

# **YÖNETİM VE ORGANİZASYON ALANINDA GÜNCEL GELİŞMELER VE TEMATİK İNCELEMELER**

Editör

Prof. Dr. Mustafa Taşlıyan

# **Yönetim ve Organizasyon Alanında Güncel Gelişmeler ve Tematik İncelemeler**

**Editör**

**Prof. Dr. Mustafa Taşlıyan**

**İmtiyaz Sahibi**  
Platanus Publishing®

**Editör**  
Prof. Dr. Mustafa Taşlıyan

**Kapak & Mizanpaj & Sosyal Medya**  
Platanus Yayın Grubu

**Birinci Basım**  
Ekim, 2026

**Yayımcı Sertifika No**  
45813

**ISBN**  
978-625-91203-9-3

**©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](http://www.platanuspublishing.com)  
**e-mail:** [platanuskita@gmail.com](mailto:platanuskita@gmail.com)



Platanus Publishing®

# İÇİNDEKİLER

|                                                                                                                               |           |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>BÖLÜM 1.....</b>                                                                                                           | <b>5</b>  |
| <b>İşveren Markasının Görünmeyen Bileşeni: İş Sağlığı ve Güvenliği Performansının Örgütsel Çekicilik Üzerindeki Etkisi</b>    |           |
| Yakup Tarcan                                                                                                                  |           |
| <b>BÖLÜM 2.....</b>                                                                                                           | <b>41</b> |
| <b>Örgütsel Sessizlik ve Stratejik Karar Kalitesi: Çalışan Sesinin Kararlara Yansımada Yönetmel Açıklık ve Güç İlişkileri</b> |           |
| Hacer İnci                                                                                                                    |           |
| <b>BÖLÜM 3.....</b>                                                                                                           | <b>61</b> |
| <b>Stratejik Açıdan Kurumsal Kaynak Planlama Sistemleri: Kaynaklara Dayalı Yaklaşım Kapsamında Bir Değerlendirme</b>          |           |
| Mehmet Cıranoglu                                                                                                              |           |
| <b>BÖLÜM 4.....</b>                                                                                                           | <b>75</b> |
| <b>Ambition in Management and Organizational Research: Conceptual Foundations and Bibliometric Patterns</b>                   |           |
| Mert Günerergin                                                                                                               |           |
| Songül Gökhan                                                                                                                 |           |
| Ömür Neczan Timurcanday Özmen                                                                                                 |           |



# BÖLÜM 1

**İşveren Markasının Görünmeyen  
Bileşeni: İş Sağlığı ve Güvenliği  
Performansının Örgütsel Çekicilik  
Üzerindeki Etkisi**

***Yakup Tarcan<sup>1</sup>***

---

<sup>1</sup> Dr., 0009-0008-2919-1580

## 1. Giriş

Örgütsel çekicilik, bir bireyin belirli bir örgütü çalışılacak yer olarak ne ölçüde arzu edilir bulduğunu ifade etmektedir. Chapman ve arkadaşlarının 71 çalışmadan 667 katsayı derleyen meta-analizi, çekicilik yargısının iş-örgüt özellikleri, işe alım uzmanının davranışları, süreç algısı ve algılanan uyum tarafından yordandığını ve adayın tutum ve niyetlerinin de belirtilen yordayıcılarla fiilî iş seçimi arasında aracılık ettiğini göstermiştir (Chapman vd., 2005). Aynı birikim içinde iş sağlığı ve güvenliği (İSG) performansı, adayların örgüt hakkında çıkarım yaptıkları bir bilgi kaynağı olarak nadiren ele alınmıştır. Mevcut bölüm, söz konusu boşluğu kuramsal bir çerçeveye oturtmayı ve İSG performansının işveren markasının görünmeyen bir bileşeni olarak nasıl işlediğini tartışmayı amaçlamaktadır.

İSG'nin yönetim yazınıyla teması uzun süre kaza önleme teknikleri ve mevzuat uyumuyla sınırlı kalmış ve erken dönem çalışmaları risk değerlendirmesi, koruyucu ekipman tasarımı ve teknik denetim başlıklarında yoğunlaşmıştır. Zohar, 1980 yılında yaptığı araştırmada, çalışanların yönetimin güvenliğe verdiği önceliğe ilişkin paylaştıkları ortak algıyı ölçülebilir bir örgütsel değişken hâline getirmiştir. Zohar'ın çalışmasıyla alan davranış bilimlerine açılmıştır. Christian ve arkadaşları, 90 çalışma ve 1.744 etki büyüklüğünü inceleyerek bir meta-analiz yapmıştır. Meta-analiz, grup düzeyindeki güvenlik ikliminin güvenlik davranışlarıyla ilişkisini araştırmıştır. Sonuçlara göre, grup düzeyindeki güvenlik iklimi ile güvenlik davranışları arasındaki bağ, bireysel güvenlik bilgisi ve güvenlik motivasyonu ile güvenlik davranışları arasındaki bağ ile karşılaştırılabilir güçte bulunmuştur (Christian vd., 2009).

Spence'in bilgi asimetrisi üzerine yaptığı çalışma, işverenin adayın verimliliğini doğrudan gözlemleyemediği durumlarda eğitim düzeyi gibi elde edilmesi maliyetli göstergelere başvurduğunu ortaya koymuştur (Spence, 1973). Kuramın işe alım yazınındaki uygulaması ilişkiyi tersine çevirmektedir. Adayın da örgütün içeriden nasıl bir yer olduğunu görme imkânı bulunmamaktadır. Connelly ve arkadaşları, bir göstergenin sinyal işlevi görebilmesi için gözlemlenebilir ve maliyetli olması gerektiğini vurgulamaktadır (Connelly vd., 2011). İSG performansı belirtilen iki ölçütü karşılayan az sayıdaki örgütsel göstergeden biri olarak kabul edilmektedir. Kaza istatistikleri kamusal kayıtlara girmekte, yönetim sistemi belgelendirmesi bağımsız denetime dayanmakta ve güvenli çalışma ortamı gerçek kaynak tahsisi gerektirmektedir.

Olgunun ölçeği birkaç rakamla görülebilmektedir. Uluslararası Çalışma Örgütü'nün tahminlerine göre dünyada her yıl işle ilişkili nedenlerle yaklaşık 2,9 milyon ölüm gerçekleşmekte, söz konusu ölümlerin 330 bini iş kazalarından, 2,6 milyonu meslek hastalıklarından kaynaklanmakta ve 3,4 milyarlık işgücü içinde yılda yaklaşık 160 milyon çalışan meslek hastalığına yakalanmaktadır (ILO, 2023). Avrupa Birliği'nde 2023 yılında 3.298 ölümlü ve 2,82 milyon ölümsüz iş

kazası kayda geçmiş ve her bir ölümlü kazaya 856 ölümsüz kaza düşmüştür (Eurostat, 2025). Türkiye'de aynı yıl 681.655 sigortalı iş kazası geçirmiş ve 1.972 sigortalı yaşamını yitirmiştir (SGK, 2024).

## 2. Örgütsel Çekicilik ve Sinyal Verme: Kuramsal Zemin

İşe alım araştırmalarının kavramı ele alış biçimi, alanın kendi tarihsel seyriyle birlikte değişmiştir. Rynes, Bretz ve Gerhart, iş arayanların kararlarını takip eden çalışmalarında, işe alım sürecinin nasıl yürütüldüğüyle ilgili işaretlerin adayların şirket hakkındaki düşüncelerini etkilediğini ve belirtilen düşüncelerin adayların işi kabul etme kararını etkilediğini ortaya koymuştur. Barber'ın alanla ilgili çalışması işe alımı üç adımda ele almaktadır (Barber, 1998). İlk adımda aday havuzu oluşturulmaktadır. Sonra adayların ilgi göstermeye devam etmesi sağlanmaktadır. Son adımda iş teklifinin kabul edilmesi için çaba gösterilmektedir. Her adımı etkileyen değişkenler farklılaşmaktadır. Collins ve Stevens, marka denkliği yaklaşımını işe alım alanına taşımıştır. Araştırmada, işe alımın ilk adımlarında yapılanların işverenin marka imajını etkilediği ve bireylerin başvurup başvurmamaya karar vermesinde etkili olduğu bulunmuştur (Collins ve Stevens, 2002). Cable ve Turban, adayın örgüt hakkında sahip olduğu işveren bilgisinin boyutlarını, kaynaklarını ve karar sürecindeki değerini kavramsallaştırmıştır (Cable ve Turban, 2001). Breaugh'un alanı gözden geçiren çalışması, araştırmaların ağırlık merkezinin işveren perspektifinden aday perspektifine kaydığını saptamıştır (Rynes vd., 1991; Breaugh, 2013).

Adayların örgüt hakkında ürettikleri çıkarımların bir bölümü kişilik özelliği biçimini almaktadır. Slaughter, Zickar, Highhouse ve Mohr (2004), bireylerin örgütlere insan kişiliğine benzer nitelikler atfettiğini bulmuştur. Araştırmacılar, bir şirketin kişiliğini coşku, yetkinlik, tarz, güvenilirlik ve saldırganlık olmak üzere beş boyutta açıklamıştır. Güvenilirlik boyutu, örgütün sözünü tutan ve çalışanını gözetken bir aktör olarak algılanmasını yakalamaktadır. Çalışanının fiziksel bütünlüğünü koruyan bir örgüt, güvenilirlik atfının en somut dayanağını sunmaktadır. Lievens, Van Hove ve Anseel'in modeli, bir markanın gücünün şirketin iç durumu ile dışarıdan nasıl algılandığı arasındaki uyuma bağlı olduğunu savunmaktadır. İşveren markası, şirketin dışarıya yansıttığı imaj ile içerideki gerçeklik ayrıştığında işlevini yitirmektedir (Lievens vd., 2007).

Kurumsal sosyal performansın örgütsel çekicilik üzerindeki etkisine ilişkin ilk sistematik bulgular 1990'lı yıllarda üretilmiştir. Turban ve Greening, şirketlerin sosyal performans puanları ile çekicilik sıralamaları arasında bir ilişki bulmuştur. Turban ve Greening, söz konusu ilişkiyi rekabet avantajı ile açıklamıştır (Turban ve Greening, 1997). Albinger ve Freeman, aynı ilişkinin iş arayan gruplarına göre farklılaştığını göstermiş ve iş seçme imkânı yüksek olan adaylarda sosyal performansın çekicilik üzerindeki etkisinin güçlendiğini raporlamıştır. Söz konusu birikim içinde çalışan sağlığı ve güvenliğinin sosyal performansın bir bileşeni olarak ele alınmaması, büyük ölçüde kullanılan derecelendirme veri

tabanlarının yapısından kaynaklanmıştır; ilgili veri tabanları çevre, topluluk ilişkileri, çeşitlilik ve ürün güvenliği başlıklarını ayrıntılı biçimde kodlarken çalışan güvenliğini sınırlı bir gösterge setiyle temsil etmiştir (Albinger ve Freeman, 2000).

Kavramın ölçüm geleneğinde ilk araştırmalar örgütsel çekiciliği tek boyutlu bir tutum olarak ele almıştır. Highhouse, Lievens ve Sinar (2003), 305 lisans öğrencisinden oluşan bir örnekleme beş tanınmış şirketin işe alım materyallerini değerlendirmiş ve o güne kadar tek bir yapı altında toplanan maddelerin genel çekicilik, algılanan prestij ve davranışsal niyet olmak üzere üç ayrı bileşene ayrıldığını göstermiştir. Türkiye örnekleminde Güler ve Basım, güvenlik alanındaki bir kamu yükseköğretim kurumuna başvuran 539 aday üzerinde yürüttükleri yapısal eşitlik modeli çalışmasında, örgütsel çekiciliğin katılma niyeti üzerindeki yordayıcı etkisini kurumsal itibarının üzerinde bulmuştur (Güler ve Basım, 2015). İkinci ölçüm geleneği, çekiciliği örgütün sunduğu fayda türleri üzerinden açıklamaktadır. Ambler ve Barrow işveren markasını işlevsel, ekonomik ve psikolojik faydaların birleşimi olarak tanımlamıştır. Daha sonra yapılan ölçek geliştirme çalışmalarında yine söz konusu üç grup temel alınmıştır (Ambler ve Barrow, 1996). Berthon, Ewing ve Hah mevcut üçlüyü genişleterek 25 maddeli EmpAt ölçeğini geliştirmiş ve ilgi değeri, sosyal değer, ekonomik değer, gelişim değeri ile uygulama değeri olmak üzere beş boyut belirlemiştir. Ölçeğin orijinal çalışmadaki iç tutarlılık katsayısı .96 düzeyinde raporlanmıştır. Türkiye ve Kuzey Kıbrıs örneklemlerinde ölçeği uygulayan Alınacak ve arkadaşları .91 düzeyinde bir katsayı elde etmiş ve boyut yapısının kültürel bağlama göre kısmi farklılaşma gösterdiğini bildirmiştir. Lievens ve Highhouse ise faydaları araçsal ve sembolik olarak ikiye ayırarak ölçüm literatürüne üçüncü bir eksen kazandırmış ve araçsal özelliklerin işin somut niteliklerine, sembolik özelliklerin ise örgüte atfedilen kişilik izlenimlerine karşılık geldiğini göstermiştir (Berthon vd., 2005; Alınacak vd., 2014). Turban ve Keon ise çekiciliği etkileşimci bir bakışla ele alarak örgüt özelliklerine verilen tepkinin bireysel farklılıklara göre değiştiğini göstermiştir (Turban ve Keon, 1993).

Ölçüm geleneklerinin çeşitliliği, İSG performansının söz konusu araçlar içinde nereye düştüğü sorusunu doğurmaktadır. EmpAt ölçeğinin beş boyutu içinde güvenli çalışma ortamına doğrudan karşılık gelen bir boyut bulunmamaktadır (Berthon vd., 2005). Ölçek, ilgi çekici görevler, iş arkadaşlarıyla ilişkiler, ücret düzeyi, kariyer basamağı ve öğrenilen bilginin aktarımı ekseninde kurulmuştur. Highhouse ve arkadaşlarının üç bileşenli ölçeği çekiciliğin kaynağını sorgulamadan yalnızca düzeyini ölçmektedir (Highhouse vd., 2003). Vietnam örnekleminde 937 çalışan üzerinde yürütülen bir çalışma, klasik dört boyuta beşinci bir boyut olarak güvenlik değerini eklemiş ve söz konusu boyutun çalışan performansı ile anlamlı ilişkisini raporlamıştır (Nguyen ve Nguyen, 2022). Tablo 1, örgütsel çekicilik ölçüm araçlarının temel özelliklerini ve her birinin İSG içeriği açısından konumunu göstermektedir.

**Tablo 1.** Örgütsel çekicilik ve işveren çekiciliği ölçüm araçlarının karşılaştırması

| Ölçek geliştirici                                                          | ve | Boyut yapısı                                                                                  | Madde sayısı     | Doğrulama örneklemleri                                         | İç tutarlılık          | İSG içeriği                                                                   |
|----------------------------------------------------------------------------|----|-----------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|----------------------------------------------------------------|------------------------|-------------------------------------------------------------------------------|
| Örgütsel çekicilik ölçeği<br>Highhouse, Lievens ve Sinar (2003)            |    | Genel çekicilik, algılanan prestij, davranışsal niyet                                         | 15               | 305 lisans öğrencisi (ABD); beş şirketin işe alım materyali    | Bileşenler ayrılmıştır | Yok; çekiciliğin düzeyi ölçülür, kaynağı sorgulanmaz                          |
| Araçsal-sembolik çerçeve<br>Lievens ve Highhouse (2003)                    |    | Araçsal özellikler (işin somut nitelikleri) ve sembolik özellikler (örgüte atfedilen kişilik) | Değişir          | Belçika bankacılık sektöründe öğrenci ve çalışan örneklemeleri | Boyut bazında          | Araçsal boyut altında çalışma koşulları yer alır; güvenlik ayrıca tanımlanmaz |
| EmpAt ölçeği<br>Berthon, Ewing ve Hah (2005)                               |    | İlgi değeri, sosyal değer, ekonomik değer, gelişim değeri, uygulama değeri                    | 25               | Avustralya'da son sınıf öğrencileri                            | .96                    | Yok; beş boyutun hiçbirisi fiziksel çalışma koşullarını kapsamaz              |
| EmpAt Türkçe-Kıbrıs uyarlaması<br>Alınışık, Alınışık, Erat ve Akçin (2014) |    | Orijinal beş boyut; faktör yapısında kısmi farklılaşma                                        | 25               | Türkiye ve Kuzey Kıbrıs örneklemelerinin karşılaştırması       | .91                    | Yok; orijinal madde havuzu korunmuştur                                        |
| Genişletilmiş işveren çekiciliği modeli<br>Nguyen ve Nguyen (2022)         |    | Sosyal, gelişim, uygulama, ekonomik ve güvenlik değeri                                        | Beş boyutlu yapı | Vietnam'da 37 işletmeden 937 çalışan; PLS-SEM                  | Yapı bazında           | Var; güvenlik değeri beşinci bağımsız boyut olarak modellenmiştir             |

Not: İç tutarlılık sütunu, ilgili ölçeğin geliştirme veya uyarlama çalışmasında raporlanan Cronbach alfa katsayısını verir; katsayı raporlanmayan çalışmalarda güvenilirlik bulgusunun niteliği belirtilmiştir. Son satır, güvenlik boyutunu bağımsız bir yapı olarak modelleyen tek ölçüm girişimini göstermektedir.

Kavramı açıklayan üç kuramsal çerçeveden ilki sinyal kuramı olarak kabul edilmektedir. Spence'in modeli, piyasadaki tarafların birbirinin niteliği hakkında eksik bilgiye sahip olduğu durumlarda gözlemlenebilir göstergelerin bilgi taşıma işlevi üstlendiğini ortaya koymaktadır (Spence, 1973). Kuramın çekirdek koşulu ayırt edici maliyettir ve bir gösterge, yüksek nitelikli tarafın düşük nitelikli tarafa kıyasla daha ucuza elde edebildiği ölçüde güvenilir bilgi taşımaktadır. Connelly ve arkadaşları, yönetim yazınındaki sinyal uygulamalarının çoğunun maliyet koşulunu ihmal ettiğini ve göstergeyi salt bir iletişim aracı olarak ele aldığını saptamıştır (Connelly vd., 2011). Bangerter ve arkadaşları personel seçimini karşılıklı bir sinyalleşme oyunu olarak modelleyerek adayın da örgütün de eş zamanlı olarak sinyal gönderdiği ve karşı tarafın sinyalini yorumladığı bir çerçeve önermiştir (Bangerter vd., 2012).

İkinci kuramsal çerçeve kişi-örgüt uyumudur. Kristof, uyumun iki şekilde olabileceğini belirtmektedir. Tamamlayıcı uyum, bireyin örgütte olmayan bir özelliği getirmesi anlamına gelmektedir. Benzeşimsel uyum ise bireyin değerleri ile örgütün değerlerinin örtüşmesi anlamına gelmektedir (Kristof, 1996). Kristof-Brown, Zimmerman ve Johnson'ın 172 çalışmayı kapsayan meta-analizi, kişi-örgüt uyumu ile örgütsel çekicilik arasında .46 düzeyinde düzeltilmiş korelasyon raporlamıştır. Güvenlik önceliği değer setinin bir bileşeni olarak ele alındığında uyum mekanizmasının doğrudan işleyebileceği bir alan açılmaktadır. Fruhen, Weis ve Flin 179 katılımcı üzerinde yürüttükleri çalışmada, güvenlik odaklı iş ilanlarının yüksek güvenlik tutumuna sahip bireyler tarafından daha çekici bulunduğunu ve aynı bireylerin iş odaklı ilanları reddettiğini bulmuştur (Kristof-Brown vd., 2005; Fruhen vd., 2015).

Üçüncü çerçeve sosyal kimlik kuramı olarak değerlendirilmektedir. Tajfel ve Turner, grup üyeliğinin bireyin benlik değeri için bir kaynak oluşturduğunu ileri sürmüştür (Tajfel ve Turner, 1979). Ashforth ve Mael söz konusu önermeyi örgütsel bağlama taşımıştır (Ashforth ve Mael, 1989). Bireyler, üyesi oldukları örgütün toplumsal itibarını benlik tanımlarının bir parçası olarak içselleştirmektedir. Highhouse, Thornbury ve Little söz konusu içselleştirmenin iki ayrı güdüyle işlediğini göstermiştir ve belirtilen güdüler sosyal uyum kaygısı ile değer ifadesi kaygısı olarak ifade edilmektedir. Sosyal uyum kaygısı yüksek bir birey, örgütün dışarıdan nasıl görüldüğüne dikkat etmektedir. Değer ifadesi kaygısı yüksek bir birey ise örgütün temsil ettiği değerler ile kendi değerleri arasındaki örtüşmeye duyarlıdır. Greening ve Turban, kurumsal sosyal performansı yüksek firmaların nitelikli işgücü çekmede avantaj sağladığını ve belirtilen avantajın hem itibar hem de sinyal kanallarından işlediğini raporlamıştır (Highhouse vd., 2007; Greening ve Turban, 2000).

İşveren markası yazını belirtilen üç kuramsal çerçeveyi 2000'li yıllardan itibaren sistematik biçimde kullanmıştır. Backhaus ve Tikoo'ya göre işveren markası iki şekilde etki göstermektedir. Marka çağrışımları işveren imajını

biçimlendirmekte, marka sadakati ise çalışan üretkenliğini artırmaktadır (Backhaus ve Tikoo, 2004). Mevcut model, adaylar örgütü düşündüğünde akıllarına gelenlerin, örgütü ne kadar çekici bulacaklarını etkilediğini belirtmektedir. Lievens ve Slaughter'ın yaptığı çalışma, işveren imajı araştırmalarında genelde sembolik özelliklerin ve iletişim yollarının öne çıktığını, işyerindeki çalışma koşullarının ise çoğu zaman geri planda kaldığını ortaya koymuştur (Lievens ve Slaughter, 2016). Kurumsal sosyal sorumluluk alanı söz konusu ihmalden görece muaf kalmış ve Paruzel ve arkadaşlarının 143 çalışma ve 89.396 katılımcıyı kapsayan meta-analizi, algılanan sosyal sorumluluk ile örgütsel çekicilik arasında orta ile büyük arası etki büyüklükleri raporlamıştır. Sosyal sorumluluğun çevresel ve toplumsal boyutları yoğun biçimde çalışılırken çalışan sağlığı boyutu aynı ilgiyi görmemektedir (Paruzel vd., 2021).

Belirtilen asimetrisinin üç kaynağı ayırt edilebilmektedir. Birincisi disiplinler ayrışmadır ve İSG araştırmaları güvenlik bilimi ve ergonomi dergilerinde, işveren markası araştırmaları ise yönetim ve pazarlama dergilerinde yürütülmüş ve iki alan arasında atıf akışı sınırlı kalmıştır. İkincisi ölçüm araçlarının yapısıdır ve yaygın kullanılan çekicilik ölçekleri güvenlik içeriği taşımadığı için belirtilen boyut ampirik olarak test edilememiştir. Üçüncüsü örneklem tercihidir ve işe alım araştırmalarının büyük çoğunluğu üniversite öğrencileri ve beyaz yakalı adaylar üzerinde yürütülmüş ve fiziksel risk maruziyetinin yüksek olduğu meslek gruplarına yönelen adaylar kapsam dışında kalmıştır. Uggerslev, Fassina ve Kraichy'nin 232 çalışmayı yedi yordayıcı kategorisinde toplayan meta-analizi, aday çekiciliğinin en güçlü yordayıcılarını algılanan iş ve örgüt uyumu olarak saptamış ve iş özellikleri ile örgüt özelliklerini ayrı ayrı ele almasına karşın çalışma ortamının güvenliğini bağımsız bir yordayıcı olarak listelememiştir (Uggerslev vd., 2012). Aynı boşluk meslek düzeyinde de sürmektedir ve Gilch'in 153 yazılım ve makine mühendisiyle yürüttüğü çalışma, meslek temelli uyumun işveren çekiciliğiyle ilişkisinin meslek gruplarına göre değiştiğini bulmuş ve uyumun içeriğinde çalışma koşullarının güvenliğini ele almamıştır (Gilch, 2022).

### **3. İş Sağlığı ve Güvenliği Performansının Sinyal Niteliği**

Griffin ve Neal, güvenlik iklimini güvenlik bilgisi ve güvenlik motivasyonu aracılığıyla güvenlik davranışına bağlayan bir çerçeve önermiş ve güvenlik davranışını uyum ve katılım olarak iki bileşene ayırmıştır (Griffin ve Neal, 2000). Uyum bileşeni kuralların izlenmesini, katılım bileşeni ise gönüllü güvenlik davranışlarını kapsamaktadır. Zohar ve Luria çok düzeyli bir model geliştirerek örgüt düzeyindeki güvenlik politikalarının grup düzeyindeki uygulamalar aracılığıyla çalışan algısına ulaştığını göstermiş ve iki düzey arasındaki tutarlılığın iklim gücünü belirlediğini ortaya koymuştur (Zohar ve Luria, 2005). Neal ve Griffin, boylamsal bir tasarımla grup düzeyindeki güvenlik ikliminin sonraki dönemlerdeki güvenlik motivasyonunu yordadığını göstermiştir (Neal ve Griffin, 2006). Üç çalışmanın birlikte kurduğu kanıt zinciri, güvenlik ikliminin

nedensel bir öncül olarak işlediğini desteklemektedir. Alanın yüz yıllık birikimini değerlendiren Hofmann, Burke ve Zohar (2017), İSG araştırmalarının üç evre geçirdiğini saptamıştır ve belirtilen evreler temel koruma önlemlerinin geliştirilmesi, iş analizine dayalı risk yönetimi ve çok düzeyli bir işyeri güvenliği ile risk perspektifi olarak sıralanmaktadır. Üçüncü evre güvenliği örgütsel süreçlerin bir çıktısı olarak modellemekte ve performansı insan kaynakları uygulamalarının, liderlik biçimlerinin ve iş tasarımı kararlarının bir fonksiyonu hâline getirmektedir. Clarke'ın meta-analizi güvenlik iklimi ile güvenlik performansı arasındaki bağlantıyı incelemiştir. Clarke, güvenlik ikliminin güvenlik katılımı ile olan ilişkisinin, güvenlik uyumuna göre daha güçlü olduğunu bulmuştur (Clarke, 2006). Burke ve arkadaşlarının 95 yarı-deneysel çalışmayı ve 20.991 katılımcıyı kapsayan meta-analizi, eğitim yöntemi katılımcı hâle geldikçe bilgi kazanımının arttığını ve kaza ve yaralanma sayılarının ise düştüğünü göstermiştir (Burke vd., 2006).

İnsan kaynakları yönetimi ile çalışan refahı arasındaki ilişkiyi ele alan yazın, tartışmaya üçüncü bir eksen eklemektedir. Guest'in analitik çerçevesi, insan kaynakları uygulamalarının performansa yönelen kolu ile çalışan refahına yönelen kolu arasında bir gerilim bulunduğunu ortaya koymaktadır. Birçok model söz konusu gerilimi dikkate almamaktadır (Guest, 2017). Çerçeve, refahı sonuç değişkeni olarak merkeze alan bir uygulama seti önermekte ve fiziksel çalışma koşullarını bu setin bileşenlerinden biri olarak tanımlamaktadır. Peccei ve Van De Voorde, alanın birikimini gözden geçirerek karşılıklı fayda modeli ile çatışan çıkarlar modeli arasındaki ayrımı netleştirmiş ve uygulamaların hangi koşullarda her iki tarafa da fayda ürettiğini sorgulamıştır (Peccei ve Van De Voorde, 2019). Güvenliğe yapılan yatırımda iki taraf da kazanç elde etmektedir. Kaza maliyetlerinin düşmesi işveren lehine sonuç doğurmaktadır. Çalışan ise fiziksel bütünlüğünü korumakta ve ilgili durumdan yarar görmektedir. Vredenburg tarafından yapılan bir araştırma, proaktif işe alım ile ödül sistemlerinin yaralanma oranlarını düşürdüğünü ortaya koymaktadır (Vredenburg, 2002).

İSG işlevi uzun süre mevzuatta tanımlanan asgari yükümlülüklerin yerine getirilmesi ve denetim yaptırımlarından kaçınılması ekseninde tanımlanmıştır. Söz konusu yaklaşımın kurumsal mantığı, Meyer ve Rowan'ın betimlediği türden bir meşruiyet arayışıdır. Örgüt, çevresinin beklediği yapıları benimseyerek meşruiyet kazanmakta ve söz konusu yapıların günlük işleyişle bağımlı gevşek tutabilmektedir (Meyer ve Rowan, 1977). Ayrışma, iş sağlığı ve güvenliğinde yazılı kuralları ile sahada yapılan işler birbirine uymadığında ortaya çıkmaktadır. Bromley ve Powell, ayrışmanın klasik biçiminin yanına ikinci bir biçim eklemiş ve politika ile uygulama arasındaki kopukluk yerini, uygulama ile sonuç arasındaki kopukluğa bırakmıştır (Bromley ve Powell, 2012). ESENER 2024 araştırması Avrupa'da 41.458 işletmeyle yapılmıştır. İşletmelerin yüzde 87'si İSG yönetiminin başlıca gerekçesi olarak yasal yükümlülüklerle uyumu

göstermiş, yaklaşık yüzde 80'i iş müfettişliği yaptırımlarından kaçınmayı belirtmiştir (EU-OSHA, 2025). Uyum odaklı mantığın stratejik bir mantığa dönüşmesi, İSG performansının ölçülebilir ve karşılaştırılabilir hâle gelmesiyle mümkün olmuştur. ISO 45001 standardının 2018 yılında yayımlanması mevcut dönüşümün kurumsal kilometre taşıdır ve standart, İSG yönetimini kalite ve çevre yönetim sistemleriyle aynı yüksek düzeyli yapıya oturtarak üst yönetim sorumluluğunu ve çalışan katılımını zorunlu bileşenler hâline getirmiştir (ISO, 2018). Belgelendirme hacmi hızla büyümüşür ve 2019 yılı sonunda dünya genelinde 38.654 olan belge sayısı, ISO Araştırması'nın 2024 verilerine göre 542.527'ye ulaşmıştır. Aynı veri seti belgelendirme istatistiklerinin kırılğanlığını da göstermektedir ve 2023 araştırmasında Çin'in veri sağlamaması nedeniyle rakam 185.166 olarak raporlanmış olup ertesi yıl katılımın normale dönmesiyle üç kat artış görülmüştür (ISO, 2025).

Küresel Raporlama Girişimi'nin 2018 yılında yayımladığı GRI 403 standardı, İSG raporlamasını yönetim sistemi bileşenleri, tehlike tanımlama süreçleri, çalışan katılımı mekanizmaları ve nicel performans göstergeleri olmak üzere dört başlık altında yapılandırmıştır. Standart, kaza sıklık ve ağırlık oranlarının çalışılan saat esasına göre ve tanımlı bir yöntemle hesaplanmasını zorunlu kılmaktadır. Çevresel, sosyal ve yönetim raporlamasının yatırımcı talebiyle yaygınlaşması, İSG göstergelerini sermaye piyasası aktörlerinin de izlediği bir veri seti hâline getirmiştir (GRI, 2018).

Göstergelerin verdiği sinyal her zaman aynı güçte olmamaktadır. Farklılığın kaynağı, sinyal kuramının gözlemlenebilirlik ve ayırt edici maliyet koşullarıdır (Connelly vd., 2011). Bir göstergenin verdiği bilgi, iki ayrı özelliğe bağlı olmaktadır ve söz konusu özellikler adayın göstergenin doğru olup olmadığını başka kaynaklarla kontrol edebilmesi ile samimiyetsiz bir örgütün aynı göstergeyi üretmek için katlanmak zorunda kaldığı maliyet olarak sıralanmaktadır. Kariyer sayfasında yer alan güvenlik söylemi her iki özellik açısından zayıftır ve metin yazımı ucuz olup içeriği doğrulanamamaktadır. Bağımsız denetime dayalı kaza oranları ise her iki özellik açısından güçlüdür ve oranın düşük tutulması gerçek yatırım gerektirmekte olup rakam kamusal kayıtlarda görünmektedir. Aradaki göstergeler ikisinden birini karşılayıp diğerini karşılamamaktadır.

Çalışan yorum platformlarındaki değerlendirmeler örgüt açısından maliyetsizdir ve içerik örgütün denetiminde olmadığı için doğrulanabilirliği yüksek bulunmaktadır. Belgelendirme ise ters yönde konumlanmaktadır; elde edilmesi maliyetli olmakla birlikte denetim kapsamının ve saha bulgularının ayrıntısı dışarıya açılmamaktadır. Tablo 2, başlıca İSG göstergelerini mevcut iki eksenle sınıflandırmakta ve her göstergenin adaya hangi kanaldan ulaştığını göstermektedir.

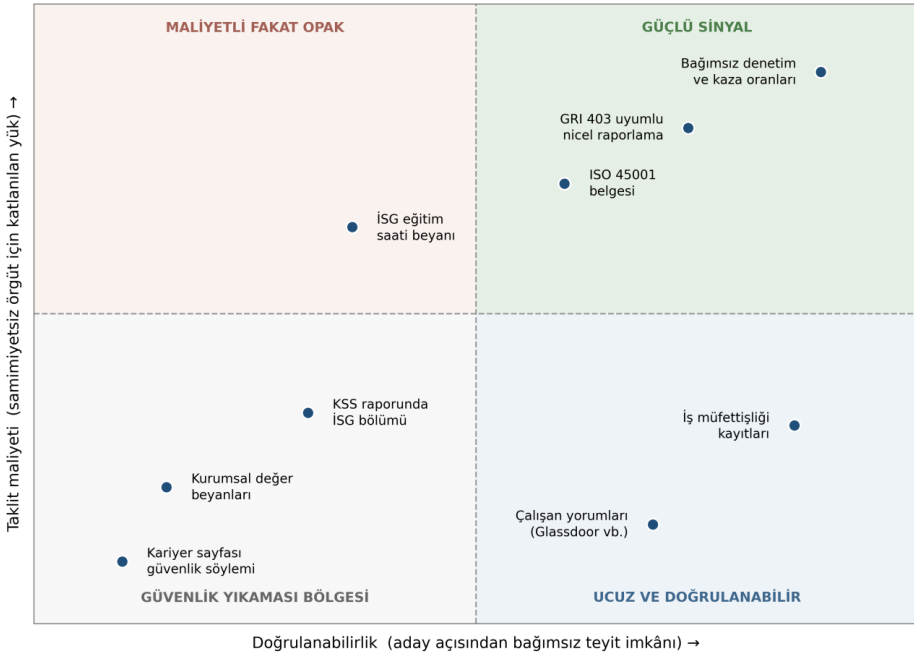
**Tablo 2.** İSG göstergelerinin sinyal niteliği ve adaya ulaşma kanalları

| Gösterge                                                  | Doğrula-<br>na-<br>bilirlik | Taklit<br>maliyeti            | Adaya ulaşma<br>kanalı                                                           | Sinyal zafiyetinin<br>kaynağı                                                                                   |
|-----------------------------------------------------------|-----------------------------|-------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Bağımsız denetime dayalı kaza sıklık ve ağırlık oranı     | Yüksek                      | Yüksek                        | Sürdürülebilirlik raporu, kamu kayıtları, sektör dernekleri                      | Taşeron ve geçici çalışanların kapsam dışı bırakılması; hesaplama tabanının belirtilmemesi                      |
| GRI 403 uyumlu nicel raporlama                            | Yüksek                      | Yüksek                        | Kurumsal raporlama platformları, yatırımcı ilişkileri sayfaları                  | Standardın seçmeli maddelerinden yalnızca olumlu olanların raporlanması                                         |
| ISO 45001 belgesi                                         | Orta                        | Orta–yüksek                   | Kurumsal internet sitesi, ihale dosyaları, belgelendirme kuruluşu veri tabanları | Belge varlığının çıktı performansıya bağının kurulamaması; belgelendirme hacminin idari nedenlerle dalgalanması |
| İş müfettişliği denetim kayıtları                         | Yüksek                      | Düşük (örgüt için maliyetsiz) | Kamu kurumlarının açık veri kanalları, basın                                     | Kayıtların kişi veya işyeri düzeyinde erişime açık olmaması                                                     |
| Çalışan yorum platformlarındaki güvenlik değerlendirme ri | Orta–yüksek                 | Düşük (örgüt için maliyetsiz) | Glassdoor, Kariyer.net ve benzeri platformlar; sektörel sosyal medya grupları    | Örneklem yanlılığı; yorum yazma eğiliminin uç deneyimlerde yoğunlaşması                                         |
| İSG eğitim saati ve tatbikat sayısı beyanı                | Düşük                       | Orta                          | Kurumsal sorumluluk raporu, işe alım sunumları                                   | Girdi göstergesi olması; harcanan saatin çıktı performansına dönüşüp dönüşmediğinin ölçülememesi                |
| Kurumsal sosyal sorumluluk raporunda İSG bölümü           | Düşük–orta                  | Düşük                         | Kurumsal internet sitesi                                                         | Seçici açıklama; olumsuz göstergelerin anlatı içinde eritilmesi                                                 |

| Gösterge                                                 | Doğrula-<br>na-<br>bilirlik | Taklit<br>maliyeti | Adaya<br>ulaşma<br>kanalı              | Sinyal<br>zafiyetinin<br>kaynağı                                            |
|----------------------------------------------------------|-----------------------------|--------------------|----------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------|
| Kariyer sayfasındaki güvenlik söylemi ve değer beyanları | Düşük                       | Düşük              | İşe alım sayfaları, iş ilanı metinleri | Metin üretiminin maliyetsiz olması; içeriğin bağımsız teyide kapalı kalması |

Not: Doğrulanabilirlik, adayın göstergeyi örgütten bağımsız bir kaynaktan teyit edebilme imkânını ifade eder. Taklit maliyeti, gerçek güvenlik performansı olmayan bir örgütün aynı göstergeyi üretmek için katlanması gereken yükü gösterir. Sinyal kuramının ayırt edici maliyet koşulu, yalnızca her iki sütunun da yüksek olduğu göstergelerde tam olarak karşılanır.

Göstergelerin iki ekseninde konumlanması, sinyal kuramının ayırt edici maliyet koşulunun görsel bir ifadesini mümkün kılar. Şekil 2, dokuz İSG göstergesini doğrulanabilirlik ve taklit maliyeti düzleminde yerleştirmektedir. Sağ üst çeyrekte yer alan göstergeler hem maliyetli hem doğrulanabilir olduklarından güvenilir sinyal işlevi görür; bağımsız denetime dayalı kaza oranları ve GRI 403 uyumlu nicel raporlama bu çeyrektedir. Sol alt çeyrek, düşük maliyetli ve doğrulanamaz göstergeleri barındırır; kariyer sayfası söylemi ve kurumsal değer beyanları burada konumlanır ve güvenlik yıkaması riskinin yoğunlaştığı alanı oluşturur. Sağ alt çeyrekteki göstergeler örgüt için maliyetsiz olmakla birlikte yüksek doğrulanabilirlik taşır; çalışan yorumları ve iş müfettişliği kayıtları örgütün kontrolü dışında üretildikleri için bu konumdadır. Sol üst çeyrek, örgütün gerçek kaynak ayırdığı ve dışarıdan görünmeyen faaliyetleri temsil eder; iç eğitim programları çoğu zaman burada kalır. Yönetmelik açıdan bu haritanın sunduğu çıkarım, sol üst çeyrekteki yatırımların sağ üst çeyreğe taşınmasının ek yatırım gerektirmeden sinyal değeri üretmesidir. Haritanın altında yatan mantık, Spence'in ayrıştırıcı denge kavramıdır: göstergenin bilgi taşıyabilmesi, onu üretmenin maliyetinin taraflar arasında farklılaşmasına bağlıdır (Spence, 1973).



**Şekil 2.** İSG göstergelerinin doğrulanabilirlik ve taklit maliyeti düzlemindeki konumu

Güvenlik yıkaması kavramı, çevre alanındaki yeşil yıkama tartışmasından türetilmiştir. Delmas ve Burbano'nun incelemesi yeşil yıkamayı, zayıf çevresel performans ile bu performansa ilişkin olumlu iletişimin bir arada bulunması olarak tanımlamaktadır. Delmas ve Burbano olgunun nedenlerini üç düzeyde incelemektedir ve belirtilen düzeyler örgüt içi güdüler, örgütler arası baskılar ve bireysel psikolojik eğilimler olarak sıralanmaktadır (Delmas ve Burbano, 2011). Lyon ve Montgomery kavramın kapsamını genişleterek seçici açıklama, sembolik taahhüt ve belirsiz dil kullanımını da olgunun biçimleri arasına katmıştır. İSG alanına taşındığında olgu belirgin bir görünüm kazanmaktadır ve örgüt, kaza oranlarını raporlamadan güvenlik kültürüne bağlılığını ilan etmekte, taşeron çalışanların kazalarını kendi istatistiklerinin dışında tutmakta veya ramak kala bildirimlerinin artışı performans iyileşmesi olarak sunmaktadır. Uygulamaların ortak özelliği, doğrulanabilirliği düşük göstergelerle yüksek göstergelerin yerini doldurmaya çalışmasıdır ve adayın çoğu zaman ikisini ayırt edecek bilgisi bulunmamaktadır (Lyon ve Montgomery, 2015).

Sembolik uyumun ampirik izi resmî istatistiklerin kendisinde görülmektedir. ESENER 2024'te işletmelerin dörtte biri hiçbir psikososyal risk faktörü bulunmadığını beyan etmiş ve psikososyal risk önlemlerinin tasarımına çalışan katılımı 2019'daki yüzde 61 düzeyinden yüzde 55'e gerilemiştir (EU-OSHA, 2025). Beyan edilen risk yokluğu, riskin gerçekten bulunmamasından çok tanımlama ve ölçme kapasitesinin sınırlılığına işaret etmektedir. Türkiye verilerinde aynı örüntü meslek hastalıklarında keskinleşmektedir ve 2023 yılında

yalnızca 946 vaka kayda geçmiş olup meslek hastalığına bağlı ölüm bildirilmemiş ve 2009-2023 döneminin on beş yılının dokuzunda ilgili sayı sıfır kalmıştır (SGK, 2024). ILO'nun küresel oranları 22 milyonluk sigortalı nüfusa uygulandığında beklenen vaka sayısı yüz bin mertebesine çıkmaktadır ve arada yüz katı aşan bir fark bulunmaktadır. Tespit ve bildirim kapasitesindeki söz konusu boşluk, resmî göstergelerin sinyal değerini doğrudan aşındırmaktadır ve bir göstergenin düşük olması, olgunun düşüklüğünden ya da ölçüm sisteminin olguyu yakalayamamasından kaynaklanabilmekte olup aday ikisini ayırt edememektedir (Akbaş, 2025). Türkiye'de göstergenin kapsamı ayrı bir sınır çizmektedir. Sosyal Güvenlik Kurumu istatistikleri 5510 sayılı Kanunun 4A ve 4B kapsamındaki sigortalıları içermektedir ve kayıt dışı çalışanlar seride görünmemektedir. Kendi adına çalışanları kapsayan 4B kategorisinin ağırlığı ihmal edilebilir düzeydedir ve belirtilen grubun ayrı yayımlandığı ilk yıl olan 2017'de 213 iş kazası ve 3 ölüm, 2023'te ise 254 iş kazası ve 6 ölüm kaydedilmiştir. Seri fiilen ücretli çalışanların verisi olarak değerlendirilmektedir (SGK, 2024).

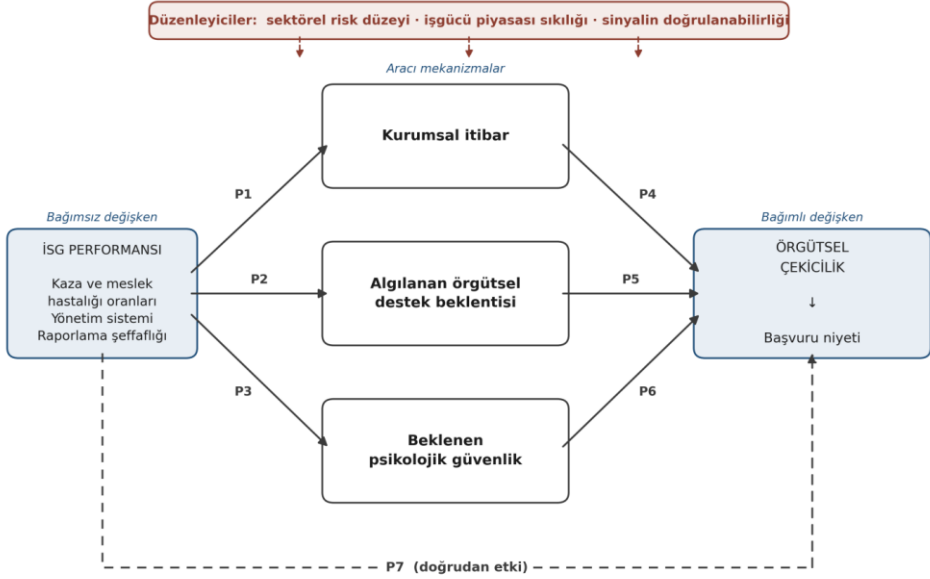
Göstergelerin karşılaştırılabilirliği ulusal düzenleyici rejime göre değişmektedir. Avrupa Birliği içinde 2023 yılında yüz bin çalışan başına ölümlü kaza sayısı Hollanda, Almanya ve Yunanistan'da 1,00'in altında kalırken Avusturya, Letonya, Kıbrıs, Bulgaristan ve Fransa'da 3,00'ün üzerine çıkmış olup en yüksek oran 3,60 ile Fransa'da kaydedilmiştir. Fransa'nın mevcut konumu gerçek bir performans farkından çok bildirim sisteminin yapısından kaynaklanmaktadır ve ülke, işle ilişkili olayları esas alan ve nedeni işe bağlı olan kazalar ile yalnızca işyerinde meydana gelen kazaları çoğu zaman ayırmayan bir kayıt yöntemi kullanmaktadır (Eurostat, 2025).

Sinyal güvenilirliği sorununun kısmi çözümü, üçüncü taraf doğrulamasının devreye girmesidir. Bağımsız belgelendirme kuruluşlarının denetimi, iş müfettişliği kayıtlarının kamuya açılması ve çalışan yorum platformlarının yaygınlaşması, örgütün kontrolü dışındaki bilgi kanallarını çoğaltmaktadır. Van Hoyer ve Lievens, Belçika Savunma Bakanlığı'nın hedef kitlesindeki 612 potansiyel aday üzerinde bir çalışma yürütmüştür. Söz konusu çalışmada, işe alım sürecinin erken evresinde ağızdan ağıza edinilen olumlu istihdam bilgisinin hem örgütsel çekicilik algısıyla hem de fiilî başvuru kararıyla ilişkili olduğu bulunmuştur. İlişki, adayın diğer işe alım kanallarına maruziyetinden bağımsız biçimde sürmüştür. Örgüt için söz konusu olgu bir dengesizlik yaratmaktadır. Olumlu sinyal üretmenin maliyeti yüksek, olumsuz sinyalin yayılması ise hızlıdır. Ölümlü bir kazanın haber değeri ile on yıllık kazasız çalışmanın haber değeri arasındaki fark, söz konusu dengesizliğin somut ifadesidir (Van Hoyer ve Lievens, 2009).

#### **4. İlişkinin Mekanizmaları ve Ampirik Bulgular**

Sinyal kuramı göstergenin aday tarafından alındığını ifade etmektedir ve göstergenin çekicilik yargısına dönüşmesi için araya bir yorumlama süreci

girmektedir. Jones, Willness ve Madey (2014) kurumsal sosyal performans alanında belirtilen süreci üç ayrı mekanizma üzerinden modellemiş ve iş fuarlarına katılan 171 iş arayan ile bir alan çalışması ile deneysel bir tasarım yürütmüştür. Üç mekanizma beklenen gurur, algılanan değer uyumu ve çalışanlara yönelik muamele beklentisi olarak tanımlanmaktadır. Topluma ve çevreye yönelik uygulamalara ilişkin algılar, örgütsel çekiciliği iş teklifi beklentisi gibi rakip değişkenlerin ötesinde yordamıştır. Üç mekanizmanın da aracılık işlevi doğrulanmıştır. Şekil 1, uyarılamanın sonucunda ortaya çıkan kavramsal modeli ve modelin içerdiği yedi önermeyi göstermektedir.



**Şekil 1.** İSG performansından örgütsel çekiciliğe uzanan kavramsal model

Modeldeki ilk aracı mekanizma kurumsal itibardır. Fombrun ve Shanley, itibarı paydaşların bir şirket hakkında aldığı sinyalleri değerlendirerek vardıkları ortak bir görüş olarak tanımlamıştır. Piyasa sinyalleri, muhasebe sinyalleri ve kurumsal stratejiye dair sinyallerin itibar sıralamalarını etkilediğini belirtmişlerdir (Fombrun ve Shanley, 1990). İSG performansı mevcut sinyal setine iki kanaldan girmektedir: olumsuz olaylar medya görünürlüğü aracılığıyla, olumlu performans ise kurumsal raporlama aracılığıyla. Ölümlü kazaların itibar üzerindeki etkisi asimetrik olup tek bir olay yıllarca süren birikimli algıyı geri çevirebilmektedir. Türkiye'de 2014'te Soma'da 301, aynı yıl Ermenek'te 18 ve Mecidiyeköy'de 10, 2016'da Şirvan'da 16, 2022'de Amasra'da 43 işçinin yaşamını yitirdiği olaylar söz konusu asimetrisinin ölçeğini göstermektedir (Akbaş, 2025). Güler ve Basım'ın kurumsal itibarı katılma niyeti üzerinde örgütsel çekiciliğin altında bir yordayıcı olarak bulması, itibarın aracı bir konumda durduğuna işaret etmektedir (Güler ve Basım, 2015).

İkinci aracı mekanizma algılanan örgütsel destek beklentisidir. Eisenberger ve arkadaşları (1986), mevcut kavramı çalışanların örgütün katkılarını önemli bulduğu ve onların iyiliğini düşündüğü inancı olarak tanımlamıştır. Rhoades ve Eisenberger yetmişin üzerinde çalışmayı gözden geçirmiştir. Algılanan örgütsel desteğin başlıca öncülleri adil muamele, yönetici desteği, örgütsel ödüller ve çalışma koşulları olarak sıralanmaktadır. Çalışma koşulları başlığı doğrudan İSG uygulamalarını kapsamaktadır. Aday açısından söz konusu inanç henüz deneyime dayanmamakta ve bir beklenti biçiminde işlemektedir. Örgütün güvenlik yatırımlarına ilişkin bilgi, adayın gelecekteki muamele beklentisini biçimlendirmektedir. Beklentinin karşılanmaması durumunda ortaya çıkan sonuç güvensiz ortamla karşılaşan çalışanların uygun bir alternatif bulduklarında örgütten ayrılma eğilimi göstermesidir ve işten ayrılma tarafındaki mevcut ilişki beklenti aşamasında işleyen mekanizmanın sonradan doğrulanması niteliği taşımaktadır (Rhoades ve Eisenberger, 2002).

Üçüncü aracı mekanizma beklenen psikolojik güvenlidir. Edmondson kavramı ekip üyelerinin kişilerarası risk almanın güvenli olduğuna dair paylaşılan inancı olarak tanımlamış ve 51 çalışma ekibi üzerinde yürüttüğü araştırmada psikolojik güvenliğin öğrenme davranışını, öğrenme davranışının ise ekip performansını yordadığını göstermiştir (Edmondson, 1999). Güvenlik alanında mevcut kavram raporlama davranışıyla yakından bağlantılıdır. Ramak kala olayların bildirilmesi, hatanın cezalandırılmayacağına dair bir beklenti gerektirmektedir. Zohar'ın güvenlik iklimi araştırmalarının otuz yıllık birikimini değerlendiren gözden geçirmesi, iklimin en güçlü belirleyicisinin yönetimin güvenlik ile üretkenlik arasındaki gerilimde hangi tarafı tuttuğuna ilişkin gözlemlenen davranışlar olduğunu vurgulamaktadır (Zohar, 2010). Aday, örgütün raporlama kültürüne ilişkin bilgiyi çalışan yorumlarından ve sektör içi ağızdan ağıza iletişimden edinmektedir. Nahrgang, Morgeson ve Hofmann'ın 203 bağımsız örneklem ve 186.440 katılımcıyı kapsayan meta-analizi, risk ve tehlike maruziyetinin tükenmişliği artırdığını, destekleyici çalışma ortamının ise hem tükenmişliği azaltıp hem güvenli çalışma davranışını yükselttiğini ortaya koymuş olup sektörler arasında en tutarlı iş talebi risk maruziyeti, en tutarlı iş kaynağı destekleyici ortam olarak öne çıkmaktadır (Nahrgang vd., 2011).

Doğrudan bulgular iki kümede toplanmaktadır. Birinci küme, iş ilanı ve internet sitesi metinlerinde güvenlik vurgusunun aday tercihinin etkisini deneysel olarak incelemektedir. Fruhen, Weis ve Flin'in (2015) çalışması 179 katılımcıya iki iş ilanı sunmuş olup güvenlik tutumu yüksek bireylerin güvenlik odaklı ilanı çekici bulunduğunu, iş odaklı ilanı ise reddettiğini raporlamıştır. Aynı araştırmada engelleyici odaklılık ve kötümserlik değişkenleri çekicilik değerlendirmeleriyle anlamlı ilişki göstermemiştir. Teşvik edici odaklılık ise iki ilana dair olumlu değerlendirmeye bağlantılı bulunmuştur. Thomas, Fruhen ve Wee (2023) mevcut tasarımı genişleterek 197 katılımcıya dört kurgusal şirketin internet sayfasını değerlendirmiş ve güvenlik tutumu yüksek bireylerin güvenlik odaklı

dili kullanan şirketleri daha çekici bulduğunu doğrulamıştır. Şirket tanıtımında düşük erillik değerleri vurgulandığında etki güçlenmiştir.

İki çalışmanın ortak bulgusu, sinyalin etkisinin adayın kendi güvenlik tutumuyla koşullandığıdır. Güvenlik vurgusu, güvenliğe değer veren adayları çekmekte ve güvenliği önemsemeyenleri uzaklaştırmaktadır. Toplam aday sayısı değişmemekte, havuzun bileşimi farklılaşmaktadır. Yüksek riskli sektörler açısından belirtilen ayırım, sinyalin asıl değerini oluşturmaktadır (Fruhen vd., 2015; Thomas vd., 2023).

İkinci küme, kurumsal sosyal sorumluluğun çalışan sağlığı boyutunu diğer boyutlarla birlikte ele alan çalışmalardan oluşmaktadır. Paruzel ve arkadaşlarının (2021) meta-analizi algılanan sosyal sorumluluğun örgütsel çekicilikle ilişkisini tutum değişkenleri arasında raporlamış ve tutumlara yönelik etkilerin davranışlara yönelik etkilerden güçlü olduğunu saptamıştır. Aynı meta-analiz ilgili ilişkiyi anlamak için en çok sosyal kimlik kuramını kullanmıştır. Vietnam'da 37 şirkette 937 çalışanla yapılan bir araştırma güvenlik değerini işveren çekiciliğinin beşinci bileşeni olarak ele almış ve belirtilen bileşenin çalışanların şirkete bağlılığına etkisini göstermiştir (Nguyen ve Nguyen, 2022).

Üçüncü küme aday tarafını atlayıp mevcut çalışanlar üzerinde İSG ile bağlılık ve elde tutma arasındaki bağı ölçmekte olup sayıca en zengin küme konumundadır. Liu ve arkadaşlarının Gana elektrik sektöründe 350 çalışanla yürüttüğü kısmi en küçük kareler analizi İSG algısı ile örgütsel bağlılık arasında 0,820 düzeyinde bir yol katsayısı, bağlılık ile işten ayrılma niyeti arasında -0,640 düzeyinde bir katsayı bulmuş olup bağlılık üzerinden işleyen dolaylı etkiyi -0,53, doğrudan etkiyi -0,25 olarak raporlamıştır (Liu vd., 2019). Aracılı yol doğrudan yoldan iki kat daha güçlü çıkmıştır. İlgili bulgu, İSG'nin işten ayrılma niyetini büyük ölçüde bağlılık kanalıyla etkilediğini göstermektedir. Amponsah-Tawiah, Ntow ve Mensah Gana madencilik sektöründe 255 maden çalışanı üzerinde aynı ilişkiyi doğrulamıştır (Amponsah-Tawiah vd., 2016). Aman-Ullah ve arkadaşları Pakistan'da 300 hekim üzerinde işyeri güvenliğinden çalışanı elde tutmaya uzanan yolun iş tatmini ve çalışan sadakati üzerinden sıralı biçimde işlediğini bulmuştur (Aman-Ullah vd., 2022). Sam-Mensah ve arkadaşlarının Gana devlet üniversitelerinde 281 güvenlik personeliyle yürüttüğü çalışma ile Suárez-Albanchez ve arkadaşlarının İspanya bilişim danışmanlığı sektöründeki çalışması aynı örüntüyü düşük ve yüksek riskli iki farklı iş kolunda tekrarlamıştır (Sam-Mensah vd., 2025; Suárez-Albanchez vd., 2021).

Kiş-i-örgüt uyumunun karar aşamasındaki rolünü de ayrıca ele almak gerekmektedir. Cable ve Judge 96 aktif iş arayanı ilk iş arama faaliyetinden işe girdikten sonraki ayrılma niyetine kadar üç zaman noktasında izlemiş olup algılanan değer uyumunun iş seçme niyetini ve iş tutumlarını işin somut özelliklerinin çekiciliği kontrol edildikten sonra dahi yordadığını bulmuştur (Cable ve Judge, 1996). Algı, nesnel gerçeklikten kısmen kopmakta ve kendi

başına bir karar girdisi oluşturmaktadır. Güvenlikte söz konusu kopukluk iki türlü olmaktadır. Gerçek performansı iyi olan bir örgüt, yetersiz iletişim nedeniyle olumsuz algılanabilmektedir. Güçlü söylem üreten bir örgüt ise zayıf performansına rağmen olumlu algılanabilmektedir. Probst ve Brubaker'ın iş güvencesizliğinin güvenlik çıktıları üzerindeki etkisini kesitsel ve boylamsal olarak inceleyen çalışması, güvencesizliğin güvenlik motivasyonunu ve güvenlik bilgisini düşürdüğünü, kaza ve yaralanmaları artırdığını bulmuştur. İstihdam biçiminin güvenlik performansını etkilemesi işveren markası tartışmasının sözleşme türünü de kapsamaması gerektirmekte olup taşeronluğun ve geçici istihdamın yaygın olduğu sektörlerde bağ doğrudan gözlemlenebilir hâle gelmektedir (Probst ve Brubaker, 2001).

Üç kanalın görece ağırlığı bağlama göre değişmektedir. Kurumsal itibar kanalı örgütün kamusal görünürlüğüne yüksek olduğu durumlarda güçlenmekte olup tanınmayan bir işletme için itibar kanalı işlememekte ve sinyal doğrudan diğer iki kanaldan taşınmaktadır. Algılanan örgütsel destek beklentisi kanalı adayın önceki iş deneyiminde destek eksikliği yaşamış olması durumunda güçlenmekte olup deneyim beklentinin oluşum zeminini sağlamaktadır. Beklenen psikolojik güvenlik kanalı ise hata maliyetinin yüksek olduğu mesleklerde belirginleşmekte olup sağlık, havacılık ve enerji alanlarında çalışan adaylar için raporlama kültürüne ilişkin bilgi doğrudan meslekî bir gereklilik hâline gelmektedir. Barling, Loughlin ve Kelloway'ın güvenliğe özgü dönüşümcü liderlik modeli güvenlik iklimi üzerinden iş kazalarını açıklamaktadır. Mevcut model liderlik davranışının üçüncü kanal için temel rol oynadığını göstermektedir. Beus ve arkadaşlarının meta-analizi, güvenlik iklimi ile yaralanmalar arasındaki ilişkide iklimin öncül konumuna destek sunmakta ve yaralanmaların iklim sorunlarını yordama gücünün, iklimin yaralanmaları yordama gücünden yüksek olabileceğine dikkat çekmektedir (Barling vd., 2002; Beus vd., 2010).

Üç kümenin birlikte çizdiği tablo, ilişkinin iki ucunun ayrı ayrı doğrulandığını göstermektedir. Aday tarafında güvenlik sinyalinin çekicilik yargısını biçimlendirdiği, çalışan tarafında ise güvenlik algısının bağlılık ve elde tutma üzerinden işlediği ampirik olarak kurulmuştur. Bağlantı noktası, örgütsel destek beklentisi mekanizmasıdır. Çalışanda gözlemlenen destek algısının adayda bir beklenti biçimini alması, iki kümenin ortak kuramsal zeminini oluşturmaktadır. Tablo 3, üç kümedeki çalışmaların tasarım özelliklerini ve bulgularını karşılaştırmaktadır. Kurulmamış olan halka, doğrulanabilir bir İSG performans göstergesinin aday havuzunun büyüklüğü ve niteliği üzerindeki etkisini işletme düzeyinde ölçen çalışmadır.

**Tablo 3.** İSG ile örgütsel çekicilik ve elde tutma ilişkisini inceleyen ampirik çalışmalar

| Çalışma                          | Bağlam<br>örneklem                                                   | ve  | Tasarım                                                            | Bağımlı<br>değişken                         | Temel bulgu                                                                                                                                                    |
|----------------------------------|----------------------------------------------------------------------|-----|--------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Fruhen, Weis ve Flin (2015)      | Birleşik Krallık; katılımcı                                          | 179 | Senaryo temelli anket; güvenlik odaklı ve iş odaklı iki iş ilanı   | İlana ve örgüte yönelik çekicilik           | Güvenlik tutumu yüksek bireyler güvenlik odaklı ilanı bulmuş, iş odaklı ilanı reddetmiştir. Engelleyici odaklılık ve kötümserlik anlamlı ilişki göstermemiştir |
| Thomas, Fruhen ve Wee (2023)     | Avustralya; 197 katılımcı                                            |     | Denek içi vinyet tasarımı; dört kurgusal şirketin internet sayfası | Örgütsel çekicilik                          | Güvenlik tutumu yüksek bireyler güvenlik odaklı dili kullanan şirketleri daha çekici bulmuştur; etki, düşük erillik vurgusuyla güçlenmiştir                    |
| Jones, Willness ve Madey (2014)  | Kanada; iş fuarına katılan 171 iş arayan ve ayrı bir deney örnekleme |     | Alan çalışması ve deney                                            | Örgütsel çekicilik                          | Toplumsal ve çevresel uygulama algıları çekiciliği rakip değişkenlerin ötesinde yordamış; beklenen gurur, değer uyumu ve muamele beklentisi aracılık etmiştir  |
| Jones, Willness ve Heller (2016) | Kanada; katılımcı                                                    | 108 | Deneysel manipülasyon içeren nitel içerik çözümlemesi              | Örgütsel çekicilik ve çekicilik gerekçeleri | Değer uyumu ve muamele beklentisi mekanizmaları doğrulanmıştır. Örneklemin üçte biri etkilenmediğini bildirmiş, küçük bir kesim olumsuz yönde etkilenmiştir    |

| Çalışma                                | Bağlam ve örneklem                                     | Tasarım                                                             | Bağımlı değişken                           | Temel bulgu                                                                                                                                                 |
|----------------------------------------|--------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Nguyen ve Nguyen (2022)                | Vietnam; 37 işletmeden 937 çalışan                     | Karma yöntem; PLS-SEM                                               | Çalışan bağlılığı ve performans 1          | Güvenlik değeri işveren çekiciliğinin beşinci bileşeni olarak doğrulanmış, bağlılık üzerindeki etkisi anlamlı bulunmuştur                                   |
| Paruzel ve arkadaşları (2021)          | Meta-analiz; 143 çalışma, 89.396 katılımcı             | Schmidt–Hunter meta-analizi ve meta-analitik yapısal eşitlik modeli | Örgütsel çekicilik ve altı çalışan çıktısı | Algılanan sosyal sorumluluğun tutum değişkenleriyle ilişkisi orta ile büyük arasındadır; tutumlara yönelik etkiler davranışsal etkileri aşmaktadır          |
| Amponsah-Tawiah, Ntow ve Mensah (2016) | Gana madencilik sektörü; 255 maden çalışanı            | Kesitsel tarama                                                     | İşten ayrılma niyeti                       | İSG yönetimi ile işten ayrılma niyeti arasında negatif ilişki bulunmuştur; yüksek riskli bir sektörde ilişkinin doğrudan gözlemlendiği ilk çalışmalardandır |
| Liu ve arkadaşları (2019)              | Gana elektrik sektörü; 350 çalışan, tabakalı örnekleme | PLS-SEM aracılık modeli                                             | İşten ayrılma niyeti                       | İSG → örgütsel bağlılık yolu 0,820; bağlılık → ayrılma niyeti yolu -0,640; bağlılık üzerinden dolaylı etki -0,53, doğrudan etki -0,25 (p < 0,05)            |
| Suárez-Albanchez ve arkadaşları (2021) | İspanya bilişim danışmanlığı sektörü                   | Yapısal eşitlik modeli                                              | Örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti  | Düşük fiziksel riskli bir sektörde dahi İSG koşullarındaki iyileşmenin bağlılığı artırdığı, ayrılma niyetini düşürdüğü bulunmuştur                          |

| Çalışma                          | Bağlam ve örneklem                                     | Tasarım                 | Bağımlı değişken     | Temel bulgu                                                                                           |
|----------------------------------|--------------------------------------------------------|-------------------------|----------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Aman-Ullah ve arkadaşları (2022) | Pakistan (Azad Cammu Keşmir) sağlık sektörü; 300 hekim | PLS-SEM sıralı aracılık | Çalışanı elde tutma  | İşyeri güvenliği → iş tatmini → çalışan sadakati → elde tutma sıralı aracılık zinciri doğrulanmıştır  |
| Sam-Mensah ve arkadaşları (2025) | Gana devlet üniversiteleri; 281 güvenlik personeli     | PLS-SEM aracılık modeli | İşten ayrılma niyeti | İSG uygulamalarının ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde örgütsel bağlılığın aracı rolü doğrulanmıştır |

Not: İlk iki satır ilişkiyi aday düzeyinde doğrudan test eden çalışmalardır; toplam örneklem büyüklükleri 376'dır ve her ikisi de senaryo temelli tasarım kullanmıştır. Son beş satır mevcut çalışanlar üzerinde yürütülmüş, İSG algısının bağlılık ve elde tutma üzerindeki etkisini ölçmüştür; hepsi kesitsel ve öz bildirime dayalıdır. İki grup arasındaki boşluk, doğrulanabilir bir İSG göstergesinin aday havuzuna etkisini işletme düzeyinde ölçen çalışmanın yokluğudur.

Yazının yöntemsel değerlendirmesi dört sınırlılığı ortaya koyar. Birincisi örneklem büyüklüğünün kümeler arasında dengesiz dağılımasıdır: aday düzeyinde çekicilik yargısını test eden iki çalışma toplam 376 katılımcıya ulaşırken, çalışan düzeyindeki beş çalışma 1.500'ün üzerinde katılımcı barındırır. Kanıt yoğunluğu, kuramsal olarak asıl ilgilenilen uçtan uzakta birikmektedir. İkincisi tasarım türüdür; aday tarafındaki iki çalışma senaryo temelli vinyet kullanmış, çalışan tarafındaki beş çalışmanın hepsi kesitsel ve öz bildirime dayanmıştır. Syed-Yahya, Idris ve Noblet'in güvenlik iklimi yazınına gözden geçiren çalışması, boylamsal tasarım eksikliğini ve yordayıcı olarak güvenlik iklimine aşırı yüklenmeyi alanın iki temel açığı olarak saptamıştır (Syed-Yahya vd., 2022). Üçüncüsü bağımlı değişkenin ölçüm düzeyidir; aday tarafındaki çalışmalar beyan edilen çekicilik yargısını ölçmüş, fiilî başvuru davranışını gözlemlememiştir. Van Hove ve Lievens'in (2009) çalışması bu bağın kurulabileceğini göstermiştir; İSG alanında karşılaştırılabilir bir tasarım henüz yürütülmemiştir. Dördüncüsü sinyal türü ayrımının yapılmamasıdır; deneysel çalışmalar güvenlik söylemini manipüle etmiş, doğrulanabilir performans göstergelerinin etkisini ölçmemiştir. Kültürel kapsam açısından tablo görece dengelidir: aday tarafındaki çalışmalar Birleşik Krallık ve Avustralya, çalışan tarafındakiler Gana, Pakistan, İspanya ve Vietnam örneklerinde yürütülmüştür.

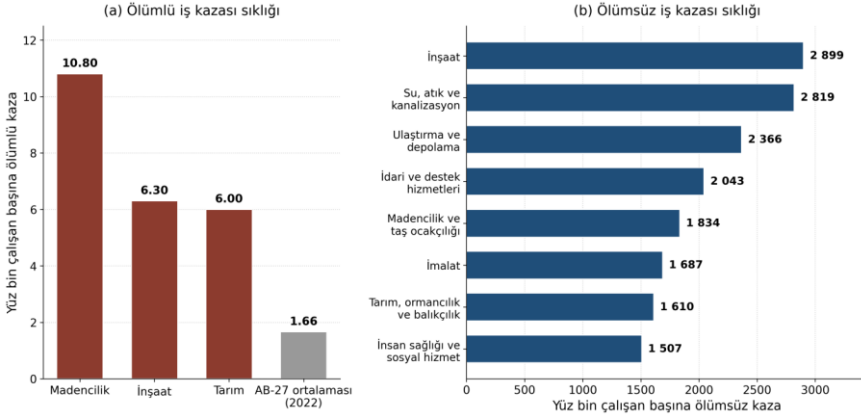
Şekil 1'deki modelin üç düzenleyici değişkeni bu sınırlılıkların bir bölümüne yanıt üretecek biçimde tanımlanmıştır. Sektörel risk düzeyi, adayın güvenlik

bilgisine atfettiği ağırlığı belirler; fiziksel risk maruziyetinin düşük olduğu bir iş için güvenlik göstergesi sınırlı bilgi taşır. İşgücü piyasası sıklığı, adayın seçim alanının genişliğini belirler; alternatif iş imkânının azaldığı koşullarda güvenlik tercihinin ücret tercihine yenik düşmesi beklenir. Sinyalin doğrulanabilirliği, göstergenin bilgi taşıma kapasitesini doğrudan koşullandırır. Jones ve arkadaşlarının 108 katılımcıyla yürüttüğü içerik çözümlemesinde örneklemin yaklaşık üçte biri kurumsal sosyal sorumluluk uygulamalarından etkilenmediğini bildirmiş, küçük bir kesim ise olumsuz yönde etkilenmiştir (Jones vd., 2016). Sinyal etkisinin evrensel olmaması, düzenleyici değişkenlerin modele dâhil edilmesini zorunlu kılar.

## 5. İlişkinin Bağlamsal Sınırları

İlişkinin bağlamsal sınırlarından ilki, sinyalin kendi zaman içindeki seyridir. Sinyal altyapısının kurumsal yayılım hızı, göstergenin ayırt edicilik değerini zamanla değiştirmektedir. ISO 45001 belgelendirmesinin dünya genelinde 2019 sonunda 38.654 olan sayısı 2021 sonunda 294.420'ye çıkmış, Fransa'da aynı iki yıl içinde belgeli kuruluş sayısı 524'ten 1.570'e yükselerek üç katına ulaşmıştır (ISO, 2025). Bir göstergenin yaygınlaşması, onu taşıyan örgütlerin ayrışma kapasitesini düşürür; belge sahibi olmak bir eşiği aşma koşuluna dönüşür ve tek başına farklılaşma üretmez. Ayrışmanın kaynağı bu noktada belgeden çıktı göstergelerine kayar. Sinyal kuramının diliyle, yaygınlaşan gösterge ayrıştırıcı dengeyi kaybeder ve yerini bir sonraki maliyetli göstergeye bırakır.

Sektörel risk düzeyi, yetenek çekme paradoksu olarak adlandırılabilir bir olgu üretir: güvenlik sinyalinin en fazla bilgi taşıdığı sektörler, sektörel imaj yükü nedeniyle işgücü çekmekte en fazla zorlananlardır. Eurostat'ın 2023 verileri bu asimetriyi somutlaştırmaktadır: Avrupa Birliği'nde ölümlü iş kazası sıklığı madencilik ve taş ocakçılığında yüz bin çalışan başına 10,8, inşaat 6,3, tarım ve ormancılıkta 6,0 düzeyindedir (Eurostat, 2025). Birlik geneli ortalama 2022 verisiyle 1,66'dır; madencilik bu ortalamanın altı buçuk katı düzeyindedir. Ölümsüz kaza sıklığında sıralama farklılaşır: inşaat yüz bin çalışan başına 2.899 ile ilk sırada yer alır, su ve atık yönetimi 2.819, ulaştırma ve depolama 2.366 ile izler, madencilik 1.834 ile altıncı sıraya geriler. Mutlak sayılarda ölümlü kazaların yüzde 24'ü inşaat, yüzde 16,4'ü ulaştırma ve depolamada, yüzde 13,4'ü imalatta gerçekleşmektedir. Şekil 3 bu ayrışmayı göstermektedir.



Şekil 3. AB-27'de sektörlere göre ölümlü ve ölümsüz iş kazası sıklığı (2023)

İki göstergenin ayrışması yönetsel açıdan doğrudan bir çıkarım üretir. Madencilikte kaza olma olasılığı görece düşüktür ve kaza gerçekleştiğinde ölümle sonuçlanma olasılığı yüksektir. İnşaatı ise kaza sıklığı yüksek, ölüm oranı görece düşüktür. Adayın risk algısı ölümlü olaylar üzerinden biçimlendiği için madencilik sektörünün işveren imajı, kaza sıklığının önerdiğinden daha olumsuz konumlanır. Ölümsüz kaza sıklığını raporlayan bir madencilik işletmesi sektör ortalamasının altında performans sergilese dahi bu bilginin aday algısında karşılığı sınırlı kalır. Türkiye verileri örüntüyü daha keskin gösterir: 2023 yılında inşaat işyerlerinde toplam iş kazalarının yüzde 12'si, ölümlü kazaların yüzde 28'i gerçekleşmiştir; yani sektör, kaza hacmindeki payının iki buçuk katı kadar ölüm üretmektedir. Tablo 4, sektörel risk düzeyi ile işveren markası stratejisi arasındaki ilişkiyi dört farklı yapılandırma üzerinden çözümlemektedir (Akbaş, 2025).

**Tablo 4.** Sektörel risk düzeyi ile İSG performansının kesişiminde işveren markası yapılandırılmaları

|                                                      | <b>İSG performansı<br/>sektör ortalamasının<br/>üzerinde</b>                                                                                                                                        | <b>İSG performansı<br/>sektör ortalamasının<br/>altında</b>                                                                                                                | <b>Aday havuzu<br/>üzerindeki net<br/>etki</b>                         |
|------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------|
| Yüksek riskli sektör (madencilik, inşaat, ulaştırma) | Sinyal değeri en yüksek konum. Doğrulanabilir kaza oranı raporlaması sektörel imaj yükünü aşan bir farklılaşma üretir. Güvenlik tutumu yüksek adayların seçici biçimde çekilmesi mümkün hâle gelir. | Sektörel imaj yükü ile örgüt performansı birbirini pekiştirir. Güvenlik söylemi kullanımı, doğrulanabilir gösterge yokluğunda güvenlik yıkaması algısı üretme riski taşır. | Havuz büyüklüğü ve nitelik açısından en geniş fark bu satırda oluşur   |
| Düşük riskli sektör (finans, bilişim, danışmanlık )  | Fiziksel güvenlik sinyali sınırlı bilgi taşır. Farklılaşma imkânı psikososyal risk yönetimi ve çalışma süresi düzenlemeleri üzerinden kurulur.                                                      | Fiziksel kaza göstergeleri düşük kaldığı için performans zayıflığı görünürlük kazanmaz. Sorun tükenmişlik ve işten ayrılma göstergelerinde ortaya çıkar.                   | Fark, fiziksel güvenlik ekseninde dar; psikososyal eksende belirgindir |

Not: Sektörel risk düzeyi Eurostat'ın 2023 yılı ölümlü kaza sıklığı verilerine göre tanımlanmıştır. Yüksek riskli gruptaki sektörlerde yüz bin çalışan başına ölümlü kaza sayısı 6,0 ile 10,8 arasında değişmekte, AB-27 ortalaması 1,66 düzeyinde bulunmaktadır.

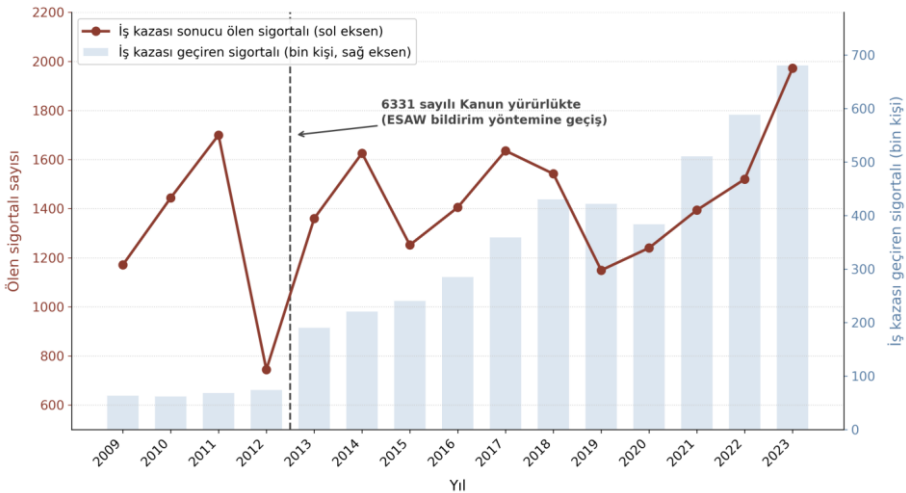
İkinci düzenleyici kümesi işgücü piyasası koşullarıdır. Adayın seçim alanı genişledikçe güvenlik tercihini fiilî bir karara dönüştürme kapasitesi artar; daralan piyasalarda ücret ve iş güvencesi tercihleri öne geçer. Bu ilişkinin ampirik izi, kayıt dışı çalışmanın yaygın olduğu sektörlerde görülür; işçinin sigortasız çalışmayı kabul etmesi, seçim alanının daralmasının en uç ifadesidir. Türkiye'de tarım ve ormancılık alanında Sosyal Güvenlik Kurumu 2023 yılı için 28 ölüm kaydetmiş, aynı yıl İşçi Sağlığı ve İş Güvenliği Meclisi'nin derlemesi en az 371 ölüm saptamıştır (Akbaş, 2025). Aradaki on üç kat fark, kayıt dışılığın ölçüsü olarak okunabilir.

Üçüncü düzenleyici kümesi kuşak ve kültür farklılıklarıdır. Doğrudan ampirik dayanak burada zayıftır; mevcut veriler dolaylı çıkarım yapmaya izin verir. Avrupa'da uzaktan çalışan personel bulunduran işletmelerin oranının 2019'daki yüzde 13 düzeyinden 2024'te yüzde 23'e yükselmesi, genç kuşakların değerlendirdiği çalışma koşulu setinin fiziksel işyerinin ötesine genişlediğini göstermektedir (EU-OSHA, 2025). Fiziksel güvenliğin düzenleyici çerçeveye görece garanti altına alındığı bağlamlarda güvenlik bir hijyen faktörü hâline gelebilir; varlığı çekicilik üretmeden yokluğu itici etki yaratır. Bu okuma Herzberg'in çift faktör kuramının güvenlik alanına uyarlanmasına karşılık gelir

ve henüz test edilmemiştir. Kültür tarafında ise Alniaçık ve arkadaşlarının Türkiye ile Kuzey Kıbrıs örneklemelerini karşılaştıran çalışması, aynı 25 maddelik ölçekle iki bağlamda farklı faktör yapıları elde etmiş, boyutlara atfedilen önem düzeylerinin kültürel bağlama göre değiştiğini raporlamıştır (Alniaçık vd., 2014).

Dördüncü düzenleyici işletme büyüklüğüdür. Belgelendirme, bağımsız denetim ve nicel raporlama sabit maliyetler içerir; bu maliyetler çalışan başına düştüğünde küçük işletmeler için orantısız bir yük oluşturur. ESENER 2024 bulguları, hiçbir psikososyal risk faktörü bulunmadığını beyan eden işletme oranının en küçük ölçek grubunda en yüksek düzeyde olduğunu göstermektedir (EU-OSHA, 2025). Aynı araştırma, işletmelerin yaklaşık üçte birinde herhangi bir çalışan temsil biçiminin bulunmadığını, bu oranın Yunanistan'da yüzde 73, Portekiz ve Letonya'da yüzde 65 düzeyine ulaştığını ortaya koymuştur. Temsil mekanizmasının yokluğu, iş bilginin dışarıya taşınma kanalını da kapatır. Küçük işletmelerde sinyal verme kurumsal altyapı gerektirmeyen kanallara kayar: çalışan referansları, yerel itibar ve sektörel ağlar. Üçünün ortak sınırı, coğrafi ve sosyal olarak dar bir aday havuzuna ulaşmalarıdır.

6331 sayılı İş Sağlığı ve Güvenliği Kanunu 2012 yılında kabul edilmiş, 2013 yılında yürürlüğe girmiştir. Kanun, işyerlerini tehlike sınıfına göre ayırmış, risk değerlendirmesini zorunlu kılmış ve iş güvenliği uzmanı ile işyeri hekimi görevlendirmesini yaygınlaştırmıştır. Kanunun istatistiklere yansıyan ilk etkisi bildirim sisteminin değişmesidir: 2013 yılından itibaren iş kazası bildirim formu elektronik ortama taşınmış ve Avrupa istatistik yöntemi olan ESAW esas alınmaya başlanmıştır. Bu geçiş, kaza sayılarında yöntemsel bir kırılma üretmiştir; 2012 yılında 74.871 olan kaza sayısı 2013 yılında 191.389'a yükselmiştir (SGK, 2024). Artışın kaynağı ölçüm yöntemidir. Şekil 4, 2009-2023 dönemi için kaza ve ölüm serilerini bu kırılmayla birlikte göstermektedir (6331 sayılı Kanun, 2012).



Şekil 4. Türkiye'de iş kazası ve iş kazası sonucu ölüm sayıları, 2009-2023

Serinin sektörel dağılımı, ulusal ortalamanın gizlediği yoğunlaşmaları açığa çıkarır. 2023 yılında inşaat işyerlerinde 552 sigortalı iş kazası sonucu yaşamını yitirmiştir. Karayolu ve boru hattı taşımacılığında bu sayı 277, taşımacılıkla ilgili tüm faaliyetler birlikte değerlendirildiğinde 347 olmuştur. 2014 yılında madencilik sektöründe gerçekleşen ölümlü kaza sayısı 381 iken aynı yıl inşaat sektöründe 501 ölüm kaydedilmiştir; Soma olayının yaşandığı bir yılda dahi inşaatın toplam ölümlerdeki payının madenciligi aşması, sektörel risk yoğunlaşmasının kamuoyu algısıyla örtüşmediğini gösterir. Aday algısının büyük ölçekli olaylar üzerinden biçimlendiği düşünüldüğünde, inşaat sektörünün taşıdığı sürekli ve dağınık risk yükü görünürlük kazanmamaktadır (Akbaş, 2025). Kanunun yürürlükte olduğu 2013-2023 döneminde toplam 16.096 sigortalı iş kazası sonucu yaşamını yitirmiş, yıllık ortalama 1.463 ölüm gerçekleşmiştir. Serinin son üç yılı yükseliş göstermektedir: 2021 yılında 1.394, 2022'de 1.520, 2023'te 1.972 ölüm kaydedilmiştir. Kaza sayısındaki artış bildirim kapsamının genişlemesiyle kısmen açıklanabilirken, ölüm sayısındaki artış aynı açıklamayı kabul etmez; ölümlü kazanın bildirilmemesi hukuki ve mali sonuçlar doğurduğu için bu gösterge bildirim değişikliklerinden görece bağımsızdır. Ölüm sayısının 2023 yılında serinin zirvesine ulaşması, mevzuat uyumundaki genişlemenin çıktı performansına yansımadığını gösterir; Bromley ve Powell'ın betimlediği ikinci tür ayrışmanın ampirik bir örneğidir (Bromley ve Powell, 2012). Karşılaştırma için: aynı dönemde Avrupa Birliği'nde ölümlü kaza sayısı 2013 ile 2019 arasında değişmemiş, 2013'ten 2023'e 122 azalmıştır (Eurostat, 2025). Tablo 5, iki bağlamın göstergelerini yan yana sunmaktadır (Akbaş, 2025).

**Tablo 5.** Türkiye ve Avrupa Birliği'nde iş kazası ve meslek hastalığı göstergelerinin karşılaştırması

| Gösterge                                          | Türkiye                                                                  | AB-27                                                                              | Karşılaştırmanın sınırı                                                                                                                       |
|---------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| İş kazası sonucu ölüm sayısı (yıllık)             | 1.972 (2023)                                                             | 3.298 (2023)                                                                       | Türkiye'nin istihdamı AB-27'nin yaklaşık altıda biridir; mutlak sayıların yakınlığı oran farkının büyüklüğüne işaret eder                     |
| Ölümlü kaza sıklığı (yüz bin çalışan)             | İl bazında 10,7 ile 11,7 arasında raporlanmıştır (Ankara ve İzmir, 2023) | 1,66 (2022 ortalaması)                                                             | Türkiye için ulusal oran, kayıt dışı istihdamın kapsam dışı kalması nedeniyle olduğundan düşük hesaplanmaktadır                               |
| Bildirilen kaza sayısı (yıllık)                   | 681.655 (2023)                                                           | 2,82 milyon (2023)                                                                 | İki seri de ESAW yöntemine dayanır; Türkiye 2013'ten itibaren bu yönteme geçmiştir                                                            |
| Meslek hastalığı vaka sayısı (yıllık)             | 946 (2023)                                                               | Üye ülke bazında ayrışan tanı ölçütleri nedeniyle birleşik seri yayımlanmamaktadır | ILO tahminlerinden hareketle Türkiye için beklenen vaka sayısı yüz binler mertebesinde; tespit kapasitesi göstergesi kullanılamaz kılmaktadır |
| Meslek hastalığına bağlı ölüm (yıllık)            | 0 (2023); 2009–2023 döneminin dokuz yılında sıfır                        | Ayrı seri yayımlanmamaktadır                                                       | Sıfır değeri olgunun yokluğuna değil bildirim sisteminin kapsamına işaret eder                                                                |
| En yüksek riskli sektörün ölümlü kazalardaki payı | İnşaat: yüzde 28 (2023)                                                  | İnşaat: yaklaşık yüzde 24                                                          | Sektörel sınıflandırmalar NACE uyumludur; taşeron kazalarının atfedildiği sektör iki seride farklılaşabilmektedir                             |

| Gösterge                               | Türkiye                 | AB-27                                    | Karşılaştırmanın sınırı                                                                   |
|----------------------------------------|-------------------------|------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------|
| Düzenleyici çerçevenin yürürlük tarihi | 6331 sayılı Kanun, 2013 | 89/391/EEC sayılı Çerçeve Direktif, 1989 | Türkiye'de kurumsal uygulama süresi AB ortalamasının yaklaşık yirmi dört yıl gerisindedir |

Not: Türkiye verileri Sosyal Güvenlik Kurumu'nun 2023 yılı iş kazası ve meslek hastalığı istatistiklerine, AB verileri Eurostat'ın ESAW veri derlemesine dayanmaktadır. İki veri kaynağı arasında kapsam farkı bulunmaktadır: SGK yalnızca 4A ve 4B kapsamındaki sigortalıları kapsar ve kayıt dışı çalışanları içermez.

Sektörel risk profillerinin zaman içindeki seyri, güvenlik sinyalinin hangi alanlarda değer kazandığını göstermektedir. Avrupa Birliği'nde 2013 ile 2023 arasında en yüksek ölümsüz kaza sıklığına sahip on ekonomik faaliyetin dokuzunda oranlar gerilemiş olup insan sağlığı ve sosyal hizmet faaliyetleri bu eğilimin dışında kalarak yüz bin çalışan başına 1.502'den 1.507'ye çıkmıştır (Eurostat, 2025). On yıllık bir dönemde tek artış gösteren sektörün sağlık olması, riskin fiziksel eksenden psikososyal eksene kaydığı iş kollarında mevcut önleme araçlarının yetersiz kaldığına işaret etmektedir. Sağlık alanı aynı zamanda işgücü açığının en yoğun hissedildiği sektörlerden biridir; iki olgunun kesişimi, güvenlik sinyalinin işveren markası açısından en yüksek getiriye bu alanda üretebileceğini düşündürmektedir.

ESENER 2024 bulgularına göre Avrupa'da en sık bildirilen iki risk faktörü uzun süreli oturma (yüzde 64) ve tekrarlayan el veya kol hareketleri (yüzde 63) olup ağır yük veya insan kaldırma yüzde 52 ile üçüncü sırada yer almaktadır. Hizmet sektörlerinde zorlu müşteri, hasta veya öğrencilerle başa çıkma yüzde 56 ve zaman baskısı yüzde 43 düzeyinde bildirilmiştir. Evden çalışan personel bulunduran işletmelerin oranı 2019'daki yüzde 13 düzeyinden 2024'te yüzde 23'e yükselmiştir. Fiziksel kazaların az olduğu işler için de iş sağlığı ve güvenliği performansı ölçülebilmektedir. Beyaz yakalı adaylar için güvenlik sinyali kaza oranından daha çok çalışma saatleri, iş yükü ayarlamaları ve psikososyal destek mekanizmalarına ilişkin bilgi biçiminde işlemektedir. Ölçüm araçlarının söz konusu ikinci içeriği kapsamı, ilişkinin düşük riskli sektörlerde test edilebilmesinin ön koşuludur (EU-OSHA, 2025).

Karşılaştırmanın işveren markası açısından iki yönlü bir çıkarımı bulunmaktadır. Ulusal düzeydeki yüksek kaza oranları Türkiye'de faaliyet gösteren örgütler için ortak bir sektörel imaj yükü oluşturmakta ve bireysel bir işletmenin iyi performansı mevcut ortak yükün gölgesinde kalmaktadır. Aynı durum ayrışma imkânını da genişletmekte olup sektör ortalamasının belirgin biçimde altında performans sergileyen bir örgüt söz konusu bilgiyi doğrulanabilir biçimde iletğinde güçlü bir farklılaşma sinyali üretmektedir. Türkiye'de işletme

düzeyinde kaza oranı raporlaması yaygın değildir. Borsa İstanbul'da işlem gören şirketlerin sürdürülebilirlik raporlarında İSG bölümleri yer almakla birlikte, raporlanan göstergelerin tanımları ve kapsamları arasındaki farklar karşılaştırmayı güçleştirmektedir. Farklılıkların en belirgin kaynağı taşeron çalışanların kapsam içine alınıp alınmadığıdır ve GRI 403'un yaygınlaşmasının mevcut engeli kaldıracağı öngörülmektedir (GRI, 2018).

## 6. Yönetsel Çıkarımlar ve Araştırma Gündemi

Birinci yönetsel çıkarım, iş sağlığı ve güvenliği bilgisini işe alım sürecine katmanın fazladan bir maliyet getirmediği yönündedir. 6331 sayılı Kanun kapsamındaki her işyeri zaten risk değerlendirmesi yürütmekte, kaza kaydı tutmakta ve eğitim saatlerini izlemekte olup mevcut verinin kariyer sayfasında nicel biçimde yayımlanması mevcut bir varlığın sinyal değerine dönüştürülmesi anlamına gelmektedir. Şekil 2'deki haritada sol üst çeyrekte sağ üst çeyreğe geçiş belirtilen işleme karşılık gelmektedir. İletişimin etkili olması üç koşula bağlıdır: göstergenin tanımının açıkça belirtilmesi, hesaplama tabanının verilmesi ve sektör ortalamasıyla karşılaştırma sunulması. Genel ifadeler taşıyan güvenlik söylemi doğrulanabilirlik ekseninde sifıra yakın kaldığı için sinyal üretmemektedir. Fruhen ve arkadaşlarının (2015) bulgusu burada sınır koşulunu tanımlamakta olup güvenlik vurgusu tek başına yetmemekte ve güvenliğe bağlılığın gerçek bir işareti ile risk yönetimine ilişkin somut bilginin iletilmesi gerekmektedir.

İkinci çıkarım, insan kaynakları ile iş sağlığı ve güvenliği birimleri arasındaki koordinasyonun kurumsallaştırılmasıdır. İki birim çoğu örgütte ayrı raporlama hatlarına bağlı olup İSG teknik bir işlev olarak üretim veya operasyon yönetimine ve işe alım ise insan kaynaklarına bağlanmaktadır. Koordinasyonun somut biçimi, işe alım materyallerinin hazırlanma sürecine İSG biriminden veri girişi sağlanması ve aday deneyimi ölçümlerine güvenlik algısına ilişkin maddelerin eklenmesidir. Backhaus ve Tikoo'nun modelindeki dış yol ile iç yol arasındaki bağlantı tam da belirtilen noktada kurulmakta ve çalışan deneyiminin niteliği aday algısını besleyen kaynağı oluşturmaktadır (Backhaus ve Tikoo, 2004). ESENER 2024'te psikososyal risk önlemlerinin tasarımına çalışan katılımının yüzde 55'e gerilemiş olması iç yolun zayıf kaldığı örgütlerde dış yolun da sürdürülebilir olmayacağına işaret etmektedir (EU-OSHA, 2025).

Üçüncü çıkarım kapsam sınırının çizilmesiyle ilişkili bulunmaktadır. Türkiye'de 2023 yılında iş kazası sonucu yaşamını yitiren 1.972 sigortalının 552'si inşaat işyerlerinde ve 347'si taşımacılıkla ilgili faaliyetlerde çalışmakta olup her iki sektör de taşeron istihdamının yoğunlaştığı alanlar olarak öne çıkmaktadır (Akbaş, 2025). Ana işverenin yalnızca kendi kadrosuna ait kaza oranını raporlaması, riskin taşeron zincirine kaydığı bir yapıda gerçek performansı gizlemektedir. GRI 403 standardı söz konusu nedenle kapsamın açıkça beyan edilmesini istemektedir. Aday açısından kapsam beyanının kendisi

bir sinyal niteliği taşımakta olup taşeron çalışanlarını dâhil eden bir raporlama örgütün riski dışsallaştırmadığını göstermekte ve doğrulanabilirlik ekseninde daha yüksek bir konuma yerleşmektedir.

Dördüncü çıkarım ölçme ve izleme tarafında yer almaktadır. İşveren markası açısından anlamlı bir İSG gösterge seti dört bileşen içermektedir ve bunlar çalışılan saat esasına göre hesaplanmış kaza sıklık oranı, kayıp gün üzerinden hesaplanmış ağırlık oranı, taşeron ve geçici çalışanları kapsayan bir kapsam beyanı ve ramak kala bildirim sayısındaki eğilim olarak sıralanmaktadır. Dördüncü gösterge diğerlerinden farklı yorumlanmalıdır ve bildirim sayısındaki artış raporlama kültürünün güçlenmesine de risk düzeyinin yükselmesine de işaret edebilmekte ve tek başına okunduğunda yanıltıcı olmaktadır. Aday tarafında ise ölçüm henüz kurulmamış olup işe alım süreçlerinde toplanan aday deneyimi anketleri güvenlik algısına ilişkin madde içermemektedir. Kariyer sayfası ziyaretlerinin İSG bölümünde geçirilen süre ile başvuru oranı arasındaki ilişki, dijital analitik araçlarla ölçülebilecek ve maliyeti düşük bir ilk adımdır (GRI, 2018).

Araştırma gündeminde ilk sırada ölçüm araçları bulunmaktadır. Mevcut çekicilik ölçekleri güvenlik boyutu içermediğinden ya yeni bir alt ölçek geliştirilmeli ya da EmpAt gibi yerleşik ölçeklere doğrulanmış maddeler eklenmesi gerekmektedir ve Vietnam örneğinde güvenlik değerinin beşinci boyut olarak eklenmesi söz konusu yönde atılmış tek adım olarak değerlendirilmektedir (Nguyen ve Nguyen, 2022). İkinci madde alan çalışmaları olup doğrudan test yürüten iki çalışmanın toplam 376 kişilik senaryo temelli örnekleme dışsal geçerlilik açısından yetersizdir ve fiilî başvuru verisiyle desteklenmelidir. İş ilanı metinlerinin içerik çözümlemesi ile başvuru sayılarının eşleştirilmesi, söz konusu doğrulamayı sağlayacak en erişilebilir tasarımıdır. Üçüncü madde sinyal türlerinin deneysel ayrıştırılmasıdır ve doğrulanabilir nicel göstergeler ile genel güvenlik söyleminin etkileri aynı tasarım içinde karşılaştırılmalıdır. Dördüncü madde düzenleyici değişkenlerin sistematik testi olarak belirlenmektedir.

Yöntemsel açıdan üç tasarım tercihi öne çıkmaktadır. Birincisi çok düzeyli modelleme olup adaylar sektörler ve ülkeler içinde yuvalandığı için sektörel risk düzeyi ve ulusal düzenleyici rejim değişkenleri üst düzey yordayıcılar olarak modellenmelidir. İkincisi ayrık tercih deneyleridir ve adayların güvenlik göstergesi ile ücret düzeyi arasında yaptıkları takası ölçmek güvenliğin parasal karşılığının tahminini mümkün kılmaktadır. Üçüncüsü doğal deney tasarımlarıdır ve bir sektörde meydana gelen büyük ölçekli bir kazanın ardından ilgili sektöre yönelen başvuru sayılarındaki değişimin izlenmesi nedensel çıkarım açısından güçlü bir kanıt sağlamaktadır. Türkiye'de 2009 ile 2023 arasında sektörler göre kesintisiz kaza verisi bulunmaktadır (SGK, 2024). Üç tasarım da işletme

düzeyinde karşılaştırılabilir iş sağlığı ve güvenliği performans verisine ulaşmayı gerektirmektedir.

## 7. Sonuç

Bölümün argümanı üç adımda kurulmuştur. İSG performansı sinyal kuramının gözlemlenebilirlik ve ayırt edici maliyet koşullarını karşılayan az sayıdaki örgütsel gösterge arasında konumlandırılmış ve göstergeler doğrulanabilirlik ile taklit maliyeti eksenlerinde sınıflandırılmıştır (Connelly vd., 2011). Sinyalin çekicilik yargısına dönüşümünü sağlayan üç aracı mekanizma tanımlanmıştır ve bunlar kurumsal itibar, algılanan örgütsel destek beklentisi ve beklenen psikolojik güvenlik olarak belirlenmiştir. İlişkinin sektörel risk düzeyi, işgücü piyasası koşulları, kuşak ve kültür farklılıkları ile işletme büyüklüğü tarafından koşullandığı gösterilmiştir. Ortaya çıkan model yedi önerme içermektedir.

Bölümün ampirik değerlendirmesi, alanın kuramsal olgunluğu ile veri birikimi arasında belirgin bir mesafe bulunduğunu göstermiştir. İlişkiyi doğrudan test eden iki çalışmanın toplam örneklem büyüklüğü dört yüzün altındadır ve her ikisi de senaryo temelli tasarım kullanmıştır. Komşu alanlardaki birikim ise çok daha güçlüdür ve kurumsal sosyal sorumluluk ile örgütsel çekicilik ilişkisi 143 çalışma ve 89.396 katılımcı üzerinden meta-analitik olarak doğrulanmış, güvenlik ikliminin örgütsel çıktılarla ilişkisi birden fazla meta-analizle tespit edilmiştir. İki birikimin kesiştiği noktada duran İSG-çekicilik ilişkisinin test edilmemiş kalmasının kaynağı disiplinler ayrışmadır. Güvenlik araştırmaları ile işe alım araştırmalarının ayrı dergilerde ve ayrı yöntem geleneklerinde yürümesi, iki alanın ortak sorusunu görünmez kılmıştır. Ölçüm araçlarına güvenlik boyutunun eklenmesi ve alan verisiyle çalışılması, söz konusu açığı kapatmak için gereken iki adımı oluşturmaktadır. İki adımın da özel bir yöntemsel yenilik gerektirmemesi boşluğun kısa vadede kapanabileceğine işaret etmektedir (Paruzel vd., 2021; Christian vd., 2009).

Türkiye bağlamı tartışmaya pratik bir ağırlık katmaktadır. 6331 sayılı Kanunun yürürlüğe girdiği 2013 yılından bu yana geçen on bir yılda 16.096 sigortalı iş kazası sonucu yaşamını yitirmiş olup yıllık ortalama 1.463 ölüm gerçekleşmiş ve seri 2023'te 1.972 ile zirvesine ulaşmıştır (SGK, 2024). Mevzuat uyumundaki genişleme çıktı performansına yansımamış, uygulama ile sonuç arasındaki ayrışmanın somut bir görünümü ortaya çıkmıştır. Bu ortamda İSG performansını doğrulanabilir biçimde raporlayan bir örgütün elde edeceği farklılaşma imkânı geniştir. Farklılaşmanın gerçekleşmesi, göstergelerin tanımlı bir yöntemle hesaplanmasına, taşeron çalışanları kapsayacak biçimde raporlanmasına ve aday havuzuna ulaşan kanallarda yayımlanmasına bağlıdır.

## Kaynakça

- 6331 sayılı İş Sağlığı ve Güvenliği Kanunu. (2012). Resmî Gazete (Sayı: 28339, 30 Haziran 2012).
- Akbaş, A. G. (2025). Son 15 yılın iş kazaları ve iş cinayetleri istatistiklerinin gösterdikleri. TMMOB Birlik Haberleri, 8–11.
- Albinger, H. S. ve Freeman, S. J. (2000). Corporate social performance and attractiveness as an employer to different job seeking populations. *Journal of Business Ethics*, 28(3), 243–253.
- Almıaçık, E., Almıaçık, Ü., Erat, S. ve Akçin, K. (2014). Attracting talented employees to the company: Do we need different employer branding strategies in different cultures? *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 150, 336–344.
- Aman-Ullah, A., Ibrahim, H., Aziz, A. ve Mehmood, W. (2022). Impact of workplace safety on employee retention using sequential mediation: Evidence from the health-care sector. *RAUSP Management Journal*, 57(2), 182–198.
- Ambler, T. ve Barrow, S. (1996). The employer brand. *Journal of Brand Management*, 4(3), 185–206.
- Amponsah-Tawiah, K., Ntow, M. A. O. ve Mensah, J. (2016). Occupational health and safety management and turnover intention in the Ghanaian mining sector. *Safety and Health at Work*, 7(1), 12–17.
- Ashforth, B. E. ve Mael, F. (1989). Social identity theory and the organization. *Academy of Management Review*, 14(1), 20–39.
- Backhaus, K. ve Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International*, 9(5), 501–517.
- Bangerter, A., Roulin, N. ve König, C. J. (2012). Personnel selection as a signaling game. *Journal of Applied Psychology*, 97(4), 719–738.
- Barber, A. E. (1998). *Recruiting employees: Individual and organizational perspectives*. Sage.
- Barling, J., Loughlin, C. ve Kelloway, E. K. (2002). Development and test of a model linking safety-specific transformational leadership and occupational safety. *Journal of Applied Psychology*, 87(3), 488–496.
- Berthon, P., Ewing, M. ve Hah, L. L. (2005). Captivating company: Dimensions of attractiveness in employer branding. *International Journal of Advertising*, 24(2), 151–172.
- Beus, J. M., Payne, S. C., Bergman, M. E. ve Arthur, W. (2010). Safety climate and injuries: An examination of theoretical and empirical relationships. *Journal of Applied Psychology*, 95(4), 713–727.

- Breaugh, J. A. (2013). Employee recruitment. *Annual Review of Psychology*, 64, 389–416.
- Bromley, P. ve Powell, W. W. (2012). From smoke and mirrors to walking the talk: Decoupling in the contemporary world. *Academy of Management Annals*, 6(1), 483–530.
- Burke, M. J., Sarpy, S. A., Smith-Crowe, K., Chan-Serafin, S., Salvador, R. O. ve Islam, G. (2006). Relative effectiveness of worker safety and health training methods. *American Journal of Public Health*, 96(2), 315–324.
- Cable, D. M. ve Judge, T. A. (1996). Person–organization fit, job choice decisions, and organizational entry. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 67(3), 294–311.
- Cable, D. M. ve Turban, D. B. (2001). Establishing the dimensions, sources and value of job seekers' employer knowledge during recruitment. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 20, 115–163.
- Chapman, D. S., Uggerslev, K. L., Carroll, S. A., Piasentin, K. A. ve Jones, D. A. (2005). Applicant attraction to organizations and job choice: A meta-analytic review of the correlates of recruiting outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 90(5), 928–944.
- Christian, M. S., Bradley, J. C., Wallace, J. C. ve Burke, M. J. (2009). Workplace safety: A meta-analysis of the roles of person and situation factors. *Journal of Applied Psychology*, 94(5), 1103–1127.
- Clarke, S. (2006). The relationship between safety climate and safety performance: A meta-analytic review. *Journal of Occupational Health Psychology*, 11(4), 315–327.
- Collins, C. J. ve Stevens, C. K. (2002). The relationship between early recruitment-related activities and the application decisions of new labor-market entrants: A brand equity approach to recruitment. *Journal of Applied Psychology*, 87(6), 1121–1133.
- Connelly, B. L., Certo, S. T., Ireland, R. D. ve Reutzel, C. R. (2011). Signaling theory: A review and assessment. *Journal of Management*, 37(1), 39–67.
- Delmas, M. A. ve Burbano, V. C. (2011). The drivers of greenwashing. *California Management Review*, 54(1), 64–87.
- Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350–383.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S. ve Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500–507.
- EU-OSHA. (2025). ESENER 2024: First findings – Managing safety and health at work in Europe. European Agency for Safety and Health at Work.

- Eurostat. (2025). Accidents at work statistics. Statistics Explained. European Commission.
- Eurostat. (2025). Accidents at work – statistics by economic activity. Statistics Explained. European Commission.
- Fombrun, C. ve Shanley, M. (1990). What's in a name? Reputation building and corporate strategy. *Academy of Management Journal*, 33(2), 233–258.
- Fruhen, L. S., Weis, L. M. ve Flin, R. (2015). Attracting safe employees: How job adverts can affect applicants' choices. *Safety Science*, 72, 255–261.
- Gilch, P. M. (2022). Occupation-specific recruitment: An empirical investigation on job seekers' occupational (non-)fit, employer image, and employer attractiveness. *Frontiers in Psychology*, 13, 937116.
- Greening, D. W. ve Turban, D. B. (2000). Corporate social performance as a competitive advantage in attracting a quality workforce. *Business & Society*, 39(3), 254–280.
- GRI. (2018). GRI 403: Occupational health and safety 2018. GRI Standards.
- Griffin, M. A. ve Neal, A. (2000). Perceptions of safety at work: A framework for linking safety climate to safety performance, knowledge, and motivation. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5(3), 347–358.
- Guest, D. E. (2017). Human resource management and employee well-being: Towards a new analytic framework. *Human Resource Management Journal*, 27(1), 22–38.
- Güler, M. ve Basım, H. N. (2015). Adayların kuruma katılma niyetlerinde örgütsel çekicilik ve kurumsal itibarın etkisi. *İş ve İnsan Dergisi*, 2(2), 115–126.
- Highhouse, S., Lievens, F. ve Sinar, E. F. (2003). Measuring attraction to organizations. *Educational and Psychological Measurement*, 63(6), 986–1001.
- Highhouse, S., Thornbury, E. E. ve Little, I. S. (2007). Social-identity functions of attraction to organizations. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 103(1), 134–146.
- Highhouse, S., Zickar, M. J., Thorsteinson, T. J., Stierwalt, S. L. ve Slaughter, J. E. (1999). Assessing company employment image: An example in the fast food industry. *Personnel Psychology*, 52(1), 151–172.
- Hofmann, D. A., Burke, M. J. ve Zohar, D. (2017). 100 years of occupational safety research: From basic protections and work analysis to a multilevel view of workplace safety and risk. *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 375–388.
- ILO. (2023). A call for safer and healthier working environments. ILO.

- ISO. (2018). ISO 45001:2018 – Occupational health and safety management systems: Requirements with guidance for use. ISO.
- ISO. (2025). The ISO survey of management system standard certifications – 2024. ISO.
- Jones, D. A., Willness, C. R. ve Heller, K. W. (2016). Illuminating the signals job seekers receive from an employer's community involvement and environmental sustainability practices. *Frontiers in Psychology*, 7, 426.
- Jones, D. A., Willness, C. R. ve Madey, S. (2014). Why are job seekers attracted by corporate social performance? Experimental and field tests of three signal-based mechanisms. *Academy of Management Journal*, 57(2), 383–404.
- Kristof, A. L. (1996). Person–organization fit: An integrative review of its conceptualizations, measurement, and implications. *Personnel Psychology*, 49(1), 1–49.
- Kristof-Brown, A. L., Zimmerman, R. D. ve Johnson, E. C. (2005). Consequences of individuals' fit at work: A meta-analysis of person–job, person–organization, person–group, and person–supervisor fit. *Personnel Psychology*, 58(2), 281–342.
- Lievens, F. ve Highhouse, S. (2003). The relation of instrumental and symbolic attributes to a company's attractiveness as an employer. *Personnel Psychology*, 56(1), 75–102.
- Lievens, F. ve Slaughter, J. E. (2016). Employer image and employer branding: What we know and what we need to know. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 3(1), 407–440.
- Lievens, F., Van Hove, G. ve Anseel, F. (2007). Organizational identity and employer image: Towards a unifying framework. *British Journal of Management*, 18(S1), S45–S59.
- Liu, S., Gyabeng, E., Sewu, G. J. A., Nkrumah, N. K. ve Dartey, B. (2019). Occupational health and safety and turnover intention in the Ghanaian power industry: The mediating effect of organizational commitment. *BioMed Research International*, 2019, 3273045.
- Lyon, T. P. ve Montgomery, A. W. (2015). The means and end of greenwash. *Organization & Environment*, 28(2), 223–249.
- Meyer, J. W. ve Rowan, B. (1977). Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. *American Journal of Sociology*, 83(2), 340–363.
- Nahrgang, J. D., Morgeson, F. P. ve Hofmann, D. A. (2011). Safety at work: A meta-analytic investigation of the link between job demands, job resources, burnout, engagement, and safety outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 96(1), 71–94.

- Neal, A. ve Griffin, M. A. (2006). A study of the lagged relationships among safety climate, safety motivation, safety behavior, and accidents at the individual and group levels. *Journal of Applied Psychology*, 91(4), 946–953.
- Nguyen, H. M. ve Nguyen, L. V. (2022). Employer attractiveness, employee engagement and employee performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 72(10), 2859–2881.
- Paruzel, A., Klug, H. J. P. ve Maier, G. W. (2021). The relationship between perceived corporate social responsibility and employee-related outcomes: A meta-analysis. *Frontiers in Psychology*, 12, 607108.
- Peccei, R. ve Van De Voorde, K. (2019). Human resource management–well-being–performance research revisited: Past, present, and future. *Human Resource Management Journal*, 29(4), 539–563.
- Probst, T. M. ve Brubaker, T. L. (2001). The effects of job insecurity on employee safety outcomes: Cross-sectional and longitudinal explorations. *Journal of Occupational Health Psychology*, 6(2), 139–159.
- Rhoades, L. ve Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 698–714.
- Rynes, S. L., Bretz, R. D. ve Gerhart, B. (1991). The importance of recruitment in job choice: A different way of looking. *Personnel Psychology*, 44(3), 487–521.
- Sam-Mensah, R., Bingab, B. B. B., Boakye, K. O. ve Boateng, R. K. (2025). Safety first, retention forever: Enhancing commitment and reducing turnover through safety practices. *Future Business Journal*, 11(1), 1–15.
- SGK. (2024). 2023 yılı iş kazası ve meslek hastalığı istatistikleri. SGK İstatistik Yıllıkları.
- Slaughter, J. E., Zickar, M. J., Highhouse, S. ve Mohr, D. C. (2004). Personality trait inferences about organizations: Development of a measure and assessment of construct validity. *Journal of Applied Psychology*, 89(1), 85–103.
- Spence, M. (1973). Job market signaling. *The Quarterly Journal of Economics*, 87(3), 355–374.
- Suárez-Albanchez, J., Blazquez-Resino, J. J., Gutierrez-Broncano, S. ve Jimenez-Estevez, P. (2021). Occupational health and safety, organisational commitment, and turnover intention in the Spanish IT consultancy sector. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(11), 5658.
- Syed-Yahya, S. N. N., Idris, M. A. ve Noblet, A. J. (2022). The relationship between safety climate and safety performance: A review. *Journal of Safety Research*, 83, 105–118.

- Tajfel, H. ve Turner, J. C. (1979). An integrative theory of intergroup conflict. W. G. Austin ve S. Worchel (Ed.), *The social psychology of intergroup relations* içinde (s. 33–48). Brooks/Cole.
- Thomas, C. S., Fruhen, L. S. ve Wee, S. (2023). Recruiting for high reliability: Attracting safety-minded applicants through language on company webpages. *Australian Journal of Psychology*, 75(1), 2195007.
- Turban, D. B. ve Greening, D. W. (1997). Corporate social performance and organizational attractiveness to prospective employees. *Academy of Management Journal*, 40(3), 658–672.
- Turban, D. B. ve Keon, T. L. (1993). Organizational attractiveness: An interactionist perspective. *Journal of Applied Psychology*, 78(2), 184–193.
- Uggerslev, K. L., Fassina, N. E. ve Kraichy, D. (2012). Recruiting through the stages: A meta-analytic test of predictors of applicant attraction at different stages of the recruiting process. *Personnel Psychology*, 65(3), 597–660.
- Van Hove, G. ve Lievens, F. (2009). Tapping the grapevine: A closer look at word-of-mouth as a recruitment source. *Journal of Applied Psychology*, 94(2), 341–352.
- Vredenburg, A. G. (2002). Organizational safety: Which management practices are most effective in reducing employee injury rates? *Journal of Safety Research*, 33(2), 259–276.
- Zohar, D. (1980). Safety climate in industrial organizations: Theoretical and applied implications. *Journal of Applied Psychology*, 65(1), 96–102.
- Zohar, D. (2010). Thirty years of safety climate research: Reflections and future directions. *Accident Analysis & Prevention*, 42(5), 1517–1522.
- Zohar, D. ve Luria, G. (2005). A multilevel model of safety climate: Cross-level relationships between organization and group-level climates. *Journal of Applied Psychology*, 90(4), 616–628.

## BÖLÜM 2

**Örgütsel Sessizlik ve Stratejik Karar Kalitesi:  
Çalışan Sesinin Kararlara Yansımasında  
Yönetmel Açıklık ve Güç İlişkileri**

*Hacer İnci<sup>1</sup>*

---

<sup>1</sup> Dr., Türk Kızılay, ORCID: 0000-0001-6158-8344

## 1. Giriş

Stratejik kararların hazırlanmasında çalışanların görüşlerinden yararlanılması, örgüt içindeki farklı bilgi ve deneyimlerin değerlendirilmesini gerektirir. Çalışanlar, yöneticilerin doğrudan gözlemleyemediği uygulama sorunlarını ve iyileştirme olanaklarını belirleyebilir. Ancak bu bilgilerin karar süreçlerine katılması, çalışanların görüşlerini açıklamasına ve açıklanan içeriğin değerlendirilmesine bağlıdır. Çalışan sesi ve sessizliği üzerine yapılan kapsamlı inceleme, görüş bildirme davranışının kişisel istekliliğin yanında konuşmanın güvenliği ve beklenen etkisiyle ilişkili olduğunu göstermektedir (Morrison, 2023). Bu nedenle çalışan katılımının stratejik kararlar bakımından incelenmesi, iletişim olanaklarının varlığından daha kapsamlı bir değerlendirme gerektirir.

Sessizlik ve görüş bildirme davranışlarının kavramsal olarak ayrıştırılması bu değerlendirmenin başlangıç noktasıdır. Kim ve Wang'ın incelemesi, çalışan sessizliği ile örgütsel sessizliğin farklı analiz düzeylerine karşılık geldiğini; bireysel davranışlar ile kolektif sessizlik örüntülerinin birbirinin yerine kullanılmaması gerektiğini ortaya koymaktadır (Kim ve Wang, 2024). Hao vd.nin meta-analizi ise çalışan sesi ve sessizliğinin ortak öncüllerden farklı biçimlerde etkilenebildiğini ve sessizlik türlerinin sonuçlarının değişebildiğini göstermektedir (Hao vd., 2022). Bu iki değerlendirme birlikte ele alındığında, sessizliğin azalmasının kendiliğinden nitelikli görüş bildirmeye dönüşeceği varsayımının yetersizliği anlaşılmaktadır. Araştırılması gereken, hangi içeriğin hangi koşullarda açıklanabildiği ve hangi nedenlerle paylaşılmadığıdır.

Yöneticinin görüş bildirmeye açık davranması, bilginin iletilmesini kolaylaştırabilir; önerinin değerlendirilmesi ise içeriğin yanında görüş sahibine ilişkin algılarla da ilişkilidir. Güncel araştırmada örgütsel yarara ve kişisel yarara yönelen görüşlerin farklı yönetici tepkileri oluşturabildiği gösterilmiştir. Bu nedenle önerinin desteklenmesi, teknik bilgi değerinin tek göstergesi olarak kullanılamaz (Detert ve Burris, 2007; Duan vd., 2026).

Güç ilişkileri, çalışanların bu değerlendirme ortamına nasıl katıldığını açıklayan başka bir boyuttur. Çalışanın kendisini etkili veya etkisiz görmesi, görüşünü açıklamanın sonuçlarına ilişkin beklentilerini biçimlendirebilir. Kişisel güç algısı ile görüşün yöneltildiği kişinin açıklığını birlikte inceleyen araştırma, sessizliğin bu unsurların etkileşimiyle açıklanabileceğini göstermektedir (Morrison, See ve Pan, 2015). Bu doğrultuda, örgütte resmî bir öneri kanalının bulunması ile farklı konumlardaki çalışanların bu kanalı kullanabileceklerini düşünceleri birbirinden ayrılmalıdır. Çalışanların görüş bildirme hakkı, algılanan etki kapasitesi ve karar yetkisine erişimi aynı örgütsel özelliği ifade etmez.

Bu çalışmanın amacı, örgütsel sessizlik ve çalışan sesi araştırmalarını stratejik karar kalitesiyle ilişkilendirerek, çalışan görüşlerinin kararlara yansımada yönetsel açıklık ve güç ilişkilerinin rolünü kavramsal olarak incelemektir. Temel

araştırma sorusu, çalışanların dile getirdiği görüşlerin hangi yönetsel ve örgütsel koşullarda stratejik kararların kalitesine katkı sağlayabileceğidir. İnceleme, görüşün açıklanması, değerlendirilmesi ve karar sürecinde kullanılması arasında ayırım yapmaktadır. Bu ayırım, doğrulanmış bir nedensel model olarak değil, farklı araştırma bulgularının karşılaştırılmasını ve sınanabilir önermelerin geliştirilmesini sağlayan analitik bir düzenleme olarak önerilmektedir.

Çalışmanın kavramsal katkısı, sessizliğin azaltılmasını karar kalitesinin yeterli koşulu saymadan, çalışan görüşlerinin değerlendirilme ve kullanılma koşullarını açıklamaya yöneliktir. Stratejik karar kalitesi bu kapsamda, kararın ekonomik sonucuyla sınırlı tutulmamakta; ilgili bilginin incelenmesi, alternatiflerin değerlendirilmesi ve karar gerekçelerinin açıklanması bakımından ele alınmaktadır. Çalışma saha verisine dayanmamakta ve sistematik derleme iddiası taşımamaktadır. Temel kuramsal araştırmalar ile güncel bulguların eleştirel karşılaştırmasına dayanan kavramsal bir inceleme olarak tasarlanmıştır.

İncelemenin kapsamı ve yöntemi: Kaynaklar, çalışan sesi ve sessizliğin kavramsal sınırları, yönetsel değerlendirme mekanizmaları ve stratejik karar süreçlerine açıklayıcı katkıları bakımından karşılaştırılmıştır. Eski çalışmalar kuramsal dayanakları, 2023–2026 dönemindeki araştırmalar ise güncel kavramsal ve ölçümsel gelişmeleri değerlendirmek için kullanılmıştır. Karşılaştırmada analiz düzeyi, araştırma tasarımı, sonuç değişkeni ve bulgunun bu bölümdeki araştırma sorusuna aktarılabilirliği esas alınmıştır. Yayın kayıtları üzerinden yazar, yıl, cilt, sayı, sayfa veya makale numarası ile DOI eşleştirmesi yapılmıştır. Bu amaçlı seçki kapsamlı bir veri tabanı taramasına dayanmadığından sistematik derleme veya bibliyometrik analiz olarak tanımlanmamaktadır.

## **2. Örgütsel Sessizlik ve Çalışan Sesi: Kavramsal Ayrımlar**

### **2.1. Çalışan Sesinin Kapsamı ve İşlevi**

Çalışan sesi, çalışanların işle ilgili önerilerini, sorunlara ilişkin değerlendirmelerini ve kaygılarını örgütsel işleyişi etkileyebilecek kişilere gönüllü olarak iletmesini ifade eder. Kavramın açıklanmasında, konuşma davranışının gerçekleşmesi kadar iletilen içeriğin örgütsel uygulamalarla ilişkisi de önemlidir. Bu nedenle, rutin bilgi alışverişi ile mevcut uygulamaları sorgulayan veya geliştirmeyi amaçlayan görüş bildirme davranışı arasında ayırım yapılması gerekir (Morrison, 2023).

Çalışan sesinin içeriği, geliştirmeye yönelik öneriler ile mevcut veya olası sorunları önlemeye yönelik uyarılar bakımından farklılaşabilir. Liang, Farh ve Farh'ın araştırması, bu iki davranışın psikolojik öncüllerinin aynı ağırlıkta etkili olmadığını göstermektedir. Araştırmada yapıcı değişime ilişkin sorumluluk hissi geliştirmeye yönelik görüşlerle, psikolojik güvenlik ise sorunları önlemeye yönelik görüşlerle daha güçlü ilişki göstermiştir (Liang, Farh ve Farh, 2012).

Geliştirmeye yönelik görüşler ile sorunları önlemeye yönelik görüşlerin ayrılması, çalışan sesinin güdüsünü bütünüyle açıklamaz. İçerik, çalışanın ne söylediğini; güdü ise neden söylediğini değerlendirmeye yardımcı olur. Bu iki boyutun birbirine karıştırılması, aynı içerikteki görüşlerin farklı örgütsel koşullarda neden farklı biçimde ifade edildiğini açıklamayı güçleştirir.

## **2.2. Çalışan Sessizliği ve Örgütsel Sessizlik: Analiz Düzeyi Sorunu**

Çalışan sessizliği, bireyin işle ilgili görüşlerini veya bilgilerini paylaşmamasıyla ilişkilidir. Örgütsel sessizlik ise bilgi ve görüş paylaşımını sınırlandıran ortak koşulların örgütsel düzeyde incelenmesini gerektirir. Kim ve Wang'ın literatür incelemesi, bu iki araştırma alanını ayrı değerlendirerek sessizlik kavramlarının kapsamının ve analiz düzeyinin açık biçimde belirlenmesinin önemini ortaya koymaktadır (Kim ve Wang, 2024).

## **2.3. Sessizlik Güdülerinin Karşılaştırılması**

Sessizliğin dışarıdan gözlenmesi, davranışın gerekçesini kendiliğinden açıklamaz. Van Dyne, Ang ve Botero'nun kavramsal sınıflandırması; kabullenme, kendini koruma ve başkalarının çıkarlarını gözetme güdülerine dayanan sessizlik biçimlerini ayırmaktadır. Bu yaklaşım, önemli bilgilerin paylaşılmamasının farklı amaçlarla gerçekleşebileceğini vurgulamaktadır (Van Dyne, Ang ve Botero, 2003).

Brinsfield'in ölçüm geliştirme araştırması ise sessizlik güdülerinin daha ayrıntılı değerlendirilmesine imkân vermektedir. Araştırmada etkisizlik düşüncesi, ilişkisel kaygılar, kendini koruma, çekingenlik, ilgisizlik ve sapma yönelimleriyle ilişkili altı boyut belirlenmiştir. Bu bulgular, sessizliği yalnızca korku veya kabullenme üzerinden açıklamanın davranışın bütün gerekçelerini kapsamayabileceğini göstermektedir (Brinsfield, 2013).

## **2.4. Çalışan Sesi ve Sessizliğin Ayrı Boyutlar Olarak Ele Alınması**

Çalışan sesi ve sessizliği tek bir ölçeğin karşıt uçları olarak değerlendirmek, iki davranışın farklı açıklayıcılarını gözden kaçırabilir. Sherf, Parke ve Isaakyan, çalışan sesi ve sessizliğinin algılanan etki, psikolojik güvenlik ve tükenmişlikle ilişkilerini ayrı inceleyerek bu kavramların birbirine indirgenmemesi gerektiğine yönelik ampirik bir yaklaşım geliştirmiştir (Sherf, Parke ve Isaakyan, 2021).

Buzás ve Faragó'nun 2026 tarihli araştırması, iki davranışın birlikte görülebileceği örüntüleri incelemektedir. Araştırmada 577 katılımcının verileri üzerinden yapılan gizli sınıf analizi, ses ve sessizlik düzeylerinin farklı birleşimlerinden oluşan dört grup belirlemiştir. Hem ses hem de sessizlik düzeyinin yüksek olduğu bir grubun bulunması, çalışanların bazı koşullarda görüş bildirirken başka koşullarda bilgilerini paylaşmayabileceği değerlendirmesini desteklemektedir. Bununla birlikte, kesitsel araştırma tasarımı

bu örüntülerin zaman içindeki değişimini veya nedenlerini doğrudan belirlemeye imkân vermemektedir (Buzás ve Faragó, 2026).

## **2.5. Görüşün İfade Edilmesi ile Yönetmel Kabulün Ayrılması**

Çalışan sesinin gerçekleşmesi, görüşün yönetici tarafından desteklenmesini veya uygulanmasını kendiliğinden sağlamaz. Burris'in araştırmasında yöneticiler, mevcut uygulamalara daha fazla karşı çıkan çalışanların görüşlerini destekleyici görüşlere kıyasla daha az benimsemiş ve bu çalışanların performansını daha olumsuz değerlendirmiştir. Bu bulgu, görüşün ifade edilmesi ile yönetmel tepkinin ayrı incelenmesi gerektiğini göstermektedir (Burris, 2012).

## **2.6. Sessizliğin Zaman Boyutu**

Sessizlik, görüşün tamamen paylaşılmamasıyla sınırlı değildir; paylaşımın ertelenmesini de içerebilir. Parke vd., çalışanların görüşlerini daha uygun koşullarda sunmak amacıyla geçici olarak açıklamamasını stratejik sessizlik kapsamında incelemektedir. Araştırma, konunun uygunluğu, görüşün paylaşılmaya hazır olması ve yöneticinin değerlendirmeye elverişli durumda bulunması gibi unsurları bu süreçle ilişkilendirmektedir (Parke, Tangirala, Sanaria ve Ekkirala, 2022).

Stratejik kararlar açısından zamanlamanın ayrıca değerlendirilmesi gerekir. Görüşün daha uygun bir ortamda paylaşılması, bilgi karar verilmeden önce değerlendirilebiliyorsa katkı sağlayabilir. Karar tamamlandıktan sonra açıklanan bir uyarının aynı işlevi yerine getirmesi ise mümkün olmayabilir. Bu ayrım, mevcut bulgulardan hareketle geliştirilen ve gelecekte ampirik olarak sınanması gereken bir değerlendirmedir.

## **3. Stratejik Karar Kalitesinin Kuramsal Temelleri**

### **3.1. Karar Kalitesi ile Sonuç Başarısının Ayrılması**

Stratejik kararların değerlendirilmesinde temel sorunlardan biri, kararın hazırlanma niteliği ile uygulama sonrasında ortaya çıkan başarının aynı ölçüt olarak kullanılmasıdır. Dean ve Sharfman'ın araştırması, karar sürecinin etkisini çevresel koşullar ve uygulamayla birlikte inceleyerek bu ayrımın önemini göstermektedir. Bu yaklaşımda karar başarısı, yalnızca seçimin nasıl yapıldığına bağlanmamakta; sürecin katkısı diğer etkiler dikkate alınarak değerlendirilmektedir (Dean ve Sharfman, 1996).

Sınırlı rasyonellik yaklaşımı, karar vericilerin bütün seçenekleri ve sonuçlarını eksiksiz değerlendirebildiği varsayımını sorgular. Bilginin erişilebilirliği ve bireyin değerlendirme kapasitesi sınırlı olduğundan, karar davranışını açıklamak için bu sınırlara uygun modeller geliştirilmesi gerekir (Simon, 1955).

Joseph ve Gaba'nın incelemesi, bu sorunu örgütsel yapı düzeyine taşımaktadır. Bilginin işlenmesi, yalnızca bireysel yeteneklere değil, örgütteki

görev ve karar düzenlemelerine de bağlı olarak incelenmektedir. Dolayısıyla bilgiye sahip kişinin kim olduğu kadar, bu bilginin karar sürecine hangi örgütsel ilişkiler içinde ulaştığı da önemlidir (Joseph ve Gaba, 2020).

### **3.3. Bilgiye Erişim ile Bilgiden Yararlanma Arasındaki Fark**

Farklı çalışanlarda bulunan bilgilerin paylaşılması, ortak bir değerlendirme oluşturulmasını kendiliğinden sağlamaz. Lu, Yuan ve McLeod'un meta-analizi, grup üyelerinin ortaklaşa bildiği bilgiler ile yalnızca bazı üyelerin sahip olduğu bilgilerin tartışmalarda eşit biçimde ele alınmadığını göstermektedir. Bu bulgu, karar grubunun bilgiye sahip olmasıyla bilgiyi kullanması arasındaki ayrımı desteklemektedir (Lu, Yuan ve McLeod, 2012).

Bununla birlikte, grup kararlarına ilişkin deneysel bulguların stratejik kararlara aktarılması dikkat gerektirir. Deneysel görevlerde doğru seçeneğin belirlenmesine yönelik ölçütler daha açık olabilir. Örgütsel kararlarda ise hedefler ve sonuçların değerlendirileceği süre tartışmalı olabilir. Bu çalışmada grup karar araştırmaları, stratejik karar başarısının doğrudan kanıtı olarak değil, bilginin ortak değerlendirilmesindeki güçlükleri açıklamak amacıyla kullanılmaktadır.

### **3.4. Katılımcı Çeşitliliği ve Uzmanlığın Koşullu Katkısı**

Karar sürecine farklı çalışanların katılması, çeşitli deneyimlerin değerlendirilmesine imkân verebilir. Ancak çeşitlilik ile performans arasındaki ilişkinin her durumda olumlu olduğu varsayılmaz. Almaatouq vd.nin araştırmasında ortalama beceri düzeyi, beceri çeşitliliği ve sosyal algılama bazı performans ölçütleriyle olumlu ilişkiler göstermiş; bilişsel tarz çeşitliliği için aynı yönde bir ilişki belirlenmemiştir. Ortalama becerinin katkısı, incelenen görevlerde diğer bazı özelliklerin katkısından daha güçlü bulunmuştur (Almaatouq, Alsobay, Yin ve Watts, 2024).

### **3.5. Görüş Ayrılığının Niteliği ve Karar Değerlendirmesi**

De Wit, Greer ve Jehn'in meta-analizi, grup içi çatışmaların farklı türlerini ve sonuçlarını karşılaştırmıştır. İlişki ve süreç çatışmaları grup sonuçlarıyla olumsuz ilişkiler gösterirken, görev çatışmasının ilişkileri bağlama göre farklılaşmıştır.

### **3.2. Sınırlı Rasyonellikten Örgütsel Bilgi İşlemeye**

Görev çatışmasının ilişki çatışmasından daha fazla ayrıldığı araştırmalarda ve üst yönetim takımlarında daha olumlu ilişkiler belirlenmiştir (de Wit, Greer ve Jehn, 2012).

### **3.6. Yönetmelik Kabul ve Görüşün Bilgi Değeri**

Bir görüşün yöneticiler tarafından benimsenmesi, içerdiği bilginin değerini bütünüyle temsil etmeyebilir. Burris, Martins ve Kimmons'un araştırması, aynı görüş bildirme olayında geliştirmeye ve sorun önlemeye yönelik unsurların birlikte bulunmasının, yalnızca bu yönelimlerden birini içeren görüşlere kıyasla

daha düşük yönetsel destekle karşılaşabildiğini göstermektedir. Araştırma bu ilişkiyi, mesajın tutarlılığı ve bilişsel işleme kolaylığı üzerinden açıklamaktadır (Burris, Martins ve Kimmons, 2022).

### **3.7. Dinamik Kararlar, Geçmiş Başarı ve Alternatiflerin Yeniden İncelenmesi**

Stratejik kararlar, yalnızca mevcut seçeneklerin karşılaştırılmasını değil, kararların zaman içindeki etkilerinin değerlendirilmesini de gerektirir. Rahmandad, Denrell ve Prelec'in deneysel araştırması, dinamik bir problemi düşünme biçimindeki farklılıkların, yaygın karmaşıklık ve belirsizlik kaynakları dışarıda bırakıldığında bile önemli performans farklılıklarıyla ilişkili olabildiğini göstermektedir (Rahmandad, Denrell ve Prelec, 2021).

Healey ve Hodgkinson'ın araştırması ise önceden başarılı olan stratejileri sürdürme eğilimine odaklanmaktadır. Çoklu senaryo analizi, strateji simülasyonunda yeni bir stratejiye yönelmeyi desteklemiş; ancak önceki stratejide yüksek başarı elde eden katılımcılarda daha az etkili olmuştur (Healey ve Hodgkinson, 2024).

### **3.8. Karar Destek Araçları ve Ölçüt Seçimi**

Yeni değerlendirme araçlarının kullanılması, karar kalitesinin nasıl ölçüleceği sorunu ortadan kaldırmaz. Doshi vd., üretken yapay zekânın iş modellerine ilişkin sıralamalarını insan uzmanların sıralamalarıyla karşılaştırmıştır. Tekil değerlendirmelerde tutarsızlık ve yanlılık gözlenirken, farklı değerlendirmeler birleştirildiğinde uzman sıralamalarına daha fazla yakınlık elde edilmiştir (Doshi, Bell, Mirzayev ve Vanneste, 2025).

Aynı ölçüm sorunu çalışan sesi araştırmaları için de geçerlidir. Yöneticiyle görüş birliği, önerinin kabulü veya katılım memnuniyeti anlamlı sonuçlar olabilir; fakat karar kalitesi ölçütü olarak kullanıldıklarında neyi temsil ettikleri açıklanmalıdır. Bu çalışma, karar kalitesinin incelenmesinde ölçütün karar öncesi değerlendirmeye mi, yönetsel tepkiye mi yoksa uygulama sonucuna mı ilişkin olduğunun açıkça belirtilmesini önermektedir.

## **4. Yönetsel Açıklık ve Güç İlişkileri Bağlamında Çalışan Görüşlerinin Değerlendirilmesi**

### **4.1. Katılımın Değerlendirme Sürecine Dönüşmesi**

Çalışanların örgütsel sorunlara ilişkin bilgi ve önerilerini açıklaması, karar süreçlerine katkının başlangıcını oluşturmaktadır. Bu katkının nasıl geliştiğini anlayabilmek için çalışanın görüşünü ifade etmesiyle yöneticinin bu görüşe verdiği tepkinin birlikte incelenmesi gerekmektedir. Çalışan ve yönetici merkezli araştırmaları bütünleştiren yaklaşım, görüş bildirmeyi karşılıklı etkileşimlerle ilerleyen ve zaman içinde ilişkisel sonuçlar üreten bir süreç olarak değerlendirmektedir (Kim, Lam, Oh ve Sohn, 2023).

Bu çerçevede yönetsel açıklık, farklı görüşlerin ifade edilmesine izin veren bir tutumun yanında, söz konusu görüşlerin hangi ölçütlerle incelendiğini de kapsayan bir yönetim özelliği olarak ele alınmaktadır. Önerinin kabul edilmesi, değiştirilerek kullanılması veya reddedilmesi farklı sonuçlardır. Bunların karar kalitesi bakımından anlamı, değerlendirme gerekçeleri ve mevcut seçeneklerle yapılan karşılaştırmalar üzerinden incelenmelidir.

#### **4.2. Değerlendirme Ölçütlerinin Şeffaflığı**

Yöneticinin çalışanlardan öneri istemesi, çalışanların hangi katkıların değerli bulunduğunu anlayabildiğini göstermemektedir. Görüşlerin desteklenmesine ilişkin ölçütlerin açıkça iletilmesini inceleyen güncel araştırma, bu şeffaflığın çalışanların görüş bildirme davranışını güçlendirebildiğini ortaya koymaktadır. Araştırmada söz konusu ilişki, çalışanların görüşlerinin etkili olabileceğine ilişkin inançları üzerinden açıklanmaktadır (Ji, Liu, Zhang ve Xu, 2026).

#### **4.3. Hiyerarşik Konum ve Görüş Bildirmenin Algılanan Riski**

Bununla birlikte, çalışanların konuşmaya ilişkin değerlendirmeleri yalnızca mevcut yönetici davranışına dayanmayabilir. Örgüt yararına öneriler sunmanın dahi riskli veya uygunsuz olduğuna ilişkin örtük kabuller, çalışanların kendilerini sınırlandırmasına neden olabilmektedir. Bu durum, katılım çağrılarının etkisini incelemek için çalışanların benimsediği davranış kurallarının da dikkate alınmasını gerektirmektedir (Detert ve Edmondson, 2011).

Güncel bulgular, değerlendirme ölçütlerinin şeffaflığının iş yerindeki statüsünü düşük algılayan çalışanlar açısından daha güçlü bir önem taşıyabildiğini göstermektedir. Böylece hiyerarşik ilişkiler, yalnızca resmi yetki farklılıkları üzerinden değil, çalışanın kendi konumunu nasıl değerlendirdiği üzerinden de açıklanabilmektedir (Ji vd., 2026).

#### **4.4. Eleştirel İçeriğin Yönetsel Tepkilerle İlişkisi**

Çalışan görüşleri, mevcut uygulamaların desteklenmesi veya değiştirilmesinin önerilmesi bakımından farklılaşmaktadır. Bu farklılık, yöneticilerin görüş sahibini ve sunulan katkıyı değerlendirme biçimini etkileyebilmektedir. Mevcut düzeni sorgulayan görüşlerle destekleyici görüşlere verilen tepkileri karşılaştıran araştırma, yönetsel yanıtların görüşün niteliğine göre değişebildiğini göstermektedir (Burris, 2012).

Yöneticinin kendi yeterliğine ilişkin değerlendirmesi de bu süreçte önem taşımaktadır. Yönetsel öz yeterlik, savunmacı tepkiler ve çalışan görüşlerinden kaçınma arasındaki ilişkileri inceleyen araştırma, düşük öz yeterlik algısının çalışanlardan bilgi istemeye yönelik isteksizlikle bağlantılı olabildiğini ortaya koymaktadır (Fast, Burris ve Bartel, 2014).

#### **4.5. İfade Biçimi, Güvenilirlik ve İçerik Kalitesi**

Görüşün nasıl sunulduğu, yönetici tarafından nasıl karşılandığını etkileyebilir. İyileştirme önerilerinin soru biçiminde ifade edilmesini inceleyen araştırma, bu iletişim biçiminin yöneticinin güç algısıyla bağlantılı olarak desteklenme olasılığını artırabildiğini göstermektedir. Bulgular, özellikle baskınlık düzeyi yüksek yöneticiler bakımından iletişim biçiminin önem taşıdığını ortaya koymaktadır (Lam, Romney, Newton ve Wu, 2024).

Görüş sahibinin güvenilirliği de değerlendirme sürecinde etkili olabilmektedir. Çalışanın güvenilirliği ile yönetsel destek arasındaki ilişki, yöneticinin örgüte karşı hissettiği yükümlülüğe bağlı olarak farklılaşabilmektedir. Aynı araştırma, değerlendirmelerin bazı koşullarda duygusal ipuçlarından da etkilenebildiğini göstermektedir (Li, Wu ve Ma, 2021).

#### **4.6. Stratejik Gündeme Erişim**

Çalışan görüşlerinin karar süreçlerini etkilemesi, ilgili konunun yönetsel gündeme alınmasını gerektirebilir. Konuların üst yönetime sunulmasına ilişkin yaklaşım, yönetimin zaman ve dikkatinin hangi sorunlara ayrıldığını açıklayan bir temel sunmaktadır (Dutton ve Ashford, 1993).

#### **4.7. Dinlenme, Desteklenme ve Uygulamaya Geçiş**

Çalışanın dinlendiğini hissetmesiyle önerisinin benimsenmesi farklı deneyimlerdir. Bu iki yönetsel tepkiyi karşılaştıran araştırma, sonraki görüş bildirme ve sessizlik davranışlarının farklı psikolojik süreçlerle ilişkili olduğunu göstermektedir. Bulgular, yönetsel karşılık vermenin olumlu duyulanım üzerinden; önerinin desteklenmesinin ise daha geniş görevler üstlenebilme yeterliğine ilişkin algı üzerinden etkili olabildiğine işaret etmektedir (Lu, Jin, He ve Li, 2025).

Uygulamaya geçiş de ayrıca tanımlanmalıdır. Güncel bir araştırma, çalışan görüşünün takdir edilmesi ile uygulanması arasında ayrım yapmakta; uygulamayı öneriyi hayata geçirme girişimlerini ve gerekli yetkiye sahip kişilere öneriyi savunma çabasını kapsayan bir davranış olarak ele almaktadır (Schlotzhauer ve Ehrhart, 2025).

#### **4.8. Duygusal Tepkiler ve Katılımın Zaman İçindeki Devamlılığı**

Yönetsel tepkinin anlamı, yalnızca öneriye ilişkin kabul veya ret sonucundan oluşmamaktadır. Önerinin kabulü sırasında sergilenen öfke, çalışanların psikolojik güvenlik algısını ve sonraki görüş bildirme davranışını olumsuz etkileyebilmektedir. İki deneysel çalışmaya dayanan bulgular, olumlu görünen bir değerlendirme sonucunun iletişim biçimi nedeniyle olumsuz deneyimlenebileceğini göstermektedir (Guzman, Tempesta Fernández ve Hamstra, 2025).

Bu bulgular doğrultusunda yönetsel açıklığın tek bir toplantı veya öneri üzerinden değerlendirilmesi sınırlı kalabilir. Çalışanların önceki katkılarına verilen yanıtlar, sonraki katılım davranışlarının bağlamını oluşturmaktadır. Bu nedenle araştırmalarda aynı çalışan-yönetici ilişkisindeki değerlendirme örüntülerinin zaman içinde izlenmesi önerilmektedir.

## **5. Çalışan Sesinin Stratejik Karar Kalitesine Katkısına Yönelik Kavramsal Çerçeve ve Yönetsel Uygulamalar**

### **5.1. Kavramsal Çerçevenin Kuruluşu**

Bu bölümde önerilen çerçevenin analiz birimi, belirli bir stratejik karar çevresindeki çalışan-yönetici bilgi alışverişidir. İnceleme dört ayrı durumu izler: çalışanın karar için önemli bilgiye sahip olması; bilgiyi iletmesi; içeriğin değerlendirilmesi; değerlendirme sonucunun karar gerekçesine veya uygulama düzenine yansması. Sessizlik, ilk iki durum arasındaki açıklanmayan bilgiyi; yönetsel açıklık ve güç ilişkileri ise iletimden değerlendirmeye ve kullanıma geçişteki koşulları açıklamak için ele alınır. Bu durumların ayrı tanımlanması, görüş bildirme sayısı yükselirken kararın bilgi kapsamının neden değişmeyebileceğini araştırılabilir kılar.

Bu çalışmada çalışan sesinin stratejik karar kalitesine katkısı; ilgili bilginin belirlenmesi, değerlendirilmesi, karar seçenekleriyle ilişkilendirilmesi ve uygulama sonuçlarının incelenmesi üzerinden açıklanmaktadır. Bu işlemler arasında zorunlu ve tek yönlü bir sıra varsayılmamaktadır. Değerlendirme sırasında yeni bir bilgi gereksinimi ortaya çıkabilir veya uygulama bulguları başlangıçtaki varsayımların yeniden ele alınmasını gerektirebilir. Çalışan sesini zaman içindeki süreçler ve sonuçlarla birlikte değerlendiren boylamsal araştırma derlemesi, bu yaklaşımın zamansal gerekçesini desteklemektedir (Guarin, Townsend, Wilkinson ve Edwards, 2025).

### **5.2. Çalışan Bilgisinin Karar Açısından İlgililiği**

Örgüt içinde ifade edilen her görüş, aynı karar açısından eşit derecede açıklayıcı değildir. Bilginin ilgililiği; kararın amacı, kapsamı ve değerlendirilmekte olan belirsizliklerle ilişkisine göre belirlenmelidir. Çalışanın açıklaması yeni bir sorun gösterebilir, mevcut değerlendirmeyi düzeltebilir veya uygulama koşullarına ilişkin eksikliği ortaya çıkarabilir. Yapıcı çalışan sesinin etkililiğini ele alan güncel çalışma, çalışanların katkıları ile yöneticilerin bu katkılara yaklaşımının birlikte değerlendirilmesini desteklemektedir (Maynes, Podsakoff, Podsakoff ve Yoo, 2024).

Geliştirici ve önleyici çalışan sesinin farklı öncüller ve sonuçlarla ilişkili olması, görüşlerin işlevlerinin ayrıştırılmasını gerektirmektedir. Yeni uygulamalar öneren açıklamalar ile mevcut faaliyetlerdeki zararlı koşulları bildiren açıklamalar aynı değerlendirme beklentisine tabi tutulmamalıdır. Meta-

analitik bulgular, bu iki çalışan sesi biçiminin bazı ilişkiler bakımından farklılaştığını göstermektedir (Chamberlin, Newton ve LePine, 2017).

### **5.3. Görüşlerin İncelenmesi ve Güvenli Bilgi Paylaşımı**

Çalışanların belirsizlikleri, hataları ve karşıt görüşleri açıklayabilmesi, kararın bilgi kapsamının gelişmesi açısından önemlidir. Psikolojik güvenlik üzerine güncel derleme, kişiler arası riskin azalmasının öğrenme davranışları, liderlik ve çalışma süreçleriyle ilişkisini değerlendirmektedir. Bu yaklaşım, çalışanların yalnızca tamamlanmış önerileri değil, eksik veya tartışmaya açık bilgileri de ifade edebilmesinin önemini açıklamaya katkı sağlamaktadır (Edmondson ve Bransby, 2023).

Bununla birlikte, güvenli ifade ortamı bilginin doğruluğunu kendiliğinden sağlamaz. Bu çalışmada paylaşım olanağı ile içerik incelemesi birbirini tamamlayan koşullardır. İlk koşul bilginin açıklanmasını mümkün kılarken, ikinci koşul gözlemin kapsamının ve yorumun dayanaklarının araştırılmasını gerektirir. Böylece çalışanı açıklama yapmaya teşvik etmek ile açıklamanın bütün sonuçlarını kabul etmek arasında ayırım korunmaktadır.

### **5.4. Yönetsel Tepkinin Farklı İşlevleri**

Çalışan görüşüne verilen tepki, tek bir kabul veya ret kararıyla açıklanamaz. Görüşün dinlenmesi, içeriğine yanıt verilmesi, desteklenmesi ve uygulama için çaba gösterilmesi farklı davranışlardır. Güncel ampirik araştırma, yönetsel yanıt verme ile önerinin benimsenmesine ilişkin çalışan deneyimlerinin sonraki ses ve sessizlik davranışlarıyla farklı mekanizmalar üzerinden ilişkili olabildiğini göstermektedir (Lu vd., 2025).

Çalışan sesinin uygulanmasını tanımlayan ve ölçen daha yeni araştırma da uygulama için gösterilen çabayı, görüşün takdir edilmesinden ayırmaktadır. Bu ayırım, çalışan katkısının sonuçlarını değerlendirirken yalnızca olumlu ifadelerin kaydedilmesinin yeterli olmayacağını desteklemektedir (Schlotzhauer ve Ehrhart, 2025).

### **5.5. Stratejik Karar Kalitesinin Değerlendirilmesi**

Bu çalışmada stratejik karar kalitesi; ilgili bilgilerin kapsamı, seçeneklerin değerlendirilmesi, karar gerekçelerinin açıklığı ve uygulama koşullarının dikkate alınması üzerinden ele alınmaktadır. Bunlar önerilen kavramsal değerlendirme alanlarıdır. Çalışan sesinin uygulanmasını ölçen mevcut bir ölçek, doğrudan stratejik karar kalitesini ölçen bir araç olarak kullanılamaz; iki kavramın ayrı tanımlanması gerekir (Schlotzhauer ve Ehrhart, 2025).

Değerlendirmede yalnızca aynı kişinin anket yanıtlarına dayanılması da açıklama sınırı oluşturabilir. Çalışan sesi, yönetsel açıklık ve karar kalitesi aynı kaynaktan ve aynı zamanda ölçüldüğünde, gözlenen ilişkiler ortak yöntem etkilerinden etkilenebilir. Güncel yöntem derlemesi, ortak yöntem yanlılığının

çok sayıda kaynağı bulunduğunu ve tek bir basit işlemle giderilemeyeceğini ortaya koymaktadır (Podsakoff, Podsakoff, Williams, Huang ve Yang, 2024).

### **5.6. Kavramsal Önermeler**

Literatürden hareketle geliştirilen çerçeve, aşağıdaki önermelerle ifade edilmektedir. Önermeler bu çalışmanın sentezidir; belirtilen araştırmaların doğrudan sınıadığı sonuçlar olarak sunulmamaktadır.

**Önerme 1: Çalışan sesinin stratejik kararların bilgi kapsamına katkısı, görüş bildirme sıklığının yanında iletilen içeriğin karar sorunuyla ilişkilendirilme düzeyine bağlıdır (Morrison, 2023; Maynes vd., 2024).**

**Önerme 2: Yönetmel değerlendirme ölçütlerinin şeffaflığı, karar açısından ilgili çalışan bilgisinin iletilmesini kolaylaştırır; bu ilişki algılanan statüsü düşük çalışanlarda daha güçlüdür (Ji vd., 2026).**

**Önerme 3: Çalışan önerilerinin desteklenmesi ile uygulanması arasındaki ilişki, yöneticinin uygulama olanakları ve somut çabasıyla bağlantılıdır (He vd., 2020; Schlotzhauer ve Ehrhart, 2025).**

**Önerme 4: Çalışanların yönetmel tepkilere ilişkin deneyimleri, sonraki bilgi paylaşımının sürekliliğini etkileyebilir; bu ilişki tepkinin niteliğine göre farklılaşabilir (Lu vd., 2025).**

**Önerme 5: Çalışan sesinin karara katkısının gözlenebilirliği, yalnızca ilk yönetmel tepkiyi esas alan değerlendirmelere kıyasla hazırlık ve uygulama dönemlerini birlikte izleyen değerlendirmelerde daha yüksektir (Guarin vd., 2025; Nieberle ve Fladerer, 2025).**

### **5.7. Yönetmel Uygulamalar ve Çerçevenin Katkısı**

Önerilen çerçevenin ilk yönetmel karşılığı, çalışanlardan bilgi talep edilirken karar sorununun açıklanmasıdır. Değerlendirilmekte olan konunun, ihtiyaç duyulan bilginin ve değiştirilebilir koşulların belirtilmesi, katkının kapsamını anlaşılır kılabilir. Yapıcı çalışan sesinin etkililiğini artırmaya yönelik güncel çalışma, yöneticiler ile çalışanların davranışlarının birlikte ele alınmasının önemini vurgulamaktadır (Maynes vd., 2024).

Çerçevede yönetmel açıklığın erişilebilirlik, ölçütlerin açıklığı ve gerekçeli karşılık verme bileşenleri analitik olarak ayrılmaktadır. Güç ilişkileri ise algılanan statü, karar yetkisine erişim ve uygulama kaynaklarını harekete geçirebilme üzerinden incelenebilir. Bu bileşenler doğrulanmış bir ölçeğin alt boyutları değildir; önermelerin sınanmasında ayrı ölçüm ve geçerlik incelemesi gerektiren kavramsal önerilerdir.

## **6. Tartışma, Araştırma Önerileri ve Sonuç**

### **6.1. Kuramsal Katkı ve Alternatif Açıklamalar**

Çalışan sesi araştırmaları çoğunlukla konuşmanın ortaya çıkışını veya yönetici tarafından karşılanma biçimini açıklarken, karar araştırmaları bilginin seçilmesi ve seçeneklerin karşılaştırılması üzerinde durmaktadır. Bu bölüm, iki araştırma alanını belirli bir kararın gerekçesindeki değişim üzerinden ilişkilendirmektedir. Katkının değerlendirilmesinde sorulan soru, açıklanan görüşün mevcut problem tanımına, seçeneklere veya risk hesabına ne eklediğidir. Böylece önerinin beğenilmesi ile kararın hazırlanmasına sağladığı bilgi katkısı ayrı gözlemlenebilir (Morrison, 2023; Joseph ve Gaba, 2020).

Önerilen ilişkilerin alternatif açıklamaları vardır. Nitelikli karar süreçlerine sahip örgütler çalışan sesini daha fazla teşvik ediyor olabilir; bu durumda ilişkinin yönü ses davranışından karar kalitesine doğru olmayabilir. Çalışanın uzmanlığı, yöneticinin deneyimi veya örgütün kaynakları hem görüşlerin desteklenmesini hem de değerlendirme kalitesini birlikte etkileyebilir. Bu nedenle yalnızca ses ile karar kalitesi arasında ilişki bulunması, bu bölümde önerilen mekanizmaların doğrulandığı anlamına gelmez.

Çerçevenin ayırt edici beklentisi, desteklenmeyen bir önerinin de kararın bilgi kapsamını genişletebilmesidir. Çalışanın çözümü uygulanmazken işaret ettiği riskin başka bir seçenek içinde ele alınması, araştırılabilecek bir bilgi kullanım biçimidir. Tersine, yüksek kabul oranı incelenmemiş varsayımlara dayanan seçimleri de içerebilir. Bu ayırım, kabul oranını karar kalitesinin yerine kullanan araştırma tasarımlarının sınırını belirlemektedir.

### **6.2. Yönetim Uygulamalarına İlişkin Çıkarımlar**

Yöneticiler katılım çağrısını belirli bir bilgi gereksinimiyle ilişkilendirebilir. Kararın kapsamı, henüz yanıtlanmamış sorular ve değerlendirmenin hangi tarihte tamamlanacağı açıklandığında çalışan, deneyiminin hangi kısmının yararlı olabileceğini daha iyi belirleyebilir. Ancak bu açıklık, çalışanı yalnızca yönetimin önceden tanımladığı sorunlara yanıt vermekle sınırlandırmamalıdır. Gündemin dışında kalan riskler için de değerlendirme olanağı korunmalıdır (Dutton ve Ashford, 1993; Maynes vd., 2024).

İkinci uygulama alanı, değerlendirme gerekçelerinin kaydedilmesidir. Önerinin karar sorusuyla ilişkisi, dayandığı gözlem, karşıt bilgi ve uygulanabilirlik koşulları kısa bir kayıtlarla izlenebilir. Kaydın kapsamı kararın önemine göre belirlenmelidir. Kritik veya geri dönüşü güç kararlarda ayrıntılı inceleme gerekirken, daha sınırlı bir kararda kısa bir gerekçe yeterli olabilir. Burada önerilen düzenleme, katılımın miktarını artırmak kadar çalışan bilgisinin kullanımını açıklanabilir kılmayı amaçlamaktadır.

Üçüncü uygulama alanı, geri bildirimin zamanlaması ve niteliğidir. Çalışana yalnızca sonucun iletilmesi yerine bilginin hangi kısmının kullanıldığı, hangi belirsizliğin devam ettiği ve yeniden incelemenin hangi koşulda yapılacağı açıklanabilir. Kabul sırasında kullanılan öfkeli iletişimin psikolojik güvenliği olumsuz etkileyebilmesi, olumlu kararın tek başına yeterli olmadığını göstermektedir. Buna karşılık gerekçeli ret, içeriğin değersiz olduğu biçiminde kişisel bir değerlendirmeye dönüştürülmemelidir (Guzman vd., 2025; Lu vd., 2025).

Son olarak uygulama yetkisi, sorumluluk ve kaynak gereksinimi açıkça belirlenmelidir. Çalışan sorunu bildirebilir; çözümün geliştirilmesi ise farklı birimlerin yetkisini gerektirebilir. Yönetsel desteğin uygulama davranışına dönüşmesi, bu koordinasyonun kurulmasına bağlı olabilir. Uygulama çabasının ayrıca ölçülmesi, destekleyici ifadeler ile gerçekleştirilen işlemler arasındaki farkı incelemeyi sağlar (He vd., 2020; Schlotzhauer ve Ehrhart, 2025).

### **6.3. Sınırlılıklar**

Bu bölüm kavramsal niteliktedir; yeni saha verisi, nedensellik testi veya ölçek geliştirme sonucu sunmamaktadır. Kaynak seçimi araştırma sorusuna göre yapılmış, sistematik tarama protokolü uygulanmamıştır. Dolayısıyla kaynakçanın genişliği literatürün eksiksiz temsil edildiğini göstermez. Bulguların karşılaştırılması bir kuramsal sentez sağlamaktadır; modelin üstün açıklayıcılığına ilişkin ampirik kanıt sağlamamaktadır.

Yararlanılan çalışmaların analiz birimleri ve sonuç ölçütleri farklıdır. Laboratuvar görevindeki doğru seçenek, yönetici tarafından desteklenme, çalışan performansı ve stratejik kararın ekonomik sonucu aynı değişken değildir. Üst yönetim ekipleri ile çalışan-yönetici ilişkileri de farklı güç düzenlemeleri içerir. Bulgular bu düzeyler arasında aktarılırken görev yapısı, yetki dağılımı ve kararın zaman kapsamı ayrıca incelenmelidir (Amason, 1996; de Wit vd., 2012; Doshi vd., 2025).

Karar kalitesinin burada önerilen inceleme alanları henüz doğrulanmış ölçüm boyutları değildir. Çalışan sesinin uygulanmasını ölçen bir araç, karar gerekçesinin niteliğini doğrudan ölçmek için kullanılamaz. Ayrıca aynı kişinin aynı zamanda verdiği yanıtlarla hem yönetsel açıklığın hem de karar kalitesinin ölçülmesi yöntem etkilerini artırabilir. Veri kaynaklarını farklılaştırmak bu sorunların tamamını kendiliğinden çözmez (Schlotzhauer ve Ehrhart, 2025; Podsakoff vd., 2024).

### **6.4. Gelecek Araştırmaların Tasarımı**

Önermeler belirli stratejik kararların zaman içinde izlenmesiyle sınanabilir. Karar öncesindeki problem tanımı ve seçenekler ilk aşamada kaydedilebilir; daha sonra çalışan görüşleri ve yönetici değerlendirmeleri toplanabilir; son aşamada gerekçeler ve uygulama kayıtları karşılaştırılabilir. Bu tasarım, ilk tepki ile daha

sonra ortaya çıkan bilgi kullanımını ayırmaya yardımcı olur. Karar kayıtlarının tarihleri ile görüşlerin iletim tarihleri eşleştirilerek değişimin zaman sırası incelenmelidir (Guarin vd., 2025).

Araştırmada görüşün içeriği ile görüş sahibinin konumu ayrı kodlanmalıdır. Geliştirici öneriler ve önleyici uyarılar, karar seçeneklerinin genişlemesi ve risk değerlendirmesindeki değişim bakımından karşılaştırılabilir. Çalışanın uzmanlığı, algılanan statüsü, yöneticiye erişimi ve kararın birimler arası kapsamı açıklayıcı veya koşullayıcı değişkenler olarak ele alınabilir. Bunların rolleri kuramsal gerekçeye göre belirlenmeli; yalnızca istatistiksel sonuçlara göre değişken eklenmemelidir (Chamberlin vd., 2017; Ji vd., 2026).

Değerlendirme ölçütlerinin şeffaflığı ve geri bildirim biçimi deneysel olarak değiştirilebilir; ancak deneyde ölçülen görüş bildirme isteğinin gerçek örgütsel davranışla eşdeğer olmadığı belirtilmelidir. Alan araştırmalarında çalışan, yönetici ve çalışma arkadaşlarından elde edilen veriler karar belgeleriyle birlikte kullanılabilir. İçerik kodlaması için bağımsız değerlendiriciler, açık kodlama kuralları ve değerlendiriciler arası uyum incelemesi gerekir. Örgütlerin aynı karara ilişkin olumlu ve olumsuz kayıtları paylaşma isteği de veri kapsamını etkileyebileceğinden raporlanmalıdır (Nieberle ve Fladerer, 2025; Podsakoff vd., 2024).

## 6.5. Sonuç

Stratejik kararın hazırlanmasında kullanılan bilgi, örgütte mevcut olan bilginin tamamını temsil etmez. Çalışanların deneyimleri erişim, algılanan risk, değerlendirme ölçütleri ve uygulama yetkisi nedeniyle karar sürecinin dışında kalabilir. Bu bölümün temel sonucu, örgütsel sessizliğin karar açısından anlamının açıklanmayan bilginin niteliğiyle birlikte incelenmesi gerektiğidir. Sessizliğin düşük olması, kritik bir riskin zamanında iletilmediğini; görüş bildirme sıklığının yüksek olması ise bu riskin değerlendirildiğini göstermez.

İnceleme, çalışan sesinin katkısını kararın bilgi kapsamında ve gerekçelerinde izlenebilen değişim üzerinden araştırmayı önermektedir. Bir görüş yeni bir seçeneğin oluşturulmasını sağlayabileceği gibi, mevcut seçeneğin uygulanma koşullarını açıklayabilir veya varsayımın yeniden sınanmasını gerektirebilir. Önerilen çözüm kabul edilmediğinde dahi bu işlemler gerçekleşebilir. Dolayısıyla değerlendirme, önerinin son durumuyla sınırlanmadan içerdiği bilginin nasıl kullanıldığını kapsamalıdır.

Yönetsel açıklığın bu süreçteki önemi, erişilebilir bir iletişim ortamıyla birlikte değerlendirme işlemlerinin açıklanabilirliğinde ortaya çıkmaktadır. Çalışana konuşma olanağı verilmesi, eleştirel içeriğin yeterince inceleneceği konusunda güvence oluşturmayabilir. Yöneticinin kişisel tehdit algısı, mesajın sunulduğu veya görüş sahibinin statüsü içerik değerlendirmesine karışabilir. Bu nedenle önerinin kanıtları ile çalışana ilişkin yargıların ayrı ele alınması, karar

hazırlığının önemli bir inceleme alanıdır (Burris, 2012; Fast vd., 2014; Ji vd., 2026).

Güç ilişkileri yalnızca görüşün ifade edilmesinde etkili değildir. Konunun gündeme alınması, ek inceleme için zaman ayrılması ve çözüm için kaynak sağlanması da yetki dağılımıyla ilişkilidir. Bir çalışan sorunu doğru belirlese bile onu çözme yetkisine sahip olmayabilir. Böyle bir durumda katkının değerlendirilmesi, çalışanın eksiksiz bir çözüm sunup sunmadığından önce örgütün inceleme ve koordinasyon sorumluluğunu nasıl yerine getirdiğini araştırmalıdır.

Karar kalitesi ile uygulama başarısının ayrılması, çerçevenin bir diğer sonucudur. Kanıtların karşılaştırılması ve gerekçelerin açıklanması nitelikli hazırlığa işaret edebilir; çevresel değişiklikler ise aynı kararın sonuçlarını sonradan etkileyebilir. Bu nedenle başarılı bir sonuçtan hareketle bütün hazırlık işlemlerinin yeterli olduğu veya başarısız sonuçtan hareketle çalışan bilgisinin değersiz olduğu sonucuna varılmamalıdır. Süreç göstergeleri ve sonuç göstergeleri ayrı değerlendirilmelidir (Dean ve Sharfman, 1996).

Bölümün önerdiği kuramsal katkı, çalışan sesi ile stratejik karar kalitesi arasında doğrudan bir yarar varsaymak yerine, bilginin iletiminden kullanımına geçişi sınanabilir önermelerle açıklamaktır. Önermelerin değeri gelecekte yapılacak karşılaştırmalarla belirlenecektir. Özellikle desteklenmeyen görüşlerin karardaki etkisi, ilk tepki ile sonraki kullanım arasındaki fark ve düşük statülü çalışanların bilgilerinin değerlendirilme koşulları araştırılmalıdır. Böylece katılımın başarısı görüşlerin sayısıyla birlikte, kararın dayanaklarını geliştirme kapasitesi üzerinden incelenebilir.

## Kaynakça

- Almaatouq, A., Alsobay, M., Yin, M., & Watts, D. J. (2024). The effects of group composition and dynamics on collective performance. *Topics in Cognitive Science*, 16(2), 302–321. <https://doi.org/10.1111/tops.12706>
- Amason, A. C. (1996). Distinguishing the effects of functional and dysfunctional conflict on strategic decision making: Resolving a paradox for top management teams. *Academy of Management Journal*, 39(1), 123–148. <https://doi.org/10.2307/256633>
- Brinsfield, C. T. (2013). Employee silence motives: Investigation of dimensionality and development of measures. *Journal of Organizational Behavior*, 34(5), 671–697. <https://doi.org/10.1002/job.1829>
- Burris, E. R. (2012). The risks and rewards of speaking up: Managerial responses to employee voice. *Academy of Management Journal*, 55(4), 851–875. <https://doi.org/10.5465/amj.2010.0562>
- Burris, E. R., Martins, L. L., & Kimmons, Y. (2022). Mixed messages: Why managers (do not) endorse employee voice. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 172, 104185. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2022.104185>
- Buzás, B., & Faragó, K. (2026). Beyond the voice–silence dichotomy: Identifying employee voice and silence profiles through latent class analysis. *Discover Psychology*, 6, 42. <https://doi.org/10.1007/s44202-025-00567-6>
- Chamberlin, M., Newton, D. W., & LePine, J. A. (2017). A meta-analysis of voice and its promotive and prohibitive forms: Identification of key associations, distinctions, and future research directions. *Personnel Psychology*, 70(1), 11–71. <https://doi.org/10.1111/peps.12185>
- Dean, J. W., Jr., & Sharfman, M. P. (1996). Does decision process matter? A study of strategic decision-making effectiveness. *Academy of Management Journal*, 39(2), 368–396. <https://doi.org/10.5465/256784>
- Detert, J. R., & Burris, E. R. (2007). Leadership behavior and employee voice: Is the door really open? *Academy of Management Journal*, 50(4), 869–884. <https://doi.org/10.5465/amj.2007.26279183>
- Detert, J. R., & Edmondson, A. C. (2011). Implicit voice theories: Taken-for-granted rules of self-censorship at work. *Academy of Management Journal*, 54(3), 461–488. <https://doi.org/10.5465/amj.2011.61967925>
- de Wit, F. R. C., Greer, L. L., & Jehn, K. A. (2012). The paradox of intragroup conflict: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 97(2), 360–390. <https://doi.org/10.1037/a0024844>

- Doshi, A. R., Bell, J. J., Mirzayev, E., & Vanneste, B. S. (2025). Generative artificial intelligence and evaluating strategic decisions. *Strategic Management Journal*, 46(3), 583–610. <https://doi.org/10.1002/smj.3677>
- Duan, J., Zong, Z., Chen, J., Zhu, Y., Guo, Y., & Wang, T. (2026). Prosocial, pro-self, or combined? Three types of employee voice and supervisor responses. *Journal of Organizational Behavior*, 47(3), 420–438. <https://doi.org/10.1002/job.70022>
- Dutton, J. E., & Ashford, S. J. (1993). Selling issues to top management. *Academy of Management Review*, 18(3), 397–428. <https://doi.org/10.5465/amr.1993.9309035145>
- Edmondson, A. C., & Bransby, D. P. (2023). Psychological safety comes of age: Observed themes in an established literature. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 10, 55–78. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-120920-055217>
- Fast, N. J., Burris, E. R., & Bartel, C. A. (2014). Managing to stay in the dark: Managerial self-efficacy, ego defensiveness, and the aversion to employee voice. *Academy of Management Journal*, 57(4), 1013–1034. <https://doi.org/10.5465/amj.2012.0393>
- Guarin, A. D., Townsend, K., Wilkinson, A., & Edwards, M. (2025). Time to voice? A review and agenda for longitudinal employee voice research. *Human Resource Management Review*, 35(1), 101059. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2024.101059>
- Guzman, F. A., Tempesta Fernández, A., & Hamstra, M. R. W. (2025). Endorsing voice behavior can be as devastating as rejecting it when the endorsement is laced with a hint of anger. *Scientific Reports*, 15, 8454. <https://doi.org/10.1038/s41598-025-93636-8>
- Hao, L., Zhu, H., He, Y., Duan, J., Zhao, T., & Meng, H. (2022). When is silence golden? A meta-analysis on antecedents and outcomes of employee silence. *Journal of Business and Psychology*, 37(5), 1039–1063. <https://doi.org/10.1007/s10869-021-09788-7>
- He, W., Han, Y., Hu, X., Liu, W., Yang, B., & Chen, H. (2020). From idea endorsement to idea implementation: A multilevel social network approach toward managerial voice implementation. *Human Relations*, 73(11), 1563–1582. <https://doi.org/10.1177/0018726719882999>
- Healey, M. P., & Hodgkinson, G. P. (2024). Overcoming strategic persistence: Effects of multiple scenario analysis on strategic reorientation. *Strategic Management Journal*, 45(8), 1423–1445. <https://doi.org/10.1002/smj.3589>
- Ji, X., Liu, B., Zhang, X., & Xu, M. (2026). Paving the path to employee voice: Leader voice endorsement transparency and its impact on voice behavior. *Applied Psychology*, 75(1), e70071. <https://doi.org/10.1111/apps.70071>

- Joseph, J., & Gaba, V. (2020). Organizational structure, information processing, and decision-making: A retrospective and road map for research. *Academy of Management Annals*, 14(1), 267–302. <https://doi.org/10.5465/annals.2017.0103>
- Kim, H. S., & Wang, J. (2024). Silence in the workplace: What do we know from research? *European Journal of Training and Development*, 48(10), 56–83. <https://doi.org/10.1108/EJTD-06-2024-0077>
- Kim, Y. J., Lam, C. F., Oh, J., & Sohn, W. (2023). Employee constructive voice: An integrative review and a dyadic approach. *Journal of Management*, 49(1), 430–473. <https://doi.org/10.1177/01492063221108654>
- Lam, C. F., Romney, A. C., Newton, D. W., & Wu, W. (2024). Challenging the status quo in a non-challenging way: A dominance complementarity view of voice inquiry. *Personnel Psychology*, 77(3), 1235–1264. <https://doi.org/10.1111/peps.12625>
- Li, X., Wu, T., & Ma, J. (2021). How leaders are persuaded: An elaboration likelihood model of voice endorsement. *PLOS ONE*, 16(5), e0251850. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0251850>
- Liang, J., Farh, C. I. C., & Farh, J. L. (2012). Psychological antecedents of promotive and prohibitive voice: A two-wave examination. *Academy of Management Journal*, 55(1), 71–92. <https://doi.org/10.5465/amj.2010.0176>
- Lu, L., Yuan, Y. C., & McLeod, P. L. (2012). Twenty-five years of hidden profiles in group decision making: A meta-analysis. *Personality and Social Psychology Review*, 16(1), 54–75. <https://doi.org/10.1177/1088868311417243>
- Lu, Q., Jin, L. L., He, Y., & Li, F. (2025). Being heard versus being adopted: The consequential effect of two types of managerial responses to voice on voice and silence. *Management Decision*, 63(7), 2616–2633. <https://doi.org/10.1108/MD-10-2023-1729>
- Maynes, T. D., Podsakoff, P. M., Podsakoff, N. P., & Yoo, A. N. (2024). Harnessing the power of employee voice for individual and organizational effectiveness. *Business Horizons*, 67(3), 283–298. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2024.02.005>
- Morrison, E. W. (2023). Employee voice and silence: Taking stock a decade later. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 10, 79–107. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-120920-054654>
- Morrison, E. W., See, K. E., & Pan, C. (2015). An approach-inhibition model of employee silence: The joint effects of personal sense of power and target openness. *Personnel Psychology*, 68(3), 547–580. <https://doi.org/10.1111/peps.12087>

- Nieberle, K. W., & Fladerer, M. P. (2025). Voice echoes: A critical review and future research agenda on the consequences of employee voice for voicers, their co-workers, and managers. *Organizational Psychology Review*, 15(2), 209–255. <https://doi.org/10.1177/20413866251317929>
- Parke, M. R., Tangirala, S., Sanaria, A., & Ekkirala, S. (2022). How strategic silence enables employee voice to be valued and rewarded. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 173, 104187. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2022.104187>
- Podsakoff, P. M., Podsakoff, N. P., Williams, L. J., Huang, C., & Yang, J. (2024). Common method bias: It's bad, it's complex, it's widespread, and it's not easy to fix. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 11, 17–61. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-110721-040030>
- Rahmandad, H., Denrell, J., & Prelec, D. (2021). What makes dynamic strategic problems difficult? Evidence from an experimental study. *Strategic Management Journal*, 42(5), 865–897. <https://doi.org/10.1002/smj.3254>
- Schlotzhauer, A. E., & Ehrhart, M. G. (2025). From idea to action: Defining and measuring voice implementation. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 98(2), e70028. <https://doi.org/10.1111/joop.70028>
- Sherf, E. N., Parke, M. R., & Isaakyan, S. (2021). Distinguishing voice and silence at work: Unique relationships with perceived impact, psychological safety, and burnout. *Academy of Management Journal*, 64(1), 114–148. <https://doi.org/10.5465/amj.2018.1428>
- Simon, H. A. (1955). A behavioral model of rational choice. *The Quarterly Journal of Economics*, 69(1), 99–118. <https://doi.org/10.2307/1884852>
- Van Dyne, L., Ang, S., & Botero, I. C. (2003). Conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional constructs. *Journal of Management Studies*, 40(6)

# BÖLÜM 3

**Stratejik Açıdan Kurumsal Kaynak  
Planlama Sistemleri: Kaynaklara Dayalı  
Yaklaşım Kapsamında Bir Değerlendirme**

***Mehmet Cıranoglu<sup>1</sup>***

---

<sup>1</sup> Doç. Dr., Bursa Uludağ Üniversitesi, ORCID: 0000-0002-7798-7099

## Giriş

Kurumsal Kaynak Planlama (Enterprise Resource Planning – ERP) sistemleri, işletmelerin tüm iş süreçlerini entegre ederek bilgi akışını düzenleyen ve stratejik karar alma süreçlerini destekleyen yazılım çözümleri olarak tanımlanmaktadır. ERP, muhasebe, finans, üretim, insan kaynakları, lojistik ve tedarik zinciri yönetimi gibi farklı işlevsel alanların tek bir veri tabanı üzerinde bütünleştirilmesini sağlamaktadır (Monk & Wagner, 2012). Tarihsel olarak ERP sistemlerinin kökeni 1960’larda malzeme ihtiyaç planlaması (MRP) sistemlerine, 1980’lerde ise üretim kaynak planlamasına (MRP II) dayanmaktadır. 1990’lı yıllarda bilişim teknolojilerinin gelişmesiyle birlikte ERP sistemleri, yalnızca üretim süreçlerini değil, aynı zamanda satış, müşteri ilişkileri ve stratejik yönetim faaliyetlerini de kapsayacak şekilde genişlemiştir (Bradford, 2015). Günümüzde bulut tabanlı ERP çözümleri ve yapay zekâ entegrasyonları sayesinde işletmeler, hem esnek hem de maliyet etkin bir kaynak yönetimi yapabilmektedir (Hustad & Olsen, 2021).

Stratejik yönetim literatüründe önemli bir yere sahip olan Kaynaklara Dayalı Yaklaşım (Resource-Based View – RBV), işletmelerin rekabet avantajını dış çevreden ziyade içsel kaynak ve yeteneklerine dayandırır. Barney’nin (1991) öncülüğünü yaptığı bu yaklaşım, sürdürülebilir rekabet avantajının ancak değerli, nadir, taklit edilmesi zor ve ikame edilemez kaynaklarla sağlanabileceğini savunmaktadır. ERP sistemleri bu bağlamda yalnızca teknolojik bir araç değil, işletmelerin stratejik kaynaklarını etkin biçimde kullanmalarına imkân veren bir altyapı olarak değerlendirilebilir. Örneğin, ERP sistemlerinin sağladığı gerçek zamanlı veri akışı, karar alma süreçlerinde şeffaflığı artırmakta; süreçlerin entegrasyonu ise operasyonel etkinliği yükseltmektedir. Bu tür faydalar, işletmelerin pazarda rakiplerine göre daha hızlı, verimli ve uyumlu hareket etmelerine olanak tanır (Teece, Pisano, & Shuen, 1997).

Bu çalışmanın temel amacı, ERP sistemlerini RBV perspektifinden ele alarak işletmelerin rekabet avantajı yaratma süreçlerindeki rolünü tartışmaktır. Özellikle ERP sistemlerinin sadece bir yazılım uygulaması değil, aynı zamanda stratejik bir kaynak olarak nasıl değerlendirilebileceği üzerinde durulacaktır. Bu yaklaşım, ERP sistemlerinin sunduğu işlevsel faydaların ötesinde, işletmelerin uzun vadeli rekabet stratejilerinin şekillendirilmesinde kritik bir rol üstlendiğini göstermektedir. Ayrıca çalışma, ERP yatırımlarının yalnızca operasyonel etkinlik değil, aynı zamanda sürdürülebilir bir rekabet avantajı yaratma potansiyelini de vurgulamayı hedeflemektedir. Bu yönüyle, akademik literatüre katkı sağlamasının yanı sıra, ERP yatırımı yapmayı planlayan işletmeler için de stratejik bir yol haritası sunmaktadır.

## Kurumsal Çerçeve: Kaynaklara Dayalı Yaklaşım

Kaynaklara Dayalı Yaklaşım (Resource-Based View – RBV), işletmelerin rekabet avantajını yalnızca dış çevre koşullarıyla değil, aynı zamanda içsel

kaynak ve yetenekleriyle açıklamaya çalışan stratejik yönetim kuramıdır. Wernerfelt'in (1984) "A Resource-Based View of the Firm" başlıklı makalesi ile temelleri atılan bu yaklaşım, daha sonra Barney'nin (1991) kapsamlı çalışmasıyla stratejik yönetim literatüründe merkezi bir konum kazanmıştır. RBV'ye göre, işletmeler birbirinden farklı kaynaklara sahiptir ve bu farklılıklar uzun vadeli performans avantajlarını belirler. Dolayısıyla rekabet avantajı, piyasadaki konjonktürel dalgalanmalardan çok, işletmenin sahip olduğu ve kontrol ettiği kaynakların niteliğine bağlıdır. Bu varsayım, Porter'ın endüstri temelli rekabet anlayışına alternatif bir perspektif sunar ve firmaların içsel kaynaklarına odaklanır (Peteraf, 1993).

Barney (1991), bir kaynağın sürdürülebilir rekabet avantajı yaratabilmesi için dört temel özelliğe (DNTİ kriterleri) sahip olması gerektiğini ileri sürmüştür. Buna göre bir kaynağın; *değerli* (kaynak, işletmeye çevresel fırsatları değerlendirme veya tehditleri azaltma noktasında katkı sağlamalıdır. ERP sistemlerinin sağladığı operasyonel verimlilik ve maliyet düşüşü bu kategoriye örnek teşkil etmektedir), *nadir* (rakip firmalar tarafından yaygın biçimde sahip olunmayan bir kaynak olmalıdır. Özelleştirilmiş ERP çözümleri ve firma içi know-how bu bağlamda değerlendirilebilir, *taklit edilemez* (kaynak, tarihsel koşullar, nedensel belirsizlik veya sosyal karmaşıklık gibi faktörler nedeniyle kolaylıkla kopyalanamamalıdır. Örneğin, ERP sistemlerinin firma kültürüyle uyumlu şekilde yapılandırılması, rakiplerin aynı başarıyı elde etmesini zorlaştırır) ve nihayet *ikame edilemez* (aynı işlevi yerine getirebilecek alternatif bir kaynağın bulunmaması gerekir. ERP sistemlerinin sunduğu entegre veri yönetimi, tekil yazılımlarla tam olarak ikame edilemez) olması gerekir (Barney, 1991; Grant, 1991).

### **Bilgi Sistemleri ve Teknolojik Kaynakların RBV Bağlamındaki Yeri**

Bilgi teknolojileri, özellikle 1990'lardan itibaren RBV'nin tartışıldığı en önemli alanlardan biri haline gelmiştir. ERP sistemleri gibi bilgi teknolojisi altyapıları, tek başlarına rekabet avantajı sağlamaktan ziyade, işletmenin diğer kaynaklarıyla bütünleştirildiklerinde stratejik değer kazanmaktadır (Mata, Fuerst, & Barney, 1995). Bu bağlamda bilgi teknolojileri, örgütsel süreçler, çalışanların yetkinlikleri ve firma kültürüyle bir araya geldiğinde DNTİ kriterlerini karşılayabilmektedir. Örneğin, bir ERP sisteminin sağladığı gerçek zamanlı veri analitiği, yönetsel karar alma süreçlerinde hız ve doğruluk sağlayarak işletmeye benzersiz bir rekabet üstünlüğü kazandırabilir. Ayrıca bilgi teknolojileri, dinamik yetenekler yaklaşımıyla da bağlantılıdır; yani değişen çevre koşullarına uyum sağlama ve mevcut kaynakları yeniden yapılandırma kapasitesi yaratır (Teece, Pisano, & Shuen, 1997).

Her ne kadar RBV, stratejik yönetim literatüründe güçlü bir paradigma oluşturmuş olsa da, çeşitli eleştirilere maruz kalmıştır. Öncelikle, RBV'nin kaynakları tanımlama ve ölçümleme noktasında belirsiz olduğu ileri

sürülmektedir (Priem & Butler, 2001). Ayrıca dış çevre faktörlerinin ve rekabet dinamiklerinin ihmal edilmesi, yaklaşımın açıklayıcılığını sınırlayabilmektedir. ERP bağlamında düşünüldüğünde, bir işletmenin yalnızca ERP sistemine sahip olması rekabet avantajı için yeterli değildir. Önemli olan, bu sistemi firma kültürü, organizasyonel yapı ve iş süreçleriyle uyumlu hale getirmek ve stratejik hedeflerle bütünleştirmektir. Bu noktada ERP, RBV'nin eleştirilerini aşan bir köprü işlevi görebilir; çünkü sistemin başarısı yalnızca içsel kaynaklara değil, aynı zamanda dış çevreyle olan uyum kapasitesine de bağlıdır (Wade & Hulland, 2004).

Sonuç olarak RBV, ERP sistemlerini değerlendirirken güçlü bir teorik çerçeve sunmaktadır. ERP, yalnızca operasyonel etkinliği artıran bir yazılım değil, aynı zamanda işletmelerin uzun vadeli rekabet stratejilerini şekillendiren bir stratejik kaynaktır. Ancak bu stratejik değer, ancak ERP sistemlerinin DNTİ kriterlerini karşılayacak şekilde entegre edilmesiyle ortaya çıkabilmektedir.

### **ERP Sistemlerinin Stratejik Boyutu**

Kurumsal Kaynak Planlama (ERP) sistemleri, işletmelerin farklı işlevsel alanlarını tek bir entegre bilgi altyapısında toplayarak süreçlerin uyumlu şekilde yürütülmesini sağlar. ERP sistemlerinin başlıca bileşenleri arasında finansal yönetim, üretim planlama ve kontrol, tedarik zinciri yönetimi, insan kaynakları yönetimi ve müşteri ilişkileri yönetimi yer alır (Davenport, 1998). Finans modülleri, nakit akışı, bütçeleme ve raporlama gibi süreçlerde şeffaflık ve doğruluk sağlarken; üretim ve tedarik zinciri modülleri, hammaddeyi nihai ürüne kadar geçen süreci optimize eder. İnsan kaynakları bileşeni, işe alımdan performans yönetimine kadar pek çok işlevi dijitalleştirir. Bu modüller arasındaki entegrasyon, işletmenin farklı birimlerinin ortak bir veri tabanında eş zamanlı çalışmasını mümkün kılar ve karar alma süreçlerinde bilgi asimetrisini azaltır (Klaus, Rosemann, & Gable, 2000).

ERP sistemlerinin en önemli katkılarından biri, örgütsel verimliliği artırmasıdır. Manuel ve parçalı sistemlerin yarattığı tekrarlar, veri tutarsızlıkları ve operasyonel gecikmeler, ERP sayesinde büyük ölçüde ortadan kaldırılır. İşletme genelinde ortak bir veri tabanı üzerinden çalışan ERP, bilgi akışını hızlandırarak bölümler arası koordinasyonu güçlendirir (Hitt, Wu, & Zhou, 2002). Bunun sonucunda maliyetler azalır, üretim ve hizmet süreçleri hızlanır ve müşteri memnuniyeti artar. Ayrıca ERP sistemleri, büyük veri analitiği ve raporlama yetenekleri sayesinde karar alıcıların doğru ve zamanında bilgiye erişmesini sağlar. Bu durum, özellikle dinamik ve rekabetçi sektörlerde stratejik esneklik yaratır.

RBV perspektifinden bakıldığında ERP sistemleri yalnızca bir yazılım yatırımı değil, çok boyutlu bir stratejik kaynaktır. İlk olarak, teknolojik kaynak boyutuyla ERP, işletmeye gelişmiş bilgi işlem altyapısı, veri entegrasyonu ve süreç otomasyonu sağlar. İkinci olarak, insan kaynağı boyutunda ERP

sistemlerinin etkin kullanımı, çalışanların yetkinlikleri, kullanıcı eğitimi ve sistemden elde edilen faydaları artıracak örgütsel öğrenme kapasitesiyle doğrudan ilişkilidir. Üçüncü olarak, ERP sistemleri örgütsel rutinler düzeyinde, işletmenin iş yapış biçimini yeniden tanımlar. Standartlaştırılmış süreçler, hem verimliliği artırır hem de kurum kültürüyle bütünleştğinde taklit edilmesi güç bir rekabet avantajı yaratır (Powell & Dent-Micallef, 1997). Dolayısıyla ERP, DNTİ kriterleri bağlamında değerlendirildiğinde, yalnızca teknolojik bir altyapı değil; insan ve örgütsel boyutlarıyla birlikte sürdürülebilir rekabet avantajına katkı sağlayan karma bir kaynak olarak görülmelidir.

ERP sistemleri, işletmelerin mevcut kaynaklarını etkin biçimde kullanmasının yanı sıra, dinamik yeteneklerin geliştirilmesine de katkı sağlar. Teece, Pisano ve Shuen'in (1997) tanımladığı dinamik yetenekler, işletmenin değişen çevresel koşullara uyum sağlama, fırsatları yakalama ve mevcut kaynaklarını yeniden yapılandırma becerisini ifade eder. ERP, bu noktada üç kritik işlev görür: (1) Algılama: ERP sistemlerinin sağladığı raporlama ve analitik fonksiyonlar sayesinde işletmeler çevresel değişimleri daha hızlı fark edebilir. (2) Yararlanma: ERP sistemlerinin süreç entegrasyonu, fırsatların hızlı uygulanabilir iş planlarına dönüştürülmesine imkân verir. (3) Dönüştürme: ERP, örgütsel süreçlerin yeniden yapılandırılmasına ve iş modellerinin esnek biçimde değiştirilmesine katkı sunar. Bu bağlamda ERP, sadece operasyonel verimlilik değil, aynı zamanda stratejik çeviklik sağlayarak uzun vadeli rekabet avantajının temel taşlarından biri haline gelir (Zahra, Sapienza, & Davidsson, 2006).

Sonuç olarak ERP sistemlerinin stratejik boyutu, onları yalnızca teknolojik bir yatırım olmanın ötesine taşımaktadır. İşletmeler için ERP, finans, üretim, tedarik zinciri ve insan kaynakları gibi kritik işlevlerin bütünleştirilmesini sağlayan bir altyapı olmakla birlikte, aynı zamanda örgütsel öğrenme ve dönüşümün merkezinde yer alan stratejik bir kaynaktır. RBV ve dinamik yetenekler perspektifleri birlikte değerlendirildiğinde, ERP sistemleri işletmelere yalnızca mevcut kaynaklarını optimize etme imkânı değil, aynı zamanda geleceğin rekabet koşullarına uyum sağlama kapasitesi de kazandırmaktadır.

ERP (Kurumsal Kaynak Planlama) yatırımlarının firma performansı üzerindeki etkisine ilişkin ampirik literatür, “tek başına yazılım”ın değil; yazılımın tamamlayıcı örgütsel kaynaklar (insan sermayesi, süreç tasarımı, yönetim, tedarikçi-müşteri ilişkileri) ile bütünleştğinde değer yarattığını gösterir. Bu bulgular, RBV'nin (Kaynaklara Dayalı Yaklaşım) temel sezgisiyle uyumludur: sürdürülebilir rekabet avantajı, değerli-nadir-taklit edilmesi güç-ikame edilemez (DNTİ) nitelikte sosyoteknik kaynak demetleri yaratabilen firmaların elinde şekillenir (Barney, 1991; Mata, Fuerst, & Barney, 1995). Aşağıda ampirik kanıtları, başarılı/başarısız uygulama derslerini ve gelişmekte olan ülkelerdeki farklı dinamikleri bir arada sunulmuştur.

ERP yatırımlarının performansa etkisini gösteren ampirik çalışmalara bakıldığında kabaca aşağıdaki başlıklarda görünür olduğu söylenebilir. Çeşitli çalışmalardan ERP sistemlerinin performansa etkisini Tablo 1’de görebiliriz:

**Tablo 1. ERP Sistemlerinin Performansa Etkisine İlişkin Bulgular**

| <i>Boyut</i>                                | <i>Çalışma</i>                                   | <i>Yöntem / Kapsam</i>                                | <i>Bulgular</i>                                                                                                                                                                   |
|---------------------------------------------|--------------------------------------------------|-------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Muhasebe ve Pazar Performansı               | Hitt, Wu & Zhou (2002)                           | ABD’de ERP duyuruları; olay çalışması ve panel analiz | ERP sistemlerinin özellikle olgunlaşma döneminden sonra verimlilik ve kârlılık metrikleri üzerinde pozitif ve zamanla güçlenen etkileri                                           |
|                                             | Hunton, Lippincott & Reck (2003)                 | Eşleştirilmiş örneklem tasarımı                       | ERP benimseyen firmalar, benimsemeyenlere göre ROA ve varlık devir hızında istatistiksel olarak anlamlı üstünlük                                                                  |
|                                             | Hendricks, Singhal & Stratman (2007)             | 186 ERP/SCM/CRM uygulaması; JOM çalışması             | ERP uygulamaları varlık devir hızı ve kârlılıkta gecikmeli fakat kalıcı iyileşmeler; etki sektör ve kapsamla farklılık göstermektedir                                             |
| Kısa Dönem – Uzun Dönem Ayrımı              | Poston & Grabski (2001)                          | Pre/post tasarım                                      | ERP sonrası kısa vadede yeniden yapılanma ve öğrenme maliyetleri nedeniyle zayıflama; orta–uzun vadede süreç standardizasyonu ve entegrasyon sayesinde kazançların görünürleşmesi |
|                                             | Gattiker & Goodhue (2005)                        | Tesis düzeyi veriler                                  | ERP–süreç uyumunun yüksek olduğu ortamlarda performans kazanımlarının anlamlı biçimde artması                                                                                     |
| Komplementer Yetkinlikler ve ERP Yetkinliği | Stratman & Roth (2002)                           | “ERP yetkinliği” için ölçek geliştirme                | Üst yönetim desteği, süreç sahipliği, kullanıcı eğitimi ve entegrasyon mimarisi gibi tamamlayıcı kapasite alanlarının performans üzerinde etkili olması                           |
|                                             | Wade & Hulland (2004); Dechow & Mouritsen (2005) | Kavramsal ve vaka çalışmaları                         | ERP sistemlerinin yönetim kontrolü ve karar destek mekanizmalarını dönüştürmesi; değer yaratımının sosyoteknik bütünleşmede saklı olduğu                                          |

Literatürün ortak paydası şudur: ERP sistemlerinin doğrudan bir “sihirli değnek” etkisi yoktur; örgütsel uyum (fit), öğrenme eğrisi, kapsam ve tamamlayıcı yatırımların düzeyi, finansal ve operasyonel sonuçların büyüklüğünü belirler. Uygulama başarılarının ortak kalıpları üç başlıkta toplanabilir. Birincisi; küresel süreç standardizasyonu ve tekil gerçek kaynağı (single source of truth) yaratma, ikincisi; uçtan uca görünürlük sayesinde tedarik–üretim–finans entegrasyonu ve üçüncüsü; yönetim ve sahiplik temelli değişim yönetimi.

Kanıtlar, ERP sistemlerinin tek başına garanti bir performans kaldıraç olmadığını; tamamlayıcı yatırımlar (üst yönetim desteği, veri yönetimi, eğitim, BPR) ve uyum sağlandığında ölçeklenebilir ve kalıcı faydalar ürettiğini ortaya koyuyor (Hitt et al., 2002; Hunton et al., 2003; Hendricks et al., 2007).

## Tartışma

Kurumsal kaynaklara dayalı yaklaşım (RBV), bir işletmenin kalıcı rekabet avantajını yalnızca değerli, nadir, taklit edilmesi zor ve ikame edilemez (DNTİ) kaynaklara sahip olduğunda elde edebileceğini ileri sürmektedir (Barney, 1991). ERP (Enterprise Resource Planning) sistemleri bu açıdan tek başına yeterli bir kaynak değildir; ancak tamamlayıcı unsurlarla birleştğinde işletmelerin rekabet avantajı yaratabilme potansiyeli artar. Literatürde ERP sistemlerinin başarıyla uygulanabilmesi için liderlik, insan kaynağı, örgüt kültürü ve süreç yönetimi gibi unsurların kritik rol oynadığı vurgulanmaktadır (Ifinedo & Nahar, 2006; Davenport, 1998). Başka bir ifadeyle ERP, salt bir teknolojik yatırım değil, bütüncül bir dönüşüm aracıdır.

ERP sistemlerinin tamamlayıcı kaynaklarla birleşmesi, özellikle örgütsel kültür ve liderlik bağlamında önem kazanmaktadır. Güçlü liderlik desteği olmadan ERP projeleri genellikle başarısızlıkla sonuçlanmaktadır (Somers & Nelson, 2001). Benzer şekilde, çalışanların yeni sisteme adaptasyonu ve bilgi paylaşımı süreçleri, ERP sistemlerinin yarattığı potansiyel verimlilik artışlarını doğrudan etkilemektedir. Bu bağlamda RBV'nin öne sürdüğü gibi ERP, stratejik bir kaynak olarak ancak diğer organizasyonel yeteneklerle birleştğinde kalıcı rekabet avantajı yaratır.

ERP sistemlerinin bir diğer önemli boyutu, statik olmaktan çok dinamik bir karaktere sahip olmasıdır. Sistem, yalnızca mevcut iş süreçlerini desteklemekle kalmaz; aynı zamanda işletmelerin değişen çevresel koşullara uyum sağlamasına da yardımcı olur. Bu açıdan ERP, RBV'nin güncellenmiş versiyonları arasında değerlendirilen “dinamik yetenekler” yaklaşımıyla uyumludur (Teece et al., 1997). Dinamik yetenekler, işletmenin çevresel değişimlere yanıt verme, kaynaklarını yeniden düzenleme ve inovasyon yapabilme kapasitesi olarak tanımlanır. ERP sistemleri de düzenli güncellemeler, modüler yapılar ve veri analitiği kapasiteleri sayesinde işletmelere bu esnekliği sağlar.

Bununla birlikte, ERP sistemlerine yönelik eleştirel bir bakış açısı da önemlidir. Yüksek maliyetler, uzun uygulama süreleri ve uyarlama süreçlerindeki zorluklar, ERP sistemlerinin risklerini artırmaktadır (Markus et al., 2000). Özellikle KOBİ'ler açısından ERP sistemlerinin finansal yükü ve organizasyonel uyum zorlukları ciddi bir dezavantaj oluşturabilir. Ayrıca, başarısız ERP projeleri yalnızca finansal kayıplara değil, aynı zamanda çalışan motivasyonunun azalmasına ve süreçlerdeki karmaşıklığın artmasına da yol açabilmektedir.

Gelecek perspektifinden bakıldığında ise ERP sistemleri, yapay zekâ, bulut tabanlı çözümler ve dijital dönüşüm ile birlikte yeni bir evrim sürecine girmiştir. Bulut tabanlı ERP sistemleri, işletmelere daha düşük maliyetli ve daha esnek çözümler sunarken, yapay zekâ destekli ERP sistemleri karar verme süreçlerinde analitik derinlik sağlamaktadır (Ruivo et al., 2015). Dijital dönüşüm çağında

ERP, yalnızca iç süreçlerin entegrasyonu değil, aynı zamanda müşteri deneyimi, tedarik zinciri esnekliği ve sürdürülebilirlik hedefleri açısından da merkezi bir rol üstlenmektedir.

Sonuç olarak, ERP sistemleri RBV perspektifinde değerlendirildiğinde, tek başına bir rekabet avantajı kaynağı olmaktan çok, işletmelerin diğer stratejik kaynaklarıyla birleştiğinde anlam kazanan bir yapı olarak karşımıza çıkmaktadır. Gelecekte ERP sistemlerinin yapay zekâ, bulut bilişim ve büyük veri ile daha fazla bütünleşmesi, işletmelerin dinamik yeteneklerini güçlendirecek ve küresel rekabet ortamında yeni avantaj alanları yaratacaktır.

### **Sonuç ve Öneriler**

Bu çalışma, ERP (Enterprise Resource Planning) sistemlerini Kaynaklara Dayalı Yaklaşım (Resource-Based View, RBV) perspektifiyle ele alarak, söz konusu sistemlerin işletmelere yalnızca operasyonel kolaylıklar değil aynı zamanda stratejik düzeyde rekabet avantajı sağlayabilecek unsurlar sunduğunu ortaya koymuştur. ERP sistemleri, süreçlerin entegrasyonunu sağlayarak bilgi akışını hızlandırmakta, karar alma mekanizmalarını güçlendirmekte ve işletmelerin dış çevredeki değişimlere daha esnek yanıt vermesine olanak tanımaktadır. Ancak bu katkılar, ERP sistemlerinin tek başına sağladığı faydalardan değil, RBV'nin vurguladığı şekilde, örgütsel bağlamdaki tamamlayıcı kaynaklar ve yeteneklerle birleştiğinde ortaya çıkmaktadır.

İlk olarak, ERP sistemleri bilgi entegrasyonu yoluyla işletmelere değer yaratma kapasitesi kazandırmaktadır. Farklı departmanlar arasındaki veri paylaşımı sayesinde verimsizlikler azalmakta, operasyonel maliyetler düşmekte ve işletme genelinde şeffaflık artmaktadır. Bu bağlamda ERP, RBV'nin “değerli kaynak” kriterine hizmet eden önemli bir araçtır. Bununla birlikte, ERP sistemlerinin sunduğu faydalar tüm firmalarda standart değildir; sistemin etkinliği, firma içi yeteneklerle, özellikle insan kaynağı becerileri ve örgüt kültürü ile doğrudan ilişkilidir.

İkinci olarak, ERP sistemlerinin nadirlik ve taklit edilemezlik boyutu, sistemin özelleştirilmiş uygulamaları, kullanıcıların geliştirdiği bilgi birikimi ve firma özelinde oluşan rutinlerle desteklenmektedir. Standart ERP paketleri her işletmede bulunabilir; fakat bu paketlerin işletme stratejilerine uyarlanması, süreçlerin yeniden yapılandırılması ve kullanıcıların edinmiş olduğu deneyim, dışarıdan taklit edilmesi güç bir rekabet avantajı doğurmaktadır. Bu açıdan ERP, yalnızca teknoloji odaklı değil, aynı zamanda insan ve süreç odaklı bir “karma kaynak” niteliği kazanmaktadır.

Üçüncü olarak, ERP sistemleri RBV'nin ikame edilemezlik boyutuyla ilişkilendirildiğinde, işletmelerin uzun vadeli stratejilerinde vazgeçilmez bir unsur hâline gelmektedir. Özellikle ERP sistemlerinin müşteri ilişkileri yönetimi (CRM), tedarik zinciri yönetimi (SCM) ve insan kaynakları yönetimi gibi diğer

sistemlerle entegre edilmesi, işletmenin yalnızca teknolojiye değil, bütünsel bir iş modeline dayalı rekabet avantajı oluşturmaya olanak sağlamaktadır. Bu entegrasyon, ERP'yi işletmeler için “tekil ve bütünleştirici bir kaynak” hâline getirmekte, böylece alternatif teknolojilerle kolayca ikame edilmesini güçleştirmektedir.

Ayrıca, ERP sistemleri dinamik yetenekler yaklaşımıyla da örtüşmektedir. Teknolojinin sürekli gelişim göstermesi ve işletmelerin değişen piyasa koşullarına hızlı uyum sağlama zorunluluğu, ERP sistemlerinin durağan bir araç değil, sürekli evrimleşen ve güncellenen bir sistem olduğunu ortaya koymaktadır. Bu bağlamda ERP, firmalara yalnızca mevcut rekabet avantajlarını sürdürme değil, aynı zamanda yeni fırsatlara hızla uyum sağlama kapasitesi kazandırmaktadır. Özellikle bulut tabanlı ERP çözümleri, yapay zekâ destekli analizler ve büyük veri entegrasyonu, ERP sistemlerinin gelecekteki önemini daha da artırmaktadır.

Sonuç olarak, ERP sistemlerinin RBV çerçevesinde rekabet avantajına katkısı, onların tek başına sahip oldukları teknolojik özelliklerden ziyade, işletmenin kaynak tabanı ile bütünleşme düzeyiyle belirlenmektedir. ERP, stratejik liderlik, yetkin insan kaynağı ve uyumlu örgüt kültürü ile desteklendiğinde, sürdürülebilir ve kalıcı bir rekabet avantajına dönüşebilmektedir. Dolayısıyla işletmeler açısından kritik olan nokta, ERP'yi yalnızca operasyonel bir yazılım çözümü olarak görmektense, stratejik bir kaynak ve dinamik yetenek bileşeni olarak konumlandırmaktır.

ERP sistemlerini uygulayan işletmeler açısından en kritik husus, sistemin seçim ve uyarlama sürecinde yalnızca teknik özelliklere odaklanmak yerine, RBV kriterlerini de dikkate almaktır. İşletmeler: (1)ERP yatırımlarının değer yaratma kapasitesini sorgulamalı, sistemin süreç entegrasyonu ve verimlilik artışı sağlayıp sağlamadığını değerlendirmelidir. (2) ERP sistemlerinin nadirlik özelliği, firma özelinde özelleştirilmiş modüller ve süreçler geliştirerek güçlendirilmelidir. (3) Taklit edilemezlik için ERP, insan kaynağı eğitimi ve firma kültürü ile bütünleştirilmeli, dışarıdan kolayca kopyalanamayacak örgütsel bilgi birikimi oluşturulmalıdır. (4) İkame edilmezlik boyutu, ERP sistemlerinin diğer teknolojilerle (CRM, SCM, bulut sistemleri) entegrasyonu sayesinde desteklenmeli ve sistemin işletme stratejisine uygunluğu sürekli test edilmelidir.

Bu çerçevede uygulamacılar için en önemli mesaj, ERP'yi bir teknoloji yatırımı olarak görmektense, stratejik bir kaynak yönetim aracı olarak değerlendirmeleridir. ERP ve RBV ilişkisi, giderek daha fazla dijitalleşen küresel iş dünyasında yeni araştırma fırsatları sunmaktadır. Özellikle şu alanlarda akademik katkılar geliştirilebilir; ERP sistemlerinin çevresel performans ölçümleri, karbon ayak izinin azaltılması ve yeşil tedarik zincirleri üzerindeki etkilerinin incelenmesi, ERP sistemlerinin yapay zekâ, büyük veri analitiği, bulut bilişim ve IoT ile entegrasyonunun RBV çerçevesinde nasıl bir rekabet avantajı

yarattığı, gelişmekte olan ülkelerdeki küçük ve orta ölçekli işletmelerin ERP’den nasıl faydalandığı ve RBV’nin bu bağlamda ne ölçüde geçerli olduğu, başarısız ERP projelerinin kaynak yönetimi, insan faktörü ve kültürel uyum eksiklikleri üzerinden yeniden değerlendirilmesi.

## Kaynakça

- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Bradford, M. (2015). *Modern ERP: Select, implement, and use today's advanced business systems* (2nd ed.). Raleigh, NC: Lulu Press.
- Davenport, T. H. (1998). Putting the enterprise into the enterprise system. *Harvard Business Review*, 76(4), 121–131.
- Dechow, N., & Mouritsen, J. (2005). Enterprise resource planning systems, management control and the quest for integration. *Accounting, Organizations and Society*, 30(7–8), 691–733. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2004.11.004>
- Gattiker, T. F., & Goodhue, D. L. (2005). What happens after ERP implementation: Understanding the impact of interdependence and differentiation on plant-level outcomes. *MIS Quarterly*, 29(3), 559–585. <https://doi.org/10.2307/25148695>
- Grant, R. M. (1991). The resource-based theory of competitive advantage: Implications for strategy formulation. *California Management Review*, 33(3), 114–135. <https://doi.org/10.2307/41166664>
- Hendricks, K. B., Singhal, V. R., & Stratman, J. K. (2007). The impact of enterprise systems on corporate performance: A study of ERP, SCM, and CRM system implementations. *Journal of Operations Management*, 25(1), 65–82. <https://doi.org/10.1016/j.jom.2006.02.002>
- Hitt, L. M., Wu, D. J., & Zhou, X. (2002). Investment in enterprise resource planning: Business impact and productivity measures. *Journal of Management Information Systems*, 19(1), 71–98. <https://doi.org/10.1080/07421222.2002.11045716>
- Hunton, J. E., Lippincott, B., & Reck, J. L. (2003). Enterprise resource planning systems: Comparing firm performance of adopters and nonadopters. *International Journal of Accounting Information Systems*, 4(3), 165–184. [https://doi.org/10.1016/S1467-0895\(03\)00008-3](https://doi.org/10.1016/S1467-0895(03)00008-3)
- Hustad, E., & Olsen, D. H. (2021). Creating a sustainable digital infrastructure: The role of service-oriented architecture. *Procedia Computer Science*, 181, 597–604. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2021.01.210>
- Ifinedo, P., & Nahar, N. (2006). Quality, impact and success of ERP systems: A study involving some firms in the Nordic-Baltic region. *Journal of Information Technology Impact*, 6(1), 19–46. [https://www.academia.edu/19815525/Quality\\_impact\\_and\\_success\\_of\\_ERP\\_systems\\_a\\_study\\_involving\\_some\\_firms\\_in\\_the\\_Nordic\\_Baltic\\_region](https://www.academia.edu/19815525/Quality_impact_and_success_of_ERP_systems_a_study_involving_some_firms_in_the_Nordic_Baltic_region)

- Klaus, H., Rosemann, M., & Gable, G. G. (2000). What is ERP? *Information Systems Frontiers*, 2(2), 141–162. <https://doi.org/10.1023/A:1026543906354>
- Markus, M. L., Axline, S., Petrie, D., & Tanis, C. (2000). *Learning from adopters' experiences with ERP: problems encountered and success achieved*. *Journal of Information Technology*, 15(4), 245–265. <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/02683960010008944>
- Mata, F. J., Fuerst, W. L., & Barney, J. B. (1995). Information technology and sustained competitive advantage: A resource-based analysis. *MIS Quarterly*, 19(4), 487–505. <https://doi.org/10.2307/249630>
- Monk, E., & Wagner, B. (2012). *Concepts in enterprise resource planning* (4th ed.). Boston, MA: Cengage Learning.
- Peteraf, M. A. (1993). The cornerstones of competitive advantage: A resource-based view. *Strategic Management Journal*, 14(3), 179–191. <https://doi.org/10.1002/smj.4250140303>
- Poston, R., & Grabski, S. (2001). Financial impacts of enterprise resource planning implementations. *International Journal of Accounting Information Systems*, 2(4), 271–294. [https://doi.org/10.1016/S1467-0895\(01\)00024-0](https://doi.org/10.1016/S1467-0895(01)00024-0)
- Powell, T. C., & Dent-Micallef, A. (1997). Information technology as competitive advantage: The role of human, business, and technology resources. *Strategic Management Journal*, 18(5), 375–405. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199705\)18:5<375::AID-SMJ876>3.0.CO;2-7](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199705)18:5<375::AID-SMJ876>3.0.CO;2-7)
- Priem, R. L., & Butler, J. E. (2001). Is the resource-based "view" a useful perspective for strategic management research? *Academy of Management Review*, 26(1), 22–40. <https://doi.org/10.5465/amr.2001.4011928>
- Ruivo, P., Oliveira, T., & Neto, M. (2015). Using resource-based view theory to assess the value of ERP commercial packages in SMEs. *Computers in Industry*, 73, 105–116. <https://doi.org/10.1016/j.compind.2015.06.001>
- Somers, T. M., & Nelson, K. (2001). The impact of critical success factors across the stages of enterprise resource planning implementations. *Proceedings of the 34th Hawaii International Conference on System Sciences*, <https://doi.org/10.1109/HICSS.2001.927129>
- Stratman, J. K., & Roth, A. V. (2002). Enterprise resource planning (ERP) competence constructs: Two-stage multi-item scale development and validation. *Decision Sciences*, 33(4), 601–628. <https://doi.org/10.1111/j.1540-5915.2002.tb01658.x>
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509–533. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199708\)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z)

- Wade, M., & Hulland, J. (2004). The resource-based view and information systems research: Review, extension, and suggestions for future research. *MIS Quarterly*, 28(1), 107–142. <https://doi.org/10.2307/25148626>
- Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), 171–180. <https://doi.org/10.1002/smj.4250050207>
- Zahra, S. A., Sapienza, H. J., & Davidsson, P. (2006). Entrepreneurship and dynamic capabilities: A review, model and research agenda. *Journal of Management Studies*, 43(4), 917–955. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2006.00616.x>



# BÖLÜM 4

**Ambition in Management and  
Organizational Research:  
Conceptual Foundations and  
Bibliometric Patterns**

***Mert Günerergin<sup>2</sup>***

***Songül Gökhan<sup>3</sup>***

***Ömür Neczan Timurcanday Özmen<sup>4</sup>***

---

<sup>2</sup> Dr. Öğr. Üyesi, İzmir Tınaztepe Üniversitesi, 0009-0009-7477-909X

<sup>3</sup> Dr. Öğr. Üyesi, İzmir Tınaztepe Üniversitesi, 0000-0001-6394-9844

<sup>4</sup> Prof. Dr., İzmir Tınaztepe Üniversitesi, 0000-0002-3379-317X

## INTRODUCTION

In the organizational behavior literature, ambition has been identified as an important individual-difference construct associated with performance, status striving, career success, and organizational commitment (Judge & Kammeyer-Mueller, 2012). Concurrently, empirical evidence regarding the adverse effects of goal setting and the escalation of minor ethical transgressions demonstrates that goal pursuit may, under specific conditions, be accompanied by distinct ethical vulnerabilities (Ordóñez et al., 2009; Welsh et al., 2015). These tensions provide a useful context for examining ambition as a potentially double-edged construct in organizational settings, an ambivalence that is reinforced by social comparison processes, which intensify competitive dynamics as individuals evaluate their progress relative to others (Festinger, 1954). This same ambivalence carries over into how ambition has been treated within mainstream personality theories, where its conceptual boundaries remain unusually unsettled.

For instance, Jones et al. (2017) demonstrated that ambition does not constitute a distinct dimension within the personality psychology's dominant paradigm, the Five-Factor Model. Instead, it is conceptualized as a distributed construct, manifesting across specific facets of Extraversion and Conscientiousness, such as assertiveness and achievement-striving. This taxonomic ambiguity within personality research highlights the value of distinguishing ambition from broader personality traits and examining it as a distinct focus of inquiry within the organizational behavior literature.

Building on this theoretical need, the present study aims to systematically map how the construct of ambition has been represented in the management and organizational behavior literature through bibliometric analysis, tracing both the field's development over time and the conceptual and thematic terrain surrounding the construct. The following sections examine in depth the construct's foundations in personality psychology, its treatment within modern motivation theories, and its functional (constructive) and dysfunctional (destructive) dimensions in the organizational behavior literature. This comprehensive conceptual framework provides the theoretical grounding for the study's method and findings sections.

## CONCEPTUAL FRAMEWORK

### *Ambition from the Perspective of Personality Psychology*

One foundational motivational framework relevant to the study of ambition is McClelland's (1961) theory of achievement motivation. McClelland's motivational theory asserts that individual behavior is structured around three primary psychological needs consisting of achievement, power, and affiliation. Individuals with a high need for achievement prefer tasks of moderate difficulty that offer opportunities for feedback, avoiding both easy and excessively risky

tasks. McClelland's framework provides a conceptual foundation for examining how achievement-oriented motives relate to ambitious goal pursuit, although it did not define ambition directly.

A key empirical study to directly define and test ambition is that of Judge and Kammeyer-Mueller (2012). The authors conceptualize ambition as a mid-level trait. While it is predicted by more fundamental dimensions—such as conscientiousness, extraversion, neuroticism, and general mental ability—it functions as a more proximal, goal-directed predictor of career success than these foundational variables. Despite these findings, ambition's place within personality psychology remains unsettled. Jones et al. (2017) showed that ambition is not explicitly represented in the Five-Factor Model. Although it partially overlaps with existing factors such as extraversion and conscientiousness, it cannot be fully reduced to either.

A related ambiguity also appears at the clinical level of diagnosis and conceptualization, where ambition is not treated as an independent diagnostic construct. Indeed, Yager and Kay (2023) emphasize that within the DSM-5 diagnostic criteria, ambition is addressed only as a secondary descriptor of narcissistic personality disorder, even though dysfunctional and psychopathological manifestations of ambition are nevertheless encountered in clinical practice. The authors argue that such dysfunctional manifestations encompass a mismatch between an individual's ambition and actual ability, alongside the phenomenon of blind ambition. Furthermore, these manifestations may extend to clinical distortions associated with bipolar disorder, as well as the integration of ambition with dark personality traits, specifically Machiavellianism, psychopathy, and narcissism. This clinical perspective further illustrates why ambition may be difficult to reduce to a single personality factor and why it may instead be more appropriately evaluated along a spectrum encompassing both normal and pathological extremes.

Ambition may be conceptually conflated with other constructs involving sustained effort and perseverance. Indeed, the construct of “grit,” introduced into the literature by Duckworth et al. (2007), is defined as passion and perseverance for long-term goals and bears a close conceptual resemblance to ambition. However, whereas grit emphasizes sustained passion and perseverance in pursuing long-term goals (process orientation), ambition is more directly concerned with the status, hierarchical position, or level of achievement the individual seeks to attain (goal orientation). This distinction is theoretically significant because ambition concerns not only the intensity of effort but also the level or type of attainment being pursued.

### ***Motivation Theories and Goal-Directed Behavior***

Goal-setting theory offers an important framework for explaining how ambition translates into behavior. In a study summarizing thirty-five years of

empirical evidence, Locke and Latham (2002) showed that specific and challenging goals generally produce higher performance than vague or relatively easy goals. This relationship varies depending on the individual's commitment to the goal and perceived self-efficacy. Although this theory does not define ambition directly, it offers a mechanism that can be used to explain why ambitious individuals set higher goals.

However, assuming a linear relationship between ambition and subjective career success can be misleading. Wei et al. (2024) reported a U-shaped relationship: at lower levels, increases in ambition were associated with lower subjective career success, whereas beyond a turning point, further increases in ambition were associated with higher subjective career success. This nonlinear finding cautions against extending the linear implications of goal-setting theory directly to subjective career success.

This connection between goal-setting theory and ambition makes it possible to view the construct not only as a relatively stable disposition but also through a motivational-process lens. An individual's ambition can be expressed through the level of the goals they pursue, their commitment to those goals, and the persistence they display in the face of obstacles. This perspective also explains why, in organizational contexts, ambition is so frequently linked to outcomes such as performance, career advancement, and leadership.

### ***Ambition in the Organizational Behavior Literature: Constructive and Destructive Dimensions***

The organizational behavior literature has largely examined ambition in relation to career-related outcomes and organizational commitment. Desrochers and Dahir (2000) treated ambition as a motivational basis for organizational and professional commitment and proposed a scale for measuring career advancement ambition. Hirschi and Spurk (2021a, 2021b), meanwhile, demonstrated that the relationship between ambition and both performance and organizational commitment is moderated by context, and is not unconditionally positive or linear.

The view that ambition may lead to different outcomes depending on accompanying individual characteristics has begun to be tested more systematically in recent years. Zuo et al. (2022) found that impulsivity attenuated the positive indirect relationship between self-rated ambition and peer-rated transformational leadership through perceived agency. This indirect relationship was evident when impulsivity was low but not when it was high. A related distinction is proposed by O'Reilly and Pfeffer (2025), who contrast extrinsically focused ambition with its intrinsic counterpart. The former, which targets external rewards like power, status, and wealth, correlates with career success while simultaneously escalating the willingness to engage in unethical behavior. Intrinsically focused ambition—directed toward goals such as challenge,

mastery, and learning—did not show the same pattern of association with unethical behavior. These patterns collectively support the view that the consequences of ambition are shaped not only by its intensity but also by the goals toward which it is directed and the individual characteristics that shape its expression.

The consequences of ambition also depend on other personality characteristics and on the organizational context in which ambition is expressed. Davison et al. (2022) found that ambition attenuated workplace deviance among narcissistic leaders, with the highest levels of deviance occurring when narcissism was high and both political skill and ambition were low. This finding suggests that ambition is not uniformly associated with greater behavioral risk and may operate as a buffering factor under some conditions. Meanwhile, a study by Ghosh (2023) indicates that motivation-enhancing HRM practices contribute to unethical pro-organizational behavior (UPOB), a phenomenon partially mediated by employees' career ambition. In this context, UPOB is conceptualized as a specific form of workplace deviant behavior. The conditional indirect effect was stronger when employees perceived high descriptive and injunctive norms supporting UPOB. Read alongside one another, these two studies reinforce the view that ambition's consequences hinge on both individual differences and organizational conditions rather than being uniformly constructive or destructive.

The debate on ambition in the literature has largely been conducted at the individual level. Balduck et al. (2015), by contrast, treated ambition as an organizational capacity dimension, defining “organizational ambition” in nonprofit sports clubs as the club's intentions and aspirations toward development, growth, and improvement. This approach adds a new level to the study's conceptual framework by showing that ambition can be examined not only as a trait of individuals but also as an organizational attribute.

The literature summarized thus far shows that, at the level of personality psychology, ambition has been treated as a mid-level disposition that is predicted by other core traits yet cannot be reduced to them (Judge & Kammeyer-Mueller, 2012; Jones et al., 2017; Yager & Kay, 2023). At the level of motivation theories, ambition can be interpreted through a motivational-process lens, particularly in relation to goal level, goal commitment, and subjective career outcomes (Locke & Latham, 2002; Wei et al., 2024).

At the level of organizational behavior, ambition has been examined as an individual-difference construct whose consequences vary according to context and other individual traits, rather than being uniformly constructive or destructive (Desrochers & Dahir, 2000; Hirschi & Spurk, 2021a, 2021b; Zuo et al., 2022; O'Reilly & Pfeffer, 2025; Davison et al., 2022; Ghosh, 2023). At the organizational level, Balduck et al. (2015) conceptualized ambition as an attribute of organizations themselves rather than of individuals alone. These levels provide

a conceptual lens for interpreting the bibliometric patterns presented in the following section, particularly the links among ambition-related research, individual motivation, entrepreneurship, leadership, and organizational themes.

## **METHOD**

This study employed bibliometric analysis to map the intellectual structure and thematic evolution of ambition-related research within the management and organizational behavior literature. The data were retrieved from the Web of Science Core Collection [insert exact retrieval date — the dataset appears to have been compiled in February–March 2026].

### ***Data Collection and Analysis Process***

**Construction and Delimitation of the Dataset:** The data used in the analysis were retrieved from the Web of Science Core Collection. The term “ambition” was searched in the Topic field of the Web of Science Core Collection, and only English-language documents of the “Article” and “Review” types were included, yielding an initial dataset of 25,520 records.

**Derivation of the Management-Focused Dataset:** In line with the study's organizational focus, an additional filtering step was applied to increase the representation of business-, management-, and behavior-related research in the dataset. The scope was restricted to the “Business,” “Management,” and “Behavioral Sciences” categories, yielding a management-focused dataset of 1,423 records for analysis. This narrower corpus may still include individual-, organizational-, and institutional-level themes; the filtering procedure therefore defines the disciplinary scope of the dataset rather than a single level of analysis.

**Bibliometric Analysis and Visualization Tools:** The full records and citation data of the dataset were exported for analysis. VOSviewer [insert version number] (Visualization of Similarities) was used to map the intellectual and social structure of the literature. Using this software, a “keyword co-occurrence analysis” was conducted to examine the conceptual relationships among terms, and a “co-authorship analysis” was conducted to examine patterns of scholarly collaboration among authors and countries. [The unit of analysis (author keywords vs. all keywords), minimum occurrence thresholds, counting method, and normalization method used in VOSviewer should be specified here for reproducibility.]

## **FINDINGS**

### ***Bibliometric Analyses***

#### ***Descriptive Bibliometric Profile of the Management-Focused Dataset***

This section presents findings for the management-focused dataset, which was retrieved through an ambition-based Topic search and subsequently restricted to

the Business, Management, and Behavioral Sciences categories. Table 1 shows the distribution of these publications across the years 1981–2026.

Table 1. Distribution by Year (Management-Focused Dataset, 1981–2026)

| No. | Year | Publications | %     | No. | Year | Publications | %     |
|-----|------|--------------|-------|-----|------|--------------|-------|
| 1   | 2026 | 38           | 2.670 | 27  | 2000 | 5            | 0.351 |
| 2   | 2025 | 103          | 7.238 | 28  | 1999 | 4            | 0.281 |
| 3   | 2024 | 83           | 5.833 | 29  | 1998 | 7            | 0.492 |
| 4   | 2023 | 78           | 5.481 | 30  | 1997 | 5            | 0.351 |
| 5   | 2022 | 81           | 5.692 | 31  | 1996 | 3            | 0.211 |
| 6   | 2021 | 82           | 5.762 | 32  | 1995 | 4            | 0.281 |
| 7   | 2020 | 90           | 6.325 | 33  | 1994 | 6            | 0.422 |
| 8   | 2019 | 79           | 5.552 | 34  | 1993 | 4            | 0.281 |
| 9   | 2018 | 73           | 5.130 | 35  | 1992 | 5            | 0.351 |
| 10  | 2017 | 79           | 5.552 | 36  | 1991 | 2            | 0.141 |
| 11  | 2016 | 79           | 5.552 | 37  | 1990 | 1            | 0.070 |
| 12  | 2015 | 75           | 5.271 | 38  | 1989 | –            | –     |
| 13  | 2014 | 55           | 3.865 | 39  | 1988 | –            | –     |
| 14  | 2013 | 63           | 4.427 | 40  | 1987 | 4            | 0.281 |
| 15  | 2012 | 44           | 3.092 | 41  | 1986 | 1            | 0.070 |
| 16  | 2011 | 45           | 3.162 | 42  | 1985 | 1            | 0.070 |
| 17  | 2010 | 32           | 2.249 | 43  | 1984 | –            | –     |
| 18  | 2009 | 46           | 3.233 | 44  | 1983 | –            | –     |
| 19  | 2008 | 34           | 2.389 | 45  | 1982 | –            | –     |
| 20  | 2007 | 25           | 1.757 | 46  | 1981 | 1            | 0.070 |
| 21  | 2006 | 25           | 1.757 |     |      |              |       |
| 22  | 2005 | 21           | 1.476 |     |      |              |       |
| 23  | 2004 | 14           | 0.984 |     |      |              |       |
| 24  | 2003 | 11           | 0.773 |     |      |              |       |
| 25  | 2002 | 10           | 0.703 |     |      |              |       |
| 26  | 2001 | 5            | 0.351 |     |      |              |       |

Table 1 and Figure 1 together show a broadly upward trajectory that can be descriptively divided into three periods, with the latter utilizing a dual-axis format to plot annual publication counts alongside the citations received by the corpus each calendar year.

Early Development Period (1981–2004): For most of this period, annual publication counts remained in the single digits, and citation activity followed a similarly flat trajectory. Although the earliest publication in the dataset appeared in 1981, the annual publication count did not reach double digits until 2002.

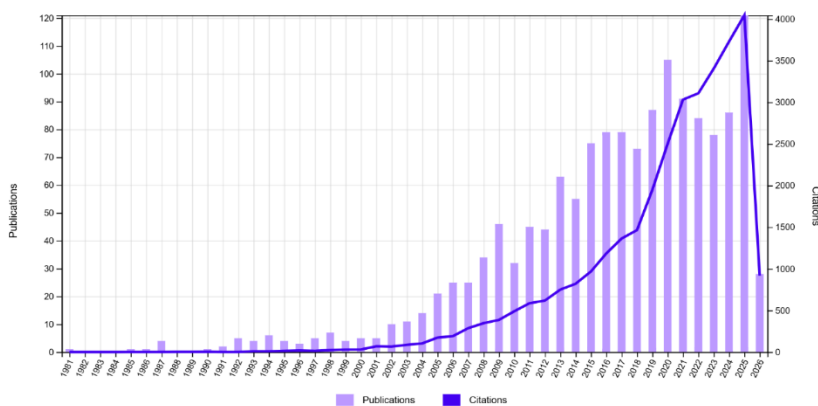
Together, these patterns indicate limited scholarly attention to, and limited visibility of, ambition-related themes in the selected fields during this period.

**Growth Period (2005–2015):** The year 2005 (21 publications) marks a noticeable acceleration in publication activity, as the literature emerged from its incubation phase, and the citation series began rising from its earlier low level in parallel. From this point onward, publication counts rose steadily, reaching 75 publications (5.27%) in 2015, while the corpus moved to a substantially higher level of citation activity over the same period. Overall, this period marks a clear expansion in both the volume and the visibility of ambition-related research within the selected management and behavioral-science fields.

**Sustained High-Output Period (2016–2025):** From 2016 onward, the literature entered a period of relatively sustained publication activity, with annual publication counts generally remaining in the 70–90 range and reaching their highest annual count, 103 publications (7.24%), in 2025. Over this same period, however, the citation series rose sharply and approached the 4,000 mark by 2025 — a divergence between comparatively stable publication output and steeply rising citations that reflects growing annual citation visibility of the corpus rather than the impact of publications from any single year. The lower 2026 figures for both series (38 publications) reflect partial-year coverage at the time of data retrieval and should not be interpreted as evidence of a decline.

Overall, publication and citation activity in the retrieved ambition-related literature follow a long-term upward trajectory. The sustained volume and rising citation visibility observed in recent years suggest that ambition-related themes have maintained a continuing, and increasingly visible, presence within the selected management and behavioral-science fields.

*Figure 1. Number of Publications and Citations by Year (Management-Focused Dataset)*



Because citations received in a given calendar year can refer to publications from multiple earlier years, the citation line in Figure 1 represents annual citation activity for the corpus as a whole rather than cumulative citations based on publication year. Consequently, these two series diverge significantly, a trend that becomes most visible after 2016.

Table 2 presents the 20 most highly cited publications in the management-focused dataset, illustrating the range of research streams captured by the ambition-based search strategy.

*Table 2. The 20 Most-Cited Publications in the Management-Focused Dataset*

| <b>Title</b>                                                                                                      | <b>Author / Year</b>                                         | <b>Journal</b>                                 | <b>Total Citations</b> | <b>Citations /Year</b> |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------|------------------------------------------------|------------------------|------------------------|
| 1. Neurobiology of the Structure of Personality: Dopamine, Facilitation of Incentive Motivation, and Extraversion | Depue, R.A. & Collins, P.F. (1999)                           | Behavioral and Brain Sciences                  | 1403                   | 50                     |
| 2. Concepts and Definitions of CSR and Corporate Sustainability: Between Agency and Communion                     | Van Marrewijk, M. (2003)                                     | Journal of Business Ethics                     | 1326                   | 55                     |
| 3. Achieving the United Nations Sustainable Development Goals: An Enabling Role for Accounting Research           | Bebbington, J. & Unerman, J. (2018)                          | Accounting, Auditing & Accountability Journal  | 658                    | 73                     |
| 4. A Stakeholder Theory Perspective on Business Models: Value Creation for Sustainability                         | Freudenreich, B.; Lüdeke-Freund, F. & Schaltegger, S. (2020) | Journal of Business Ethics                     | 567                    | 81                     |
| 5. On the Idea of Emancipation in Management and Organization Studies                                             | Alvesson, M. & Willmott, H. (1992)                           | Academy of Management Review                   | 429                    | 12                     |
| 6. Understanding Smart Cities: Innovation Ecosystems, Technological Advancements, and Societal Challenges         | Appio, F.P.; Lima, M. & Paroutis, S. (2019)                  | Technological Forecasting and Social Change    | 408                    | 51                     |
| 7. The Use of Communication Technologies After Hours: The Role of Work Attitudes and Work-Life Conflict           | Boswell, W.R. & Olson-Buchanan, J.B. (2007)                  | Journal of Management                          | 406                    | 20                     |
| 8. Multiple Levels of Corporate Sustainability                                                                    | Van Marrewijk, M. & Werre, M. (2003)                         | Journal of Business Ethics                     | 367                    | 15                     |
| 9. The Ambitious Entrepreneur: High Growth Strategies of Women-Owned Enterprises                                  | Gundry, L.K. & Welsch, H.P. (2001)                           | Journal of Business Venturing                  | 296                    | 11                     |
| 10. The Roles of R&D in New Firm Growth                                                                           | Stam, E. & Wennberg, K. (2009)                               | Small Business Economics                       | 271                    | 15                     |
| 11. Why So Few Women Directors in Top UK Boardrooms? Evidence and Theoretical Explanations                        | Singh, V. & Vinnicombe, S. (2004)                            | Corporate Governance – An International Review | 250                    | 10                     |

| <b>Title</b>                                                                                                           | <b>Author / Year</b>                             | <b>Journal</b>                                | <b>Total Citations</b> | <b>Citations /Year</b> |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------|-----------------------------------------------|------------------------|------------------------|
| 12. Risk Management and Calculative Cultures                                                                           | Mikes, A. (2009)                                 | Management Accounting Research                | 248                    | 13                     |
| 13. Governmentality Matters: Designing an Alliance Culture of Inter-organizational Collaboration for Managing Projects | Clegg, S.R.; Pitsis, T.S.; Marosszeky, M. (2002) | Organization Studies                          | 243                    | 10                     |
| 14. Conspicuous Consumption of Time: When Busyness and Lack of Leisure Time Become a Status Symbol                     | Bellezza, S.; Paharia, N. & Keinan, A. (2017)    | Journal of Consumer Research                  | 230                    | 23                     |
| 15. Woke-washing: "Intersectional" Femvertising and Branding "Woke" Bravery                                            | Sobande, F. (2020)                               | European Journal of Marketing                 | 224                    | 32                     |
| 16. Tourism and Corporate Social Responsibility: A Critical Review and Research Agenda                                 | Coles, T.; Fenclova, E. & Dinan, C. (2013)       | Tourism Management Perspectives               | 223                    | 15                     |
| 17. Navigating Foresight in a Sea of Expectations: Lessons from the Sociology of Expectations                          | Van Lente, H. (2012)                             | Technology Analysis & Strategic Management    | 223                    | 14                     |
| 18. Domain Theory and Method Theory in Management Accounting Research                                                  | Lukka, K. & Vinnari, E. (2014)                   | Accounting, Auditing & Accountability Journal | 207                    | 15                     |
| 19. Measuring Project Complexity Using the Analytic Hierarchy Process                                                  | Vidal, L.A.; Marle, F. & Bocquet, J.C. (2011)    | International Journal of Project Management   | 207                    | 12                     |
| 20. Hummel's Digital Transformation Toward Omnichannel Retailing: Key Lessons Learned                                  | Hansen, R. & Sia, S.K. (2015)                    | MIS Quarterly Executive                       | 206                    | 17                     |

*Note: Table 2 reports bibliometric records from the Web of Science dataset. Publications that appear only in this descriptive table and are not cited in the narrative are not separately included in the References section.*

Examining the thematic foci of these highly cited works and their average annual citation rates (citations/year) illustrates three recurring thematic groupings within the retrieved corpus:

**Personality and Incentive Motivation:** The most highly cited publication in the dataset is Depue and Collins (1999), with 1,403 citations, examining the neurobiological structure of personality and incentive motivation. Its prominence indicates that the retrieved dataset intersects substantially with research on personality and incentive motivation.

**Corporate Sustainability and CSR:** The works ranking second in total citations (Van Marrewijk, 2003; 1,326 citations) and first (Freudenreich et al., 2020; 81 citations/year) and second (Bebbington & Unerman, 2018; 73 citations/year) in annual citation rate are studies focused on Corporate Social Responsibility (CSR)

and sustainability. Their prominence points to a substantial sustainability-oriented stream within the retrieved dataset.

Entrepreneurship, Gender, and Work-Related Topics: The remainder of the list is broadly consistent with the gender- and entrepreneurship-related patterns identified in the VOSviewer analyses. Gundry and Welsch's (2001) work on the growth strategies of women entrepreneurs and Singh and Vinnicombe's (2004) work on women's representation on corporate boards together indicate a substantial gender-related stream within the retrieved corpus. After-hours communication (Boswell & Olson-Buchanan, 2007), the perception of busyness/time scarcity (Bellezza et al., 2017), and the tourism-sector-focused CSR study (Coles et al., 2013) further illustrate the thematic breadth of the retrieved dataset across work-life and service-sector topics.

Synthesis: The highly cited publications in Table 2, read as a set, indicate that the retrieved corpus spans individual-level motivational research, gender-related organizational research, and organization-level sustainability research.

*Table 3. The 10 Publication Outlets Most Frequently Represented in the Management-Focused Dataset*

| No. | Publication Outlet                                           | No. of Publications | % of Publications |
|-----|--------------------------------------------------------------|---------------------|-------------------|
| 1   | Journal of Business Ethics                                   | 23                  | 1.616             |
| 2   | Technological Forecasting and Social Change                  | 23                  | 1.616             |
| 3   | Harvard Business Review                                      | 22                  | 1.546             |
| 4   | Business Strategy and the Environment                        | 19                  | 1.335             |
| 5   | Small Business Economics                                     | 18                  | 1.265             |
| 6   | Science and Public Policy                                    | 16                  | 1.124             |
| 7   | Gender, Work & Organization                                  | 15                  | 1.054             |
| 8   | International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research | 15                  | 1.054             |
| 9   | Journal of Small Business and Enterprise Development         | 14                  | 0.984             |
| 10  | Research Policy                                              | 12                  | 0.843             |

Table 3 presents the ten publication outlets most frequently represented in the management-focused dataset. Rather than indicating a small set of dominant journals, the outlet profile shows representation across several topical domains, including business ethics and corporate sustainability (Journal of Business Ethics; Business Strategy and the Environment), entrepreneurship and innovation (Small Business Economics; Technological Forecasting and Social Change; International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research), and gender-related and applied management topics (Gender, Work & Organization; Harvard

Business Review). This distribution further illustrates the thematic breadth of the retrieved corpus.

The management-focused dataset is highly dispersed across publication outlets. Even the most frequently represented outlet accounts for only about 1.6% of the dataset, while the two leading outlets (JBE and TFSC) together account for approximately 3.1%. This low concentration suggests that the retrieved ambition-related literature spans a diverse range of business and management subfields.

*Table 4. Distribution of the Management-Focused Dataset by Web of Science Index*

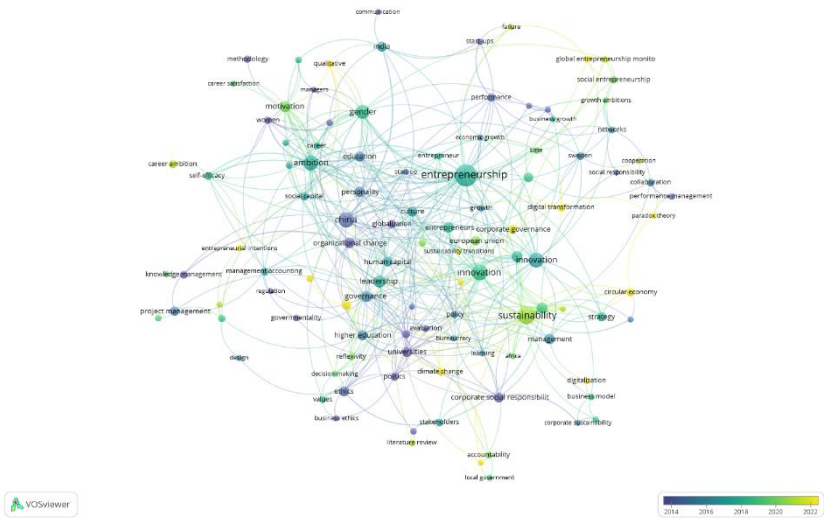
| No. | Web of Science Index                                                           | No. of Publications | % of Publications |
|-----|--------------------------------------------------------------------------------|---------------------|-------------------|
| 1   | Social Sciences Citation Index (SSCI)                                          | 767                 | 53.900            |
| 2   | Emerging Sources Citation Index (ESCI)                                         | 410                 | 28.812            |
| 3   | Conference Proceedings Citation Index – Social Science & Humanities (CPCI-SSH) | 193                 | 13.563            |
| 4   | Book Citation Index – Social Science & Humanities (BKCI-SSH)                   | 92                  | 6.465             |
| 5   | Science Citation Index Expanded (SCI-EXPANDED)                                 | 68                  | 4.779             |
| 6   | Conference Proceedings Citation Index – Science (CPCI-S)                       | 52                  | 3.654             |
| 7   | Arts & Humanities Citation Index (A&HCI)                                       | 13                  | 0.914             |
| 8   | Book Citation Index – Science (BKCI-S)                                         | 9                   | 0.632             |

Table 4 presents the Web of Science index distribution of the management-focused dataset. The Social Sciences Citation Index (SSCI) accounts for the largest share, with 767 publications (53.90%), followed by the Emerging Sources Citation Index (ESCI) with 410 publications (28.81%). The Conference Proceedings Citation Index–Social Science & Humanities (CPCI-SSH) includes 193 publications (13.56%), indicating that conference proceedings are also represented in the retrieved corpus. Because Web of Science index assignments are not mutually exclusive, these percentages should be interpreted as overlapping index coverage rather than as additive shares.

The lower-percentage indexes provide additional information about the disciplinary distribution of the dataset. The Science Citation Index Expanded (SCI-EXPANDED) accounts for 4.8% of records, while the Arts & Humanities Citation Index (A&HCI) accounts for 0.9%. These comparatively small proportions are broadly consistent with the study's business- and social-science-oriented subject-category restriction, although Web of Science index assignment should not be treated as equivalent to subject-category classification.

The keyword co-occurrence network presented in Figure 2 maps the conceptual structure and relationships among prominent keywords in the literature under review. This VOSviewer overlay visualization represents keyword occurrence (node size), co-occurrence relationships (links), and differences in average publication year (color scale). The main findings can be summarized as follows:

*Figure 2. Keyword Co-Occurrence Network in the Management-Focused Dataset (Overlay Visualization)*



**Central Concepts and Thematic Focus:** The terms “entrepreneurship,” “innovation,” and “sustainability” occupy prominent and well-connected positions in the network. Their placement and connectivity indicate that entrepreneurship-, innovation-, and sustainability-related themes form visible components of the retrieved corpus.

**Conceptual Relationships and Clustering:** The “entrepreneurship” theme forms strong links with concepts such as gender, ambition, performance, and higher education. In particular, the strong co-occurrence link between “innovation” and “corporate social responsibility” indicates a close thematic association between strategic-management and social-responsibility topics within the network.

**Temporal Distribution in the Overlay Visualization:** The color scale (2014–2022) reflects differences in average publication year across mapped terms. Earlier-average-publication-year terms (dark blue/purple) include ethics, China, higher education, and governance. Intermediate terms (green) include circular economy and digital transformation. Later-average-publication-year terms

(yellow), such as sustainability, social entrepreneurship, accountability, and climate change, indicate more recent visibility within the retrieved corpus.

**Methodological and Geographic Representation:** The presence of terms such as qualitative research, literature review, and case study indicates that multiple methodological approaches are represented in the keyword network. Geographic terms including India, China, Sweden, and the European Union likewise show that the retrieved corpus includes research situated in diverse national and regional contexts.

The keyword co-occurrence analysis identifies prominent terms in the retrieved corpus and the network relationships among them. Table 5 presents the top 10 keywords with the highest frequency and Total Link Strength (TLS) according to the analysis results.

*Table 5. Keyword Co-Occurrence and Total Link Strength in the Management-Focused Dataset*

| <b>Keyword</b>          | <b>Frequency</b> | <b>Total Link Strength</b> |
|-------------------------|------------------|----------------------------|
| Entrepreneurship        | 61               | 64                         |
| Ambition                | 28               | 32                         |
| Gender                  | 25               | 31                         |
| Innovation              | 27               | 28                         |
| China                   | 30               | 26                         |
| Leadership              | 19               | 26                         |
| Sustainability          | 39               | 26                         |
| Education               | 12               | 21                         |
| Sustainable Development | 16               | 19                         |
| Environment             | 8                | 18                         |

**Network Connectivity:** The concept of “entrepreneurship” has both the highest frequency (61) and the highest Total Link Strength (TLS = 64) among the terms reported in Table 5, indicating both high prevalence and strong overall connectivity within the co-occurrence network.

**Individual and Demographic Themes:** “Ambition” (TLS = 32) and “gender” (TLS = 31) are also among the more strongly connected keywords reported in Table 5, indicating that motivational and demographic themes occupy visible positions within the overall co-occurrence network.

**Environmental and Sustainability Themes:** “Sustainability” is among the most frequent keywords in Table 5 (F = 39) and also shows substantial connectivity (TLS = 26), while “sustainable development” appears with a TLS of 19. Together with the overlay visualization, these values indicate that sustainability-related

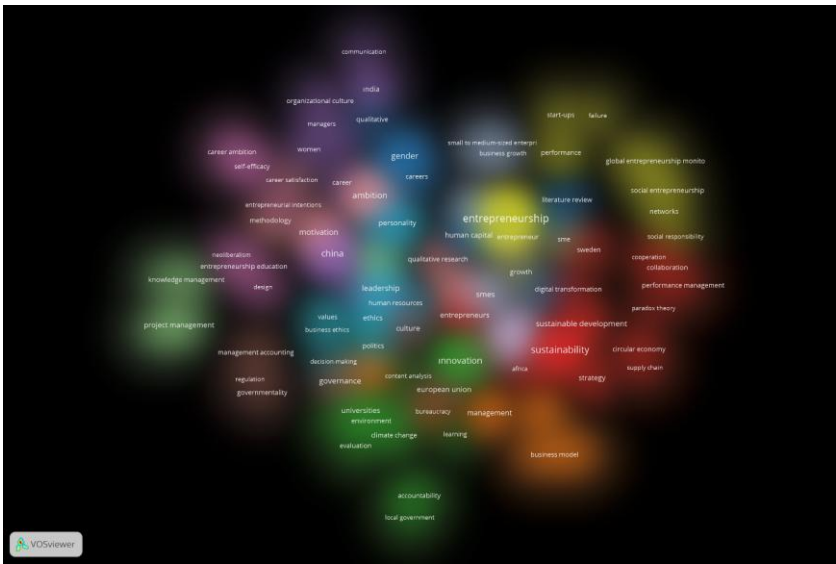
terminology forms a visible and connected thematic component of the retrieved corpus.

Geographic and Managerial Themes: The concept of “China” (TLS: 26) stands out as the most strongly connected geographic term reported in Table 5, while “leadership” and “innovation” represent prominent managerial and strategic themes within the network.

Read alongside the visual data, Table 5 suggests that the retrieved corpus is organized prominently around entrepreneurship, innovation, and sustainability, with environmental themes showing comparatively recent visibility in the overlay analysis.

Figure 3 presents the VOSviewer cluster-density visualization of the keyword network. The colored regions group terms that co-occur relatively frequently and can therefore be interpreted as broad bibliometric research streams, without implying that the clusters are theoretically discrete or causally related.

Figure 3. Density Map of the Management-Focused Dataset (Cluster Density Visualization)



Cluster 1: Strategic Management and Corporate Sustainability (Red and Orange High-Density Region): This cluster, bringing together the concepts of sustainability, sustainable development, circular economy, social responsibility, and business model, indicates a research stream in which entrepreneurship-related topics are closely associated with environmental and social value creation. The proximity of “digital transformation” and “innovation” to this cluster indicates a thematic association between sustainability, digital transformation, and innovation.

Cluster 2: Individual Factors and Gender Dynamics (Purple and Pink Region): Encompassing the terms gender, ambition, motivation, personality, and self-efficacy, this cluster represents a research stream connecting entrepreneurship with behavioral and psychological factors. The concepts of “entrepreneurial intentions” and “career satisfaction” reinforce the individual- and career-oriented character of this stream.

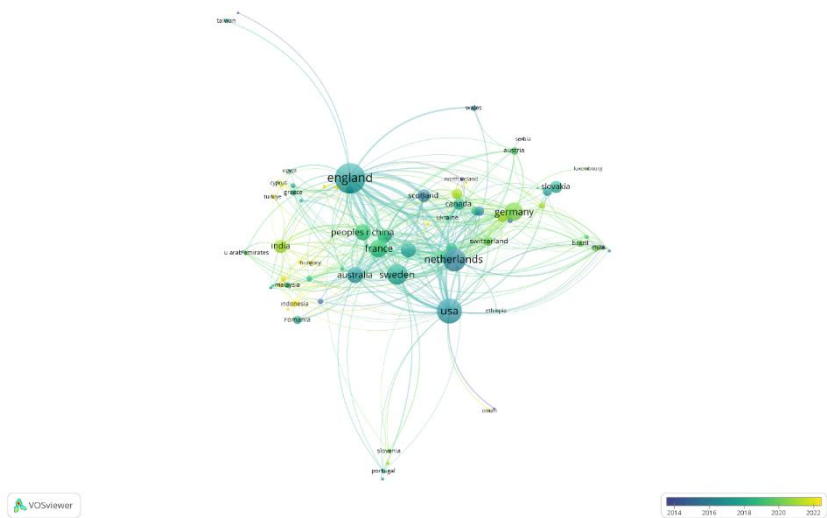
Cluster 3: Corporate Governance and Macro Policies (Green and Turquoise Region): Containing the terms governance, leadership, ethics, higher education, and climate change, this area represents an institutional and governance-oriented stream connecting leadership, ethics, education, and public-policy themes. The concepts of “local government” and “accountability” point to the regulatory and public-administration dimension.

Cluster 4: Regional Foci and Methodological Approaches (Blue Region): The link that emerging economies such as China and India form with the terms qualitative research and organizational change suggests a regional and methodological stream in which geographic contexts and qualitative approaches co-occur.

The cluster analysis identifies four broad thematic groupings: individual and behavioral factors (Cluster 2), institutional and ethical governance (Cluster 3), strategic sustainability (Cluster 1), and regional/methodological approaches (Cluster 4). “Entrepreneurship” and “innovation” appear centrally positioned across these groupings, indicating that they connect with multiple thematic areas in the keyword network.

Turning to cross-country academic collaboration, Figure 4 maps collaboration patterns among countries represented in the retrieved corpus. The visualization represents countries' publication counts (node size), co-authorship relationships (links), and differences in average publication year (color scale).

Figure 4. Cross-Country Collaboration Network in the Management-Focused Dataset (Overlay Visualization)



Central Actors and Collaboration Intensity: England, the USA, and the Netherlands occupy the center of the network; with the largest node sizes and the densest co-authorship ties, these three countries are among the leading contributors to the collaboration network. The thick link lines between England and the USA point to a very strong co-authorship relationship between the two countries.

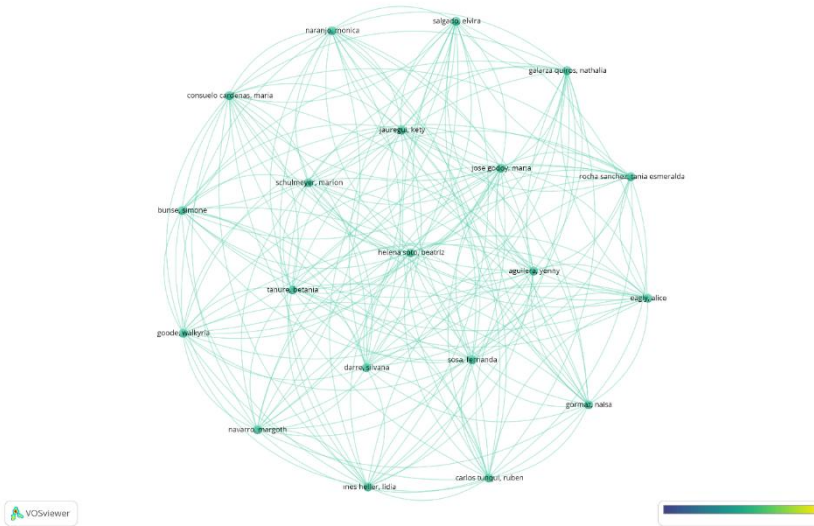
Regional and Continental Interactions: European countries such as Germany, Sweden, France, and Switzerland are positioned close to the center of the network, while India and the People's Republic of China stand out with high publication frequencies. India's visible collaboration ties indicate substantial participation by researchers based in emerging-economy contexts.

Temporal Distribution in the Overlay Visualization: Countries such as the USA, England, and the Netherlands have earlier average publication years within the mapped collaboration network, whereas India, Turkey, the United Arab Emirates, Slovakia, and Brazil appear toward the later end of the color scale. This pattern indicates more recent participation from these countries in the retrieved corpus. More peripheral countries such as Oman, Slovenia, Portugal, and Taiwan further illustrate the geographic breadth of the collaboration network.

Overall, the collaboration network retains a strong Anglo-American and European core, while the later average publication years of countries such as India and Turkey indicate increasingly geographically diverse participation in the retrieved corpus.

Turning finally to the author-based collaboration network, Figure 5 presents the co-authorship relationships among the authors displayed in the management-focused dataset. Node size represents authors' publication counts and links represent co-authorship relationships. The exported source image also contains an overlay color scale; however, its numerical labels are not legible enough to support precise author-level temporal comparisons.

*Figure 5. Co-Authorship Network in the Management-Focused Dataset (Overlay Visualization)*



**Collaboration Structure:** The displayed network forms a densely interconnected component in which the visible authors are linked by numerous overlapping co-authorship ties. The figure therefore supports a description of strong within-component connectivity, but it does not by itself justify identifying particular authors as the dominant or theoretically central researchers in the broader literature.

**Network Configuration:** In contrast to a fragmented multi-cluster structure, the source figure shows a relatively cohesive set of displayed authors with extensive cross-linking. Because a co-authorship map represents collaboration rather than thematic content, the figure should not be used to assign substantive research topics to individual author groups without additional bibliographic evidence.

**Temporal Interpretation:** Although the figure was exported in overlay format, the numerical endpoints of the color scale are not readable in the available source image. Accordingly, the visualization should be used primarily to describe co-authorship connectivity, while precise claims about earlier or later author

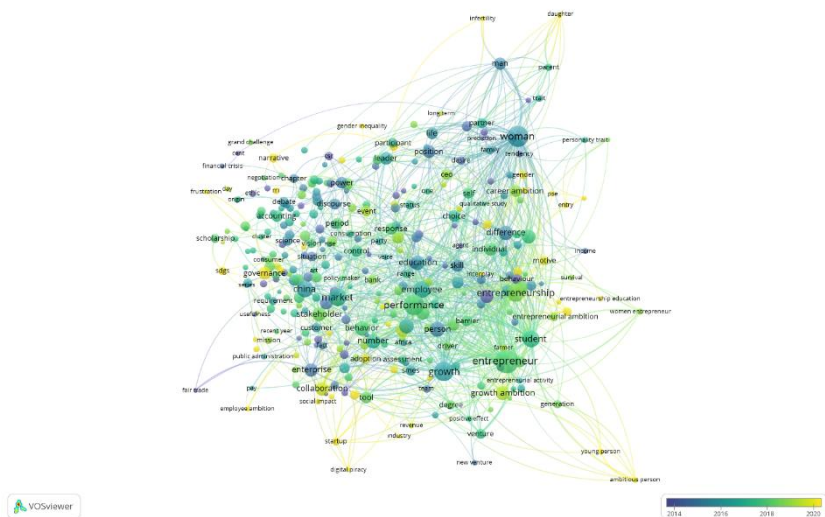
participation should be avoided unless the original VOSviewer output or project file is available.

The Network's Connectivity Structure: The displayed author network is highly dense, with extensive link overlap among the authors included in the visible component. This indicates substantial collaboration within the mapped component, but the figure alone does not establish how representative that component is of the full author population in the dataset.

On balance, Figure 5 is best interpreted as a visualization of a densely connected co-authorship component rather than as evidence of field-wide author dominance, thematic leadership, or geographically differentiated temporal waves.

Figure 6 presents a text-mining overlay visualization of recurring terms in the publication abstracts and their co-occurrence relationships.

Figure 6. Key Concept Network Based on Publication Abstracts (Text-Mining Overlay Visualization)



The abstract text map is organized around several highly visible terms, including “entrepreneur,” “entrepreneurship,” “performance,” “employee,” “market,” “growth,” and “woman.” Ambition-related language appears in more specific compound expressions such as “career ambition,” “entrepreneurial ambition,” “growth ambition,” “employee ambition,” and “ambitious person,” rather than as a single dominant abstract term. The map also includes terms such as “leader,” “power,” “education,” “stakeholder,” “China,” and “student,” indicating that the retrieved abstracts span career and gender-related themes, entrepreneurship and growth, and organizational or institutional contexts. The

overlay scale ranges approximately from 2014 to 2020, but the visualization should be interpreted as showing differences in average publication year among terms rather than a sequence of discrete historical stages. Because text-mining co-occurrence maps identify lexical proximity, they do not by themselves establish causal or theoretical relationships among these concepts.

Figure 7. Cluster Analysis Based on Publication Abstracts (Cluster Density Visualization)

The source visualization does not support a simple three-cluster interpretation. Instead, it shows several overlapping density regions. One concentration brings together terms such as “woman,” “leader,” “career ambition,” “gender,” and related individual or relational terms. A second, broad central-to-lower-right concentration includes “performance,” “employee,” “entrepreneurship,” “entrepreneur,” “growth,” “student,” “entrepreneurial ambition,” and “growth ambition.” Another region on the left includes terms such as “power,” “discourse,” “accounting,” “governance,” “China,” “market,” and “stakeholder.” The abstract-level density map therefore suggests multiple intersecting thematic concentrations rather than three sharply bounded disciplinary clusters. This contrasts with the more discrete four-cluster structure observed in the keyword-based density map (Figure 3). The difference is consistent with a methodological explanation rather than an inconsistency in the underlying data, since author-assigned keywords are curated, discrete labels, whereas free-text abstracts introduce greater lexical variability that tends to blur cluster boundaries in text-mining maps relative to keyword-based maps.

## DISCUSSION

### *The Position of the Ambition Construct in the Management and Organizational Behavior Literature*

In the management-focused dataset, ambition appears as an individual-level motivational term situated within a bibliometric network that also includes organizational themes such as ethics, digital transformation, and sustainability. Its connections with “performance,” “innovation,” and “entrepreneurial intention” indicate that ambition-related terminology is embedded across multiple organizational and entrepreneurial themes within the retrieved corpus.

The cluster analysis places ambition within the individual- and gender-focused cluster (Cluster 2), analytically distinct from the sustainability- and CSR-focused cluster (Cluster 1). Sustainability-related terms have later average publication years in the overlay visualization, indicating more recent visibility within the retrieved corpus. However, this temporal pattern should not be interpreted as evidence that the ambition construct itself has shifted toward sustainability-oriented meanings. Method-related terms in the network indicate the presence of multiple research approaches, while the country-level collaboration map shows participation from both established and emerging research contexts, including India, China, and Turkey.

These bibliometric patterns, in combination, suggest that ambition-related research is situated within a wider management and organization literature encompassing economic value creation, digital transformation, sustainability, entrepreneurship, and individual-level behavioral themes. The construct's apparent position therefore varies according to the disciplinary and thematic context in which it is examined.

In the bibliometric maps, “ambition” is a visible and connected term but is not the most frequent or most highly connected keyword. This should not be read as bibliometric confirmation of the personality-taxonomy findings discussed above, since network centrality and factor-analytic structure are analytically distinct forms of evidence. Even so, the two bodies of evidence point to the similar conclusion that ambition resists being anchored to a single dimension, whether within the Five-Factor Model or a bounded set of organizational themes. Its position at the periphery of Cluster 2 reflects connections to gender, motivation, and personality rather than forming an isolated hub. This structural placement is consistent with a construct that is conceptually embedded within, rather than reducible to, adjacent variables.

A related issue concerns the conditions under which ambition's consequences turn constructive or destructive. The primary studies reviewed above converge on a common logic: outcomes hinge less on the intensity of ambition than on its orientation (O'Reilly & Pfeffer, 2025) and on the individual or normative

conditions under which it is expressed (Zuo et al., 2022; Davison et al., 2022; Ghosh, 2023). This conditionality aligns with the bibliometric analysis, which demonstrates that ambition co-occurs with gender, motivation, and personality instead of a single outcome variable. Consequently, this structural pattern indicates that the boundary conditions identified in the primary literature are mirrored by the construct's diffuse thematic associations. The strong link between ambition and gender in the keyword network is further consistent with Larimer et al.'s (2007) evidence that ambition operates within gendered decision-making contexts.

### ***Methodological Assessment and Limitations***

Bibliometric analysis is a powerful tool for revealing the structural patterns of a large body of literature (Donthu et al., 2021). However, while citation counts and keyword co-occurrence frequencies indicate a construct's structural position within the literature, they do not explain the underlying psychological or organizational mechanisms behind that position. VOSviewer-based mapping (Van Eck & Waltman, 2010) is well suited to identifying structural and thematic patterns but is less able to explain the mechanisms underlying those patterns. Furthermore, filtering based on WoS subject categories cannot draw precise boundaries, since interdisciplinary journals are classified under multiple categories. In addition, the percentages reported for citation-index coverage in Table 4 are non-additive because individual records may be represented in more than one Web of Science index.

A further limitation concerns the construct validity of the search strategy itself. Because the dataset was built around a single search term ("ambition") in the WoS Topic field, a record can enter the dataset if the word appears anywhere in the title, abstract, or keywords, regardless of whether ambition functions as a focal construct of the study. Judging by their titles, several of the most highly cited records in Table 2 do not appear to examine ambition as an independent psychological or organizational construct; this includes prominent research on corporate sustainability definitions, smart-city innovation ecosystems, and brand wokeness. This raises the possibility that some of the thematic proximity observed between ambition and entrepreneurship, sustainability, and innovation reflects lexical co-occurrence in the broader business-research vocabulary rather than substantive engagement with ambition as a construct. Future replications would benefit from a full-text or abstract-level relevance screening to distinguish records in which ambition is a focal construct from those in which the term appears incidentally. Additional limitations follow from the reliance on a single database (Web of Science, excluding sources such as Scopus), the restriction to English-language publications, the inherent citation-age bias whereby older publications have had more time to accumulate citations, and the incomplete nature of the 2026 publication year at the time of data retrieval.

### ***Theoretical and Practical Contributions***

This study offers two complementary theoretical contributions to the ambition literature. First, the bibliometric analysis shows that ambition-related research is embedded across multiple thematic contexts, while the conceptual review separately demonstrates that ambition occupies an ambiguous position within established personality and clinical frameworks (Jones et al., 2017; Yager & Kay, 2023). These two forms of evidence are analytically distinct but together underscore the cross-contextual nature of the construct. Second, the conceptual synthesis identifies individual- and organizational-level conditions associated with ambition's constructive and destructive consequences (O'Reilly & Pfeffer, 2025; Zuo et al., 2022; Davison et al., 2022; Ghosh, 2023). Balduck et al.'s (2015) concept of organizational ambition further extends the discussion beyond the individual level.

These theoretical findings also carry managerial implications. Treating ambition as a uniformly positive attribute in hiring and promotion decisions may be incomplete when considered alongside O'Reilly and Pfeffer's (2025) distinction between extrinsically and intrinsically focused ambition. Organizations may therefore benefit from considering the direction of ambition, in addition to its intensity—for example, whether ambition is oriented primarily toward status and power or toward mastery and learning. Hirschi and Spurk (2021a) similarly show that the relationship between ambition and workplace outcomes turns on the surrounding context. While the findings of Zuo et al. (2022) suggest that impulsivity serves as a critical boundary condition for the leadership outcomes of ambition, the extent to which self-regulation interventions can alter these dynamics remains a subject for direct empirical investigation. Ghosh (2023) further indicates that motivation-enhancing HRM practices may have unintended behavioral consequences when career ambition develops in normative contexts that support unethical pro-organizational behavior. Finally, the gender-related patterns identified in both the conceptual and bibliometric analyses suggest value in examining whether career-evaluation and advancement criteria operate equitably across groups.

### ***Recommendations for Future Research***

The bibliometric design of this study reveals structural patterns within the retrieved corpus while leaving open the question of how ambition is experienced and interpreted by individuals in organizational settings. Qualitative research with professionals working in service-sector contexts could examine how employees distinguish between constructive and destructive forms of ambition. Longitudinal research building on O'Reilly and Pfeffer's (2025) extrinsic–intrinsic distinction could examine how different ambition orientations are associated with changes in career outcomes and ethical behavior over time. Testing Balduck et al.'s (2015) concept of organizational ambition, which was

originally developed within nonprofit sports clubs, in for-profit environments could clarify the relationship between individual-level ambition and organizational-level aspirations. Finally, the more recent participation of countries such as India and Turkey in the collaboration network provides a rationale for comparative research on ambition across cultural contexts.

## **CONCLUSION**

Consistent with the study's aim of tracing the field's development and thematic terrain, the bibliometric findings presented in this study indicate that ambition-related research is embedded within a broad interdisciplinary management literature connecting individual-level behavioral themes with entrepreneurship, innovation, and organizational sustainability.

The virtue–vice duality of ambition (King, 2013; Pettigrove, 2007) likewise remains unresolved in the management and organizational behavior literature. The conceptual evidence reviewed in this chapter suggests that this duality can be observed at both individual and organizational levels. Recent primary studies direct particular attention to the goals toward which ambition is oriented, the individual characteristics that accompany it, and the organizational conditions within which it is expressed. Accordingly, the value of ambition is better understood as context-dependent than as uniformly constructive or destructive.

## REFERENCES

- Balduck, A. L., Lucidarme, S., Marlier, M., & Willem, A. (2015). Organizational capacity and organizational ambition in nonprofit and voluntary sports clubs. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 26(5), 2023–2043. <https://doi.org/10.1007/s11266-014-9502-x>
- Bebbington, J., & Unerman, J. (2018). Achieving the United Nations Sustainable Development Goals: An enabling role for accounting research. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 31(1), 2–24. <https://doi.org/10.1108/AAAJ-05-2017-2929>
- Bellezza, S., Paharia, N., & Keinan, A. (2017). Conspicuous consumption of time: When busyness and lack of leisure time become a status symbol. *Journal of Consumer Research*, 44(1), 118–138. <https://doi.org/10.1093/jcr/ucw076>
- Boswell, W. R., & Olson-Buchanan, J. B. (2007). The use of communication technologies after hours: The role of work attitudes and work-life conflict. *Journal of Management*, 33(4), 592–610. <https://doi.org/10.1177/0149206307302552>
- Coles, T., Fenclova, E., & Dinan, C. (2013). Tourism and corporate social responsibility: A critical review and research agenda. *Tourism Management Perspectives*, 6, 122–141. <https://doi.org/10.1016/j.tmp.2013.02.001>
- Davison, H. K., Braddy, P. W., Meriac, J. P., Gigliotti, R., Detwiler, D. J., & Bing, M. N. (2022). Ambition: A deterrent to workplace deviance among narcissistic leaders. *Leadership & Organization Development Journal*, 43(3), 422–434. <https://doi.org/10.1108/LODJ-03-2021-0137>
- Depue, R. A., & Collins, P. F. (1999). Neurobiology of the structure of personality: Dopamine, facilitation of incentive motivation, and extraversion. *Behavioral and Brain Sciences*, 22(3), 491–517. <https://doi.org/10.1017/S0140525X99002046>
- Desrochers, S., & Dahir, V. (2000). Ambition as a motivational basis of organizational and professional commitment: Preliminary analysis of a proposed career advancement ambition scale. *Perceptual and Motor Skills*, 91(2), 563–570. <https://doi.org/10.2466/pms.2000.91.2.563>
- Donthu, N., Kumar, S., Mukherjee, D., Pandey, N., & Lim, W. M. (2021). How to conduct a bibliometric analysis: An overview and guidelines. *Journal of Business Research*, 133, 285–296. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.04.070>
- Duckworth, A. L., Peterson, C., Matthews, M. D., & Kelly, D. R. (2007). Grit: Perseverance and passion for long-term goals. *Journal of Personality and Social Psychology*, 92(6), 1087–1101. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.92.6.1087>

- Festinger, L. (1954). A theory of social comparison processes. *Human Relations*, 7(2), 117–140. <https://doi.org/10.1177/001872675400700202>
- Freudenreich, B., Lüdeke-Freund, F., & Schaltegger, S. (2020). A stakeholder theory perspective on business models: Value creation for sustainability. *Journal of Business Ethics*, 166(1), 3–18. <https://doi.org/10.1007/s10551-019-04112-z>
- Ghosh, K. (2023). Employee-perceived ‘motivation-enhancing HRM practices’ and career ambition: Social subjective norms explain workplace deviant behavior. *Human Resource Management Journal*, 33(4), 1074–1096. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12503>
- Gundry, L. K., & Welsch, H. P. (2001). The ambitious entrepreneur: High growth strategies of women-owned enterprises. *Journal of Business Venturing*, 16(5), 453–470. [https://doi.org/10.1016/S0883-9026\(99\)00059-2](https://doi.org/10.1016/S0883-9026(99)00059-2)
- Hirschi, A., & Spurk, D. (2021a). Ambitious employees: Why and when ambition relates to performance and organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 127, Article 103576. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2021.103576>
- Hirschi, A., & Spurk, D. (2021b). Striving for success: Towards a refined understanding and measurement of ambition. *Journal of Vocational Behavior*, 127, Article 103577. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2021.103577>
- Jones, A. B., Sherman, R. A., & Hogan, R. (2017). Where is ambition in factor models of personality? *Personality and Individual Differences*, 106, 26–31. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2016.09.057>
- Judge, T. A., & Kammeyer-Mueller, J. D. (2012). On the value of aiming high: The causes and consequences of ambition. *Journal of Applied Psychology*, 97(4), 758–775. <https://doi.org/10.1037/a0028084>
- King, W. C. (2013). *Ambition, a history: From vice to virtue*. Yale University Press.
- Larimer, C. W., Hannagan, R. J., & Smith, K. B. (2007). Balancing ambition and gender among decision makers. *The Annals of the American Academy of Political and Social Science*, 614(1), 56–73. <https://doi.org/10.1177/0002716207305272>
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (2002). Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: A 35-year odyssey. *American Psychologist*, 57(9), 705–717. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.57.9.705>
- McClelland, D. C. (1961). *The achieving society*. Van Nostrand.
- Ordóñez, L. D., Schweitzer, M. E., Galinsky, A. D., & Bazerman, M. H. (2009). Goals gone wild: The systematic side effects of overprescribing goal setting. *Academy of Management Perspectives*, 23(1), 6–16. <https://doi.org/10.5465/amp.2009.37007999>

- O'Reilly, C. A., & Pfeffer, J. (2025). Ambition as a doubled-edged sword: Career success and unethical behavior. *Personality and Individual Differences*, 233, Article 112942. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2024.112942>
- Pettigrove, G. (2007). Ambitions. *Ethical Theory and Moral Practice*, 10(1), 53–68. <https://doi.org/10.1007/s10677-006-9044-4>
- Singh, V., & Vinnicombe, S. (2004). Why so few women directors in top UK boardrooms? Evidence and theoretical explanations. *Corporate Governance: An International Review*, 12(4), 479–488. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8683.2004.00388.x>
- Van Eck, N. J., & Waltman, L. (2010). Software survey: VOSviewer, a computer program for bibliometric mapping. *Scientometrics*, 84(2), 523–538. <https://doi.org/10.1007/s11192-009-0146-3>
- Van Marrewijk, M. (2003). Concepts and definitions of CSR and corporate sustainability: Between agency and communion. *Journal of Business Ethics*, 44(2/3), 95–105. <https://doi.org/10.1023/A:1023331212247>
- Wei, J., Chan, S. H. J., & Lin, F. (2024). Ambition and subjective career success: A nonlinear relationship. *Personality and Individual Differences*, 222, Article 112600. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2024.112600>
- Welsh, D. T., Ordóñez, L. D., Snyder, D. G., & Christian, M. S. (2015). The slippery slope: How small ethical transgressions pave the way for larger future transgressions. *Journal of Applied Psychology*, 100(1), 114–127. <https://doi.org/10.1037/a0036950>
- Yager, J., & Kay, J. (2023). Ambition and its psychopathologies. *Journal of Nervous and Mental Disease*, 211(4), 257–265. <https://doi.org/10.1097/NMD.0000000000001644>
- Zuo, L., Harms, P. D., Landay, K., & Wood, D. (2022). Reckless ambition: How impulsivity moderates the effect of ambition on transformational leadership. *Personality and Individual Differences*, 187, Article 111383. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2021.111383>





