

YÖNETİM VE ORGANİZASYON ALANINDA GÜNCEL METODOLOJİK YAKLAŞIMLAR

EDİTÖR
PROF. DR. BAHAR YALÇIN

Yönetim ve Organizasyon Alanında Güncel Metodolojik Yaklaşımlar

Editör
Prof. Dr. Bahar Yalçın

İmtiyaz Sahibi
Platanus Publishing®

Editör
Prof. Dr. Bahar Yalçın

Kapak & Mizanpaj & Sosyal Medya
Platanus Yayın Grubu

Birinci Basım
Mart, 2026

Yayımcı Sertifika No
45813

ISBN
978-625-8513-62-2

©copyright
Bu kitabın yayım hakkı Platanus Publishing'e aittir. Kaynak gösterilmeden alıntı yapılamaz, izin alınmadan hiçbir yolla çoğaltılamaz.

Adres: Natoyolu Cad. Fahri Korutürk Mah. 157/B, 06480, Mamak,
Ankara, Türkiye.

Telefon: +90 312 390 1 118
web: www.platanuspublishing.com
e-mail: platanuskita@gmail.com



Platanus Publishing®

İÇİNDEKİLER

BÖLÜM 1.....	5
Çalışma Hayatında Mobbing ve Sessiz İstifa İlişkisi	
Mehtap Şeker	
BÖLÜM 2.....	33
Örgüt Yönetiminde Dijital Dönüşüm	
Emrullah Kıpçak	
BÖLÜM 3.....	51
Otomotiv Kiralama Sektöründe Yapay Zekâ ve Dijitalleşmenin Stratejik Yönetime Etkileri	
Mustafa Çalkan & Server Sevil Akyürek	
BÖLÜM 4.....	85
Trends in Hypertensive Heart Disease in Türkiye from 1990 to 2021: A Joinpoint Regression Analysis	
Arzu Yiğit	
BÖLÜM 5.....	105
The Effects of Digital Literacy Level on Organizational Commitment in Global Healthcare	
Zuhal Kaya	
BÖLÜM 6.....	117
Performans Yönetim Sistemi Adaleti Algısının Çalışan Bağlılığına Etkisi: Nitel Bir Araştırma*	
Osman Gülmüş & Derya Kelgökmen İlic	



BÖLÜM 1

Çalışma Hayatında Mobbing ve Sessiz İstifa İlişkisi

Mehtap Şeker¹

GİRİŞ

Günümüzde hem çalışanlar hem de işverenler açısından baş döndürücü bir hızda değişimlerin yaşandığı bir çalışma ortamı söz konusudur. Pandemi, ekonomik belirsizlikler ve teknolojik yenilikler gibi çalışma hayatını derinden etkileyen bu dönüşümler, çalışanların işlerine ve kurumlarına yönelik tutumlarında da önemli değişimlere yol açmaktadır. Bu değişimlerin en dikkat çekici yansımalarından biri ise “sessiz istifa” (quiet quitting) kavramıdır. Dolayısıyla bu olgunun ortaya çıkmasında etkili olan faktörler, günümüzde giderek artan bir biçimde literatürde ele alınmaya başlanmıştır.

Sessiz istifa, çalışanların bireysel tembellikleri ya da işe karşı isteksizlikleriyle açıklanabilecek bir durumdan ziyade, olumsuz örgüt iklimine verilen pasif bir tepki olarak değerlendirilmektedir. Bu bağlamda sessiz istifa; çalışanların işlerinden tamamen ayrılmadan, yalnızca görev tanımlarında yer alan sorumlulukları yerine getirmeleri ve bunun ötesinde ekstra bir çaba göstermemeleri şeklinde tanımlanmaktadır (Klotz ve Bolino, 2022).

Klotz ve Bolino(2022)’ ya göre sessiz istifa davranışı sergileyenler birincil sorumluluklarını yerine getirmeye devam ederler, ancak örgütsel vatandaşlık davranışları olarak bilinen faaliyetlere katılmaya daha az isteklidirler. Örneğin artık geç saatlere kadar işte kalma, işe erken gelme veya zorunlu olmayan toplantılara katılma gibi eylemleri gerçekleştirmekten kaçınma gibi.

Çalışma ortamlarında görülen olumsuz koşullardan biri örneğin psikolojik yıldırma olarak Türkçe ’de isimlendirilen mobbing eylemidir. Mobbing; çalışanların sistemli bir şekilde maruz kaldıkları baskı, dışlanma, değersizleştirme ve psikolojik olarak yıpratılma sürecini ifade eder (Leymann, 1996). Araştırmalar, mobbingin çalışanların iş doyumunu azalttığını, tükenmişliği artırdığını ve örgütsel bağlılığı zayıflattığını göstermektedir. Örneğin Şakacı, (2018), Alkan ve arkadaşları (2011), Karahan ve Yılmaz (2014)’ın çalışmaları bu araştırmalara birer örnektir.

Mobbinge maruz kalan çalışanlar, çoğu zaman açık çatışma veya işten ayrılma yerine, kendilerini korumaya yönelik olarak duygusal ve davranışsal geri çekilme

¹ Dr. Öğr. Üyesi, Sivas Cumhuriyet Üniversitesi, Orcid: 000-0001-9375-6365

eğilimi göstermektedir. Bu durum, sessiz istifa'nın bir başa çıkma mekanizması olarak ortaya çıkmasına zemin hazırlamaktadır. Çalışan, psikolojik zarar görmemek adına yalnızca asgari düzeyde performans sergileyerek iş yerindeki olumsuz etkileşimlerden uzak durmayı tercih edebilmektedir. Dolayısıyla sessiz istifa, mobbing'in birey üzerindeki etkilerinin dolaylı fakat güçlü bir sonucu olarak değerlendirilebilir. Bu konuda yapılan birkaç çalışmada mevcuttur. Bu çalışmalardan bazıları Ergen, Giliç, Yücedağlar ve İnandi, (2025) ve Galanis, Moisoglou, Katsiroumpa, Malliarou, Vraha, Gallos ve Kalogeropoulou (2024)'e ait olan çalışmalardır.

Bu çalışma, mobbing ve sessiz istifa kavramlarını ele alarak iki değişken arasındaki ilişkiyi ortaya koymak ve mobbing'in sessiz istifa davranışı oluşturmadaki etkisine vurgu yapmayı amaçlamaktadır. Ayrıca, bu iki değişken arasındaki ilişkinin anlaşılmasının, sağlıklı çalışma ortamlarının oluşturulmasına, işyerlerinde etkin insan kaynakları politikalarının geliştirilmesine katkı sağlaması planlanmaktadır. Bu çalışma, mobbing ile sessiz istifa arasındaki ilişkiyi ele alarak, her iki kavramın birbirini nasıl beslediğini ve örgütler açısından ne tür uzun vadeli sonuçlar doğurduğunu incelemeyi amaçlamaktadır. Böylece hem çalışan hem de işveren açısından mobbing ve sessiz istifa'nın yaratabileceği olumsuz koşullar ile ilgili farkındalık oluşturulması hedeflenmektedir.

1. Çalışma Hayatında Mobbing ve Süreci

Mobbing, bir veya birden fazla kişinin başka bir kişiye karşı yürüttüğü düşmanca tutum ve etik dışı yöntemlerle düzenli olarak uyguladığı psikolojik baskı, yıldırma ve sindirme olarak tanımlanmaktadır. Çalışma hayatında mobbing psikolojik şiddet, dışlama, aşağılama, rahatsızlık verme, kişinin özgüven ve motivasyonunu olumsuz etkileyerek mutsuzluğuna sebep olmak için yapılan eylemler bütünüdür. Bu kavram ilk önce çalışma yaşamına dair güvenlik ve sağlıkla ilgili hazırlanan bir raporda Leymann tarafından değerlendirilmiştir (Akdeniz, 2003)

Leyman mobbing kavramını, çalışanlar arasında görülen ve aynı tarzda sergilenen uzun dönemli düşmanlık içeren saldırgan davranışlar olarak kavramlaştırmıştır (Tınaz, 2006: 14). Bu bağlamda mobbing, işyerlerinde bir veya daha fazla çalışan tarafından başka bir çalışana ya da çalışanlara yönelik yürütülen, belirli bir süre aralıklarla devam eden, yıldırma, pasif tutma, işten soğutma, iş yaptırmama veya işten uzaklaştırmayı hedefleyen ve mağdur /mağdurların kişiliğine, mesleki gelişimlerine, sosyal ilişkilerine hatta sağlıklarına zarar verecek kadar kötü niyetli, kasıtlı biri biçimde sergilediği tutum ve eylemlerdir (Mobingle Mücadele Derneği, 2025). Dünyada kullanımları ele

alındığında Mobbing, “Zorbalık”, “Duygusal/sözlü Taciz”, “Gözdağı Verme”, “Psikolojik Taciz” veya “Psikolojik Şiddet/Terör” gibi farklı isimlerle de kullanılmaktadır. Ülkemizde Türk Dil Kurumuna göre “Bezdiri”, “Yıldır kaçır” veya “Yıldırma” anlamlarında kullanırken Hukuk alanında Psikolojik Taciz olarak isimlendirilmektedir (MMD, 2025).

Mobbing süreci rahatsız edici ve kötü niyetli birtakım eylemlerle kendini gösteren, zamanla insanın artık acı hissetmesine neden olan olay ve davranışların belirli bir sarmal şeklinde gerçekleştiği çeşitli kademelerden oluşmaktadır. Bu sürecinin anlaşılabilmesi ilk başta işyerindeki bazen tamamen olumsuz olarak gerçekleşen bazen de sadece normal bir etkileşim olarak gelişen davranışların belirlenmesi ile mümkün olabilir (Tınaz, 2006: 16)

Türkçe ’de işyerinde meydana gelen ve “zorbalık veya yıldırma” sözcükleriyle kavramlaştırılan “mobbing” hiyerarşik yapılı, kontrolün daha az olduğu örgütlerde daha çok rastlanan ve özellikle güçlü olan tarafın diğerlerine psikolojik yollarla, uzun ve sistemli olarak uyguladığı baskı, psikolojik saldırı ve yıpratmaya yönelik eylemlerdir. Örneğin haksız suçlamalar, dedikodularla saygınlığı zedeleme, aşağılama veya şiddet uygulayarak çalışanı işini bırakmaya zorlamak gibi çeşitli kötü niyetli girişimlerdir (Türkiye Psikiyatri Derneği, 2025). Bu girişimlerden başka kişiyi sosyal olarak dışlamak, eleştirmek, ikiyüzlü eylemlerde bulunmak, alay etmek, korkutmak, görev konusunda aşırı ve zor sorumluluklar vermek, iftiraya maruz bırakmak, cinsel saldırıda bulunmak ve haksızlık yapılarak görevini sonlandırmak gibi eylemler mobbing olarak değerlendirilebilir (Gürbüz ve Güldal, 2019: 17). Bu açıdan ele alındığında “Mobbing” sosyoloji, hukuk, psikoloji ve işletme yönetimi başta olmak üzere birçok disiplinin üzerine çalıştığı bir konudur (TPD, 2025).

Türkçedeki bu “yıldırma” (Mobbing) kavramı, İngilizcede “mob” kökünden türemiştir. “Mob” sözcüğü yasal olmayan yollarla şiddet uygulayan grup veya çete anlamında İngilizcede kullanılmaktadır. Bir eylem biçimi olan mobbing sözcüğü, psikolojik şiddet, kuşatma, toplu şekilde saldırı veya rahatsızlık/sıkıntı verme anlamlarına da gelmektedir (TPD, 2025).

Pek çok araştırmacı çeşitli davranışları mobbing eylemi olarak ortaya koymuş ve bu davranışların niteliklerine göre yeni modeller geliştirmişlerdir. Örneğin Schlaugat’ın Süreç ve Björkqvist’in Üç Aşamalı Taciz Modeli bunlardan ikisidir. Leymann da aynı şekilde bugün Leymann Tipolojisi” olarak isimlendirilen bir model geliştirmiş ve mobbing davranışı olarak 45 davranış gözlemlemiş, bunları 5 kategoriye ayırmıştır. Bunlar (Gürbüz ve Güldal, 2019: 17-18);

- Kendini gösterme ve iletişime dair saldırılar

- Sosyal ilişkilere dair saldırılar
- İtibara ilişkin saldırılar
- Yaşam kalitesi ve mesleğe ilişkin saldırılar
- Sağlığa dair saldırılar' dan oluşmaktadır.

Mobbing esasında, örgütsel psikolojik şiddeti tanımlamak amacıyla kullanılmaktadır. Bu örgütsel psikolojik şiddetin, bir taciz veya mobbing olarak değerlendirilmesi için sürekli olarak yinelenmesi ve çok uzun bir süre sürdürülmesi gerekmektedir. O halde sadece bir kez gösterilen düşmanca davranış mobbing olarak değerlendirilmemektedir (Gültekin, ?). Mobbing; tüm sektörlerde var olan gücün ya da konumun kötüye kullanılarak sistemli şekilde yürütülen *psikolojik şiddet, psikolojik baskı, ter türlü taciz, küçümseme, tehdit vb.* duygusal saldırılardır. Genellikle mağdurun saygı içermeyen ve tehlikeli bir psikolojik davranışın hedefi seçilmesiyle başlamaktadır. Sonucu itibariyle, saldırgan bir ortam yaratılarak psikolojik şiddete maruz kalan çalışanın istifaya zorlanması sürecidir (Ekinci, 2018).

1.1. Mobbing Türleri

Mobbing, çalışma yaşamında yer alan bireylere üstleri, iş arkadaşları veya astları tarafından sistemli biçimde yürütülen her türlü kötü eylem, tehdit, şiddet, küçümseme gibi davranışlardan oluşmaktadır (Mmd, 2025). Mobbing olarak nitelendirilen bu davranışlar doğrudan ve dolaylı olarak ortaya çıkmaktadır. Doğrudan davranışlar, mobbinge maruz kalanı rezil etmek ve küçük düşürmek için yapılan açık ve sözlü duygusal saldırılardan oluşurken çalışma ortamındaki hiyerarşik düzen içinde dikey ve yatay olarak uygulanmaktadır (Gültekin,? :17). Yani mobbing kişiler arasında farklı konuma sahip olanlardan kaynaklanabildiği gibi aynı konuma sahip olan kişilerin eylemlerinden de kaynaklanabilir. Bu özelliğinden dolayı mobbing: Dikey yani hiyerarşik ve yatay yani fonksiyonel mobbing olarak ikiye ayrılmaktadır. Dikey yani hiyerarşik mobbing, alt ve üst kademe arasında gerçekleşen davranışları, yatay yani fonksiyonel mobbing ise aynı statüdeki çalışanlar arasında gelişen mobbing davranışlarını içermektedir (Gürbüz ve Güldal, 2019: 37).

Dikey mobbing 'de üst astına veya ast üstüne kötü davrandığında; yatay mobbing ise, eylem örgüt içinde ortaya çıkan kurmay-fonksiyonel ilişki içinde olanlar arasında gerçekleşir. Dikey mobbing de astan üstüne yöneltilmiş mobbing türünde, çalışanlar kendi aralarında anlaşmış olarak üstlerine yönelik kötü muamelede bulunurlar. Fakat bu çok da rastlanan bir durum değildir (Gültekin, ?). Buna dolaylı mobbing de denilmektedir. Bu tür kötü muamelede çalışan ya da çalışanlar yöneticilerinin verdikleri görevleri uygulamayarak/verilen işleri

savsaklayarak ya da daha yetkili bir yöneticiye şikâyetle bulunarak üstünü zor durumda bırakmaya çalışabilirler. Ancak bu tür kötü muameleler sık rastlanılan örnekler değildir (Demirci, 2021).

Bu eylemlerden başka çalışanların yeni yöneticiyi kabul etmemesi, eski yöneticiye daha bağlı hissetmeye devam etmeleri veya çeşitli kıskançlıklar gibi sebeplerle de mobbing davranışları ortaya çıkabilir (Ekinci, 2018). Aşağıdan yukarıya doğru uygulanan mobbing genellikle; dedikodular, olumlu işleri üste iletmeyip, olumsuz olanları bildirme, işleri geciktirme veya sabote etme şeklinde gerçekleşmektedir (Gültekin, 25).

Düşey mobbingde çalışma ortamında üst kademedekilerin sahip oldukları kurum gücünü; astlarını aşağılayarak, onları kurumundan dışlayarak kullanması söz konusudur (Demirci, 2021). Yukarıdan aşağıya doğru gerçekleşen düşey mobbing, mobbing türleri içerisinde en çok rastlanan mobbing şeklidir. Hiyerarşik yapı bulunan örgütlerde alt, orta ve üst kademe şeklinde bir yapı yer almaktadır. Genellikle kurumlar da bu şekildeki hiyerarşik yapılardan oluştuklarından dikey mobbing türüne bu kurumlarda daha çok rastlanmaktadır (Gürbüz ve Güldal, 2019: 37-38).

Yatay mobbing ise örgütlerde eşit statüde yer alan çalışanlar arasında görülmektedir. Özellikle iş ortamında fonksiyonel ilişkilerin olduğu durumlarda daha sık karşılaşılır. Bu yüzden bu mobbing türüne fonksiyonel mobbing de denir. İşyerine sonradan gelen, mevcut çalışma koşullarına uyum sağlayamayan, kendini daha üstün gören ve düzeni bozmaya uğraşan çalışanlarca, aynı statüde olan çalışanlar bu mobbing davranışlarına daha çok maruz kalmaktadır. Yatay mobbingde bir çalışanın diğer bir çalışana uyguladığı mobbing türü nadirdir. Genelde aynı statüde olan birden fazla çalışan birlikte hareket ederek başka bir çalışana mobbing uygulamaktadır (Gürbüz ve Güldal, 2019: 39-41). Bu mobbing şekli, örgütsel hiyerarşi içinde yer alan ve aynı konumda bulunanlar arasında genellikle kıskançlık ve çekememezlikten kaynaklanmaktadır (Gültekin, ? : 26).

Bu türler dışında genellikle mobbingin uluslararası alanda gözlemlenen özel bazı türleri de vardır: Örneğin Boş masa ve dolu masa mobbingi gibi. Boş masa mobbinginde mağdurlara hiçbir iş ve görev verilmez veya çalışmak için ihtiyaç duydukları kaynaklardan mahrum bırakılırlar, bu da iş yerindeki varlıklarını tamamen anlamsız hale getirir veya profesyonel seviyelerinin çok altında iş görevleri almalarıyla sonuçlanır. Dolu masa mobbingi türünde ise mağdur iş görevleriyle, kısa süreli randevularla boğuşur, sağlığına zarar veren görevleri yapmaya zorlanır, yıllık izin alması, her iş gününün sonunda dinlenme süreleri veya hatta öğle yemeği molası vermesi yasaklanır(akt Pedric, 2023).

Görüldüğü üzere literatür incelendiğinde mobbingin ulusal ve uluslararası alanda çok fazla türü bulunmakla birlikte en çok rastlanan şekli bireyin iş ortamındaki huzurunu hedef alan dedikodulardır. Dedikodu yapılması ve çalışanın bunu hissetmesi çalışan açısında özgüven zedeleyen davranışlardır. Bir başka mobbing türü çalışanın kişisel farklılıklarından kaynaklanmaktadır. Bu kişisel farklılıklar örneğin kişinin bakış açısı, dini, dili, ırkı, yaşam stili ve kıyafet farklılıkları olabilir. Bu farklılıklardan kaynaklı kişinin dışlanması; sessizleşmesi ve kurumu bağlılığının azalması gibi durumlar gerçekleşebilir. İş hayatında en çok rastlanan mobbing örneklerinden bir başkası da bireyin işlerinin devamlı olarak eleştirilmesi, işinde yetersiz ve tecrübesiz bulunmasıdır. Bu durumlara maruz kalan çalışanlar işinde övgü alamadıkları için hem özgüvenlerini kaybetmekte hem de iş hayatından kendilerini dışlamayı seçmektedir. Sonuçta mobbingin her türü özgüven eksikliği, stres ve kaygı, mutsuzluk ve başarısızlık gibi duygu ve algı bozukluklarını beraberinde getirmektedir (Kadem, 2024).

Mobbing ortamı ile mobbingless çalışma ortamı farkı

Mobbing iş yerlerinde gerçekleşen her olumsuz davranışı mobbing olarak değerlendirmemek gerekmektedir. Bir defalık yapılan fiziki şiddet, hakaret içeren söz ve eylemler, kriz atakları ve stres gibi olumsuzluklara dayanan aynı zamanda sürekliliği olmayan eylemler ile işyeri dışında karşılaşılan davranışlar birer mobbing davranışı değildir (Demirci, 2021).

Olumsuz olarak kabul gören bir davranışın mobbing olabilmesi için, işle alakalı olması, sistematik olarak yürütülmesi, tekrarlanıp süreklilik göstermesi, bilerek/isteyerek ve kasıtlı olarak gerçekleştirilmesi, kişilik haklarına zarar vermesi, işten ve işyerinden uzaklaştırmanın olması, yıldırma çabalarının bulunması, baskı altına alınma ve mağdur kişinin sağlığında ve iş performansında gözlemlenebilir kayıpların ortaya çıkması vb. eylemlerin yürütülmesi gerekmektedir. Ayrıca mobbing açıkça anlaşılabilir olabileceği gibi gizli ve üstü kapalı şekilde de yürütülebilir (Demirci, 2021).

İş yerindeki maruz kaldığınız örneğin belirli şu davranışlar mobbing eylemi olabilir (Kadem, 2024):

- Huzursuz edilmek,
- Çalışma arkadaşlarınızın önünde aşağılayıcı davranışlara maruz kalmak,
- Tecrübenizin ve eğitiminizin üstünde görevler almak,
- İşiniz veya bireysel davranışlarınız amaçsızca sürekli raporlanıyorsa,
- İşyerinde dedikodunuz yapıyorsa,
- Ayrımcılığa maruz kalıyorsanız,

- İş ortamında etkinlikler yönünden dışlanmak,

Fakat yaşanan bu durumların mobbing olarak değerlendirilebilmesi için bir süre tekrarlanması gerekmektedir. Yani tek seferlik yaşanan bu ve benzeri olumsuz durumlar mobbing olarak nitelendirilemezler (Kadem, 2024).

Mobbingin yaşandığı veya sağlıklı bir iş ortamı kıyaslandığında ikisi arasındaki farklılıklar şu şekilde özetlenebilir (İşman, 2019: 19);

- Mobbingin olduğu iş ortamında işyerindeki, ilişkiler belirsiz, sağlıklı çalışma ortamında ilişkiler, rol ve iş tanımları açıktır.

- Mobbingin var olduğu ortamda işbirlikçi olmayan ilişkiler hâkim iken, sağlıklı çalışma ortamında işbirlikçi ilişkiler vardır.

Mobbing ortamında ileriye görmek imkânsız, sağlıklı çalışma ortamında ortaklar vardır ve ortaklarla paylaşım söz konusudur.

- Mobbing ortamında örgütsel aksaklıklar olurken, diğer ortamda sağlıklı bir örgüt yapısı görülmektedir.

- Mobbingin yaşandığı ortamda uzun süren ve etik olmayan tepkiler varken diğer ortamda bazen çatışmalar olabilir.

- Mobbing ortamında stratejiler anlamsızdır, diğer ortamda stratejiler açıktır.

- Mobbing ortamında, çatışmanın varlığı reddedilir veya gizli tutulurken sağlıklı olanda tartışmalar ve çatışmalar açıktır.

- Mobbing ortamında dolaylı iletişim varken diğerinde doğrudan iletişim mümkündür.

1.2. Mobbingin Aşamaları

Literatürde Leymann yine mobbing sürecinde beş aşama olduğunu belirtmiştir. Bunlar: (İşman, 2019: 19).

Anlaşmazlık aşaması: Mobbing sadece bir çatışma olarak nitelendirilir. Tam olarak mobbing olarak değerlendirilmez ama mobbinge dönüşme ihtimali vardır.

Saldırganlık aşaması: Saldırganlık içeren eylemler ve psikolojik saldırılar yavaş yavaş mobbinge dönüşmeye başlayacaktır.

Kurumsal güç aşaması: Yönetim, yaşananları yanlış yargılayarak ve negatif döngüde devreye girerek mobbinge maruz kalanı, örgütlü bir güçle karşı karşıya bırakılabilir.

Tanımlanma aşaması: Bu son aşamada mobbinge uğrayan birey ‘kural tanımaz’, ‘muhalfe’ veya ‘ruhsal problemleri olan biri’ olarak tanımlanabilir.

Sürecin sonunda örneğin işten atılma, erkenden emeklilik veya yer değişikliğine zorlanma gibi durumlarla karşı karşıya kalmak mümkündür.

İşten çıkarılma aşaması: Bu aşamada yaşanan olayın yarattığı keder nedeniyle, travma sonrası stres bozukluğu oluşabilir.

1.3.Mağdurun Alacağı Önlemler ve Çözüm Önerileri

İşyerlerinde mobbinge maruz kaldığını hisseden kişi ilk olarak neyin içinde bulunduğunu sakince düşünerek sağlıklı bir şekilde durumunu değerlendirmelidir. Kişi yaşanan süreçte işyerinde mobbinge maruz kaldığı kanaatine varırsa önlemlerini şu şekilde alabilir (ÇSGB, 2017);

- Kişi, öncelikle çatışmadan kaçınarak sakin olmalı
- Mobbing üst yönetimden gelmiyorsa durumu üst yönetime bildirmeli
- Mobbinge uğradığına dair delilleri örneğin yazışma, not, mesaj, e-posta gibi bilgi ve belgeleri saklamalıdır.
- Yaşanılan mobbinge ilgili günlük tutulabilir
- Yaşanılan sürece tanık olan meslektaşları ile görüşmelidir.
- Kişi, sendikaya üye ise olduğu sendikadan yardım talep etmelidir.
- Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı' (ÇSGB)'nın birimi ALO 170'i arayarak, işyerlerinde mobbing konusunda uzmandan destek almalıdır.
- Kişi, gerektiğinde tıbbi ve hukuki yardım almalıdır.
- Mobbingi işyerinde çözemediği takdirde konuyu yargıya götürmelidir.

1.4. Mobbing Sürecinde Rol Alan Taraflar

Mobbing, din, dil, kültür farkı gözetmeksizin hemen hemen bütün meslek gruplarında ve iş yaşamında karşılaşılan bir durumdur. Mobbing sürecinde var olan kişileri tanımlamak çok zordur. Eğer hiyerarşik bir mobbing türünden bahsediyorsak, genellikle daha üst pozisyonda olan ve karar verici rolünde olan yöneticiler, işletme sahibi olanlar fonksiyonel mobbingden bahsederek aynı pozisyonda bulunan çalışma arkadaşları mobbing uygulayıcılar olabilmektedir (Gülbüz ve Güldal, 2019: 39-42).

Kimler mobbing gerçekleştirir?

Bu kişilerin antipatik olduğu, aşırı denetleyici, korkak/sinirli, daima güçlü olmak isteyen, kötü niyetli olmaktan çekinmeyen, toplumsal bağları zayıf, korktuğu kişileri denetim altında tutmak için gücünü kullanmaktan çekinmeyen,

egosu yüksek kişiler olduğu belirtilmektedir. Bu kişiler bencil olan, kendi kurallarını işyerinin kurallar haline getirmeye çalışan bunun içinde her türlü baskı ve şiddeti uygulamaktan kaçınmayan, bu amaçla disiplin kurmaya çalışan, korku yaratarak egemenlik kurmayı hedefleyen bireylerdir. Aynı zamanda bu kişiler ön yargılıdır ve bireyin etnik dinsel vb. özelliklerini mobbing için gerekçe gösteren bir tutum içindedirler (TPD, 2025).

Kimler mobbinge maruz kalır?

Mağdur olanların çoğunlukla akıllı/yetenekli/yaratıcı olan, başarılı, dürüst, güven duyulan, politik olmayan, destekleyici bir iletişim tarzını ve işlerini benimseyen, meslek etiğine uyan kişiler olduğu gözlenmektedir. Genellikle çalışanların yöneticilerden çok daha fazla mobbinge maruz kalmaktadır (TPD, 2025). Ayrıca mobbing taraflarını da şu şekilde sıralayabiliriz (Gürbüz ve Güldal, 2019: 39-43):

- uygulayan/uygulayanlar (saldırganlar/tacizciler),
- mağdur (kurbanlar),
- izleyiciler

Literatürde mobbing uygulayanlara “yıldırmaacılar” da denilmektedir. Birçok tipte yıldırmaacı vardır. Bunlardan bazıları aşağıda verilmiştir (Gürbüz ve Güldal, 2019: 39-43):

- | | |
|---|--------------------------|
| - Narsist Yıldırmaacı | - Paranoid Yıldırmaacı |
| - Hayal Kırıklığına Uğramış Yıldırmaacı | - Borderline Yıldırmaacı |
| - Hiddetli, Bağırmaacı | - A sosyal Yıldırmaacı |
| - İki Yüzlü Yılan Yıldırmaacı | - Megaloman Yıldırmaacı |
| - Tesadüfi Yıldırmaacı | - Pusuda Yıldırmaacı |
| - Dalkavuk Yıldırmaacı | - Zorba Yıldırmaacı |
| - Korkak Yıldırmaacı | - Hırslı Yıldırmaacı |

1.4. Mobbingin Nedenleri

Mobbing sadece bireysel bir sorun ya da işyerinde kişilere odaklı bir sorun değildir. Mobbing aynı zamanda 1970’li yıllardan sonra gelişen ekonomik değişimin, işyerlerindeki çalışma ortamının niteliğinde yarattığı değişikliklerin, kapitalist sistemin kar anlayışının ve rekabetin, esnek üretim tarzlarının yarattığı, güvencesiz istihdam biçiminin geliştirdiği bir durum olarak da görmek

gerekmektedir. Bu ekonomik ve politik çerçevede yaşanan krizler, bu krizlerin yarattığı işsizlik, aşırı çalışma mobbing davranışlarının artmasına zemin hazırlamaktadır. Bu açıdan ele alındığında “mobbing” ırk, sınıf ve cinsiyete dayalı eşitsizliklerin olduğu bir süreç olarak görülmektedir (TPD, 2025).

İşyerinde gerçekleşen mobbing eyleminin tek bir sebebi bulunmamaktadır. Aslında pek çok faktör mobbingin ortaya çıkmasında bir etken olabilir. Bireyler açısından aslında ilk olarak iki taraf arasında bir anlaşmazlık ortaya çıkmaktadır. Sonra kurban itaat etmeyi reddettiği için karşı taraf buna öfkelenir ve öfkelenen bu mobbing aktörü eyleme geçer. Mağduru itaat etmesi ve kendine bağımlı hale getirmek için onun özsaygısına / özgüvenine saldırıda bulunur. Böylece, kurbanın özgüveni zedeleyerek kendine karşı saygılı olmaya zorlar ve onu kendisine koşulsuz itaat eden biri haline getirmeye çalışır (Tutar, 2004: 109). İşyerinde tacizin, yani mobbingin nihai amacı, çalışanı iş sözleşmesini feshetmek isteyeceği bir duruma getirmektir (Petric, 2023: 1).

Örgüt açısından ise hangi davranışların kabul edildiğini ya da reddedildiğini örgütün kültürü ve iklimi belirlemektedir. Örgüt ikliminin iyi işlemediği örgütlerde çalışanlar arasındaki iletişim ağı ve sosyal ilişki düzeylerinin zayıf olduğu gözlenmiştir. Yöneticilerinin eşit ve adil oldukları, liderlik özellikleri taşıdıkları örgütlerde, mobbing eylemleri kontrol altına alınabilir. Mobbing eylemlerini engelleyebilmek için, örgütlerde var olan belirsizliklerin giderilmesi gerekmektedir. Görev tanımları açık olmalı ve sorumluluklar belirlenmelidir. Yönetimde şeffaflık olmalı ve çalışanları kararlara katılması sağlanmalıdır. Mobbing uygulayanlar genelde ilgi eksikliği olan, övülme ihtiyacı olan, aşırı bir benlik algısı içinde olan ve kendi yetersizliklerini görmezden gelinmesi için mobbinge başvuran bireylerdir (Gül, 2009: 517).

Dünya Sağlık Örgütü de mobbingin ortaya çıkmasını kolaylaştıran iş ortamlarının özelliklerini tanımlamıştır. Rol tanımlarının iyi yapılmadığı, iş birliği ve dayanışmanın olmadığı iş ortamların mobbinge yatkınlık yarattığı özellikle mevcut sorun ve çatışmaların uygun problem çözme yöntemleriyle çözülmemesi ve hatta gizlenmesinin bunu artıran etkenler olduğu görülmektedir (TPD, 2025). O halde mobbingin pek çok nedeni bulunmaktadır. Bu nedenlerden diğerleri: (Yiğit, 2023) kötü yönetim ve hiyerarşi, zayıf liderlik, stresli çalışma ortamı, ekip ruhu eksikliği, kişisel rekabet olabilir.

Genel olarak mobbing oluşumuna yol açacak nedenler: mağdurlardan ve yıldırımacılardan kaynaklanan kişisel nedenler, işyerinde var olan yönetsel yapıdan kaynaklanan nedenler ve bunların dışında kalan diğer nedenlerdir (Gülbüz ve Güldal, 2019: 56). Bu bağlamda mobbinge ilgili işyeri kaynaklı

sebepler: işyerindeki rekabet ve hedef belirleme eksikliği vb. unsurlar, iletişim problemleri ve iş yükünün dengesiz dağıtılması gibi. Yönetimsel Sebepler: Yöneticilerin eğitimi ve liderlik becerileri gibi. Bireysel Özellikler yani Sebepler: Mobbing uygulayanların genelde zayıf karakterli, narsist kişilik özelliği olan, antipatik davranan bireyler olması gibi. Öte yandan, mobbing mağdurlarının fark edilebilir kişilik özellikleri olmamakla birlikte, genelde çalışmayı seven, vasıflı, sosyal, dürüstlüğe önem veren, yeniliklere açık kişiler olduğu bilinmektedir (Yiğit, 2023).

Sistematiik yapılmayan kabalık, nezaketsizlik gibi eylemler mobbing değildir. Örneğın; tayin ve geçici olarak yapılan görevlendirmeler, işten çıkartılma mobbing değildir. Leymann genel olarak insanların mobbing davranışları sergilemesinde dört neden belirtmektedir. Bunlar; grup kurallarını kabul etmeye zorlamak, sevmediğı kişiden kurtulmak, canı sıkılıyor diye haz peşinde koşmak ve önyargıları artırmak olarak özetlenebilir (İşman, 2019: 19).

1.5. Mobbingin Sonuçları

Psikolojik taciz olarak da isimlendirilen mobbing, çalışma hayatında birçok çalışanın karşı karşıya kaldığı problemlerden biridir. Bu sorun yalnızca işverenin çalışana uyguladığı kötü muamele değil, çalışanlar arasında da gerçekleşebilecek bir eylemdir. Bu eylem çalışanı yıpratır, iş arkadaşlarının yanında küçük düşüren, baskı hissetmesine neden olan ve psikolojik sorunlara sebep olan bir süreçtir hatta çalışanı istifaya bile zorlamaktadır. Çalışan için çalışma ve özel hayatta büyük problemlere neden olmaktadır (Kadem, 2024). Bu bağlamda bu eylemin etkileri toplum açısından, işveren açısından ve çalışan açısından değerlendirilmelidir.

Mobbingin toplum açısından yaratabileceğı etkileri: mobbinge uğrayanların sağlık harcamalarında artış gibi ya da erken emeklilik eğilimi dolayısıyla da sosyal, sağlık ve emeklilik sigorta sistemleri üzerindeki yük de artışlar gözlenebilir. Örgütler açısından etkileri: örgütler çalışma ortamındaki gerçekleşen bu tarz mobbing eylemleri nedeniyle ciddi boyutlarda ekonomik zararlar karşı karşıya kalabilirler. Örneğın çalışanın işi bırakmasına bağlı olarak ortaya çıkabilecek kıdem veya emeklilik tazminatları, vasıflı işgücünün kaybı, yüksek iş devir hızı, yeni çalışanı işe alma süreçlerinin ve işe alınanların eğitimi için yapılacakların maliyetleri vb. Bu zararlardan ziyade asıl problem örgüt kültürü içinde örgütün yıllarca geliştirdiğı değerlerin zarar görme ihtimalidir. Örgütsel imajı zedelenen işyerleri, çalışacak tecrübeli, yetenekli ve vasıflı çalışan bulmakta zorluk yaşayacaktır. Mobbing kurbanı açısından etkileri: Bu tarz eylemler çalışanlar üzerinde fiziksel ve psikolojik açıdan ciddi sonuçları

beraberinde getirmektedir. Sonuçları, bireylerin şiddete dayanma yeteneğine bağlı olarak değişiklik göstermekle birlikte bu eylemlerin ortak ve en önemli sonucu her maruz kalanın bundan zararlı çıkmasıdır. Nitekim uğranılan zarar sadece kurbanı değil onun ailesini de etkiler (Mercanlıoğlu, 2010: 40). O halde mobbingin örgütler açısından, mağdur açısından, yönetim açısından ve toplum açısından sonuçları çeşitli ve karmaşıktır ve bunlar daha geniş açıdan şu şekilde değerlendirilebilir;

Örgütler Açısından Sonuçları

Örgütlerde stresin ortaya çıkmasına sebep olan unsurları ele alan çalışmalar, çalışma ortamında gerçekleşen mobbingin işyerleri ve çalışanlarının sağlık, verimlilik ve huzurunu etkileyen önemli bir faktör olduğunu göstermiştir. Mobbinge uğrayanlar iş yerinden soğuyacak, işe gitmemek için farklı farklı bahaneler ileri süreceklerdir. İşe devamsızlıklar, sağlık raporları ve mazeret izinlerinin artmasıyla çalışanın işteki performansı azalacak ve verimlilik düşüş gösterecektir. Mobbing bu tarz olumsuzlukların yanında çalışanın örgütüne olan bağlılığını da azaltacaktır. Çünkü işine ve işyerine yabancılaşan çalışan kendisi ile örgütü arasındaki bağın zayıfladığını hissedecektir. Kişisel olarak çalışanın karakterinde de mobbing ağır tahribatlar bırakacaktır. Mağdurun kendine olan güveni yok olacak, tükenmişlik algısı baş gösterecektir (Gürbüz ve Güldal, 2019: 67)

Yaşanan mobbing olaylarının, kişi açısından olduğu kadar örgüt açısından da önemli ve yıkıcı sonuçları vardır. Bunlardan en önemlisi ekonomik nitelikte olan zararlardır. Tecrübeli personelin işten çıkması sonucunda yeni personel alımları ve eğitim giderleri artacaktır (Gürbüz ve Güldal, 2019: 69). İş devamsızlıkları, iş devir oranı artışı, iş performansı düşüklüğü, örgütsel bağlılıkta düşüş, ağır stres ve tükenmişlik algısı, fiziki sağlık problemleri, aile yaşantısının da olumsuz etkilenmesi gibi sorunlar da meydana gelecektir. Sektörler içinde özellikle sağlık ve hizmet sektöründe mobbing öne çıkmaktadır. İş temposu ile iş yükünün yoğun olduğu ve insan ilişkilerinin ağırlıklı olduğu bu sektörler daha riskli görülmektedir. Bütün bu olumsuzluklar nedeniyle işletmeler mobbingle savaşmak için zaman ve para harcamak zorunda kalacaklardır. Mobbing aynı zamanda işletmenin kapasitesini, çalışanların ve işletmenin verimliliğini, çalışanın işine ve örgüte olan bağlılığını, üretkenliği ve örgütün genel imajını da olumsuz etkileyebilir (Yiğit, 2023).

Maruz Kalan Bireye İlişkin Sonuçlar

Mobbinge maruz kalan ve ruhsal/ fiziksel sağlığı bozulan kişinin tedavi masrafları ve işten ayrıldığı için ortaya çıkan gelir kaybı mobbingin kişi açısından

ekonomik boyutudur. Sosyal boyutu ise mobbing uygulanan kişinin öncelikle sosyal imajı zedelenir. İşyerinde dışlanan ve mesleki itibarını yitiren kişi, zamanla aile ve sosyal çevresindeki yerini de yitirecektir. Kişinin fiziki ve psikolojik sağlığında meydana gelen zararlar, sosyal ve ekonomik sonuçların verdiği zararlardan çok daha ağırdır (Gürbüz ve Güldal, 2019: 68).

Mobbing eyleminin türü, süresi ve ağırlığıyla ilgili olarak çalışan üzerinde pek çok psikolojik rahatsızlık meydana gelebilir. Örneğin sıkıntı, sinir, olumsuz düşünme, uyku bozuklukları depresyon ve anksiyete belirtileri, davranış ve uyum bozuklukları ve panik ataklar gibi anksiyete bozuklukları, ortaya çıkmasında ve devamında ruhsal etkenlerin rol oynadığı psikosomatik hastalıklar (cilt hastalıkları, hipertansiyon vs.) görülebilir. Bunun yanında alkol, madde ya da ilaca yönelme olabilir yani madde kullanım bozuklukları gelişebilir. Fakat en önemlisi de bireyin fiziki bütünlüğüne zarar veren, çaresizliğine sebep olan ve en ciddi ruhsal sorunlardan birisi olan “Travma Sonrası Stres Bozukluğu” na neden olabilir (TPD, 2025). O halde mobbing davranışı mağdurda, mesleki bütünlüğü zedeleyen, benlik algısına zarar veren, paranoyaya sebep olan, özgüvenini zedeleyen, huzursuz hissettiren, korku, utanma, endişelenme, öfkelenme, ağlamak, uyuyamamak, depresyon, tansiyon, panik ataklar gibi çeşitli fiziksel ve psikolojik sağlık sorunlarına neden olabilen bir süreçtir (Akdeniz, 2023).

Toplum Açısından Sonuçları

Mobbingin ortaya çıkardığı sağlık sorunları ile oluşan sağlık harcamaları, istihdam yetersizliği, sigorta giderleri, bireylerin yeteneklerinin altında iş gördürülmelerinden kaynaklanan vergi giderleri, devletin verdiği yardımlara ilişkin taleplerin ve erken yaşta emekli olma oranlarının artması gibi ekonomik külfetler toplum açısından oluşturduğu sonuçlardır (Gürbüz ve Güldal, 2019: 72)

2.Sessiz İstifa Kavramı

Sessiz istifa, çalışanın sessizce işe giderek bir istifa mektubu vermesi yani işi bırakması demek değildir tam tersi, çalışanın yavaş ve gizli bir şekilde işteki görevlerinden soğuması ve görevlerini yerine getirmekle ilgili isteksizliğidir. Örneğin, çalışan zihinsel olarak kendisini geri çekerek rollerinde tam kapasiteyle çalışmak yerine gösterdiği çabayı azaltır. Sessiz istifada sadece mesailerine uyan, iş dışında işiyle ilgilenmeyen veya iş dışındaki işle alakalı zorluk ya da fırsatlar için gönüllü olmayan bir çalışan profili söz konusudur (Morrison-Beedy, 2022).

Sessiz istifa kavramı özellikle Z kuşağı için yeni bir kavramdır ve çalışanın işinin kişisel yaşamının merkezinde olmaması gerektiğine dayanmaktadır. Böyle düşünen çalışanlar fazladan bir çaba veya katkı sağlamadan işlerini yapmayı daha

uygun bulmaktadır. Bunu yaparak, çalışanlar iş ve yaşam dengelerini yeniden düzenlediklerini ve işteki memnuniyetlerini devam ettirdiklerine inanmaktadır. İşle ilgili bu asgari düzeyde çaba gösterme fikri örgütsel davranış alanında farklı isimlerle kavramsallaştırılmaktadır (Aydın ve Azizoğlu, 2022: 285). O halde sessiz istifa, çalışanların işlerinde en az seviyede gayret göstermelerini veya iş yerinde beklentilerin sürdürülememesi eğilimini ifade etmektedir. Bu eğilimin arkasındaki asıl fikir, iş-yaşam dengesinin sağlanması gerekliliği, fazla çalışmanın gerekli olmadığı ve çalışanın işinin hayatının merkezinde olmadığı düşüncesidir. Ayrıca, işyerinde en az düzeyde iş yapmayı, kariyerde ilerlemekten vazgeçiş ve işten rahatsız olma kültürünü geliştiren pasif bir direniş halidir (Madell ve Ortiz, 2022). Karaca ve arkadaşlarının (2024) yaptığı çalışmada katılımcılar sessiz istifa algılarının çok fazla çalışmamak, susup bir kenara çekilmek ve psikolojik olarak işten kopuş şeklinde gerçekleştiğini açıklamışlar ve sessiz istifayı çalışanın kendine zarar vermesi ya da çalışanın kendine yaptığı bir haksızlık olarak nitelendirmişlerdir.

Çalışan "sessizce istifa ettiğinde", aslında işten ayrılmaz sadece işine olan duygusal yatırımından ve bağlılığından kendini çeker. Sessiz istifa işe devam etmek ama işini korumak için asgari düzeyde çaba göstermek, mükemmel olmaya çalışmak yerine sadece iş görevlerini yerine getirip daha fazlasını yapmamaktır. Sessizce bu şekilde istifa edenler, başarılı olmaya çalışmazlar ve hemen ihtiyaç duyulmayan görevleri veya teslimatları geciktirebilirler (Madell ve Ortiz, 2022). İşyerleri için bu durum bazı sorunların yaşanmasına neden olabilir. Bu durumda hem örgüt hem çalışan açısından aslında birçok sorunun kaynağı olabilecek bu sessiz istifa davranışını mümkün olduğu kadar hafifletmek hatta ortadan kaldırmak gerekir.

Sessiz istifanın ortaya çıkması; bazıları için sessiz bir sonu, bazıları için çalışanın kariyerine zarar verebilecek şekilde işverene karşı tembellik etmesini, bazıları için de kendini beğenmişlik ve pasif saldırganlığın bir işareti olarak görülmektedir. Ancak sessiz istifa, işyerinin çalışanların fiziksel ve zihinsel ihtiyaçlarını karşılayacak ortam yaratmamalarından da kaynaklanabilir (Çimen ve Yılmaz, 2023: 28).

Sessiz istifa özyönetim teorisi ile ilişkilendirilebilir. Yani çalışanların işi sessizce bırakmalarının nedenlerini daha net ortaya çıkarmak için motivasyon ile organizasyonlarda performans ve refah gibi ikili kaygılar arasındaki bağlantıları ele alan ve sürdürülebilir motivasyonu neyin kolaylaştırdığına ve çalışanlarda gönüllü katılımı neyin ortaya çıkardığını açıklamaya çalışan böyle bir teori sessiz istifa eylemi için bir çerçeve çizebilir (Deci, Olafsen ve Ryan, 2017: 20). Ayrıca

sessiz istifa; sosyal mübadele, kaynakların korunması ve kuşak teorisi gibi başka teorilere de dayandırılabilir (Arar, Çetiner ve Yurdakul, 2023).

Aslında sessiz istifa yeni ortaya çıkmış bir kavram değildir. 2009 yılında bir ekonomist olan Mark Boldger tarafından ortaya atılmış bir kavramdır. Ancak asıl dikkati çekmesi New York’lu Zaid Khan’ın bir Tik tok paylaşımı ile olmuştur. Bu paylaşım mobbing kavramının gündelik yaşamda önemli olmasının önünü açmıştır. Bu kavram işyerinde çalışanın işverenin kendisine tanımladığı saat aralığında iş ile ilgili görevlerine istenilen düzeyde odaklanması ve işi dışındaki zamanlarda ise işten uzaklaşmasıyla ilgilidir. Sessiz istifa, aslında işverenlerin uyguladığı sessiz işten çıkarma kavramının tam zıttı olarak açıklanabilir. Sessiz İşten Çıkarma sessiz istifanın tam tersi iş verenin çalışanına sadece asgari düzeyde maaş ve haklar vererek çalışanın kendi isteğiyle işten ayrılmasını sağlamasıdır. Dolayısıyla sessiz istifa kavramı iş görenin sadece temel düzeyde performans göstererek ve bireysel kapasitesinden tasarruf ederek işyerinde çalışmayı sürdürmesidir (Yıkılmaz, 2022).

2.2. Sessiz İstifanın Neden ve Sonuçları

Çalışanları sessiz istifaya eyleminde bulunmaya iten sebepleri şu şekilde sıralamak mümkündür (Kont, 2025). Pandeminin yarattığı koşullar, özellikle ilk defa işe başlayan çalışanların/kuşakların algısında çalışmanın anlamı ile ilgili olarak yeni soruların tetiklenmesi, çalışanların performanslarının karşılığını görememiş olmaları, mutlu olmayan çalışanların patronunu cezalandırmak istemesi, işverenlerin üretkenlik için baskı yapması, sağlık olmayan işyeri kültürü ve bunun yarattığı ciddi yıpranma.

Sessiz istifa eyleminde bulunan çalışanlar için elbette bazı riskler söz konusudur. Örneğin mesleki ve kişisel gelişimlerin yavaşlayacak olması, kariyerler açısından riskler ve işveren tarafından ilk yaşanan sıkıntıda işten çıkartılacaklar listesine alınmak gibi. Örgüt ve çalışan beklentileri arasında meydana gelebilecek bu tarz boşluklar iki tarafı da devamlı olarak rahatsız eden çatışmalar yaratabilir. Bu bağlamda sessiz istifa örgütler için bir sorun teşkil etmektedir çünkü günümüzde işlerin büyük çoğunluğu, meslektaşlarla dayanışma içinde olmayı ve müşteri ihtiyaçlarını karşılamak için fazladan gayret sarfetmeyi gerektiriyor. Dolayısıyla sessiz istifayı yönetmek, çoğu örgüt yöneticisi için çok daha karışık ve sıkıntılıdır (Kont, 2025).

Arianna Huffington sessiz istifa olgusunun ana dinamiğini küresel stres ve tükenmişlik algısına bağlamaktadır. Bu durum aynı zamanda insanların işleri hakkında nasıl hissettikleri ve işleri ile ilgili olarak alma verme dengesinin sağlıklı işleyip işlemediğiyle ilgilidir. Sessiz istifada pek çok çalışan işyerlerinin

yapılan iş sözleşmesinin kendine düşen payına sadık kalmadıklarından, kendilerine değer verilmediğinden veya önemsenmediklerinden şikâyet eder. Jake Herway'in bir Gallup makalesi ise sessiz istifayla ilgili çok köklü bir nedenden bahsetmektedir. Bu neden de söz verilip tutulmayan marka vaatleridir. Yani örgüt kültürü ile işveren markasının sunduğu vaatler arasında bir koordinasyon eksikliği bulunduğu çalışanlar artık o işyerinde sessizce asgari seviyede çalışmayı tercih edebilirler (Kont, 2025).

Sessiz istifa olgusunu kavramsal olarak çözümlemeye çalışan makaleler yaygın olsa da bu kavramla ilgili öncül nitelikteki nicel ve nitel araştırmalar yakın zamanlarda artış kazanmaya başlamıştır. Bu yüzden örneğin sessiz istifa davranışının sebepleri, belirtileri ve sonuçları ile ilgili görüşler veriye dayalı bazı araştırmaların sonuçlarının yanı sıra kişilerin fikirlerine dayanmaktadır. Bu fikirler de daha çok tükenmişlik, iş stresi, iş doyumsuzluğu, yıldırma, örgütsel sinizm, örgütsel sessizlik gibi konulardaki araştırmaların sonuçlarına dayalı olarak yorumlanmış ve birçok çalışmada sessiz istifa davranışının sebepleri ile ilgili görüşlere yer verilmiştir. İncelenen çalışmalarda örneğin Arar vd., 2023; Atsan, 2023 'ün yaptığı çalışmalarda sessiz istifa davranışının sebepleri ile ilgili birtakım belirlemeler yapılmıştır. Bu çalışmalarda yer verilen sebepleri aşağıdaki gibi gruplandırmak mümkündür (Yılmaz, 2024):

- Kötü Yönetim Tarzı: Liyakatsiz yöneticilerin adil olmayan uygulamaları ve taraflı davranışları, çalışan ile çalışmayı ayırt etmeyen iş düzeni, etik olmayan uygulamalar, mobbinge dönük eylemler, çalışanların takdir edilmemesi, örgütsel desteğin eksikliği, liyakatsiz kademe ilerlemeleri vb.
- Sağlıklı İşlemeyen Örgüt Kültürü/İklimi: Yıkıcı örgüt kültürü, dedikoducu örgüt iklimi, çalışanların değerinin bilinmediği iş ortamı vb.
- Ekonomik Sıkıntılar: Çalışanların ücret adaletsizliği algısı, ek ekonomik hakların tanınmaması, yetersiz iş güvencesi vb.
- Yönetimin Yapı ve İşleyişi: Örgütte açık ve şeffaf bir iletişim mekanizmasının bulunmaması, kariyerde gelişme fırsatlarının eksikliği, uygun olmayan iş talepleri, iş süreleri, ulaşılamaz yöneticiler, çalışanların karar alma süreçlerine katılmaması, demokratik iş ortamının bulunmaması, güvensizlik vb.
- Psikolojik Unsurlar: Örgütün çalışanların refahını göz ardı ettiği görüşü, örgütsel bağlılığın zayıflaması, psikolojik sözleşmenin sonlanması, iş tatmininde azalma, tükenmişlik, iş stresi, iş-yaşam dengesizliği, meslektaşlarla olan sorunlar vb.

Çalışma ortamında karşılaşılabilecek sessiz istifa davranışları genelde şu şekilde gelişme gösterebilmektedir (Yılmaz, 2024: 1400);

1. Performans Düşüklüğü: Toplantılara katılmamak/zoraki katılım, işe geç gelmelerde ve işten erken ayrılmalarda artış, verimlilikte azalma, proje / ekip işlerine olan isteksizlik, kaçınmak, gerekli durumlarda gelen telefonlara yanıtlamamak/ e-postalara bakmamak, inovasyonda azalma, daha uzun molalar / daha sık devamsızlıklar, sorunlara dahil olmamak, gelişim olanaklarını reddetmek vb.

2. Motivasyon Eksikliği: Motivasyon ve bağlılık eksikliği, ekstra rol üstlenmekten kaçınma, işe tutkunluktaki yetersizlik vb.

3. Düşük İletişim: İşyerindekilerle iletişimi asgariye çekmek; sosyal etkinliklere katılmamak, yardımlaşmamak, örgüt ve iş ortamı aleyhinde düşünce/yorumlar ve konuşmalar, meslektaşlarından uzaklaşmak, belirgin bir küskünlük tavrı takınmak vb.

Kobal ve Batı (2022) ise işyerlerinde çalışanların sessiz istifa eyleminde bulunma nedenlerini şu şekilde özetlemiştir;

- Çalışanların değer göremediğini hissetmesi,
- Ast üst ilişkilerinin açık, şeffaf ve anlaşılır olmadığı algısı,
- Çalışma ortamındaki iletişimin eksikliği,
- Çalışanın kendisine uygun iş tanımında yer almadığını düşünmesi,
- Bireysel, mesleki ve teknik alanlarda gelişim imkanlarının işyerinde yeterince bulunmadığı algısı,
- Çalışanların performanslarında yaratıcılığını yeteri kadar kullanamadığını düşünmesi,
- Çalışanların kabiliyetlerinin yeteri kadar desteklenmemesi,
- Yeni çalışma modellerinin örgütte karışıklık oluşturmaları ve herhangi bir kültürün örgütte oluşturulamaması gibi.

Çalışanın sessiz istifa eyleminde bulunmasının ardında görüldüğü üzere çeşitli faktörler yer almaktadır. Bunlar arasında temelde çalışanın psikolojisi, iş ortamı, yöneticiler, patronlar ve iş arkadaşlarıyla yaşanan sıkıntılar, çalışma ortamındaki iletişimsizlikler gibi birçok faktör yer almaktadır (Atsan, 2023: 139)

Sessiz istifa davranışı yukarıda ifade edildiği üzere nasıl ki birçok faktörden etkilenerken meydana geliyorsa sessiz istifa eylemi de beraberinde bazı sonuçları

getirmektedir. Bu sonuçlar bireysel, grupsal, örgütsel ya da toplumsal düzeyde gerçekleşmektedir. Sessiz istifa eyleminin oluşturduğu sonuçlar arasındaki en önemli başlıklar şunlardır (Yılmaz, 2024):

- Sessiz istifa davranışı çalışanlar arasındaki iletişimi/iş birliğini/takım çalışmasını olumsuz etkilemektedir.
- Sessiz istifa örgüt kültürüne/iklimine zarar verebilir.
- Çalışanların sessiz istifası personel devir hızında artışa sebep olabilir.
- Sessiz istifa çalışanın kariyer planlamasına zarar verebilir.
- Sessiz istifa davranışı sergileyen çalışanın davranışları diğer çalışanları olumsuz etkileyebilir.
- Uzun vadede örgütün gelişmemesine, ilerlememesine ve sorunlara çözüm üretmemesine sebep olabilir.
- Örgütsel öğrenme yeterinde gelişemeyebilir.

Sessiz istifanın bu genel sonuçlarının dışında çalışan ve işveren için ortaya çıkardığı sonuçlarını Kont (2025) şu şekilde ifade etmektedir;

- Sessiz istifa sürecinde çalışanın işyerinde denge ve sınırlarını koruması oldukça önemlidir. Eğer çalışan işini ve kendini geliştirme noktasında motivasyonu hala var fakat sadece fazla çalışmayı reddediyorsa yöneticilerle etkin bir iletişimle işteki devamlılığını ve işteki mutluluğunu sürdürebilir.

- Çalışanın sessiz istifa davranışlarına arkadaşları da kısmen tepki gösterecektir. Çünkü çalışanın işlerini aksatmasıyla diğerlerinin iş yüklerinde bir artma söz konusu olacaktır ve bu diğer çalışanların performansını azaltacaktır. Böyle bir durumda çalışma ortamında çatışmalar ve takım ruhunu zedelemesi riskleri söz konusu olacaktır. Yani çalışanların iş yerinde sadece kendilerine karşı değil müşterilerine ve çalışma arkadaşlarına karşı da sorumlulukları vardır.

- Çalışanların sessiz istifa davranışları karşısında işverenlerin de sessiz işten çıkarma gibi bir eylemle buna cevap vermesi ihtimali olabilir. “Sessiz İşten Çıkarma”, çalışma koşullarını zorlaştırmaktan, çalışanı ödüllendirmemekten ve onları istifa etmeye zorlamaya kadar gidebilecek dolaylı işten çıkarma durumudur.

- İşveren açısından ise; işyerinde fazladan çalışmak, zamandan fedakârlık etmek gibi sorumluluklar çalışan için bir maliyet olarak görülebilir. Fakat bazı faydalar vardır bu maliyetleri dengede tutar örneğin daha fazla parasal ödüller, kariyer ilerlemesi ve kişisel gelişim gibi. Aslında sessiz istifa davranışı sergileyen çalışanlar giderek bu alışverişin dengesizleştiğini hissedenlerdir. O halde sessiz istifayı yönetmek karmaşık ve zor bir iştir. Dolayısıyla sessiz istifa

yöneticilerin dikkatini dağıtarak enerjilerini sürekli olarak durumu iyileştirmeye harcamasını sağlar ve diğer takım arkadaşlarının iş yükünü artırır.

2.3. Sessiz İstifayı Önleme Stratejileri

Sessiz istifa eylemini önleme görev ve sorumluluğu çoğunlukla yönetimindedir. Fakat bu konuda çalışanlara da önemli sorumluluklar düşmektedir. Onlarda sessiz istifa nedenleri konusunda sessiz kalmamalı, yöneticilerle paylaşmalı ve hızlı bir şekilde sorunların çözülmesine odaklanmalıdırlar.

Çalışanlar işyerinde yaşadıkları mobbing ile ilgili problemleri yöneticilerine anlatabilmek için sessizce işinden kopabilir, eski performansını ve üretkenliğini ortaya koymayabilir, işine geç kalmayı tercih edebilir ya da iş performanslarında düşüş sergileyebilirler. Bütün bu sergilenen eylemler aslında sessiz istifa davranışının örgütler ve yöneticiler açısından ne kadar da kolay gözlemlenebileceğini ortaya koymaktadır. Yöneticilerin, çalışanların bu şekilde sessiz istifa sürecinde olduklarını anlamaları için onlarla düzenli iletişim kurmaları gerekmektedir. Nitekim sessiz istifa örgütlerde iş ve işyeri verimliliğini, örgütün kültürünü/iklimini ve aynı zamanda çalışan ve örgütsel performansı olumsuz yönde etkiler (Çimen ve Yılmaz, 2023 :33). Bu bağlamda kurumların sessiz istifayı önlemek için uygulayabilecekleri bazı stratejiler bulunmaktadır. Bu stratejiler (Klotz ve Bolino, 2022; Youthall 2022):

- Saygı, güven ve iş birliği içerisinde bir çalışma ortamı yaratmak.
- İşyerindeki görev tanımlarını net bir şekilde ifade etmek.
- Çalışanların başarılarını onların tatmin olacağı düzeyde takdir etmek.
- İş ile ilgili hatalara dair geribildirimlerde bulunmak.
- İş-sosyal hayat dengesine olanak tanımak.
- Çalışanların endişe ve şikayetlerini ifade edebilecekleri güvenli imkanlar sunmak.
- Kurum içerisinde mobbing veya ayrımcılık gibi olumsuz tutumları engelleyebilmek için eğitimler düzenlemek, farkındalık oluşturmak.
- İşten ayrılmaya kararının profesyonelce değerlendirilmesi.
- İşten yorulan çalışanlara izin ve tatil haklarında kolaylık sağlamak şeklinde olabilir.

Örgütler kadar işyeri sahipleri ve yöneticiler hep birlikte çalışanlarını ve işyerini sessiz istifa davranışından ve olumsuz etkilerinden korumak için bazı tedbirler almalıdırlar. Bu tedbirler (Çimen ve Yılmaz, 2023: 33);

- İlk olarak sessiz istifanın temel nedenlerini anlamaya odaklanmalıdır.

- Çalışanın endişelerini anlamalı ve onlarla empatik ilişkiler geliştirmelidirler.

- Çalışan ücret yetersizliği veya terfi imkanları olmamasından dolayı sessiz istifa davranışı sergilemeye başladıysa prim, ikramiye, zam, kariyer ilerlemesi, çeşitli eğitimler ve çalışanın kendisini geliştirmesi için çeşitli imkanlar çalışanlara sağlanabilir.

- Çalışanlara tecrübe ve beceri edinimi konusunda örneğin daha zorlu roller verilmeli ve gerektiği kadar görev, sorumluluk ve işlerde yetkinleştirilmelidirler.

- Çalışan, yöneticisi veya iş arkadaşlarından oluşan işyeri paydaşlarıyla eğer bir iletişimsizlik söz konusuysa iletişimi etkinleştirmek ve ilişkileri daha da sağlıklı hale getirmek için çeşitli eğitimler verilmeli veya işyerinde mentorluk bağı oluşturulup işletilebilir.

- Çalışanların işte daha rahat, özgür ve huzurlu olabilmeleri için destekleyici nitelikte bir iş hayatı oluşturulması gibi önlemler tercih edilebilir.

3.Mobbing ve Sessiz İstifa İlişkisi

Sessiz istifa ve Mobbing arasındaki ilişki, modern iş dünyası açısından literatürde oldukça güncel ve kritik öneme sahip bir konu olarak karşımıza çıkmaktadır. Genellikle mobbing, çalışanı işten ve işinden soğutan bir sebep iken, sessiz istifayı mobbingin neden olduğu olumsuzluklar karşısında bu duruma karşı geliştirilen bir savunma mekanizması veya bir sonuç olarak değerlendirmek mümkündür. Bu bağlamda bu iki konuyu birlikte ele alan yerli ve yabancı çok fazla çalışma olmasa da mobbing ve sessiz istifayı birbiri ile ilişkilendiren birkaç çalışma literatürde mevcuttur. Örneğin Galanis ve arkadaşlarının (2024), Ergen, H., Giliç, F., Yücedağlar, A., ve İnandi, Y. (2025), Karaca, H., Açikel, A., ve Ay, H. (2024) ve Gözlü (2023)'nün çalışmaları gibi. Bu çalışmalardan bazıları iki değişken arasındaki ilişkileri ele alırken bazıları aracı rol bağlamında değişkenleri değerlendirmeye almışlardır.

Gözlü (2023) çalışmasında sağlık sektöründe sessiz istifa davranışını ele almış ve o, mobbingin ve iş yerinde şiddetin çözüme kavuşturulamadığı durumlarda sağlık personelinin olumsuz etkilerden kaçınmak için sessiz istifaya yönelebileceğini belirtmektedir.

Bilgiç, Ay, Ulaşlı Kaban ve Arıkan (2025) özel üniversitelerdeki akademisyenlerin daha yüksek oranda mobbinge maruz kaldıklarını belirtmekle birlikte örneğin doktora öğrencilerinin daha fazla mesleki saldırıya maruz kaldığını ve mobbinge maruz kalmanın, akademik statüye göre önemli ölçüde

farklılık gösterdiğini, mobbing ile sessizce istifa etme tutumları arasında güçlü bir pozitif korelasyon olduğunu ortaya koymuşlardır. Bu çalışma, özellikle kariyerinin başındaki profesyonelleri etkileyen, hemşirelik ve ebelik akademisyenleri arasında mobbingin sessiz istifa ile güçlü bir şekilde ilişkisi olduğunu vurgulamaktadır.

Ergen, Giliç, Yücedağlar ve İnandi, (2025) de çalışmalarında, okul müdürlerinin liderlik stilleri (otokratik ve demokratik) ile öğretmenlerin sergilediği sessiz istifa davranışları arasındaki ilişkide mobbingin aracı rolünü incelemişler ve mobbing ile sessiz istifa arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki bulmuşlardır. Onların yaptıkları bu çalışma, otokratik liderlik, mobbing ve sessiz istifa arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki ortaya koyarken, demokratik liderliğin mobbing ve sessiz istifa ile anlamlı ancak negatif ilişkili olduğunu göstermektedir. Ayrıca bu çalışmada mobbingin, liderlik stilleri (otokratik ve demokratik) ile sessiz istifa arasında kısmi bir aracı rol oynadığını ortaya koymaktadır.

Mobbing ve sessiz istifa davranışı ilişkisini ortaya koyan başka bir çalışma olan Karaca ve arkadaşlarının (2024) araştırmasında, çalışanların mobbing ile başa çıkabilmek amacıyla sessiz istifa davranışı sergiledikleri ve bu davranışın çoğunlukla işi yavaşlatma şeklinde ortaya çıktığı tespit edilmiştir. Bununla birlikte, katılımcılar sessiz istifayı yalnızca işi yavaşlatma olarak değil; aynı zamanda bezgin olma, yeterince çalışmama, ve kendini geri planda tutma gibi davranışları da kapsayan bir süreç olarak tanımlamışlardır. Araştırmada, sessiz istifanın yol açabileceği olumsuzlukların önlenmesi için yöneticilerle etkili iletişim kurulmasının gerekliliği vurgulanmıştır. Ancak bu girişimlere rağmen söz konusu davranışın ortadan kaldırılamadığı durumlarda, katılımcıların kendilerini haksızlığa uğramış ve işten kaçan “tembel çalışanlar” olarak konumlandırmak yerine, işten ayrılmayı tercih ettikleri görülmüştür.

Galanis, Moisoglou, Katsiroumpa, Malliarou, Vraka, Gallos ve Kalogeropoulou (2024) çalışmaları ise işyeri zorbalığı ve olumsuz başa çıkma stratejilerinin sessizce işten ayrılmanın olumlu göstergeleri olduğunu, olumlu başa çıkma stratejilerinin ise sessizce işten ayrılmanın olumsuz göstergeleri olduğunu ortaya koymuştur. Bu çalışmadaki arabuluculuk analizi, olumlu ve olumsuz başa çıkma stratejilerinin, mobbing ve sessiz istifa arasındaki ilişkiye kısmen aracılık ettiğini göstermiştir. Bu çalışma, hemşireler arasında mobbing ve sessiz istifa arasındaki ilişkiyi vurgulayan ilk çalışmadır. Katılımcılarımızın %77,3' ünün sessiz istifa davranışı sergiledikleri gözlenmiştir. Bu bağlamda mobbing hemşirelerin çalışma ortamında karşılaştığı ağırlaştırıcı faktörlerden biridir (Galanis vd., 2024).

Yapılan bu çalışmalardan ortaya çıkan sonuçlara göre mobbing çalışanların sessiz istifa davranışı sergilemesindeki önemli birkaç faktörden biridir. Çalışanlar işyerlerinde huzurlu ve mutlu olmadıklarında ve gerek yöneticiler tarafından gerekse iş arkadaşları tarafından zorbalandıklarında yani mobbinge maruz kaldıklarında bunun bir yansıması elbette olacaktır. Çalışanın işine olan ilgisi başka düşüncelere kayacak verilen görev ve sorumlulukları yerine getirme noktasında isteksizlik baş gösterecektir. Bu durumda da çalışanın sessiz istifa davranışı sergilemesi çok da zor olmayacaktır. Bu nedenle işyerlerinde mobbing gibi eylemlerin ortadan kaldırılması en azından çalışanların sessiz şekilde işten ayrılmalarına, görev ve sorumluluklarını yerine getirmelerine engel olan önemli bir problemi ortadan kaldıracaktır.

Sonuç ve Değerlendirme

İş yaşamında giderek daha fazla önem kazanan mobbing ve sessiz istifa olguları birbirileri ile ilişkili iki temel kavramdır. Nitekim literatürde de bu iki kavramın birbiri ile olan ilişkilerini ve mobbingin sessiz istifa davranışına olan etkilerini ele alan çalışmalar mevcuttur. Bu çalışmalarla ilgili araştırmalara bu çalışmanın giriş ve literatür kısmında yer verilmiştir. Mobbingin çalışanlar üzerinde yoğun stres, tükenmişlik ve psikolojik yıpranmaya yol açtığını; bu durumun da çalışanın işine yönelik tutumlarını olumsuz etkilediği görülmektedir. Özellikle sistematik ve uzun süreli psikolojik taciz davranışlarının, çalışanın örgüte olan bağlılığını zayıflatmış ve işten ve hayattan kopma eğilimini artırdığı görülmektedir (Leymann, 1996). Çalışanlar işyerlerinde gerek iş arkadaşları gerekse yönetim tarafından mobbinge maruz kaldıklarında elbette çalışma ortamından memnun olmayacak ve işyerinde mutlu olmayacaklardır. Çalışma ortamında huzursuz ve mutsuz olan çalışanlarsa kendilerini işlerine veremezler dolayısıyla çalışanlar ya işlerini savsaklar ya da işlerinden ayrılma yönündeki kararlarını uygulamayı seçebilirler. İşte böyle bir durumda çalışanlardan literatürde sessiz istifa olarak isimlendirilen davranış sergilemeleri söz konusu olabilir. Sessiz istifa kavramı, çalışanların işlerinden tam olarak ayrılmadan, sadece kendilerine verilen görevleri ile sınırlı bir performans sergilemeleri ve işlerinden ve sorumluluklarından gönüllü olarak çekilmeleridir. Yani mobbinge maruz kalan çalışanlar, açık çatışmadan kaçınarak sessiz istifayı bir başa çıkma stratejisi olarak benimseyebilmektedir (Klotz & Bolino, 2022).

Araştırmalar, mobbingin çalışanlarda tükenmişlik sendromunu tetiklediğini ve bunun iş doyumu ile performans üzerinde doğrudan etkili olduğunu ve örgütsel bağlılığı azalttığını göstermektedir (Şakacı, 2018; Alkan ve arkadaşları 2011; Karahan ve Yılmaz, 2014). Tükenmişlik yaşayan, örgüte bağlılığı zayıflayan ve iş doyumu zayıflayan çalışanlar, işlerine yönelik ilgilerini

kaybederek yalnızca minimum çaba göstermeye yönelebilmektedir. Bu bağlamda çalışanın işine olan arzusunun ve görev bilinci eksikliğinin bir göstergesi olarak kabul edilen sessiz istifayı, mobbingin doğrudan veya dolaylı bir sonucu olarak değerlendirmek mümkündür.

Sonuç olarak, sessiz istifa sadece bireyin işine yönelik bireysel ilgisinin eksikliği olarak değil, örgütsel sorunların bir yansıması olarak da ele alınabilir. Bu nedenle işyerlerinde mobbingin önlenmesine yönelik kurumsal politikaların geliştirilmesi, yöneticilerin farkındalık düzeylerinin artırılması ve çalışanların psikolojik güvenlik, işyeri huzurunun sağlanması örgütlerde sessiz istifa davranışının azaltılmasında önemli bir rol oynayabilir.

KAYNAKÇA

- Alkan, E., Yıldız, S. M. ve Bakır, M. (2011). Mobbingin beden eğitimi ve spor öğretmenlerinin tükenmişliği üzerine etkisi, Selçuk Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Bilim Dergisi, 13(3), 270-280.
- Akdeniz, A. (2023, 24 Mart). Mobbing nedir, nasıl ispatlanır, mobbinge karşı neler yapılmalı? Medikal Akademi, <https://www.medikalakademi.com.tr/mobbing-nedir-nasil-ispatlanir-neleryapilmali/>.
- Atsan, M. (2023). Yöneticilerin korkulu rüyası: Sessiz istifa. İçinde M. Seyhan (Edt.), Yönetim, organizasyon ve strateji üzerine araştırmalar (ss. 137-145). Özgür Yayınları.
- Arar, T., Çetiner, N., & Yurdakul, G. (2023). Quiet Quitting: Building a Comprehensive Theoretical Framework. Akademik Araştırmalar ve Çalışmalar Dergisi (AKAD), 15(28), 122-138. <https://doi.org/10.20990/kilisiibfakademik.1245216>.
- Aydın, E. ve Azizoğlu, Ö. A. (2022, Ekim). New term for an existing concept: Quiet quitting-a selfdetermination perspective [Tam]. 5. Uluslararası Sosyal Bilimlerde Kritik Tartışmalar Kongresinde sunulan bildiri, Demokrasi Üniversitesi, İzmir. http://iccdss.idu.edu.tr/?page_id=727.
- Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı, Çalışma Genel Müdürlüğü İstihdam Politikaları Daire Başkanlığı, (2017). İşyerlerinde Psikolojik taciz(mobbing) Bilgilendirme Rehberi, Ankara 4. Baskı, Genel Yayın No: 69 ISBN: 978-975-455-285-0.
- Çimen, A. İ. ve Yılmaz, T. (2023). Sessiz istifa ne kadar sessiz. Sakarya Üniversitesi İşletme Enstitüsü Dergisi, 5(1), 27-33. <https://doi.org/10.47542/sauied.1256798>.
- Deci, E. L., Olafsen, A. H., ve Ryan, R.M (2017). Self-Determination Theory in Work Organizations: The State of a Science, Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 4(1), 19-43. <https://doi.org/doi:10.1146/annurev-orgpsych-032516-113108>.
- Demirci, H. (2021, 27 Şubat), Mobbing nedir? Nasıl ispatlanır? Mobbing'e uğrayan çalışanın yasal hakları ne? Ekonomist, <https://www.ekonomist.com.tr/makale/mobbing-nedir-nasil-ispatlanirmobbinge-ugrayan-calisinin-yasal-haklari-ne-19595>.
- Ekinci, M. (2018, 3 Haziran), Mobbing Hakkında Önemsenmesi Gereken Detaylar, Branding Türkiye, <https://www.brandingturkiye.com/mobbing-hakkinda-onemsenmesi-gereken-detaylar/>.

- Ergen, H., Giliç, F., Yücedağlar, A. ve İnandı, Y. (2025). Leadership styles and quiet quitting in school context: unveiling mobbing as a mediator. *Frontiers in Psychology*. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2025.1538444>.
- Galanis, P., Moisoglou, I., Katsiroumpa, A., Malliarou, M., Vraka, I., Gallos, P., & Kalogeropoulou, M. (2024). Impact of workplace bullying on quiet quitting in nurses: The mediating effect of coping strategies. *Healthcare*, 12(7), 797. <https://doi.org/10.3390/healthcare12070797>.
- Gözlü K. (2023) Tükenmişlik Bağlamında Yeni Bir Kavram Olarak Sessiz İstifa ve Sağlık Sektöründeki Etkileri. *MEYAD Akademi*, 4(2), 213-41.
- Gül H. (2009). İş sağlığında önemli bir psikososyal risk: mobbing-psikolojik yıldırma. *TAF Prev Med Bull*, 8: 515-520.
- Gültekin, Z. (?). Mobbing (psikolojik taciz), [avys.omu.edu.tr › storage › app](https://avys.omu.edu.tr/storage/app). Gürbüz ve Gürdal (2019). Çalışanlarda mobbinge maruz kalma, *Iksad yayınları*, Ankara / Turkey. Kadın ve Demokrasi Derneği. (2024, 9 Şubat). Mobbing nedir? Kadem, <https://kadem.org.tr> › mobbing-nedir.
- Karaca, H., Açıkel, A., & Ay, H. (2024). Investigation of digital mobbing and quiet quitting experiences of executive assistants. *Visionary Journal*, 15(44), 1299–1323.
- Karahan, A., & Yılmaz, H. (2014). Mobbing ve örgütsel bağlılık ilişkisine yönelik bir çalışma. *Yaşar Üniversitesi E-Dergisi*, 9(33), 0-5715. <https://doi.org/10.19168/jyu.44023>.
- Klotz, C. A. ve Bolino, C. M. (2022). “When quiet quitting is worse than the real thing”. *Harvard Business Review*, <https://hbr.org/2022/09/when-quietquitting-is-worse-than-the-real-thing>, (Erişim Tarihi: 02.10.2022)
- Kobal, G. ve Batı, S. (2022). Eski bir alışkanlık, yeni bir akım: Sessiz istifa yaşayanlar anlatıyor, uzmanlar yorumluyor. *Hürriyet*, [https://www.hurriyet.com.tr/gundem/eski-bir-aliskanlik-yeni-bir-akimsessiz-istifa-yasayanlar-anlatiyor-uzmanlar-yorumluyor-\(Erişim-Tarihi:02.10.2022\)](https://www.hurriyet.com.tr/gundem/eski-bir-aliskanlik-yeni-bir-akimsessiz-istifa-yasayanlar-anlatiyor-uzmanlar-yorumluyor-(Erişim-Tarihi:02.10.2022)).
- Kont, B. (2025, 3 Kasım). Sessiz İstifa Nedir? Nedenleri ve Çözüm Önerileri, *MHRPartner*, <https://mhrpartner.com/sessiz-istifa-hakkindabilmeniz-gereken-her-sey/> Leymann, H. (1996). İşyerinde Mobbingin İçeriği ve Gelişimi. *Avrupa İş ve Örgüt Psikolojisi Dergisi*, 5, 165-184. <https://doi.org/10.1080/13594329608414853>.
- Madell, R. ve Ortiz, J. (2022, 22 Eylül). Can quiet quitting hurt your career? *U.S. News & World Reponrt*. <https://money.usnews.com/money/blogs/outside-voices-careers/articles/what-is-quiet-quitting> (Erişim Tarihi: 21.10.2022).

- Mercanlıoğlu, Ç. (2010). Çalışma hayatında psikolojik tacizin (mobbing) nedenleri, sonuçları ve Türkiye’deki hukuksal gelişimi, *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2(2), 37-46.
- Mobbing Mücadele Derneği (2025). Mobbing nedir? Nasıl ispatlanır? Yasal dayanakları, (<https://mobbing.org.tr/mobbing-nedir-unsurlari-nelerdir/>)
- Morrison-Beedy, D. (2021). Editorial: Building Healthy Academic Communities in this Post-Pandemic Brave New World. *Building Healthy Academic Communities Journal*, 5(2), 7. <https://doi.org/10.18061/bhac.v5i2.8700>.
- İşman, İ. (2018, 17 Kasım). Mobbing nedir? Ne değildir? Davranış Türleri



BÖLÜM 2

Örgüt Yönetiminde Dijital Dönüşüm

Emrullah Kıpçak¹

Giriş

Hızla değişen ve gelişen teknolojiler, hızla değişmesi gereken iş süreçlerine yol açmaktadırlar (Sewpersadh, 2023; Hoessler ve Carbon, 2024). İşletmelerin etkili, verimli olabilmeleri ve güçlü rekabet ortamında sürdürülebilir bir şekilde başarılı olabilmeleri için hızla değişen teknolojilere ve iş süreçlerine uyum sağlamaları gerekmektedir. Bu gereklilikler doğrultusunda işletmelerin birçok alanına entegre edilebilen dijital teknolojiler ön plana çıkmaktadır. Dijital teknolojilerin, iş süreçlerine entegre edilmeleriyle birlikte işletmelerde bir dönüşümün ortaya çıktığı ve bunun dijital dönüşüm kavramıyla açıklanmaya çalışıldığı anlaşılmaktadır. Literatürde farklı kavramlarla tanımlanan dijital dönüşüm, üretim işletmeleri açısından tanımlandığında, “işletmelerin teknolojiyi stratejik bir araç olarak benimseyip organizasyonel yapıları, iş süreçleri ve hizmet modellerini yeniden tasarlamaları süreci” olarak ifade edilmektedir (Yakışır, 2024). İşletmelerin dijital teknolojilere bağımlı hale gelmeleri bir seçenek olmanın ötesinde, müşterilerin beklentilerini karşılamak, ortaya çıkan talepleri gidermek ve işletmelerin faaliyetleri bakımından bir zorunluluk olarak değerlendirilmektedir (Oh vd., 2022; Al-Moaide ve Almarhdi, 2024). Dijital teknolojileri benimseyen ve değişen dijital ortama uyum sağlayan işletmeler, sürdürülebilir büyüme elde etmek, rekabetçi kalmak ve müşterilerinin gelişen ihtiyaçlarını karşılamak açısından daha iyi bir konuma erişebilmektedirler. Amazon, Starbucks, Netflix, Tesla gibi şirketler, dijital dönüşümü sadece bir eğilim değil, uzun vadeli başarı için kullanmakta ve rekabette öne geçmektedirler (Rojers, 2018). Örneğin elektrikli araç üreten Tesla’nın dijital platformları kullanarak otomobil satışı ve servisi yapması, veri odaklı ürün geliştirme yaklaşımı, elektrikli araç pazarında baskın konumunu korumasını sağlamıştır (Javadi, 2022). Ayrıca Grand View Research’ün 2026 raporuna göre, küresel dijital dönüşüm pazarının büyüklüğünün 2030 yılında 4.6 milyar dolara ulaşması öngörülmektedir.

Dijital dönüşüm, işletmelerin, sürekli büyüyeabilmeleri ve rekabet güçlerini artırmaları için çok önemli olsa da, birçok işletme yol boyunca değişime direnç göstermek, yüksek maliyetler, dijital yeteneklerin eksikliği, verilerin güvenliği ve gizliliğine yönelik endişeler gibi önemli engellerle karşılaşmaktadırlar

¹ Öğr. Gör. Dr., Zonguldak Meslek Yüksekokulu, ORCID: 0000-0002-4543-9020

(Almohamad, 2024). Örneğin, mobil telefon üreticilerinden, Nokia şirketi dijital dönüşüm çabaları sırasında değişime karşı dirençle mücadele etmiş, akıllı telefon devrimine uyum sağlayamamıştır. Şirket, dokunmatik ekranları ve uygulama ekosistemlerini benimsemekte yavaş davrandığı için rekabetçi mobil sektörde geride kalmıştır (GorjianKhanzad ve Gooyabadi, 2022). Ayrıca danışmanlık firması olan McKinsey tarafından yapılan bir araştırma, dijital dönüşüm yatırımlarının %70'inin başarısız olduğunu ortaya koymuştur (Nwankpa ve Merhout, 2020). Başka bir araştırma ise, bu sonucu doğrulayarak, şirketlerin yalnızca %50'sinin dijital yatırımlarını doğru bir şekilde başarıyla uyguladığını, %20'sinin ise dijital dönüşüm yatırımlarını zaman ve kaynak israfı olarak gördüğünü ortaya koymuştur (Mahboub ve Sadok, 2024). Bu bilgiler doğrultusunda dijital dönüşüm açısından birtakım belirsizliklerin olduğunu ve bu alanda yapılacak araştırmaların sürdürülmesi gerektiğini söylemek mümkündür.

İşletmelerde var olması gerekli, uzun vadede kazançlı fakat oturmuş bir işletme sistemine entegre edilmesi büyük sıkıntılar oluşturduğu ifade edilen dijital dönüşümün, güncel bir araştırma alanı olduğu anlaşılmaktadır. Literatürde dijital dönüşüm alanında yapılan çalışmaların olduğu (Özkanan, 2025; Topal ve Türkyılmaz, 2025; Gültekin, 2022; Awad ve Martín-Rojas, 2024; Maqsood vd., 2025; Chuunga ve Mpundu, 2025; Joel vd., 2024), fakat dijital dönüşümün karmaşık yapısı ve süreçleri göz önüne alındığında yapılan çalışmaların sınırlı kaldığı öngörülmektedir. Oluşan boşluğun giderilmesi, yapılacak benzer çalışmalara kaynak olabilmesi ve dijital dönüşümün spesifik yönlerinin incelenmesi bir gereklilik olarak görülmektedir. Belirtilen bilgiler doğrultusunda yapılan araştırma, dijital dönüşümle ilişkili çeşitli teorileri, dijital dönüşüm düşüncesinin evrimini, faydalarını, işletmelerin dijital dönüşüm konusunda yaşayabilecekleri zorlukları incelemeyi ve uygun öneriler sunmayı amaçlamaktadır. Dijital araçların dönüştürücü potansiyelini anlamak, şirketlerin hızla gelişen bir pazarda rekabet avantajı elde etmelerine yardımcı olabilir. Yapılan araştırmanın, işletmelerin sürdürülebilir olabilmeleri ve büyümeleri için benimsemek zorunda oldukları dijital dönüşümün önemine ışık tutan, başarılı stratejileri ve zorlukları sergileyen, karar verici yöneticiler için uygulanabilir bilgiler sunan bir potansiyele sahip olduğu düşünülmektedir.

1. Örgüt Yönetimi

Örgüt, katılımcıların ortak amaçlarının, amaçlı bir şekilde gerçekleştirilmesi için emeklerin bir araya getirilmesi ve karşılıklı ilişkilerin yer aldığı bir sistem olarak tanımlanmaktadır (Ivanko, 2013). Başka bir tanımlamaya göre ise örgüt, faaliyetleri üyeleri tarafından bilinçli olarak tasarlanan, koordine edilen ve yönlendirilen, belirli amaçları takip etmek ve belirli ortak hedeflere veya

amaçlara ulaşmak için oluşturulmuş insan toplulukları şeklinde ifade edilmektedir (McAulley vd., 2007). İşletmenin amaç ve hedeflerine ulaşmak için örgüt üyelerinin faaliyetlerinin ve işletmenin kaynaklarının nasıl kullanıldığını kontrol etmek, koordine etmek amacıyla oluşturulan ve resmileştirilen yetki ilişkileri de örgütsel yapı olarak ifade edilmektedir (Küçüker ve Özdemir, 2022). Örgütsel yapı birçok faktör tarafından belirlenmekte; ancak en önemli etkiler, işletmenin faaliyet gösterdiği dış çevre, mal ve hizmetlerin üretimi, üyeler arasında iletişim kurmak için kullanılan teknoloji ve insan kaynakları olmaktadır. Statik olmayan örgüt yapısı sürekli olarak izlenmeli, çevresel koşulların değişimiyle, işletmenin büyümesiyle ve örgüt üyelerinin faaliyetlerinde farklılaştırmalar yapılmak istenmesiyle örgüt yapısının yeniden düzenlenmesi gerekmektedir (Tolbert ve Hall, 2015). İşletmenin amaçlarının, hedeflerinin belirlenmesi, örgüt üyelerinin koordinasyonu, örgütsel yapının oluşturulması ve ihtiyaca göre revize edilmesi gibi durumların yönetilmesi gerekmektedir. Bu kapsamda yönetim, stratejik planlamaların yapılması, hedeflerin belirlenmesi, kaynakların dağıtılması, hedeflere ulaşmak için gerekli beşeri ve mali varlıkların kullanılması ve sonuçların ölçülmesini içeren örgütsel bir süreç olarak tanımlanabilir (Mucuk, 2008). Bir işletmenin ya da bir örgüt biriminin başında yer alan, görev tanımı veya koşullara göre süreci yöneten, gözeten ve denetleyen kişiler ise, yönetici olarak tanımlanmaktadır (Bulut ve Bakan, 2005). Yöneticilerin önemli olmalarının temel nedenlerinden bir tanesi, işletmelerin belirsiz, karmaşık ve kaotik zamanlarda her zamankinden daha çok yönetim becerilerine ve yeteneklerine ihtiyaç duymaları olmaktadır (Uğur vd., 2017). Yöneticiler kritik sorunları belirlemede ve çözümler üretmede önemli bir rol oynamaktadırlar (Koçel, 2013; Tovmasyan, 2017).

Küreselleşme ile birlikte ortaya çıkan bazı faktörler, (şiddetli rekabet, tüketicilerin sürekli değişen tercihleri, hızla değişen teknoloji, politik ve yasal düzenlemeler vb.) işletmelerin geleneksel yönetim anlayışıyla yönetilmelerin yetersiz kalmasına neden olabilmektedir. Sosyal, politik ve ekonomik alanda küreselleşmenin ve teknolojinin oluşturduğu yenilikler, rekabetin, ürünlerin, iş süreçlerinin, iş modellerinin sürekli değiştiği bir ortam yaratmaktadır. Dünyanın genelinde etkili olan bu değişimler, modern yönetim yaklaşımlarının ortaya çıkmasını sağlamış ve işletme yöneticileri tarafından yeni stratejilerin uygulanması gerektiği anlaşılmıştır (Mucuk, 2013). Teknolojinin, hızlı bir şekilde gelişim ve ilerleme göstermesi, internetin evrimi, mobil uygulamalar, bulut bilişim, büyük veri analitiği, nesnelerin interneti, yapay zekâ destekli sistemler ve cihazlarla iş dünyasının temelleri yeniden şekillenmekte (Çelebi, 2023), yöneticiler açısından karar alma süreçleri, daha esnek, çevik ve analitik

yaklaşımlarla yön bulmaktadır (Karabal, 2025). Dijital teknolojilerle örgütlerin yönetim anlayışları gelenekselden dijitale dönüşmekte ve bu durum, yeni vizyonların, stratejilerin ortaya çıkmasına vesile olmaktadır (Gurbaxani ve Dunkle, 2019). Dolayısıyla dijital dönüşüm, yönetim biliminde sadece teknik bir dönüşüme değil, kültürel ve kuramsal bir dönüşüm sürecine de yol açmaktadır (Özkanan, 2025). Belirsizliklerle dolu bir yolculuk ve işletmelerin birçok kademesini etkileyen bir etken olarak varlığını sürdüren dijital dönüşüm süreci, işletme yöneticilerine daha fazla sorumluluk katmaktadır. İşletme yöneticileri, dijital dönüşümü bir lider, bir uygulayıcı ve örgütlerinin geleceklerini şekillendiren bir görev olarak üstlenmektedirler. Bu noktada yöneticilerin, değişim süreçlerini etkin bir şekilde yönetmek, teknolojik yeniliklerin benimsenmesini sağlamak, çalışanları motive etmek ve stratejik kararlar almak gibi kritik sorumlulukları bulunmaktadır. Ayrıca yöneticiler, stratejik liderlik becerileriyle sınırlı olan kaynakları, hızlı değişen teknolojik trendleri ve değişime direnç gösteren çalışanları, kapsayan bir takım engelleri de aşmak zorunda kalmaktadırlar (Yakışır, 2024).

2. Dijital Dönüşüm

Dijital dönüşüm, değişen iş ve pazar gereksinimlerini karşılamak için yeni iş süreçleri, kültür ve müşteri deneyimleri oluşturmak veya mevcut olanları değiştirmek için dijital teknolojilerin kullanılması süreci olarak tanımlanmaktadır (Bonnet ve Westerman, 2021). Dijital dönüşüm, “örgütlerin iş süreçlerindeki hedefleri doğrultusunda, tüm adımları ve faaliyetleri dijital ortamda, daha tasarruflu bir maliyetle maksimum düzeyde etkin ve verimli bir şekilde yapmak ve bu işleyişi gerçekleştirmek için gerekli kültürel alt yapıyı sağlamak üzere uygulanan teknik ve yöntemler” olarak ifade edilmektedir (Calp ve Doğan, 2019). Dijital dönüşüm kaynakların dijitalleştirilmesinin ötesinde temel iş operasyonlarının, ürünlerin ve süreçlerin dönüşümünü içererek, yeni yada revize edilmiş iş modellerine neden olmaktadır (Veit vd., 2014). Kısacası dijital dönüşüm, özel bir organizasyonel dönüşüm biçimi oluşturmak için teknolojik bilgi sistemlerini kullanmayı ifade etmektedir. Söz konusu durum, gerekse teknolojileri gerekse de iş perspektiflerini bir arada ele alan özel stratejiler gerektirmektedir (Besson ve Rowe, 2012). Temel amacı, işlemleri daha hızlı, verimli ve hatasız bir şekilde gerçekleştirmek olan dijitalleşme ile yönetim süreçleri dijital araçlarla desteklenmekte, karar alma süreçleri hızlanmakta ve sonuçta verimlilik artışı sağlanmaktadır. Aynı zamanda, dijital platformlar aracılığıyla iletişim ve işbirliği süreçleri de daha dinamik ve küresel hale gelmektedir. Bu nedenle, dijitalleşme süreci, yönetim ve organizasyon

yapılarının evriminde önemli bir dönüm noktası olarak görülmektedir (Özkanan, 2025).

2.1. Dijital Dönüşümün Tarihsel Gelişimi

Dijital dönüşümün temelleri, 1950’li yıllarda büyük ölçekli ana bilgisayarların ortaya çıkmasıyla atılmıştır. Bu bilgisayarlar, daha çok devlet kurumları ve büyük işletmeler tarafından veri işleme ve hesaplama amacıyla kullanılmıştır. Yüksek maliyet ve sınırlı erişim nedeniyle teknolojinin kullanım alanı dar kalmış, bu dönem daha çok otomasyonun başlangıcı olarak değerlendirilmiştir (Bounfour, 2016; Vrana ve Singh, 2021). 1970’ler ve 1980’ler, kişisel bilgisayarların ortaya çıkması ve iş kullanımı için özel olarak tasarlanmış yazılım uygulamalarının yaygın olarak benimsenmesiyle önemli ilerlemeler ortaya çıkmıştır. Masaüstü bilgisayarların ve Microsoft Office gibi yazılım paketlerinin ortaya çıkışı, işletme operasyonlarında devrim yaratarak daha gelişmiş veri işleme, iletişim ve iş birliğini mümkün kılmıştır (Marion ve Fixson, 2021). Muhasebe, stok yönetimi ve belge düzenleme gibi işlemler dijital ortama taşınmış, iş süreçlerinde hız ve verimlilik artışı sağlanmıştır. (Westerman vd., 2014). Ayrıca bu dönemde, çeşitli iş süreçlerini birleşik bir sisteme entegre eden kurumsal kaynak planlama sistemleri ortaya çıkmış ve bu sistemler, veri doğruluğunu artırmada, operasyonları kolaylaştırmada ve farklı departmanlar arasında gerçek zamanlı bilgiler sağlamada çok önemli bir rol oynamışlardır (Goundar, 2021). 1990’lı yıllar, internetin yaygınlaşmasıyla dijital dönüşüm açısından önemli bir kırılma noktası olmuştur. İnternet sayesinde bilgiye erişim kolaylaşmış, e-posta, web siteleri ve e-ticaret uygulamaları gelişmiştir. İşletmeler küresel pazarlara açılma imkânı bulurken, bilgi toplumu kavramı bu dönemde önem kazanmıştır (Kane vd., 2015). Amazon ve eBay gibi şirketler, çevrimiçi pazarlar oluşturarak geleneksel perakende modellerini, tüketici davranışlarını ve iş uygulamalarını temelden değiştirmişlerdir (Hamill, 1997). 2000’li yıllarda mobil teknolojiler, akıllı telefonlar ve sosyal medya platformlarının gelişmesiyle dijital dönüşüm hız kazanmıştır. Kurumlar, müşteri odaklı stratejiler geliştirmiş; dijital pazarlama, çevrim içi hizmetler ve kullanıcı deneyimi kavramları ön plana çıkmıştır. Dijital dönüşüm bu dönemde stratejik bir yönetim unsuru olarak ele alınmaya başlanmıştır (Westerman vd., 2014). 2010’lu yıllardan itibaren büyük veri, yapay zekâ, nesnelerin interneti ve bulut bilişim gibi teknolojiler dijital dönüşümün merkezinde yer almıştır. Özellikle Endüstri 4.0 kavramı ile üretim süreçleri daha akıllı, esnek ve otonom hale gelmiştir. Bu dönemde dijital dönüşüm, işletmeler için sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamanın temel araçlarından biri haline gelmiştir (Schwab, 2016). Ayrıca bu dönemde yazılım modelleri giderek daha popüler hale gelmiş ve işletmelere müşteri ilişkileri yönetiminden kurumsal

kaynak planlamasına kadar çeşitli işlevler için esnek ve verimli araçlar sağlamıştır (Seethamraju, 2015). Daha sonraki yıllarda nesnelerin interneti şekillenmeye başlayarak, cihazları birbirine bağlamış, gerçek zamanlı veri toplamayı ve analiz yapmayı mümkün kılmıştır. Bu bağlantı, işletmelere tüketici davranışı, operasyonel verimlilik ve ürün performansı hakkında benzeri görülmemiş bilgiler sağlayarak daha bilinçli karar alma süreçlerini yönlendirmiştir. Yapay zekâ ve makine öğrenimi, 2010'ların ortalarında dönüştürücü teknolojiler olarak ortaya çıkmış ve işletmelerin büyük miktarda veriyi analiz etmelerini, karmaşık süreçleri otomatikleştirmelerini ve tahmine dayalı kararlar almalarını sağlamıştır (Met vd., 2020). Sohbet robotları, öneri motorları ve tahmine dayalı analizler gibi yapay zekâ destekli araçlar, müşteri deneyimini ve operasyonel verimliliği artırmanın ayrılmaz bir parçası haline gelmiştir (Reddy, 2022). Blok zinciri teknolojisi de bu dönemde önem kazanmış ve özellikle finans ile tedarik zinciri yönetiminde güvenli ve şeffaf işlem yöntemleri sunmuştur (Agarwal vd., 2022). Bu teknolojiler, daha yenilikçi ve verimli iş uygulamalarının önünü açmış, pandemiyle birlikte, işletmelerin birçoğunda dijital dönüşüm daha da hızlanmıştır. Uzaktan çalışma, dijital iş birliği ve çevrimiçi hizmetlere duyulan ihtiyaç, dijital hazırlığın önemini vurgulamıştır. İşletmeler ivedi bir şekilde video konferans araçlarını, bulut tabanlı iş birliği platformlarını ve e-ticaret çözümlerini benimseyerek faaliyetlerine devam etmişlerdir (Bhanushali, 2024). Günümüzde dijital dönüşüm; sağlık, eğitim, finans ve kamu hizmetleri gibi birçok alanda etkisini artırarak sürdürmektedir. Gelecekte yapay zekâ destekli karar sistemleri, otonom teknolojiler ve kuantum bilişim gibi gelişmelerin bu dönüşüm sürecini daha da hızlandırması beklenmektedir (Vial, 2019).

2.2. Dijital Dönüşümün Örgütsel Unsurlar Üzerindeki Etkisi

Dijital dönüşüm, işletmeleri, ayakta kalabilmek ve başarılı olabilmek için önemli örgütsel değişiklikler yapmaya ve iş stratejilerinde kritik uyarlamalar yapmaya zorlamaktadır. (Porfirio vd., 2021). Dijital dönüşümün işletmelere başarılı bir şekilde uygulanabilmesi için bir takım örgütsel değişimlere ihtiyaç duyulmaktadır. Örgütsel değişim, bir kuruluşun iç veya dış faktörlere yanıt olarak yapısını, stratejisini, sistemlerini, teknolojilerini veya kültürünü değiştirdiği süreçler olarak tanımlanmaktadır (Kotter, 1995). Teknolojideki değişimler, genellikle örgütsel uygulamalarda ve zihniyetlerde köklü değişiklikler getirdiklerinden, örgütsel değişim fikriyle bağlantılı olmaktadır. Başarılı bir dijital dönüşüm, yenilikçilik, çeviklik, iş birliği ve yaşam boyu öğrenmeyi destekleyen bir kültür gerektirmektedir (Bozkuş, 2024). Dijital dönüşüm ve örgütsel değişim arasındaki karşılıklı bağımlılıklar, bu zorlu ortamda liderliğe,

paydaş katılımına ve değişim yönetimi uygulamasına dikkat edilmesi gerektiğinin altını çizmektedir. İşletmelerin değişime açık, insanların yeni beceriler öğrenmesine ve yeni teknolojilere uyum sağlamasına yardımcı olan bir kültür oluşturmaları gerekmektedir (Verhoef vd., 2021). Dijital dönüşümün etki ettiği unsurları; karar alma süreçleri, liderlik, örgüt kültürü ve örgütsel yapı şeklinde belirtmek mümkündür (Karabal, 2025).

2.2.1. Dijital Dönüşüm Karar Alma Süreçlerine Etkisi

İşletmelerde karar verme, işletmelerin belirlenen hedeflerine ulaşmak için izlediği stratejik yön konusunda netlik sağlayan, kaynak yönetiminde verimliliği sağlayan, süreçte zaman ve maliyet etkinliğini artıran gerekli bir işlev olarak ifade edilmektedir. Hesap verebilirliği oluşturmak, riskleri azaltmak ve örgütsel kültür içinde sürekli öğrenmeyi ve iyileştirmeyi teşvik etmek, işletmelerde karar vermenin temel rollerinden bazıları olmaktadır. Dijital dönüşümlerin etkisi altında bakıldığında, günümüz işletmeleri büyük ölçüde veri odaklı kültürden faydalanmakta ve bu durum, teknolojinin entegrasyonu ile daha bilinçli ve zamanında kararlar alınmasını sağlamaktadır (Moore, 2022). Dijital dönüşüm, veri toplama ve analiz süreçlerini hızlandırarak yöneticilerin daha bilinçli ve hızlı kararlar almasını sağlamaktadır. Yöneticiler, dijital araçlar ve veri analitikleri kullanarak daha doğru tahminlerde bulunabilmekte, riskleri daha hızlı değerlendirebilmekte ve stratejik kararları hızla hayata geçirebilmektedirler (Yakışır, 2024). Bu sayede işletmelerin, piyasadaki değişimlere hızlıca tepki verebilmeleri ve kendilerine avantaj sağlayacak pozisyonlar elde edebilmeleri mümkün olabilmektedir. Dijital dönüşüm sayesinde örgüt yöneticilerinin hızlı kararlar alabilmeleri, örgütün çevikliğini artırabilmekte ve başarıya ulaşmada önemli etkiler sağlayabilmektedir (Menteşe ve Menteşe, 2023).

2.2.2. Dijital Dönüşümün Örgüt Kültürüne Etkisi

İşletmelerin sosyal ve psikolojik ortamlarına katkıda bulunan ilkeler ve uygulamalar, organizasyon kültürü olarak tanımlanmaktadır. Örgütleri ayakta tutan beklentiler, deneyimler, felsefeler ve değerler; işletmelerin imajında, iç operasyonlarında, dış dünyayla ilişkilerinde ve geleceğe yönelik planlarında somutlaşarak örgüt kültürünü oluşturmaktadırlar (Kalaichelvi vd., 2017). Dijital dönüşümler sırasında, personel işbirliği ve iletişimi, örgütsel kültürden etkilenebilmektedir. Örgüt yönetiminin işbirliğini teşvik etmesi ve fonksiyonlar arası ekip çalışmasına değer vermesiyle, çalışanların yeni prosedürleri ve dijital araçları uygularken birlikte çalışmaları, bilgi alışverişinde bulunmaları ve birbirlerine yardımcı olmaları daha olası olmaktadır. Çalışanların inançları, yeni teknolojiyi uygulama konusundaki tutumlarını, davranışlarını ve düşünme

biçimlerini etkilemektedir. Değerlerin, dijital dönüşüm hedefleriyle uyumlu olması durumunda, yönetimin başarılı olması, bireylerin güçlendirebilmesi, çalışanların bağlılığının artması, öğrenme ve gelişme için destekleyici bir ortamın oluşması sağlanabilmektedir (Elmetwaly, 2023). Ayrıca güçlü bir dijital örgütsel kültür, risk almaya ve değişen koşullara hızlı uyum sağlamaya yardımcı olmaktadır (Alshammari vd., 2023). Dijital dönüşümü örgüt kültürlerine entegre edebilen örgütlerin verimlilik, esneklik, çeviklik, gelişmiş işbirliği ve daha iyi müşteri deneyimleriyle birlikte performanslarını artırmaları mümkün olabilmektedir (Özkanan, 2025).

2.2.3. Dijital Dönüşümün Liderliğe Etkisi

Liderlik, çalışanlara ilham kaynağı olmak, kişisel gelişimlerine destek vermek, rehberlik etmek gibi etkileyici süreçleri ifade etmektedir (Workman ve Cleveland-Innes, 2012). Dünya genelindeki işletmeler, dijital dönüşüm çağında teknoloji, iş süreçleri ve iş yeri kültüründe hızlı ve karmaşık değişikliklerle karşı karşıya kalmaktadırlar. İşletmelerin dijital dönüşüme bağlı bu sorunların üstesinden gelebilmeleri için proaktif ve etkili bir liderliğe sahip olmaları gerekmektedir (Bozkus, 2023). Liderler, teknolojik dönüşüme değer veren, yeniliği memnuniyetle karşılayan bir kültür oluşturmada ve ortaya çıkan teknolojiyi kullanma ile kurumsal kültüre saygı gösterme arasında bir denge sağlamak mecburiyetindedirler (Almatrodi ve Skoumpopoulou, 2023). Dijital dönüşüm süreciyle birlikte liderlerden alışılmış liderlik becerilerinin ötesinde yenilikçi vizyoner yetenekler beklenmektedir. Bunlardan bazıları; dijital okuryazarlık, inovasyon ve değişim yönetimi, esneklik, değişime açıklık, çalışan iş birliği, veri tabanlı kararlar almak gibi yetenekler sayılabilmektedir (Karabal, 2025). İnsanları motive etmek ve bu kültürel dönüşüm sırasında hızlı bir geçiş sağlamak için dijital liderlerin aşağıda belirtilen adımları atmaları gerekmektedir:

- Çalışanları daha iyi tanımak ve sorunlarını anlamak,
- Büyük değişikliklere girişmeden önce küçük adımlar atmak,
- Çalışanları kendi kaynaklarını kullanmaları için motive etmek,
- Teknolojik ilerlemeden ziyade müşteri memnuniyetine öncelik vermek,
- Başarabilme mesajları vermek, çalışanları engelleyen tek şeyin teknoloji eksikliği değil, düşünme biçimi olduğunu söylemek,
- Hizmet odaklı bir lider olmak ve liderlik etmek için inisiyatif almak (Dash ve Gatharia, 2015).

2.2.4. Dijital Dönüşümün Örgüt Yapısına Etkisi

Dijital dönüşüm süreci, katı ve çok kademeli hiyerarşik örgüt yapılarını işlevsiz hale getirmektedir. Dijital teknolojiler sayesinde bilgiye erişim

hızlanmakta, karar alma süreçleri daha kısa sürede ve daha alt kademelerde gerçekleşmeye başlamaktadır. Bu durum, yetki devrini artırarak yatay örgüt yapılarını teşvik etmektedir (Westerman vd., 2014). Dijital dönüşümle birlikte işletmelerde küçülme, esneklik, dış kaynaklardan yararlanma, stratejik ortaklıklar gibi yeni örgüt yapıları oluşmaktadır (Çark, 2020). Bu modeller, farklı departmanlardan çalışanların geçici ekipler halinde bir araya gelmesini sağlayarak fonksiyonel sınırları esnetmektedir. Böylece örgüt yapıları daha dinamik ve yenilikçi hale gelmektedir (Schwab, 2016). Bulut bilişim ve dijital iletişim araçlarının gelişmesi, örgütlerin mekânlardan bağımsız çalışmasını mümkün kılmaktadır. Uzaktan ve hibrit çalışma modelleri, geleneksel ofis merkezli örgüt yapılarının dönüşmesine yol açmakta; performans değerlendirme ve denetim mekanizmalarını yeniden şekillendirmektedir (Vial, 2019).

2.3. Dijital Dönüşümün Önündeki Engeller

Stratejik önemine rağmen, dijital dönüşüm birçok işletme için zorlu bir süreç olmaya devam etmektedir. Organizasyonlar, dijital dönüşüm çabaları sırasında, yeni teknolojileri ve süreçleri etkili bir şekilde entegre etme yeteneklerini engelleyebilecek çeşitli ortak zorluklarla karşılaşmaktadırlar. Söz konusu engelleri; değişime direnç, beceri açıkları, veri yönetimi sorunları, eski sistemler, stratejik uyumsuzluklar şeklinde belirtmek mümkündür (Chuunga ve Mpundu, 2025).

2.3.1. Değişime Direnç Göstermek

İşletme çalışanları ve yöneticiler, iş kaybı korkusu, artan iş yükü veya yeni teknolojiler hakkındaki belirsizlik nedeniyle dijital girişimlere sıklıkla direnç göstermektedirler. Değişime direnç göstermek, özellikle köklü geleneksel kültürle sahip kuruluşlarda dönüşüm çabalarını yavaşlatmaktadır (Vial, 2019). Genellikle çalışanların, yerleşik süreçlere ve uygulamalara alışkın olmaları, yeni teknolojileri benimsenmeleri konusunda endişe yaratmaktadır. Bu direnç, bilinmeyenden korkma, iş güvenliğiyle ilgili endişeler veya dijital dönüşümün getirdiği faydaların anlaşılmamasından kaynaklanabilmektedir. Araştırmalar, açıklık ve iletişim kültürünü teşvik etmenin, çalışanları değişim sürecine dâhil ederek ve dönüşümün olumlu etkilerini vurgulayarak direnci azaltmaya yardımcı olabileceğini göstermektedir (Zafar ve Naveed, 2014).

2.3.2. Beceri Eksikliği

Başarılı bir dijital dönüşüm, veri okuryazarlığına, teknolojik yetkinliğe ve gelişmiş dijital araçlarla çalışma becerisine sahip çalışanları gerektirmektedir. Ancak birçok kuruluş, özellikle veri analitiği, yapay zekâ ve siber güvenlik gibi

alanlarda beceri açıklarıyla karşı karşıya kalmaktadır. Bu eksiklik, dijital teknolojilerin etkili bir şekilde benimsenmesini ve kullanılmasını sınırlandırmaktadır (Kane vd., 2015). İşletmeler, gelişmiş teknolojileri benimsedikçe, yeni becerilere olan talepleri de artmaktadır. Çalışanların dijital araçları etkili bir şekilde kullanmak için gerekli yetkinliklere sahip olmamaları, verimliliğin azalmasına yol açabilmektedir. İşletmeler, dijital ortamda başarılı olmak için çalışanlarının ihtiyaç duydukları becerileri onlara kazandırmak mecburiyetindedirler. Çalışanları dijital becerilerle donatabilmek için ise öncelikle eğitim ve geliştirme programlarına yatırım yapmak zorundadırlar. Sürekli eğitim ve yeniden beceri kazandırma girişimleri, çalışanları güçlendirmek ve beceri açıklarını kapatmak için önem arz etmektedirler (Brynjolfsson ve McAfee, 2014).

2.3.3. Stratejik Uyumsuzluklar

Stratejiyi uygulamayla uyumlaştırmak, başarılı bir dijital dönüşüm için kritik öneme sahip olmaktadır. İşletmelerin iddialı dijital hedefleri, eyleme geçirilebilir planlar ve kaynaklarla yeterince desteklenmezse başarısız olabilmektedir. Yöneticilerin, dijital dönüşüm stratejisini genel iş hedefleriyle uyumlu hale getirmeleri, gerekli yatırım ve kaynak tahsisine bağlı olmasını sağlamaları gerekmektedir (Chuunga ve Mpundu, 2025). Liderlik ve stratejik uyumsuzluk da ciddi zorluklar oluşturmaktadır. Dijital dönüşüm sadece teknolojik bir yükseltme değil, üst yönetim tarafından yönlendirilmesi gereken stratejik bir değişim olduğu benimsenmelidir. Liderlerin, kurumsal stratejileri ve iş hedeflerini teknolojiyle uyumlu hale getirmeden sadece teknolojiye odaklanmaları, beklenen değeri kazanmak açısından başarısızlıklara neden olabilmektedir (Westerman vd., 2014).

2.3.4. Eski Sistemler

İşletmelerde eski sistemler ve güncelliğini yitirmiş altyapılar, dijital dönüşümde teknik bir engel teşkil etmektedirler. Birçok işletme, modern dijital teknolojilerle uyumsuz eski bilgi teknolojisi sistemlerine güvenmektedir. Yeni dijital çözümlerin eski sistemlerle entegrasyonu maliyetli, karmaşık ve zaman alıcı olabilmekte ve bu durum, dönüşüm hızını yavaşlatmaktadır (Bharadwaj vd., 2013). İşletmeler, eski sistemlerden yeni teknolojilere geçerken, aksaklıkları en aza indirmek adına dikkatli planlama ve uygulama gerektiren karmaşık ve kaynak yoğun bir süreç yaşayabilmektedirler. İşletmeler başarılı bir dijital dönüşüm yolculuğu sağlamak için eski sistemleri yükseltmenin veya değiştirmenin maliyetini ve uygulanabilirliğini değerlendirmek mecburiyetindedirler (Chuunga ve Mpundu, 2025).

2.3.5. Veri Yönetimi Sorunları

İşletmelerin dijital dönüşümlerinde veri güvenliği ve gizlilik endişeleri belirgin bir engel olarak görünmektedir. Çünkü işletmeler, büyük miktarda veri toplayıp işledikçe, siber saldırılar ve düzenleyici uyumsuzluklarla ilgili riskler artmaktadır. Veri koruma düzenlemeleri ve siber güvenlik açıklarıyla ilgili endişeler, işletmelerin, dijital dönüşümü tam olarak benimseme konusunda temkinli davranmalarına neden olmaktadır (Vial, 2019). Birçok işletme, verilerin farklı departmanlarda veya sistemlerde izole edildiği veri silolarıyla mücadele etmekte ve bu da kapsamlı içgörüler elde etmeyi zorlaştırmaktadır. Ayrıca, veri gizliliği ve güvenliğiyle ilgili endişeler, verilerin tam potansiyelini kullanma çabalarını karmaşıklıştırabilmektedir. Sağlam veri yönetim çerçeveleri oluşturmak ve entegre veri yönetim sistemlerine yatırım yapmak, kuruluşların bu sorunların üstesinden gelmesine yardımcı olabilir (Fitzgerald vd., 2014).

Özetle, değişime direnç, beceri açıkları, veri yönetimi sorunları, eski sistemler ve stratejik uyumsuzluklar, işletmelerin dijital dönüşüm çabaları sırasında karşılaştığı ortak zorlukları temsil etmektedirler. İşletmeler, söz konusu zorluklara proaktif bir şekilde yaklaşarak, dijital dönüşümün karmaşıklıklarında başarılı bir şekilde yol alma şanslarını artırabilirler (Kane vd. 2015).

Sonuç

Dijital dönüşümün ortaya çıkması ve gelişmesiyle örgüt yönetimleri derinden etkilenmiş ve geleneksel yönetim uygulamaları, yenilikçi yaklaşımlara dönüşmüştür. Dijital dönüşüm, yönetim biliminin temelini oluşturan paradigmaları değiştirmiş; yeni yönetim paradigmalarının ortaya çıkmasına zemin hazırlamıştır. Dijital dönüşümle birlikte bilgi merkezli ve veri temelli yönetim anlayışı, günümüzün hâkim yaklaşımı hâline gelmiştir. Yapay zekâ, nesnelerin interneti, bulut bilişim, blok zinciri gibi ortaya çıkan trendler, dijital dönüşümün geleceğini şekillendirerek işletmelerin, süreçleri otomatikleştirmelerini, müşteri deneyimlerini kişiselleştirmelerini ve inovasyonu yönlendirmelerini sağlamaktadırlar. Dijital araçlar sayesinde yöneticilerin, veri toplama, analiz etme ve bu verilerden anlamlı bilgiler çıkararak daha hızlı ve doğru kararlar almaları mümkün olmaktadır.

Dijital dönüşümün, yeni gelir kaynakları için müşteri deneyimini optimize etme, ülke genelindeki tüm e-hizmetlere ve çok sayıda özel sektör e-hizmetine güvenli erişim sağlama, zaman ve para tasarrufu sağlama, idari süreçleri iyileştirme ve mevcut teknoloji çalışanlarının becerilerini geliştirme gibi birçok avantajı bulunmaktadır. Bununla birlikte, işletmelerde dijital dönüşümün, karar alma, örgüt kültürü, liderlik, örgüt yapısı gibi unsurları etkilediği; değişime

direnç gösterme, beceri eksikliği, eski sistemler, stratejik uyumsuzluklar, veri yönetimi ile ilgili endişelerin ise dönüşüm sürecinde engel teşkil ettikleri görülmüştür (Fenech vd., 2021). Dijital dönüşümün örgüt yönetimleri üzerindeki olumsuz etkilerini veya dönüşüm sürecindeki engelleri ortadan kaldırmak her ne kadar zor olsa da sürdürülebilir bir işletme oluşturmak için zorunlu olmaktadır. Almohamad (2024) Microsoft, Starbucks, GE ve Netflix gibi işletmelerden örnekler sunarak uzun vadeli başarıyı sağlamak için dijital stratejilerin, kurumsal kültür, müşteri ihtiyaçları ve pazar dinamikleriyle uyumlu hale getirilmesi gerektiğini belirtmektedir. Ayrıca örgütlerde başarılı bir dijital dönüşümü sağlamanın çalışanlara dijitalleşmenin nerede ve nasıl olması gerektiği konusunda söz hakkı verilmesiyle sağlanacağını belirtmektedir. Al-Moaid ve Almarhdi (2024) göre başarılı olmanın anahtarı etkin değişim yönetimi teknikleri kullanmak ve çalışanlara dijital teknolojileri kullanma becerisi kazandırmaktır. Chuunga ve Mpundo (2025) ise, tekrarlanan değerlendirmeler sayesinde, işletmelerin yenilik yapma ve ortaya çıkan zorluklara yanıt verme kapasitelerinin gelişebileceği ve böylece dijital dönüşüm çabalarında uzun vadeli başarıların sağlanabileceğini belirtmektedirler. Örgütlerin yapılarına göre farklı yöntemler belirten araştırmalar olsa da genel olarak; bir dijital dönüşüm planı oluşturmak, dijital stratejileri belirlemek, katlanılacak teknolojik maliyetleri uzun vadeli yatırımlar olarak değerlendirmek, veri güvenliğine öncelik tanıyarak güvenli teknolojilere yatırım yapmak, teknolojiyle entegre bir örgüt kültürü oluşturmak, yenilikleri benimseyen liderlerle çalışmak, çalışanlara dijital teknolojileri benimsetmek ve beceri kazandıracak eğitimler sunmak, erişilebilirliği artırmak, yeni teknolojileri içerecek şekilde standart işletim prosedürlerini uygulamak ve belirlenen yolda istikrarlı bir şekilde ilerlemek, örgüt yönetiminde başarılı bir dijital dönüşümü sağlamanın temel yöntemleri olabilir.

Sonuç olarak, dijital dönüşüm, işletmelerin değişime uyum sağlamasını, yeni teknolojileri benimsemesini ve iş geliştirme stratejilerini geliştirmesini gerektiren bir yolculuktur. Gelecekte yönetim biliminin, teknoloji ile uyumlu, veri odaklı, çevik ve etik temelli bir yapıya doğru evrilmeye devam edeceği öngörülmektedir. Dijital dönüşümü benimseyerek ve sunduğu fırsatlardan yararlanarak, işletmeler kendilerini dijital çağda başarıya hazırlayabilir ve hızla gelişen iş ortamında rekabetçi kalabilirler. Bu doğrultuda yöneticilerin dijital dönüşüme uyum sağlamaları ve örgütlerini yönlendirecek şekilde liderlik yapmaları gerekmektedir.

Kaynakça

- Agarwal, U., Rishiwal, V., Tanwar, S., Chaudhary, R., Sharma, G., Bokoro, P. N., & Sharma, R. (2022). Blockchain technology for secure supply chain management: A comprehensive review. *IEEE Access*, 10, 107273–107302.
- Almatrodi, I., & Skoumpopoulou, D. (2023). Organizational routines and digital transformation: An analysis of how organizational routines impact digital transformation transition in a Saudi university. *Systems*, 11(239), 1-30.
- Al-Moaid, N. A., & Almarhdi, S. G. (2024). Developing dynamic capabilities for successful digital transformation projects: the mediating role of change management. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 18(85), 1-26.
- Almohamad, O. (2024). Digital transformation in companies: A path to innovation and efficiency. *Quantrade Journal of Complex Systems in Social Sciences*, 6(2), 229-238.
- Alshammari, K. (2023). The potential impacts of digital transformation on organizations. *Amazonia Investiga*, 12(64), 9-18.
- Awad, A. J., & Martín-Rojas, R. (2024). Digital transformation influence on organisational resilience through organisational learning and innovation. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 13(69), 1-24.
- Besson, P., & Rowe, F. (2012). Strategizing information systems-enabled organizational transformation: A transdisciplinary review and new directions. *The Journal of Strategic Information Systems*, 21(2), 103-124.
- Bhanushali, H. (2024). Navigating the digital revolution: The evolution and impact of digital transformation. *International Journal of Advances in Engineering and Management*, 6(8), 294-314.
- 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.
- Bonnet, D., & Westerman, G. (2021). The new elements of digital transformation. *MIT Sloan Management Review; Cambridge*, 62(2), 82-89.
- Bounfour, A. (2016). *Digital futures, digital transformation*. New Mexico: Springer.
- Bozkus, K. (2023). *Organizational culture change and technology: Navigating the digital transformation*. London: Licensee IntechOpen Publications.
- Bozkuş, S. K. (2024). Digital transformation cycle in business landscape: The managerial perspective. *EDPACS*, 69(2), 22-29.
- Brynjolfsson, E., & McAfee, A. (2014). *The second machine age: Work, progress, and prosperity in a time of brilliant technologies*. New York: W. W. Norton & Company.
- Bulut, Y., & Bakan, İ. (2005). Yönetici ve yöneticilik üzerine Kahramanmaraş kentinde bir araştırma. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 5(9), 62-89.

- Calp, M. H., & Doğan, A. (2019). İnsan kaynakları yönetiminde dijital dönüşüm. *Karadeniz Uluslararası Sosyal Bilimler Kongresi* (s. 387-400). Rize: UBAK Uluslararası Bilimler Akademisi.
- Chuunga, K., & Mpundu, M. (2025). Organization change through digital transformation. *International Journal of Advanced Business Studies*, 4(4), 222-235.
- Çark, Ö. (2020). Dijital dönüşümün işgücü ve meslekler üzerindeki etkileri. *International Journal of Entrepreneurship and Management Inquiries*, 4(Özel Sayı 1), 19-34.
- Çelebi, F. (2023). *Dijital dönüşüm ve dijitalleşme*. İzmir: Duvar Yayınları.
- Dash, B., & Gatharia, J. (2015). *Impact of digital transformation on organizational behaviors*. Amsterdam: Illinois State University.
- Elmetwaly, A. S. (2023). Assessing the impact of digital transformation on organizational culture: A study applied to Egyptian hotels. *Journal of the Faculty of Tourism and Hotels-University of Sadat City*, 7(2/2), 116-127.
- Fenech, R. (2021). Human resource management in a digital era through the lens of next generation human resource managers. *Journal of Management & Organization*, 27(4), 736-752.
- Fitzgerald, M., Kruschwitz, N., Bonnet, D., & Welch, M. (2014). Embracing digital technology: A new strategic imperative. *MIT Sloan Management Review*, 55(2), 1-12.
- GorjianKhanzad, Z., & Gooyabadi, A. A. (2022). Digital strategizing: The role of the corporate culture. *Open Journal of Business and Management*, 10(4), 2974-2995.
- Goundar, S. (2021). *Enterprise systems and technological convergence: Research and practice*. United States: IAP.
- Grand View Research. (2026). *Veri entegrasyonu*. Veri dönüşümü zorluklarına dair istatistikler-2026'da her teknoloji liderinin bilmesi gereken 50 istatistik: (30.01.2025) tarihinde www.integrate.io/blog/data-transformation-challenge-statistics adresinden alındı.
- Gurbaxani, V., & Dunkle, D. (2019). Gearing up for successful digital transformation. *MIS Quaterly Executive*, 18(3), 209-220.
- Gültekin, Z. (2022). Dijital dönüşüm ve yönetimi. F. Korkmaz içinde, *Dijitalleşen dünyada yönetsel yaklaşımlar* (s. 1-28). Ankara: Gazi Kitabevi.
- Hamil, J. (1997). The internet and international marketing. *International Marketing Review*, 14(5), 300-323.
- Hoessler, S., & Carbon, C. C. (2024). Digital transformation in incumbent companies: a qualitative study on exploration and exploitation activities in innovation. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 13(46), 1-31.
- Ivanko, S. (2013). *Modern theory of organization*. Ljubljana: University of Ljubljana.

- Javadi, Y. (2022). 7 pillars of digital transformation framework for continuous business growth. *iBusiness*, 14(3), 139-149.
- Joel, O. S., Oyewole, A. T., Odunaiya, O. G., & Soyombo, A. T. (2024). The impact of digital transformation on business development strategies: Trends, challenges, and opportunities analyzed. *World Journal of Advanced Research and Reviews*, 21(3), 617-624 .
- Kalaichelvi, S. V., Antony, A., & Vimalanathan, N. (2017). A study on organizational culture. *International Journal of Research - Granthaalayah*, 5(8:SE), 91-95.
- Kane, G. C., Palmer, D., Phillips, A. N., Kiron, D., & Buckley, N. (2015). *Strategy, not technology, drives digital transformation*. United States: MIT Sloan Management Review.
- Karabal, A. (2025). Yönetim biliminde yaşanan dijital dönüşümler ve Türk kamu yönetimine yansımaları. B. Öztürk içinde, *Dijital çağda yönetim bilimi: Yeni paradigmlar* (s. 1-18). Özgür Publications.
- Koçel, T. (2013). *İşletme yöneticiliği*. İstanbul: Beta.
- Kotter, J. P. (1995). Leading change: Why transformation efforts fail. *Harvard Business Review*, 73(2), 59-67.
- Küçüker, G., & Özdemir, Y. T. (2022). Örgütsel yapı, örgütsel hafıza ve örgütsel değişim ilişkisinin incelenmesi. *Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 22(4), 1717-1736.
- Mahboub, H., & Sadok, H. (2024). Barriers to digital transformation: The case of Moroccan companies. *Journal of Telecommunications and the Digital Economy* 12(1), 261-277.
- Maqsood, U. S., Li, Q., & Zahid, R. M. (2025). Adoption of digital transformation from a firm's creation to decline: the role of China's mass entrepreneur and innovation campaign. *Financial Innovation*, 11(66), 1-29.
- Marion, T. J., & Fixson, S. K. (2021). The transformation of the innovation process: How digital tools are changing work, collaboration, and organizations in new product development. *Journal of Product Innovation Management*, 38(1), 192-215.
- McAuley, J., Joanne, D., & Phil, J. (2007). *Organization theory: Challenges and perspective*. England: FT Prentice Hall.
- Menteşe, S., & Menteşe, C. D. (2023). Dijitalleşen dünyada yöneticilerin değişen karar mekanizmaları. *Munzur Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 12(2), 153-173.
- Met, İ., Kabukçu, D., Uzunoğullar, G., Soyalp, Ü., & Dakdevir, T. (2020). Transformation of business model in finance sector with artificial intelligence and robotic process automation. U. Hacıoglu içinde, *Digital business strategies in blockchain ecosystems: Transformational design and future of global business* (p. 3-29). Springer International Publishing.

- Moore, J. W. (2022). Power, profit, and Prometheanism, Part II: Method, ideology, and the violence of the civilizing project. *Journal of World-Systems Research*, 28(1), 415-444.
- Mucuk, İ. (2008). *Temel işletme bilgileri*. İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Mucuk, İ. (2013). *Modern işletmecilik*. İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Nwankpa, J. K., & Merhout, J. W. (2020). Exploring the effect of digital investment on IT innovation. *Sustainability*, 12(18), 1-26.
- Oh, K., Kho, H., Choi, Y., & Lee, S. (2022). Determinants for successful digital transformation. *Sustainability*, 14(3), 1-14.
- Özkanan, A. (2025). Yönetimde dijitalleşme: Gelecek dijitali yönetmekte. *Sosyal Bilimlerde Akademik Çalışmalar Dergisi*, 1(1), 28-43.
- Porfirio, J. A., Carrilho, T., Felício, J. A., & Jardim, J. (2021). Leadership characteristics and digital transformation. *Journal of Business Research*, 124, 610-619.
- Reddy, S. R. (2022). Enhancing customer experience through AI-powered marketing automation: Strategies and best practices for Industry 4.0. P. K. Kapur, A. K. Verma, & G. Singh içinde, *Innovation, technology, and management for sustainable growth* (p. 179-197). Singapore: Springer.
- Rojers, P. J. (2018). Digital transformation, business model innovation and efficiency in content industries: A review. *International Technological Management Review*, 1(7), 59-70.
- Schwab, K. (2016). *The fourth industrial revolution*. World Economic Forum.
- Seethamraju, R. (2015). Adoption of software as a service (SaaS) enterprise resource planning (ERP) systems in small and medium sized enterprises (SMEs). *Information Systems Frontiers*, 17(3), 475-492.
- Sewpersadh, N. S. (2023). Disruptive business value models in the digital era. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 12(2), 1-27.
- Tolbert, P. S., & Hall, R. H. (2015). *Organizations: Structures, processes and outcomes*. New York: Routledge.
- Topal, F., & Türkyılmaz, G. S. (2025). Dijital dönüşüm uygulamalarının örgütlerin dayanıklılığı üzerindeki etkisi. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, 49, 227-246.
- Tovmasyan, G. (2017). The role of managers in organizations: Psychological aspects. *Business Ethics and Leadership*, 1(3), 20-26.
- Uğur, S., Uğur, U., & Soba, M. (2017). İyi bir yönetim mi? İyi bir yönetici mi? İşte bütün mesele bu: Deneyimsel bir çalışma. *Avrasya Sosyal ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 4(12), 711-720.
- Veit, D., Clemons, E., Benlian, A., Buxmann, P., Hess, T., Kundisch, D., . . . Spann, M. (2014). Business models-An information systems research agenda. *Business & Information Systems Engineering – Research Notes*, 6(1), 45-53.

- Verhoef, P. C., Broekhuizen, T., Bart, Y., Bhattacharya, A., Dong, J. Q., Fabian, N., & Haenlein, M. (2021). Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda. *Journal of business research*, 122, 889-901.
- Vial, G. (2019). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *Journal of Strategic Information Systems*, 28(2), 118-144.
- Vrana, J., & Singh, R. (2024). Digitization, digitalization, digital transformation, and beyond. N. Meyendorf, N. Ida, R. Singh, & J. Vrana içinde, *Handbook of nondestructive evaluation 4.0* (p. 145-170). Cham: Springer.
- Westerman, G., Bonnet, D., & McAfee, A. (2014). *Leading digital: Turning technology into business transformation*. New York: Harvard Business Review Press.
- Workman, T., & Cleveland-Innes, M. (2012). Leadership, personal transformation, and management. *The International Review of Research in Open and Distance Learning* 13(4), 313-322.
- Yakışır, C. (2024). Dijital dönüşümde yöneticinin önemi. *Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(11), 1-18.
- Zafar, F., & Naveed, K. (2014). Organizational change and dealing with employees' resistance. *International Journal of Management Excellence* 2(3), 237-246.



BÖLÜM 3

Otomotiv Kiralama Sektöründe Yapay Zekâ ve Dijitalleşmenin Stratejik Yönetime Etkileri*

Mustafa Çalkan¹ & Server Sevil Akyürek²

GİRİŞ

Otomotiv kiralama sektörü, görünürde araç tahsisi ve sözleşme yönetimi etrafında şekillenen bir hizmet alanı gibi dursa da, arka planda çok katmanlı bir karar sistemine sahiptir. Filo büyüklüğü, araç segment dağılımı, tedarik zamanlaması, ikinci el değerleri, bakım maliyetleri, sigorta koşulları, hasar süreçleri ve tahsilat riski, aynı anda yönetilmesi gereken değişkenler olarak öne çıkar. Üstelik talep, mevsimsel etkilerden turizm hareketliliğine, kur dalgalanmalarından kredi koşullarına kadar geniş bir faktör setinden etkilenmektedir. Bu yapı stratejik yönetimi klasik planlama döngülerinin ötesine taşır; kararların daha sık güncellenmesini, veriyle doğrulanmasını ve sonuçların hızla ölçülmesini gerektirir.

Dijitalleşme, sektördeki bu yoğun karar ihtiyacını yönetilebilir hale getiren başlıca dönüşüm alanlarından biri olarak görünür hale gelmiştir. Dijital kanallar üzerinden rezervasyon akışlarının yönetilmesi, teslim ve iade süreçlerinin mobil uygulamalarla standardize edilmesi, hasar tespitinin görüntü temelli araçlarla desteklenmesi ve müşteri ilişkileri süreçlerinin tekil bir veri görünümü üzerinden izlenmesi, operasyonun hızını ve tutarlılığını artırır. Bunun yanında telematik, sensör verileri ve filo takip çözümleri, araçların kullanım biçimine ilişkin daha ince bir gözlem düzeyi sunar. Bu gözlem düzeyi, bakım planlamasından yakıt ve sürüş davranışı analizine, hırsızlık riskinden araç değer kaybı öngörüsüne kadar pek çok stratejik kararı besler.

Yapay zekâ ise dijitalleşmenin sunduğu veriyi, karar üreten bir kapasiteye dönüştürme vaadi taşır. Talep tahmini, fiyat optimizasyonu, müşteri segmentasyonu, churn riskinin tahmini, dolandırıcılık sinyallerinin yakalanması,

* Bu çalışma, Mustafa ÇALKAN'ın İstanbul Nişantaşı Üniversitesi-Lisansüstü Eğitim Enstitüsü-İşletme Yönetimi Yüksek Lisans (Tezsiz) Bölümü'nde 2025-26 Güz Dönemi'nde tamamlanan "Otomotiv Kiralama Sektöründe Yapay Zekâ, Dijitalleşmenin Stratejik Yönetime Etkileri: Karşılaştırmalı Analiz" başlıklı Bitirme Projesi'nden türetilmiştir.

¹ İstanbul Nişantaşı Üniversitesi-Lisansüstü Eğitim Enstitüsü-İşletme Yönetimi Yüksek Lisans (Tezsiz)-İstanbul/TÜRKİYE, ORCID:0009-0003-8423-0566 -

² Dr. Öğretim Üyesi, İstanbul Nişantaşı Üniversitesi-İİSBF-Havacılık Yönetimi (İngilizce)-İstanbul/TÜRKİYE, ORCID:0000-0001-6286-8399

hasar anomali tespiti ve çağrı merkezi etkileşimlerinin sınıflandırılması gibi alanlar kiralama işletmelerinde doğrudan karşılık bulur. Bu noktada tartışma, “yapay zekâ kullanımı” gibi genel bir ifadede kalınca anlam kaybına uğrar. Stratejik yönetim açısından kritik olan, hangi kararın otomasyonla desteklendiği, hangi kararın insan denetiminde kaldığı, kararın hangi veriyle beslendiği ve bu kararın iş hedeflerine nasıl bağlandığıdır. Başka bir ifadeyle, teknoloji yatırımı ile yönetsel kapasite arasındaki bağ netleşmediğinde, dijital araçlar parçalı bir iyileştirme çabası olarak kalabilir.

Bu çalışma, otomotiv kiralama sektöründe yapay zekâ ve dijitalleşmenin stratejik yönetim pratiklerini nasıl dönüştürdüğünü karşılaştırmalı bir analize dayanarak tartışmayı amaçlamaktadır. Karşılaştırma, dijital olgunluğu yüksek işletmelerin karar alma mekanizmaları ile daha geleneksel biçimde ilerleyen işletmelerin karar alma mekanizmalarını aynı sektörel dinamikler içinde yan yana okuma fikrine dayanır. Böyle bir okuma, iki işletmeyi “iyi-kötü” ikiliğine sıkıştırmadan, farklı yaklaşımların hangi koşullarda hangi sonuçları ürettiğini görmeyi sağlar. Sektörün talep dalgalanması, tedarik süreleri, ikinci el piyasası, regülasyon ve maliyet baskısı gibi ortak parametreleri sabit bir arka plan olarak kabul edildiğinde, ayrışmanın daha çok karar mimarisinde ortaya çıktığı görülür. Analizin temel eksenini, ölçülebilir performans göstergeleri üzerinden ilerlemektir. Doluluk oranı, atıl gün, rezervasyon iptal oranı, teslim ve iade çevrim süresi, bakım uyumu, hasar işlem süresi, müşteri şikayet yoğunluğu, tekrar kiralama eğilimi, tahsilat gecikme oranları ve segment bazlı kârlılık gibi göstergeler; stratejik yönetimin hangi alanda hangi sonuçları ürettiğini takip etmeyi sağlar. Bu göstergeler, tek başına finansal sonuçların gölgesinde kalmayan bir değerlendirme zemini oluşturur; çünkü kiralama işletmelerinde marjlar, çoğu zaman operasyonel disiplin ve risk yönetimiyle belirgin biçimde şekillenir.

Çalışmanın kapsamı, kısa dönem kiralama, uzun dönem filo kiralama ve abonelik temelli modeller gibi alt segmentleri kapsayabilecek şekilde düşünülmüştür. Alt segmentler arasında iş mantığı farklılaştıkça, aynı teknoloji bileşeni farklı sonuçlar üretebilir. Kısa dönemde hız ve fiyatlama çevikliği öne çıkarken, uzun dönemde sözleşme yönetimi, bakım planı disiplinleri ve tahsilat riski daha belirleyici hale gelir. Abonelik temelli modellerde ise elde tutma, müşteri yaşam boyu değeri ve kullanım davranışının analizi daha kritik bir yere oturur. Dolayısıyla çalışma, teknoloji başlıklarını soyut bir düzeyde tartışmak yerine, karar noktalarının bağlamına yerleştirmeyi hedefler.

Bu çalışmanın önemi sektörün karar yoğun yapısını, dijitalleşmenin sunduğu dönüşüm alanlarını ve yapay zekânın stratejik yönetim açısından hangi sorulara yanıt aradığını görünür kılmaktır. Devam eden bölümlerde dijital dönüşümün bileşenleri, karşılaştırmalı analiz tasarımı, performans göstergeleri ve stratejik öneri seti sistematik bir çerçeve içinde ele alınacaktır. Böylece çalışma sektörde

dijitalleşme ve yapay zekâyı bir “teknoloji trendi” başlığından çıkarıp yönetsel bir tasarım konusu olarak konumlandırmayı amaçlamaktadır.

1. Otomotiv Kiralama Sektöründe Dijitalleşme ve Yapay Zekâ Temelli Dönüşüm

1.1. Otomotiv Kiralama Sektörünün Yapısı, Değer Zinciri ve Rekabet Dinamikleri

Otomotiv kiralama sektörü, ilk bakışta araç temin edip müşteriye sunan bir hizmet alanı gibi görünmektedir. Uygulamada ise sektör, filonun yaşam döngüsü üzerinden yönetilen, bir yandan lojistik, bir yandan finansal kararların aynı anda verildiği bir yapıya sahiptir. Kiralamada ana üretim faktörü filodur. Filo büyüklüğü, segment karması, araçların lokasyonlar arasında dolaşımı, bakım planları ve ikinci el çıkış zamanlaması, fiyat kadar belirleyici hale gelmektedir. Bu nedenle kiralama şirketi, satış kanalı yöneticisi gibi davranırken aynı zamanda tedarik, operasyon ve risk tarafını da tek çatı altında taşımaktadır (Oliveira vd., 2017).

Değer zinciri çoğu şirket için benzer halkalardan oluşmaktadır. Araç tedariki ve finansman aşaması, markalarla yapılan filo anlaşmaları, leasing yapıları, satın alma koşulları ve geri alım opsiyonları üzerinden şekillenmektedir. Bir sonraki halka, filonun istasyonlara dağıtılması ve bu dağılımın dönemsel talebe göre yeniden düzenlenmesidir. Talep düzeyi mevsimsellik, turizm akımları, iş seyahatleri, takvim etkileri ve yerel etkinliklerle hızla oynayabildiği için filo, sabit bir stok gibi ele alınamamaktadır. Aynı aracın bir lokasyonda fazla kalması atıl kapasite üretirken, başka bir lokasyonda eksik kalması gelir kaybı yaratmaktadır (Oliveira vd., 2017).

Kiralama şirketi açısından satış, tek bir fiyat ilanı ile kapanan bir süreç gibi ilerlememektedir. Rezervasyon, teslim, kullanım, iade, hasar yönetimi, temizlik ve yeniden kiraya hazırlık aşamaları birbirine bağlı bir akış oluşturmaktadır. Bu akışın her adımı zaman, personel ve altyapı tüketmektedir. Bu yüzden operasyonel tasarım, kârlılığı doğrudan belirlemektedir. Check-in süresi uzadığında kuyruk maliyeti artmakta, araç hazırlanma süresi uzadığında filo verimliliği düşmekte, hasar tespitindeki gecikme tahsilat riskini büyötmektedir (Lazov, 2017).

Sektörün rekabet dinamikleri, klasik fiyat rekabetinin ötesine taşınmaktadır. Bir yanda küresel markalar ve güçlü dağıtım ağları, diğer yanda yerel oyuncular ve fiyat esnekliği yüksek küçük filolar yer almaktadır. Buna ek olarak, aracılık platformları ve seyahat ekosistemi içindeki arama karşılaştırma araçları tüketicinin fiyat hassasiyetini artırmakta ve markayı ekrandaki sıralamaya indirgeme riski taşımaktadır. Böyle bir ortamda şirketler, salt fiyatla değil, hizmet

tasarımı, güven algısı, hız, şeffaflık ve iade sürecinin sorunsuzluğu üzerinden rekabet etmektedir (Lemon ve Verhoef, 2016).

Kiralama işletmesinin karar alanları genellikle iki katmanda okunmaktadır. Birinci katman kısa vadeli kapasite ve fiyat kontrolüdür. İkinci katman orta vadeli filo planlaması ve varlık yönetimidir. Kısa vadede kararlar, hangi tarih aralığında kaç aracın hangi fiyattan satılacağına odaklanmaktadır. Orta vadede ise hangi segmentte kaç araç tutulacağı, bu araçların hangi lokasyonlarda konumlandırılacağı ve ne zaman filodan çıkarılacağı belirleyici olmaktadır. Bu iki katman birbirine temas etmektedir. Yanlış filo karması, en güçlü fiyat stratejisinin etkisini zayıflatabilmektedir (Oliveira vd., 2017).

Talep tarafında müşteri grupları birbirinden ayrılmaktadır. Bireysel müşterilerde dijital temas noktaları, yorumlar ve iptal koşulları öne çıkmaktadır. Kurumsal müşterilerde ise sözleşme koşulları, hizmet seviyesi, faturalama düzeni ve risk yönetimi belirleyici olmaktadır. Uzun dönem kiralama ile kısa dönem kiralama arasında da farklı bir mantık vardır. Uzun dönem kiralama, daha öngörülebilir nakit akışı üretirken ikinci el riskini daha farklı biçimde taşımaktadır. Kısa dönem kiralama, geliri daha hızlı maksimize etme imkânı sunarken talep dalgalanmasına daha açık hale gelmektedir (Lazov, 2017).

Rekabetin yeni boyutu, platform ekonomisi ve ekosistem ilişkileri üzerinden genişlemektedir. Kiralama şirketi tek başına bir araç sağlayıcı olarak kalmak yerine, seyahat tedarik zinciriyle entegre çalışan bir mobilite bileşeni haline gelmektedir. Havayolu, otel, kredi kartı sadakat programları, sigorta firmaları, ödeme sağlayıcıları ve harita navigasyon servisleri ile kurulan bağlantılar, müşteri edinim maliyetini ve satış dönüşüm oranlarını etkilemektedir. Bu ilişkiler, bir tür platform mantığına yaklaşmakta ve değer yaratma alanını genişletmektedir (Gawer ve Cusumano, 2002).

Sektörün stratejik yönetim açısından kritik özelliği, varlık yoğun yapısı ile veri yoğun yapısının aynı anda bulunmasıdır. Araçlar sermaye bağlamakta, bakım ve değer kaybı finansal performansı belirlemektedir. Aynı anda rezervasyon verisi, sürüş verisi, hasar verisi, müşteri davranış verisi ve fiyat verisi her gün yeni kararlar üretmektedir. Bu ikili yapı, dijitalleşme ve yapay zekâ uygulamalarını doğrudan strateji alanının içine çekmektedir (Bharadwaj vd., 2013).

1.2. Dijitalleşmenin Kavramsal Çerçevesi ve Hizmet Süreçlerinde Dönüşüm

Dijitalleşme, otomotiv kiralamada bir yazılım satın alma işi gibi ele alındığında, genellikle parça parça sonuç üretmektedir. Oysa dijitalleşmenin yönetim literatüründeki kullanımı, süreçlerin veriyle yeniden kurulması ve değer yaratma yolunun yeniden tasarlanması gibi daha geniş bir anlam taşımaktadır.

Sektörde önce dijital kanalların kurulması görülmektedir. Ardından operasyonun dijital iş akışlarına taşınması gelmektedir. Daha ileri aşamada ise şirketin müşteriyle kurduğu ilişki, gelir modeli ve risk yaklaşımı değişmeye başlamaktadır (Verhoef vd., 2021).

Dijital dönüşüm tarafında en görünür değişim müşteri yolculuğunda ortaya çıkmaktadır. Müşteri aracı seçmeden önce aracı karşılaştırması yapmaktadır. Rezervasyon sırasında fiyatı ve koşulları aynı ekranda görmek istemektedir. Teslim aşamasında hız beklenmektedir. İade aşamasında şeffaf hasar tespiti ve hızlı kapatma talep etmektedir. Bu yolculuk, temas noktalarının uyumlu biçimde yönetilmesini zorunlu kılmaktadır. Bir temas noktasındaki sürtünme, bütün deneyimi zayıflatılabilmektedir (Lemon ve Verhoef, 2016).

Hizmet süreçlerinde dönüşüm, çoğu zaman standardizasyon ve görünürlük üzerinden ilerlemektedir. Rezervasyonun dijitalleşmesi, talep verisini erken aşamada toplamak anlamına gelmektedir. Dijital sözleşme ve dijital teslim tutanakları, hasar tartışmalarını azaltılabilmektedir. Mobil uygulamalar üzerinden uzaktan kimlik doğrulama, teslim süresini kısaltılabilmektedir. Araç içi sensör verileri ve telematik çözümler, kullanım verisini görünür hale getirmektedir. Bu noktada dijitalleşme, operasyonel disiplin kuran bir araç haline gelmektedir (Vial, 2021).

Dijital dönüşümün strateji ile bağı, karar hızında ve karar kalitesinde görülmektedir. Fiyatın günlük, hatta saatlik oynadığı bir ortamda şirketin hızlı tepki vermesi gerekir. Talep değiştiğinde filoyu doğru yere yönlendirebilmek gerekir. Risk profili değiştiğinde depozito, sigorta ve sürücü doğrulama süreçlerini güncellemek gerekir. Bu tür kararların elle yönetilmesi zamanla ağırlaşmaktadır. Dijital altyapı, kararların veriye dayalı biçimde daha hızlı alınmasını mümkün kılmaktadır (Hanelt vd., 2021).

Bu dönüşüm aynı zamanda iş tasarımı da değiştirmektedir. Önceden saha personeli ağırlıklı yürüten birçok adım, uygulama ekranları üzerinden yönetilir hale gelmektedir. Bu değişim, rol tanımlarını güncellemeyi zorunlu kılmaktadır. İstasyon yöneticisi daha fazla veri okur hale gelmekte, operasyon planlayıcıları analitik araçları kullanmak zorunda kalmakta, müşteri hizmetleri ise dijital kanallardan gelen talepleri daha hızlı çözmeye yönelmektedir. Dönüşüm, insan kaynağı tarafında yeni yetkinlikler doğurmaktadır (Plekhanov vd., 2023).

Dijitalleşme ile birlikte rekabet dili de değişmektedir. Fiyatın yanı sıra hız metriği önem kazanmaktadır. Teslim süresi, iade süresi, iade sonrası hesap kapatma süresi, iptal iade kolaylığı gibi göstergeler, müşteri tercihlerini etkilemektedir. Bu göstergeler, dijital süreçlerle ölçülebilir hale geldiğinde yönetim de daha somut bir zemine oturmaktadır. Bu noktada dijital dönüşüm, performans yönetimi ile doğrudan temas kurmaktadır (Verhoef vd., 2021).

Sektörde dijitalleşme girişimleri çoğu zaman çok kanallı yapının yönetimiyle birleşmektedir. Bir müşteri web sitesinden rezervasyon yapıp şubede teslim almak istemektedir. Başka bir müşteri mobil uygulamada uzatma yapmak istemektedir. Kurumsal müşteri bir portal üzerinden rapor talep etmektedir. Bu çok kanallı yapı, kanal tutarlılığını ve veri bütünlüğünü kritik hale getirmektedir. Kanal sayısı arttıkça entegrasyon yükü yükselmektedir. Bu nedenle dijitalleşme, teknoloji yatırımı kadar mimari tasarım konusuna dönüşmektedir (Vial, 2021).

Dönüşümün önemli bir boyutu da iş modelinin şekillenmesidir. Kiralama şirketi, yalnız araç kiralayan bir oyuncu olarak kalmak yerine, abonelik benzeri modeller, esnek paketler, kilometre bazlı planlar ve ek hizmetlerin paketlenmesi gibi seçenekleri gündemine almaktadır. Bu noktada dijitalleşme, ürün tasarımını hızlandıran bir araç haline gelmektedir. Yeni paketlerin test edilmesi ve müşteri tepkisinin ölçülmesi daha kolay hale gelmektedir (Teece, 2018).

1.3. Yapay Zeka Teknolojilerinin Temel Alanları: Talep Tahmini, Fiyatlama, Risk ve Operasyon

Yapay zekâ uygulamalarının otomotiv kiralamada yarattığı etki, en çok karar yoğun alanlarda görünürleşmektedir. Kiralamada temel karar, sınırlı kapasiteyi doğru müşteriye doğru zamanda doğru fiyattan sunmaktır. Bu yaklaşım, gelir yönetimi literatürü ile uyumlu bir zemine sahiptir. Gelir yönetimi, talebin belirsiz olduğu, kapasitenin sınırlı olduğu ve ürünün zamanla değer kaybettiği hizmetlerde öne çıkmaktadır. Kiralama, bu koşulları aynı anda taşımaktadır (Talluri ve van Ryzin, 2005).

Talep tahmini, yapay zekâ uygulamalarının ilk temas ettiği alanlardan biridir. Kiralama talebi, gün içi ve hafta içi hareketleri olan bir yapıya sahiptir. Tatil takvimi, uçuş yoğunluğu, yerel etkinlikler, hava koşulları ve fiyat kampanyaları talebi değiştirebilmektedir. Klasik tahmin yaklaşımı bu değişkenleri sınırlı biçimde yakalayabilmektedir. Makine öğrenmesi temelli modeller, daha fazla değişkeni aynı anda kullanarak daha isabetli tahmin üretme potansiyeli taşımaktadır. Bu tahmin kalitesi yükseldikçe filo dağıtım kararları ve fiyat kararları daha sağlam bir zemine oturmaktadır (Oliveira vd., 2017).

Fiyatlama tarafında yapay zekâ, dinamik fiyatlama mantığı ile birleşmektedir. Kiralamada fiyat, yalnız maliyet artı kâr yaklaşımıyla oluşmamaktadır. Kapasite kullanımı, talebin zamansal dağılımı ve rakip fiyatları belirleyici hale gelmektedir. Gelir yönetimi, bu noktada hem fiyat hem de kapasite kontrolünü birlikte ele almaktadır. Yapay zeka, çok sayıda senaryoyu aynı anda değerlendirip öneri üretebilmektedir. Ancak fiyat algoritması, işletmenin hedefleriyle uyumlu bir çerçeve içinde kurulmadığında fiyat dalgalanması müşteri güvenini zayıflatabilmektedir (Talluri ve van Ryzin, 2005).

Kiralama fiyatlamasında bir diğer kritik başlık segment bazlı optimizasyondur. Bir araç segmentinin fiyatı yükseldiğinde talep bir alt segmente kayabilmektedir. Belirli günlerde SUV segmentine talep artarken, başka günlerde ekonomik segment öne çıkabilmektedir. Bu geçişler çapraz esneklik üzerinden okunmaktadır. Yapay zeka, segmentler arası talep kaymalarını daha hızlı yakalayabilmektedir. Böylece fiyat kararları, tek bir segmente sıkışmadan filo karmasıyla birlikte yönetilebilmektedir (Oliveira vd., 2017).

Risk yönetimi tarafında yapay zekâ uygulamaları, sürücü doğrulama, sahtekârlık tespiti, hasar olasılığı ve tahsilat riski gibi konulara temas etmektedir. Kiralama, sigorta ve ödeme süreçleriyle iç içe geçtiği için risk, günlük operasyonun parçası haline gelmektedir. Dijital kanallar genişledikçe kimlik doğrulama ve dolandırıcılık riskleri de farklı biçimler alabilmektedir. Makine öğrenmesi, anomali tespiti ve örüntü analizi ile riskli işlemleri işaretleyebilmektedir. Bu yaklaşım, hem mali kayıpları azaltma hem de müşteri deneyimini koruma amacıyla kullanılmaktadır (Davenport ve Ronanki, 2018).

Operasyon tarafında yapay zekâ uygulamaları filonun lokasyonlar arasında dengelenmesiyle doğrudan ilişkilidir. Talebin yüksek olduğu bir lokasyona araç taşınması, atıl kapasiteyi azaltabilmektedir. Bu karar, taşıma maliyeti ve zaman kaybı ile birlikte değerlendirilmelidir. Yapay zeka destekli optimizasyon, talep tahmini ve maliyet bileşenlerini bir arada ele alarak öneri üretebilmektedir. Bu noktada kararın çıktısı sadece kârlılık değildir. Araç bulunabilirliği artınca müşteri memnuniyeti de yükselmektedir (Oliveira vd., 2017).

Bakım ve filo sağlığı yönetimi de yapay zekanın etkilediği alanlardan biridir. Araçlar yoğun kullanıldığında bakım planı aksayabilmektedir. Bakım geciktiğinde arıza riski artmakta, müşteri deneyimi zarar görmekte, operasyonel maliyetler büyümektedir. IoT ve telematik verisi, aracın kullanım koşullarını ve bakım ihtimalini daha erken aşamada gösterebilmektedir. Bu veriden beslenen tahmin modelleri, bakım planlamasını daha proaktif hale getirebilmektedir (Killeen vd., 2019).

Yapay zekâ uygulamalarının stratejik yönetimde önemli etkilerinden biri, kararların kurumsal hafızaya dönüşmesidir. Bir fiyat uzmanının sezgisi, bir süre sonra ekip değiştiğinde kaybolabilmektedir. Model tabanlı karar yapısı, deneyimi daha taşınabilir hale getirmektedir. Bu yapı, kurumsal öğrenme ile birleştiğinde sürdürülebilir bir avantaj üretebilmektedir. Yine de modellerin düzenli izlenmesi, sapmaların değerlendirilmesi ve piyasa koşullarındaki değişimlere göre güncellenmesi gerekmektedir (Plekhanov vd., 2023).

Yapay zeka, müşteri etkileşiminde de rol almaktadır. Çağrı merkezi yükünü azaltan sohbet botları, rezervasyon sürecinde yardımcı asistanlar ve kişiselleştirilmiş teklif sunumu gibi uygulamalar sektörün gündeminde yer

almaktadır. Bu tür uygulamalar, müşteri deneyimi hedefleriyle uyumlu kurulmadığında hizmet kalitesini düşürebilmektedir. Doğru kurulduğunda ise müşterinin ihtiyaç duyduğu bilgiyi hızlı almasını sağlayarak dönüşüm oranını artırabilmektedir (Davenport ve Ronanki, 2018).

1.4. Veri Ekosistemi ve Altyapı: Platformlar, Entegrasyon, Bulut Mimari ve Siber Güvenlik

Otomotiv kiralama sektöründe dijitalleşme ve yapay zekâ konuşulurken, genellikle uygulama katmanı öne çıkmaktadır. Oysa sürdürülebilir bir dönüşüm veri ekosistemi ve mimari tasarım üzerine oturmaktadır. Kiralama işletmesinin çekirdek sistemleri rezervasyon, envanter, fiyat, sözleşme, ödeme, hasar, bakım ve muhasebe süreçlerini aynı veri akışı içinde buluşturmak zorundadır. Bu akış parçalandığında, müşteri deneyimi tutarsızlaşmakta ve karar kalitesi düşmektedir (Bharadwaj vd., 2013).

Platform yaklaşımı, bu noktada stratejik bir çerçeve sunmaktadır. Şirket, kendi sistemleri ile dış servisleri aynı ekosistemde birleştirdiğinde yeni değer alanları açılabilir. Ödeme sağlayıcıları, kimlik doğrulama servisleri, sigorta entegrasyonları, harita konum servisleri, filo telematiği, çağrı merkezi araçları ve kurumsal müşteriler için raporlama portalları aynı mimaride buluşmaktadır. Bu mimari, şirketin ölçeklenmesini kolaylaştırabilmektedir. Aynı zamanda platform mantığı iş ortaklarıyla birlikte değer üretmeyi mümkün kılmaktadır (Gawer ve Cusumano, 2002).

Bulut mimari, kiralama şirketlerinin altyapı tercihlerini değiştiren önemli bir başlık haline gelmiştir. Bulut bilişim, paylaşılmış kaynak havuzu üzerinden hızlı ölçeklenebilirlik, esnek kapasite ve hizmet modeli çeşitliliği sunmaktadır. Sektörde kampanya dönemleri, tatil yoğunluğu ve ani talep artışları görüldüğü için ölçeklenebilirlik ihtiyacı yüksektir. Bulut yaklaşımı, bu dalgalanmalara daha esnek yanıt üretmeyi kolaylaştırabilmektedir (Mell ve Grance, 2011).

Bulut geçişi aynı anda yeni riskler de doğurmaktadır. Veri güvenliği, erişim yönetimi, servis sürekliliği ve tedarikçi bağımlılığı başlıkları yönetilmediğinde dönüşüm maliyeti üretmektedir. Bulut ortamında çok kiracılı yapı, veri izolasyonu ve yetkilendirme hataları gibi riskleri öne çıkarabilmektedir. Bu nedenle siber güvenlik, dijital dönüşümün yan başlığı gibi değil, doğrudan ana bileşeni gibi ele alınmalıdır. Güvenlik yaklaşımı, mimariye gömülü bir tasarım olarak kurulmadığında sonradan eklenen kontroller yetersiz kalabilmektedir (Ali vd., 2015).

Veri ekosistemi konusu yalnız teknik bir altyapı meselesi değildir. Veri kalitesi, veri sahipliği, veri sözlüğü, süreç tanımları ve veri yönetişimi olmadan analitik ve yapay zekâ projeleri kısa sürede zayıflamaktadır. Bir rezervasyonun iptal tanımı sistemden sisteme farklı yazıldığında, tahmin modelleri yanlış

beslenmektedir. Hasar verisi standart tutulmadığında risk modelleri sapmaktadır. Bu nedenle veri yönetişimi, stratejik yönetim kapasitesinin bir parçası haline gelmektedir (Hanelt vd., 2021).

Entegrasyon konusu, kiralama sektöründe günlük gerçeklikle doğrudan temas etmektedir. Şube sistemleri, merkez fiyat motoru, müşteri uygulaması ve telematik sistemleri aynı anda konuştuğunda operasyon hızlanmaktadır. Bu konuşma kesintiye uğradığında teslim süresi uzamaktadır. Bu nedenle entegrasyon mimarisi, servis sürekliliği ve izlenebilirlik ile birlikte ele alınmalıdır. Log kayıtları, olay yönetimi ve kesinti sonrası toparlanma planları operasyonun temel güvenlik ağı haline gelmektedir (Plekhanov vd., 2023).

Yapay zekâ uygulamalarının başarı koşullarından biri de veri etik ve mahremiyet boyutudur. Müşteri verisi, sürüş verisi ve lokasyon verisi gibi alanlar hassas kabul edilen veri kategorilerine yaklaşabilmektedir. Bu yüzden veri minimizasyonu, amaç sınırlılığı ve erişim kontrolü gibi ilkeler, şirketin itibarını koruyan bir çerçeve sunmaktadır. Güven erozyonu yaşandığında dijital kanallarda müşteri edinim maliyeti yükselmekte ve dönüşüm oranı düşmektedir. Güven, deneyimin görünmez bileşeni haline gelmektedir (Lemon ve Verhoef, 2016).

Bu altyapı başlıkları stratejik yönetimle birleştiğinde, şirketin yetenek seti yeni bir noktaya taşınmaktadır. Dönüşümün hedefi, teknoloji biriktirmek olmaktan çıkıp, çevik karar verme, hızlı ürün geliştirme ve iş modelini güncelleme kapasitesi üretmeye yönelmektedir. Bu kapasite, dinamik yetenekler yaklaşımıyla okunabilmektedir. Şirket, çevredeki değişimi sezmekte, uygun hamleyi seçmekte ve kaynaklarını yeniden düzenleyebilmekte ne kadar başarılı olursa, dijitalleşmenin ekonomik karşılığını o kadar güçlü üretmektedir (Teece, 2018).

2. Stratejik Yönetim Boyutunda Etkiler ve Uygulama Mekanikleri

2.1. Strateji Formülasyonu ve Rekabet Avantajı: Veri Odaklı Karar Verme ve Çeviklik

Otomotiv kiralama sektöründe strateji formülasyonu uzun süre filo büyüklüğü, lokasyon ağı, tedarik anlaşmalarının koşulları ve operasyonel verimlilik üzerinden okunmuştur. Bu eksen bugün de önemini korumaktadır. Yine de rekabetin belirleyici noktası giderek kararın ne kadar hızlı alındığı ve ne kadar isabetli verildiği sorusuna kaymaktadır. Günlük, hatta saatlik fiyat hareketlerinin görüldüğü bir düzende, strateji metni bir niyet beyanı olmaktan öteye geçmek zorundadır. Strateji, uygulama ritmiyle birlikte yaşayan bir mekanizma olarak görünür hâle gelmektedir. Bu dönüşümde veri odaklı yönetim, yönetim ekibine “ek bilgi” sunan bir araç gibi kalmamakta, işin temel işleyişini kuran altyapıya dönüşmektedir (Bharadwaj vd., 2013).

Veri odaklı karar verme, önce görünürlük üretmektir. Talebin hangi kanaldan geldiği, hangi lokasyonda iptalin yükseldiği, hangi segmentte teslimat gecikmesinin arttığı, hangi bölgede hasar oranının yükseldiği gibi sorular, veri olmadan çoğu zaman sezgiyle yanıtlanmaktadır. Sezgi deneyimle güçlenir, ancak ölçek büyüdükçe tek başına yeterli kalmamaktadır. Filo genişledikçe, lokasyon sayısı arttıkça, satış kanalları çoğaldıkça ve ürün paketleri çeşitlendikçe, karar alanlarının sayısı da büyümektedir. Bu ortamda gerçek zamanlı gösterge panelleri, uyarı sistemleri ve analitik raporlama, yönetim dilini doğrudan değiştirmektedir. Stratejik yönetim ile günlük operasyon arasındaki mesafe kısaltmakta, planlama süreci daha sık aralıklarla güncellenmektedir. Strateji, ayda bir yapılan sunumlara sıkışmadan haftalık plan ve günlük aksiyonlarla canlı kalmaktadır (Vial, 2021).

Bu görünürlük, strateji formülasyonunda “nerede oynayacağız” sorusuna daha somut yanıtlar üretmektedir. Örneğin şehir içi kısa dönem kiralama talebinin dalgalanması belirginleştiğinde, şirketin filo dağıtımına ilişkin kararları da daha dinamik hâle gelmektedir. Hangi lokasyonda kaç araç bulundurulacağı, hangi segmentte araç artışına gidileceği, hangi dönemlerde araçların başka şehirlere kaydırılacağı gibi kararlar, geçmiş sezona bakarak değil, güncel sinyallere bakarak şekillenebilmektedir. Bu da stratejinin, uzun dönemli hedeflerle birlikte kısa dönemli karar kurallarını da içermesini gerektirmektedir. Yönetim ekibi, “büyüme” gibi genel bir hedefin yanında, büyümeyi hangi eşik değerler altında ve hangi sınırlarda sürdüreceğini de tarif etmek durumunda kalmaktadır (Vial, 2021).

Rekabet avantajı tartışması dijital dönüşümle birlikte kaynakların niteliği üzerinden yeniden kurulmaktadır. Kiralama şirketinin elindeki araç sayısı, lokasyon yaygınlığı ve tedarik anlaşmalarının gücü hâlâ temel avantaj alanlarıdır. Buna ek olarak, veri varlıkları, analitik yetenekler ve dijital süreç disiplini rekabet avantajı üreten yeni kaynaklar olarak öne çıkmaktadır. Bu kaynaklar ilk bakışta satın alınabilir görünmektedir. Bir yazılım alınabilir, bir veri ambarı kurulabilir, bir raporlama aracı devreye sokulabilir. Ancak bu parçaların bir araya gelme biçimi, verinin temizliği, süreç standardı, karar kültürü ve ekiplerin günlük çalışma alışkanlıkları aynı hızda kopyalanmamaktadır. Aynı aracı kullanan iki şirketin farklı sonuç alması, çoğu zaman teknoloji farkından çok uygulama disiplininin kaynaklanmaktadır. Bu nedenle rekabet avantajı, “hangi teknoloji var” sorusundan çok “teknolojiyle karar nasıl yönetiliyor” sorusuna bağlanmaktadır (Verhoef vd., 2021).

Veri varlıklarının değer üretmesi, veri kalitesinin sürekliliğine bağlıdır. Kiralama sektöründe veri, rezervasyon aşamasından başlayarak teslimat, kullanım süreci, iade, bakım ve hasar kaydı gibi birçok noktada oluşmaktadır. Bu verinin farklı sistemlerde parçalı biçimde kalması, stratejik kararların

güvenilirliğini zayıflatmaktadır. Örneğin, hasar oranı yüksek görünen bir lokasyon aslında raporlama disiplininin daha sıkı olduğu bir lokasyon olabilir. Bu tür durumlar, yönetimin yanlış teşhisle yanlış önlem almasına yol açabilmektedir. Bu yüzden veri odaklı strateji, veri yönetişimi düzeniyle birlikte düşünülmektedir. Hangi verinin hangi tanımla kayda gireceği, kimlerin hangi aşamada sorumlu olacağı, hangi göstergelerin tek kaynak üzerinden izleneceği, stratejik yönetimin altyapısını oluşturmaktadır (Verhoef vd., 2021).

Çeviklik, kiralama sektöründe sık kullanılan bir kavram hâline gelmiştir. Çeviklik, her şeye hızla yanıt vermek biçiminde okunursa, yönetim kalitesini zayıflatmaktadır. Daha işlevsel okuma, çevikliği seçici hız olarak ele almaktır. Şirketin hangi sinyale hızlı yanıt vereceği, hangi kararların doğrulama gerektireceği, hangi alanların standartlaştırılıp otomasyona devredileceği netleşmek zorundadır. Talep dalgalanmasına hızlı yanıt fiyatlama ve filo dağıtımı için gerekli olabilir. Müşteri kimlik doğrulamasında hız adına esneme risk maliyetini büyütebilir. Bu nedenle çeviklik, karar alma mimarisinin doğru kurulmasını gerektirmektedir. Hız, kontrolle birlikte yürütüldüğünde değer üretmektedir (Hanelt vd., 2021).

Bu karar mimarisi, strateji formülasyonunu da dönüştürmektedir. Yönetim, karar alanlarını sınıflandırmak zorundadır. Hangi kararlar günlük seviyede alınacak, hangileri haftalık döngüde güncellenecek, hangileri dönemsel gözden geçirme ile değiştirilecek gibi bir ayırım yapılmadığında, çeviklik “sürekli müdahale” biçimine dönüşebilmektedir. Sürekli müdahale, ekiplerde yorgunluk yaratmakta, kararın tutarlılığını azaltmakta ve sahada uygulanabilirliği düşürmektedir. Bu yüzden çevik yönetim, hızlı karar kadar kararın sahipliğini ve sınırlarını da tanımlamaktadır. Stratejik yönetim açısından çeviklik, operasyonun nabzını tutan bir ritim kurmayı gerektirmektedir (Hanelt vd., 2021).

Bu noktada yapay zekâ uygulamaları stratejiye iki güçlü kanaldan temas etmektedir. İlk kanal tahmin kapasitesidir. Talep tahmini, iptal olasılığı, hasar riski, bakım ihtiyacı, gelir optimizasyonu gibi alanlarda daha isabetli tahminler, stratejinin dayandığı zemini güçlendirmektedir. Kiralama sektöründe küçük bir tahmin hatası, filo dağıtımında dengesizlik yaratabilmekte, bazı lokasyonlarda araç fazlası oluşurken bazı lokasyonlarda talep kaçırılabilir. Bu nedenle tahmin kalitesi, doğrudan gelir ve maliyet dengesine bağlanmaktadır. İkinci kanal seçenek üretimidir. Yönetim ekibi geçmişte iki üç senaryo üzerinden tartışırken, bugün çok daha fazla senaryoyu aynı anda değerlendirebilmektedir. Bu durum strateji tartışmasını soyut hedeflerden daha ölçülebilir karar kurallarına doğru taşımaktadır. Strateji, belirli değişkenlere bağlı sınır değerler, eşik noktaları ve müdahale kuralları üzerinden tarif edilmeye başlamaktadır (Davenport ve Ronanki, 2018).

Tahmin ve seçenek üretimi, stratejiyi “yazılı plan” olmaktan çıkarıp “karar sistemi” hâline getirmektedir. Örneğin, fiyatlama politikasında, talep yoğunluğu belirli bir seviyeyi aştığında hangi fiyat aralığına çıkılacağı, iptal oranı yükseldiğinde hangi kanallarda kampanyanın durdurulacağı, belirli segmentte hasar riski yükseldiğinde hangi sigorta paketinin zorunlu kılınacağı gibi kurallar, stratejinin operasyonla birleştiği noktalardır. Bu kurallar, sahada çalışan ekipler için de bir netlik sağlar. Her gün yeniden tartışılan belirsizlikler azaldıkça uygulama kalitesi yükselmektedir. Böylece stratejinin sahaya etkisi, toplantı sayısı ile değil, karar netliğiyle ölçülür hâle gelmektedir (Davenport ve Ronanki, 2018).

Stratejik yönetim açısından kritik bir kırılma da iş modelinin esnekliğidir. Kiralama şirketleri çoğu zaman günlük kiralama mantığı ile uzun dönem kurumsal kiralamayı aynı çatı altında yürütmektedir. Dijitalleşme, abonelik, esnek paketler, kilometre bazlı planlar ve ek hizmetlerin paketlenmesi gibi seçenekler daha hızlı deneme imkânı sunmaktadır. Bu deneme kapasitesi, müşterinin beklentisini daha hızlı yakalamayı kolaylaştırmaktadır. Ancak her yeni model, mevcut operasyonun dengelerini de etkileyebilmektedir. Filo planlaması, fiyatlama, bakım döngüsü, müşteri hizmetleri yükü ve risk yönetimi yeni modele göre yeniden düzenlenmek zorunda kalmaktadır. Bu nedenle strateji, mevcut işi koruma refleksi ile yeni modeli tasarlama cesareti arasında bir denge kurmaktadır. İş modeli tasarımı ve dinamik yetenekler, rekabet avantajının sürekliliğini açıklamak için güçlü bir çerçeve sunmaktadır (Teece, 2018).

Sektörde platformlar ve aracılık kanalları üzerinden büyüyen yapı, stratejinin ekosistem mantığına yaklaşmasına yol açmaktadır. Şirket tek başına bir ürün sunmamakta, havayolu, otel, ödeme sağlayıcısı, sigorta firması ve arama karşılaştırma platformlarıyla aynı müşteri yolculuğuna temas etmektedir. Bu temas noktaları, müşteri edinim maliyetini ve satış dönüşüm oranını doğrudan etkilemektedir. Kanal yönetimi yalnız pazarlama departmanının işi gibi görüldüğünde, stratejik resmin önemli bir kısmı kaçırılabilir. Strateji formülasyonu bu yüzden kanal yönetimini büyüme stratejisinin parçası hâline getirmektedir. Çok aktörlü yapının yönetimi, dijital dönüşüm literatüründe stratejik bir zorunluluk olarak ele alınmaktadır (Verhoef vd., 2021).

Ekosistem bakışı rekabeti de yeniden tarif etmektedir. Kiralama şirketi bir yandan rakip kiralama firmalarıyla yarışırken, diğer yandan platformların görünürlük algoritmaları, komisyon oranları ve müşteri akışını yöneten kurallarıyla da karşı karşıya kalmaktadır. Bu ortamda veri odaklı karar verme, sadece iç operasyonu düzenlemekle kalmamakta, dış kanallardaki performansı da izlemeyi gerektirmektedir. Hangi platformdan gelen müşterinin iade davranışı farklılaşıyor, hangi kanal daha düşük iptal oranı üretiyor, hangi kampanya hangi segmentte daha sürdürülebilir sonuç veriyor gibi sorular, stratejik büyümenin

pratik belirleyicileri hâline gelmektedir. Yönetim bu sorulara düzenli yanıt üretebildiğinde, büyüme daha kontrollü bir çizgide ilerlemektedir (Vial, 2021).

Sonuçta otomotiv kiralama sektöründe veri odaklı karar verme ve çeviklik, strateji ile operasyonu birbirine yaklaştırmaktadır. Bu yakınlık iyi yönetildiğinde şirket mali performansı ve müşteri deneyimini aynı anda iyileştirebilmektedir. Zayıf yönetildiğinde ise karar sayısı artmakta, yön kaybı ve kontrol sorunu ortaya çıkabilmektedir. Bu nedenle strateji formülasyonu teknoloji hedefleriyle başlanmamaktadır. Başlangıç noktası, karar alanlarının net tanımıdır. Hangi karar otomasyona taşınacak, hangi karar insan onayı gerektirecek, hangi gösterge stratejik kabul edilecek, hangi eşik değeri aşıldığında müdahale edilecek gibi sorular dönüşümün temelini oluşturmaktadır. Strateji, bu sorulara verilen net yanıtlarla birlikte çevik bir uygulama ritmine dönüşmektedir (Vial, 2021).

2.2. Müşteri Deneyimi ve Gelir Yönetimi: Kişiselleştirme, Dinamik Fiyatlandırma ve Kanal Yönetimi

Otomotiv kiralama sektöründe müşteri deneyimi, hizmetin görünmeyen kalitesini görünür hale getiren bir alandır. Müşteri, aracı kullandığı günleri hatırlar. Ancak deneyimin büyük bölümü, aracı teslim almadan önce ve aracı teslim ettikten sonra oluşmaktadır. Rezervasyon ekranının netliği, fiyatın son adımda değişip değişmemesi, teslimde bekleme süresi, iade sırasında hasar değerlendirmesinin şeffaflığı ve hesap kapatmanın hızı, deneyimi belirleyen başlıklardır. Müşteri yolculuğu yaklaşımı, bu temas noktalarını tek tek değil, birbirine bağlı bir akış olarak okumayı önerir (Lemon ve Verhoef, 2016).

Dijital kanallar, müşteri deneyiminin tonunu yükseltmek için fırsat sunmaktadır. Mobil uygulama üzerinden kimlik doğrulama, sözleşme onayı ve teslim tutanağı, süreci hızlandırabilmektedir. Canlı destek, sık sorulan sorular ve yönlendirme ekranları, belirsizliği azaltabilmektedir. Bu iyileştirmeler yapılırken, deneyimin temel beklentisi unutulmamalıdır. Kiralamada müşteri, sürpriz istemez. Şartlar net olsun, fiyat net olsun, depozito ve ek ücretler anlaşılır olsun, iade süreci tartışma üretmesin ister. Deneyim yönetimi bu yüzden tasarım kadar iletişim disiplindir (Lemon ve Verhoef, 2016).

Kişiselleştirme, otomotiv kiralamada çoğu zaman yanlış anlaşılmaktadır. Kişiselleştirme, müşterinin adını ekrana yazmakla sınırlanamaz. Kişiselleştirme, müşterinin ihtiyacını doğru yakalayıp doğru teklifi sunma becerisidir. Müşteri çocuklu aile ise, bagaj hacmi ve koltuk düzeni öne çıkmaktadır. Kurumsal müşteri için faturalama düzeni ve teslim kolaylığı daha değerlidir. Sık kiralayan müşteri için hızlı teslim ve sadakat avantajı belirleyici hale gelmektedir. Bu farklılıklar, veri ile okunabildiğinde kişiselleştirme gerçek bir değer üretmektedir (Verhoef vd., 2021).

Gelir yönetimi kiralama sektörünün çekirdek yönetim disiplinlerinden biridir. Gelir yönetimi, sınırlı kapasitenin zaman içinde en iyi gelirle satılması fikrine dayanır. Araç, satılmadığı gün gelir üretmez. Satıldığında ise o gün için kapasite kapanır. Bu nedenle fiyat ve kapasite kontrolü birlikte yürümektedir. Talep dalgalandıkça fiyatın ve kısıtların güncellenmesi gerekir. Hafta sonu talebi, tatil dönemleri, etkinlik günleri ve lokasyon farklılıkları fiyatı sürekli hareket ettirir. Bu yapı, gelir yönetiminin operasyonla iç içe geçmesine neden olur (Talluri ve van Ryzin, 2005).

Dinamik fiyatlama, gelir yönetiminin pratik yüzüdür. Dinamik fiyatlama, her an fiyat değiştirmek anlamına gelmez. Dinamik fiyatlama, talep sinyalleri ile fiyat kararının tutarlı biçimde bağlanmasıdır. Talep artıyorsa fiyat yükselir. Talep düşüyorsa fiyat dengelenir. Kapasite daralıyorsa, belirli segmentler korunur. İptal olasılığı artıyorsa, fiyatın yanında koşullar da güncellenir. Bu kararların her biri, marka algısı ve müşteri güveni ile birlikte ele alınmalıdır. Aşırı oynak fiyat, müşteride adaletsizlik duygusu doğurabilir. Bu yüzden dinamik fiyatlama, matematiksel model kadar politika tasarımıdır (Talluri ve van Ryzin, 2005).

Yapay zekâ destekli fiyatlama uygulamaları, bu politikayı daha ince ayarla yönetme imkânı sunar. Model talep tahminini, rakip fiyatlarını, kanal komisyonlarını ve filo durumunu birlikte okuyabilir. Bu okuma, fiyat önerisi üretir. Yine de nihai karar, işletmenin risk iştahı ve marka konumuyla uyumlu olmak zorundadır. Ucuz fiyatla hacim büyütmek bir strateji olabilir. Daha yüksek fiyatla güven ve hizmet kalitesini öne çıkarmak da bir strateji olabilir. Model, stratejinin yerine geçmez. Model, stratejinin sınırları içinde karar kalitesini artırır (Davenport ve Ronanki, 2018).

Kanal yönetimi kiralama sektöründe gelir yönetimi kadar belirleyici hale gelmiştir. Müşteri arama karşılaştırma platformlarından fiyat görür. Havayolu ve otel paketleri üzerinden rezervasyon yapar. Şirketin web sitesi ve mobil uygulaması üzerinden doğrudan satın alır. Kurumsal portallar üzerinden sözleşme ile kiralar. Her kanalın komisyon yapısı, iptal davranışı ve müşteri profili farklıdır. Bu yüzden kanal karması, yalnız pazarlama konusu değildir. Kanal karması, kârlılığı ve müşteri deneyimini aynı anda etkiler. İyi kanal yönetimi, doğru müşteriyi doğru kanala yönlendirmeyi gerektirir (Verhoef vd., 2021).

Kanal yönetiminde bir başka kritik alan kanal tutarlılığıdır. Aynı tarihte aynı araç için farklı kanallarda farklı fiyatların görülmesi, güveni zedeleyebilir. Farklı iptal koşulları, müşteri memnuniyetini düşürebilir. Bu nedenle fiyat eşlemesi, içerik standardı ve koşul standardı, dijital dönüşümün temel operasyonu haline gelmektedir. Şirketin arka ofisi ile ön yüzü arasındaki entegrasyon, müşteri deneyiminin görünmeyen omurgasıdır. Entegrasyon zayıf olduğunda, satış artarken operasyon yükü de artar ve hizmet kalitesi düşebilir (Vial, 2021).

Müşteri deneyimi ile gelir yönetiminin ortak zemini uzun vadeli değer yaklaşımıdır. Kısa vadede en yüksek gelir, bazen müşteriyle gerilimli bir ilişki üretebilir. Teslimde bekletilen müşteri, sonraki kiralamada platforma döner. İadede tartışma yaşayan müşteri, olumsuz yorum bırakır. Bu sonuçlar, gelecekteki talebi azaltır. Bu yüzden gelir yönetimi, anlık gelir yerine müşteri yaşam boyu değeri perspektifine bağlandığında daha dengeli sonuç verir. Bu bağ, dijital dönüşüm literatüründe deneyim ve veri yönetiminin birlikte ele alınmasının nedenini açıklar (Lemon ve Verhoef, 2016).

Kiralama sektöründe müşteri deneyimi tarafındaki gelişmeler, hizmetin güven boyutunu güçlendirmeye yönelmektedir. Dijital sözleşme, fotoğrafı teslim tutanağı, hasar durumunun şeffaf gösterimi, ücret kalemlerinin açık biçimde yazılması, güveni artırır. Güven arttıkça müşteri doğrudan kanala yönelir. Doğrudan kanal büyüdükçe komisyon yükü azalır. Bu döngü, deneyim yatırımlarının finansal karşılığını görünür hale getirir. Deneyim yatırımı, maliyet gibi görüldüğü yerde, uzun vadede verimlilik ve gelir artışı üreten bir unsur haline gelebilir (Verhoef vd., 2021).

2.3. Operasyonel Mükemmellik: Filo Optimizasyonu, Bakım Planlama ve Süreç Otomasyonu

Operasyonel mükemmellik, otomotiv kiralama sektöründe soyut bir kalite ifadesi gibi durmaz. Günlük işleyişin her adımında ölçülebilen bir performans alanıdır. Araç bulunabilirliği, teslim hızı, iade hızı, araç hazırlık süresi, hasar tespit süresi, tahsilat süresi ve bakım planına uyum gibi göstergeler, operasyonel mükemmelliğin karşılığını verir. Bu göstergeler, dijitalleşme ve yapay zekâ ile daha görünür hale geldikçe, yönetim daha net müdahale edebilmektedir (Oliveira vd., 2017).

Filo optimizasyonu kiralama sektörünün stratejik operasyon alanıdır. Filo, sabit bir varlık gibi görünür. Oysa filo sürekli yer değiştiren bir kapasitedir. Talep lokasyonlara göre değişir. Sezon, talebi dalgalandırır. İptaller planı bozar. Araçların bakım ve arıza durumları kapasiteyi daraltır. Bu nedenle filo yönetimi, tek seferlik bir plan değil sürekli güncellenen bir dağıtım kararları bütünü haline gelmektedir. Literatürde filo yönetimi ile gelir yönetiminin birlikte okunması bu yüzden önem kazanmaktadır (Oliveira vd., 2017).

Yapay zeka destekli optimizasyon filo dağıtımını daha hızlı güncelleyebilir. Model rezervasyon akışını, iptal eğilimlerini, dönüş lokasyonlarını ve taşıma maliyetlerini birlikte değerlendirir. Böylece araçların hangi lokasyona taşınacağına dair öneri üretir. Bu öneriler operasyon planlayıcısının işini kolaylaştırır. Yine de operasyon gerçekliği, modelin her zaman göremeyeceği kısıtlar taşır. Personel kapasitesi, taşıma imkânları, lokasyonun teslim yoğunluğu ve yerel koşullar gibi faktörler kararın son halini belirler. Bu yüzden

optimizasyon, saha bilgisiyle birleştiğinde gl sonu üretir (Oliveira vd., 2017).

Bakım planlaması operasyonel mkemmelliğin srekliлик tarafını taşır. Araç bakımı geciktiğinde hizmet kalitesi düşer. Arıza riski artar. Yedek araç ihtiyaı doğar. Müşteri memnuniyeti zarar görür. Bakımın zamanında yapılması ise kapasiteyi geçici olarak azaltır. Bu denge, bakım planlamasını zorlaştırır. Telematik verisi ve kullanım verisi bakım ihtiyacını daha iyi tahmin etmeyi mmkn kılabilir. Kilometre, sürüş koşulları ve arıza sinyalleri birlikte okunduğunda, bakım daha planlı hale gelir. Bu yaklaşım, öngörücü bakım mantığıyla uyum taşır (Vial, 2021).

Süreç otomasyonu, kiralama sektöründe çoğu zaman evrak yk üzerinden başlar. Dijital sözleşme, otomatik fatura, otomatik depozito iadesi, hasar fotoğraf eşlemesi, araç teslim formunun mobil ekranda tamamlanması gibi adımlar, süreci hızlandırır. Hız artışı yalnız müşteri memnuniyeti üretmez. Personel zamanını daha verimli kullanmayı sağlar. Hata oranını düşürür. Uyuşmazlıkları azaltır. Bu yüzden süreç otomasyonu, kalite ile maliyetin aynı anda iyileştiği bir alan haline gelebilir (Bharadwaj vd., 2013).

Operasyonel mkemmellikte önemli bir risk, otomasyonun kontrolsüz yayılmasıdır. Otomasyon bazı adımları hızlandırırken, hatayı da hızlandırabilir. Yanlış fiyat, yanlış teslim koşulu, yanlış hasar kaydı sistemde hızlı biçimde yayılabilir. Bu nedenle otomasyon tasarımı, kontrol noktaları ve istisna yönetimi ile birlikte kurulmalıdır. İstisna yönetimi, otomasyonun durup insan kararının devreye girdiği noktaları belirler. Bu noktalar netleştiğinde, sistem hem hızlı hem güvenli çalışabilir (Hanelt vd., 2021).

Operasyonel mkemmellik ile müşteri deneyimi arasında güçlü bir bağ vardır. Teslimde bekleme süresi uzarsa deneyim zayıflar. Aracın hazırlanma kalitesi düşükse deneyim zayıflar. İadede tartışma çıkarsa deneyim zayıflar. Bu nedenle operasyonel göstergeler, deneyim göstergeleri gibi ele alınmaya başlamıştır. Deneyim yönetimi, pazarlama departmanının işi gibi görünse bile, kiralamada deneyimin büyük kısmı operasyonun kalitesiyle oluşur (Lemon ve Verhoef, 2016).

Filo verimliliği, finansal performansın temel belirleyicilerindendir. Araç gün başına gelir, doluluk oranı ve atıl gün sayısı, şirketin krlılığını doğrudan etkiler. Bu göstergeler gelir yönetimi ile operasyonun ortak alanıdır. Talep yanlış tahmin edilirse araçlar yanlış lokasyonda kalır. Fiyat yanlış ayarlanırsa, doluluk düşer. Bakım planı aksarsa kapasite daralır. Bu nedenle operasyonel mkemmellik, tek birim performansından ziyade zincir performansı olarak ele alınmalıdır (Talluri ve van Ryzin, 2006).

Bu zincirin yönetiminde veri kalitesi kritik hale gelmektedir. Rezervasyon verisi doğru tutulmazsa tahmin modeli sapar. İade verisi doğru tutulmazsa filo döngüsü yanlış okunur. Hasar verisi standart değilse risk maliyeti yanlış hesaplanır. Bu nedenle operasyonel mükemmellik, veri yönetimi ile birlikte düşünülmelidir. Verinin tek anlamlı hâle gelmesi, süreç standardı ile mümkündür. Süreç standardı, dijitalleşmenin gerçek temelidir (Verhoef vd., 2021).

Sonuç olarak, otomotiv kiralama sektöründe operasyonel mükemmellik, filo optimizasyonu, bakım planlaması ve süreç otomasyonu üçlüsüyle somutlaşmaktadır. Bu üç başlık, dijitalleşmenin en hızlı geri dönüşü üreten alanları arasında yer almaktadır. Yine de sürdürülebilir sonuç, teknoloji kurulumundan çok disiplinli süreç yönetimiyle ortaya çıkmaktadır. Teknoloji, disiplini desteklediğinde verimlilik artar. Disiplin kurulmadığında teknoloji parçalı fayda üretir ve hızla yıpranır (Vial, 2021).

2.4. İnsan Kaynakları ve Organizasyonel Yapı: Yetkinlik Dönüşümü, Değişim Yönetimi ve Kültür

Dijitalleşme ve yapay zekâ uygulamalarının stratejik yönetimde yarattığı en derin etki, insan ve organizasyon boyutunda görülmektedir. Kiralama sektöründe işin önemli kısmı sahada yürür. İstasyon ekipleri, araç teslim ve iade süreçlerini yönetir. Operasyon planlayıcıları filo hareketini kurgular. Müşteri hizmetleri sorun çözümünün yükünü taşır. Dijital dönüşüm bu işlerin tamamında rol tanımlarını değiştirir. Bazı görevler otomasyona kayar. Bazı görevler analitik okuryazarlık gerektirir. Bazı görevler ise daha fazla iletişim ve kriz yönetimi ister. Bu değişim, yetkinlik dönüşümünü zorunlu kılar (Verhoef vd., 2021).

Yetkinlik dönüşümü, eğitim programı açmakla sınırlı kalamaz. Yetkinlik dönüşümü, iş tasarımının yeniden kurulmasıyla başlar. Personelden beklenen çıktı değişir. Teslim memuru artık yalnız anahtar teslim etmez, sistem üzerinden hasar fotoğrafını doğru etiketler, müşteriye koşulları net anlatır, sahadaki veriyi doğru üretir. Operasyon planlayıcısı artık yalnız araç kaydırılmaz, talep verisini okur, model önerisini yorumlar, istisna durumlarını doğru sınıflandırır. Bu değişim, işin niteliğini yükseltir. Nitelik yükseldikçe ölçüm ve değerlendirme sistemi de değişmek zorunda kalır (Bharadwaj vd., 2013).

Değişim yönetimi, dijital dönüşümün en kırılgan kısmıdır. Teknoloji kurulabilir. Entegrasyon yapılabilir. Sistem çalışabilir. Ancak insanlar sistemi kullanmak istemediğinde dönüşüm yavaşlar. Sahada iş yükü arttığında direnç yükselir. Yeni ekranlar, yeni kurallar ve yeni kontrol adımları, personelde baskı yaratabilir. Bu noktada yönetimin dili önem kazanır. Dönüşümün amacı net anlatılmadığında, dönüşüm bir denetim aracı gibi algılanabilir. Bu algı, hizmet kalitesini ve veri kalitesini düşürür. Değişim yönetimi, bu riski azaltmak için katılım ve şeffaflık gerektirir (Vial, 2021).

Organizasyonel yapı, dijitalleşmeyle birlikte daha yatay ilişkilere ihtiyaç duymaktadır. Müşteri deneyimi, tek bir birimin sahası değildir. Fiyat ekibi, IT ekibi, operasyon ekibi ve müşteri hizmetleri aynı deneyimi birlikte üretir. Veri ekibi, yalnız rapor üretmez, karar tasarımına katkı verir. Bu nedenle organizasyon, fonksiyonlar arası koordinasyonu güçlendirmek zorunda kalır. Dijital dönüşüm literatürü, dönüşümün teknolojiden önce organizasyon tasarımını etkilediğini vurgular. Çünkü karar hızı ve uygulama uyumu, organizasyonun bağ kurma biçimiyle doğrudan ilişkilidir (Verhoef vd., 2021).

Kültür, bu bağın görünmeyen taşıyıcısıdır. Veri odaklı yönetim hatayı görünür hale getirir. Görünürlük arttıkça savunma davranışı ortaya çıkabilir. İnsanlar veriyi saklamaya çalışabilir. Raporu geciktirebilir. Sorunu başkasına atabilir. Bu davranışlar güçlenirse dönüşüm başarısız olur. Bu nedenle kültürde öğrenme ve güven iklimi önem kazanır. Çalışan, hatayı söylediğinde cezalandırılacağını düşünürse, hatayı söylemez. Hata söylenmeyince süreç düzelmez. Bu nedenle psikolojik güvenlik, dijital dönüşümün insan boyutunda önemli bir kavramdır (Edmondson, 1999).

Yapay zekâ uygulamaları kültürde yeni bir gerilim alanı da oluşturur. Model öneri verir. İnsan karar verir. İnsan modelin önerisini sürekli görmezden gelirse, modelin etkisi kaybolur. İnsan, modeli körü körüne izlerse sahadaki istisna durumları kaçabilir. Bu denge rol netliği gerektirir. Modelin hangi koşulda devrede olduğu, hangi eşikte insan onayının gerektiği netleşmelidir. Bu netlik oluştuğunda, yapay zekâ bir tehdit gibi algılanmaktan çıkar, işi kolaylaştıran bir araç haline gelir (Davenport ve Ronanki, 2018).

Yetkinlik dönüşümünde teknik beceriler kadar müşteri iletişimi ve problem çözme becerileri de önem kazanmaktadır. Dijital süreçler hızlandıkça müşteri daha hızlı yanıt bekler. Kural seti netleşse bile, müşteri kendi durumunun farklı olduğunu söyleyebilir. Bu noktada çalışan, kurala sadık kalırken müşteriyi kaybetmemeyi de düşünür. Bu denge, hizmet kültürüyle ilgilidir. Hizmet kültürü güçlü olduğunda, dijital süreçler müşteriyle çatışmadan işler. Hizmet kültürü zayıf olduğunda, dijital süreçler sertleşir ve müşteri deneyimi zarar görür (Lemon ve Verhoef, 2016).

Organizasyonel yapıda yeni roller de ortaya çıkmaktadır. Veri analisti, veri mühendisi, ürün sahibi, süreç tasarımcısı, dijital deneyim uzmanı gibi roller kiralama şirketlerinin gündemine girmiştir. Bu rollerin etkili çalışması için klasik hiyerarşik yapının esnemesi gerekir. Çünkü ürün geliştirme iteratif bir ritimle yürür. Saha geri bildirimi alınır. Ekran güncellenir. Kural ayarlanır. Bu ritim, yılda bir kez yapılan büyük proje mantığına sığmaz. Çevik çalışma düzenleri burada destekleyici bir rol oynayabilir. Yine de çevik düzen, yönetim disiplininin yerini tutmaz. Disiplin, sorumluluk ve hesap verebilirlik açık biçimde kurulduğunda, çevik yöntem verim üretir (Hanelt vd., 2021).

İnsan kaynakları açısından bir başka kritik başlık, performans ölçümünün güncellenmesidir. Dijitalleşme yeni veriler üretir. Bu veriler doğru kullanıldığında adil performans değerlendirmesi yapılabilir. Yanlış kullanıldığında, çalışan üzerinde baskı artar. Örneğin, teslim süresini ölçmek faydalıdır. Ancak yoğun saatlerde lokasyon koşulları dikkate alınmadan hedef konursa haksızlık algısı doğar. Haksızlık algısı büyüdüğünde, çalışan süreci hızlandırmak için kaliteyi düşürebilir. Bu yüzden performans ölçümü, veri ile kurulan yeni dünyanın en hassas alanlarından biridir (Vial, 2021).

Değişim yönetiminde iletişim kadar öğrenme altyapısı da önem taşır. Yeni sistemler devreye girdiğinde, ilk haftalarda hatalar artar. Bu dönem doğal bir uyum dönemidir. Yönetim bu dönemi cezayla karşılamazsa, öğrenme hızlanır. Öğrenme hızlandıkça süreç stabil hale gelir. Bu yaklaşım, ekiplerin deneme ve öğrenme kapasitesini güçlendirir. Öğrenme kapasitesi güçlü olan şirket, dijital dönüşümde daha sürdürülebilir başarı üretir (Edmondson, 1999).

Sonuçta otomotiv kiralama sektöründe dijitalleşme ve yapay zekâ, stratejik yönetimi dönüştürürken en büyük yükü insana ve organizasyona bindirmektedir. Yetkinlik dönüşümü, değişim yönetimi ve kültür birlikte ele alındığında, teknoloji yatırımı anlam kazanır. Bu birliktelik kurulmadığında, teknoloji parçalı kalır ve beklenen verimi üretemez. Bu nedenle stratejik yönetim, dijital dönüşümü bir IT projesinden ziyade bütün şirketi yeniden kuran bir yönetim işi olarak ele almak zorundadır (Verhoef vd., 2021).

3. Karşılaştırmalı Analiz, Performans Göstergeleri ve Stratejik Öneri Seti

3.1. Karşılaştırmalı Analiz Tasarımı: Kriterler, Örneklem, Veri Kaynakları ve Değerlendirme Yaklaşımı

Otomotiv kiralama sektöründe yapay zekâ ve dijitalleşme etkisini anlamamanın ilk şartı, iki ucu aynı anda tutan bir karşılaştırma tasarımı kurmaktır. Bir uçta teknoloji yatırımlarını erken dönemde yapan, veriyle çalışan, gelir yönetimini algoritmalarla yöneten, filo operasyonlarını sensör ve telematik verisiyle takip eden şirketler yer alır. Diğer uçta ise şube yoğun işleyen, karar süreçlerinde deneyim ve sezgiye daha çok yaslanan, raporlama düzeyi sınırlı kalan, dijital kanalları ağırlıklı bir satış vitrini olarak kullanan şirketler bulunur. Karşılaştırma, bu iki yaklaşımın sonuçlarını yan yana koyarken aynı zamanda sektörün zorlayıcı dinamiklerini de hesaba katmak zorundadır. Talep dalgalanması, ikinci el araç piyasasının etkisi, sigorta maliyetleri, tedarik süreleri ve regülasyon baskısı gibi değişkenler tabloyu doğrudan şekillendirir. Bu nedenle tasarım, bir şirketi iyi bir şirketle, diğerini kötü bir şirketle kıyaslayan basit bir şema olmaktan çıkarılıp ölçülebilir bir çerçeveye oturtulmalıdır (Vial, 2021).

Karşılaştırmalı analiz tasarımı temel ayırım, birimler arasındaki benzerlik düzeyini yönetebilmek üzerinden kurulabilir. En sade seçenek, aynı pazarda faaliyet gösteren iki kiralama şirketini karşılaştırmaktır. Aynı şehirlerde benzer müşteri segmentine dokunan, benzer araç sınıflarıyla çalışan, benzer sözleşme sürelerine sahip iki şirket seçildiğinde, çevresel etkiler kısmen dengelenir. Daha geniş bir seçenek, aynı şirket içinde iki dönemi karşılaştırmaktır. Dijital dönüşüm öncesi ve sonrası süreçler, özellikle fiyatlama, talep tahmini, hasar yönetimi ve müşteri deneyimi alanlarında daha net bir iz bırakır. Üçüncü seçenek, birden çok şirketi kapsayan karşılaştırmalı bir örneklem kurmaktır. Bu durumda amaç, tek bir örnek üzerinden anlatım yapmak yerine sektör geneline yayılabilecek örüntüler yakalamaktır. Çoklu örneklem, sonuçları güçlendirir, ancak veri toplama maliyeti de yükselir. Tasarım seçimi, elde edilebilir veri düzeyi ve araştırmanın saha erişimiyle doğrudan bağlantılıdır (Eisenhardt, 1989).

Bu bölümde önerilen çerçeve, iki katmanlı bir karşılaştırma mantığı üzerinden ilerler. Birinci katman, dijital olgunluk düzeyi farklı iki işletmenin karşılaştırılmasıdır. İkinci katman, her işletme içinde dijitalleşmenin en kritik temas noktalarında süreç bazlı karşılaştırmadır. Süreç bazlı okuma, müşteri edinimi, rezervasyon, fiyatlama, teslim alma, kullanım süreci, iade, hasar tespiti ve tekrar kiralama aşamalarını ayrı ayrı ele alır. Aynı şirket içinde bazı süreçler ileri dijital yetkinliklerle yürürken, bazı süreçler geleneksel kalabilir. Bu ayırım, başarı ve tıkanma alanlarını görünür kılar. Bu yaklaşım, dijital dönüşümü tek bir teknoloji yatırımdan ziyade işletmenin bütün karar mekanizmasını etkileyen bir yönelim olarak ele alır (Bharadwaj vd., 2013).

Karşılaştırma kriterleri, stratejik yönetim literatüründe kullanılan rekabet avantajı ve değer yaratma kavramlarıyla uyumlu biçimde yapılandırılmalıdır. Birinci kriter seti, gelir yönetimi ve fiyatlama kapasitesidir. Talep tahmin doğruluğu, fiyat güncelleme sıklığı, kanal bazlı fiyat farklılaştırması ve kampanya performansı bu setin içinde yer alır. İkinci set, operasyonel verimlilik ve filo yönetimidir. Araç kullanım oranı, boşta kalma süresi, bakım planlama doğruluğu, arıza nedeniyle hizmet dışı kalan gün sayısı, yeniden konumlandırma maliyeti bu alanda öne çıkar. Üçüncü set, müşteri deneyimi ve güven ilişkisini kapsar. Rezervasyon sürtünmesi, teslim alma süresi, iade sürecinde uyumsuzluk oranı, çağrı merkezi yükü, müşteri memnuniyeti, tekrar kiralama oranı bu setin omurgasını oluşturur. Dördüncü set, veri yönetişimi ve risk kontrolüdür. Veri kalitesi, veri güvenliği, model izleme, iç kontrol, regülasyon uyumu ve etik risk yönetimi burada değerlendirilir (Verhoef vd., 2021).

Kriterleri sahaya indirebilmek için ölçülebilir göstergeler ve açık tanımlar gerekir. Örneğin “müşteri deneyimi iyi” gibi bir ifade, analiz açısından bir sonuç üretmez. Bunun yerine “rezervasyon tamamlanma oranı”, “rezervasyon başına ortalama adım sayısı”, “uygulama çökme oranı”, “rezervasyon iptal oranı”,

“teslim alma işlem süresi” gibi somut ölçüler üzerinden ilerlemek daha tutarlı sonuç verir. Benzer biçimde “operasyon güçlü” söylemi, araç başına bakım maliyeti, kilometre başına bakım maliyeti, planlı bakımın zamanında yapılma oranı, hasar tespitinde yanlış pozitif oranı gibi metriklerle desteklendiğinde anlam kazanır. Bu yaklaşım, dijital dönüşümü sonuç metrikleriyle okuma disiplini güçlendirir (Kaplan ve Norton, 2005).

Örneklem tasarımı otomotiv kiralama sektörünün alt segmentleri dikkate alınmalıdır. Günlük kısa dönem kiralama, filo kiralama, abonelik temelli modeller, araç paylaşımı ve sürücülü kiralama gibi farklı iş yapış biçimleri aynı metriklerle ölçülse bile farklı davranış üretir. Kısa dönem kiralamada talep dalgalanması ve fiyat esnekliği daha belirgindir. Uzun dönem kiralamada sözleşme yönetimi ve risk analizi öne çıkar. Abonelik temelli modeller, müşteri yaşam boyu değeri ve elde tutma metriklerini merkeze alır. Araç paylaşımında ise gerçek zamanlı konum yönetimi, anlık fiyatlandırma ve kullanıcı davranış analizi daha yüksek önem taşır. Bu nedenle örneklem seçimi, araştırmanın hangi alt segmenti hedeflediğini açık biçimde tanımlamalıdır (Talluri ve van Ryzin, 2006).

Araştırma veri kaynakları, otomotiv kiralama sektöründe iki ana gruba ayrılabilir. Birinci grup işletme içi veridir. Rezervasyon kayıtları, araç hareket kayıtları, telematik veriler, bakım ve servis kayıtları, hasar dosyaları, çağrı merkezi kayıtları, müşteri şikayet kayıtları, iade tutanakları ve ödeme verileri bu gruptadır. Bu veri, stratejik analiz açısından güçlüdür çünkü süreçlerin gerçek zamanlı izlerini taşır. İkinci grup ise işletme dışı veridir. Piyasa fiyat verileri, rakip fiyat tarama çıktıları, turizm ve etkinlik takvimleri, hava durumu verileri, yakıt fiyatları, sigorta prim trendleri, ikinci el araç piyasası göstergeleri, kullanıcı yorumları ve uygulama mağazası puanları bu grupta yer alır. Dış veri iç veriyi bağlama yerleştirir ve talep şoklarını açıklamaya yardımcı olur (Hanelt vd., 2021).

Veri kaynaklarında özellikle telematik ve araç içi sensör verisi yeni bir ağırlık kazanmıştır. Ani fren, hızlanma, viraj davranışı, konum, kilometre, motor performansı, arıza kodları gibi sinyaller sürüş riskini ve bakım ihtiyacını daha erken yakalamayı mümkün kılar. Bu verinin kiralama sektörüne etkisi, sigorta maliyetlerinin yönetimi ve hasar frekansının düşürülmesi üzerinden daha net izlenir. Bununla birlikte, telematik veri kişisel veri niteliği taşıyabilecek bir içerik üretebildiğinden, veri işleme şartlarının açık kurulması gerekir. Araçların takibi, kullanıcı rızası, saklama süreleri ve üçüncü taraf paylaşımı alanlarında netlik sağlanmadığında risk alanı büyür (Regulation (EU) 2016/679, 2016) (Kişisel Verileri Koruma Kanunu, 2016).

Karşılaştırmalı analizde değerlendirme yaklaşımı, tek bir yöntemle sınırlı kalmadığında daha dengeli sonuç verir. Nitel ve nicel verinin birlikte kullanılması, stratejik yönetim tartışmalarında sık kullanılan bir denge kurar.

Nitel tarafta süreç haritaları, yönetici görüşmeleri, saha gözlemleri, müşteri yolculuğu analizi ve politika dokümanları yer alır. Nicel tarafta ise KPI karşılaştırması, zaman serisi analizi, regresyon temelli etki ölçümü, deneysel tasarıma yakın yöntemler ve çok kriterli karar yöntemleri bulunur. Karma yaklaşım, teknoloji yatırımının bir yandan rakamlara yansımaları izlerken bir yandan da uygulamanın iç dinamiklerini görünür kılar (Yin, 2018).

Süreç haritalama, otomotiv kiralama sektöründe özellikle teslim alma ve iade adımlarında güçlü bir açıklama sağlar. Müşterinin kimlik doğrulaması, sözleşme onayı, depozito süreçleri, araç teslim tutanağı, fotoğraf kaydı, kilometre ve yakıt kontrolü, hasar kontrolü gibi adımların her biri bir sürtünme noktası üretebilir. Yapay zeka destekli görüntü işleme sistemleri, hasar tespitinde süreci azaltabilir. Mobil kimlik doğrulama ve dijital imza uygulamaları, sözleşme süresini kısaltabilir. Bu tür iyileştirmeler, sadece hız artışı anlamına gelmez, aynı zamanda uyumsuzluk oranını düşürme potansiyeli taşır. Süreç haritalaması, hangi adımın hangi KPI üzerinde etkili olduğunu netleştirir (Parasuraman vd., 1988).

Nicel etki ölçümünde güçlü bir seçenek, dönüşüm öncesi ve sonrası karşılaştırması yaparken dış şokları kontrol etmeye çalışan farkların farkı yaklaşımıdır. Aynı dönemde piyasayı etkileyen yakıt fiyatı artışı, turizm talep değişimi, araç tedarik sorunu gibi faktörler kontrol edilmediğinde yanlış sonuçlar üretilebilir. Farkların farkı mantığı, dönüşüm uygulanan şirketin değişimini, benzer koşullarda dönüşüm uygulamayan bir kontrol grubunun değişimiyle kıyaslar. Böylece ölçüm dönemsel şoklardan daha az etkilenir. Bu yaklaşım, kiralama sektöründe fiyatlama ve talep yönetimi gibi alanlarda uygulanabilir bir çerçeve sunar (Angrist ve Pischke, 2009).

Çok kriterli değerlendirme, dijital dönüşümün tek bir metrikle açıklanamadığı durumlarda işlevsel hale gelir. Bir şirketin finansal göstergeleri güçlü olabilir, ancak müşteri şikayet oranı yüksek kalabilir. Bir diğer şirket operasyonel verimlilikte ileri olabilir, ancak regülasyon uyumu zayıf olabilir. Bu tür tablolar için Analitik Hiyerarşi Süreci gibi yöntemlerle kriter ağırlıkları belirlenebilir ve şirketler bu ağırlıklarla puanlanabilir. Ağırlıkların belirlenmesi, yönetici değerlendirmesi ve sektör uzmanı görüşleriyle desteklenebilir. Bu yaklaşım, stratejik önceliklerin sayısal bir karar modeline taşınmasını sağlar (Saaty, 2013).

Karşılaştırmalı analiz tasarımının son adımı, bulguları stratejik öneri setine bağlayacak bir yorum dilini kurmaktır. Stratejik öneri seti, teknoloji listesi sunan bir metin olarak kurgulanmamalıdır. Öneriler, hangi KPI hedefi için hangi süreçte hangi veriyle hangi karar mekanizmasının kurulacağını göstermelidir. Örneğin “dinamik fiyatlandırma yapın” ifadesi tek başına bir öneri sayılmaz. Bunun yerine “talep tahmini modelini kanal ve segment düzeyinde kurun, fiyat güncelleme periyodunu saatlik sınıra çekin, iptal oranını bir erken uyarı göstergesi olarak izleyin, fiyat değişiminin NPS üzerindeki etkisini takip edin” gibi süreç odaklı

bir dil gerekir. Bu dil, stratejik yönetim ile operasyonel uygulama arasındaki boşluğu kapatır (Davenport ve Ronanki, 2018).

3.2. Başarı Ölçütleri ve Etki Değerlendirmesi: Finansal Sonuçlar, Operasyonel KPI ve Müşteri Göstergeleri

Başarı ölçütleri otomotiv kiralama sektöründe aynı anda üç cephede okunur. Birinci cephe finansal sonuçlardır. İkinci cephe operasyonel verimliliklerdir. Üçüncü cephe müşteri deneyimidir. Yapay zekâ ve dijitalleşme yatırımı bu üç cephede birden iz bırakır, ancak etki hızı ve görünürlük düzeyi aynı olmaz. Finansal sonuçlar bazen daha hızlı görünür, çünkü fiyatlama ve kanal yönetimi kısa dönemde gelir üretir. Operasyonel verimlilik daha kademeli gelir, çünkü süreç değişimi ve veri disiplininin oturması zaman alır. Müşteri deneyimi ise güven ilişkisinin doğası gereği daha yavaş şekillenir, ancak sürdürülebilir rekabet avantajı açısından en kalıcı alandır (Lemon ve Verhoef, 2016).

Finansal başarı göstergelerinde ilk sırada gelir yönetimi metrikleri yer alır. Araç başına günlük gelir, doluluk oranı, araç başına katkı payı, toplam filo gelir verimliliği gibi ölçüler, kiralama sektöründe yaygın olarak kullanılır. Yapay zekâ etkisi, özellikle fiyat esnekliğini daha doğru okumak ve talep tahminini güçlendirmek üzerinden gelir. Talep tahmininde hata payı düştükçe, fiyatlama daha az sivrulur, indirimler daha hedefli hale gelir, boşta kalan gün sayısı azalır. Bu ilişki, gelir yönetimi literatüründe talep tahmini ve fiyat kararının birlikte ele alınması gerektiğini vurgulayan yaklaşımla uyumludur (Talluri ve van Ryzin, 2006).

Dinamik fiyatlama, otomotiv kiralama sektöründe gelir yönetiminin omurgası haline gelmiştir. Fiyatın kanal bazlı ve zaman bazlı değişmesi, arzın sınırlı olması nedeniyle özellikle yüksek sezonlarda güçlü sonuç verir. Yapay zeka burada iki noktaya dokunur. Birincisi, fiyat kararını daha sık güncelleyebilme kapasitesidir. İkincisi, segment ayrımını daha incelikli kurabilme kapasitesidir. Kurumsal müşteri, bireysel müşteri, turistik amaçlı kiralama, iş seyahati, uzun dönem ihtiyaç gibi segmentler farklı fiyat hassasiyetine sahiptir. Model bu ayrımı daha doğru yaptığında gelir artışı daha dengeli gerçekleşir. Fiyatlama kararının şeffaf yönetilmemesi ise müşteri güvenini aşındırabileceği için müşteri göstergeleriyle birlikte izlenmelidir (Kimes, 2011).

Finansal etki değerlendirmesinde maliyet tarafı da en az gelir kadar önemlidir. Yapay zekâ yatırımlarının ilk aşamada teknoloji maliyeti, lisans, bulut altyapısı, entegrasyon ve insan kaynağı maliyetini artırdığı görülür. Bu artış, kısa dönemde kârlılığı baskılayabilir. Bu nedenle etki değerlendirmesi, teknoloji yatırımını dönemsel bir maliyet kalemi gibi okumak yerine toplam sahip olma maliyeti ve süreç kazanımı üzerinden ele almalıdır. Hasar oranında düşüş, bakım maliyetinde düşüş, çağrı merkezi yükünde azalma, dolandırıcılık kaybında azalma, yanlış

fiyatlama kaynaklı gelir kaybında düşüş gibi kalemler, yatırımın geri dönüşünü daha görünür kılar (Bharadwaj vd., 2013).

Operasyonel KPI seti, filo yönetimi ve süreç verimliliği etrafında toplanır. Araçların boşa kalma süresi, kiralama arası bekleme günleri, araç teslim alma ve iade işlem süreleri, araç başına bakım gün sayısı, planlı bakım uyum oranı, hasar tespit süresi, hasar dosyası kapanma süresi, araç konumlandırma maliyeti bu alanda sık kullanılan metriklerdir. Dijitalleşme, özellikle süreç otomasyonu ve veri akışının hızlanmasıyla işlem sürelerini kısaltır. Yapay zeka ise daha çok tahmin ve optimizasyon üzerinden etki üretir. Bakım ihtiyacını öngörmek, araçların hangi lokasyona kaydırılacağını tahmin etmek, hasar riskini sürüş davranışıyla bağlamak bu alandaki tipik örneklerdir (Hanelt vd., 2021).

Filo optimizasyonu, stratejik düzeyde bir karar alanı olmasının yanında günlük operasyonu da belirler. Hangi araç sınıfının hangi lokasyonda, hangi dönemlerde daha çok talep gördüğü netleştikçe filo bileşimi daha doğru planlanır. Yapay zekâ tabanlı talep tahmini ve optimizasyon, filo bileşiminin sadece geçmiş ortalamalara dayanarak kurulmasını engeller. Bunun yerine senaryo bazlı bir kapasite planlaması oluşur. Talep şoku yaşanan dönemlerde, örneğin büyük etkinlikler veya turizm hareketliliği gibi durumlarda, karar hızı rekabet avantajı yaratır. Bu nedenle filo optimizasyonu KPI seti, kısa vadeli gelir metrikleriyle uzun vadeli değer koruma metriklerini birlikte izlemek zorundadır (Vial, 2021).

Hasar yönetimi ve sahtecilik riski, otomotiv kiralama sektörünün maliyet yapısında önemli bir yer tutar. Yapay zeka destekli görüntü işleme sistemleri, teslim ve iade anında aracın fotoğraf veya video kaydı üzerinden hasarı daha hızlı sınıflandırabilir. Bu tür sistemler, uyuşmazlık sayısını azaltma potansiyeli taşır çünkü kayıt standardını güçlendirir. Bununla birlikte, modelin yanlış pozitif üretmesi, yani hasar olmayan bir noktayı hasar olarak işaretlemesi müşteri ilişkisini zedeler. Bu nedenle hasar tespit KPI setinde sadece yakalanan hasar sayısı değil, yanlış işaretleme oranı ve müşteri itiraz oranı da izlenmelidir. Model doğruluğu, iş gücü verimliliği ve müşteri güveni aynı tabloda okunmalıdır (Selbst vd., 2019).

Operasyonel KPI'lar içinde bakım planlaması ve araç hizmet dışı kalma süresi doğrudan finansal sonuçlara bağlanır. Araç planlı bakım nedeniyle hizmet dışı kaldığında, o aracın gelir üretme kapasitesi düşer. Arıza nedeniyle hizmet dışı kalma ise daha ağır bir kayıp üretir, çünkü plan dışı maliyetler de oluşur. Telematik veriye dayalı öngörücü bakım, arıza ihtimalini erken yakalayarak planlı bakım penceresine taşımayı hedefler. Bu yaklaşım, otomotiv ve üretim literatüründe sensör verisinin operasyon yönetimine sağladığı katkıyla aynı doğrultudadır. Kiralama sektörü özelinde fark, bu katkının doğrudan hizmet kapasitesine yansımasıdır (Lee vd., 2015).

Müşteri göstergeleri tarafında ölçüm dili daha hassas kurulmalıdır. Müşteri deneyimi, tek bir memnuniyet sorusuna indirgenince gerçeği kaçıır. Rezervasyon tamamlama oranı, iptal oranı, teslim alma süresi, iade süresi, müşteri hizmetleriyle temas sayısı, çözüm süresi, şikayet yoğunluğu, tekrar kiralama oranı, tavsiye etme eğilimi bu alanda daha güvenilir bir tablo üretir. Müşteri deneyimini süreç boyunca okuma yaklaşımı, yolculuk kavramının altını dolduran güncel pazarlama literatürüyle uyumlu bir çizgi sunar (Lemon ve Verhoef, 2016).

Tavsiye etme eğilimini ölçmek için Net Promoter Score yaklaşımı yaygın biçimde kullanılır. Bu ölçü, özellikle hizmet sektöründe büyüme ve sadakat ilişkisini görünür kılmak amacıyla tercih edilir. Kiralama sektöründe NPS teslim ve iade deneyiminden güçlü biçimde etkilenir. Yapay zekâ yatırımı, sürünmeyi azaltırsa NPS üzerinde olumlu bir etki beklenebilir. Ancak dinamik fiyatlama dönemlerinde fiyat algısı bozulursa, NPS aşağı çekilebilir. Bu nedenle NPS, fiyatlama kararlarının müşteri algısına etkisini izlemek için bir kontrol paneli işlevi görür (Reichheld, 2003).

Müşteri göstergelerinde bir diğer kritik alan müşteri yaşam boyu değeri ve elde tutma oranıdır. Abonelik temelli modellerde bu metrikler daha da önem kazanır. Yapay zekâ müşteri segmentasyonu ve churn tahmini üzerinden elde tutma stratejisini güçlendirebilir. Erken uyarı modeli, hangi müşterinin hangi davranış örüntüsünde ayrılma eğilimi gösterdiğini işaretlediğinde, indirim, avantaj veya hizmet iyileştirmesi gibi hamleler daha hedefli uygulanır. Burada risk, müşterinin davranışını aşırı manipülatif biçimde yönlendiren tasarımlar kurmaktır. Bu tür tasarımlar kısa vadede elde tutma sağlayıp uzun vadede güven kaybı doğurabilir (Kumar, 2010).

Müşteri deneyiminde hizmet kalitesi boyutlarını ayırtıran SERVQUAL yaklaşımı, kiralama sektöründe özellikle güvenilirlik ve güven boyutlarını vurgular. Aracın söz verildiği şekilde hazır olması, ek ücretlerin önceden netleşmesi, süreçte sürpriz maliyet çıkmaması, hasar tartışmalarında adil bir tutum sergilenmesi bu başlıklarda toplanır. Dijitalleşme, bilgilendirme akışını güçlendirdiğinde güven boyutuna katkı sağlar. Yapay zekâ tabanlı kararlar şeffaf kurulmadığında ise müşterinin kontrol duygusunu zayıflatır. Bu nedenle müşteri göstergelerinde şeffaflık algısını ölçen sorulara da yer verilmesi anlamlı olur (Parasuraman vd., 1988).

Etki değerlendirmesinde göstergeler arası bağları kurmak gerekir. Örneğin, operasyonel KPI setinde teslim alma süresi düştüğünde, çağrı merkezi temas sayısı da düşebilir. Çağrı merkezi yükü düştüğünde maliyet azalır ve müşteri memnuniyeti artabilir. Aynı anda teslim alma süresi düşerken hasar tespit doğruluğu gerilerse, itiraz oranı yükselir ve memnuniyet düşebilir. Bu tür çapraz etkiler, tek bir KPI iyileştiğinde dönüşümün başarılı sayılmasını engeller. Bu

nedenle değerlendirme tablosu, finansal, operasyonel ve müşteri göstergelerini birlikte izleyen dengeli bir skor kartı mantığıyla kurulmalıdır (Kaplan ve Norton, 2005).

Stratejik öneri seti, etki değerlendirme sonuçlarına dayanarak üç aşamada kurulabilir. Birinci aşama hızlı kazanım alanlarıdır. Rezervasyon akışının sadeleşmesi, dijital kimlik doğrulama, otomatik belge kontrolü, fiyat güncelleme otomasyonu gibi adımlar kısa sürede sonuç verir. İkinci aşama, orta vadeli yapısal adımlardır. Telematik veri entegrasyonu, öngörücü bakım, hasar tespitinde görüntü işleme, dolandırıcılık tespiti gibi adımlar daha fazla veri disiplini gerektirir. Üçüncü aşama ise kurumsal kapasite dönüşümüdür. Model yönetişimi, veri yönetişimi, değişim yönetimi, yetkinlik dönüşümü ve regülasyon uyumu burada yer alır. Bu üç aşama, teknolojiyi hedefe bağlayan bir yol haritası üretir (Verhoef vd., 2021).

3.3. Riskler ve Sınırlar: Veri Kalitesi, Algoritmik Önyargı, Regülasyon ve Etik

Yapay zeka ve dijitalleşme, otomotiv kiralama sektöründe yüksek hızla değer üretebilir, ancak risk alanı da aynı hızla büyür. Risklerin ilk kaynağı veri kalitesidir. Rezervasyon verisinin eksik olması, araç envanter verisinin güncel olmaması, bakım kayıtlarının standart tutulmaması, hasar kayıtlarında sınıflandırma hatası bulunması modelin çıktısını doğrudan bozar. Saha ekipleri veriyi farklı biçimde girdiğinde veri tutarlılığı kaybolur. Bir şubenin “küçük çizik” dediğine diğer şube “hasar” diyebilir. Bu durumda model, gerçeği öğrenmez, kurum içi dağınıklığı öğrenir. Veri kalitesi yönetimi, teknoloji projesi gibi ele alınmadığında yapay zeka yatırımının itibarı zedelenir (NIST, 2023).

Veri kalitesi riskine model izleme ve model sapması riski eşlik eder. Talep tahmini modeli, belirli bir dönem iyi çalışabilir, ancak piyasa koşulları değiştiğinde performans düşebilir. Turizm talebi, uçuş kapasitesi, kur dalgalanması, araç tedarik krizi gibi faktörler parametreleri değiştirir. Modelin hatası büyüdüğünde fiyat kararları da bozulur. Bu yüzden model performansını izleyen, hata metriklerini düzenli kontrol eden, yeniden eğitimi planlayan bir mekanizma gerekir. Kiralama sektöründe bu mekanizma, gelir yönetimi ekibi ile veri ekibi arasında açık bir sorumluluk paylaşımı gerektirir (Talluri ve van Ryzin, 2006).

Algoritmik önyargı riski, özellikle fiyatlama, risk skorum ve sahtecilik tespiti gibi alanlarda daha keskin biçimde ortaya çıkar. Örneğin risk skoru, belirli mahallelerde yaşayan müşterileri sistematik biçimde daha riskli gösterebilir. Bu durum, doğrudan ayrımcı bir karar üretmese bile sonuçları itibarıyla adaletsiz bir etki yaratabilir. Aynı biçimde dinamik fiyatlama modeli, belirli segmentlere sürekli daha yüksek fiyat sunabilir. Bu tür sonuçlar, şirketin itibarını zedeler,

regülasyon baskısını artırır ve uzun vadede müşteri kaybına yol açar. Büyük veri uygulamalarının ayrımcı etki üretme mekanizmasını açıklayan çalışmalar, bu riskin teknik hatadan çok sosyo teknik bir sorun olduğunu vurgular (Barocas ve Selbst, 2016).

Önyargı riski sadece veri setinin yapısından kaynaklanmaz, değerlendirme çerçevesinin dar kurulmasından da kaynaklanır. Model performansı sadece doğruluk üzerinden ölçüldüğünde, farklı gruplarda hata dağılımı görünmez hale gelir. Hasar tespitinde bir model, koyu renk araçlarda daha fazla yanlış işaretleme yapabilir. Kimlik doğrulama süreçlerinde bir model, belirli ışık koşullarında bazı yüz tiplerinde daha fazla hata üretebilir. Bu nedenle değerlendirme, alt gruplar bazında performans ölçümü içermelidir. Teknik kalite ile sosyal etki arasındaki bağı koparan yaklaşımlar, sahada beklenmeyen sonuçlar doğurur (Selbst vd., 2019).

Regülasyon boyutu, otomotiv kiralama sektöründe veri işleme faaliyetlerinin doğası nedeniyle ayrı bir ağırlık taşır. Telematik veriler, konum verileri, ödeme verileri, kimlik verileri, sürüş davranışı sinyalleri farklı risk seviyeleri üretir. Avrupa Birliği kapsamındaki faaliyetlerde GDPR, kişisel veri işleme şartlarını, amaç sınırlılığını, veri minimizasyonunu, saklama süresini ve veri sahipliği haklarını açık biçimde belirler. Bu çerçeveye uyum, sadece hukuki bir metin okuması üzerinden kurulmaz, süreçlerin tasarımına yerleşir. Kayıt tutma, erişim kontrolü, anonimleştirme, şifreleme ve veri ihlali yönetimi gibi adımlar operasyonun parçası haline gelir (Regulation (EU) 2016/679, 2016).

Türkiye ölçeğinde Kişisel Verileri Koruma Kanunu, veri işleme şartlarını ve veri güvenliği yükümlülüklerini düzenler. Kiralama şirketleri, müşteri kimlik doğrulaması, ehliyet verisi, ödeme verisi gibi alanlarda yoğun kişisel veri işler. Telematik veri ve konum verisi söz konusu olduğunda süreç daha hassas hale gelir. Aydınlatma metnlerinin anlaşılır olması, açık rıza gereken alanların doğru ayrıştırılması, saklama ve imha politikasının uygulanması, üçüncü taraf hizmet sağlayıcılarla veri aktarım ilişkilerinin yönetilmesi pratikte belirleyici olur. Bu alanlarda zayıflık para cezası riskinin yanında güven kaybı üretir (Kişisel Verileri Koruma Kanunu, 2016).

Yapay zekâ regülasyonu alanında Avrupa Birliği'nin Yapay Zekâ Tüzüğü, özellikle yüksek riskli sistemler, şeffaflık yükümlülükleri ve yönetim mekanizmaları açısından yeni bir çerçeve kurar. Tüzük, 12 Temmuz 2024 tarihinde Resmî Gazete'de yayımlanan metin üzerinden 20 gün sonra yürürlüğe girer ve genel uygulama tarihi 2 Ağustos 2026 olarak belirlenir. Bazı bölümler için daha erken uygulama tarihleri öngörülür. Bu takvim, Avrupa ile iş yapan veya Avrupa'da faaliyet gösteren kiralama şirketlerinin model yönetişimini daha erken dönemde güçlendirmesini gerekli kılar. Fiyatlama, risk skora, kimlik doğrulama ve dolandırıcılık tespiti gibi kullanım alanlarının risk sınıflandırması,

uygulama senaryosuna göre ayrıca değerlendirilmelidir (Regulation (EU) 2024/1689, 2024).

Etik riskler, regülasyon uyumunun ötesinde bir işletme kültürü konusu olarak ele alınmalıdır. Müşteri, fiyatın sürekli değiştiğini gördüğünde manipüle edildiğini düşünebilir. Fiyat farklılaştırması, ekonomik mantık taşısa da, algı yönetimi zayıf kurulduğunda müşteri ilişkisini yıpratır. Hasar tespitinde agresif bir otomasyon müşteriyi sürekli savunmada bırakabilir. Telematik takibin sınırları belirsiz kaldığında izlenme hissi oluşur. Bu nedenle etik yaklaşım, teknoloji projelerinin sonuna eklenen bir metin olarak kalmamalıdır. Tasarımın başında adalet, şeffaflık ve hesap verebilirlik ilkeleri işletme kararlarının bir parçası yapılmalıdır (OECD, 2019).

Şeffaflık, kiralama sektöründe iki düzeyde ele alınabilir. Birinci düzey, müşteriye sunulan bilgilendirme düzeyidir. Fiyatın hangi koşullarda değiştiği, hangi ücretlerin hangi nedenle alındığı, hasar değerlendirmesinin nasıl yapıldığı açık biçimde anlatılmalıdır. İkinci düzey, iç şeffaflıktır. Modelin hangi veriyi kullandığı, hangi hatalarda nasıl düzeltme yapıldığı, hangi çıktının hangi kararı tetiklediği kurum içinde izlenebilir olmalıdır. İç şeffaflık, denetim ve uyum süreçlerinin temelidir. Dış şeffaflık ise marka güveninin temelidir (NIST, 2023).

Stratejik öneri seti, riskleri yönetmek için dört başlıkta toplanabilir. Birinci başlık veri yönetişimidir. Veri sözlüğü, veri kalite kontrolleri, standart sınıflandırmalar, erişim yetkileri ve saklama politikaları netleştirilmelidir. İkinci başlık model yönetişimidir. Model kartları, test protokolleri, alt grup performans analizi, model güncelleme takvimi ve sapma izleme süreçleri kurulmalıdır. Üçüncü başlık süreç tasarımıdır. Otomasyonun nerede başladığı, nerede insan onayının devreye girdiği açık bir iş akışıyla tanımlanmalıdır. Dördüncü başlık iletişim ve etik politikadır. Müşteriye açıklama dili, itiraz mekanizması, uyum ve etik kurulu gibi kurumsal yapılar güçlendirilmelidir (OECD, 2019).

Bu çerçevede insan denetimi konusu ayrıca öne çıkar. Fiyatlama kararları, hasar tespit kararları ve risk skoru kararları tamamen otomatik hale geldiğinde, sistem hatası büyüdüğünde etkisi zincirleme yayılır. İnsan denetimi, her kararı manuel yapmak anlamına gelmez. İnsan denetimi, kritik eşiklerde kontrol noktaları kurmak, modelin belirsiz kaldığı alanlarda kararın otomatik akmamasını sağlamak ve itiraz mekanizmasını işletmek anlamına gelir. Bu yaklaşım, algoritmik sistemlerin güvenilirliğini artırır ve müşteriyle güç mücadelesi üretmeyen bir süreç tasarımı sağlar (Selbst vd., 2019).

Son sınır alanı, yetkinlik dönüşümüdür. Teknoloji yatırımı yapıp organizasyon aynı kaldığında sonuç sınırlı olur. Gelir yönetimi ekipleri veri okuryazarlığı kazanmak zorundadır. Operasyon ekipleri veri disiplini bir kontrol yükü gibi görmemelidir, işin parçası olarak benimsemelidir. Müşteri

hizmetleri ekibi otomatik kararların arkasındaki mantığı açıklayabilecek bir dil geliştirmelidir. Yönetim kadrosu ise KPI'ları takip eden bir rapor alışkanlığından çıkarak KPI'ları stratejiye bağlayan bir karar ritmi kurmalıdır. Bu ritim oturduğunda yapay zekâ, bir yazılım satın alımı gibi kalmaz, rekabet avantajının bir parçasına dönüşür (Verhoef vd., 2021).

SONUÇ

Otomotiv kiralama sektöründe yapay zekâ ve dijitalleşme, stratejik yönetimin hem karar hızını hem de karar doğruluğunu yeniden tanımlayan bir dönüşüm alanı oluşturmaktadır. Bu dönüşümün en görünür tarafı, müşteri temas noktalarının dijital kanallara taşınması ve operasyonel süreçlerin standartlaştırılmasıdır. Rezervasyon akışlarının uçtan uca izlenebilir hale gelmesi, teslim ve iade adımlarının dijital kayıtlarla netleşmesi, hasar süreçlerinin daha tutarlı bir sınıflandırma mantığıyla yürütülmesi, işletmenin süreç disiplini güçlendirir. Süreç disiplini güçlendikçe verinin kalitesi artar; veri kalitesi arttıkça analitik kapasite, daha anlamlı kararlar üretebilir. Bu zincir, dönüşümün teknoloji katmanından çok yönetim katmanında kurulduğunu göstermektedir.

Karşılaştırmalı okuma, dijital olgunluğu yüksek işletmelerde karar mimarisinin daha belirgin biçimde tasarlandığını ortaya koymaktadır. Gelir yönetimi tarafında talep tahmini ve fiyatlama, dönemsel kampanya reflekslerinden çıkarak sürekli güncellenen bir karar sistemine dönüşür. Kanal bazlı performans takibi, iptal davranışı analizi ve segment bazlı kârlılık okuması, fiyat kararlarının geri bildirim döngüsünü hızlandırır. Bu hız, tek başına yüksek fiyat anlamına gelmez; doğru zamanda doğru envanteri doğru segmente yöneltme kapasitesi anlamına gelir. Filo planlama tarafında telematik ve bakım verilerinin entegre edilmesi, atıl günlerin azaltılması ve operasyonel sapmaların erken yakalanması açısından belirleyici hale gelir. Risk yönetimi tarafında kimlik doğrulama, ödeme davranışı sinyalleri ve şüpheli işlem örüntülerinin izlenmesi, dolandırıcı etkiler üretir; hasar süreçlerinde görüntü temelli inceleme ve anomali tespiti, işlem sürelerini kısaltır.

Bununla birlikte, teknolojik kapasite ile sürdürülebilir performans artışı arasında otomatik bir geçiş bulunmamaktadır. Algoritmik kararlar, veri yönetimi kurulmadığında kısa sürede güven kaybı üretir. Veri kalitesi standartları belirlenmediğinde, farklı kaynaklardan gelen kayıtlar aynı olayı farklı biçimde temsil eder ve model çıktıları tutarsızlaşır. Model izleme mekanizmaları kurulmadığında, zamanla değişen talep yapısı ve piyasa koşulları, tahmin performansını aşındırır. Siber güvenlik ve erişim kontrolleri zayıf kaldığında, müşteri verisi ve operasyon verisi risk altında kalır; bu durum hem itibar hem de regülasyon maliyeti yaratır. Etik ilke seti bulunmadığında, ayrımcı sonuçlar üretebilecek kararlar görünmeden sistemin içine sızabilir ve müşteri ilişkilerinde onarılması zor sonuçlara yol açabilir. Dolayısıyla stratejik yönetim, yapay zekâyı

bir “otomasyon aracı” olarak ele almakla yetinmeyip onu kurumsal kontrol çerçevesi içine yerleştirmek zorundadır.

İnsan kaynağı ve organizasyon boyutu, dönüşümün en kritik eşiklerinden biridir. Analitik kapasite, veri bilimi ekiplerinin varlığıyla sınırlı kalmaz; iş birimlerinin veri okuryazarlığı, süreç sahipliğinin netliği ve karar alma sorumluluklarının tanımlanmasıyla büyür. Karar üretiminde kullanılan göstergeler, sahadaki ekipler tarafından anlaşılmadığında, model çıktıları “rapor” seviyesinde kalır ve davranışa dönüşmez. Bu nedenle rol tasarımları, performans hedefleri ve eğitim planları dönüşümün ayrılmaz parçaları olarak ele alınmalıdır. Ayrıca değişim yönetimi, yalnız duyuru ve eğitim başlıklarıyla yürütülemez; süreçlerin yeniden tasarlanması, istisna yönetimi kuralları ve geri bildirim mekanizmalarıyla desteklenmesi gerekir.

Stratejik öneri seti, dört ana başlık altında toplanabilir. Birinci başlık, karar noktalarının haritalanmasıdır. Hangi kararın hangi veriyle üretileceği, kararın kim tarafından onaylanacağı, istisnaların nasıl ele alınacağı ve kararın performans etkisinin nasıl ölçüleceği netleştirilmelidir. İkinci başlık, veri yönetimi ve mimaridir. Veri sözlüğü, veri kalite kontrolleri, entegrasyon standartları, yetkilendirme ve kayıtların izlenebilirliği kurulmadan analitik kapasite kalıcı hale gelmez. Üçüncü başlık, model yaşam döngüsüdür. Model seçimi, test yaklaşımı, üretim ortamına alma, izleme, yeniden eğitim ve dokümantasyon adımları bir standart haline getirilmelidir. Dördüncü başlık, organizasyonel uyumdur. İş birimleri, teknoloji ekipleri ve operasyon arasında ortak hedef seti kurulmalı; KPI’lar, günlük karar pratiklerini yönlendirecek biçimde kurgulanmalıdır.

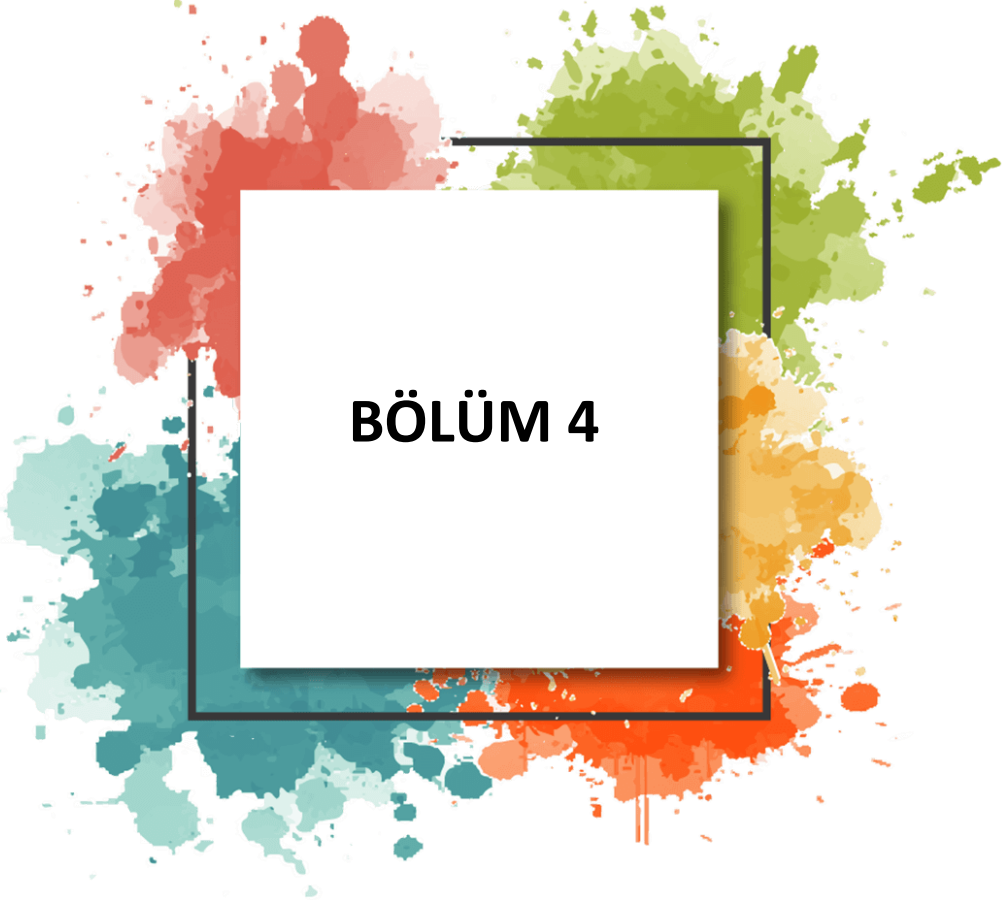
Sonuç olarak, otomotiv kiralama sektöründe dijitalleşme ve yapay zekâ, stratejik yönetimi daha ölçülebilir, daha hızlı ve daha şeffaf bir karar düzenine taşımaktadır. Kalıcı başarı, teknoloji bileşenlerinden önce karar mimarisinin tasarlanmasına, veri yönetiminin kurulmasına ve organizasyonun dönüşümü taşıyabilecek yetkinlikleri geliştirmesine bağlıdır. Bu çalışma, karşılaştırmalı bakışın sağladığı netlikle, dönüşümün “araç” kısmı ile “yönetim” kısmı arasındaki bağı görünür kılmakta ve sektörde uygulanabilir bir stratejik çerçeve sunmaktadır.

KAYNAKÇA

- Ali, M., Khan, S. U., & Vasilakos, A. V. (2015). Security in cloud computing: Opportunities and challenges. *Information sciences*, 305, 357-383.
- Angrist, J. D., ve Pischke, J. S. (2009). *Mostly harmless econometrics: An empiricist's companion*. Princeton University Press.
- Barocas, S., & Selbst, A. D. (2016). Big data's disparate impact. *Calif. L. Rev.*, 104, 671.
- Bharadwaj, A., El Sawy, O. A., Pavlou, P. A., & Venkatraman, N. V. (2013). Digital business strategy: toward a next generation of insights. *MIS quarterly*, 471-482.
- Davenport, T. H., & Ronanki, R. (2018). Artificial intelligence for the real world. *Harvard business review*, 96(1), 108-116.
- Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative science quarterly*, 44(2), 350-383.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of management review*, 14(4), 532-550.
- Gawer, A., & Cusumano, M. A. (2002). *Platform leadership: How Intel, Microsoft, and Cisco drive industry innovation* (Vol. 5, pp. 29-30). Boston: Harvard Business School Press.
- Hanelt, A., Bohnsack, R., Marz, D., & Antunes Marante, C. (2021). A systematic review of the literature on digital transformation: Insights and implications for strategy and organizational change. *Journal of management studies*, 58(5), 1159-1197.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2005). *The balanced scorecard: measures that drive performance* (Vol. 70, pp. 71-79). Boston, MA, USA: Harvard business review.
- Killeen, P., Ding, B., Kiringa, I., & Yeap, T. (2019). IoT-based predictive maintenance for fleet management. *Procedia Computer Science*, 151, 607-613.
- Kimes, S. E. (2011). The future of hotel revenue management. *Journal of Revenue and Pricing Management*, 10(1), 62-72.
- Kişisel Verileri Koruma Kanunu. (2016). 6698 sayılı Kişisel Verilerin Korunması Kanunu. Resmi Gazete, 7 Nisan 2016, Sayı 29677.
- Lazov, I. (2017). Profit management of car rental companies. *European Journal of Operational Research*, 258(1), 307-314.

- Lee, J., Bagheri, B., & Kao, H. A. (2015). A cyber-physical systems architecture for industry 4.0-based manufacturing systems. *Manufacturing letters*, 3, 18-23.
- Lemon, K. N., & Verhoef, P. C. (2016). Understanding customer experience throughout the customer journey. *Journal of marketing*, 80(6), 69-96.
- Mell, P. ve Grance, T. (2011). *The NIST definition of cloud computing (NIST Special Publication 800-145)*. National Institute of Standards and Technology.
- NIST. (2023). *Artificial Intelligence Risk Management Framework (AI RMF 1.0)*. National Institute of Standards and Technology.
- OECD. (2019). *Recommendation of the Council on Artificial Intelligence*. Organisation for Economic Co-operation and Development.
- Oliveira, B. B., Carravilla, M. A., & Oliveira, J. F. (2017). Fleet and revenue management in car rental companies: A literature review and an integrated conceptual framework. *Omega*, 71, 11-26.
- Parasuraman, A. B. L. L., Zeithaml, V. A., & Berry, L. (1988). SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. 1988, 64(1), 12-40.
- Plekhanov, D., Franke, H., & Netland, T. H. (2023). Digital transformation: A review and research agenda. *European management journal*, 41(6), 821-844.
- Regulation (EU) 2016/679. (2016). Regulation (EU) 2016/679 of the European Parliament and of the Council of 27 April 2016 (General Data Protection Regulation). *Official Journal of the European Union*, L 119.
- Regulation (EU) 2024/1689. (2024). Regulation (EU) 2024/1689 of the European Parliament and of the Council of 13 June 2024 (Artificial Intelligence Act). *Official Journal of the European Union*, L 2024/1689.
- Reichheld, F. F. (2003). The one number you need to grow. *Harvard business review*, 81(12), 46-55.
- Saaty, T. L. (2013). Analytic hierarchy process. In *Encyclopedia of operations research and management science* (pp. 52-64). Springer, Boston, MA.
- Selbst, A. D., Boyd, D., Friedler, S. A., Venkatasubramanian, S., & Vertesi, J. (2019, January). Fairness and abstraction in sociotechnical systems. In *Proceedings of the conference on fairness, accountability, and transparency* (pp. 59-68).
- Talluri, K. T., & Van Ryzin, G. J. (2006). *The theory and practice of revenue management* (Vol. 68). Springer Science & Business Media.
- Teece, D. J. (2018). Business models and dynamic capabilities. *Long range planning*, 51(1), 40-49.

- Verhoef, P. C., Broekhuizen, T., Bart, Y., Bhattacharya, A., Dong, J. Q., Fabian, N., & Haenlein, M. (2021). Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda. *Journal of business research*, 122, 889-901.
- Vial, G. (2021). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *Managing digital transformation*, 13-66.
- Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications* (Vol. 6). Thousand Oaks, CA: Sage.



BÖLÜM 4

Trends in Hypertensive Heart Disease in Türkiye from 1990 to 2021: A Joinpoint Regression Analysis

Arzu Yiğit³

Introduction

HHD is a significant global health problem that arises from cardiac structural abnormalities caused by high blood pressure (hypertension) (Díez & Butler, 2023, p. 13; Nwabuo & Vasan, 2020, p. 11; Lu & Lan, 2022, p. 225). Recognized as the second most common cause of heart failure after coronary artery disease, HHD contributes significantly to global morbidity and mortality (Díez & Butler, 2023, p. 13; Nie et al., 2025, p. 1; Wu et al., 2025, p. 1).

The global burden of HHD is progressively increasing. Between 1990 and 2019, the number of HHD cases rose by 138% to 18,598,025 (Hu et al., 2023, p. 75; Gao et al., 2024, p. 1417523; Lu & Lan, 2022, p. 225), while the age-standardized prevalence rate (ASPR) increased by 0.21% (Hu et al., 2023, p. 77; Liu et al., 2024, p. 169). According to 2021 data, 12.5 million HHD cases were recorded worldwide (Wu et al., 2025, p. 372). Population growth and aging are cited as the main reasons for this increase in HHD prevalence (Lian, Lu, & Zheng, 2025, p. 143; Nie et al., 2025, p. 288). In contrast, the global age-standardized death rates (ASDR) decreased by 21.5% from 1990 to 2019 (Gao et al., 2024, p. 46; Lu et al., 2024, p. 199), and this declining trend continued into 2021, reaching 22% (Wu et al., 2025, p. 372). However, the crude death rate increased from 12.2 to 14.9 per 100,000 people from 1990 to 2019 (Khalid et al., 2025, p. 120). Similarly, the age-standardized DALY rates also showed a decline of 26.4% (Gao et al., 2024, p. 46; Hu et al., 2023, p. 70), with this decrease recorded as 25.8% for the 1990-2021 period (Nie et al., 2025, p. 290).

Various risk factors play a role in the development of HHD. High systolic blood pressure, high body mass index (BMI), unhealthy diet (particularly high sodium intake and low fruit and vegetable consumption), and alcohol and tobacco use are prominent among these factors (Nie et al., 2025, p. 288; Liu et al., 2024, p. 172; Wu et al., 2025, p. 1). Furthermore, aging and population growth are the primary drivers of changes in the prevalence, mortality, and DALY burden of HHD (Lian, Lu, & Zheng, 2025, p. 143; Nie et al., 2025, p. 295). Environmental

³ Assoc. Prof. Dr., Department of Health Management, Süleyman Demirel University, Isparta, ORCID: 0000-0002-5777-3405

factors, particularly lead exposure and temperature changes, also contribute to HHD risk (Hu et al., 2025, p. 5; Liu et al., 2024, p. 172; Nie et al., 2025, p. 291).

Socioeconomic indicators such as the Sociodemographic Index (SDI) create significant disparities in the distribution of the HHD burden (Gao, 2024, p. 36; Nie et al., 2025, p. 290). The HHD burden is observed to be more severe in low- and middle-SDI regions, a situation associated with limited healthcare resources and inadequate blood pressure control (Lu et al., 2024, p. 202; Hu et al., 2023, p. 70; Wu et al., 2025, p. 1). The lack of a marked decline in HHD mortality rates in countries with low access to and quality of healthcare services further supports this inequality (Lu et al., 2024, p. 202; Hu et al., 2023, p. 70; Wu et al., 2025, p. 1).

The HHD burden in Eastern Mediterranean Region (EMR) countries is above the global average (Mansouri et al., 2023, p. 244). Türkiye is also located in this region, and from 1990 to 2021, the HHD-related death rate decreased by 36.9%, falling from 41.2 to 26.0 (Wu et al., 2025, p. 383), while DALYs decreased by 41.1%, declining from 658.1 to 387.5 (Wu et al., 2025, p. 388). However, Türkiye faces specific challenges such as its hypertension profile and the increasing prevalence of hypertension among young people (Pamukcu, 2022, p. 404).

HHD is a serious public health problem requiring significant healthcare services and financial expenditures (Gao et al., 2024, p. 12). HHD, which plays a major role in the development of cardiovascular diseases and mortality rates, remains important worldwide because high blood pressure, affecting 1.4 billion people, is controlled in only about 14% of cases (Mancia et al., 2023).

ASDR have shown a global decline. Gao et al. (2024) found a 21.5% decrease in mortality rates and a 26.4% decrease in DALYs during the 1990-2021 period. Both Gao et al. (2024) and Hu et al. (2023) point to aging and population growth as the primary reasons for the increase in the HHD burden. Similarly, Liu et al. (2024) identify aging (91.27%) and population growth (86.59%) as the main factors for the increase in DALYs.

A generally negative correlation exists between DALY rates and SDI; countries with higher SDI have lower HHD DALY rates (Gao et al., 2024; Liu et al., 2024; Wu et al., 2025). Liu et al. (2024) determined that this relationship is "inverted U-shaped," where prevalence increases with initial rises in SDI, then plateaus, and subsequently declines again. It has been noted that the HHD burden is heavier in middle and low SDI regions (Hu et al., 2023; Liu et al., 2024; Wu et al., 2025), and factors such as weak health systems, limited insurance coverage, lack of affordable medication, and insufficient screening in these regions have been highlighted as contributing to this situation (Liu et al., 2024).

Important health metrics used to assess the global burden of HHD include prevalence, mortality, DALYs, YLDs, and YLLs (Islam et al., 2023, p. 1179; Khalid et al., 2025). DALYs are calculated as the sum of YLLs and YLDs and represent the overall disease burden, indicating the years of healthy life lost (Miazgowski et al., 2021; Liu et al., 2024; Gao et al., 2024; Saeedi Moghaddam et al., 2025). Age-standardized rates (ASRs) are used for comparisons between countries or regions with different age structures (Liu et al., 2024; Gao et al., 2024; Saeedi Moghaddam et al., 2025).

This study aims to comprehensively examine the temporal changes in the burden of hypertensive heart disease in Türkiye, to reveal the current situation, and to establish an evidence base for future public health policies and resource allocations. In light of global and regional trends, a detailed analysis specific to Türkiye is critical for identifying effective strategies in disease management and prevention.

Methods

In this study, Joinpoint Regression Analysis was applied to analyze the temporal trends of the hypertensive heart disease burden in Türkiye between 1990 and 2021. The analyses were performed using the Joinpoint Regression Program (Version 4.9.1.0, National Cancer Institute, Bethesda, MD, USA). The Joinpoint regression model identifies statistically significant change points (joinpoints) in time series data, dividing the overall trend into multiple linear segments. This method allows for the calculation of Annual Percentage Change (APC) values separately for each segment. The Average Annual Percentage Change (AAPC) was calculated as the weighted geometric mean for the entire study period. The optimal number of joinpoints was automatically determined by the software, and a permutation test was used for model selection. 95% confidence intervals were calculated for all APC and AAPC values. Statistical significance was assessed at $p < 0.05$ for rejecting the null hypothesis ($APC = 0$).

The data used in the study were obtained from the Global Burden of Disease (GBD) 2021 study conducted by the Institute for Health Metrics and Evaluation (IHME). Study data were obtained from IHME's public database (vizhub.healthdata.org/gbd-results). The dataset includes the age-standardized annual average death rate, prevalence, YLD, YLL, and DALY metrics for Türkiye.

During the analysis process, regression lines were fitted to the logarithmic transformation of the age-standardized HHD burden metrics, and APC values were calculated for each time period. This approach provides quantitative data on increasing, decreasing, or stable trends in disease burden over specific intervals.

The primary reason for choosing Joinpoint regression is its superior ability compared to traditional time series models like linear regression or ARIMA to detect sudden or gradual changes in long-term epidemiological data. This allowed for a more detailed and precise depiction of temporal changes in the HHD burden.

Results

Mortality Trends

Age-standardized mortality rates due to HHD in Türkiye showed a statistically significant decreasing trend during the 1990-2021 period. According to the Joinpoint regression analysis results, the AAPC value for this 32-year period was calculated as -1.33% (95% CI: -1.50 to -1.14; $p < 0.01$). This decreasing trend showed distinct differences between genders. The rate of mortality decline in men (AAPC: -1.71%; 95% CI: -1.77 to -1.64; $p < 0.01$) was approximately 1.6 times higher than in women (AAPC: -1.10%; 95% CI: -1.28 to -0.95; $p < 0.01$). Period segmentation analysis detected four distinct phases in mortality trends: an annual decrease of -2.92% in the 1990-1996 period ($p=0.0504$), an accelerated decline reaching -4.31% annually in the 1996-2005 period ($p=0.0700$), and then a reversal of the trend to an annual increase of +1.72% in the 2005-2012 period ($p=0.34$). The statistically significant mortality increase recorded in the female population during the 2012-2015 period (APC: +6.76%; 95% CI: 2.96% to 8.55%; $p=0.021$) is particularly noteworthy. The findings reveal the need for enhanced, targeted intervention strategies, particularly for the female population (Table 1, Figure 1).

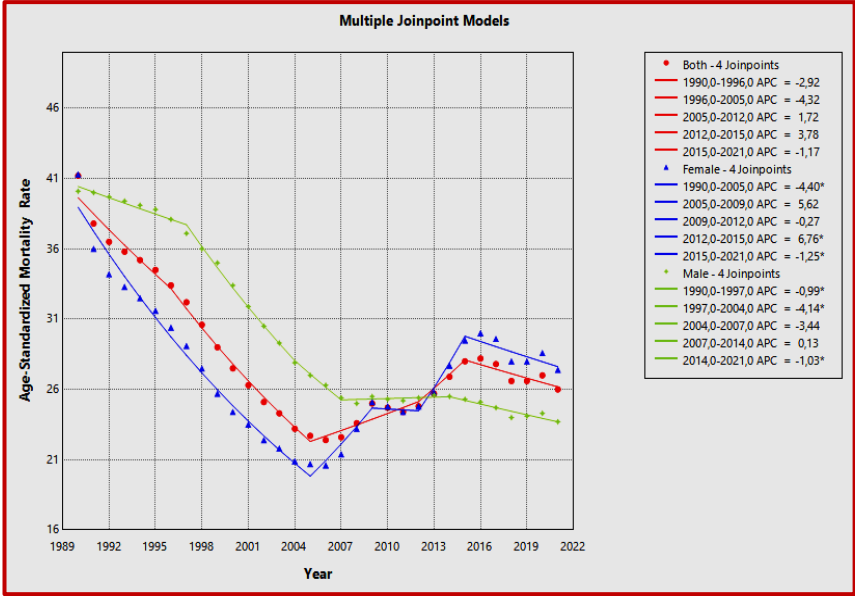
Table 1. Percentages of Mortality Changes Due to Hypertensive Heart Disease in Türkiye (APC and AAPC)

Annual Percentage Changes (APC)					
Gender	Range	APC/AAPC	Lower CI	Upper CI	P-Value
Both	1990-1996	-2,9237	-4,8872	0,0082	0,0504
	1996-2005	-4,3177	-6,3221	1,219	0,0700
	2005-2012	1,7246	-4,8043	3,2708	0,3487
	2012-2015	3,7764	-1,9978	4,9062	0,0988
	2015-2021	-1,1651	-2,8962	0,5388	0,0656
	1990-2005	-4,4029*	-4,9133	-3,967	0,0212
	2005-2009	5,6203	-4,8141	9,1635	0,1092
	2009-2012	-0,2689	-2,5294	3,3105	0,8530
Female	2012-2015	6,7597*	2,9611	8,5546	0,0212
	2015-2021	-1,2500*	-2,5986	-0,4276	0,0220
	1990-1997	-0,9911*	-1,6622	-0,3331	0,0384
	1997-2004	-4,1416*	-4,7361	-0,599	0,0128
	2004-2007	-3,4381	-4,0725	0,6429	0,2140
Male	2007-2014	0,1291	-1,4663	0,8018	0,4175
	2014-2021	-1,0335*	-1,5376	-0,4613	0,0156
Average Annual Percentage Changes (AAPC)					
Both	190-2021	-1,3288*	-1,4974	-1,1429	< 0,000001

Female	190-2021	-1,1036*	-1,2834	-0,9499	< 0,000001
Male	190-2021	-1,7093*	-1,7705	-1,6426	< 0,000001

“*” indicates statistical significance with p < 0.05

Figure 1. Trends in Mortality from Hypertensive Heart Disease in Türkiye (1990–2021)



Prevalence Trends

The long-term trend analysis of HHD prevalence rates in Türkiye for the 1990-2021 period revealed a statistically significant yet clinically quite modest decreasing trend. According to age-standardized data, the AAPC over the thirty-one-year period was calculated as -0.036% (95% CI: -0.070 to -0.007; p=0.0208). Sex-specific analyses indicated that this decreasing trend remained statistically significant in women (AAPC: -0.035%; p=0.013) but did not reach the significance threshold in men (AAPC: -0.037%; p=0.111).

Periodic joinpoint regression analysis revealed pronounced heterogeneity in prevalence trends, with multiple periods of fluctuation. In the early period (1990-1994), significant prevalence decreases were observed in both sexes: an annual -0.89% in women (p<0.01) and an annual -0.91% in men (p=0.0416). This was followed by a slowed rate of decline in the 1994-1999 period (APC: -0.25%; p=0.1796), after which a significant increasing trend began in the 1999-2013 period (APC: +0.14%; p=0.0192). A particularly notable increase was observed in women during the 2000-2008 period (APC: +0.61%; 95% CI: 0.53% to 0.71%; p=0.02), and this trend continued from 2008 to 2019 with a milder yet statistically significant course (APC: +0.10%; p<0.01). In the most recent period, 2019-2021,

a significant decreasing trend was recorded again (APC: -1.14%; $p<0.01$). (Table 2).

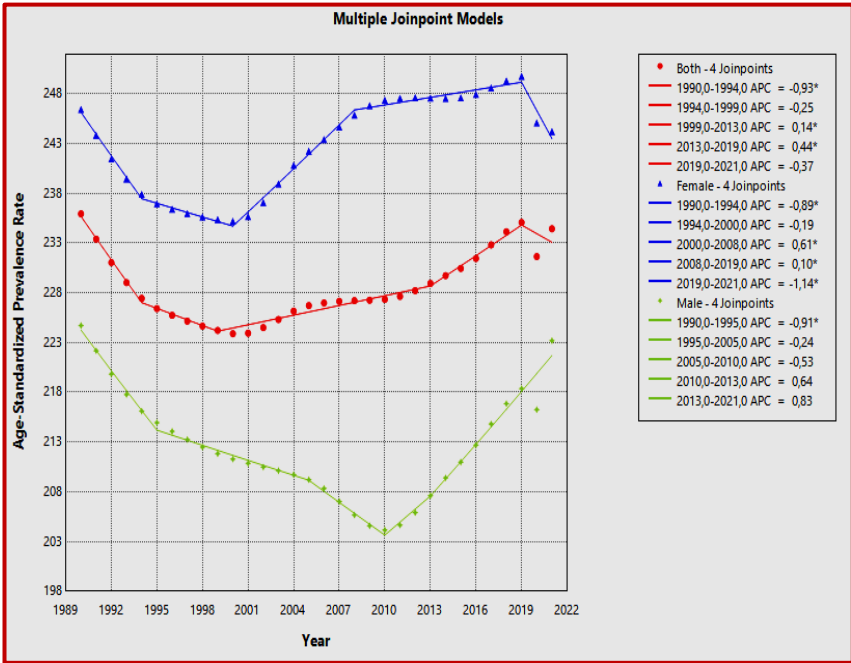
Table 2. Percentages of Prevalance Changes Due to Hypertensive Heart Disease in Türkiye (APC and AAPC)

Annual Percentage Changes (APC)					
Gender	Range	APC/AAPC	Lower CI	Upper CI	P-Value
Both	1990-1994	-0,9319*	-1,465	-0,6446	< 0,0001
	1994-1999	-0,2546	-0,5778	0,1319	0,1796
	1999-2013	0,1435*	0,0918	0,224	0,0192
	2013-2019	0,4412*	0,3697	0,6515	0,0044
	2019-2021	-0,3696	-0,8967	0,0519	0,0828
Female	1990-1994	-0,8935*	-1,3839	-0,6262	< 0,0001
	1994-2000	-0,1941	-0,393	0,2156	0,1500
	2000-2008	0,6079*	0,5367	0,7125	0,0020
	2008-2019	0,1025*	0,0727	0,1403	< 0,0001
	2019-2021	-1,1430*	-1,6125	-0,7066	< 0,0001
Male	1990-1995	-0,9129*	-1,7465	-0,0707	0,0416
	1995-2005	-0,2378	-0,9725	0,3946	0,2863
	2005-2010	-0,5322	-0,9573	0,25	0,1572
	2010-2013	0,6393	-0,7198	1,0949	0,5187
	2013-2021	0,826	-0,0617	1,1911	0,0584
Average Annual Percentage Changes (AAPC)					
Both	1990-2021	-0,0358*	-0,0704	-0,007	0,020796
Female	1990-2021	-0,0348*	-0,0663	-0,0099	0,013197
Male	1990-2021	-0,0368	-0,0983	0,0126	0,111178

“*” indicates statistical significance with $p < 0.05$

Trends followed a different course in the male population. During the 2013-2021 period, an annual increase of 0.83% was observed in men ($p=0.0584$), which remained at the threshold of statistical significance. This fluctuating course in prevalence is evaluated as stemming from multiple interrelated factors, including increased patient survival due to reduced mortality, improvements in diagnostic methods, enhanced disease awareness, and developments in case registration systems. These findings indicate that, despite the long-term minimal decrease in HHD prevalence, the disease burden persists, particularly in the male population and during specific periods, underscoring the necessity for continuous monitoring of surveillance systems and prevention strategies (Table 2, Figure 2).

Figure 2. Trends in Prevalance Rate from Hypertensive Heart Disease in Türkiye (1990–2021)



Years of Life Lost (YLL) Trends

An analysis of the YLL due to premature mortality from HHD in Türkiye revealed a statistically significant and substantial decreasing trend over the 1990-2021 period. According to Joinpoint regression analysis results, the AAPC for this 31-year period was calculated as -1.67% (95% CI: -1.83 to -1.53; $p < 0.01$), with this declining trend showing notable differences between sexes.

Sex-specific analyses revealed that the rate of decline in YLL was significantly higher in the male population (AAPC: -1.96%; 95% CI: -2.03 to -1.89; $p < 0.01$) compared to females (AAPC: -1.57%; 95% CI: -1.72 to -1.40; $p < 0.01$). This finding is consistent with the more pronounced rate of mortality reduction in men and points to the effectiveness of sex-specific risk management strategies.

Periodic segmentation analysis indicated multiple change points in the YLL trends. The 1990-2005 period stands out as the phase with the most marked improvement for both sexes. Significant annual decreases were recorded during this time: -3.99% in women ($p=0.0368$) and -4.63% in men during the 1997-2005 period ($p=0.0036$). However, a slowdown and destabilization of the trend is notable in the 2005-2016 period. A statistically significant increase was observed particularly in the female population during the 2012-2015 period (Table 3).

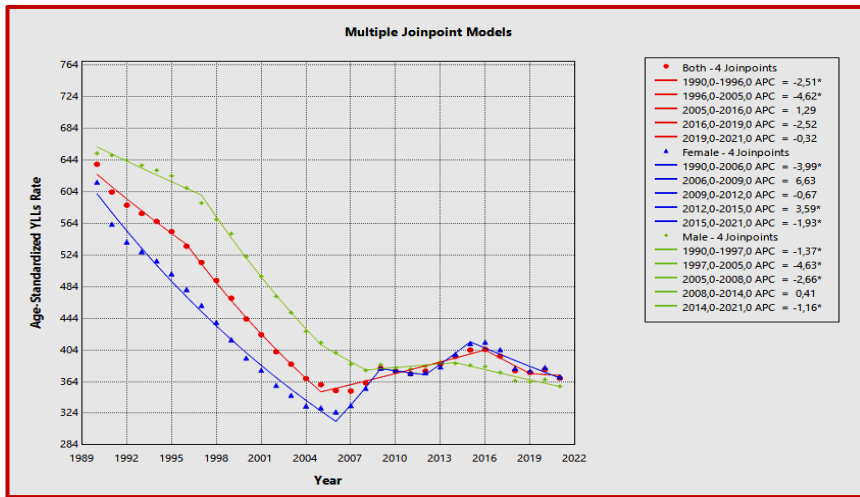
In the period after 2015, an improving trend re-emerged in both sexes, with significant annual decreases recorded: -1.93% in women during the 2015-2021 period ($p=0.0268$) and -1.16% in men during the 2014-2021 period ($p=0.005$). This fluctuating course reflects variability in the effectiveness of interventions aimed at preventing premature deaths from HHD and underscores the importance of continuous monitoring and strategy adaptation. The findings demonstrate the necessity for targeted and sex-sensitive intervention programs, particularly for the female population (Figure 3).

Table 3. Percentages of YLLs Changes Due to Hypertensive Heart Disease in Türkiye (APC and AAPC)

Annual Percentage Changes (APC)					
Gender	Range	APC/AAPC	Lower CI	Upper	P-Value
				CI	
Both	1990-1996	-2,5116*	-4,7765	-0,2216	0,0400
	1996-2005	-4,6209*	-5,7621	-1,2245	0,0036
	2005-2016	1,2859	-5,2127	2,0495	0,5755
	2016-2019	-2,5179	-3,3339	2,1967	0,9858
	2019-2021	-0,3249	-2,4393	1,5268	0,5535
Female	1990-2006	-3,9878*	-4,5129	-2,9478	0,0368
	2006-2009	6,6303	-5,8739	7,8392	0,2032
	2009-2012	-0,6744	-2,2838	5,9117	0,4187
	2012-2015	3,5911*	0,3406	5,067	0,0492
	2015-2021	-1,9273*	-3,1676	-1,2307	0,0268
Male	1990-1997	-1,3736*	-1,8478	-0,9142	0,0052
	1997-2005	-4,6275*	-5,1473	-4,2884	0,0036
	2005-2008	-2,6552*	-4,2288	-0,5119	0,0368
	2008-2014	0,4071	-0,0038	1,3277	0,0512
	2014-2021	-1,1573*	-1,5856	-0,8449	0,0056
Average Annual Percentage Changes (AAPC)					
Both	1990-2021	-1,6662*	-1,8341	-1,5256	< 0,000001
Female	1990-2021	-1,5674*	-1,7244	-1,4042	< 0,000001
Male	1990-2021	-1,9602*	-2,0304	-1,8852	< 0,000001

“*” indicates statistical significance with $p < 0.05$

Figure 3. Trends in YLDs from Hypertensive Heart Disease in Türkiye (1990–2021)



Years Lived with Disability (YLD) Trends

The trend analysis of the YLD indicator, which measures the morbidity burden caused by HHD in Türkiye during the 1990-2021 period, revealed a statistically significant but clinically limited improvement. Over the thirty-one-year period, the AAPC in age-standardized YLD rates was calculated as -0.049% (95% CI: -0.082 to -0.020; $p=0.0028$). Sex-specific analyses indicate that this decreasing trend was more pronounced in women (AAPC: -0.061%; $p<0.01$) than in men (AAPC: -0.0463%; $p=0.056$).

Periodic joinpoint regression analysis revealed significant fluctuations in YLD trends, which followed different courses between sexes. A notable decrease was observed in the female population during the 1990-1994 period (APC: -0.94%; $p<0.01$), but a significant increasing trend began in the 2000-2008 period (APC: +0.56%; 95% CI: 0.49% to 0.69%; $p<0.01$). This increasing trend continued at a milder level during the 2008-2019 period (APC: +0.093%; $p<0.01$), while a sharp decline was observed in the most recent period, 2019-2021 (APC: -1.21%; $p<0.01$).

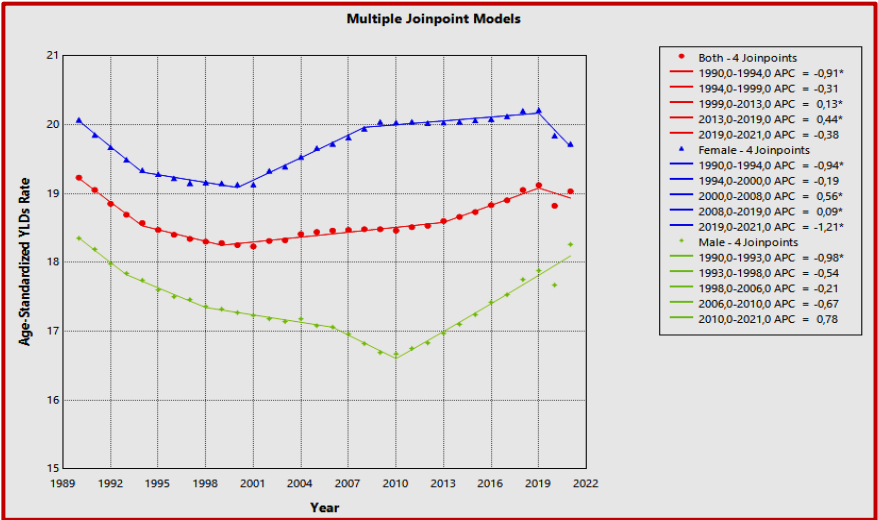
In the male population, however, the trends followed a different course. An annual increase of 0.78% was observed in men during the 2010-2021 period ($p=0.0616$), which remained at the threshold of statistical significance. These findings indicate that, despite the overall decreasing trend in HHD-related morbidity burden, the disability burden caused by the disease persists, particularly in the male population (Table 4, Figure 4).

Table 4. Percentages of YLDs Changes Due to Hypertensive Heart Disease in Türkiye (APC and AAPC)

Annual Percentage Changes (APC)					
Gender	Range	APC	Lower CI	Upper CI	P-Value
Both	1990-1994	-0,9093*	-1,4527	-0,619	0,0004
	1994-1999	-0,3059	-0,5883	0,1373	0,1500
	1999-2013	0,1285*	0,0191	0,2286	0,0456
	2013-2019	0,4427*	0,3099	0,7602	0,0220
	2019-2021	-0,3841	-0,9422	0,1278	0,1104
Female	1990-1994	-0,9429*	-1,3353	-0,7241	< 0,000001
	1994-2000	-0,1928	-0,3647	0,0469	0,0780
	2000-2008	0,5611*	0,4918	0,694	< 0,000001
	2008-2019	0,0932*	0,056	0,1346	< 0,000001
	2019-2021	-1,2111*	-1,5609	-0,7627	< 0,000001
Male	1990-1993	-0,9786*	-1,6842	-0,4828	0,0204
	1993-1998	-0,5409	-0,722	0,264	0,2152
	1998-2006	-0,2074	-1,1082	0,4416	0,3147
	2006-2010	-0,6746	-1,1507	1,3562	0,8490
	2010-2021	0,7845	-0,0583	1,2476	0,0616
Average Annual Percentage Changes (AAPC)					
Gender	Range	AAPC	Lower CI	Upper CI	P-Value
Both	1990-2021	-0,0486*	-0,0818	-0,0196	0,002799
Female	1990-2021	-0,0608*	-0,0841	-0,0413	< 0,000001
Male	1990-2021	-0,0463	-0,0948	0,002	0,056789

“*” indicates statistical significance with p < 0.05

Figure 4. Trends in YLDs from Hypertensive Heart Disease in Türkiye (1990–2021)



This fluctuating course in YLD trends is evaluated as potentially being explained by various factors, including improvements in diagnostic methods increasing disease awareness, the effects of changes in treatment protocols on morbidity, advancements in patient record systems, and changes in lifestyle factors. The sharp decline observed in women after 2019, in particular, may also be associated with the effects of the COVID-19 pandemic on healthcare utilization. **Disability-Adjusted Life Years (DALY) Trends**

The analysis of DALY, the most comprehensive indicator of the hypertensive heart disease burden in Türkiye, revealed a statistically significant improvement during the 1990-2021 period. The Average Annual Percentage Change AAPC in age-standardized DALY rates over the thirty-one-year period was calculated as -1.60% (95% CI: -1.77 to -1.47; $p<0.01$). Consistent with mortality and morbidity trends, sex-specific analyses showed that the rate of decline in DALYs was significantly higher in men (AAPC: -1.89%; 95% CI: -1.96 to -1.88; $p<0.01$) than in women (AAPC: -1.50%; $p<0.01$).

Periodic joinpoint regression analysis revealed multiple change points in the DALY trends, indicative of periods of epidemiological transition. The 1990-2005 period stands out as the phase during which the most pronounced improvement was observed for both sexes. Significant annual decreases were recorded: -4.48% in men during the 1997-2005 period ($p=0.0036$) and -3.81% in women during the 1990-2005 period ($p=0.036$). The rapid improvement during this period may be explained by the effective initial implementation of cardiovascular risk management strategies (Table 5). However, significant fluctuations occurred in the trend after 2005. A statistically significant increase was observed particularly in the female population during the 2012-2015 period (APC: +3.44%; 95% CI: 0.32% to 4.85%; $p=0.049$).

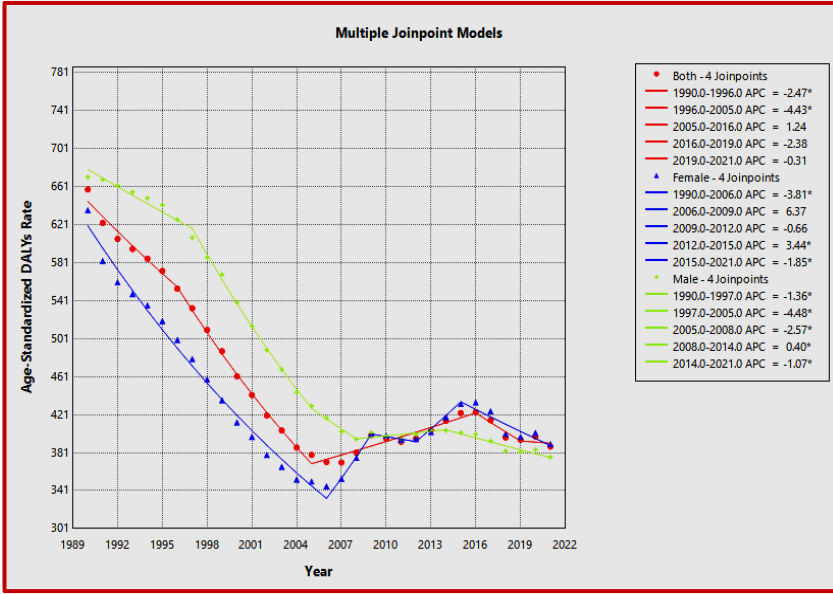
Table 5. Percentages of DALYs Changes Due to Hypertensive Heart Disease in Türkiye (APC and AAPC)

Gender	Annual Percentage Changes (APC)				
	Range	APC/AAPC	Lower CI	Upper CI	P-Value
Both	1990-1996	-2.4726*	-47120,000	-0.2208	0.041992
	1996-2005	-4.4316*	-55511,000	-11853,000	0.005199
	2005-2012	12365,000	-49916,000	19880,000	0.581084
	2012-2015	-23820,000	-31627,000	20918,000	0.999000
	2015-2021	-0.3105	-23226,000	14713,000	0.547890
	1990-2005	-3.8128*	-43263,000	-27933,000	0.036393
	2005-2009	63684,000	-58124,000	75201,000	0.199160
	2009-2012	-0.6622	-22115,000	56650,000	0.408718
	2012-2015	3.4366*	0.3249	48490,000	0.049590
	2015-2021	-1.8465*	-30488,000	-11583,000	0.027195
Female	1990-1997	-1.3623*	-18156,000	-0.9236	0.005199
	1997-2005	-4.4818*	-49821,000	-41712,000	0.003599
	2005-2008	-2.5710*	-40442,000	-0.5527	0.034793
	2008-2014	0.4029*	0.0207	12846,000	0.043991
Male	2014-2021	-1.0669*	-14721,000	-0.7727	0.005999
Average Annual Percentage Changes (AAPC)					
Both	1990-2021	-1.6048*	-17677	-14671	< 0,000001
Female	1990-2021	-1.4957*	-16487	-13360	< 0,000001
Male	1990-2021	-1.8914*	-19591	-18193	< 0,000001

“*” indicates statistical significance with $p < 0.05$

A renewed improving trend began in both sexes after 2014, with significant annual decreases recorded: -1.85% in women during the 2015-2021 period ($p=0.027$) and -1.07% in men during the 2014-2021 period ($p=0.005$). This fluctuating course reflects the multifactorial nature of the HHD burden and underscores the importance of sustainable public health policies (Figure 5).

Figure 5. Trends in DALYs from Hypertensive Heart Disease in Türkiye (1990–2021)



Discussion and Conclusion

This comprehensive study has detailed the temporal trends in indicators related to HHD in Türkiye from 1990 to 2021, including mortality, prevalence, YLL due to premature mortality, Years Lived with Disability (YLD), and DALY. The findings reveal that Türkiye has made significant progress in combating HHD, yet persistent challenges remain.

The research results indicate a statistically significant decline in age-standardized HHD mortality rates in Türkiye (AAPC: -1.33%; 95% CI: -1.50 to -1.14; $p < 0.001$). This positive trend can be attributed to improvements in cardiovascular risk management, increased access to antihypertensive treatment, and developments in healthcare infrastructure (Gao et al., 2024, p. 12). Particularly noteworthy is that the rate of mortality decline was markedly higher in men (AAPC: -1.71%) than in women (AAPC: -1.10%). This gender disparity points to significant sex-based differences in risk factor distribution, disease awareness, treatment adherence, and access to healthcare services (Pamukcu, 2022, p. 404).

However, the statistically significant increase in mortality observed in the female population during the 2012-2015 period (APC: +6.76%; $p=0.021$) indicates the persistence of gender-based health inequalities. This situation suggests there may be barriers to women's access to cardiovascular healthcare services or specific challenges in HHD management for women. These findings

underscore the critical importance of developing public health policies and intervention strategies centered on a gender perspective.

Prevalence data show a statistically significant but clinically modest long-term decrease (AAPC: -0.036%; $p=0.0208$). The significant increase in prevalence observed particularly in women during the 2000-2008 period (APC: +0.61%; $p=0.002$) can be explained by increased patient survival due to reduced mortality, leading to the disease becoming more chronic in nature (Lian, Lu, & Zheng, 2025, p. 143). Simultaneously, it is considered that improvements in diagnostic methods and increased disease awareness, leading to more cases being recorded, may have also contributed to this increase (Liu et al., 2024, p. 169).

The fluctuating trend observed in YLD indicators indicates the ongoing burden of morbidity caused by HHD. The significant increase in YLDs in women during the 2000-2008 period (APC: +0.56%; $p<0.01$) and the continued increasing trend during the 2008-2019 period demonstrate that the disability burden due to HHD remains a significant public health problem, particularly for the female population. These findings highlight the necessity of adopting a holistic approach to HHD management that focuses not only on mortality but also on quality of life and functional status.

The significant decrease in DALYs (AAPC: -1.60%; $p<0.01$), the most comprehensive indicator of the total disease burden, demonstrates Türkiye's overall success in combating HHD. However, the fact that this decrease was more pronounced in men (AAPC: -1.89%) than in women (AAPC: -1.50%) indicates persistent inequalities between the sexes. The increase in DALYs observed in women during the 2012-2015 period (APC: +3.44%; $p=0.049$) emphasizes that the disease burden can increase during specific periods and particularly in vulnerable population groups, underscoring the need for dynamic intervention strategies based on continuous monitoring.

When comparing Türkiye's HHD burden trends with global trends, the decline in age-standardized mortality and DALY rates is similar to global averages. Globally, age-standardized mortality rates decreased by 21.5% between 1990-2019 (Gao et al., 2024, p. 10) and by 22% between 1990-2021 (Wu et al., 2025, p. 306). Similarly, age-standardized DALY rates decreased by 26.4% between 1990-2019 (Gao et al., 2024, p. 10; Hu et al., 2023, p. 42) and by 25.8% between 1990-2021 (Wu et al., 2025, p. 306; Nie et al., 2025, p. 237).

However, SDI based analyses reveal significant inequalities in the distribution of the HHD burden (Lu et al., 2024, p. 151). While significant increasing trends in prevalence rates are observed in low and low-middle SDI regions (Hu et al., 2023, p. 39, 47, 48), these regions have lagged behind the global average in mortality reductions (Lu et al., 2024, p. 146, 159). These findings suggest that the

HHD burden is more severe in low-income regions and that health systems in these regions are inadequate for coping with the disease burden.

Regional analyses show that the HHD burden in the Eastern Mediterranean Region, where Türkiye is located, is above the global average (Mansouri et al., 2023, p. 201, 204, 207, 210). This indicates that regional factors (dietary habits, lifestyle, genetic predisposition, etc.) may have a significant impact on HHD epidemiology. In light of this study's findings, the following policy recommendations can be proposed to reduce the HHD burden in Türkiye:

- **Gender-Sensitive Interventions:** Tailored intervention programs centered on a gender perspective should be developed to reduce the HHD burden in women. Within this scope, strategies to increase women's access to cardiovascular healthcare services, management of women-specific risk factors, and women-friendly healthcare models should be prioritized.
- **Strengthening Primary Prevention:** Population-based strategies for preventing hypertension should be developed and implemented. Programs for salt restriction, healthy nutrition, promotion of physical activity, and combating obesity should be expanded (Hu et al., 2023, p. 72; Islam et al., 2023, p. 88).
- **Improving Secondary Prevention and Treatment Services:** The effectiveness of hypertension screening, treatment, and follow-up programs should be enhanced, and cardiovascular risk management capacity, particularly at the primary healthcare level, should be strengthened (Lu et al., 2024, p. 171).
- **Increasing Health Literacy:** Awareness about hypertension and HHD should be raised in the community, and individuals' abilities to manage their own health should be strengthened (Mansouri et al., 2023, p. 211).
- **Data-Driven and Dynamic Policy Development:** Changes in the disease burden should be regularly monitored, and policies and strategies should be continuously reviewed and improved based on the data obtained.

In conclusion, while this study demonstrates the progress Türkiye has made in combating HHD, it also reveals persistent challenges, particularly regarding the female population and the morbidity burden. A comprehensive and integrated approach focusing on addressing gender inequalities, strengthening primary and secondary prevention, and enhancing the resilience of the health system will be critical for reducing the HHD burden in the future.

Limitations

Despite the comprehensive nature of this analysis, several limitations should be considered when interpreting the findings. Firstly, this study relies on data from the GBD study, which, while robust, is modeled estimates and may be subject to inaccuracies inherent in the input data, modeling assumptions, and interpolation methods used for countries where primary data is sparse or of varying quality. Changes in diagnostic criteria, coding practices (e.g., transitions between ICD versions), and improvements in case ascertainment and registration systems in Türkiye over the 31-year period could artificially influence the observed trends, particularly for prevalence and YLD rates. Secondly, while powerful for identifying significant trend changes, is an exploratory data-driven method. The identified joinpoints and their corresponding years are statistically determined and may not always align perfectly with specific historical events or policy changes, requiring cautious interpretation of causality. Furthermore, the analysis is ecological in nature and describes population-level trends; it cannot be used to infer individual-level risk factors or causal relationships.

References

- Diez, J., & Butler, J. (2023). Growing heart failure burden of hypertensive heart disease: A call to action. *Hypertension*, 80(1), 13–21.
- Gao, G., Chen, Z., Yan, G., & Bao, M. (2024). Impact of hypertensive heart disease, risk factors, and age-period-cohort models across 204 nations and regions from 1990 to 2019: a global perspective from the 2019 global burden of disease study. *Frontiers in Cardiovascular Medicine*, 11, 1417523.
- Hu, B., Shi, Y., Zhang, P., Fan, Y., Feng, J., & Hou, L. (2023). Global, regional, and national burdens of hypertensive heart disease from 1990 to 2019: A multilevel analysis based on the global burden of Disease Study 2019. *Heliyon*, 9, e22671.
- Islam, S. M. S., Daryabeygi-Khotbehsara, ..., R., Huxley, R., & Schutte, A. E. (2023). Burden of Hypertensive Heart Disease and High Systolic Blood Pressure in Australia from 1990 to 2019: Results From the Global Burden of Diseases Study. *Heart, Lung and Circulation*, 32(10), 1178–1188.
- Khalid, N., Munshi, H., Ahmad, A., Abdullah, M., Afzal, M. A., Qadir, S., Shamoony, Y., Vasudev, R., & Shamoony, F. E. (2025). The global disease burden of hypertensive heart disease from 1990 to 2019: A gender-stratified joinpoint analysis. *Journal of Clinical Medicine*, 14(12), 4216.
- Lian, X., Lu, X., & Zheng, H. (2025). Trends and projections of hypertensive heart disease burden in China a comprehensive analysis from 1990 to 2030. *BMC Public Health*, 25, 534.
- Liu, A. B., Lin, Y. X., Meng, T. T., Tian, P., Chen, J. L., Zhang, X. H., Xu, W. H., Zhang, Y., Zhang, D., Zheng, Y., & Su, G. H. (2024). Global prevalence and disability-adjusted life years of hypertensive heart disease: A trend analysis from the Global Burden of Disease Study 2019. *Journal of Global Health*, 14, 04172.
- Lu, H., Huang, R., Li, S., Wang, T., Fan, Y., Hou, L., & Shi, Y. (2024). Worldwide trends in mortality for hypertensive heart disease from 1990 to 2019 with projection to 2034: data from the. *European Journal of Preventive Cardiology*, 31(1), 23–37.
- Lu, Y., & Lan, T. (2022). Global, regional, and national burden of hypertensive heart disease during 1990–2019: an analysis of the global burden of disease study 2019. *BMC Public Health*, 22(1), 841.
- Mancia, G., Kreutz, R., Brunström, M., Burnier, M., Grassi, ... Kjeldsen, S. E. (2023). 2023 ESH Guidelines for the management of arterial hypertension The Task Force for the management of arterial hypertension of the European Society of Hypertension. *Journal of Hypertension*, 41(12), 1874–2071.

- Mansouri, A., Khosravi, A., Mehrabani-Zeinabad, K., Kopec, J. A., Adawi, K. I. I., Lui, M., Abdul Rahim....., Islam, S. M. S., & Sarrafzadegan, N. (2023). Trends in the burden and determinants of hypertensive heart disease in the Eastern Mediterranean region, 1990–2019: an analysis of the Global Burden of Disease Study 2019. *eClinicalMedicine*, 60, 102034.
- Masenga, S. K., & Kirabo, A. (2023). Hypertensive heart disease: Risk factors, complications and mechanisms. *Frontiers in Cardiovascular Medicine*, 10, Article 1205475.
- Miazgowski, T., Kopec, J., Widecka, K., Miazgowski, B., & Kaczmarkiewicz, A. (2021). Epidemiology of hypertensive heart disease in Poland: findings from the Global Burden of Disease Study 2016. *Archives of Medical Science*, 17(4), 874–880.
- Nie, W., Li, H., Liu, S., Zeng, C., Wang, J., Liu, B., & Tao, Z. (2025). Sociodemographic and sex differences in the global burden of hypertensive heart disease, 1990–2021: a population-base. *BMC Public Health*.
- Nwabuo, C. C., & Vasan, R. S. (2020). Pathophysiology of hypertensive heart disease: beyond left ventricular hypertrophy. *Current Hypertension Reports*, 22(2), 11.
- Omidi, N., Arabloo, J., Rezapour, A., Alaeddini, F., Bragazzi, N. L., Pourasghari, H., Behzadifar, M., Salarifar, M., Khorgami, M. R., Ghorashi, S. M., & Azari, S. (2021). Burden of hypertensive heart disease in Iran during 1990–2017: Findings from the Global Burden of Disease study 2017. *PLoS One*, 16(9), e0257617.
- Pamukcu, B. (2022). Profile of hypertension in Türkiye: From prevalence to patient awareness and compliance with therapy, and a focus on reasons of increase in hypertension among youths. *Journal of Human Hypertension*, 36(5), 437–444.
- Wang, C., Zhang, P., & Zou, W. (2023). Changing profiles of cardiovascular disease and risk factors in China: A secondary analysis for the Global Burden. *Chinese Medical Journal*, 136(20), 2432–2441.
- Wu, X., Sha, J., Yin, Q., Gu, Y., & He, X. (2025). Global burden of hypertensive heart disease and attributable risk factors, 1990–2021: Insights from the global burden of disease study 2021. *Scientific Reports*, 15(1), 14594.
- Yang, R., Zhang, X., Bai, J., Wang, L., Wang, W., & Cai, J. (2023). Global, regional, and national burden of hypertensive heart disease among older adults in 204 countries and territories between 1990 and 2019: a trend analysis. *Chinese Medical Journal*, 136(20), 2422–2430



BÖLÜM 5

The Effects of Digital Literacy Level on Organizational Commitment in Global Healthcare

Zuhal Kaya¹

1. Introduction

As a result of technological developments that have increased communication and transportation opportunities, health tourism and, as a result, global health services have become increasingly widespread (Pessot et al, 2021). Any health treatment process and procedures in one country can be carried out in another country at a more affordable price, including travel, transportation and accommodation. For this reason, health tourism has a very important function and role in the world, both in terms of receiving health services and in the context of tourism travel (Zaarei et al, 2020). The spread of health tourism for this reason has led to businesses that provide this service turning to global markets and doing more advertising, product and promotion activities abroad.

Human capital, one of the most important components of a business management, is gaining more importance especially in service sectors such as health (Dunets et al, 2020). Since the concept of customer in health is about patients and their relatives, and since the concept of health is a fundamental right of people, the importance of the service sector is slightly more important in health enterprises than in other enterprises (Safdar and Naeem, 2020). Studies conducted in the literature from past to present have revealed that the organizational commitment of individuals who provide service in enterprises and are in direct contact with customers or patients and their relatives in the health sector is directly related to service quality (Al-Marzooqi et al, 2022).

Organizational commitment is most generally defined as the feeling of individuals working within an organization that they belong to that organization (Vizano et al, 2020). In this respect, organizational commitment actually includes not only the relationship between individuals and the organizational structure within the business, but also the sense of belonging of individuals to that organization and business (Sabir and Khan, 2011). From this point of view, it is also possible to express organizational commitment as the level of ownership of individuals' jobs and workplaces.

¹ Öğr. Gör., Haliç Üniversitesi Meslek Yüksekokulu İlk ve Acil Yardım Bölümü, İstanbul, Türkiye, ORCID: 0000-0002-3484-4979

Today, another important concept that has come to the forefront as a result of international businesses, global markets and activities is digitalization (Reddy et al, 2023; Tinmaz et al, 2022). Although many definitions have been made about digitalization from past to present, it is possible to describe digitalization in the most general way as the transition to virtual environments and the activities performed in virtual environments (Pangrazio and Sefton-Green, 2021). Digitalization, which is both one of the most important reasons and the most important result of globalization, stands out as an indicator of adaptation to modern markets and global markets in terms of business and organizational management.

In this section, it is aimed to examine the effect of digitalization in the field of health on organizational commitment and thus to form a basis for further studies. In this context, first, a general information about the concept of digital literacy is given, then organizational commitment in health enterprises and finally the effect of digital literacy on organizational commitment in health enterprises are examined.

2. The Concept of Digital Literacy

The intensification of technology and its use in digitalization has increased the need for digital education. Digital dependency is rapidly increasing and great attention should be paid to how people use digital technologies, how they interact online and what skills people have to perform digitalization-related tasks. In addition, the demand for workforce skills in the labor sector has changed and digital skills have become a basic requirement for business sustainability, employee livelihood and economic growth. Therefore, educational institutions play a facilitating role in transferring relevant digital skills to the future workforce through innovative learning paths (Reddy et al, 2023).

The concept of digital literacy is not new. In fact, discussions about computer literacy date back to at least the 1980s. The term computer literacy has often been poorly defined and defined, both in terms of its general goals and what it actually entails. As they suggest, justifications for computer literacy are often based on dubious claims about the professional relevance of computer skills or the inherent value of computer-assisted learning, and these are widely debated. In modern usage, digital literacy is often presented as a minimum set of skills that will allow a user to effectively operate software tools or perform basic information retrieval tasks. This is essentially a functional definition: it describes the basic skills needed to perform certain operations, but does not go much beyond that (Buckingham, 2015).

The term digital can be defined as having simple and practical skills that deeply enrich and transform human thinking abilities. With the emergence of new technologies and web-based tools in the 21st century, the demand for education from individuals, society and education authorities has become extremely complex due to the new technological skills and knowledge required in technology-focused workplaces. New literacies have been developed or redefined for a lifelong learning perspective. Technological innovations have changed the way learning takes place and digital literacy has become one of the core competencies in this era (Reddy et al, 2020).

The existing literature on digital literacy, skills, and competencies is rich in definitions and classifications, but there is still no consensus on broader topics and subcategories of topics. For example, existing Internet skill inventories suffer from incompleteness and oversimplification, conceptual ambiguity, and Internet skills are only a subset of digital skills. While much research already exists in this area, this research paper aims to provide a general framework of digital areas and topics that can best describe digital capabilities in the new context of Industry 4.0 and the accelerated digitalization brought about by the pandemic (Tinmaz et al, 2022).

The first definition of digital literacy defined it as the accumulation of knowledge and included how to assimilate, evaluate, and reintegrate information. But as digital spaces, texts, and tools change and become increasingly complex, what counts as literacy also changes. Perhaps for this reason, broad definitions tend to define digital literacy as a semiotic activity mediated by electronic media and avoid defining the more specific skills and practices required. Other definitions of digital literacy tend to fall into the categories of mastery and operational excellence or evaluation and critique (Pangrazio ve Sefton-Green, 2021).

Measuring digital literacy provides policymakers with a tool to track the spread of digital skills. The way this measurement is conducted will allow policymakers to compare their country's skill level to an international norm, if the same standards are accepted internationally. Without consistent and comparative measures to identify populations that are digitally illiterate, policymakers will be powerless and will fail to achieve their digital transformation goals. Additionally, to effectively align digital literacy measurement, policymakers should avoid a narrow focus on digital use in the form of technical use and instead focus on the intersecting needs of workers and the business sector (Chetty et al, 2018).

Digital literacy involves more than the ability to use software or operate a digital device; it includes a wide range of complex cognitive, motor, sociological, and emotional skills that users need to work effectively in a digital environment.

Tasks required in this context include, for example, reading instructions from graphical displays in user interfaces; using digital reproduction to create new, meaningful materials from existing ones; constructing information from nonlinear hypertext navigation; assessing the quality and reliability of information; and having a mature and realistic understanding of the rules that apply in cyberspace. This emerging concept of digital literacy can be used as a measure of the quality of students' work in digital environments and can provide scientists and developers with more effective communication tools to design more user-centered environments (Eshet, 2004).

3. Organizational Commitment in Healthcare Organizations

The definition and measurement of the concept of commitment has changed over time. Among the various definitions, in general, when a person's external interest is in line with consistency, it becomes commitment, the degree of attachment to the organization is called commitment. Organizational commitment is divided into two main parts in the light of opinions; one is attitude, the other is behavior. The feelings and thoughts of employees about the organization express attitudinal commitment, and the human patterns fixed in the organization express behavioral commitment (Sabir and Khan, 2011).

There are various definitions of organizational commitment; one of these is the employee's willingness to exert great effort for the benefit of the organization, to remain with the organization and to accept its core goals and values. Another widely accepted definition is the extent to which employees identify with the organization they work for, the degree of commitment they show and their willingness to leave (Herrera and De Las Heras-Rosas, 2021).

Organizational commitment has been identified as a critical factor in understanding and explaining the work-related behavior of employees in organizations. Most definitions of organizational commitment describe the construct in terms of an employee's degree of identification with and involvement in the organization. Organizational commitment is defined as the relative strength of an individual's identification with and involvement in a particular organization. Organizational commitment is an emotional response that goes beyond passive attachment to an organization. The psychological states reflected in these different definitions of organizational commitment are not mutually exclusive (Bakshi et al, 2009).

There are three types of organizational commitment: affective, normative, and continuance commitment. Affective commitment is the extent to which an employee is emotionally attached to and involved in the organization, while normative commitment is a sense of responsibility toward employment. Finally, continuance commitment is the understanding that each brings to the employee's

relationship with the organization and the costs of leaving the organization (Rehman and Afsar, 2012).

Organizational commitment is the psychological attitude of the employee that includes his/her contribution to the health industry, his/her commitment and the trust of the employees in the value of the health industry. Organizational commitment is the level of commitment an employee feels towards a particular organization. Organizational commitment is the degree to which a person or employee can believe and accept the goals of the organization and still desire to stay in the organization. Then, with the commitment of the employees, the commitment to the pharmaceutical sector and the desire to achieve the goals of the pharmaceutical sector in a good way will be created. Organizational commitment is an attitude approach that focuses on how people think about their relationship with the organization, aligning their vision, mission and goals with the organization. Organizational commitment is a form of psychological realization that characterizes the connection between the individual and the organization and characterizes the person's thoughts about whether or not to continue their position in the organization (Vizano et al, 2020).

Organizational commitment to organizational progress and employee well-being are goals expected by profits and consumers. Organizational culture has a significant impact on citizenship behavior but not on employee performance. Studies vary on whether organizational commitment has a significant impact on employee performance (Susanto et al, 2023).

Organizational commitment refers to the employee's emotional attachment to identify with and participate in the organization. Commitment refers to the individual's desire to focus and commit to a specific task or job. Organizational commitment refers to the individual feelings of employees towards the organization. Commitment to the organization is reflected in the behavior and performance of employees at work. Commitment explains employee behavior. Commitment to an organization is determined by the individual's relative abilities and participation in a particular organization. It shows the attitudes of people towards the values and goals of the organization (Pitaloka and Sofia, 2014).

Organizational commitment is the situation in which an employee is on the side of a certain organization with the goal and desire to continue their membership in the organization. Commitment to the organization shows how an employee feels as an owner of the company. In other words, it is how satisfied the employee is with the job that is clearly presented to him and the organization gives the same response to all employees. Organizational commitment is a psychological state that characterizes the employee's relationship with the organization or affects whether the employee will continue his job. Organizational commitment evaluates the extent to which an organization has

commitment and this is measured by three indicators: affective commitment, continuance commitment and normative commitment (Tarigan, 2018).

In the context of the learning organization, each component of organizational commitment must always have the determination and ability to learn in every aspect according to their roles and functions. In other words, it should be emphasized that everything done in an organization or company is a very dynamic learning process and all implementing human elements should be in an active, participatory learning. Organizational learning is a series of organizational activities that have a conscious or unconscious effect on a positive organizational culture, including the acquisition of knowledge, sharing of knowledge and interpretation of knowledge. Organizational learning significantly increases organizational commitment. Many previous studies have shown that organizational learning is one of the most important determinants of organizational commitment (Siswadi et al, 2023).

Organizational commitment is one of the most popular psychological constructs and plays an important role in predicting work behavior. There are many approaches to examining organizational commitment, one of which is the individual differences approach. Because organizational commitment is a type of work attitude and personality traits can cause an individual's level of organizational commitment to increase or decrease (Syed et al, 2015).

Organizational commitment is necessary as an indicator of employee performance. Employees with high commitment can be expected to perform at their best. A person who joins the organization in a company must have commitment himself. Commitment is the loyalty attitude that employees have towards their employees in their organization and is a process that continues through organizational participation, expressing their interest in the organization and subsequent success (Ridwan et al, 2020).

The success of a business depends not only on innovative behaviors but also on the commitment of employees. Previous studies have shown that organizational commitment affects employee performance. In other words, the presence of employees in the organization is an important factor in increasing productivity; As a result, managers should encourage employees' commitment to the organization. Employees who are highly committed to their organizations tend to be more productive and less absentee. In addition, increased productivity can have a positive effect on work-related behaviors such as increased employee commitment and reduced turnover (Muhamad et al, 2023).

4. The Effects of Digital Literacy on Organizational Commitment in Healthcare Organizations

Healthcare businesses are, first of all, an important area of the service sector and businesses where the behaviors and attitudes of individuals are highly influential. In this respect, the commitment of an employee to the organization in healthcare businesses is also related to how willing the employee will be to perform the tasks he/she has done, the level of honesty in performing the tasks and procedures, his/her performance and how and to what extent he/she will reflect this to the other party, namely the patient and his/her relatives. Studies conducted in the healthcare field in particular have revealed that organizational commitment is of vital importance at every stage, from patient satisfaction to the process of measuring and evaluating the quality of all healthcare services to quality increase strategies.

According to the results of these studies and field applications, organizational commitment in health care organizations is not only a necessity for management to provide more effective and efficient service, but also a necessity. Because a patient's trust level in doctors and health assistants and intermediary personnel is not the same as in the product or finance sector. Trust in personnel in the health sector is also related to trust in treatment. Therefore, organizational commitment in health care organizations is of vital importance not only in terms of classical business management and organizational psychology, but also in terms of modern and global businesses today.

The concept discussed in another section is digitalization, which is of vital importance in both the production and delivery of global health services. In today's global markets, the digital literacy of personnel plays a very important role in the processes of reaching international customers, communicating with them and bringing them to the country, and then continuing marketing activities through follow-up and customer satisfaction. In health businesses, the fact that the health levels of individuals are in question requires more trust in virtual environments, and this can again be possible by effectively transferring health services to the digital environment, examining, evaluating, understanding and interpreting the digital content of competitors.

The relationship between digital literacy and organizational commitment in healthcare businesses is bidirectional, and there is a correlation between the two values that positively affect each other. Since all transactions except marketing and post-medical processes in global healthcare services take place in digital environments, the digital literacy levels of healthcare professionals are also an indicator of their performance and success. More successful personnel with higher levels of digital literacy will also have higher commitment to the organization, and with the sense of success and bonuses given, individuals'

commitment to their work and the organization they work for will increase. Similarly, employees who feel a high level of commitment to their business and organization will turn to possible alternatives for greater success and performance. In global healthcare businesses, one of the important ways to increase performance and ensure that individuals provide the highest income to the organizations they are affiliated with is through digital marketing and therefore the concept of digital literacy.

5. Conclusion

Digitalization and the language of individuals who adapt to this process, in a sense, can be described as digital literacy. Digital literacy not only shows the ability of businesses and employees to carry out their business activities in digital environments, but also the level of adaptation of individuals to today's modern business and, more generally, to the information society. From this point of view, it is actually possible to describe digital literacy as the socialization, communication and correspondence skills of individuals in the information society process.

Organizational commitment is one of the important psychological concepts that individuals have in business management. The concept of organizational citizenship, which is an indicator of individuals' belonging to the place they work, is also a result of organizational commitment. In businesses, business life has a very serious impact on human resources at every stage, from their daily lives to their family lives, from their social relations to their economic income and social identities. At this point, not only the economic return of the work done, but also the characteristics of social status and identity play an important role. Therefore, it is expected that individuals with a high level of organizational commitment will have high performance. For this, individuals' communication channels must be open at the highest level. Digital literacy, on the other hand, stands out today as an indicator of the communication of individuals both within the organization and with the external stakeholders of the organization in institutions that provide global services such as health care businesses.

Another important relationship between digital literacy and organizational commitment is that both concepts are important in the field of organizational psychology and in fact, both communication and commitment concepts express a psychological process. Although technically communication has a formal structure that includes certain processes within certain patterns, in social and individual psychological approaches, communication is also an important indicator in terms of the socialization of individuals and therefore mental health. In fact, this effect is so important that serious mental health problems can occur in individuals who cannot provide communication skills or who cannot adapt to the social structure they live in for various reasons. Lack of communication,

which is also a cause of asocial personality disorder, can be eliminated by increasing the level of digital literacy in today's information and digital society structure. In this way, individuals can find the opportunity to socialize more easily in digital societies and environments, and this positive organizational psychology state can positively increase the commitment of individuals to their organizations and jobs.

Organizational commitment has been an important and effective topic in traditional business management in the past, but its impact on digital environments and changing business structures has not yet been sufficiently studied. Although specific and field-specific studies have been conducted on digitalization, more studies are needed in the health field, especially in comparison to the impact of digitalization. Therefore, field research, meta-analyses of literature concepts with field data, conceptual and theoretical studies that examine more digital literacy and organizational commitment in health businesses can both contribute positively to current field practices and play a role in determining a direction for further research.

References

- Al-Marzooqi, S. M., Al Dulaimi, A. M. Z., Lubis, A., Siren, N. B. H., & Kassim, S. B. (2022). Human development index and innovation capabilities in the health sector of UAE. *Journal of population therapeutics and clinical pharmacology= Journal de la therapeutique des populations et de la pharmacologie clinique*, 29(3), e134-e156.
- Bakhshi, A., Kumar, K., & Rani, E. (2009). Organizational justice perceptions as predictor of job satisfaction and organization commitment. *International journal of Business and Management*, 4(9), 145-154.
- Buckingham, D. (2015). Defining digital literacy-What do young people need to know about digital media?. *Nordic journal of digital literacy*, 10(Jubileumsnummer), 21-35.
- Chetty, K., Qigui, L., Gcora, N., Josie, J., Wenwei, L., & Fang, C. (2018). Bridging the digital divide: measuring digital literacy. *Economics*, 12(1), 20180023.
- Dunets, A. N., Yankovskaya, V., Plisova, A. B., Mikhailova, M. V., Vakhrushev, I. B., & Aleshko, R. A. (2020). Health tourism in low mountains: A case study. *Entrepreneurship and Sustainability Issues*, 7(3), 2213.
- Eshet, Y. (2004). Digital literacy: A conceptual framework for survival skills in the digital era. *Journal of educational multimedia and hypermedia*, 13(1), 93-106.
- Herrera, J., & De Las Heras-Rosas, C. (2021). The organizational commitment in the company and its relationship with the psychological contract. *Frontiers in Psychology*, 11, 609211.
- Muhamad, L. F., Bakti, R., Febriyantor, M. T., Kraugusteliana, K., & Ausat, A. M. A. (2023). Do innovative work behavior and organizational commitment create business performance: A literature review. *Community Development Journal: Jurnal Pengabdian Masyarakat*, 4(1), 713-717.
- Pangrazio, L., & Sefton-Green, J. (2021). Digital rights, digital citizenship and digital literacy: What's the difference?. *Journal of new approaches in educational research*, 10(1), 15-27.
- Pessot, E., Spoladore, D., Zangiacomi, A., & Sacco, M. (2021). Natural resources in health tourism: a systematic literature review. *Sustainability*, 13(5), 2661.
- Pitaloka, E., & Sofia, I. P. (2014). The affect of work environment, job satisfaction, organization commitment on OCB of internal auditors. *International Journal of Business, Economics and Law*, 5(2), 10-18.
- Reddy, P., Chaudhary, K., & Hussein, S. (2023). A digital literacy model to narrow the digital literacy skills gap. *Heliyon*, 9(4).

- Rehman, M., & Afsar, B. (2012). The impact of paternalistic leadership on organization commitment and organization citizenship behaviour. *Journal of Business Management and Applied Economics*, 5(5), 148-159.
- Reddy, P., Sharma, B., & Chaudhary, K. (2020). Digital literacy: A review of literature. *International Journal of Technoethics (IJT)*, 11(2), 65-94.
- Ridwan, M., Mulyani, S. R., & Ali, H. (2020). Improving employee performance through perceived organizational support, organizational commitment and organizational citizenship behavior. *Systematic Reviews in Pharmacy*, 11(12).
- Sabir, M. S., & Khan, M. A. (2011). Impact of leadership style on organization commitment: In a mediating role of employee values. *Journal of Economics and Behavioral studies*, 3(2), 145-152.
- Safdar, M., & Naeem, M. Z. (2020). Outflow Of Human Capital And Health Sector In Pakistan. *Bulletin of Business and Economics (BBE)*, 9(3), 113-122.
- Siswadi, Y., Jufrizen, J., Saripuddin, J., Farisi, S., & Sari, M. (2023). Organizational Culture and Organizational Citizenship Behavior: The Mediating Role of Learning Organizations and Organizational Commitment. *Jurnal Riset Bisnis Dan Manajemen*, 16(1), 73-82.
- Susanto, P. C., Agusinta, L., Setyawati, A., & Panjaitan, A. R. P. (2023). Determinant Organization Commitment and Development Organization: Analysis Servant Leadership, Transformational Leadership, Transactional Leadership. *Formosa Journal of Multidisciplinary Research*, 2(3), 541-558.
- Tarigan, Z. J. H. (2018). The impact of organization commitment to process and product innovation in improving operational performance (Doctoral dissertation, Petra Christian University).
- Tinmaz, H., Lee, Y. T., Fanea-Ivanovici, M., & Baber, H. (2022). A systematic review on digital literacy. *Smart Learning Environments*, 9(1), 21.
- Vizano et al. (2020). Effect of Compensation and Organization Commitment on Turnover Intention with Work Satisfaction as intervening Variable in Indonesian Industries. *Sys Rev Pharm*, 11(9), 287-298.
- Zarei, A., Feiz, D., Maleki Minbashrazgah, M., & Maleki, F. (2020). Factors influencing selection of medical tourism destinations: A special niche market. *International Journal of Healthcare Management*, 13(sup1), 192-198.



BÖLÜM 6

Performans Yönetim Sistemi Adaleti Algısının Çalışan Bağlılığına Etkisi: Nitel Bir Araştırma^{*1}

Osman Gülmüş² & Derya Kelgökmen İlic³

GİRİŞ

Günümüz iş dünyasında rekabet avantajı sağlamanın temel unsuru, finansal sermayeden ziyade beşeri sermayeye, yani insan kaynağına kaymıştır (Barney, 1991). İşletmelerin sürdürülebilir bir başarı elde edebilmeleri, çalışanlarının sadece fiziksel olarak iş yerinde bulunmalarına değil, aynı zamanda zihinsel ve duygusal olarak da işe kendilerini adamalarına bağlıdır (Kahn, 1990). “Performans Yönetim Sistemleri” (PYS), organizasyonel hedeflerle bireysel hedefleri hizalayan en kritik araçlardan biri olarak öne çıkmaktadır (Uyargil, 2008).

Ancak, mükemmel teknik altyapıya ve dijital süreçlere sahip performans sistemleri dahi, çalışanlar tarafından “adil” algılanmadığı takdirde beklenen verimi sağlayamamakta, aksine motivasyon kaybına ve “sessiz istifa” gibi örgütsel sorunlara yol açabilmektedir (Yürür, 2008; Demirel & Seçkin, 2011). İK profesyonelleri olarak sıklıkla yüzleştığımız temel mesele, performansın sadece matematiksel olarak 'nasıl ölçüldüğü' değil, bu sürecin sonunda çalışanın kendini 'nasıl hissettiği' gerçeğidir. (Barutçuoğlu, 2015).

Çalışanlar, performans değerlendirmeleri sırasında sadece alacakları notu veya primi değil, aynı zamanda değerlendirme sürecinin şeffaflığını, yöneticilerin tarafsızlığını ve kendilerine gösterilen saygıyı da dikkatle gözlemlemektedir. Bu gözlemler, örgütsel adalet literatüründe dağıtımsal, işlemsel ve etkileşimsel adalet boyutları altında ele alınmaktadır (Greenberg, 1987; Colquitt, 2001). Özellikle dağıtımsal adalet algısı (sonuçların adilliği), işlemsel adalet algısı (sürecin adilliği) ve etkileşimsel adalet algısı (kişilerarası

¹ Bu araştırma Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İnsan kaynakları Yönetimi ve Yönetim Geliştirme Tezsiz Yüksek Lisans Programı öğrencisi Osman Gülmüş tarafından danışmanlığını Prof. Dr. Derya İlic'in yürüttüğü “Performans Yönetim Sistemi Adaleti Algısının Çalışan Bağlılığına Etkisi: Nitel Bir Araştırma” başlıklı yüksek lisans projesinden üretilmiştir.

² Ege Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İnsan Kaynakları Tezsiz Yüksek Lisans Programı,

³ Prof. Dr., Ege Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü

muamele ve bilgi paylaşımı) performans sisteminin meşruiyetini belirleyen ana faktörlerdir.

Bu çalışmanın temel amacı; performans değerlendirme süreçlerinde çalışanların hissettiği adalet algısının (dağıtımsal, işlemsel ve etkileşimsel boyutlarıyla), onların kuruma olan duygusal ve bilişsel bağlılıklarını nasıl şekillendirdiğini derinlemesine incelemektir. Literatürde genellikle anket tabanlı nicel yöntemlerle ele alınan bu konu, bu çalışmada çalışanların özgün ifadelerine, deneyimlerine ve duygularına odaklanmak amacıyla nitel araştırma yöntemiyle ele alınacaktır.

Çalışma, özellikle İzmir ilinde faaliyet gösteren özel bir işletmenin beyaz yaka çalışanları üzerinde gerçekleştirilecek derinlemesine mülakatlarla, “adalet” kavramının soyut yapısının somut iş çıktılarına etkisini ortaya koymayı hedeflemektedir. Araştırmanın önemi, Türkiye’de performans yönetimi uygulamalarının genellikle teknik boyutlarıyla ele alınması, ancak adalet algısı gibi sosyo-psikolojik boyutlarının ihmal edilmesidir. Özellikle özel sektörde beyaz yaka çalışanlarının performans değerlendirme süreçlerine dair algılarını ve bu algıların kuruma bağlılıklarını nasıl etkilediğini anlamak, hem teorik hem de pratik açıdan değerli bilgiler sunacaktır. Çalışmanın sonuçlarının, işletme yöneticilerine ve İK profesyonellerine performans sistemlerini adil algılanır hale getirmek için somut öneriler sunması beklenmektedir.

1. Örgütsel Adalet Kavramı

Örgütsel davranış literatürünün en köklü ve etkili konularından biri olan örgütsel adalet, çalışanların iş yerindeki uygulamaların, kararların ve etkileşimlerin ne derece adil, hakkaniyetli ve etik olduğuna dair “özel” algılarını ifade eder. Burada kritik kelime “algı”dır; çünkü adalet, objektif bir matematiksel gerçeklikten ziyade, bireyin zihninde ve vicdanında oluşan bir “hissediş”tir. Greenberg (1987), örgütsel adaleti çalışanların örgütsel bağlılığını, iş tatminini ve kurumsal vatandaşlık davranışlarını etkileyen en temel **belirleyici nedenlerden** biri olarak sınıflandırmıştır. Performans yönetimi bağlamında adalet, çalışanın sadece “Emeğimin karşılığını alıyor muyum?” (para/not) sorusuna verdiği yanıtla başlar, ancak bununla sınırlı kalmaz. “Bu karar nasıl alındı?”, “Kurallar herkese eşit uygulandı mı?” ve “Bana bu karar iletilirken insani muamele gördüm mü?” soruları da adalet algısının şekillenmesinde en az para kadar hayati rol oynar.

- **Sosyal Mübadele Teorisi ve Eşitlik Teorisi**

Örgütsel adaletin teorik temelleri, Adams'ın Eşitlik Teorisi'ne ve Blau'nun Sosyal Mübadele Teorisi'ne dayanmaktadır. Adams (1965), bireylerin örgütsel ortamda sürekli bir "girdi-çıktı" hesabı yaptıklarını öne sürer. Çalışan, örgüte sunduğu girdileri (zamanı, emeği, sadakati, yetenekleri, stresi göğüslemesi) ile örgütün ona sunduğu çıktılarını (ücreti, statüyü, takdiri, iş güvenliğini) zihinsel bir terazide tartar. Ancak bu tartma işlemi izole bir süreç değildir; çalışan kendi oranını, referans aldığı diğer çalışanların oranıyla ("O ne kadar çalıştı, ne kadar aldı?") kıyaslar. Eğer bu kıyaslama sonucunda bir dengesizlik (eşitsizlik) algılsa, ciddi bir içsel gerilim (stres) yaşar. Bu gerilimi azaltmak için ya girdisini düşürür (performansını kısar, mesaiye kalmaz), ya çıktılarını artırmaya çalışır (zam ister, şirket malını kullanır) ya da psikolojik olarak işten kopar.

Adams'ın Eşitlik Teorisi'nde bahsettiği "karşılaştırma" süreci, Festinger'in zihinsel çelişki kuramıyla da açıklanabilir. Çalışan, bir adaletsizlik algıladığında yaşadığı içsel huzursuzluğu gidermek için zihinsel veya davranışsal stratejiler geliştirir. Bu stratejiler; "kendini kandırma" (aslında o kadar da çok çalışmıyorum demek), "referans değiştirme" (kendini daha kötü durumdaki biriyle kıyaslayıp şükretme) veya "sistemden çıkma" (istifa) şeklinde olabilir.

Cropanzano ve Mitchell (2005) tarafından detaylandırılan Sosyal Mübadele Teorisi ise, işveren ile çalışan arasındaki ilişkinin sadece 'maaş karşılığı iş' şeklindeki ekonomik bir sözleşme olmadığını; sosyal, duygusal ve güvene dayalı bir karşılıklı ilişki olduğunu savunur. Bu teoriye göre, taraflar arasında "karşılıklılık" normu esastır. Eğer örgüt çalışana adil davranır, destekler ve değer verirse; çalışan da buna "borçluluk" hissederek karşılık verir, örgüte bağlanır ve görev tanımının ötesine geçen rol üstü davranışlar sergiler. Tam tersi durumda, yani adaletsizlik algısında, çalışan duygusal desteğini çeker, ilişkiyi sadece "ne kadar ekmek o kadar köfte" mantığına, yani salt ekonomik bir alışverişe indirger.

- **Dağıtımsal Adalet (Sonuç Odaklılık)**

Dağıtımsal adalet, örgütsel kaynakların dağıtımı sonucunda elde edilen çıktılarının hakkaniyetine odaklanan en eski ve en somut adalet boyutudur. Performans yönetimi açısından bakıldığında bu boyut; çalışanın yıl sonunda karnesinde gördüğü not, buna bağlı olarak hesabına yatan prim miktarı veya aldığı terfi kararının adilliği ile ilgilidir. Özdevecioğlu (2003)'nin belirttiği gibi, dağıtımsal adalet algısı doğrudan kişisel çıktılarla (iş tatmini, ücret tatmini) ilişkilidir ve çalışan burada pragmatik bir şekilde "Hakkımı aldım mı?" sorusuna odaklanır.

Dağıtımsal adalet algısında kullanılan normlar duruma göre değişebilmektedir. Literatürde üç farklı dağıtım normu tartışılmaktadır:

- **Hakkaniyet Normu:** Herkesin katkısı ve performansı oranında pay almasıdır. Performans yönetiminde esas olan ve beklenen budur.

- **Eşitlik Normu:** Performansı ne olursa olsun herkese eşit pay verilmesidir. Takım uyumunun aşırı önemsendiği bazı kültürlerde tercih edilse de, "eşitliğin olduğu yerde adalet yoktur" prensibince, yüksek performanslı çalışanlarda "sömürülme" (enayi yerine konma) hissi yaratarak adalet algısını zedeler.

- **İhtiyaç Normu:** Kaynakların performansa göre değil, en çok ihtiyacı olana (örn: evlenen, çocuğu olan) verilmesidir.

Dağıtımsal adaletteki bu normlar literatürde Deutsch (1975) tarafından temel hakkaniyet prensipleri olarak tanımlanmıştır.

Ancak literatürdeki bulgular ilginç bir paradoksa işaret etmektedir: Dağıtımsal adalet (sonuç), tek başına çalışan tutumlarını belirlemede yeterli değildir. Çalışanlar, olumsuz bir sonuç alsalar bile (örneğin beklediklerinden düşük zam veya düşük not), eğer o sonuca giden sürecin şeffaf, mantıklı ve adil olduğuna inanırlarsa (İşlemsel Adalet), bu sonucu kabullenme ve "sinelerine çekme" eğilimi gösterirler. Buna literatürde "adil süreç etkisi" denilmektedir.

- **İşlemsel Adalet (Süreç Odaklılık)**

İşlemsel adalet, dağıtım kararlarının (zam, terfi, not) alınmasında kullanılan yöntemlerin, politikaların ve prosedürlerin adilliğini ifade eder. "Sonuç ne olursa olsun, oyunun kuralları adil miydi?" sorusu buranın merkezindedir. Leventhal ve arkadaşları, bir sürecin adil algılanması için altı temel kural tanımlamıştır. Bu kurallar, performans yönetim sistemlerinin tasarımında bir "uyulması gereken kurallar" niteliği taşır:

- **Tutarlılık:** Prosedürlerin kişiye ("adamına göre muamele") ve zamana göre değişmemesidir.

- **Önyargısızlık:** Karar vericinin kişisel çıkarlarını, sempatilerini veya önyargılarını sürece karıştırmamasıdır. Yöneticinin "hale/boynuz etkisi" gibi hatalardan arınmış olmasıdır.

- **Doğruluk:** Kararların dedikodulara, varsayımlara veya anlık izlenimlere değil; somut verilere, kayıtlara ve doğru bilgiye dayanmasıdır.

- **Düzeltilbilirlik:** Hatalı kararların temyiz edilebilmesi, yani itiraz hakkının bulunmasıdır. Çalışanın "Eğer haksızlığa uğrarsam başvurabileceğim bir kapı var" güvenini taşıması (Colquitt, 2001) sisteme olan inancı ayakta tutar.

- **Temsiliyet:** Performans kriterleri veya hedefler belirlenirken çalışanın görüşünün alınması, sürece dahil edilmesidir.

- **Etik:** Sürecin genel ahlaki standartlara, gizlilik ilkelerine ve saygı kurallarına uygun olmasıdır.

Colquitt (2001)'in meta-analiz çalışmalarında, işlemsel adaletin örgüte duyulan güven ve kuruma bağlılık üzerinde, dağıtımsal adaletten çok daha güçlü ve kalıcı bir yordayıcı olduğu kanıtlanmıştır.

- **Etkileşimsel Adalet: Kişilerarası ve Bilgisel Boyutlar**

Etkileşimsel adalet, prosedürler uygulanırken yöneticilerin çalışanlara karşı sergiledikleri davranışların, iletişim dilinin ve tavrın kalitesine odaklanır. Greenberg (1993), bu boyutu iki alt başlıkta derinleştirmiştir:

- **Kişilerarası Adalet:** Yöneticinin çalışana ne kadar saygılı, nazik ve değer vererek davrandığıyla ilgilidir. Performans geri bildirim görüşmelerinde yöneticinin kaba, aşağılayıcı, ilgisiz veya alaycı bir tavır sergilemesi, süreç ne kadar doğru olursa olsun, adalet algısını yerle bir eder. Demirel ve Seçkin (2011), özellikle Türk kültürü gibi ilişkilerin ön planda olduğu toplumlarda, yöneticinin "tatlı dilinin" ve iletişim tarzının çalışan motivasyonu üzerinde belirleyici olduğunu vurgulamıştır.

- **Bilgisel Adalet :** Kararların gerekçelerinin çalışana ne kadar açık, dürüst, mantıklı ve zamanında açıklandığı ile ilgilidir. Çalışanın "Neden düşük not aldım?" veya "Neden terfi edemedim?" sorusuna kaçamak cevaplar yerine; tatmin edici, şeffaf ve veriye dayalı bir açıklama yapılması, bilgisel adaletin gereğidir.

2. Çalışan Bağlılığı

Çalışan bağlılığı hem akademik literatürde hem de iş dünyasında en çok önem verilen ve tartışılan kavramlardan biri olmuştur. Bağlılık, çalışanın işine ve kurumuna karşı hissettiği pozitif, tatmin edici ruh hali, işiyle bütünleşme ve işine tutkuyla sarılma derecesi olarak tanımlanır. Bu kavram, klasik "iş tatmini" veya "örgütsel bağlılık"tan farklıdır; çünkü bağlılık, pasif bir memnuniyet veya zorunluluk halini değil, aktif bir enerji ve aksiyon durumunu ifade eder.

Çalışan bağlılığı kavramını netleştirmek için ne "olmadığını" da vurgulamak gerekir. Bağlılık, "işkoliklik" ile kesinlikle karıştırılmamalıdır. İşkoliklikte kişi,

işsel bir dürtüyle, takıntıyla ve genellikle suçluluk duygusuyla aşırı çalışır, işten zevk almaktan ziyade çalışmamaktan rahatsız olur. Oysa bağlılıkta (Schaufeli ve Bakker, 2002), kişi işi severek, isteyerek, eğlenerek ve keyif alarak yapar. Bağlı çalışanlar yorulduklarında tükenmişlik hissetmezler, aksine yaptıkları işten "keyifli bir yorgunluk" ve enerji alırlar. Ayrıca, İş Talepleri-Kaynakları (JD-R) modeline göre, çalışan bağlılığı bir sonuçtur ve bu sonucu doğuran "iş kaynakları" (yöneticiden destek, geri bildirim, otonomi, gelişim fırsatı) ile "kişisel kaynaklar" (öz-yeterlilik, iyimserlik) vardır. Performans yönetimi sistemi, çalışana doğru geri bildirim ve destek sağlayarak güçlü bir "iş kaynağı" işlevi görmelidir. Eğer sistem bir kaynak değil, bir stres ve baskı unsuru (iş talebi) haline gelirse, bağlılık yerine "tükenmişlik sendromu" ortaya çıkar.

Performans yönetim sistemlerinin başarısı, salt teknik ölçümlerin doğruluğundan ziyade, çalışanların bu sisteme duydukları güven ve adalet algısının derinliğine dayanmaktadır. Örneğin Selek Öz ve Sağlam (2019) gıda sektöründe yaptıkları çalışmada, çalışanların adalet algıları yükseldikçe kuruma olan bağlılıklarının da arttığını saptamıştır. Teorik çerçevede detaylandırıldığı üzere; çalışanların performans değerlendirmesi sonucunda elde ettikleri kazanımların hakkaniyeti (dağıtımsal), sürecin şeffaf işleyişi (işlemsel) ve yöneticileriyle olan iletişimlerinin niteliği (etkileşimsel), onların kuruma olan duygusal ve normatif bağlılıklarını doğrudan şekillendirmektedir. Organizasyonel adalet algısı, çalışanın sadece iş tatminini değil, aynı zamanda kuruma karşı hissettiği psikolojik sözleşmeyi de belirleyen temel bir dinamiktir. Bu bağlamda, teorik düzlemde tartışılan bu çok boyutlu ilişkiler ağı, ulusal ve uluslararası yazındaki saha araştırmalarıyla da güçlü bir şekilde desteklenmektedir. Schaufeli ve diğerleri (2002), bağlılığı tükenmişliğin zıttı olarak ele almış ve öğrencilerden/çalışanlardan topladıkları verilerle Dinçlik, Adanmışlık ve Yoğunlaşma boyutlarını doğrulamışlardır. Çalışma, bağlılığın sadece memnuniyet olmadığını, aktif bir enerji hali olduğunu ortaya koymuştur. . Blau (1964), Sosyal Mübadele Teorisi'nde, ekonomik mübadeleden farklı olarak sosyal mübadelenin "belirsiz yükümlülükler" içerdiğini belirtmiştir. Buna göre, kurum çalışana adil davranır ve desteklerse, çalışan da buna bağlılık ve ekstra performansla karşılık verir. Colquitt (2001), yaptığı kapsamlı çalışmada örgütsel adaletin dört boyutlu yapısını (dağıtımsal, işlemsel, kişilerarası ve bilgisel) doğrulamıştır. Üniversite öğrencileri ve otomotiv çalışanları üzerinde yaptığı iki ayrı çalışmada, adalet boyutlarının birbirinden bağımsız etkileri olduğunu; örneğin işlemsel adaletin sisteme olan güveni, kişilerarası adaletin ise yöneticiye olan güveni daha çok etkilediğini kanıtlamıştır. Kahn (1990), bir yaz kampı ve bir mimarlık ofisindeki çalışanlarla yaptığı nitel gözlem ve mülakat çalışmasında,

"kişisel bağlılık" kavramını ortaya atmıştır. Kahn, çalışanların işlerine kendilerini vermeleri için üç psikolojik koşulun (anlamlılık, güvenlik, kullanılabilirlik) gerekli olduğunu; adil ve destekleyici bir yönetim ortamının "psikolojik güvenlik" sağlayarak bağlılığı artırdığını belirtmiştir. Greenberg (1987), örgütsel adalet teorilerinin bir taksonomisini çıkardığı çalışmasında, çalışanların sadece sonuçlara (dağıtımsal) değil, o sonuçlara ulaşırken kullanılan süreçlere (işlemsel) ve kendilerine nasıl davranıldığına (etkileşimsel) da tepki verdiklerini teorik olarak ortaya koymuştur. Leventhal (1980), işlemsel adaletin sağlanması için altı kural (tutarlılık, önyargısızlık, doğruluk, düzeltilebilirlik, temsiliyet, etik) tanımlamıştır. Bu kurallara uyulan performans değerlendirme süreçlerinin çalışanlar tarafından daha adil algılandığı teorize edilmiştir. Bies ve Moag (1986), etkileşimsel adalet kavramını literatüre kazandırmıştır. Yöneticilerin prosedürleri uygularken çalışanlara karşı dürüstlük, saygı ve açıklama yapma davranışlarının, çalışanın sürece olan tepkisini doğrudan etkilediğini belirtmişlerdir.

3. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi ve Performans İlişkisi

İşletme yönetiminin tarihsel evrimine bakıldığında, organizasyonların rekabet avantajı elde etme çabalarının odak noktasının radikal bir şekilde değiştiği görülmektedir. Sanayi devriminin getirdiği makineleşme sürecinde odak noktası fiziksel sermaye ve üretim bantları iken; günümüzün bilgi ve teknoloji çağında bu odak, kopyalanması en zor olan kaynağa, yani insan kaynağına kaymıştır. Finansal kaynaklar bulunabilir, teknoloji satın alınabilir; ancak kuruma bağlı, motive ve yüksek performanslı bir insan kaynağı kültürü kopyalanamaz.

İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY), artık sadece bordro, izin ve özlük işlerini takip eden idari ve operasyonel bir "Personel Müdürlüğü" fonksiyonu olmaktan çıkmış; işletmenin geleceğini şekillendiren stratejik bir iş ortağı haline gelmiştir. Bu stratejik dönüşümün merkezinde ise üç kritik kavramsal sütun yer almaktadır: Çalışanın çıktısını yöneten *performans yönetimi*, çalışanın kuruma duyduğu güveni şekillendiren *örgütsel adalet* ve çalışanın kuruma olan tutkusunu ifade eden *çalışan bağlılığı*. Bu bölümde, bu üç temel değişken, tarihsel gelişimleri, teorik zeminleri ve birbirleriyle olan karmaşık etkileşimleri çerçevesinde, modern iş dünyasının gereklilikleri de göz önüne alınarak detaylıca irdelenecektir.

Geleneksel yönetim anlayışında çalışanlar, işverenin talimatlarını yerine getiren ve karşılığında ücret alan, maliyet kaleminden ibaret pasif unsurlar olarak görülmekteydi. Ancak küreselleşme ve yetenek savaşlarının başladığı modern dünyada, Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi (SİKY) yaklaşımı bu zihniyeti yıkmış ve insan kaynağını organizasyonun "en değerli varlığı" ve "rekabetçi üstünlük aracı" olarak konumlandırmıştır.

Bu zihniyet değişimi, performans yönetimi uygulamalarının temel yapısını değişirmiştir. Geçmişte "performans değerlendirme", yöneticilerin yılda bir kez çalışanların hatalarını yüzlerine vurduğu, yargılayıcı, geçmişe odaklı ve reaktif bir "denetim" mekanizmasıyken; günümüzde organizasyonun vizyonunu bireyin günlük işlerine entegre eden, geleceğe odaklı, proaktif ve gelişim eksenli bir yönetim süreci olarak tanımlanmaktadır. Uyargil (2008)'in tanımıyla performans yönetimi, organizasyonel hedeflerin gerçekleştirilmesi amacıyla bireysel hedeflerin ve takım hedeflerinin bu üst hedeflerle tam bir uyum içinde hizalanması sürecidir. Bu süreç, artık İK departmanının yılda bir kez zorunlu tuttuğu "form doldurma" angaryası değil; yılın 365 günü süren, yönetici ve çalışan arasında yaşayan bir iletişim, beklenti yönetimi ve mutabakat zemindir.

Stratejik İKY perspektifinden bakıldığında, Performans Yönetim Sistemleri (PYS), kurumun tepesindeki stratejik hedeflerin (örneğin pazar payını %10 artırmak), en alt kademedeki çalışanın hedeflerine (örneğin günde 5 yeni müşteri araması yapmak) kadar indirgenmesini sağlayan hayati bir damar yoludur. Bu hedef yayılımı sayesinde çalışan, yaptığı en küçük işin bile kurumun büyük resmindeki yerini, anlamını ve stratejik önemini kavrar. Çalışanın "Benim yaptığım iş şirketin başarısına nasıl katkı sağlıyor?" sorusuna net bir cevap bulabildiği bu anlamlandırma süreci, aidiyet duygusunu ve motivasyonu doğrudan ateşleyen en kritik faktördür.

Ayrıca SİKY perspektifinde performans yönetimi, örgütün hem "dikey" hem de "yatay" uyumunu sağlayan merkezi dişlidir. Dikey uyum, işletmenin genel stratejileri ile İK politikalarının örtüşmesini ifade ederken; yatay uyum, işe alım, eğitim, kariyer planlama, ücretlendirme ve performans yönetimi gibi İK fonksiyonlarının kendi aralarında tutarlı bir bütün oluşturmasını gerektirir. Uyargil'in (2008) de işaret ettiği üzere, performans yönetimi bu sistemin tam kalbinde yer alır. Çünkü işe alımdaki isabeti ölçen (doğru kişiye mi aldık?), eğitim ihtiyaçlarını belirleyen (hangi yetkinliği eksik?) ve ücretlendirmeye veri sağlayan (kime ne kadar zam?) ana veri kaynağı burasıdır. Dolayısıyla performans sistemi, sadece bireyi ölçen bir araç değil, tüm İK sisteminin sağlığını kontrol eden, kurumun genel bir "check-up"ını yapan stratejik bir mekanizmadır.

Kaynak Temelli Görüş teorisine göre, bir işletmenin taklit edilemez en büyük sermayesi, sahip olduğu insan kaynağının niteliği ve bu kaynağın yarattığı sinerjidir. Rakipler, finansal kaynaklarınızı bulabilir veya teknolojik altyapınızı kopyalayabilir; ancak kurum içinde yarattığınız yüksek performans kültürü ve çalışan bağlılığı, kopyalanması imkansız bir rekabet avantajı yaratır. Bu bağlamda performans yönetimi, işletmelerin "vasatlık" tuzağına düşmesini

engelleyen, sürekli gelişimi (Kaizen) kurumsal bir alışkanlığa dönüştüren bir kalıdıradır.

Ancak, teknik olarak dünyanın en mükemmel yazılımıyla tasarlanmış bir performans sisteminin varlığı bile, tek başına başarıyı garanti etmemektedir. Sistemin başarısı, teknik mükemmelliğinden çok, o sistemin öznelere olan çalışanların sistemi nasıl algıladıklarıyla, yani sistemin "meşruiyetiyle" ve "kabulüyle" yakından ilişkilidir. Çalışanlar, performans yönetiminin kendilerini geliştirmek için tasarlanmış bir fırsat mı, yoksa maaşlarını kısmak ve onları baskı altına almak için kullanılan bir "sopa" mı olduğı konusunda sürekli bir sorgulama içerisinde dirler. İşte tam bu noktada, sistemin şeffaflığı, tutarlılığı ve en önemlisi "adillığı" devreye girmektedir. Adil algılanmayan bir sistem, stratejik hedeflere ulaşmayı desteklemek bir yana, kurum içinde "sessiz direniş", dedikodu kültürü ve "soğuma" gibi karşıt davranışların gelişmesine neden olarak, kuruma faydadan çok zarar verebilmektedir.

Performans kavramı, en yalın haliyle bir işi yapan bireyin, grubun ya da kurumun o işle amaçlanan hedefe ne ölçüde ulaşabildiğinin nitel ve nicel ifadesidir. Ancak "Performans Yönetimi" dediğimizde, sadece sonucun ölçülmesinden değil; bu çıktının elde edilmesi için gerekli olan iklimin yaratılması, yetkinliklerin geliştirilmesi, engellerin kaldırılması ve sonuçların ölçülünerek adilce ödüllendirilmesi döngüsünden bahsederek. Aguinis (2013), performans yönetimini tanımlarken "sürekli bir süreç" vurgusu yapar ve bunun olay bazlı değil, süreç bazlı yapısına dikkat çeker.

Literatürde ve uygulamada sıklıkla karıştırılan "Performans Değerlendirme" ve "Performans Yönetimi" kavramları arasındaki ayrım, sistemin felsefesini anlamak için hayati önem taşır. Barutçuoğlu'nun (2015) çalışmalarında vurguladığı üzere; performans değerlendirme, genellikle yılda bir veya iki kez yapılan, geçmişe odaklı, bürokratik ve "yargılayıcı" bir olaydır. Oysa performans yönetimi; planlama, izleme, geliştirme, değerlendirme ve ödüllendirme adımlarını kapsayan, geleceğe odaklı, sürekli ve "geliştirici" bir yaşam döngüsüdür. İşletmelerin yaşadığı en büyük yanlış, sadece yıl sonunda dağıttıkları değerlendirme formlarını toplayarak performans yönetimi yaptıklarını sanmalarıdır. Aguinis (2013), bu durumu "yönetim" yerine "idare" etmek olarak tanımlar. Gerçek performans yönetimi, yönetici ve çalışan arasında yıl boyu süren kesintisiz bir diyalog, bir ortaklık ilişkisi gerektirir.

Performans yönetim sistemlerinin başarısızlık nedenleri incelendiğinde, sorunun genellikle teknik yetersizliklerden (yazılım hatası, form eksikliği vb.) ziyade, insani ve psikolojik faktörlerden kaynaklandığı görülmektedir. Sistemin

tasarımcıları (İK departmanları) ile uygulayıcıları (yöneticiler) ve kullanıcıları (çalışanlar) arasındaki algı ve beklenti farkları, sistemin "kağıt üzerinde mükemmel, uygulamada felaket" olmasına neden olabilmektedir. Özellikle "insanın insanı değerlendirdiği" her sistemde kaçınılmaz olan psikolojik tuzaklar ve bilişsel önyargılar, sistemin adaletine olan inancı sarsmaktadır.

Bu tuzaklar arasında en yaygın ve yıkıcı olanları şunlardır:

- **Hale Etkisi:** Yöneticinin, çalışanın tek bir olumlu özelliğinden (örn: çok iyi giyinmesi, iyi konuşması) etkilenecek, diğer tüm yetkinliklerine (örn: teknik bilgi, planlama) hak etmediği kadar yüksek puan vermesidir.
- **Boynuz Etkisi:** Hale etkisinin tam tersi olarak, tek bir olumsuzluğun veya hatanın tüm performansı gölgelemesi ve genel puanı haksızca düşürmesidir.
- **Merkezi Eğilim Hatası:** Yöneticinin çalışanlarla kötü olmamak, çatışmadan kaçınmak veya risk almamak adına herkese "ortalama" puanlar vererek, "ne şiş yansın ne kebab" mantığı gütmesidir. Bu durum, yüksek performanslı ile düşük performanslı çalışanı ayırt etmeyerek adalet duygusunu yok eder.
- **Yakın Zaman Etkisi:** Değerlendirme yapılırken, insan hafızasının bir kusuru olarak, çalışanın yılın başındaki başarısının veya başarısızlığının unutulup, sadece son birkaç haftadaki performansının dikkate alınmasıdır.

Kaygın ve Güven (2020), bu tür değerlendirme hatalarının çalışanlarda "ne yaparsam yapayım sonuç değişmeyecek" şeklinde tehlikeli bir "öğrenilmiş çaresizlik" yarattığını ve bunun da işten ayrılma niyetini tetiklediğini ortaya koymuştur.

4. ALAN ARAŞTIRMASI

Araştırmanın Amacı ve Kapsamı

Bu araştırmanın amacı, performans yönetim sistemi adalet algısının çalışan bağlılığı üzerindeki etkisini, çalışanların kendi deneyimlerinden yola çıkarak derinlemesine analiz etmektir. Nicel çalışmaların aksine, bu çalışma çalışanların "neden" böyle hissettiklerini anlamaya çalışmaktadır. Araştırma, İzmir ilinde faaliyet gösteren ve kurumsal performans sistemi uygulayan bir işletmenin beyaz yaka çalışanları ile sınırlandırılmıştır.

Bu çalışma, nitel araştırma paradigması çerçevesinde yürütülecek olup, değişkenler arası nedensel ilişkileri test etmek yerine katılımcıların öznel deneyimlerini derinlemesine anlamayı hedeflemektedir. Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dönem Projesi Hazırlama Kılavuzu'nda da belirtildiği üzere,

görgül araştırmalarda amaç ve alt amaçların sorularla açık biçimde ortaya konulduğu nitel desenli çalışmalarda hipotez kurmak bir zorunluluk değildir (Kılavuz, 2025). Dolayısıyla bu araştırmada, performans adaleti algısı ile çalışan bağlılığı arasındaki ilişkiye dönük önceden belirlenmiş, test edilebilir hipotezler geliştirilmemiştir. Bunun yerine, araştırma soruları ve alt amaçlar çerçevesinde katılımcıların deneyimlerinin keşfedilmesi yoluna gidilmiştir. Bu yaklaşım, karmaşık ve bağlama duyarlı olan örgütsel adalet ve bağlılık kavramlarının, çalışanların kendi söylemleriyle ortaya çıkarılmasına olanak tanıyarak daha zengin ve katmanlı bir anlayış sunmayı amaçlamaktadır (Yıldırım ve şimşek, 2018). Bu çalışmada, çalışanların 'adalet' gibi özel deneyimlerine odaklanmak amacıyla bu yöntem benimsenmiştir.

Araştırmanın odağı, teknik olarak işleyen bir performans sisteminin neden her zaman çalışan memnuniyeti ve bağlılığı yaratmadığı sorunsalıdır. Araştırmada şu temel soruların peşine dşlmştir:

1. Çalışanların performans sonuçlarına dair dağıtımsal adalet algıları, duygusal bağlılıklarını nasıl etkilemektedir?
2. Performans sürecindeki işlemsel adalet (tutarlılık, doğruluk, düzeltilebilirlik), devam bağlılığı üzerinde nasıl bir rol oynamaktadır?
3. Yöneticilerin sergilediği etkileşimsel adalet (nezaket, saygı ve bilgilendirme), normatif bağlılığı nasıl şekillendirmektedir?

Örneklem ve Veri Toplama Aracı

Bu araştırmada örneklem grubu belirlenirken, nitel araştırmalarda evreni sayısal olarak temsil etmekten ziyade, araştırma probleminin farklı boyutlarını derinlemesine yansıtmayı amaçlayan Amaçsal rnekleme yöntemlerinden faydalanılmıştır. Yıldırım ve şimşek'in (2018) belirttiği üzere amaçsal örnekleme, araştırmacının kendi yargısı ve araştırmanın amacı doğrultusunda bilgi açısından en zengin durumları seçmesine olanak tanır. Bu kapsamda, çalışma grubu belirlenirken Patton (2014) tarafından tanımlanan "Maksimum eşitlilik rneklemesi" stratejisi benimsenmiştir. Bu stratejinin seçilme nedeni, performans adaleti algısı gibi özel bir olgunun, kurum içindeki farklı pozisyon, kıdem ve departmanlardaki çalışanlar tarafından nasıl deneyimlendiğini geniş bir perspektifle ortaya koyabilmektir. Araştırmanın geçerliğini artırmak adına katılımcı seçiminde şu ölçütler (kriterler) temel alınmıştır:

- En az 1 yıldır aynı kurumda çalışıyor olmak (En az bir tam performans dönemi deneyimlemiş olmak).
- Farklı departmanları (Satış, İK, Finans, Operasyon) temsil etmek.

- Hem yönetici (değerlendiren) hem de uzman (değerlendirilen) pozisyonlarından katılım sağlamak

Bu araştırmada veri toplama aracı olarak 'Yarı Yapılandırılmış Görüşme Formu' kullanılmıştır.. Bu yöntem sayesinde, 'adalet' ve 'bağlılık' gibi doğrudan gözlemlenemeyen soyut ve öznel deneyimlerin, çalışanların kendi penceresinden nasıl anlamlandırıldığı keşfedilmeye çalışılmıştır. Görüşme formu, literatürdeki temel kuramsal çerçeveler olan Colquitt'in (2001) Örgütsel Adalet ve Schaufeli ve Bakker'in (2002) Çalışan Bağlılığı modelleriyle tam uyumlu olacak şekilde yapılandırılmıştır.

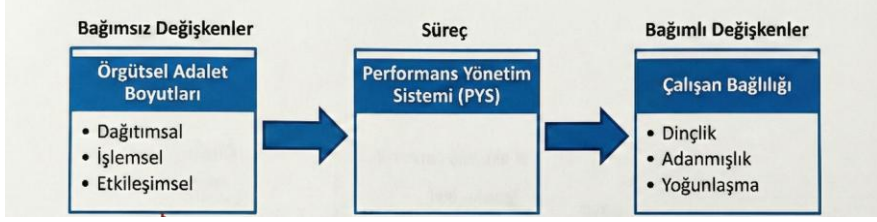
Verilerin Analizi ve Yorumlanması

Araştırmada toplanan verilerin analizi sürecinde, nitel araştırma doğasına uygun olarak içerik analizi tekniği kullanılmıştır. Yıldırım ve Şimşek (2018) tarafından da belirtildiği üzere bu süreç; toplanan ham verilerin anlamlı bir bütün haline getirilmesi ve yorumlanmasıdır. Analiz sürecinde şu adımlar izlenmiştir:

Öncelikle görüşme kayıtları, hiçbir kelime atlanmadan (kelimesi kelimesine döküm olarak) yazıya dökülmüştür. Ardından bu metinler defalarca okunarak verilere aşinalık kazanılmış ve kodlama işlemine geçilmiştir. Çalışmanın teorik çatısını oluşturan adalet ve bağlılık kavramları ışığında, katılımcıların ifadelerinden anlamlı kodlar çıkarılmıştır. Örneğin, çalışanların ücret adaletsizliğine dair şikayetleri "Dağıtımsal Adalet" teması altında, yöneticileriyle ilgili şikayetleri ise "Etkileşimsel Adalet" başlığında toplanmıştır.

Çalışmanın geçerlik ve güvenilirliğini sağlamak adına ise karmaşık istatistiksel yöntemler yerine, araştırmanın doğasına uygun bir yol izlenmiştir. Yıldırım ve Şimşek (2018)'in önerdiği gibi, farklı pozisyonlardaki (mavi yaka, beyaz yaka) çalışanlarla görüşülerek veri çeşitliliği sağlanmıştır. Ayrıca, katılımcıların duygularını ve vurgularını olduğu gibi yansıtmak amacıyla sık sık doğrudan alıntılara yer verilmiştir.

Şekil 3.1. Nitel Veri Analizi ve Temalaştırma Süreci Akış Diyagramı



Araştırma Bulguları

Bu bölüm, İzmir ilinde faaliyet gösteren özel bir işletmede görev yapan 8 beyaz ve mavi yaka çalışan ile gerçekleştirilen yarı yapılandırılmış görüşmelerden elde edilen verilerin analizini içermektedir. Bulgular; demografik profil, performans sistemi algısı, örgütsel adalet boyutları ve çalışan bağlılığı temaları altında incelenmiştir.

Tablo 3.1 Katılımcıların Demografik Özellikleri

Katılımcı Kodu	Cinsiyet	Yaş	Eğitim Durumu	Pozisyon	Kurum Kıdemi	Görüşme Süresi
K1	Erkek	37	Meslek Lisesi	Montaj Hattı Operatörü	7 Yıl	41 dk 21 sn
K2	Kadın	35	Lisans (End. Müh.)	Planlama ve Üretim Uzmanı	3 Yıl	14 dk 16 sn
K3	Erkek	48	Lisans (Mak. Müh.)	İSG Yöneticisi	5 Yıl	23 dk 37 sn
K4	Kadın	46	Lisans (Ziraat Müh.)	İnsan Kaynakları Yöneticisi	16 Ay	10 dk 19 sn
K5	Kadın	31	Lisans (İşletme)	Finans Yöneticisi	5 Yıl	15 dk 42 sn
K6	Kadın	42	Lisans (İşletme)	Uzman / İdari	10 Yıl	20 dk 56 sn
K7	Kadın	29	Lisans (İletişim)	Kurumsal İlt. Uzmanı	3 Yıl	24 dk 3 sn
K8	Erkek	31	Yüksek Lisans (Çevre Müh.)	Kalite Sistem ve Çevre Sorumlusu	3 Yıl	16 dk 54 sn

Tablo 3.1’deki veriler incelendiğinde, araştırmanın örneklem grubunun kurum içindeki farklı fonksiyonel alanları ve hiyerarşik kademeleri temsil edecek şekilde heterojen bir yapıda kurulduğu görülmektedir. Katılımcıların %62,5’i kadın, %37,5’i erkek çalışanlardan oluşmaktadır. Kurum kıdemi açısından 16 ay ile 10 yıl arasında değişen geniş bir yelpazeye sahip olan bu grup, performans yönetim sisteminin hem yeni hem de uzun dönemli etkilerini deneyimlemiş bir

perspektif sunmaktadır. Özellikle mühendislik, finans ve montaj hattı gibi farklı iş ailelerinden gelen katılımcıların dahil edilmesi, adalet algısının 'işin niteliğine göre' nasıl değiştiğini analiz etmeyi mümkün kılmıştır.

Elde edilen bulgular, katılımcıların performans yönetimine dair algılarında literatürde sıklıkla bahsedilen "gelişim aracı" (Aguinis, 2013) ve "denetim aracı" şeklinde iki uçlu bir yapı olduğuna işaret etmektedir. Ancak bu çalışmanın özgün tarafı, bu yapının işletme içinde pozisyonlara göre nasıl keskin bir şekilde ayrıştığıdır. Yurt dışı literatürde (Cappelli ve Tavis, 2016) performans yönetiminin dijitalleşmeyle birlikte "koçluk" modeline evrildiği savunulurken; bu araştırmanın örnekleminde, teknolojinin özellikle mavi yakada bir "takip ve baskı aracı" olarak algılandığı görülmüştür. Yani aynı sistemin, işin niteliğine göre çalışanlarda "akış" değil, "korku" yarattığı tespit edilmiştir.

Tablo 3.2. Performans Yönetim Sistemine İlişkin Metaforlar ve Algı Frekansları

Ana Tema	Alt Tema (Kavram)	Frekans (n)*	İfade Eden Katılımcılar	Örnek Doğrudan İfade (Verbatim)
Olumsuz Algı (Denetim Odaklı)	Dakika Sayacı / Mekanik Takip	14	K1, K6	"Sistem bizim için dakika sayacı gibi bir şey... tamamen bizi sıkıştırmak için." (K1)
	Sayısal Hapishane / Nitelik Kaybı	8	K7, K1	"Kreatif işleri sayısal verilere hapsetmeye çalışan, ruhsuz bir yapı." (K7)
	Zam/Bahane Aracı	6	K7, K6	"Yıl sonu zammını belirlemek için kullanılan bir bahane sistemi." (K7)
Olumlu Algı (Gelişim Odaklı)	Matematiksel/Adil Veri	11	K3, K8, K5	"Matematiksel verilere dayalı... %99 adil bir sistem." (K3)
	Motivasyon Kaynağı	7	K2, K4	"Verimli çalışmanın çıktısını görmek güzel bir motivasyon." (K2)
	Süreç Kontrolü / Pusula	5	K3, K8	"Bir iş kontrolü, bir süreç kontrolü günümüzde olmak zorunda." (K3)

Denetim ve Baskı Aracı Olarak Görülen PYS

Özellikle üretim sahasında (mavi yaka) ve yaratıcı departmanlarda çalışan katılımcılar için performans sistemi, Foucault'nun "Gözetim Kulesi" metaforunu andıran, görünmez bir göz tarafından sürekli izlendikleri bir "Gözetim Kulesi"dir. Montaj hattında çalışan K1, sistemi insan odaklı bir gelişim süreci olarak değil, mekanik, soğuk ve hata arayan bir "sayaç" olarak tanımlamıştır. Mehmet Bey'in kullandığı "dakika sayacı" ifadesi, Taylorist yönetim anlayışının çalışan üzerindeki yıpratıcı etkisini en saf haliyle yansıtmaktadır.

Katılımcıya göre, sistem insanı bir makine gibi görmekte, duygusal ve fiziksel dalgalanmaları (yorgunluk, hastalık, moral bozukluğu) yok saymaktadır.

Katılımcı K1'in şu ifadeleri, sistemin yarattığı baskı ve yabancılaşmayı net bir şekilde özetlemektedir:

"Sistem bizim için dakika sayacı gibi bir şey. Günde kaç parça taktın? Kaç sağlam çıktı? Direkt ona bakıyorlar. Gelişim falan hikâye, tamamen bizi daha çok sıkıştırmak için kurulan bir denetim bu. Bak seni izliyoruz demenin bir yolu. Biz makine değiliz ki hep aynı hızda gidemiyoruz. Bu sistem bizi çok yoruyor, hata yapmaya zorluyor." (K1, Mülakat Dökümü).

Benzer bir "nicel hapishane" algısı, Kurumsal İletişim departmanında çalışan K7 tarafından da dile getirilmiştir. K7 performans sisteminin işin "ruhunu" ve "sanatsal boyutunu" öldürdüğünü, yaratıcılığı anlamsız sayılara indirgediğini savunmaktadır. K7'nin sistemi *"Kreatif işleri sayısal verilere hapsetmeye çalışan"* bir yapı olarak tanımlaması, nicel performans göstergelerinin nitel işlerde yarattığı uyumsuzluğu göstermektedir. Bu bulgu, performans yönetiminde "tek tip" (one-size-fits-all) yaklaşımın, farklı iş ailelerinde ciddi bir doku uyumsuzluğu yarattığını kanıtlamaktadır.

"Sistemi, kreatif işleri sayısal verilere hapsetmeye çalışan ama genelde gözlemden öteye geçemeyen bir yapı olarak görüyorum. Sözde gelişim aracı ama bizdeki algısı daha çok yıl sonu zammını belirlemek için kullanılan bir bahane sistemi. Motivasyonu düşürerek verimliliği baltaladığını düşünüyorum." (K7, Mülakat Dökümü).

K1 kodlu katılımcının 'dakika sayacı' metaforu üzerinden dile getirdiği bu mekanik takip sistemi, örgütsel davranış literatüründe Foucault'nun 'disiplinci iktidar' kavramıyla kurduğu gözetim kulesi benzetmesinin modern üretim hatlarındaki somut bir tezahürüdür. Bu bakış açısına göre, çalışan sadece bir üretim birimi olarak kodlanmakta; bireyin fiziksel varlığı, dijital performans göstergelerinin soğuk verileri içinde eriyerek 'insanlaşma' sürecine girmektedir. K1'in 'Biz makine değiliz' çığlığı, Taylorist yönetim anlayışının en katı haliyle

uygulandığı ortamlarda, çalışanın kendi emeğine ve bedenine yabancılaşmasının tipik bir örneğidir. Bu durum, Aguinis (2013) tarafından vurgulanan 'performans yönetimi gelişimsel bir süreçtir' teziyle taban tabana zıt bir gerçekliği, yani sistemin bir 'cezalandırma ve sıkıştırma' aracı olarak deneyimlendiğini kanıtlamaktadır. Öte yandan, katılımcı K7'nin 'sayısal hapishane' ifadesi, bu gözetim baskısının sadece fiziksel üretimde değil, zihinsel ve yaratıcı süreçlerde de ne denli boğucu olabileceğini göstermektedir. Yaratıcı işlerin doğasındaki belirsizlik ve subjektiflik, sistemin katı sayısal çıktıları tarafından karşılanamadığında, çalışan üzerinde 'performans paradoksu' yaratmaktadır; yani çalışan, gerçek değerini ortaya koymak yerine, sistemin sadece sayısal hedeflerini tutturmaya odaklanarak işin niteliğinden ödün vermektedir. Bu gözetim kulesi Etkisi, çalışanda sürekli bir yargılanma korkusu tetiklemekte, bu da yaratıcılığın temel yakıtı olan hata yapma özgürlüğünü ve psikolojik güvenliği tamamen ortadan kaldırmaktadır. Analiz edilen veriler, kurumdaki performans sisteminin bir 'rehber' olmaktan ziyade, çalışanın ensesinde hissedilen 'görünmez bir gözetmen' rolüne büründüğünü ortaya koymaktadır. Bu algısal çarpıklık, yöneticilerin sistemi bir 'iletişim köprüsü' olarak kurmaktaki başarısızlığını ve dijitalleşmenin sağladığı veri takip imkanının nasıl bir 'tiranlık' aracına dönüştüğünü de simgelemektedir. Sonuç olarak, mavi yaka ve yaratıcı uzman kadrolarındaki bu 'gözetim kulesi' algısı, kurumun stratejik hedefleriyle çalışanın içsel motivasyonu arasındaki bağı koparan en büyük yapısal engel olarak saptanmıştır.

Rasyonel Pusula: "Gelişim ve Rehberlik Aracı" Olarak Algı

Madalyonun diğer yüzünde ise, mühendislik kökenli, yönetici pozisyonundaki veya İK departmanındaki katılımcılar (K2, K3, K4, K8) yer almaktadır. Bu grup, sistemi rasyonel, gerekli ve belirsizliği gideren bir "pusula" olarak görmektedir. Onlar için PYS, bir tehdit değil, hedeflere ulaşmayı kolaylaştıran bir yol haritasıdır. İSG Yöneticisi K3, sistemin "matematiksel" ve "planlı" yapısının iş hayatının profesyonel bir gereği olduğunu vurgulamıştır. K3'e göre sistem, subjektif değerlendirmeleri minimize ederek, yönetici ve çalışan arasında somut bir "amaçlara göre yönetim" sağlamaktadır.

"Matematiksel verilere dayalı ve yıl içerisinde bölümlerle çalışmalarınızdaki oluşturduğunuz intiba üzerine devam eden verimli bir sistem. %99 da adil olduğunu düşündüğüm bir sistem. Bir iş kontrolü, bir süreç kontrolü günümüzde ne iş yaparsanız yapın olmak durumunda." (K3, Mülakat Dökümü).

Planlama Uzmanı K2 de benzer şekilde, sistemin disipline edici yönünün verimliliği artırdığını ve yıl sonunda emeğinin karşılığını somut olarak görmenin

bir motivasyon kaynağı olduğunu belirtmiştir. Bu bulgular, sistemin teknik veya mühendislik kökenli, iş çıktıları somut olan işlerde daha kolay kabul gördüğünü; ancak soyut veya fiziksel emek yoğun işlerde dirençle karşılandığını göstermektedir.

Dağıtım Adalet Algısı: Emeğin Karşılığı ve Sosyal Karşılaştırma Bulguları

Bu çalışmanın en belirgin bulgularından biri, çalışanların adalet algısını oluştururken mutlak kazançlardan ziyade sosyal karşılaştırmaya (Adams, 1965) ağırlık vermeleridir. Adams'ın Eşitlik Teorisi'ne paralel olarak, katılımcılar kendi emeklerinin karşılığında daha çok, iş arkadaşlarına göre "haksızlığa uğrayıp uğramadığını" sorgulamıştır. Literatürde dağıtım adalet genellikle sadece ücret üzerinden ele alınırken (Colquitt, 2001); bu çalışmada manevi ödüllerin (takdir) dağılımındaki dengesizliğin de en az maddi konular kadar "görece yoksunluk" hissi yarattığı görülmüştür.

Emek ve Ödül Arasındaki Dengesizlik Algısı

Mülakatlarda en sık tekrarlanan tema, ödüllerin sembolik kalması ve harcanan emeği karşılamamasıdır. Katılımcı K1, sarf ettiği yoğun fiziksel eforun karşılığında aldığı ödülü yetersiz bulduğunu, halk arasında yaygın kullanılan "deve kulağı" deyimini ifade etmiştir. Bu metafor, verilen primin büyüklüğünün, harcanan emeğin büyüklüğü yanında ne kadar "küçük" ve "anlamsız" kaldığını görselleştirmektedir. Bu durum, Sosyal Mübadele Teorisi'ne göre çalışanda "sömürülme" ve "karşılıksız kalma" hissiyatı yaratarak, kuruma karşı olan yükümlülük hissini zayıflatmaktadır.

"Yıl sonu sonucun bence emeğimi karşılamıyor. Akşama kadar ayaktayız, elimiz kolumuz durmuyor ama verilen ödül deve kulağı kalıyor. Yani insan bekliyor ki bu kadar yorgunluğun üzerine elle tutulur bir şey olsun ama maalesef." (K1, Mülakat Dökümü).

Benzer şekilde K7, özellikle kriz yönetimi ve etkinlik organizasyonu gibi yoğun stresli ve mesai mefhumu olmayan dönemlerin ardından alınan karşılığın hayal kırıklığı yarattığını belirtmiştir. Burada dikkat çeken nokta, "ödül" beklentisinin sadece para olmaması, aynı zamanda "takdir" ve "anlaşılma" beklentisinin de karşılanmamasıdır.

"Referans Öteki" ve Göreceli Yoksunluk

Adams'ın teorisine göre çalışanlar adaleti izole bir şekilde değil, sosyal karşılaştırma yoluyla değerlendirir. Yani "Ben ne aldım?" sorusundan ziyade "O ne aldı?" sorusu daha belirleyicidir. Mülakatlarda, "kıyaslama" sonucu ortaya

çıkan adaletsizlik hissi çok güçlü bir tema olarak öne çıkmıştır. K1, yan tezgahdaki arkadaşıyla aynı işi yapmasına rağmen, "şefle arası iyi olanın" daha yüksek puan aldığını iddia ederek, liyakat dışı faktörlerin dağıtımını etkilediğini savunmuştur. Bu durum, kurum içinde bir "kast sistemi" olduğu algısını güçlendirmekte ve çalışma barışını bozmaktadır.

"Hiç adil değil, yan taraftaki arkadaşla aynı işi yapıyoruz ama onun şefiyle arası daha iyi diye puanı daha yüksek geliyor. Kıyaslayınca insanın canı sıkılıyor haliyle. Aynı parçayı basıyoruz, aynı ter döküyoruz ama günün sonunda o 'iyi adam' oluyor, biz 'ortalama' oluyoruz." (K1, Mülakat Dökümü).

Kurumda 10 yıllık kıdeme sahip K6 ise, sorunun sadece kişisel kayırma değil, bütçe ve sistemsel kısıtlar olduğunu belirtmiştir. K6'ya göre, yüksek performans gösterseniz bile şirketin genel ücret politikaları nedeniyle hak ettiğinizi almanız engellenmektedir. Bu durum, çalışanda "Ne yaparsam yapayım sonuç değişmeyecek" şeklinde bir "öğrenilmiş çaresizlik" yaratmaktadır.

"Ekip arkadaşımınla aynı işi yaparken sizin performansınız daha yüksekken aynı maaşı alıyorsanız bu ne motive eder? Yani mutlu olamazsınız. Ben şahsen demotive olurum diye düşünüyorum. Şirketin bütçesi bu kadar denilip konu kapatılıyor." (K6, Mülakat Dökümü).

İşlemsel Adalet: Prosedürdeki Öznellik ve İtiraz Hakkı

Leventhal (1980)'in adalet kuralları çerçevesinde incelendiğinde, katılımcıların en çok yakındığı durum prosedürlerdeki "tutarlılık" eksikliğidir. Literatürde işlemsel adaletin süreç odaklı ve standart olması gerektiği vurgulanırken; sahadaki veriler, sürecin "adamına göre" yönetildiği algısının işbirliğini bozduğunu göstermektedir. Ayrıca, çalışanların haksızlığa uğradıklarında başvuracakları etkili bir mekanizma bulamamaları, literatürde "sessizlik" kültürüyle açıklanabilecek bir çaresizlik doğurmuştur.

Tablo 3.3. Örgütsel Adalet Boyutlarına İlişkin Tespit Edilen Sorunlar ve Katılımcı İfadeleri

Adalet Boyutu	Tespit Edilen Tema / Sorun	Frekans (n)	Doğrudan Katılımcı İfadesi (Örnek)
Dağıtımsal Adalet	Emek-Ödül Dengesizliği (Deve Kulağı)	(6)	"Akşama kadar ayaktaız... ama verilen ödül deve kulağı kalıyor. İnsan bekliyor ki bu kadar yorgunluğun üzerine elle tutulur bir şey olsun." (K1)
	Göreceli Yoksunluk (Kıyaslama)	(5)	"Yan taraftaki arkadaşla aynı işi yapıyoruz ama onun şefiyle arası daha iyi diye puanı daha yüksek geliyor. Kıyaslayınca insanın canı sıkılıyor." (K1)
İşlemsel Adalet	Favoritizm (Adam Kayırma)	(7)	"Uygulamalar tamamen kişisel ilişkilere... göre değişiyor. Bir sene takdir edilen davranış ertesi sene hata olarak puanlanabiliyor." (K7)
	Söz Hakkı Yokluğu (Voice)	(4)	"Kimse gelip de sen neden böyle düşünüyorsun diye sormuyor. Sesimiz çıkmıyor yani. İtiraz etsen ne olacak? 'Şirket kararı' deyip geçiyorlar." (K1)
Etkileşimsel Adalet	İçi Boş Nezaket	(3)	"Yöneticim çok pozitif... ama içerik olarak içi boş bir konuşma geçiyor aramızda. Dürüstlük konusunda şüphelerim var." (K7)
	Gerekçelendirme Yetersizliği	(5)	"Açıklamalar hep aynı; kota böyle, bütçe böyle deyip geçiştiriyorlar. Hiç tatmin edici bir yanını görmedim." (K1)

Prosedürlerdeki Kayırmacılık Algısı

Katılımcıların bir kısmı, kuralların herkese eşit ve standart uygulanmadığını, kişisel ilişkilerin, sempatinin ve "yöneticinin o günkü ruh halinin" belirleyici olduğunu düşünmektedir. Özellikle K1 ve K7, kriterlerin belirsizliğini ve değişkenliğini sert bir dille eleştirmiştir. K7'nin "Bir sene takdir edilen davranış, ertesi sene hata oluyor" ifadesi, sistemin öngörülebilir olmadığını göstermektedir. Bir hukuk devletinde kanunların geriye yürümemesi ilkesi gibi, performans sisteminde de kriterlerin yıl başında net olması gerekirken, çalışanlar yıl sonunda "sürprizlerle" karşılaşmaktadır.

"Karlılık en büyük sorunumuz. Bir sene takdir edilen bir davranış ertesi sene hata olarak puanlanabiliyor. Uygulamalar tamamen kişisel ilişkilere ve dönemsel önceliklere göre değişiyor. Kurumsal hafıza yok, anlık kararlar var." (K7, Mülakat Dökümü).

(K1) de benzer şekilde "adam kayırma" temasını vurgulayarak, disiplin kurallarının uygulanmasında çifte standart olduğunu belirtmiştir. Kendilerine "dakika hesabı" sorulurken, başkalarına esnek davranılması, sistemin meşruiyetini zedelemektedir.

"Tutarlılık hiç yok. Bazı arkadaşlara daha esnek davranıyorlar. Biz bir saniye geç kalsak hemen göze batıyor. Adam kayırma çok var. Şefin sigara arkadaşısıysan işin daha kolay." (K1, Mülakat Dökümü).

İşlevsiz İtiraz Süreci ve Sessizleşme

Adil bir sürecin en önemli göstergesi, hata yapıldığında bunu düzeltecek bir mekanizmanın (temyiz hakkı) varlığıdır. Ancak çalışanlar, "itiraz etseler de sonucun değişmeyeceğine" dair derin bir inançsızlık içindedirler. Bu durum, literatürde "Söz Hakkı" (Voice) etkisinin yokluğunu gösterir. K1, sesini duyuramadığını ve kimsenin fikrini sormadığını belirterek, iletişimin tek yönlü (yukarıdan aşağıya) olduğunu ifade etmiştir.

"Kimse gelip de sen neden böyle düşünüyorsun diye sormuyor. Sesimiz çıkmıyor yani. İtiraz etsen ne olacak? 'Şirket kararı' deyip geçiyorlar. Duvara konuşmak gibi." (K1, Mülakat Dökümü).

(K7) ise itiraz sürecini bürokratik bir "duvar" ve "gaz alma seansı" olarak nitelendirmiştir. Formların doldurulması, çalışana "sanki dinleniyormuş" hissi vermek için yapılan bir tiyatrodan ibaret görülmektedir.

"İtiraz süreci çok bürokratik ve sonuçsuz K7 Formlar dolduruyorsunuz ama genelde hiyerarşiyi aşamıyorsunuz. Kendimi bir anket dolduruyormuşum gibi etkisiz hissediyorum." (K7, Mülakat Dökümü).

Buna karşın, İK Yöneticisi K4, sistemin denetim mekanizmalarına güvendiğini ve bir hata olduğunda Genel Müdür'e kadar ulaşılabilirdiğini savunmuştur. Bu durum, İK departmanının sistemin "ideal" haline odaklandığını, çalışanların ise sistemin "uygulanan" haline tepki gösterdiğini ortaya koyan önemli bir bulgudur.

Etkileşimsel Adalet: Yönetici-Çalışan İlişkisinde Samimiyet Sorunu

Etkileşimsel adalet; yöneticinin tutumu ve verdiği bilgiye odaklanır (Bies ve Moag, 1986). Bu çalışmada yöneticilerin genellikle "kibar" olduğu, ancak

kararların arkasındaki gerekçeleri açıklarken "samimiyetsiz" kaldıkları tespit edilmiştir. Saha bulguları, yöneticilerin "bilgisel adalet" konusunda yetersiz kaldığında, çalışanların yöneticiye olan güveninin, nezakete rağmen hızla kırıldığını göstermektedir.

Tablo 3.4. Örgütsel Adalet Boyutlarına İlişkin Kavramsal Frekans Analizi ve Katılımcı İfadeleri

Adalet Boyutu	Tespit Temel (Kavram)	Edilen Sorun	Frekans (n)*	Katılımcı	Örnek Doğrudan İfade
Dağıtımsal Adalet	Emek-Ödül Dengesizliği		6	K1, K7, K6, K8	"Akşama kadar ayaktayız, elimiz kolumuz durmuyor ama verilen ödül deve kulağı kalıyor." (K1)
	Göreceli Yoksunluk (Kıyaslama)		5	K1, K5, K6	"Yan taraftaki arkadaşla aynı işi yapıyoruz ama şefiyle arası iyi diye puanı yüksek." (K1)
	Ödülün Tatmin Etmemesi		4	K6, K8	"Puanlamaya baktığınızda yüksek çıkabiliyor ama ücret oranında her şey farklı... Beklediğimizi karşılamıyor." (K6)
İşlemsel Adalet	Favoritizm (Adam Kayırma)		7	K1, K5, K7	"Uygulamalar tamamen kişisel ilişkilere ve dönemsel önceliklere göre değişiyor." (K7)
	Tutarsızlık ve Belirsizlik		5	K7, K1	"Bir sene takdir edilen bir davranış, ertesi sene hata olarak puanlanabiliyor." (K7)
	İtiraz Hakkının Yokluğu (Sessizlik)		4	K1, K7	"Kimse gelip de sen neden böyle düşünüyorsun diye sormuyor. Sesimiz çıkmıyor yani." (K1)
Etkileşimsel Adalet	İçerik Boş Nezaket / Samimiyetsizlik		3	K7, K6	"Yöneticim çok pozitif, nazik... ama içerik olarak içi boş bir konuşma geçiyor." (K7)
	Gerekçelendirme Yetersizliği		5	K1, K7, K6	"Açıklamalar hep aynı; kota böyle, bütçe böyle deyip geçiriyorlar." (K1)

"İçi Boş Nezaket" ve Dürüstlük Krizi

Katılımcıların çoğu, yöneticilerinin kaba olmadığını, bağırmadığını, aksine "nazik" ve "pozitif" olduğunu belirtmiştir. Ancak çalışanlar, bu nezaketi "profesyonel bir maske" olarak algılamaktadır. (K7), yöneticisiyle yaptığı görüşmeleri "içi boş" olarak nitelendirmiştir. Yöneticiler, kötü haberi (düşük puanı, zammı) verirken "sandviç metodu" (öv-yer-öv) veya politik bir dil kullanarak, gerçek gerekçeleri saklamakta, sorumluluğu "sistem" veya "üst yönetim" üzerine atmaktadır. Bu durum, çalışanda "aptal yerine konulma" hissi yaratmaktadır.

"Yöneticim çok pozitif, nazik bir dille yaklaşıyor ama içerik olarak içi boş bir konuşma geçiyor aramızda. Dürüstlük konusunda şüphelerim var. Gerekçeler çok yüzeysel, 'şirketin kotası bu', 'bütçe yok' gibi bahaneler sunuluyor." (K7, Mülakat Dökümü).

(K6) da yöneticilerin dürüst olmak isteseler bile "ellerinin kollarının bağlı" olduğunu, üst yönetimden gelen baskılar nedeniyle gerçekleri saklamak zorunda kaldıklarını ifade etmiştir. Bu da orta kademe yöneticilerin "arada sıkışmışlığını" göstermektedir.

Yöneticilerin sergilediği bu 'nezaket maskesi', aslında örgütsel adalet literatüründe 'bilgisel adalet' eksikliğini örtbas etmek için kullanılan bir iletişim bariyeridir. Çalışanlar, nazik ama gerekçesiz açıklamaları 'manipülatif' bulmakta, bu da yöneticinin dürüstlük algısını zedelemektedir.

Adalet Algısının Bağlılık Üzerindeki Etkisi: Sessiz İstifa ve Tükenmişlik

Araştırmanın en kritik çıktısı, adaletsizlik algısının UWES modelindeki (Schaufeli ve Bakker, 2002) bağlılık boyutları üzerindeki yıkıcı etkisidir. Adaletsizlik hisseden çalışanlarda "dinçlik" düşmüş, "adanmışlık" bitmiş ve "yoğunlaşma" yerine işten zihinsel kaçış başlamıştır. Bu çalışmanın örnekleminde ortaya çıkan en ilginç durum ise, çalışanların açıkça istifa etmek yerine, "öğrenilmiş çaresizlik" sonucu sadece gerektiği kadar çalışmayı tercih etmeleridir. Literatürde "Sessiz İstifa" olarak adlandırılan bu olgu, bu işletmede bir neden değil, adaletsizliğe verilmiş bir tepki olarak bulgulanmıştır.

Araştırma sahasından elde edilen veriler, literatürde son dönemde 'Sessiz İstifa' (olarak adlandırılan olgunun, aslında bir 'neden' değil, adaletsizlik algısına karşı geliştirilen bir 'başa çıkma mekanizması' olduğunu göstermektedir. Katılımcılar (özellikle K1 ve K7), sistemi değiştiremeyeceklerine inandıkları noktada (öğrenilmiş çaresizlik), psikolojik bütünlüklerini korumak adına duygusal yatırımlarını geri çekmektedirler. Bu durum İnsan Kaynakları

perspektifinden bakıldığında, sadece bireysel bir motivasyon kaybı değil, kurumun entelektüel sermayesinin pasifize olması riskini doğurmaktadır."

Araştırma bulguları, performans adaleti algısı ile son yılların popüler kavramı 'Sessiz İstifa' arasındaki ilişkiyi, sadece motivasyonel bir düşüş değil, bilinçli bir 'psikolojik geri çekilme stratejisi' olarak betimlemektedir. Katılımcıların (K1, K7, K6) ifadeleri, Adams'ın Eşitlik Teorisi'nde belirttiği 'girdiyi azaltarak denge sağlama' davranışının en net nitel karşılığıdır; yani çalışan, hak ettiği karşılığı alamadığına inandığı noktada, kuruma sunduğu enerjiyi, zamanı ve zihinsel sermayeyi 'kovulmayacak asgari düzeye' indirmektedir. (K1)'in 'Niye kendimi paralıyorum?' sorusu ve (K7) 'İş sadece bir görev' tanımlaması, bu sürecin bir 'neden' değil, dağıtımsal ve işlemsel adaletsizliğe karşı geliştirilen bir savunma mekanizması olduğunu kanıtlamaktadır. Bu durum, Schaufeli ve Bakker (2002) tarafından tanımlanan 'Adanmışlık' (Dedication) ve 'Yoğunlaşma' (Absorption) boyutlarının, adaletsizlik algısı karşısında nasıl hızla eridiğini ampirik olarak göstermektedir. Sessiz istifa sürecine giren çalışan, kurumun bir 'beşeri sermaye' unsuru olmaktan çıkıp, sadece fiziksel bir varlık haline gelmekte; bu da işletme için ciddi bir 'gizli işsizlik' ve entelektüel sermaye kaybı riski doğurmaktadır. Analizler, bu kopuşun temelinde sadece 'para' eksikliğinin değil, 'ses hakkının' (voice) gasp edilmesinin ve itiraz mekanizmalarının işlevsizliğinin yarattığı derin bir değersizlik hissinin yattığını ortaya koymaktadır. Çalışan, yöneticisinin dürüstlüğünden şüphe ettiği ve sürecin 'şaiabeli' olduğuna inandığı an, kurumla arasındaki 'psikolojik sözleşmeyi' tek taraflı olarak feshetmekte, ancak ekonomik zorunluluklar nedeniyle fiziksel ayrılığı gerçekleştirememektedir. Bu 'içsel istifa' hali, kurum içinde toksik bir iklimin yayılmasına ve 'minimum efor' kültürünün norm haline gelmesine neden olarak verimlilik artışı hedefleyen performans sistemini bizzat verimlilik karşıtı bir silaha dönüştürmektedir. Dolayısıyla, sessiz istifa bu kurum özelinde bir karakter özelliği değil, sistemin şeffaf olmayan, 'adam kayırmacı' ve 'içi boş nezaket' ile süslenmiş uygulamalarına verilen rasyonel bir tepkidir. Bulgular, kurumun sadece 'ölçüm yapmaya' odaklanıp 'adil hissettirmeyi' ihmal etmesinin bedelini, en yetenekli ve yüksek performans gösterme potansiyeli olan çalışanların zihinsel kopuşuyla ödediğini net bir şekilde sergilemektedir.

Tablo 3.5. Adalet Algısının Çalışan Bağlılığı Boyutlarına (UWES) Etkisi

Bağlılık Boyutu	Adaletsizlik Durumunda Gözlenen Tepki (Kod)	Frekans (n)	Durumu Yaşayanlar	Örnek İfade
Dinçlik (Vigor)	Duygusal Tükenmişlik / İşkence Hissi	8	K1, K7	"Düşük not alınca işe gelmek işkence gibi geliyor; ayaklarım geri gidiyor." (K1)
Adanmışlık (Dedication)	Yabancılaşma / Aidiyet Kaybı	11	K1, K6, K7	"Adalet olmayınca insan kendini buraya ait hissetmiyor; bir yedek parça gibi." (K1)
Yoğunlaşma (Absorption)	Zihinsel Kopuş / Odaklanamama	9	K1, K5, K7	"Haksızlık görünce kafa direkt başka yere gidiyor. Niye kendimi paralıyorum?" (K1)
Akış (Flow)	(Adalet Varsa) Yüksek Motivasyon	6	K2, K3, K8	"Günün çoğu böyle geçiyor, zamanın nasıl geçtiğini anlamıyorum." (K2)

Adil olmayan bir değerlendirme sonrası çalışanlar, işe gelmek için gereken zihinsel ve fiziksel enerjiyi kaybetmektedir. (K1), bu durumu "işkence" metaforuyla anlatmıştır. Sabah uyanıp işe gelmek, bir heyecan değil, katlanılması gereken bir ıstırap haline gelmektedir.

"Hele düşük not aldıysak işe gelmek işkence gibi geliyor insana... Tam oynanıyor (moral bozuluyor), adam 'abi bugün nasıl bitecek' diyor. Ayaklarım geri geri gidiyor." (K1, Mülakat Dökümü).

Kahn'ın (1990) belirttiği "psikolojik güvenlik" ve "anlamlılık" hissi, adaletsiz ortamda yok olmaktadır. Çalışanlar kurumu "kendi yerleri" gibi değil, sadece "vakit geçirdikleri" bir yer olarak görmeye başlamaktadır. Aidiyet duygusu, yerini "yabancılaşmaya" bırakmaktadır. K1, kendini değersiz bir "yedek parça" gibi hissettiğini belirtmiştir.

"Adalet olmayınca insan kendini buraya ait hissetmiyor ya... Sadece bir parça gibi görülüyor. Yarın gitsek yerimiz dolar gibi düşünüyoruz hemen. O yüzden ben de burayı sadece ekmek kapısı olarak görüyorum, fazlası değil." (K1, Mülakat Dökümü).

Schaufeli'nin "işe kapılma" veya "akış" dediği durum, adaletsizlik anında kesintiye uğramaktadır. Çalışanlar fiziksel olarak masalarında veya tezgah başında olsalar bile, zihinleri "neden haksızlığa uğradım?" sorusuyla meşgul olduğu için işe odaklanamamaktadır. Bu durum, hataların artmasına ve verimin düşmesine neden olmaktadır. K1 "Niye kendimi paralıyorum?" sorusuyla motivasyon kaybını en net şekilde özetlemiştir.

"Haksızlık görünce kafa direkt başka yere gidiyor. Niye kendimi paralıyorum ki diyorum? İşe odaklanmak çok zorlaşıyor. İstek gelmiyor içimden. Bedenen buradayım ama kafa olarak dışarıdayım." (K1, Mülakat Dökümü).

K7 de yaratıcı sürecin bu duygularla bölündüğünü, ilhamın kaçtığını ve işi sadece "yasak savar gibi" yaptığını itiraf etmiştir.

"Sistemdeki haksızlığı düşündüğümde o akış anında kesiliyor. Takdir görmediğimde zihinsel olarak kendimi korumaya alma ihtiyacı duyuyorum. İşe de açıkçası sadece fiziksel olarak katılıyoruz." (K7, Mülakat Dökümü).

Buna karşın, sistemin adil olduğunu düşünen K2 ve K3 gibi çalışanlarda, "Akış" halinin korunduğu görülmüştür. Bu da adaletin, yüksek performansın "yakıtı" olduğunu doğrulamaktadır.

5. SONUÇ VE ÖNERİLER

Günümüzün hızla dijitalleşen ve rekabetin küresel boyuta taşındığı iş dünyasında, işletmelerin sürdürülebilir başarı elde edebilmeleri, sahip oldukları finansal sermayeden ziyade beşeri sermayenin niteliğine ve kuruma olan bağlılığa bağlıdır. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi (SİKY) anlayışı çerçevesinde, çalışan performansı artık sadece ölçülmesi gereken teknik bir çıktı değil; yönetilmesi, geliştirilmesi ve en önemlisi "anlamlandırılması" gereken sosyal bir süreç olarak ele alınmaktadır. Performans Yönetim Sistemleri (PYS), organizasyonel hedeflerle bireysel hedefleri hizalayan en kritik stratejik araç konumundadır. Ancak, yönetim bilimleri literatüründeki ve iş hayatındaki pratikler göstermektedir ki; teknik açıdan mükemmel tasarlanmış, en ileri yazılımlarla desteklenen performans sistemleri dahi, çalışanlar tarafından "adil" ve "meşru" algılanmadığı takdirde beklenen verimlilik artışını sağlayamamakta, aksine çalışanlarda sinizm, yabancılaşma ve örgütten psikolojik kopuş gibi olumsuz davranışlara yol açabilmektedir.

Bu çalışmanın temel amacı, performans yönetim sistemlerinin çalışanlar tarafından ne derece adil algılandığını ve bu algının çalışanların kuruma olan bağlılıkları üzerindeki etkilerini analiz etmektir. Araştırma sürecinde elde edilen bulgular, adaletsizlik algısının çalışanlarda 'Sessiz İstifa' davranışını tetiklediğini

göstermiştir. Bu durum, araştırmanın başında öngörülme­yen ancak mülakatlar sonucunda ortaya çıkan önemli bir tespit olmuştur. Çalışma, adalet kavramını sadece "ücret tatmini"ne indirgeyen geleneksel yaklaşımların aksine; Colquitt'in dört boyutlu Örgütsel Adalet Modeli (Dağıtımsal, İşlemsel, Kişilerarası ve Bilgisel Adalet) ile Schaufeli ve Bakker'in Utrecht Çalışan Bağlılığı Modeli (Dinçlik, Adanmışlık, Yoğunlaşma) arasındaki karmaşık ve çok katmanlı ilişkiyi, çalışanların öznel deneyimleri üzerinden okumayı hedeflemektedir. İzmir ilinde faaliyet gösteren kurumsal bir üretim işletmesinde görev yapan, farklı departman, kıdem ve pozisyonlara (mavi yaka, beyaz yaka uzman, yönetici) sahip 8 katılımcı ile derinlemesine bir saha araştırması yürütülmüştür.

Araştırmada, sosyal olguları kendi doğal ortamında ve katılımcıların perspektifinden incelemeye olanak tanıyan "Nitel Araştırma Yöntemi" benimsenmiştir. Araştırma deseni olarak, bireylerin bir olguya ilişkin yaşanmış deneyimlerini ve bu deneyimlere yükledikleri anlamları keşfetmeyi amaçlayan "Olgubilim" yaklaşım tercih edilmiştir. Veri toplama aracı olarak, literatürdeki teorik çerçeveye dayalı olarak hazırlanan "Yarı Yapılandırılmış Görüşme Formu" kullanılmış; görüşmeler ses kayıt cihazı ile kayıt altına alınmış ve kelimesi kelimesine transkripsiyon yöntemiyle yazıya dökülmüştür. Elde edilen ham veriler, verilerden yola çıkarak yapılan bir yaklaşımla betimsel ve içerik analiz teknikleri ile incelenmiştir. veriler kodlanarak kategorilere ve ana temalar haline getirilmiştir.

Araştırmanın geçerliğini ve güvenilirliğini artırmak adına, veri çeşitlemesi (farklı pozisyonlardan katılımcılar) ve yoğun betimleme (doğrudan alıntılar) stratejileri izlenmiştir.

Araştırma sonucunda elde edilen bulgular, kurum içinde performans yönetim sistemine dair homojen bir algının bulunmadığını, aksine derin bir "Algısal Yarılma" yaşandığını ortaya koymaktadır.

Analizler sonucunda beş temel tema tespit edilmiştir:

Birinci olarak, "Mekanik Denetim Algısı ile Stratejik Gelişim Algısı Arasındaki Çatışma" teması öne çıkmıştır. Mühendislik ve yönetim kadrolarındaki çalışanlar sistemi bir "pusula" ve "gelişim aracı" olarak tanımlarken; üretim sahasındaki mavi yaka çalışanlar ve yaratıcı departmanlardaki uzmanlar, sistemi bir "Panoptikon" (gözetim kulesi) ve "dakika sayacı" olarak algılamaktadır. Özellikle yaratıcı iş süreçlerinin salt nicel verilere (KPI) indirgenmesi, çalışanlarda "yabancılaşma" ve "nitelik kaybı" hissiyatı yaratmaktadır.

İkinci olarak, "Dağıtımsal Adalet ve Emek-Ödül Dengesizliği" teması altında, Adams'ın Eşitlik Teorisi'ni doğrulayan bulgulara ulaşılmıştır. Çalışanlar, performansları karşılığında elde ettikleri maddi (prim) ve manevi (takdir) ödüllerin, harcadıkları fiziksel ve zihinsel eforu karşılamadığını düşünmektedir. Daha da önemlisi, çalışanların adalet algısını şekillendiren temel faktörün mutlak kazançları değil; "sosyal karşılaştırma" yoluyla iş arkadaşlarına göre elde ettikleri göreceli konum olduğu görülmüştür. "Adamına göre muamele" ve "kayırmacılık" (favoritizm) algısı, dağıtımsal adaletin en büyük tehdidi olarak belirlenmiştir.

Üçüncü olarak, "İşlemsel Adalet ve Söz Hakkı Eksikliği" bulgusu dikkat çekmektedir. Leventhal'ın prosedürel adalet kriterleri bağlamında, çalışanlar performans kriterlerinin şeffaf olmadığını, kişiye ve zamana göre değişebildiğini (tutarsızlık) ifade etmişlerdir. Ayrıca, hatalı bir değerlendirme durumunda başvurabilecekleri etkin bir itiraz mekanizmasının bulunmadığı veya var olan mekanizmaların "bürokratik bir tiyatro"dan ibaret olduğu yönünde güçlü bir inançsızlık (öğrenilmiş çaresizlik) tespit edilmiştir.

Dördüncü olarak, "Etkileşimsel Adalet: Nezaket Maskesi ve Samimiyet Krizi" teması saptanmıştır. Yöneticilerin performans geri bildirim görüşmelerinde genel olarak "nazik" ve "kibar" (kişilerarası adalet) oldukları, ancak kararların gerekçelerini açıklama konusunda yetersiz ve "politik" kaldıkları görülmüştür. Çalışanlar, "sandviç metodu" ile süslenmiş ancak içi boş geri bildirimleri samimiyezsiz bulmakta ve bu durum yöneticiye duyulan güveni zedelemektedir.

Beşinci ve en kritik bulgu ise, Adalet Algısının Çalışan Bağlılığı Üzerindeki Yıkıcı Etkisi: Sessiz İstifa'dır. Araştırma, performans sisteminde adaletsizlik algılayan çalışanların, UWES modelindeki "Adanmışlık" (Dedication) ve "Yoğunlaşma" (Absorption) düzeylerinin çöktüğünü kanıtlamıştır. Haksızlığa uğradığını düşünen çalışanlar, işten fiziksel olarak ayrılmasalar bile, zihinsel ve duygusal olarak kopuş yaşamakta; potansiyellerini bilerek sınırlamakta ve sadece "kovulmayacak kadar" çalışarak kuruma tepki göstermektedirler. Buna karşın, sistemin adil işlediğine inanan çalışanlarda "akış" (flow) halinin ve yüksek motivasyonun korunduğu gözlemlenmiştir.

Literatürde performans yönetimi genellikle çalışanları geliştiren, onlara yol gösteren bir 'pusula' olarak tanımlanır (Uyargil, 2008). Ancak araştırma bulgularında, özellikle üretim sahasındaki çalışanların bu sistemi bir gelişim aracından ziyade, enselerinde hissettikleri bir 'denetim mekanizması' ve 'dakika sayacı' olarak gördükleri ortaya çıkmıştır. Bu durum, teorideki 'gelişim odaklılık' ilkesinin, bizim örneğimizdeki mavi yaka çalışanlar tarafından 'baskı odaklılık' olarak algılandığını göstermektedir.

Adams'ın Eşitlik Teorisi'ne göre çalışanlar, emeklerinin karşılığını alamadıklarında mutsuz olurlar. Benim bulgularım da bunu doğrulamaktadır; ancak benim çalışmamdaki asıl çarpıcı nokta, çalışanların kendi aldıkları paradan ziyade, yan masadaki arkadaşlarının ne aldığına odaklanmasıdır. Katılımcıların sıkça vurguladığı 'tanıdık faktörü' ve 'adamına göre muamele', literatürdeki standart adalet tanımlarından farklı olarak, bizim kültürümüzde 'güven' duygusunu zedeleyen en büyük yara olarak öne çıkmaktadır. Yani çalışan, 'az almayı' kabul edebilmekte ama 'haksızlığa uğramayı' kabul edememektedir.

Çalışmanın en özgün sonucu ise, literatürde son dönemde tartışılan 'Sessiz İstifa' kavramının bu işletmede somut bir savunma mekanizması olarak yaşandığının tespit edilmesidir. Schaufeli ve Bakker (2002), çalışan bağlılığını yüksek enerji ve adanmışlık olarak tanımlar. Ancak benim gördüğüm katılımcılar (özellikle yaratıcı departmanlardakiler), adalet inançlarını yitirdiklerinde işten ayrılmak yerine, zihinsel olarak işi bıraktıklarını, sadece 'kovulmayacak kadar' çalıştıklarını itiraf etmişlerdir. Bu durum, performans sisteminin teknik olarak çalışsa bile, adalet duygusu eksik olduğunda tam tersi bir etki yaratarak çalışanları pasifize ettiğini göstermektedir. Sonuç olarak bu araştırma, İzmir örneğinde çalışanların performans notundan çok, o notun verilmiş şeklindeki samimiyete ve adalete önem verdiğini kanıtlamıştır.

Bu araştırmanın kavramsal modelinde, performans adaleti ve çalışan bağlılığı arasındaki ilişki merkezi yer tutarken; literatürde yeni tartışılmaya başlanan "Sessiz İstifa" olgusu, sahadan elde edilen bulgularla doğal bir çıktı olarak ortaya çıkmıştır. Önceden tasarlanan modelde yer almasa bile, nitel araştırmanın doğası gereği verilerden yükselen bu kavramın ele alınması gerekmiştir. Çalışanların adaletsizlik algılandığında kuruma olan "adanmışlık"larını geri çekmeleri ve sadece "kovulmayacak kadar" çalışmayı tercih etmeleri, Kahn (1990) tarafından tanımlanan "psikolojik kopuşun" somut bir örneğidir.

Uluslararası literatürde (Schaufeli, 2022) sessiz istifa genellikle bireysel bir motivasyon eksikliği gibi sunulurken; bu çalışmanın bulguları, olgunun sistematik bir adaletsizlik sonucu ortaya çıktığını göstermektedir. Yani çalışanlar doğası gereği "tembel" değil, sistem adil çalışmadığı için "gönülden" kopmaktadır. Bu bulgu, özellikle Türkiye'deki özel sektör performans yönetim uygulamalarının, çalışanların kuruma olan duygusal bağını kopararak, potansiyellerini bilinçli olarak sınırladığını ortaya koyması açısından literatüre özgün bir katkı sağlamaktadır.

KAYNAKÇA

- Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. *Advances in Experimental Social Psychology*
- Aguinis, H. (2013). *Performance management* (3. Baskı). Pearson Education.
- Balcı, A. (2018). Örgütsel adalet ve çalışan bağlılığı ilişkisi: Türkiye örneği. *Sosyal Bilimler Dergisi*, 5(2)
- Barutçuoğlu, İ. (2015). *Performans yönetim sistemi*. Kariyer Yayınları
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. Wiley
- Borman, W. C., & Motowidlo, S. J. (1993). Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance. In N. Schmitt & W. C. Borman (Eds.), *Personnel selection in organizations*
- Colquitt, J. A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure. *Journal of Applied Psychology*
- Cropanzano, R., ve Mitchell, M. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of Management*
- Demirel, Y., ve Seçkin, Z. (2011). Etkileşimsel adalet ve örgütsel sonuçlar. *Ege Akademik Bakış*
- Eren, H., ve Kaplan, M. (2017). Performans yönetiminde geri bildirimin önemi. *İş ve İnsan Dergisi*
- Greenberg, J. (1987). A taxonomy of organizational justice theories. *The Academy of Management Review*
- Helvacı, M. A. (2002). Performans yönetimi sürecinde performans değerlendirmenin önemi. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The balanced scorecard: Translating strategy into action*. Harvard Business School Press.
- Kaygın, E., & Güven, B. (2020). Performans değerlendirme adaleti ve çalışan tutumları. *İşletme Araştırmaları Dergisi*
- Leventhal, G. S. (1980). What should be done with equity theory? In K. J. Gergen, M. S. Greenberg, ve R. H. Willis (Eds.)
- Özdevecioğlu, M. (2003). Örgütsel adaletin iş tatmini üzerindeki etkileri. *Erciyes Üniversitesi İİBF Dergisi*

- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two-sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*
- Uyargil, C. (2008). *İşletmelerde performans yönetimi sistemi*. Beta Basım Yayım.
- Yürür, S. (2008). Örgütsel adalet ile örgütsel bağlılık ilişkisi: Kuramsal bir analiz. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*
- Yıldırım, A., ve Şimşek, H. (2013). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Kaplan, R. S., ve Norton, D. P. (1996),
- Demir, H. ve İnandı, Y. (2023). Örgütsel Adalet ve Örgütsel Güven İlişkisi Üzerine Bir Araştırma.
- Kumru, M. ve Özkara, B. (2024). Performans Değerlendirme Kriterlerinin Çalışan Bağlılığı Üzerindeki Etkisi.
- Schaufeli, W. B. (2022). Burnout and Engagement in the Workplace. Oxford Research Encyclopedia of Psychology.
- Cappelli, P., ve Tavis, A. (2016). The Performance Management Revolution. Harvard Business Review
- Bies, R. J., ve Moag, J. S. (1986). Interactional justice: Communication criteria of fairness