arada sıklıkla kullanılan başlık-anahtar kelime- yazar ilişkisini ortaya koyan bu bulgu ilgili konunun kavramsal düzlemini görselleştirmektedir. "Innovation", "performance" ve "absorptive capacity" gibi kavramların hem başlık hem de anahtar kelime düzeyinde yüksek oranda tekrarlandığı görülmektedir.

Şekil 4: En Çok Yayın Yapan Dergiler (Most Relevant Sources)



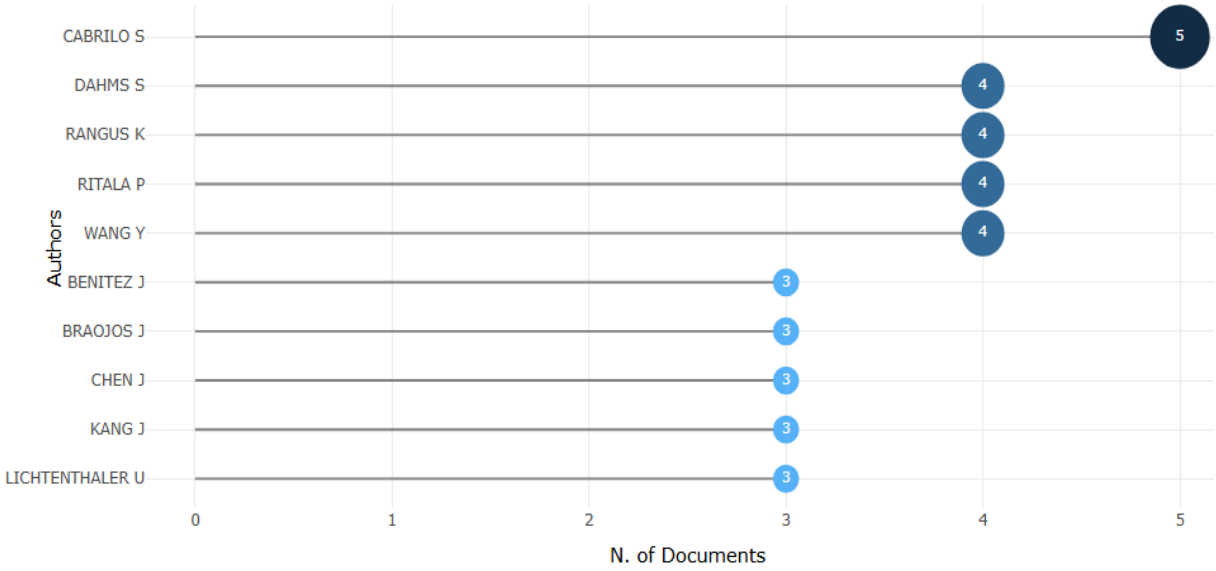
Şekil 4 bizlere inovasyon performansı ve dinamik yetenekler kavramlarının birlikte kullanıldığı araştırmaların en sık yayınlandığı dergilere ait bir görsel sunmaktadır. Bu dergiler gelecekte bu konularda araştırma yapacak araştırmacılar için potansiyel bir yayın platformu oluşturabilir. En fazla makale yayımlayan Journal of Business Research (17 makale) ve International Journal of Innovation Management (15 makale), dergileri başta olmak üzere bu dergiler ilgili alanda yapılacak çalışmalarda ilk öncelikle yayın gönderilecek dergilerdendir.

Şekil 5: Dergilerin Atıf Analizi (Most Local Cited Sources)



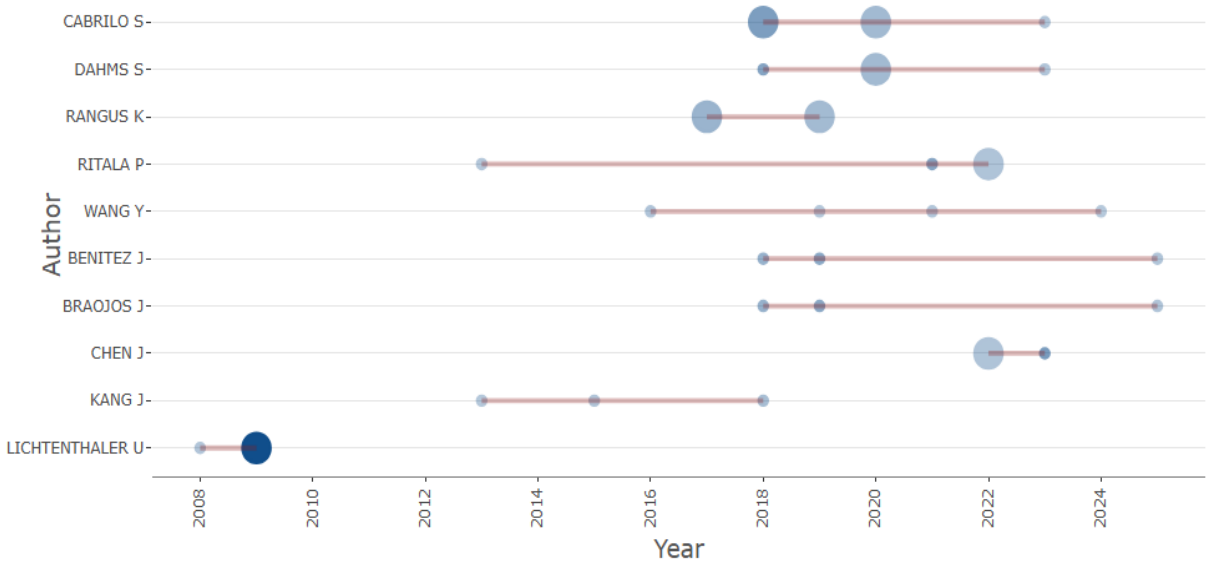
Şekil 5'de analize dahil edilen araştırmaların kendi içerisinde en çok atıf yapılan dergiler ve atıf sayıları görselleştirilmiştir. Bu dergilere yapılan atıf sayıları, ilgili alandaki çalışmaların ne derece ilgi gördüğünü göstermektedir. Bu bilgilerin yanı sıra bu görsel bize örgüt odaklı araştırmaların ön gelen dergileri arasında Strategic Management Journal, Journal of Business Research ve Research Policy bulunduğunu göstermektedir.

Şekil 6: En Çok Yayın Yapan Yazarlar (Most Relevant Authors)



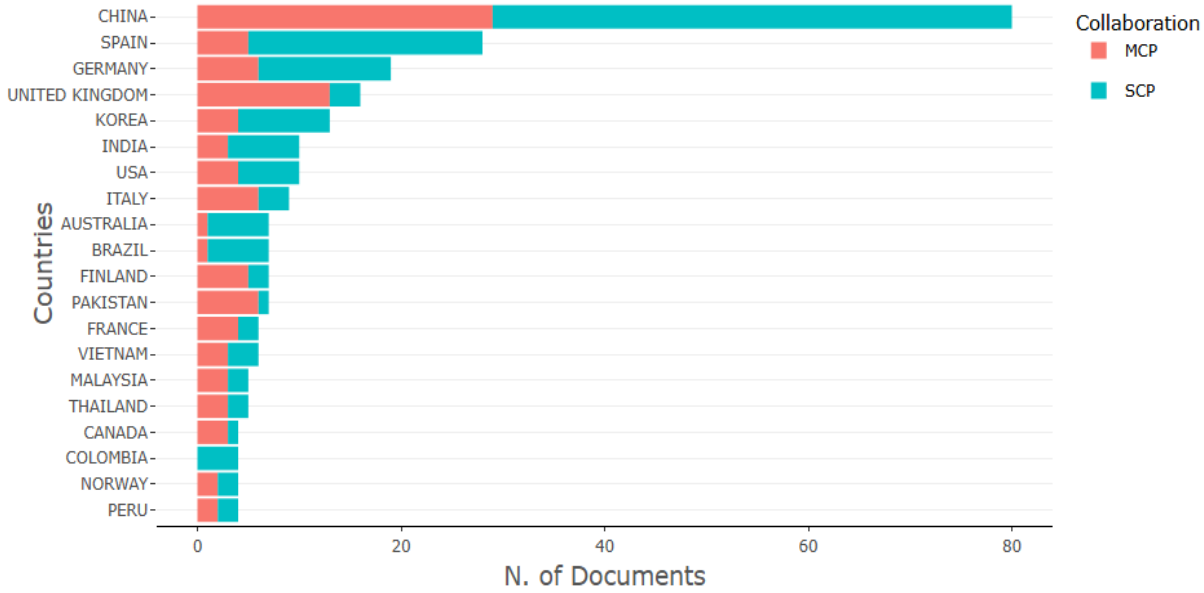
Şekil 6'da ilgili konu ile alakalı en çok yayın yapan yazarlar ve yayın sayıları yer almaktadır. Cabrilo (5), Dahms, Rangus, Ritala ve Wang (4) yayın sayısı ile inovasyon performansı ve dinamik yetenekler konusuna önemli katkı sağlayan isimlerdir.

Şekil 7: Yazarların Zaman İçerisindeki Yayın Üretimi(Authors' Production over Time)



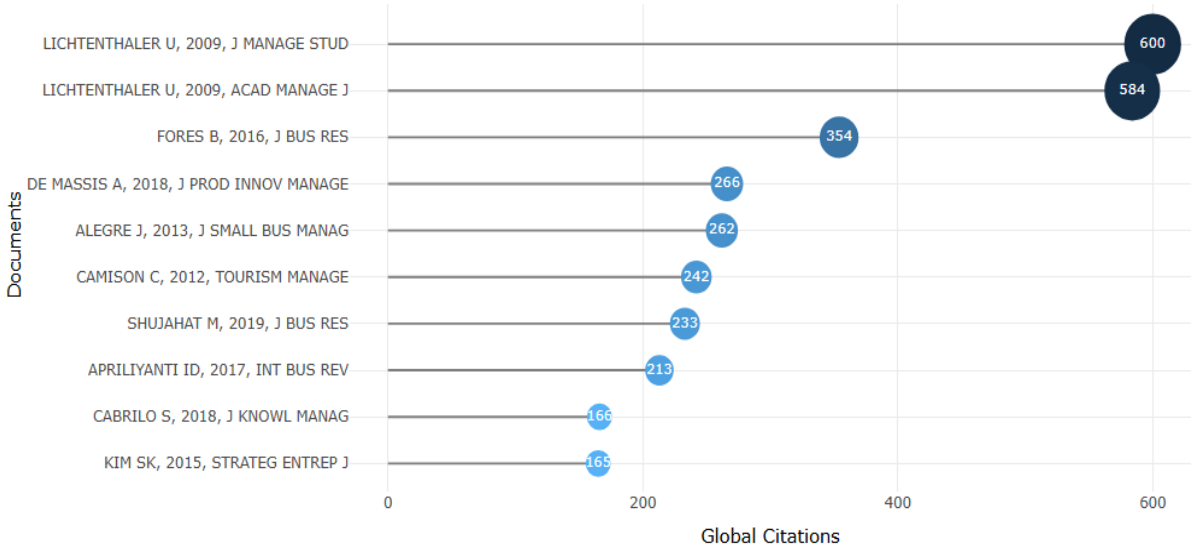
Şekil 7'de inovasyon yönetimi ve dinamik yetenekler üzerine yapılan yayınların yazarlar bazında zaman içerisindeki üretim eğilimlerini detaylandırmaktadır. 2008'den 2024'e kadar geçen zaman diliminde bazı yazarların belirli yıllarda yoğun bir şekilde yayın ürettiği görülmektedir. Örneğin, Cabrilo, Dahms ve Ritala özellikle 2016-2020 yılları arasında yüksek düzeyde yayın üretmiştirler.

Şekil 8: En Fazla Yayın Yapan Ülkeler (Most Relevant Countries)

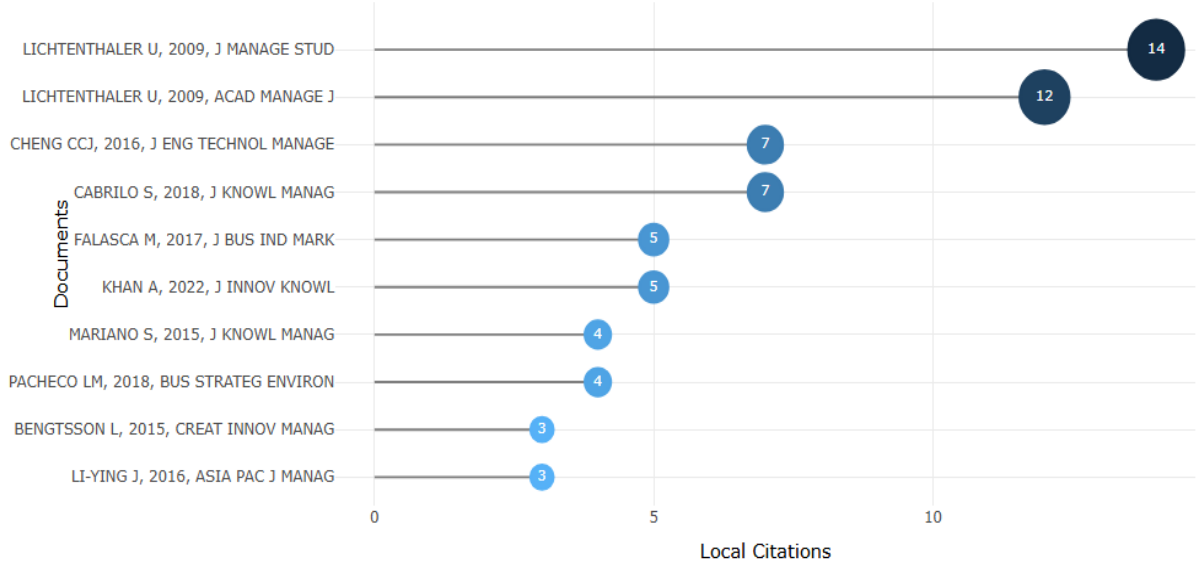


Şekil 8'de sorumlu yazarların bağlı olduğu kurumların bulunduğu ülkeler ve bu ülkelerden çıkan ortak yazarlı çalışmalara ait çok uluslu işbirlikleri oranı belirtmektedir. Başta Çin olmak üzere İspanya, Almanya ve İngiltere en fazla araştırma yapılan ülkeler olmuştur. Çin, belge üretiminde lider bir ülke olarak öne çıkarken, uluslararası ortak yayın oranları diğer ülkelerle kıyaslandığında daha düşüktür. Buna karşılık, İspanya ve Almanya gibi ülkeler, çok uluslu iş birliğini yoğun şekilde benimseyerek akademik çeşitliliği ve dinamizmi artırmayı başarmışlardır.

Şekil 9a: Küreselde En Çok Atıf Alan Eser Analizi (Most Global Cited Documents)



Şekil 9b: Analiz Kapsamındakiler Arasından En Çok Atıf Alan Eser Analizi (Most Local Cited Documents)



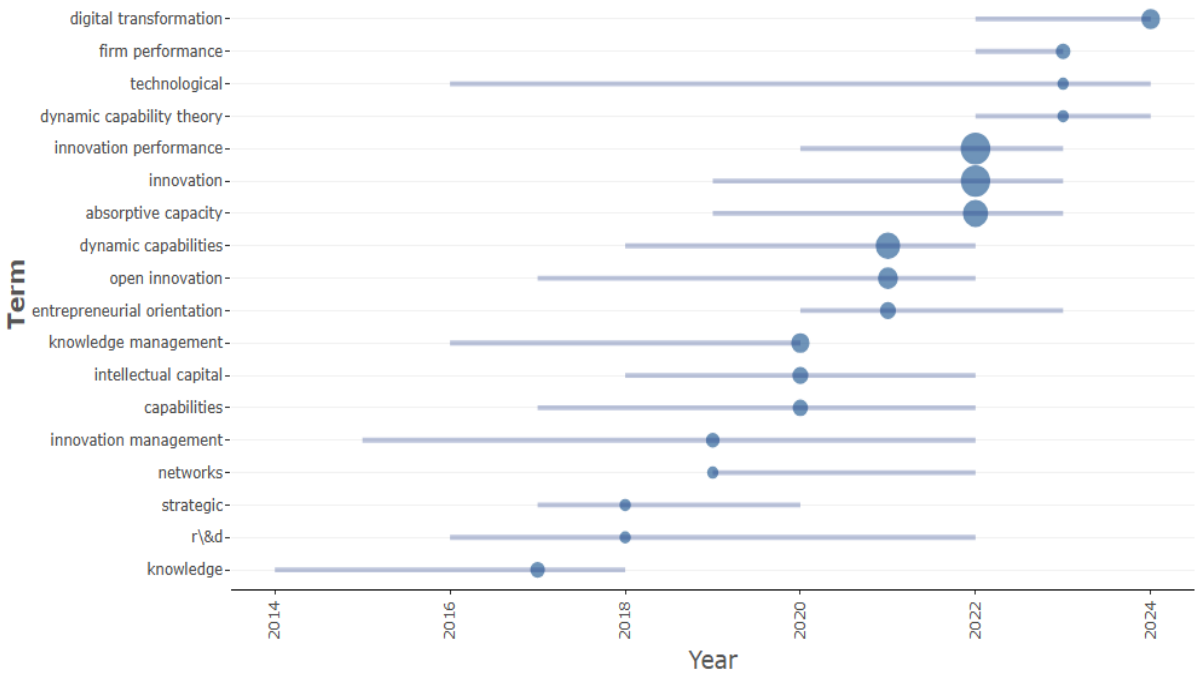
Bibliometrik analize dahil edilen veriler kendi içerisinde değerlendirildiğinde en çok atıf alan eser ve küresel anlamda en fazla atıf alan araştırmalar şekil 9a ve Şekil 9b' de verilmiştir. 336 araştırma arasında en çok atıf alan bu eserlerin alanda önemli araştırmalardan olduğu söylenebilir. İnovasyon performansı ve dinamik yetenekler konusunda araştırma yapmayı planlayan araştırmacıların öncelikle bu eserleri incelemesi yapacakları araştırma açısından önemli olabilir.

Şekil 10: Kelime Bulutu (Word Cloud)



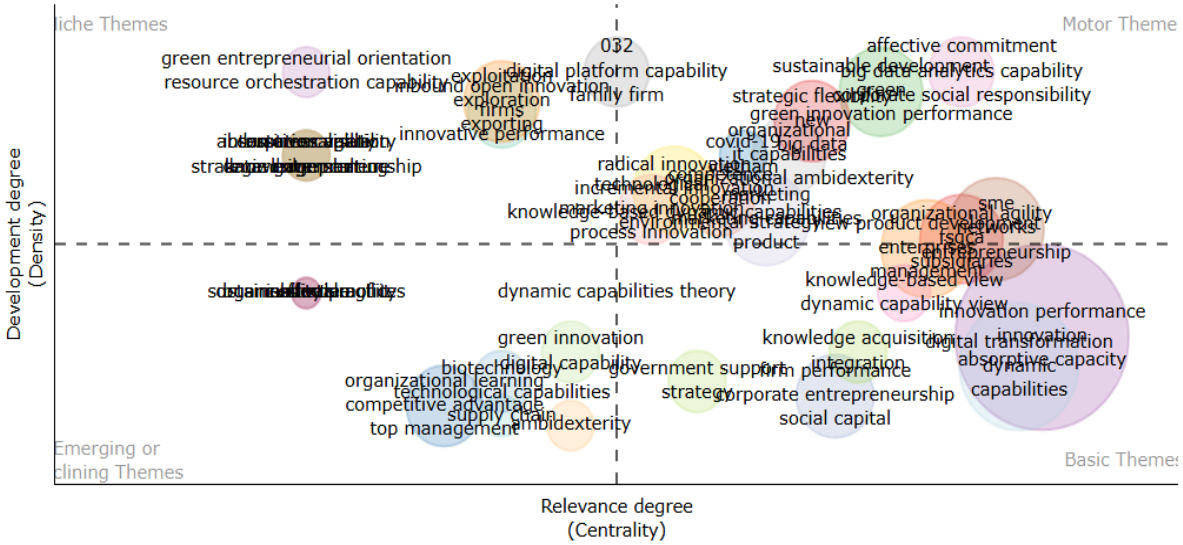
Şekil 10'da yazarlar tarafından belirtilen anahtar sözcüklerden oluşan kelime bulutuna yer verilmiştir. Bu görselde, "innovation" ve "innovation performance" kavramlarının belirgin şekilde öne çıktığı görülmektedir. Bu kelimelerin öne çıkması inovasyon yönetimi ve örgütsel başarı arasındaki güçlü bağlantıya işaret etmektedir.

Şekil 11: Trend Kavramlar (Trend Topics)



Şekil 11'e bakıldığında inovasyon performansı ve dinamik yetenekler konusunda trend olan kavramlar görülecektir. Tarihsel olarak digital transformation, firm performance, technological, dynamic capability theory kavramaları öne çıkarken araştırma sayısı olarak innovation performance, innovation ve absorptive capacity ifadeleri öne çıkmaktadır. Genel anlamda, akademik literatürde stratejik yönetim, inovasyon ve dijital dönüşüm ekseninde önemli bir yoğunlaşma olduğu söylenebilir.

Şekil 12: Tematik Harita (Thematic Map)



Görsel, inovasyon performansı ve dinamik yetenekler konusundaki tematik dağılımı, gelişim derecesi (density) ve merkeziyet derecesi (centrality) eksenlerinde analiz etmektedir. Sağ üst köşede yer alan "motor temalar", yani yüksek merkeziyet ve gelişim düzeyine sahip konular, stratejik esneklik, sürdürülebilir kalkınma ve kurumsal sosyal sorumluluk gibi inovasyon ve dinamik yeteneklerin temel itici unsurlarını göstermektedir. Sağ alt köşede konumlanan "temel temalar" arasında inovasyon performansı, özümseme kapasitesi ve dinamik yetenekler gibi alanın temel kavramları bulunmaktadır. Bu kavramlar, bu temaların alanın teorik omurgasını oluşturduğunu göstermektedir. Sol üst köşedeki "niş temalar" arasında yeşil girişimcilik ve kaynak orkestrasyonu gibi daha özelleşmiş ancak gelişmiş

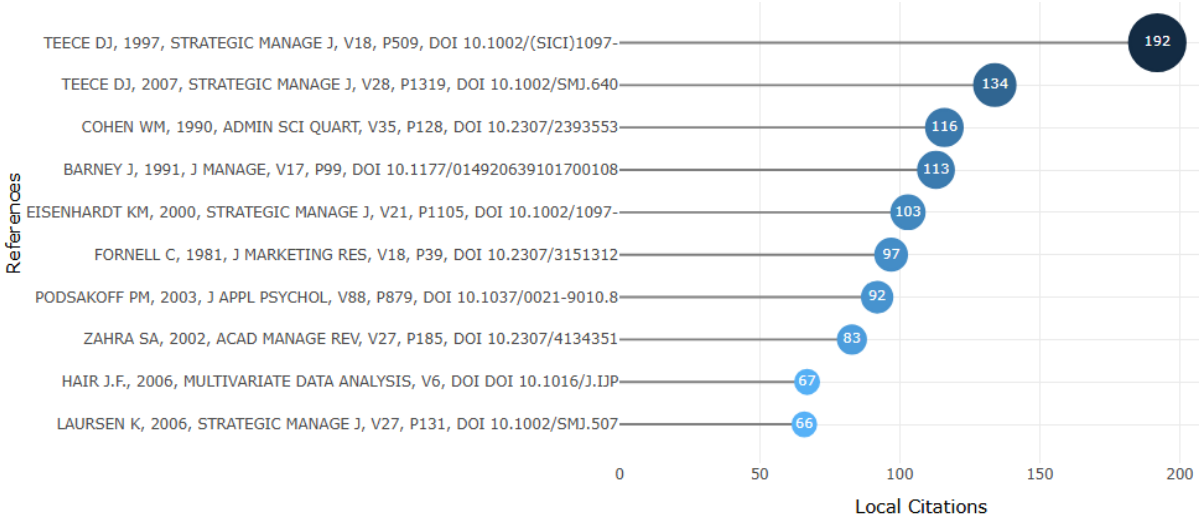
konular yer almakta, bu da belirli alt alanların daha spesifik akademik odak noktaları haline geldiğine işaret etmektedir. Sol alt köşede ise gelişmekte olan veya zayıf bağlantılara sahip temalar yer almakta, bu da bazı konuların henüz akademik alanda yeterince yer edinmediğini ancak gelecekte önem kazanabileceğini göstermektedir.

Şekil 13: Anahtar Sözcüklerin Birlikte Görülme Ağı (Co-Occurence Network)



Şekil 13, anahtar sözcükler arasındaki ilişkileri görselleştirerek akademik literatürdeki temel temaları ve araştırma eğilimlerini ortaya koymaktadır. Ağ yapısında, "innovation" ve "performance" gibi kavramların merkezde yer alması, bu konuların çalışmalarda kritik bir odak noktası olduğunu göstermektedir. Renkler ve kümeler, farklı araştırma temalarını temsil etmekte ve anahtar sözcüklerin nasıl gruplaştığını açıklamaktadır.

Şekil 14: Kaynakçalarda En Sık Görülen Eserler (Most Local Cited References)



Şekil 14 bibliometrik analiz için kullanılan veri setinde yer alan eserlerin kaynakça kısmında en sık görülen atıfları göstermektedir. İnovasyon performansı ve dinamik yetenekler alanında yapılan araştırmaların kaynakçalarından Teece, Pisano ve Shuen, (1997), Teece, (2007) ve Cohen ve Levinthal, (1990) atıflarına sıkça rastlanmaktadır. Buda bize bu konuda araştırma yapmadan önce bu kaynakları okumamız gerektiğini göstermektedir.

Dinamik yetenekler ve inovasyon performansı literatürü bibliyometrik olarak incelenmiş ve elde edilen bulgular, literatürde daha önce yapılan araştırmaların sonuçlarıyla karşılaştırılarak değerlendirilmiştir.

Öncelikle 2006-2025 yılları arasında yayınlanan 311 makalenin analizi, bu akademik ilginin özellikle 2015 yılından bu yana belirgin bir artış gösterdiğini ortaya koymuştur. Bu bulgu, Demirel (2022)'nin 1992-2021 yılları arasında dinamik yetenekler konusu üzerine yapılan araştırma oranlarında önemli bir artış olduğunu ve özellikle son dönemde bu alanda olan ilginin arttığını belirttiği araştırma sonucuyla örtüşmektedir.

Makalelerin ortalama 33,36 atıf alması ve toplamda 19.829 kaynağın tespit edilmesi, alanın yüksek akademik etki gücüne sahip olduğunu açıkça ortaya koymaktadır. Benzer şekilde, Bayazıt ve Gürbüzer'in (2024) bibliyometrik analizi, dinamik yetenekler literatürünün esnek ve çeşitli bir yapıya sahip olduğunu detaylı bir şekilde açıklamaktadır. Çalışmalarında, bu literatürün yıllık olarak dönemsel dinamiklerle nasıl şekillendiği ve dayanıklılık özelliklerinin hangi faktörlerle belirlendiği kapsamlı bir şekilde incelenmiştir (Bayazıt ve Gürbüzer, 2024).

Anahtar kelime analizlerinde, "inovasyon", "performans", "özümseme kapasitesi" ve "dinamik yetenekler" gibi kavramların literatürde öne çıkan ve merkezi bir konuma sahip olduğu görülmektedir. Bağış'ın (2021) ortak kelime analizine dayalı çalışması da bu bulguları destekler nitelikte olup, dinamik yetenekler literatüründe yenilik, rekabet avantajı ve özümseme kapasitesi gibi unsurların ön plana çıktığını ve alanın teorik kapsamını genişleten bir bağlam sunduğunu ortaya koymaktadır (Bağış, 2021).

Ülke bazlı analizler, Çin, Almanya, İspanya ve İngiltere'nin dinamik yetenekler alanında en fazla yayın üreten ülkeler arasında yer aldığını ortaya koymaktadır. Benzer şekilde, Demirel'in (2022) çalışması, dinamik yetenekler literatüründe en fazla yayın yapan ülkeler arasında ABD, İngiltere ve Çin'in ön plana çıktığını belirtmektedir. Bu bulgular, küresel düzeyde farklı ülkelerin literatüre katkısının yoğun olduğunu ve araştırma etkisinin bölgesel farklılıklar gösterdiğini ortaya koymaktadır (Demirel, 2022).

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu çalışma, dinamik yetenekler ve inovasyon performansı alanındaki akademik literatürü bibliyometrik yöntemle inceleyerek, bu konuda yapılan araştırmaların temel dinamiklerini, eğilimlerini ve akademik ağ yapısını ortaya koymaktadır. Bulgular, alanın hem niceliksel hem de niteliksel açıdan büyük bir gelişme kaydettiğini göstermektedir.

Ulaşılan 311 makale, 2006 yılından 2025 yılına kadar uzanan bir zaman diliminde yayınlanmış olup, bu araştırmaların ortalama yaşının 4.69 ve büyüme oranının %9,39 olduğu belirlenmiştir. Bu durum, alanda her geçen yıl artan bir akademik ilginin olduğunu göstermektedir. Aynı zamanda, makalelerin ortalama 33,36 atıf aldığı ve toplam kaynak sayısının 19.829 olduğu tespit edilmiştir. Bu veriler, alanın akademik etki gücünün güçlü olduğunu ve kaynak zenginliği ile çeşitliliğe sahip olduğunu ortaya koymaktadır.

Yapılan analizler, dinamik yetenekler ve inovasyon performansı konularında akademik çalışmaların 2015 yılından itibaren belirgin bir artış gösterdiğini ve özellikle 2019 sonrasında çok daha hızlı bir çoğalma trendi izlediğini ortaya koymuştur. 2025 yılına kadar bu artışın devam etmesi beklenmektedir. Bu artan ilgi, inovasyon ve dinamik yeteneklerin modern işletme ve yönetim uygulamalarında giderek daha fazla ön plana çıktığını ve özellikle dijital dönüşüm ile stratejik yönetim konularıyla entegrasyonunun arttığını göstermektedir.

Bibliyometrik analiz sonuçları, dinamik yetenekler ve inovasyon performansı çalışmalarının en çok hangi dergilerde yayımlandığını da ortaya koymuştur. Journal of Business Research ve International Journal of Innovation Management bu alanda en çok makale yayımlayan dergiler olarak öne çıkmaktadır. Ayrıca, en çok atıf alan dergiler arasında Strategic Management Journal, Journal of Business Research ve Research Policy gibi saygın akademik yayınlar bulunmaktadır. Bu bulgular, gelecekte bu alanda çalışma yapmayı planlayan akademisyenler için yol gösterici nitelikte olup, yayın stratejileri açısından önem arz etmektedir.

Araştırmada yazar analizleri incelendiğinde, Cabrilo, Dahms, Rangus, Ritala ve Wang gibi isimlerin bu alana büyük katkı sunduğu belirlenmiştir. Bu yazarların belirli dönemlerde yoğun şekilde yayın yaptıkları ve özellikle 2016-2020 arasında akademik üretkenliklerinin zirveye ulaştığı görülmektedir.

Anahtar kelime analizleri ve kelime bulutu görüselleştirmesi, "innovation", "performance", "absorptive capacity" ve "dynamic capabilities" gibi kavramların literatürde belirgin bir yer tuttuğunu ortaya koymuştur. Bu kavramlar, firmaların rekabet avantajını koruyabilmesi ve inovasyon süreçlerini yönetebilmesi için kritik faktörler olarak karşımıza çıkmaktadır.

Son olarak, tematik analizler, bu alandaki akademik yoğunlaşma noktalarını belirlemeye yardımcı olmuştur. Stratejik esneklik, sürdürülebilir kalkınma ve kurumsal sosyal sorumluluk gibi konular, alanda merkezî temalar olarak öne çıkarken, yeşil girişimcilik gibi konular da giderek önem kazanmaktadır. Bu bağlamda, gelecekte daha fazla akademik çalışmanın bu spesifik alanlara yönelebileceği düşünülmektedir.

Genel olarak, dinamik yetenekler ve inovasyon performansı alanı, hem akademik ilgiyi artıran hem de çeşitli disiplinlerle entegre olabilen bir çalışma alanı olarak öne çıkmaktadır. Gerek teorik katkılar gerekse uygulamaya yönelik bulgular, bu alanın işletme ve yönetim disiplininde önemli bir yer edinmeye devam edeceğini göstermektedir.

Gelecek araştırmalar, bibliyometrik analiz bulgularını daha ayrıntılı içerik analizleri ile destekleyerek, dinamik yetenekler ve inovasyon performansı arasındaki ilişkiyi daha kapsamlı bir şekilde inceleyebilir. Ayrıca, vaka çalışmaları ve ampirik analizler ile bu kavramların işletmeler üzerindeki somut etkileri değerlendirilebilir. Özellikle, sektör bazlı karşılaştırmalar yapılarak, inovasyon ve dinamik yeteneklerin farklı endüstrilerde nasıl şekillendiği ve değiştiği üzerine çalışmalar yapılması önerilmektedir.

Son olarak, dijital dönüşüm, yapay zeka ve sürdürülebilir inovasyon gibi güncel konuların dinamik yetenekler ile nasıl bütünleştiği üzerine çalışmalar yapılarak, literatüre yeni bakış açıları kazandırılabilir. Bu tür multidisipliner yaklaşımlar, hem teorik çerçeveyi genişletecek hem de işletmeler için daha uygulanabilir stratejik öneriler geliştirilmesine olanak sağlayacaktır.

KAYNAKÇA

Ahuja, G., & Katila, R. (2001). Technological acquisitions and the innovation performance of acquiring firms: A longitudinal study. *Strategic management journal*, *22*(3), 197-220.

Albort-Morant, G., Leal-Rodríguez, A. L., Fernández-Rodríguez, V., & Ariza-Montes, A. (2018). Assessing the origins, evolution and prospects of the literature on dynamic capabilities: A bibliometric analysis. *European Research on Management and Business Economics*, *24*(1), 42-52.

Ali, M. A., Hussin, N., Abed, I. A., Nikkeh, N. S., & Mohammed, M. A. (2020). Dynamic capabilities and innovation performance: systematic literature review. *Technology Reports of Kansai University*, *62*(10), 5989-6000.

Ali, M. A., Hussin, N., Haddad, H., Alkhodary, D., & Marei, A. (2021). Dynamic capabilities and their impact on intellectual capital and innovation performance. *Sustainability*, *13*(18), 10028.

Ambrosini, V., Bowman, C., & Collier, N. (2009). Dynamic capabilities: An exploration of how firms renew their resource base. *British journal of management*, *20*, S9-S24.

Aria, M., & Cuccurullo, C. (2017). bibliometrix: An R-tool for comprehensive science mapping analysis. *Journal of Informetrics*, *11*(4), 959-975. https://doi.org/10.1016/j.joi.2017.08.007

Bağış, M. (2021). *Dinamik yeteneklerin entelektüel yapısının ortak kelime analiziyle incelenmesi: 1991-2021*. 6th International EMI Entrepreneurship & Social Sciences Congress, 16-18 September 2021, Aksaray, Türkiye (ss. 294-310). Dilkur Academy.

Bayazıt, A., & Gürbüzer, G. B. (2024). Dinamik Yetenekler Yaklaşımına Yönelik Bibliyometrik Bir Analiz. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, *16*(1), 368-380.

Bornay-Barrachina, M., López-Cabrales, Á., & Salas-Vallina, A. (2023). Sensing, seizing, and reconfiguring dynamic capabilities in innovative firms: Why does strategic leadership make a difference?. *BRQ Business Research Quarterly*, 23409444231185790.

Burton, A. M., & Dickinger, A. (2025). Innovation in Crisis. The role of leadership and dynamic capabilities for a more innovative hospitality industry. *International Journal of Hospitality Management*, *124*, 103946.

Cheng, J. H., Chen, M. C., & Huang, C. M. (2014). Assessing inter-organizational innovation performance through relational governance and dynamic capabilities in supply chains. *Supply Chain Management: An International Journal*, *19*(2), 173-186.

Cohen, W. M., & Levinthal, D. A. (1990). Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation. *Administrative science quarterly*, *35*(1), 128-152.

de Noronha, M. E. S., Ferraro, D. M. J., & Silva, R. D. S. V. (2022). Bibliometric analysis on the orchestration of dynamic capabilities. *International Journal of Innovation: IJI Journal*, *10*(4), 610-637.

Demirel, E. (2022). Dinamik Yetenekler Yaklaşımının Görsel Haritalama Tekniğine Göre Bibliyometrik Analizi. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi* , 18(1), 102–125.

Donthu, N., Kumar, S., Mukherjee, D., Pandey, N., & Lim, W. M. (2021). How to conduct a bibliometric analysis: An overview and guidelines. *Journal of Business Research, 133*, 285-296. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.04.070

Eisenhardt, K.M. and Martin, J.A. (2000), "Dynamic capabilities: what are they?", Strategic Management Journal, Vol. 21 Nos 10-11, pp. 1105-1121.

Fainshmidt, S., Pezeshkan, A., Lance Frazier, M., Nair, A., & Markowski, E. (2016). Dynamic capabilities and organizational performance: a meta-analytic evaluation and extension. *Journal of management studies*, *53*(8), 1348-1380.

Geroski, P., Machin, S., & Van Reenen, J. (1993). The profitability of innovating firms. *The Rand journal of economics*, 198-211.

Giniuniene, J., & Jurksiene, L. (2015). Dynamic capabilities, innovation and organizational learning: Interrelations and impact on firm performance. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, *213*, 985-991.

Gonzalez, R. V. D., & Melo, T. M. (2017). Linkage between dynamics capability and knowledge management factors: A structural equation model. *Management Decision*, *55*(10), 2256-2276.

Guerrero, M., Urbano, D., & Herrera, F. (2019). Innovation practices in emerging economies: Do university partnerships matter?. *The Journal of Technology Transfer*, *44*(2), 615-646.

Harsono, T. W., Hidayat, K., Iqbal, M., & Abdillah, Y. (2024). Creating Sustainable Innovation Performance: A Systematic Review and Bibliometric Analysis. *Sustainability*, *16*(12), 4990.

Hogan, S. J., & Coote, L. V. (2014). Organizational culture, innovation, and performance: A test of Schein's model. *Journal of business research*, *67*(8), 1609-1621.

Hu, L., Wu, P., & Chen, H. (2022). Enterprise innovation performance: bibliometric review and future research trends. *Open Access Library Journal*, *9*(5), 1-15.

Jin, X., Wang, J., Chen, S., & Wang, T. (2015). A study of the relationship between the knowledge base and the innovation performance under the organizational slack regulating. *Management Decision*, *53*(10), 2202-2225.

Karimi, J., & Walter, Z. (2015). The role of dynamic capabilities in responding to digital disruption: A factor-based study of the newspaper industry. *Journal of management information systems*, *32*(1), 39-81.

Lin, Y., & Wu, L. Y. (2014). Exploring the role of dynamic capabilities in firm performance under the resource-based view framework. *Journal of business research*, *67*(3), 407-413.

Martínez-Román, J. A., Tamayo, J. A., Gamero, J., & Romero, J. E. (2015). Innovativeness and business performances in tourism SMEs. *Annals of Tourism Research*, *54*, 118-135.

Mongeon, P., & Paul-Hus, A. (2016). The journal coverage of Web of Science and Scopus: A comparative analysis. *Scientometrics*, *106*(1), 213-228. https://doi.org/10.1007/s11192-015-1765-5

Narayanan, V. K., Colwell, K., & Douglas, F. L. (2009). Building organizational and scientific platforms in the pharmaceutical industry: A process perspective on the development of dynamic capabilities. *British Journal of Management*, *20*, S25-S40.

Pavlou, P.A. and El Sawy, O.A. (2011), "Understanding the elusive black box of dynamic capabilities", Decision Sciences, Vol. 42 No. 1, pp. 239-273.

Schilke, O. (2014), "Second-order dynamic capabilities: how do they matter?", Academy of Management Perspectives, Vol. 28 No. 4, pp. 368-380.

Stek, P. E., & van Geenhuizen, M. S. (2016). The influence of international research interaction on national innovation performance: A bibliometric approach. *Technological Forecasting and Social Change*, *110*, 61-70.

Taghizadeh, S. K., Rahman, S. A., Nikbin, D., Radomska, M., & Maleki Far, S. (2024). Dynamic capabilities of the SMEs for sustainable innovation performance: role of environmental turbulence. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, *11*(4), 767-787.

Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic management journal*, *28*(13), 1319-1350.

Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic management journal*, *28*(13), 1319-1350.

Teece, D. J. (2010). Technological innovation and the theory of the firm: the role of enterprise-level knowledge, complementarities, and (dynamic) capabilities. In *Handbook of the Economics of Innovation* (Vol. 1, pp. 679-730). North-Holland.

Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic management journal*, *18*(7), 509-533.

Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic management journal*, *18*(7), 509-533.

Van Eck, N. J., & Waltman, L. (2010). Software survey: VOSviewer, a computer program for bibliometric mapping. *Scientometrics*, *84*(2), 523-538. https://doi.org/10.1007/s11192-009-0146-3

Wu, L. Y. (2006). Resources, dynamic capabilities and performance in a dynamic environment: Perceptions in Taiwanese IT enterprises. *Information & Management*, *43*(4), 447-454.

Zhang, J., & Wu, W. P. (2013). Social capital and new product development outcomes: The mediating role of sensing capability in Chinese high-tech firms. *Journal of World Business*, *48*(4), 539-548.

Zupic, I., & Čater, T. (2015). Bibliometric methods in management and organization. *Organizational Research Methods*, *18*(3), 429-472. https://doi.org/10.1177/1094428114562629