

**EDİTÖR: DOÇ.DR.
ŞAHİN KARABULUT**



AKADEMİK PERSPEKTİFTEN YÖNETİM VE STRATEJİ KONULARI

yaz
yayınları

Akademik Perspektiften Yönetim ve Strateji Konuları

Editör

Doç. Dr. Şahin KARABULUT

Editor: Doç. Dr. Şahin KARABULUT

ORCID NO: 0000-0001-7955-6404

© YAZ Yayınları

Bu kitabın her türlü yayın hakkı Yaz Yayınları'na aittir, tüm hakları saklıdır. Kitabın tamamı ya da bir kısmı 5846 sayılı Kanun'un hükümlerine göre, kitabı yayınlayan firmanın önceden izni alınmaksızın elektronik, mekanik, fotokopi ya da herhangi bir kayıt sistemiyle çoğaltılamaz, yayınlanamaz, depolanamaz.

E_ISBN 978-625-6524-39-2

Ekim 2023 – Afyonkarahisar

Dizgi/Mizanpaj: YAZ Yayınları

Kapak Tasarım: YAZ Yayınları

YAZ Yayınları. Yayıncı Sertifika No: 73086

M.İhtisas OSB Mah. 4A Cad. No:3/3
İscehisar/AFYONKARAHİSAR

www.yazyayinlari.com

yazyayinlari@gmail.com

info@yazyayinlari.com

Çalışmaya Yazar Olarak Katkı Sağlayan Bilim İnsanları

Prof.Dr.	Jeremy DAWSON	Sheffield Üniversitesi
Prof.Dr.	Kamaljit BIRDI	Sheffield Üniversitesi
Prof.Dr.	Murat KASIMOĞLU	İstanbul Ticaret Üniversitesi
Prof.Dr.	Orhan AKOVA	İstanbul Üniversitesi
Doç.Dr.	Ahmet TAN	Iğdır Üniversitesi
Doç.Dr.	Erkan TAŞKIRAN	Düzce Üniversitesi
Doç.Dr.	Murat BAY	Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi
Dr.Öğr.Üyesi	Ayaz Yusuf ALTIN	Iğdır Üniversitesi
Dr.Öğr.Üyesi	Emine ATALAY	Tarsus Üniversitesi
Dr.Öğr.Üyesi	Fatih BIYIKLI	Afyon Kocatepe Üniversitesi
Dr.Öğr.Üyesi	Fatma Zehra YILDIZ	Tarsus Üniversitesi
Dr.Öğr.Üyesi	Gülşah GENÇER ÇELİK	Beykent Üniversitesi
Dr.Öğr.Üyesi	Hatice Gökçe DEMİREL	Fırat Üniversitesi
Dr.Öğr.Üyesi	Mustafa Doruk MUTLU	Yozgat Bozok Üniversitesi
Dr.Öğr.Üyesi	Reha ÖZDER	Amasya Üniversitesi
Dr.Öğr.Üyesi	Serdar ARSLAN	Alanya Alaaddin Keykubat Üniversitesi
Dr.Öğr.Üyesi	Tuğba KARABOĞA	Amasya Üniversitesi
Dr.Öğr.Üyesi	Umut DENİZLİ	Gümüşhane Üniversitesi
Dr.Öğr.Üyesi	Yusuf YILDIRIM	Haliç Üniversitesi
Öğr.Gör.Dr.	Mustafa ALTINTAŞ	Yozgat Bozok Üniversitesi
Arş.Gör.Dr.	Selin AYKOL	Iğdır Üniversitesi
Dr.	Gökten ÖNGEL	İstanbul Eğitim ve Araştırma Hastanesi
Dr.	Songül ZEHİR	Gebze Teknik Üniversitesi
Öğr.Gör.	Mustafa Ali ÖZAY	Milli Savunma Üniversitesi
Bilim Uzmanı	Gizem KARA	Gebze Teknik Üniversitesi
	Ahmet ERARABACI	Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi

Yazarlar unvanları dikkate alınarak isimlerine göre alfabetik olarak sıralanmıştır.

"Bu kitapta yer alan bölümlerde kullanılan kaynakların, görüşlerin, bulguların, sonuçların, tablo, şekil, resim ve her türlü içeriğin sorumluluğu yazar veya yazarlarına ait olup ulusal ve uluslararası telif haklarına konu olabilecek mali ve hukuki sorumluluk da yazarlara aittir."

İÇİNDEKİLER

A Conceptual Study on the Evaluation of Strategic Management Within the Framework of Core Competencies.....	1
<i>Fatih BIYIKLI</i>	
Bilge Liderlik ve Etik Liderliğin Örgüt Kültürü Üzerindeki Etkisinin Kısmi En Küçük Kareler Yapısal Eşitlik Modellemesi ile İncelenmesi	13
<i>Mustafa ALTINTAŞ</i>	
İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarında Dijital Dönüşüm.....	29
<i>Emine ATALAY, Fatma Zehra YILDIZ</i>	
İnşaat ve Finans Sektörünün Entegrasyonu İçin Yenilikçi Bir İş Modeli Örneği: Malezya İnşaat Sektörünün Uluslararası Rekabetçiliğini Etkileyen Cagamas Konut Finansman Modeli.....	43
<i>Ayaz Yusuf ALTIN, Murat KASIMOĞLU</i>	
Büyük Veri Analitiği Yönetmelik Kabiliyetlerinin Operasyonel Performans Üzerindeki Etkisinde Büyük Veri Analitiği-Strateji Uyumunun Aracılık Etkisi	55
<i>Tuğba KARABOĞA</i>	
Yönetimde Kadın Olmak ve Cam Uçurum Sendromu.....	71
<i>Gülşah GENÇER ÇELİK, Gökten ÖNGEL, Erkan TAŞKIRAN</i>	
Bilgi Yoğun Organizasyonlarda Bilgi Çalışanlarından Oluşan Takımlar.....	83
<i>Mustafa Doruk MUTLU, Jeremy DAWSON, Kamaljit BIRDI</i>	
Örgütsel Bağlılık Miadını Dolduruyor mu?	95
<i>Serdar ARSLAN</i>	
İşletmelerin Stratejik Yönetiminde Karar Alma Süreci	109
<i>Mustafa Ali ÖZAY</i>	
Yönetim Kontrol Sistemi Açısından Yönetici ve Yönetici Asistanlarının Kurumsal İç Kontrol Çalışmaları Algıları.....	117
<i>Reha ÖZDER, Songül ZEHİR</i>	
İş Kazalarının Toplam Kalite Yönetimi Açısından Değerlendirilmesi	131
<i>Murat BAY, Ahmet ERARABACI</i>	
Kurumsal İtibar Yönetimi ve Dijitalleşme.....	145
<i>Umut DENİZLİ</i>	

Kırılma Noktası: Dijital Liderlikle Değişim Yönetiminde Yeni Çağın Sınırlarını Zorlamak.....	157
<i>Gizem KARA</i>	
Tedarik Zinciri Yönetiminde Kullanılan ve Tedarik Zincirlerini Dönüştüren Güncel Yönetim Eğilimleri	179
<i>Selin AYKOL, Ahmet TAN</i>	
Determinizmden Kaos Teorisine Doğru Stratejik Yönetim.....	191
<i>Hatice Gökçe DEMİREL</i>	
The Mediating Role of Organizational Communication in the Effect of Organizational Culture on Organizational Cynicism: A Research in Hotel Businesses.....	205
<i>Yusuf YILDIRIM, Orhan AKOVA</i>	

A CONCEPTUAL STUDY ON THE EVALUATION OF STRATEGIC MANAGEMENT WITHIN THE FRAMEWORK OF CORE COMPETENCIES

Fatih BIYIKLI¹

1. INTRODUCTION

Strategic management is not related to the management of the daily and ordinary affairs of the enterprise but to the management of the works that will enable the enterprise to survive in the long term, provide it with a competitive advantage and return above the average profit. For this reason, strategic management focuses on issues that can increase the long-term life span of the enterprise and improve its competitiveness (Ülgen and Mirze, 2010:27-28). The ability of today's businesses to gain competitive advantage and exist in the sector is realized by adopting the understanding of strategic thinking. According to Mintzberg strategic planning is not a strategic thinking. Planning is analysis, and thinking is synthesis. The most successful strategies are visions, not plans (Mintzberg, 1994:107). Strategic thinking includes being considered more comprehensively and from all dimensions.

When we look at the development of strategic management, we see many paradigm shifts. Especially after the Second World War, with the Japanese companies entering into competition with American and European companies in many sectors, significant changes have occurred in the management approach of the companies. In the business world of 1950 and before, the competition was low; every product they produced was sold. The demand was more than the supply. However there were significant changes in the understanding of strategic management in the business world came into existence. The understanding of strategic management, previously perceived as a long-term planning activity, has evolved into a platform that includes planning, implementation and evaluation processes after the Second World War. With the intense competition that increased after the 1980s, the strategic management approach based on core competencies came to the fore.

Although the roots of strategic thinking, in the military sense, go way back in history, there is a consensus that strategic studies in the business world began in the 1960s. Strategic management thought has evolved as follows; it was first seen as a "business policy" only as a case study solution. Later on, strategic management began to be considered a science. This was in the 1960s. It is seen that it has been dealt with scientifically in Chadler's "Strategy and Structure" (1962), Andrews's "Business Policy" (1965) and Ansoff's "Corporate Strategy" (1965). Mintzberg (1978), Quinn (1980), and Pettigrew (1987) contributed to the evaluation of strategy as a management process. Although the tradition of process research, which developed by using social and behavioural sciences in the 1970s, maintained its importance in the following years, studies and research on the content of the strategy fed by economics

¹ Assist. Prof. Dr., Bolvadin Faculty of Applied Sciences, Accounting and Finance Management Department, fbiyikli@aku.edu.tr, ORCID: 0000-0002-1652-7910.

started to be the focus of attention in the 1980s. Micheal Porter's "Competition Strategy", published in 1980, marked a turning point in the advancement of thinking about the content of strategies. From the 1990s to the present, the focus of studies and research in strategy has again started to be based on the economic perspective. A new approach that emerged in this period and later called the "resource-based school" instead of taking the "neoclassical approach", which is the dominant paradigm in the field of economics, as a reference, an alternative approach, "The Theory of the Growth of the Firm" by Penrose (1959). and Nelson and Winter (1982)'s book "An Evolutionary Theory of Economic Change"

With "A Resource-based View of the Firm", written by Birger Wernerfelt in 1984, became the starting point of the period of core competency-based strategic management era stating that it would be insufficient for Porter to think of competitive strategies based on five strengths, considering only external factors and using internal factors as well. (Wernerfelt, 1984: 171-180). It is envisaged that this idea will complement competition strategies, not an alternative. Prahalad and Hamel (1990), Barney (1991) and Rumelt (1994) also contributed to the transformation of the resource-based view into a school of thought

Briefly, when the history of strategic management thought is considered periodically (Barca, 2009:35):

- The period of strategic planning understanding (1960-1980)
- The period of understanding of competitive strategy (1980-1990)
- The era of strategy understanding based on core competencies (from 1990 to the present) emerged.

The strategic planning period, which started in the 1960s, was handled based on planning, based on the relationship between goals and means, generally including how the strategy should be developed and that the strategy could be rational and controlled. In the second period in the 1980s, it was evaluated as a competitive approach in the context of developing and defending positions against the forces in the competitive environment. In the third period, which extends to the present day, strategy has begun to be seen as the identification and development of resources and capabilities (core competencies) that will differentiate the business from its competitors. In the period of competitive strategies, in addition to the strategy that focuses on Porter's five strengths and focuses only on external factors, the core competencies (internal factors) on which the strategy should be built have begun to be discussed (Barca, 2009:46). People, raw materials, information, technology, and production processes are essential and strategic resources for businesses. In this context, in this chapter, the evolution of the understanding of strategic management based on core competencies and its contribution to strategic thinking were examined in detail, and the limitations and criticisms of strategic management based on core competencies were made. Finally, the study was completed with the conclusions and recommendations of strategic management based on core competencies.

2. CORE COMPETENCIES

The ability of a business to gain competitive advantage; depends on its abilities or using its internal resources correctly. Thus, if the business sees itself not as a collection of functions but as a collection of some continuously developing core capabilities, it will also have a permanent key to success. These core competencies are the characteristics of the business that its competitors do not have. Keeping the business's competitive advantage always depends on developing these competencies and analyzing external factors (Budak and Budak, 2004:190).

Core competencies refer to the knowledge, skills and abilities that distinguish a business from other businesses, play a fundamental role in realizing the vision of the business, and cannot be easily imitated by competitors (Koçel, 2005: 387). "The concept of core competence, which is also included as core talent or self-ability in the literature, refers to the fields of activity and the core business of enterprises that the enterprises specialize in more than other activities or that they think will provide a success above the average in the long run (Karakılıç, 2009: 201).

Prahalad and Hamel (1990) identified three characteristics of core competencies. First, core competencies should offer potential access to broad markets. Second, the core competency must significantly contribute to the perceived customer benefit of the end product. Finally, the core competency should be difficult to imitate by competitors (Prahalad and Hamel, 1990: 79). Barney et. al. (1991) argued that the ability of firms to create competitive advantage depends on their resources and capabilities being valuable, rare, imperfectly imitable, and not substitutable (Barney et. al., 2001: 625). Leonard-Barton (1990) defined core competencies as abilities that are unique, different, difficult to imitate and provide a competitive advantage. In short, core competence is the sum of resources and capabilities (Chen and Wu, 2006: 198).

The core competencies, which consist of the resources and capabilities of the enterprise that will provide strategic advantage, should include the following features (Koçel, 2005: 388):

- It should be considered the basis for the short and long-term life of the enterprise,
- It must not be easy to imitate,
- Not easily seen by competitors,
- It must be indispensable in realizing the vision and strategic goals of the enterprise,
- Represent a mix of specific information, resources and processes,
- It can be used in the production of final products that will eventually have the characteristics of core products,
- It should play a fundamental role in decision-making processes such as downsizing, outsourcing, joint venture, and network organization.

Coyne et al. They stated that core competencies can be grouped into two groups. The first of these is the ability to create/see the future. These capabilities allow the business to

explore or learn from jobs that can create the advantage of being first in a field. Second, execution/production capability. This type of ability is valid when the product's quality depends on the employees' performance (Budak and Budak, 2004:192-193). In today's conditions, the most core ability that provides competitive power to the business is "to innovate", that is, "innovation". The core competence is to encourage businesses to do the jobs they know well, to know some jobs better than others, to have other businesses do all the jobs they know well, and to constantly focus on innovation (Koçel, 2005: 388-389).

3. PERIODIC ENVIRONMENTAL CONDITIONS WHERE STRATEGIC MANAGEMENT BASED ON CORE COMPETENCIES EMERGE

By the 1990s, the most apparent characteristic of the economy was the speed of change, which had never been experienced at this level and level before, and therefore the uncertainty, complexity and competition that businesses face with expanding scale (on a global scale) and intensifying intensity. From a business perspective, the 1990s were a time of unprecedented opportunity. These commercial, investment and entrepreneurial opportunities emerged from the revolutionary changes (Barca, 2009:46-47).

In this period, the rate of change increased significantly in terms of new products, new technologies and changes in customer preferences. In this dynamic period, establishing a static strategy is not sufficient for success. Responding quickly due to the increasing speed of change is generally seen as a source of competitive advantage, so companies feel increasing pressure on change (Kostopoulos et. al., 2002: 2-3).

Again in this period, technology has advanced rapidly, and significant changes have occurred. Changes in the field of information and communication have also caused changes in the structures of the sectors. The life span of products has shortened, markets with intense competition have emerged, and this complexity in the environment has led to the strengthening of service areas such as the economic environment, risk management, such as consultancy, insurance, and finance, and the growth of the service sector. The industrial period has left its place in the post-industrial period. Large and developed countries have turned to knowledge-intensive services by transferring labour-intensive work to countries where labour is cheap (Barca, 2009:45-47).

4. CONTRIBUTION OF STRATEGIC MANAGEMENT BASED ON CORE COMPETENCIES TO STRATEGIC THINKING

Strategy understanding based on core competencies suggests that the starting point in strategy development should be enterprise-specific resources and capabilities rather than sectoral forces suggested by competitive strategies. While the understanding of strategy based on core competencies does not deny the effect of external environmental forces on the strategic success of the enterprise, the main determining factors are human, financial, technological, etc., which are developed within the enterprise and, therefore, specific to the enterprise it argues that core competencies include resource integration (Barca, 2009:47).

Wernerfelt finds that the only explanatory factor in the approach developed by Porter is the industry structure. With this, the role of the resources and capabilities of the enterprises in the strategy leads to relative neglect. However, it is argued that the resources and capabilities of enterprises, that is, their core competencies, are at least as determinant of competitive advantage as the industry structure, and therefore strategic facts are explanatory. On these foundations, Barney (1991), Peteraf (1993) and many others have contributed significantly to enrich this approach. However, in 1993 G. Hamel and C.K. Prahalad's work, the resource-based school came to be seen as an alternative rather than a complementary approach to the position school. Hamel and Prahalad advocated the strategy of creating and applying competencies to various markets rather than the central government's strategy dealing with resource allocation. Thus, instead of Porter's idea of developing the business strategy (from outside to inside) starting from the industrial structure, it was suggested that it is necessary to develop the industry/market strategy (from the inside out) based on the core competencies. With many subsequent studies, it has become a primary trend to explain the various dimensions of the strategic phenomenon based on core competencies (Barca, 2005: 15).

In summary, it has emerged as an alternative to competitive strategies with its understanding of strategic thinking based on core competency. It is emphasized that instead of focusing only on the external factors of the business, internal factors are also crucial in strategy development. There will always be opportunities in the external environment; what matters is that these opportunities will depend on who creates strategic advantage by using resources and capabilities. The pioneers of strategic thinking based on core competencies argue that external opportunities will not bring success in the long run. Therefore internal factors will gain importance. In this understanding, the business first creates a strategy based on its internal structure.

Today, developing opportunities based on innovations that lead to a competitive advantage within the enterprise seems necessary. In other words, intrapreneurship instead of external entrepreneurship has become mandatory for strategic success. Internal opportunities are open to the benefit of every business. However, the business can also protect them in the long run through various mechanisms, for example, for reasons such as legal mechanisms such as patents or difficulties in counterfeiting.

Intrapreneurship requires managerial skills such as increasing in-house innovation capacity, managing knowledge, activating intellectual capital, creating an innovative corporate culture, and organizational structure and systems to support all these. This requires everyone working in the business to contribute more intellectually than physically. Therefore, knowledge and knowledge management studies form the core of the strategic management approach based on core competencies (Barca, 2009:48).

5. RECOMMENDATION OF STRATEGIC MANAGEMENT THINKING BASED ON CORE COMPETENCIES IN STRATEGY DEVELOPMENT METHOD

Since the understanding of strategic thinking based on core competencies still continues to develop, there is no clear model for planning and competitive strategies. In the resource-based view, strategizing consists of these stages; First, the company's resources and capabilities are analyzed. Then, the firm's resources and capabilities are analyzed, a strategy is chosen, and the firm's resources and capabilities are developed. (Grant, 1991:115).

5.1. Analysis of Resources and Capabilities

Resources and capabilities should be analyzed before developing a strategy based on core competencies. The enterprise's resources consist of capital goods, individual talents of employees, patents, brand names, and inputs in the production process. The abilities are; is the ability of resources to work as a team. Resources and capabilities of an enterprise; These can be patent, brand, capacity to establish relationships, market share, firm size, financial resources, process technologies, size of the firm's area, ability to provide low-cost input, production technologies, marketing, distribution and service capability (Grant, 1991:118-120).

According to Hamel and Heene (1994), in order for the resources and capabilities of a business to be considered core competencies of strategic nature, they must show the following features:

- Competency should be the integration of skills. Because a core competency emerges not from a single or independent talent and technologies but from a synthesis created by them.
- Competency should be more like a living organism than an entity. Because a core competency is not an "entity" in the accounting sense, competence is an activity, a cumulative result of disordered learning.
- Competencies should offer a significant “benefit” based on customer perception. Because if they do not offer a benefit appreciated by customers, they cannot attain strategic importance.
- Competencies should ensure differentiation from competitors. Because a talent that is owned by everyone or easily imitated cannot be seen as a competency.
- Competencies should act as a bridge to open up to new markets. Because the competence developed in one sector allows it to open up to other sectors.

5.2. Evaluation of Resources and Capabilities

The company's resources and the profit-earning potential of the capabilities are analyzed. With its resources and capabilities, the enterprise owns intangible assets such as trademarks, patents, publishing rights, and trade secrets and earns a certain rental income from them (Grant, 1991:124). The following questions should be answered in the analysis of their resources and capabilities (Budak and Budak, 2004: 193-194);

- Are your competencies superior?
- How sustainable is the superiority?
- How much value can your competencies create compared to other economic alternatives?
- Does the identified talent match the value statement of the business?

In the long run, competitive advantage and associated revenues diminish as the value of resources and capabilities is eroded or imitated. Long-term revenue generation of resources and capabilities will depend on; 1) degrees of durability (which will depend on their resistance to erosion or ageing and regeneration management), 2) degrees of transparency (will depend on difficulties in identifying and copying resources and capabilities that provide competitive advantage), 3) degrees of transferability (specificity to the business) (Barca, 2009:49).

5.3. Determination of the Strategies

As a result of the evaluation in the second step, the most critical resources and capabilities for the enterprise are determined, which are durable, not easy to identify and understand by competitors, flawless, challenging to transfer, not easily imitated, and over which the ownership and control of the enterprise is over. After the most critical resources and capabilities are determined, those genuinely providing a competitive advantage for the business are selected, and the strategy model is designed. In this strategic design, it is aimed at resources and capabilities such that they maintain, protect and develop a competitive advantage. When evaluated within this framework, with its core competency-oriented approach, the business will not only determine what it does better (strengths) compared to its competitors and design a strategy to improve it but also develop ideas about which new sectors it should open (Grant, 1991:124-129).

5.4. Identifying the Resource Gap and Developing the Resource Base

At this stage, efforts will be made to expand the resource base, apart from identifying resources and capabilities that provide strategic advantage and doing what is necessary to provide maximum benefit. This aims to sustain and develop competitive advantage, respond to constantly changing customer demands quickly, and create new markets and investment areas. Considering the resources and capabilities required by all these, defining the current resource and capability gap and determining how to develop the resource base will be determined as the last step of strategy development (Barca, 2009: 50).

6. LIMITATIONS AND CRITICISM OF STRATEGIC MANAGEMENT BASED ON CORE COMPETENCIES

Strategies based on core competencies have made significant contributions in considering not only the external environment of the enterprise but also its internal environment, including its resources and capabilities. The competitive strategies approach fell short of answering the following questions:

- What should be the basis of the competitive strategies of the enterprises, which are among the strategic groups where the intensity of competition is experienced the most? The defenders of the core competence approach have made another critical expansion by answering the question that understanding competitive strategies is insufficient to explain the enterprises' resources and capabilities (core competencies). Thus, it has been argued that core competencies are determinants in sector preference and intra-sector and strategic intra-group competition.
- How can businesses identify and manage their core competencies? The understanding of strategy based on core competencies is based on the idea that core competencies prevent imitation due to their characteristics such as tacitness, complexity, untradable and specificity, thus enabling superior success to be sustained in the long run.

However, it may be insufficient regarding the inevitable uncertainty in explaining fundamental competencies and managing core competencies. In terms of both scientists and business managers, the concept core competence, which is central in strategic explanations and applications, contains high uncertainties or cannot be fully explained, constitutes the most critical deficiency of this thought.

Another point, as stated above, according to the understanding of strategy based on core competencies, characteristics of resources and capabilities such as closure, complexity and originality prevent imitation and thus help the business to maintain its competitive advantage; but at the same time, these characteristics slow down innovation, learning, and knowledge transfer. It should not be overlooked that competencies that do not allow to be managed, are formed slowly, create rigidities and are often seen as routines can cause essential problems for those who are one step ahead of the competition and developments in the 2000s (Barca, 2009:51).

7. CAN CORE COMPETENCIES BE CHANGED?

Not every business in trouble may need to reevaluate its core strategy, but it may need to do so if it wants to exist. If core competencies need to change, there are three indicators of this. First, "snow pools" should be looked at. For example, Apple would not have achieved what it is today without realizing the shrinking profit pool in the personal computer market and shifting its business to digital music. The second reason is the "poor economy" at the core of the business. These often manifest when a new competitor enters the field, unhindered by structures and costs that an older company cannot quickly overcome. While everything was going well for Compaq computers, the emergence of the Dell company, General Motors, experienced this with Toyota. The third is the "unsustainable growth formula". For example, the core business of a mining company loses its validity as the mines are depleted. Within these three situations, the core job (core competencies) should be evaluated and decided whether to abandon the core competencies (Zook, 2007: 86-87).

8. CONCLUSIONS AND IMPLICATIONS

Change has affected the strategies businesses will implement, so businesses have had to adopt different strategic thinking approaches. As in the 1960s, it has become difficult for businesses to provide a sustainable competitive advantage in the long term by only planning. For this reason, the necessity of analyzing the environment, competitors, customers, substitute products, and suppliers has emerged, and in the period from the 1990s to the present, not only the analysis of external factors has been insufficient, but also the analysis of internal factors has had to create a strategy. At this point, academics such as Wernerfelt, Barney, Prahalad and Hamel have argued that the resource and capability-based approach of the enterprise should be adopted.

Strategic thinking based on core competencies based on a resource-based view suggests that while determining the strategies of the business to create and exist competitive advantage, it is necessary to adopt a strategy from the inside out, not the outside in. Because first, businesses will be able to know their resources and capabilities and determine how they can compete in the external environment accordingly. Especially globalization, the uncertainty of the external environment, and untraceable rapid developments in technology and communication have revealed that businesses should first focus on their competencies. These core competencies, namely resources and capabilities, provide strategic advantage and are valuable, rare, inimitable and non-substitutable. In addition, these competencies must have long-term superiority, depending on whether they have real economic value.

Unlike others, strategies based on core competencies do not have a more solid model structure. There are two reasons for this. These are still in the ongoing development stage, and the authors deal with the subject in a scattered manner. As a result, businesses will now be able to compete with their resources and capabilities. Therefore, this process needs to be analyzed carefully. Addressing this issue with the help of strategic magnifiers will provide value and advantage to businesses. Core competencies provide a competitive advantage (due to their inimitability), but this also slows innovation, learning and knowledge transfer.

REFERENCES

- Andrews, KR (1965) *The Concept of Corporate Strategy* Homewood, Illinois: Dow Jones-Irwin
- Ansoff, HI (1965) *Corporate Strategy* New York: McGraw-Hill
- Barca, M. (2005). "Stratejik Yönetim Düşüncesinin Evrimi: Bilimsel Bir Disiplinin Oluşum Hikayesi". *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, cilt 5, sayı 1, 7-38
- Barca, M. (2009). "Stratejik Yönetim Düşüncesinin Gelişimi". *Ankara Sanayi Odası Dergisi*, Nisan/Mayıs/Haziran 2009, 34-52.
- Barney, J. (1991). Special theory forum the resource-based model of the firm: origins, implications, and prospects. *Journal of management*, 17(1), 97-98.
- Barney, J., Wright, M. & Ketchen. D. (2001). " The Resource-Based View of The Firm: Ten Years After 1991". *Journal of Management*, 27(2001), 625-641.

- Budak, G. & Budak, G. (2004). “İşletme Yönetimi”. Barış Yayınları Fakülteler Kitabevi, 5. Baskı, İzmir.
- Chandler, A. D. (1962). Strategy and structure: Chapters in the history of the industrial empire. Cambridge Mass.
- Chen, Y. & Wu, T. (2006). “The Conceptual Construction of Core Competence for Two District Corporations in Taiwan”. *Journal of American Academy of Business*, Cambridge, Mar 2006, 8(1), 197-201.
- Coyne, M., Bensaou, M., & Venkatraman, N. (1999). Testing metric equivalence in cross-national strategy research: an empirical test across the United States and Japan. *Strategic Management Journal*, 20(7), 671-689.
- Grant, R. (1991). “The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications For Strategy Formulation”. *California Management Review*, 33(3), 114-135.
- Hamel, G., & Heene, A. (1994). Competence-based competition. Wiley.
- Karakılıç, Y.N. (2009). “Stratejik İttifak Oluşumunda Temel Yeteneklerin Önemi: Tarih Opet Stratejik İttifakı Balance Scorecard Örneği” *Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 12 (21), 200-214.
- Koçel, T. (2005). “İşletme Yöneticiliği”. Arıkan Yayınevi, 10. Baskı, İstanbul.
- Kostopoulos, K., Spanos, Y. E. & Prastacos, G. P.(2002). “The Resource-Based View of the Firm and Innovation: Identification of Critical Linkages”, *The 2nd European Academy of Management Conference, Stockholm*, May, 2002, 1-19.
- Leonard-Barton, D. (1990). The intraorganizational environment: Point-to-point versus diffusion. *Technology transfer: A communication perspective*, 43-62.
- Mintzberg, H. (1978). Patterns in strategy formation. *Management science*, 24(9), 934-948.
- Mintzberg, H. (1994). Rethinking strategic planning part I: Pitfalls and fallacies. *Long range planning*, 27(3), 12-21.
- Nelson, R. R., & Winter, S. G. (1982). The Schumpeterian tradeoff revisited. *The American economic review*, 72(1), 114-132.
- Penrose, E (1959) *The Theory of the Growth of the Firm* New York: Wiley
- Peteraf, M. A. (1993). The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view. *Strategic management journal*, 14(3), 179-191
- Pettigrew, A. M. (1987). Context and action in the transformation of the firm.
- Porter, M. E. (1980). Industry structure and competitive strategy: Keys to profitability. *Financial analysts journal*, 36(4), 30-41.
- Prahalad, C. K., & Hamel, G. (1993). *The core competence of the corporation*, Harvard Business School Pub. Corp., Boston, MA.
- Prahalad, C.K. & Hamel, G. (1990). “The Core Competence of the Corporation”. *Harvard Business Review*, May-June 1990, 1-15.

- Quinn, J. B. (1980). Strategies for change: Logical incrementalism. Richard D Irwin.
- Rumelt, R. P., Schendel, D., & Teece, D. J. (1994). Fundamental issues in strategy: A research agenda.
- Ülgen, H. & Mirze, K. (2010). “İşletmelerde Stratejik Yönetim”. Beta Yayınları, 5. Baskı, İstanbul.
- Wernerfelt, B. (1984). “A Resource-Based View of the Firm”. *Strategic Management Journal*, No:5,171-180.
- Zook, C. (2007). “Bir Sonraki Çekirdek İşinizi Bulmak, Stratejik Yenilenme”. *Harvard Business Review*, Mess Yayınları, Çev: İlker Gürfıdan, 83-106.

BİLGE LİDERLİK VE ETİK LİDERLİĞİN ÖRGÜT KÜLTÜRÜ ÜZERİNDEKİ ETKİSİNİN KISMİ EN KÜÇÜK KARELER YAPISAL EŞİTLİK MODELLEMESİ İLE İNCELENMESİ

Mustafa ALTINTAŞ¹

1. GİRİŞ

Liderlik, insanlık tarihi boyunca incelenen ve sürekli araştırılan önemli bir konu olarak karşımıza çıkmaktadır. Devlet yönetiminden toplumlara, psikolojiden siyasete birçok alanın kapsamına giren liderlik, sosyal bilimlerin ve iş hayatının merkezinde yer alan bir kavramdır (Bass ve Stodgil, 1990). Liderlik, literatür incelendiğinde başkalarını etkileme sanatı olarak genel kabul görmüş bir tanıma sahip olmakla birlikte kişilerin ve bir grubun yönlendirilmesi, etkilenmesi ve motive edilmesi yeteneklerini bir arada taşımaktadır (Northouse, 2019). Liderlikte var olan bu yetenekler örgütlerin rekabet avantajı, başarılı olmaları, bunun sonucunda ilerlemeleri ve bireylerin hem kişisel hem de örgüt yaşamında gelişimleri için önemli bir rol oynamaktadır. Liderlik, bireyin kişisel özellikleri, etkileme yöntemleri, takım çalışmasına yatkınlığı, problem çözme becerileri gibi birçok özellikten etkilenmektedir (Judge ve Bono, 2011; Lewin vd., 1993; Hackman ve Johson, 2013).

Liderlik geçmişten günümüze gelene kadar birçok alan araştırmacısı tarafından incelenmiş olup çeşitli yaklaşımların öne sürüldüğü görülmektedir. Liderlikte özellikler yaklaşımı, davranışsal yaklaşım, durumsallık yaklaşımı ve en son güncel olarak modern liderlik yaklaşımlarının olduğu görülmektedir. Özellikle iş dünyasının ve teknolojinin gelişmesiyle birlikte liderlik yaklaşımlarının sürekli kendini güncelleyen bir yapıya kavuştuğu söylenebilir. Yaklaşımların bu denli gelişmesinin sebebi insan ihtiyaçlarının dinamik olmasından kaynaklanmakta olduğu ifade edilebilir. Bireyler kendilerini sürekli geliştiren, kendilerine bir şeyler katan ve geleceğe dönük fikirleri kendilerine sunan liderleri daha çok benimsediği söylenebilir. Modern liderlik yaklaşımlarına bakıldığında etkileşimci liderlik, dönüşümcü liderlik, karizmatik liderlik, hizmetkâr liderlik, vizyoner liderlik, babacan liderlik, duygusal zekâyâ dayalı liderlik, bilge liderlik ve etik liderlik gibi birçok liderlik yaklaşımının var olduğu görülmektedir.

Bu araştırmada ele alınan modern liderlik tarzlarından olan bilge liderlik ve etik liderlik yaklaşımlarıdır. Günümüzde iş yaşamında örgütlerin başarısı ve sürdürülebilirliğinin temel unsurlarından olan bilge liderlik ve etik liderlik, örgüt kültürünün oluşturulmasında, sürdürülmesinde ve dönüştürülmesinde önemli bir rol oynadığı ifade edilebilir. Genel olarak bakıldığında bilge liderlik ve etik liderliğin birbirine benzeyen yanlarının olduğu görülmektedir. Kaipa ve Radjuou (2013) bilge liderliğin alçakgönüllülük ile etik açıklılığa açılan bir kapı olduğunu ve daha iyiyi sunabilmek için akıllılığın artırılması olarak tanımlamıştır. Liderlik, onu takip edenlere yeni yollar sunmak ve ona rehberlik etmektir.

¹ Öğr. Gör. Dr., Yozgat Bozok Üniversitesi Çekerek Fuat Oktay Sağlık Hizmetleri Meslek Yüksekokulu, Tıbbi Hizmetler ve Teknikler Bölümü, mustafaltintas40@gmail.com, ORCID ID: 0000-0002-9846-5513.

Örgüt kültürüne bakıldığında ise bir örgütün temel değerlerini, inançlarını ve davranışlarını tanımlayan bir olgu olarak karşımıza çıkmaktadır (Schein, 2010). Literatür incelendiğinde örgüt kültürünün liderlik tarzlarından etkilendiği ifade edilmektedir (Brown ve Treviño, 2006). Liderlik ve örgüt kültürü ilişkine bakıldığında ise liderliğin insan sermayesi, örgüt kültürünün ise yapısal sermaye olduğu ve birbirinin bağlantılı olan iki temel entelektüel kaynak olduğu ifade edilmektedir. Örgütlerin başarısı için güçlü bir liderliğe ve kültüre ihtiyaç olduğu belirtilmiştir (Wilderom ve Van Den Berg, 2000).

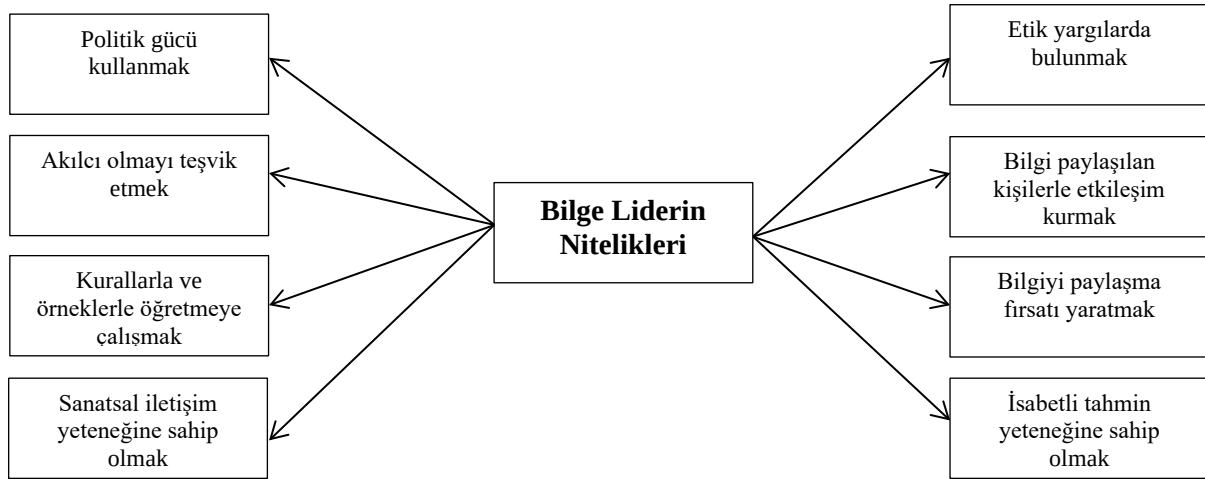
Bu araştırma, bilge liderlik ve etik liderliğin örgüt kültürü üzerindeki etkisinin belirlenmesi amacıyla yapılmıştır. Literatür incelendiğinde örgüt kültürünün liderlik tarzlarından etkilendiği varsayımından yola çıkılarak bilge liderlik ve etik liderliğin örgüt kültürü üzerindeki etkisi çalışanların algısı ile ölçülmeye çalışılmıştır. Etik liderlik ile örgüt kültürü konusunda yapılan araştırmaların fazla sayıda olduğu görülse de özellikle yerli literatürde bilge liderliğin diğer kavramlar ile olan ilişkisine fazla odaklanılmamış olması, araştırmanın önemini ortaya koymaktadır. Özellikle günümüz iş yaşamında zorlu ve çetin bir rekabet ortamının olması, pozitif liderlik tarzlarının açığa çıkmasını ne yönde etkilediğine ilişkin bulguların ortaya konulması amaçlanmıştır.

2. BİLGE LİDERLİK

Yönetim ve liderlik alanındaki uygulayıcılar, araştırmacılar ve teorisyenler, bilgelik kavramının son yıllarda daha fazla üzerinde düşünmeye ve çalışmaya başlamışlardır. Liderliğin doğasında olan bilgelik, bir liderin sahip olması gereken özelliklerden birisidir. Bilgeliliğin ilkelerinin esnek ve sezgisel yöntemlerle karakterize edilmesi gerektiğini savunan Weick (2004) özellikle 21. Yüzyıla uygun bir kavram olduğunu ileri sürmüştür. Bilge liderlik kavramına bakıldığında esasında çok eski bir geçmişe sahip olduğu görülmektedir. Singh'in (2016) aktardığına göre Hindistan'da danışman Kautilya'nın kaleme aldığı yazılarda adı geçen bilge liderlik kavramı, liderin bilgeliliğini esas alan bir millet oluşturma ve oluşturulan milleti yönetme stratejilerine dayandığı görülmektedir.

Bilge liderlik her ne kadar eski bir geçmişe sahip olsa da günümüz kuruluşlarında karar alma, izleyicileri yönlendirme, davranışları etkileme, kuruluşun kâr elde etmesi için etik davranışların açığa çıkartılmasından daha fazlasını içermektedir (Rooney vd., 2010). Üzüm ve arkadaşları (2022) bilge liderin ekonomik ve sosyal değer yaratmak için çaba gösteren liderler olduğunu ve bu sebeple kuruluşlarda bilginin elde edilmesi, dağıtılması, kullanılması ve yeniden inşası sürecinde önemli rol oynadığını ifade etmektedir. Literatürdeki araştırmalara dayanarak Nonaka ve Takeuchi'nin (2011) bilge liderlik kavramına ilişkin kuramsal alt yapısını oluşturduğu görülmektedir. İlgili araştırmacılara göre bilge liderin sahip olması gereken nitelikler Şekil 1'de gösterilmektedir:

Şekil 1. Bilge Liderin Nitelikleri



Kaynak: (Nonaka ve Takeuchi'den, 2011 yararlanılarak yazar tarafından oluşturulmuştur.

Şekil 1'de verilen bilge liderin nitelikleri esasında amaca ulaşmayı hedefleyen liderlerin hangi yöntemleri kullanması ve bu yöntemleri kullanırken bilgeliğin ön plana çıkması gerektiğine işaret etmektedir Weixu (2020), bilge liderlerle olan bu niteliklerin iyilikle karar verme, örgütsel çıkarları ön planda tutma, öngörülere sahip olma, yönetici-çalışan iletişimini sağlama, iletişim becerilerine sahip olma gibi unsurlarla bağdaştırmaktadır. Kısacası bilge liderlere günümüz dünyasından bakıldığında Türk kültüründeki üst-ast ilişkisini görmek mümkündür. Türk kültüründe yönetici/lider her zaman doğruyu bilen, astları ona göre yönlendiren, geleceği görebilen, usta-çırak ilişkisinin bulunduğu bir yapıdır. Bu yüzden bilge liderlik, diğer modern liderlik tarzlarıyla yakından ilişkili olup hem çalışanın hem yöneticinin hem de örgütün paydaşlarının memnun olduğu bir liderlik tarzı olduğu söylenebilir.

Bilge liderlik, kuruluşlarda çok beğenilen, akılcı işler yapan, stratejik düşünen sıradan yöneticilere verilecek bir ünvanıdan ziyade bilgeliği ile yakından ilişkili olan bir liderlik tarzıdır. Özellikle bilgeliği kavramına bakıldığında geçmişte teknolojinin ve bilgi paylaşımının bu derece yaygın olmadığı zamanlarda, dönemin okuyan, araştıran ve tecrübe sahibi kişilerinin bilge olarak görüldüğü dönemlerden nazaran günümüz dünyasında çağdaş düşüncenin ilerlemesiyle birlikte uygun kimliğe bürünmesinin daha doğru olacağı düşünülmektedir. Çulhaoğlu Uludağ (2021) bilgeliğin geniş kapsamlı ve karmaşık unsurlara karşı bir çerçeve oluşturduğunu ve uzun vadede erdemli davranışı açığa çıkarması sebebiyle örgütlerde ahlaki, ekonomik ve belirsizlikler açısından güvence sağladığını ifade etmektedir. Örgütlerin günümüz dünyasında daha karmaşık hale geldiğini ve bu karmaşıklıkta örgütlerin varlıklarını sürdürülebilmek için bilge liderlikten başkasını talep etmeyeceğini belirtmektedir.

3. ETİK LİDERLİK

Liderlik, insanlığın var oluşundan bu yana her alanda ihtiyaç duyulan bir kavram olup literatür açısından bakıldığında 1300'lü yıllardan bu yana gelişim içerisinde olduğu görülmektedir. Kavramın temelini bireylerin ve onların oluşturduğu gruplar oluşturmakta (Weinberg, 2003) ve etkileme, yönlendirme, iş yaptırabilme gibi unsurlar liderliğin oluşum

amaçları arasındadır. Liderlik yaklaşımlarının bilimsel olarak gelişiminden itibaren araştırmacılar, liderin özellikleri, iş dünyasında katkıları, çalışanlara yaklaşımları sürekli araştırılmaktadır. Etik liderlik de modern liderlik yaklaşımlarından birisi olup örgütlerde etik liderlik yaklaşımının yeni bir konu olarak liderliğin gizli kalmış yönü olduğu ifade edilmektedir (Eisenbess, 2012). Etik ile ahlak ise benzer kavramlar olup etik kavramı ahlak kavramına göre daha fazla bir anlam taşımaktadır (Topçuoğlu ve Kaygın, 2023). Bu yüzden etik liderlik örgütlerde önem verilmesi gereken bir konu olarak karşımıza çıkmaktadır.

Etik liderlik kavramına genel olarak bakıldığında Brown ve arkadaşlarının (2005) yaptığı tanımlamada davranışlarında normatifliği benimseyen, astlarıyla arasında çift yönlü iletişimi seçen, karar almada ahlaki yaklaşımları teşvik eden bir liderlik yaklaşımı olarak ifade etmektedirler. Etik liderliğin esasında örgütün amaçlarını gerçekleştirirken kurallara bağlı kalmasını vurgulayan araştırmacılar, eylemlerde doğruluk, dürüstlük, adil davranışların daha fazla ön plana çıkmasının etik liderlik yaklaşımını ortaya koyduğunu belirtmektedirler. Trevino ve arkadaşları (2000) etik liderliğin doğası gereği iki alt boyuttan oluştuğunu ileri sürmekte olup ahlaki insan ilk boyutunu oluştururken ahlaki yöneticilik ise ikinci boyutunu oluşturmaktadır. Liderin sahip olduğu özellikler, davranışlar, karar alma süreci, etik değerlere bağlılık, eylemleri ile rol model olma ve benzeri unsurların yaklaşımın bütünü oluşturduğu ifade edilmektedir.

Etik liderler astlarını etkileme ve karar alma süreçlerinde ellerine bulunan güce odaklanmakta ve çeşitli özellikler ortaya koymaktadır. Resick ve arkadaşlarına (2006) göre karakter ve dürüstlük, etik farkındalık, birey/toplum odaklılık, motivasyon, güçlendirme ve etik sorumluluk yönetimine sahip liderlerin etik lider olduğunu ileri sürmüştür. Söz konusu özelliklerin etik liderliğin temelini oluşturduğu ve etik liderlerin izleyicilerine, görev yaptığı örgüte, içerisinde bulunduğu topluma karşı aynı sorumlulukları taşıdığı belirtilmiştir. Bir diğer yandan De Hoogh ve Den Hartog (2008) etik liderlik ile liderin etkililiği arasındaki ilişkiyi inceledikleri araştırmada etik liderliğin üç alt boyutta toplanması gerektiğini belirtmiştir. Etik ve adalet, rollerin/görevlerin açıklığa kavuşturulması ve güç paylaşımı boyutlarının etik liderliği oluşturduğunu öne sürmüşlerdir. Genel olarak bakıldığında etik liderler adaletli, dürüstlük anlayışı içerisinde olan bireyler olup hem kendi yaptığı görevleri hem astlarının yaptığı işi hem de örgütün geneline yayılan kültürü etik açıdan etkileyen kişilerdir. Ayrıca etik dışı davranışların da cezasız kalmamasını sağlayan etik liderler astlarını etkileme noktasında önemli bir yere sahiptir.

4. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

Örgütler, bireylerin bir araya gelerek oluşturdukları topluluklar olarak ifade edilmekte ve daha detaylı bir şekilde açıklanacak olursa bireylerin arasında iş bölümü yapması, ortak değerleri benimsemesi, amaçlar oluşturması ve içerisinde hiyerarşik ilişkileri bulundurmasıdır. En temelinde aile, hizmet veren okullar, hastaneler, kâr elde etmek için mal/hizmet satan kuruluşlar örgütlere örnek olarak verilebilir (Danışman ve Özgen, 2003). Örgüt kültürü ise bir örgüte mensup olan üyelerin ortak deneyimleri sonucunda ortaya çıkan tutumlar, değerler, inançlar olarak ifade edilebilir. Örgüt kültüründeki kültür kavramı,

kuruluşların içerisinde yerleşmiş olan kavramla benzer şekilde olup örgütü diğerlerinden ayıran özellikler bütünü olarak ifade edilebilir (Bakan, 2008).

Genel olarak bakıldığında örgüt kültürü ile ilgili yapılmış olan çalışmaların 1930'lu yıllardan itibaren başladığı kabul edilmektedir. İnsan ilişkileri yaklaşımı olarak bilinen yaklaşım ile birlikte örgütlerde insana verilen değer üzerinde durulmuş ve grup normları, semboller, örgütsel değerler gibi konulara önem verilmiştir (Durğun, 2006). Örgüt kültürü, geçmişten günümüze araştırmacılar tarafından farklı şekillerde tanımlanmış olup ortaya çıkan tanımlara bakıldığında örgütün üyeleri tarafından paylaşılan değerler, inançlar, davranış kalıpları ve varsayımlar olarak benzer olduğu görülmüştür (Odom vd., 1990). Luthans (2011) örgüt kültürünün örgüt üyelerinin davranışlarına yön veren ortak norm ve değerler bütünü olduğunu belirtmektedir.

Örgüt kültürü konusunda çalışmalar yapan araştırmacılar kültür kavramının başlı başına bir çerçeve içerisinde alınmasının doğru olmadığını ifade etmiş ve kültürün tek bir açıdan ele alınabilecek bir kavram olmadığını, böyle bir durumda kültür kavramının değerinin düşeceğini ifade etmişlerdir. Kültürün başka kavramlarla karıştırılmaması gerektiği ve kültürün (örgüt içinde veya dışında) kolaylıkla değiştirilip değiştirilemeyeceği konusunda henüz bir fikir birliğinin olmadığı dile getirilmiştir (Ogbona ve Harris, 2000). Schein (2004) ise bu fikre esasında zıt bir şekilde kültürün bir uyum süreci olduğunu ve entegrasyon sorunlarıyla başa çıkabilmek için gruplar tarafından ortaya konulan, keşfedilen ve öğrenilerek geliştirilen, yeni örgüt üyelerine bu unsurları algılamaları ve hissetmeleri için bir yol açan varsayımlar modeli olarak tanımlamıştır.

Örgüt kültürünün bir kuruluş için önemi noktasında bakıldığında örgütün başarılı olabilmesi üyeleri ile içsel bağlılığın sağlanmasına bağlıdır. Örgütün çevresiyle ilişkilerini anlamlı hale getiren ve düzenleyen gücün örgüt kültürü olduğu ifade edilmektedir (Özkara, 1999). Bir diğer yandan örgüt kültürünün anlaşılması organizasyonun anlaşılmasını sağlamakta ve örgütsel amaçlara ulaşabilmek için önemli görevler üstlenmektedir (Schein, 2010). Örgütün kuruluşundan değişimine kadar ana belirleyicilerinden birisi olan örgüt kültürü (Pool, 2000), olası değişim hallerinde referans alınacak bir olgudur (Ke ve Wei, 2008).

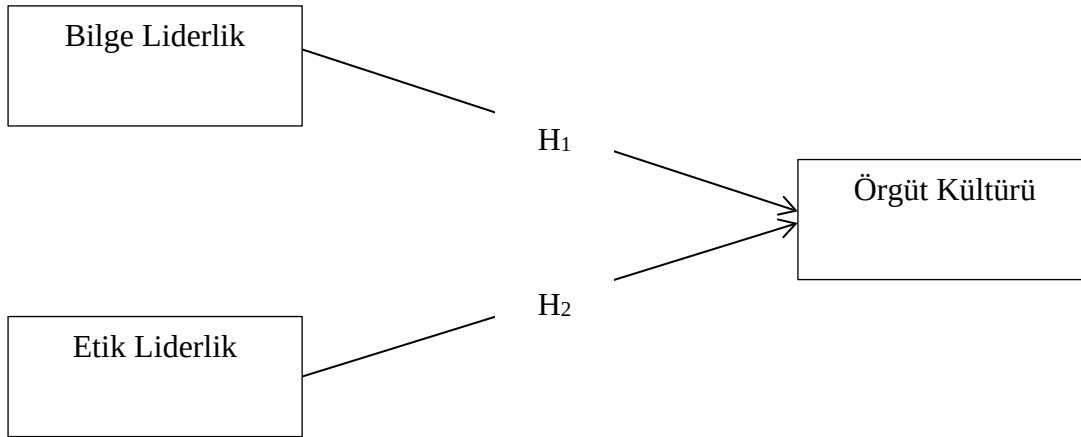
5. YÖNTEM

Araştırmanın bu bölümünde araştırmanın amacı, modeli ve hipotezleri, evren ve örneklem, veri toplama araçları ve sosyo-demografik bilgiler sunulmuştur.

5.1.Araştırmanın Amacı, Modeli ve Hipotezleri

Bu araştırmanın amacı bilge liderlik ve etik liderliğin örgüt kültürü üzerindeki etkisinin belirlenmesidir. Nicel araştırma deseninde planlanan bu çalışmada özel sektör işletmelerinde çalışanların algılarına göre değişkenler arası ilişkiler ve etki analizleri ortaya konulmuştur. Bilge liderlik ve etik liderliğin örgüt kültürü üzerindeki etkisini gösteren araştırma modeli Şekil 2'de sunulmuştur.

Şekil 2. Araştırma Modeli



Bilge liderlik ve etik liderliğin örgüt kültürü üzerindeki etkisinin incelendiği bu araştırmada, sınanmak üzere aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir.

H1: Bilge Liderliğin Örgüt Kültürü üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı etkisi vardır.

H2: Etik Liderliğin Örgüt Kültürü üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı etkisi vardır.

5.2.Araştırmanın Evren ve Örneklemi

Araştırmanın evreninin Kırşehir’de faaliyet gösteren küçük, orta ve büyük ölçekteki işletmeler oluşturmaktadır. Kırşehir’de Ticaret ve Sanayi Odası ile Organize Sanayi Bölgesine bağlı işletmelerin hedef alındığı bu araştırmada çeşitli işletmelerde görev yapan bireylerin düşüncelerine göre Kırşehir ölçeğinde bilge liderlik ve etik liderliğin örgüt kültürü üzerindeki etkisinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Kırşehir’de Ticaret ve Sanayi Odası bağlı işletmelerde çalışanların sayısı internet sitelerinde bulunmamakta olup, Organize Sanayi Bölgesine bağlı işletmelerde çalışanların sayısı internet sitesinde 1.750 olarak sunulmuştur. Bunun yanı sıra Türkiye İş Kurumu İşgücü Piyasası Araştırması 2022 Yılı Sonuç Raporuna (www.media.iskur.gov, 2023) göre 2022 yılı Temmuz ayı itibariyle 29.168 kişinin sigortalı olarak çalıştığı bildirilmiştir. Organize Sanayi Bölgesine bağlı işletmelerde çalışan 1.750 kişinin bu sayının içerisine dâhil olduğu anlaşılmaktadır. Buradan yola çıkılarak evreni 29.168 kişinin oluşturduğu ve örneklem sayısının ise Coşkun ve arkadaşlarına (2019) göre en az 384 kişi olması gerektiği ifade edilmektedir. Sadece bir işletmede bu araştırmanın yapılmaması Kırşehir’in küçük şehir statüsünde olması, araştırmalarda etki büyüklüğünün gerçekleşmesinde yeterli örneklem sayısına ulaşılamaması, bir işletmede araştırmaya katılım oranının düşük olması gibi sebeplerden dolayıdır. Bu amaçla Google Forms aracılığıyla oluşturulan anket formu Kırşehir’de herhangi bir işletmede çalışan bireylere çevrimiçi bir şekilde ulaştırılmıştır. Araştırmada örneklem tekniği olarak kolayda örneklem yöntemi kullanılmıştır. 15 Mart 2023- 25 Mart 2023 tarihleri arasında araştırmaya 407 kişinin katılım gösterdiği belirlenmiştir. Araştırmaya katılanlara ait sosyo-demografik bilgiler Tablo 1’de sunulmuştur.

Tablo 1. Sosyo-Demografik Bilgiler

		n	%
Cinsiyet	Kadın	212	52,1
	Erkek	195	47,9
Yaş	18-24 Yaş Arası	202	49,6
	25-29 Yaş Arası	65	16,0
	30-34 Yaş Arası	49	12,0
	35-39 Yaş Arası	36	8,8
	40 Yaş ve Üzeri	55	13,5
Medeni Durum	Evli	171	42,0
	Bekâr	236	58,0
Öğrenim Durumu	İlköğretim	47	11,5
	Lise	113	27,8
	Ön Lisans	155	38,1
	Lisans	79	19,4
	Lisansüstü	13	3,2
Kurumda Çalışma Süresi	1-5 Yıl	225	55,3
	6-10 Yıl	94	23,1
	11-15 Yıl	45	11,1
	16-20 Yıl	22	5,4
	21 Yıl ve Üzeri	21	5,2
Meslekte Çalışma Süresi	1-5 Yıl	202	49,6
	6-10 Yıl	96	23,6
	11-15 Yıl	51	12,5
	16-20 Yıl	29	7,1
	21 Yıl ve Üzeri	29	7,1
Kurumda Yöneticilik Görevi	Var	67	16,5
	Yok	340	83,5
Çalışılan Kurumda Çalışan Kişi Sayısı	1-9 Kişi Arası	92	22,6
	10-49 Kişi Arası	120	29,5
	50-249 Kişi Arası	121	29,7
	250 Kişi ve Üzeri	74	18,2
Toplam		407	100

Tablo 1’de araştırmaya katılan bireylere ait detaylı sosyo-demografik bilgiler sunulmuştur. Katılımcıların sosyo-demografik bilgileri dikkate alındığında; katılımcıların yaşlarının ağırlıklı olarak 18-24 yaş aralığında (%49,6) olduğu; katılımcıların çoğunluğunun (%58) bekâr olduğu görülmektedir. Ayrıca katılımcıların %83’ünün görev yaptıkları kuruluşlarda yöneticilik görevinin olmadığı anlaşılmaktadır. Diğer sosyo-demografik değişkenlere ilişkin detaylı bilgiler Tablo 1’de yer almaktadır.

5.3. Veri Toplama Araçları

Bu araştırmada sosyo-demografik bilgiler formu, Bilge Liderlik Ölçeği, Etik Liderlik Ölçeği ve Örgüt Kültürü Ölçeği veri toplama aracı olarak kullanılmıştır.

Bilge Liderlik Ölçeği Ding ve arkadaşları (2019) tarafından geliştirilmiş olup Türkçeye uyarlaması Üzümlü ve arkadaşları (2022) tarafından yapılmıştır. 6 ifadeden ve tek boyuttan oluşan ölçek 5’li likert tipinde olup 1-Kesinlikle Katılmıyorum / 5-Kesinlikle Katılıyorum şeklinde derecelendirilmektedir. Ölçekte “*Amirim, örgütsel sosyal sorumluluk temelli etik yargılarda bulunur.*”, “*Amirim, etkili bir iletişim yeteneğine sahiptir.*” gibi ifadeler yer almaktadır.

Etik Liderlik Ölçeği Brown ve arkadaşları (2005) tarafından geliştirilmiş olup Türkçeye uyarlaması Tuna ve arkadaşları (2012) tarafından yapılmıştır. 10 ifadeden ve tek

boyuttan oluşan ölçek 5’li likert tipinde olup 1-Kesinlikle Katılmıyorum / 5-Kesinlikle Katılıyorum şeklinde derecelendirilmektedir. Ölçekte “Bu kurumda yöneticilerim, çalışanlarının önerilerini dikkate alırlar.”, “Bu kurumda yöneticilerim, etik standartları ihlal eden çalışanlara yaptırım uygularlar” gibi ifadeler yer almaktadır.

Örgüt Kültürü Ölçeği Danışman ve Özgen (2003) tarafından geliştirilmiş olup 9 boyuttan ve 40 ifadeden oluşmaktadır. Fakat Şeşen (2010) ilgili ölçeği 6 boyuta ve 24 ifadeye indirgeyerek yeniden yapılandırılmıştır. Dolayısıyla Şeşen’in (2010) oluşturmuş olduğu yeni yapılandırma bu çalışmada kullanılmıştır. Ölçek 5’li likert tipinde olup 1-Kesinlikle Katılmıyorum/5-Kesinlikle Katılıyorum şeklinde derecelendirilmektedir. Ölçekte “Çalışanlara hareket alanı daraltılmış hissi verecek şekilde yürürlükte çok fazla kural vardır”, “Kurallara uymaya çok fazla önem verilir” gibi ifadeler yer almaktadır.

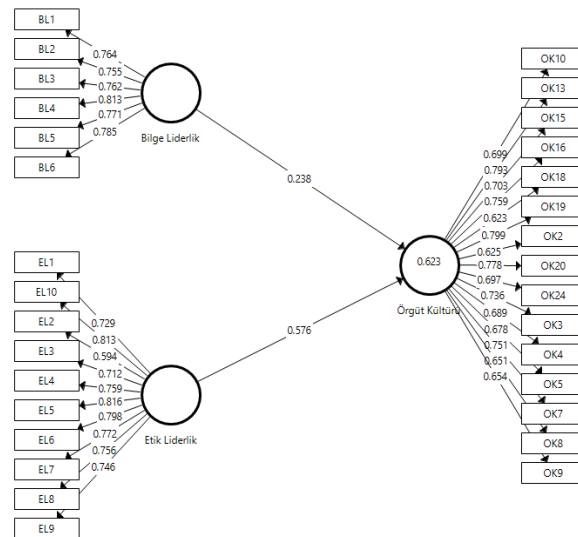
6. BULGULAR

Araştırmanın bu bölümünde ölçeklerin geçerlik analizleri, yapısal eşitlik modeli ve etki büyüklüğü ile ilgili bilgiler sunulmuştur.

6.1.Ölçeklerin Geçerlik Analizi

Araştırmada kullanılan ölçeklerin geçerliklerini test etmek amacıyla Smart-PLS 3.0 programında ölçüm yapılmıştır. Ölçeklerin geçerlikleri ve güvenirlik katsayılarının yeterli olması, hipotez testlerinin yapılmasında önem arz etmektedir. Araştırmada kullanılan ölçeklerin faktör yüklerinin 0,50’nin üzerinde olması beklenmekte olup Smart-PLS 3.0 programında yapılan faktör analizi ve geçerlik değerlerini içeren model Şekil 3’te sunulmaktadır.

Şekil 3. Bilge Liderlik, Etik Liderlik ve Örgüt Kültürü Değişkenlerinin Geçerlik Analizi



Şekil 3’te araştırma değişkenleri sonucunda elde edilen faktör yükleri ve araştırma modeli kapsamında oluşturulan geçerlik analizi verilmiştir. Hair ve arkadaşlarına (2017) göre geçerlik ve güvenirlik için Cronbach’s Alpha katsayısı, Birleşik Güvenirlik (CR ve rho_A) değerlerinin 0,70’in üzerinde olması, Average Variance Extracted (AVE) değerinin 0,50’nin

üzerinde olması beklenmektedir. Ölçeklerin faktör yük değerleri, geçerlik ve güvenilirlik değerleri Tablo 2’de gösterilmektedir.

Tablo 2. Ölçeklere İlişkin Faktör Yük Değerleri, Güvenilirlik ve Geçerlik

Değişken	Faktör Yük Değerleri	Ortalama	Standart Sapma	Çarpıklık	Basıklık
Bilge Liderlik Ölçeği Cronbach’s Alpha= 0,867, rho_A=0,870, CR=0,900, AVE=0,601					
BL1	0,764	3,442	1,064	-0,079	-0,660
BL2	0,755	3,568	1,018	0,438	-0,864
BL3	0,762	3,732	0,886	0,823	-0,829
BL4	0,813	3,735	0,932	1,276	-1,058
BL5	0,771	3,710	0,930	0,645	-0,774
BL6	0,785	3,688	0,940	0,781	-0,803
Etik Liderlik Ölçeği Cronbach’s Alpha= 0,914, rho_A=0,919, CR=0,928, AVE=0,565					
Değişken	Faktör Yük Değerleri	Ortalama	Standart Sapma	Çarpıklık	Basıklık
EL1	0,729	3,774	0,924	1,205	-0,982
EL2	0,594	3,499	1,003	0,163	-0,700
EL3	0,712	3,634	0,898	0,629	-0,743
EL4	0,759	3,656	0,935	0,955	-0,875
EL5	0,816	3,754	0,963	0,457	-0,767
EL6	0,798	3,794	0,896	1,277	-0,940
EL7	0,772	3,663	0,990	0,849	-0,917
EL8	0,756	3,744	0,921	1,121	-0,948
EL9	0,746	3,759	0,879	1,274	-0,862
EL10	0,813	3,786	0,920	0,678	-0,780
Örgüt Kültürü Ölçeği Cronbach’s Alpha= 0,930, rho_A=0,932 CR=0,939, AVE=0,506, WIF=3,776					
Değişken	Faktör Yük Değerleri	Ortalama	Standart Sapma	Çarpıklık	Basıklık
OK2	0,625	3,595	0,996	0,450	-0,839
OK3	0,736	3,744	1,001	0,271	-0,785
OK4	0,689	3,604	0,942	0,711	-0,799
OK5	0,678	3,713	0,919	1,014	-0,889
OK7	0,751	3,771	0,886	1,496	-1,002
OK8	0,651	3,631	0,915	0,604	-0,789
OK9	0,654	3,703	0,983	0,731	-0,888
OK10	0,699	3,713	0,924	0,959	-0,881
OK13	0,793	3,850	0,898	1,057	-0,867
OK15	0,703	3,713	0,886	0,525	-0,660
OK16	0,759	3,860	0,907	1,107	-0,889
OK18	0,623	3,582	0,983	0,057	-0,582
OK19	0,799	3,808	0,907	1,197	-0,939
OK20	0,778	3,806	0,911	1,438	-1,016
OK24	0,697	3,705	0,967	0,509	-0,788

BL=Bilge Liderlik; EL=Etik Liderlik; OK=Örgüt Kültürü

Tablo 2’de güvenilirlik, geçerlik ve doğrulayıcı faktör analizine ilişkin elde edilen bulgular yer almaktadır. Doğrulayıcı faktör analizi daha önce keşfedilmiş ölçeklerin, çalışmanın yapıldığı örnekleme de benzer olup olmadığını test etmek için yapılmaktadır (Meydan ve Şeşen, 2015). Doğrulayıcı faktör analizi sonucunda Örgüt Kültürü ölçeğinden 1, 6, 11, 12, 14, 17, 21, 22 ve 23. ifadeler yeterli faktör yüküne sahip olmadığı ve geçerlik sonuçlarını azalttığı için analizden çıkartılmıştır. Tablo 2’de yer alan değerlere göre araştırmada kullanılan ölçeklerin geçerliğinin ve güvenilirliğinin sağlandığı anlaşılmaktadır. Ayrıca Basıklık ve Çarpıklık katsayılarının +1,96 ile -1,96 arasında olması nedeniyle

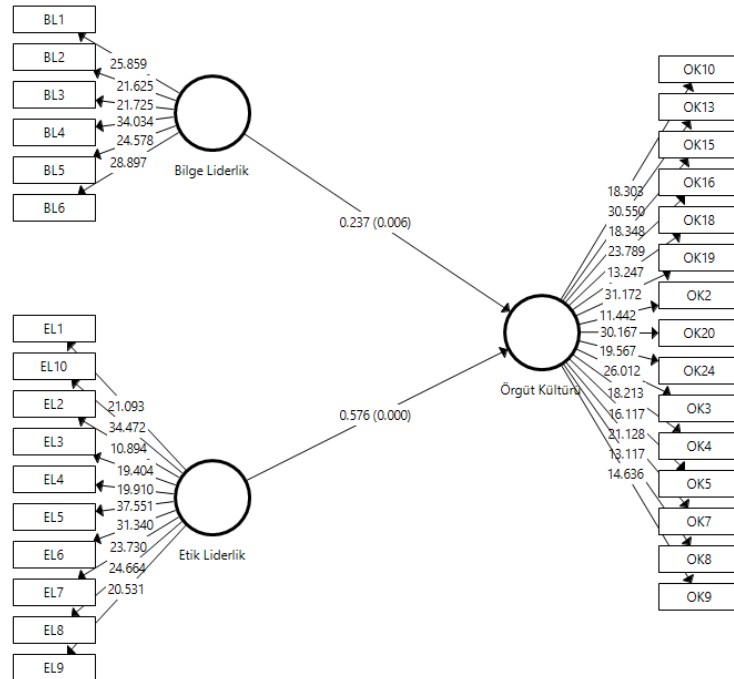
örneklemin normal dağıldığı anlaşılmaktadır (Hair vd., 2017). Ayrıca analizden elde edilen VIF (Variance Inflation Factor) değerlerine bakıldığında 5'ten küçük olduğu görülmekte olup Hair ve arkadaşları (2017) VIF değerinin 5'in altında olmasının doğrusallık problemi meydana getirmeyeceğini ifade etmiştir. Tablo 2'de verilen geçerlik değerlerinin yanı sıra ölçekler arasındaki ayırt ediciliği hesaplanmasında Fornell-Larcker kriteri kullanılmaktadır. Bu kriterler Fornell ve Larcker tarafından geliştirilmiştir (Yıldız, 2021). Bunun yanı sıra Henseler ve arkadaşları (2015), Fornell-Larcker ölçütü yerine yeni bir ayırıcı geçerlik olan Heterotrait-Monotrait (HTMT) görüşünü öne sürmüştür. Bu görüşe göre HTMT değerlerinin 0,90'ın üzerinde olması ayırt edicilik sorunlarını ortaya çıkarmakta olduğu ifade edilmektedir.

Tablo 3. Fornell-Larcker Kriteri ve Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT) Değerleri

Fornell-Larcker Criterion				Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT)			
	Bilge Liderlik	Etik Liderlik	Örgüt Kültürü		Bilge Liderlik	Etik Liderlik	Örgüt Kültürü
Bilge Liderlik	0,775	-	-	Bilge Liderlik	-	-	-
Etik Liderlik	0,857	0,752	-	Etik Liderlik	0,960	-	-
Örgüt Kültürü	0,732	0,780	0,711	Örgüt Kültürü	0,807	0,839	-

Araştırmada kullanılan ölçekler ayrıca Fornell-Larcker Kriteri ve Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT) ayırım geçerliğini de sağlamaktadır. Sadece etik liderlik ölçeğinde HTMT değeri 0,96 olarak belirlenmiş olup ilgili ölçeğin tek boyutlu olmasından dolayı herhangi bir ayırt edicilik sorununa yol açmayacağı anlaşılmıştır. Diğer ilgili değerler analiz için uygun bulunduğu yapısal eşitlik modellemesi uygulanmıştır. Şekil 4'te yapısal eşitlik modeli yol diyagramı verilmektedir.

Şekil 4. Yapısal Eşitlik Modeli Yol Diyagramı



Şekil 4'te bilge liderlik, etik liderlik ve örgüt kültürü arasında oluşturulan yapısal eşitlik modeline yer verilmiştir. Modelden elde edilen uyum iyiliği değerlerine bakıldığında

Standardize Edilmiş Ortalama Karekök Kalıntı (SRMR) değerinin 0,052 (SRMR<0,080); d_ULS değerinin 1,366; d_G değerinin 0,591; Ki-Kare değerinin 2,295,375 (Ki-kare<5); Normed Fit Index (NFI) değerinin ise 0,837 (NFI>0,80) olduğu görülmektedir. Byrne (2016) ilgili değerlerin literatür açısından uygun olduğunu ifade etmektedir. Uyum iyiliği değerlerinde d_ULS ve d_G değeri ile ilgili net bir ayrım olmadığı belirtilmektedir (Yıldız, 2021). İlgili analizlere göre Tablo 4’te araştırma kapsamında elde edilen yapısal eşitlik modeli katsayıları verilmiştir.

Tablo 4. Hipotez Testi Sonuçları

Paths	Beta (β)	Standart Sapma	t-değerleri	%95 Güvenirlik	p
Bilge Liderlik → Örgüt Kültürü	0,237	0,086	2,767	(0,091; 0,414)	0,006
Etik Liderlik → Örgüt Kültürü	0,576	0,098	5,887	(0,376; 0,737)	0,000

Tablo 4’te bilge liderlik ve etik liderliğin örgüt kültürü üzerindeki etkisini gösteren katsayılar yer almaktadır. İlgili analiz sonuçlarına göre bilge liderliğin örgüt kültürü üzerinde ($\beta=0,237$; $p<0,01$) pozitif yönlü ve anlamlı etkisi bulunmaktadır. Etik liderliğin ise örgüt kültürü üzerinde ($\beta=0,576$; $p<0,01$) pozitif yönlü ve anlamlı etkisi bulunmaktadır. Kurulan H1 ve H2 hipotezleri kabul edilmiştir.

İlgili analizlerin dışında araştırma kapsamında kullanılan ölçeklere ilişkin R^2 ve Q^2 değerleri incelenmiştir. Sarstedt ve arkadaşlarına (2014) göre Q^2 değerinin sıfırın üzerinde olması, ölçeklerin kalitesi ve ölçülebilirliği açısından önem taşımaktadır. Tablo 5’te ilgili değerler yer almaktadır.

Tablo 5. R^2 ve Q^2 Testi Sonuçları

	R Square	R Square Adjusted	$Q^2 (=1-SSE/SSO)$
Örgüt Kültürü	0,623	0,621	0,309

Tablo 5’te görüldüğü üzere R^2 değerinin 0,50’den yüksek olduğu ve Q^2 değerlerinin ise sıfırın üzerinde olduğu görülmektedir. Literatürde R^2 katsayısının 0,25 ve 0,50 arasında olmasının zayıf; 0,50 ile 0,75 arasında olması orta ve 0,75’in üzerinde olması güçlü bir açıklama oranı olarak değerlendirilmektedir. Fakat bu değerlendirmenin yapılırken disiplin koşullarının dikkate alınması gerekmektedir. Bazı disiplinlerde %10’luk bir açıklama oranı bile çok güçlü olarak görülmektedir (Yıldız, 2021). Dolayısıyla bilge liderlik ve etik liderliğin örgüt kültürünü açıklama oranı % 62 olarak belirlenmiştir. Bir diğer etki büyüklüğü analizi ise f^2 katsayısıdır. Tablo 6’da f^2 katsayılarına ilişkin değerler verilmiştir.

Tablo 6. f^2 Testi Sonuçları

	Bilge Liderlik	Etik Liderlik	Örgüt Kültürü
Bilge Liderlik	-	-	0,040
Etik Liderlik	-	-	0,233
Örgüt Kültürü	-	-	-

Tablo 6’da etki büyüklüğünün hesaplanmasında kullanılan f^2 katsayıları verilmiştir. Cohen’e (1998) göre f^2 katsayısının 0,02 ve üzerinde olması düşük; 0,15 ve üzerinde olması orta ve 0,35’in üzerinde olması yüksek bir etki katsayısı olarak değerlendirilmektedir. Tablo 6’da verilen değerlerde bilge liderliğin örgüt kültürü üzerinde düşük etik liderliğin örgüt kültürü üzerinde ise orta derecede etkisi olduğu görülmektedir.

7. SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu araştırmada bilge liderlik ve etik liderliğin örgüt kültürü üzerindeki etkisinin kısmi en küçük kareler yapısal eşitlik modellemesiyle test edilmesidir. Kırşehir ilinde yer alan ve özel sektör işletmelerinde faaliyet gösteren 407 çalışanın katılımıyla gerçekleştirilmiştir. Tapılan alan yazın incelemesinde etik liderlik ve örgüt kültürü üzerine birçok araştırmanın yapıldığı görülmüş olup bilge liderlik üzerine fazla araştırmanın yapılmadığı tespit edilmiştir. Bunun yanı sıra bilge liderlik ve etik liderliğin örgüt kültürü üzerindeki etkisini araştıran herhangi bir araştırmaya rastlanılmamış olup bu anlamda araştırmanın bu üç değişken arasındaki ilişkiyi özel sektör bağlamında inceleyen öncü bir araştırma niteliğinde olduğu söylenebilir. Ayrıca bu çalışmanın özgünlüğü noktasında bakıldığında literatürde oldukça az sayıda araştırma bulunması ve bilge liderlik tarzının örgütlerdeki olaylar ve durumlar üzerinden açıklanmasıdır.

Araştırma kapsamında elde edilen Smart-PLS programı aracılığıyla analiz edilmiş ve oluşturulan modelde bilge liderlik ve etik liderliğin örgüt kültürü üzerindeki etkisinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Oluşturulan modelde bilge liderliğin örgüt kültürü üzerinde ($\beta=0,237$) anlamlı bir etkiye sahip olduğu görülmüştür. Diğer yandan etik liderliğin ise örgüt kültürü üzerinde ($\beta=0,576$) anlamlı bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Elde edilen bu bulguların literatürle uyumlu olduğu söylenebilir. Bir örgütte meydana gelen liderlik olgusunun örgütteki kültüre yansımaları liderlerin örgütün genel yapısında gerçekleştirdiği temel değişiklikler olarak görülebilir. Ayrıca literatürdeki yaklaşımların liderlik ve örgüt kültürü arasındaki ilişkiyi açıkladığı görülmektedir. Örneğin motivasyon teorileri liderlerin örgüt kültürünü oluşturmada ve geliştirmede kullandığı en önemli araçlardan birisidir. Etik liderlerin Adams tarafından ortaya konulan eşitlik teorisini kullandığı söylenebilir. Küçüközkan'ın (2015) ifade ettiğine göre eşitlik teorisi çalışanın elde ettiği sonuçlarla yatırımları arasındaki dengesizliği ifade etmektedir. Algıya dayanan bu teoride çalışanların adaletli bir ortamda görev yapmalarını sağlamak liderin görevleri arasındadır.

Liderliğin örgüt kültürü üzerindeki etkisi literatürde oldukça sıklıkla araştırılan bir konu olduğu bilinmektedir. İlgili literatür incelendiğinde bilge liderlik ile örgüt kültürü arasında herhangi bir çalışmanın yapılmamış olduğu görülürken etik liderlik ile örgüt kültürü arasındaki çalışmaların sayısının az olması da göze çarpmaktadır. Literatür incelendiğinde Küpers ve Statler'in (2008) yapmış olduğu araştırmada bilge liderliğin örgütsel düzeyde yansımaları ele alınmıştır. Ouma'nın (2017) yapmış olduğu araştırmada etik liderlik ile örgüt kültürü literatür açısından incelenmiştir. Kalfaoğlu ve arkadaşlarının (2021) çalışmasında etik liderliğin örgüt kültürü üzerinde anlamlı etkiye sahip olduğu görülmüştür. Yine Şentürk'ün (2017) araştırmasında etik liderlik ile örgüt kültürü arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu belirlenmiştir. Özmen ve arkadaşlarının (2020) yapmış olduğu araştırmada etik liderlik ile örgüt kültürü arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu belirlenmiştir. Bunların yanı sıra karizmatik liderlik, paternalist liderlik, yönlendirici liderlik, dönüşümcü liderlik gibi birçok liderlik tarzının örgüt kültürü ile ilişkilendirildiği araştırmalar bulunmaktadır (Karşı Cesur vd., 2019; Mohammed ve Paşaoğlu Baş, 2020; Gül ve Aykanat, 2012; Koç ve Çil Koçyiğit, 2023). Merdan (2022) işyeri maneviyatının örgüt kültürüne etki eden bir olgu olduğunu ve etik liderliğin işyeri maneviyatını artıran bir durum olduğunu belirtmektedir. Dolayısıyla

örgüt kültürüne etki eden birçok faktörün olduğu anlaşılmakta ve etik liderliğin dolaylı yoldan örgüt kültürüne etkisinin olduğu görülmektedir.

Liderlik yaklaşımları çalışanların algılarına göre zaman içerisinde değişen bir olgu olduğundan araştırmanın verilerinin toplandığı süreler bakımından çalışanların duygu durumlarına bağlı olmaktadır. Yapılan bu araştırmanın Kırşehir ilinde gerçekleştirilmiş olması araştırmanın en büyük kısıtlarından birisini oluşturmaktadır. Her ne kadar farklı özel sektör işletmelerinde görev yapan çeşitli ünvanlara sahip olan çalışanlara ulaşılmış olsa da bu kısıtı ortadan kaldırmaya yetmemektedir. Özel sektör işletmeleri bu çalışmada bir bütün olarak değerlendirilmiş olup işletmelerin sahip oldukları dinamiklerin çalışmada ele alınan kavramlar açısından etkilerinin açık bir şekilde belirlenebilmesi bakımından önemli görülmektedir. Dolayısıyla gruplar düzeyinde yapılacak benzer çalışmaların yapılması literatüre katkı sağlaması açısından araştırmacılara önerilmektedir. Gelecekte yapılacak benzer çalışmalar açısından özellikle bilge liderlik tarzının örgütsel adalet, etik iklim, psikolojik kırılma, girişimcilik, yenilikçi iş davranışı gibi konulardaki çalışmaların literatüre katkı sağlaması açısından fayda sağlayacağı düşünülmektedir.

KAYNAKÇA

- Bakan, İ. (2008). “Örgüt kültürü” ve “liderlik” türlerine ilişkin algılamalar ile yöneticilerin demografik özellikleri arasındaki ilişki: bir alan araştırması. Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, 1, 13-40,
- Bass, B. M., ve Stogdill, R. M. (1990). Bass & Stogdill's handbook of leadership: theory, research, and managerial applications. Simon and Schuster.
- Brown, M. E. ve Trevino, L. (2006). Ethical leadership: A review and future directions. Leadership Quarterly, 17(3), 595-616.
- Brown, M. E., Trevino, L. K. ve Harrison, D. A. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. Organizational Behavior and Human Decision Processes, 97, 117-134.
- Byrne, B. M. (2016). Structural equation modeling with AMOS: Basic concepts, applications, and programming. Routledge, (3rd edition).
- Cohen, J. (1998). Statistical power analysis for the behavioural sciences. Lawrence Erlbaum Associates, Hillsdale, (2nd Edition).
- Coşkun, R., Altunışık, R. ve Yıldırım, E. (2019). Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri. Sakarya Yayıncılık, Sakarya.
- Çulhaoğlu Uludağ, C. (2021). Bilge liderlik. Murat Sağbaş (Ed.) 21. Yüzyılda Liderlik (içinde), 135-152, Gazi Kitabevi, (1. Baskı).
- Danışman, A. ve Özgen, H. (2003). Örgüt kültürü çalışmalarında yöntem tartışması: niteliksel-niceliksel yöntem ikileminde niceliksel ölçümler ve bir ölçek önerisi. Yönetim Araştırmaları Dergisi, 3(2), 91-124.

- De Hoogh, Annebel H.B. ve Den Hartog, Deanne N. (2008). Ethical and despotic leadership, relationships with leader's social responsibility, top management team effectiveness and subordinates' optimism: a multi-method study. *Leadership Quarterly* 19, 297-311.
- Durğun, S. (2006). Örgüt kültürü ve örgütsel iletişim. *Yüzüncü Yıl Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 3(2), 112-132.
- Eisenbeiss, S. A. (2012). Re-thinking ethical leadership: An interdisciplinary integrative approach. *Leadership Quarterly*, 23(5), 79-808.
- Gül, H. ve Aykanat, Z. (2012). Karizmatik liderlik ve örgüt kültürü ilişkisi üzerine bir araştırma. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16 (1), 17-36.
- Hackman, J. R. ve Johnson, C. E. (2013). *Leadership: A communication perspective*. Waveland Press.
- Hair, J. F., Matthews, L. M., Matthews, R. L., ve Sarstedt, M. (2017). PLS-SEM or CB-SEM: Updated guidelines on which method to use. *International Journal of Multivariate Data Analysis*, 1(2), 107-123.
- <https://media.iskur.gov.tr/66687/kirsehir.pdf> Erişim Tarihi 10,01.2023
- Judge, T. A. ve Bono, J. E. (2001). Relationship of core self-evaluations traits-self-esteem, generalized self-efficacy, locus of control, and emotional stability-with job satisfaction and job performance: a meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 86(1), 80-92.
- Kaipa, P. ve Radjou, N., (2013). *From smart to wise: Acting and leading with wisdom*. John Wiley & Sons.
- Kalfaoğlu, S., Attar, M. ve Tekin, E. (2021). Etik liderliğin örgüt kültürüne etkisinde örgütsel adaletin aracılık rolü. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 13 (2), 1107-1126.
- Karşu Cesur, D., Erkilet, A. ve Taylan, H.H. (2019). Paternalist liderlik ve örgüt kültürü ilişkisi: sakarya üniversitesi örneği. *Akademik İncelemeler Dergisi* 14 (1), 87-116.
- Ke, W. ve Wei, K. K. (2008). Organizational culture and leadership in ERP implementation. *Decision support systems*, 45(2), 208-218.
- Koç, Ö. ve Çil Koçyiğit, S. (2023). Dönüştürücü liderlik ve örgüt kültürü ilişkisi: sağlık kurumları üzerine bir uygulama. *Gümüşhane Üniversitesi Sağlık Bilimleri Dergisi*, 12(1), 1-11.
- Küçüközkan, Y. (2015). Liderlik ve motivasyon teorileri: kuramsal bir çerçeve. *Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi*, 1 (2), 86-115.
- Küpers, W. ve Statler, M. (2008). Practically wise leadership: toward an integral understanding, *Culture and Organization*, 14 (4), 379-400,
- Lewin, K., Lippitt, R., ve White, R. K. (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally created "social climates". *Journal of Social Psychology*, 10(2), 271-299.
- Luthans, F. (2011). *Organizational behaviour*. Boston: Mcgraw-Hill, (12th Edition).

- Merdan, E. (2022). Etik liderliğin politik davranış üzerine etkisinde işyeri maneviyatının aracılık rolü. *Yalova Sosyal Bilimler Dergisi*, 12 (2), 38-52.
- Meydan, C.H. ve Şeşen H. (2015). Yapısal eşitlik modellemesi AMOS uygulamaları. 2. Baskı, Detay Yayıncılık, Ankara.
- Mohammed, T. ve Paşaoğlu Baş, D. (2020). Dönüşümcü liderlik stilinin örgüt kültürü ve işletmenin yenilikçiliğine etkisi. *Siyaset, Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi* 8 (2), 98-122.
- Netemeyer, R. G., Boles, J. S., MacKee, D. O. ve MacMurrian, R. (1997). An investigation into the antecedents of organizational citizenship behaviors in a personal selling context. *Journal of Marketing*, 61, 85-98.
- Northouse, P. G. (2019). *Leadership: Theory and practice*. SAGE Publications.
- Odom, Y.R., Boxx, R.W. ve Dunn, G.M. (1990). Organizational cultures, commitment, satisfaction and cohesion. *Public Productivity & Management Review*, 14 (2), 157-169.
- Ogbonna, E. ve Harris, L. C. (2000). Organizational culture and performance: empirical evidence from UK companies. *International Journal of Human Resource Management*, 11(4), 766-788.
- Ouma, C. (2017). Ethical leadership and organizational culture: literature perspective. *International Journal of Innovative Research & Development*, 6 (8), 230-241.
- Özgözü, S. & Atılgan, H. (2017). Liderlik stilleri, örgüt kültürü ve bilgi yönetimi ilişkisi. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 25 (4), 1301-1318.
- Özkara, B. (1999). Evrimci ve devrimci örgütsel değişim. *İleri Ofset*, Afyon.
- Özmen, S., Özer, Ö. ve Özkan, O. (2020). Sağlık çalışanlarında etik liderlik ve örgüt kültürünün incelenmesi: özel bir hastanede uygulama. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 7(2), 440-456.
- Pool, S. W. (2000). Organizational culture and its relationship between job tension in measuring outcomes among business executives. *Journal of management development*, 19(1), 32-49.
- Resick, C. J., Hanges, P. J., Dickson, M. W. ve Mitchelson, J. K. (2006). A cross-cultural examination of the endorsement of ethical leadership. *Journal of Business Ethics*, 63(4), 345-359.
- Rooney, D., McKenna, B. ve Liesch, P. (2010). *Wisdom and management in the knowledge economy*. London, England: Routledge.
- Sarstedt, M., Ringle, C. M., Henseler, J. ve Hair, J. F. (2014). On the emancipation of PLS-SEM: A commentary on rigdon (2012). *Long Range Planning*, 47(3), 154-160
- Schein, E. H. (2004). *Organizational culture and leadership* San Francisco: Jossey-Bass, (3rd edition).
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (Vol. 2). John Wiley & Sons.

- Singh, S. (2016). Wise leadership in Kautilya's philosophy. *Philosophy of Management*, 15(1), 35-49.
- Şentürk, F. K. (2017). Etik liderliğin belirleyicileri olarak kişilik, örgüt kültürü ve dini yönelim: antalya'daki dört ve beş yıldızlı otellerde bir uygulama. *Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi*, 14 (3), 186-206.
- Şeşen, H. (2010). Öncülleri ve sonuçları ile örgüt içi girişimcilik: Türk savunma sanayinde bir araştırma (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Topçuoğlu, E. ve Kaygın, E. (2023). Etik liderlik ve örgütsel demokrasinin örgütsel özdeşleşme üzerindeki etkisinde işe adanmışlığın aracı rolü. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10 (1), 446-474.
- Trevino, L. K., Hartman, L.P. ve Brown, M. E. (2000). Moral person and moral manager: how executives develop a reputation for ethical leadership. *California Management Review*, 42(4), 129-130,
- Tuna, M., Bircan, H. ve Yeşiltaş, M. (2012). Etik liderlik ölçeğinin geçerlilik ve güvenilirlik çalışması: Antalya örneği. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*. 26(2), 143-155.
- Üzüm, B., Özkan, O.S., Gülbahar, Y. (2022). Bilge liderlik ölçeği'ni Türkçeye uyarlama çalışması. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 14(3), 1795-1803.
- Wang, Z. ve Wang, N. (2012). Knowledge sharing, innovation and firm performance. *Expert Systems with Applications*, 39(10), 8899-8908.
- Weick, K. E. (2004). Mundane poetics: Searching for wisdom in organization studies. *Organization Studies*, 25, 653-668.
- Weinberger, L. A. (2003). An examination of the relationship between emotional intelligence, leadership study and perceived leadership effectiveness, Human Resource Development Research Center, Swanson ve associates.
- Weixu, D., (2020). A Study of Nonaka's wise leader practices and an image of leadership from the perspective of subordinates, to promote management innovation performance via stimulating employee's knowledge sharing aspiration. (Doctoral Thesis), Ritsumeikan University.
- Wilderom, C. P. ve Berg, P. T. (2000). Firm culture and leadership as firm performance predictors: a resource-based perspective. New York, NY: Tilburg University.
- Yıldız, E. (2021). SmartPLS ile yapısal eşitlik modellemesi reflektif ve formatif yapılar. Seçkin Yayınları, Ankara, (2. Baskı).

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ UYGULAMALARINDA DİJİTAL DÖNÜŞÜM

Emine ATALAY¹

Fatma Zehra YILDIZ²

1. GİRİŞ

İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY) kavramı, 1980’li yıllara kadar Personel Yönetimi olarak literatürde yerini alırken 2000’li yıllarda Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi şeklinde değişim ve gelişim göstermiştir. Yaşanan değişim ve gelişimlerle insan kaynakları birimi geçmişe kıyasla bugün çok daha stratejik bir rol üstlenmiş durumdadır. Zaman içerisinde teknolojinin de gelişmesiyle elektronik insan kaynakları yönetimi kavramı da literatüre girmiştir. Teknolojik gelişmeler her alanda etkili olduğu gibi insan kaynakları yönetimi alanında da kendini göstermiş ve insan kaynakları yönetimi dijital bir dönüşüme uğramıştır. Özellikle bilişim ve teknolojiye yaşanan gelişmeler ve 4. Sanayi devrimi ile birlikte işletmelerde yönetim biçimleri ve iş yapma şekilleri önemli ölçüde değişmiş; geleneksel yöntemler yetersiz kalmaya başlamıştır.

Teknolojinin gelişmesiyle birlikte meydana gelen değişimler her alanda kendini göstermiştir. Bilişim teknolojilerinde yaşanan değişimler işletmelerin en önemli birimlerinden biri olan insan kaynakları yönetiminin de dijital dönüşüme ayak uydurmasını mecburi hale getirmiştir. Bir örgütün başarılı olabilmesi ve sürdürülebilirliği için, ihtiyaç duyulan en önemli kaynak olan insan kaynağının verimli, etkili olabilmesi adına insan kaynakları biriminin dijital evrimi önem arz etmektedir.

Yaşanan gelişmelerle birlikte, işlemlerdeki tüm birimler gibi insan kaynakları yönetimi birimi de işlevlerini yerine getirirken dijital sistemleri kullanmaya başlamış; bu durum süreçleri daha hızlı bir şekilde gerçekleştirmelerine olanak sağlamıştır. İnsan kaynakları yönetimi fonksiyonları olan, insan kaynakları planlamasından, işe alıma; işe alımdan eğitime; eğitimden performans yönetimi ve kariyer yönetimine; oradan ücretlemeye ve işgören sağlığı ve iş güvenliğine kadar tüm birimlerde dijital dönüşümü görmek mümkündür.

Bu çalışmada tüm bu açıklamalar ışığında; İnsan Kaynakları Yönetimi, Dijital İnsan Kaynakları Yönetimi, İnsan Kaynakları Yönetimi fonksiyonlarının dijital dönüşümü ve İnsan Kaynakları Yönetiminde geleceğin trendlerine değinilecektir.

¹ Dr. Öğr. Üyesi, Tarsus Üniversitesi, Sağlık Hizmetleri Meslek Yüksekokulu, Yönetim ve Organizasyon Bölümü, Mersin, emineatalay@tarsus.edu.tr ORCID: 0009-0006-6302-8918

² Dr. Öğr. Üyesi, Tarsus Üniversitesi, Meslek Yüksekokulu, Yönetim ve Organizasyon Bölümü, Mersin, zehrayildiz@tarsus.edu.tr ORCID: 000-0002-0631-6589

2. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

İnsan kaynağı, örgütlerin ulaşmak istedikleri hedeflere ulaşabilmek için kullanmak zorunda oldukları kaynak olan insanı ifade ederken; insan kaynakları yönetimi, insan kaynağının bireye, örgüte ve çevreye faydalı olacak şekilde; yasalara da uyarak; yönetilmesini sağlayan tüm çalışmalar olarak tanımlanmaktadır (Sadullah, 2015: 2-3). İnsan kaynakları yönetimi bir taraftan örgüt içerisinde insan kaynağının yüksek performansla çalışmasına katkı sağlarken; bir yandan da işgörenlerin yaşam kalitesinin yükselmesini hedeflemektedir (Sabuncuoğlu, 2018: 4). İnsan kaynakları yönetimi, uzun yıllar örgütlerde personel yönetimi olarak adlandırılmış; personel yönetimi, işe alma, işgören seçimi, işe yerleştirme, değerlendirme ve ücret gibi teknik ve mekanik faaliyetleri üstlenmiştir. 1980’li yıllardan sonra personel yönetimi kabuk değiştirerek yerini insan kaynakları yönetimine bırakmıştır. Personel yönetimi daha çok işletmelerde kurmay nitelikli bir işlev olarak yer alırken; insan kaynakları yönetimi emir komuta yetkisiyle personel yönetiminin değişen işlevini vurgulamıştır. Bu zamana kadar üst yönetimin altında yer alan personel yönetimi, insan kaynakları yönetimine geçişle birlikte üst yönetim kademesinde yer almış; örgüt içerisinde yalnızca personel ile ilgili faaliyetlerde değil, aynı zamanda örgütün rekabet edilebilirliğine de doğrudan katkıda bulunmaya başlamıştır (Sadullah, 2015: 3-4).

İnsan kaynakları yönetiminin işlevlerine bakıldığında; İKY, 9 işlevden oluşmaktadır:

Şekil 1. İnsan Kaynakları Yönetimini Oluşturan İşlevler



Kaynak: Sadullah vd., 2015

Şekil 1’deki insan kaynakları yönetiminin işlevlerinden kısaca bahsetmek gerekirse;

2.1. İnsan kaynakları planlaması (İKP), doğru sayıda, doğru özellikte işgücünün; doğru yer ve doğru zamanda bulundurulmasını ifade etmektedir (Ertürk, 2018: 81). İKP örgüt içerisinde, insan kaynağının etkinliğini artırmak; bireyleri amaçları ile örgüt amaçlarını

uyumlaştırmak, yeni işgücü istihdamında ekonomiklik sağlamak, İKY bilgi sisteminin işgörenlere ve diğer birimlere desteğini sağlamak, işgören temin-seçimden kariyer planlamaya tüm İKY faaliyetlerinin koordinasyonunu sağlamak gibi işlevleri üstlenmektedir (Davis & Werther, 1993: 165). İKP sürecinin aşamalarına bakıldığında, 4 aşamadan bahsetmek mümkündür (Acar, 2015: 91):

- Bilgi toplama ve durum analizi,
- İşgücü talep ve arzının belirlenmesi; İK ihtiyaçlarının ortaya konması,
- İK ihtiyaçlarının karşılanmasına yönelik planların belirlenmesi,
- Değerleme-Kontrol'dür.

2.2. İşe alım (İşgören temin-seçim), süreci aday araştırma bulma ile devam etmektedir. Bu aşamada öncelikle örgüt içerisindeki boş işler için uygun adayların seçilebileceği bir aday havuzu oluşturulur. Bu havuz örgüt içerisinde ve dışından oluşturulabilir (Gomez vd., 2001: 158). İşgören seçimi bu aday araştırma- bulma çabaları içerisinde oluşturulan aday havuzundan işe ve örgüte en uygun adayların farklı yöntemler kullanılarak seçilmesi ve işe alınan adayların işlere yerleştirilmesiyle son bulur. İşgören seçim süreci 8 aşamadan oluşmaktadır. Bu aşamalar (Gürbüz, 2017: 135-136):

- Ön İnceleme,
- Başvuru formu doldurma
- Testler,
- Mülakatlar,
- Referans kontrolü,
- Sağlık raporu,
- İş teklifi,
- İş yerleştirmedir.

2.3. Eğitim ve Geliştirme, bireyin çalışma hayatı boyunca devam eden bir süreçtir. Eğitim, işyerinde işgörenin bir işi yapması için ihtiyaç duyduğu bilgi, beceri, yetenek ve davranış kazandırılma sürecini ifade ederken; geliştirme, işgörenin gelecekteki işlerdeki ihtiyaç ve görevlere yöneliktir. Tanımlardan da anlaşılacağı üzere, eğitim işgörenin mevcut işine yönelikken; geliştirme gelecekteki işlere yöneliktir (Gürbüz, 2017: 173). Geliştirme aynı zamanda daha önce eğitim yoluyla kazanılmış olan bilgilerin tamamlanmasını, gelişimini öngörmektedir. Eğitim ve geliştirme şüphesiz birbirlerini bütünleyen, tamamlayan kavramlardır (Sabuncuoğlu, 2018: 155). Eğitim sürecine bakıldığında; süreç 4 aşamalıdır (Gürbüz, 2017: 177-191; Özçelik, 2015: 174-189):

- Eğitim ihtiyaç analizi
- Eğitimin tasarlanması
- Eğitimin uygulanması

- Eğitim etkinliğinin ölçümüdür.

Süreç öncelikle eğitim ihtiyacının örgüt içerisinde ihtiyaç olup olmadığını örgütsel, bireysel ve iş analizleriyle ortaya koyar; ihtiyaç ise hangi işgörenlerin hangi konuda ya da hangi alanlarda ihtiyaçlarının olduğunu saptar; sonrasında eğitim modeli tasarlanır, bu aşamada amaç ve hedefler, eğitilecek olan ve eğiticiler, eğitimin gerçekleşeceği ortam ve eğitim yöntemi belirlenir. Eğitimin uygulanmasıyla birlikte son olarak eğitimin ne derecede işe yaradığının ortaya konması amacıyla eğitim etkinliği ölçülür. Burada farklı metotlar kullanılabilir.

2.4. Performans Yönetimi, bireyin örgüt içerisinde bireysel katkılarını ve grup içerisindeki becerilerini geliştirerek, işletme verimliliğini artırmayı amaçlayan süreci ifade etmektedir (Saruhan & Yıldız, 2019: 314). Performans yönetimi, performans değerlendirme çalışmalarını da kapsayan dinamik bir süreçtir (Özgen & Yalçın, 2011: 216). Performans değerlendirme ise, işgörenlerin bireysel iş performanslarının ve başarılarının değerlendirildiği süreci ifade etmektedir (Davis & Werther, 1993). Performans yönetim sürecine bakıldığında; 3 evreden oluştuğu görülmektedir. Bunlar (Dessler, 2011: 240):

- Yöneticilerin işgörenin performansını ölçmek için ihtiyaç duydukları iş alanlarını tanımlaması,
- İşgörenlerin, performanslarının ne düzeyde olduğunun ölçülmesi,
- Değerlendirme sonuçlarının değerlendiricilerle paylaşılmasıdır.

2.5. Kariyer Yönetimi, örgütün ileride gereksinim duyacağı işgöreni zaman içerisinde yetiştirmesine yönelik faaliyetlerin tamamı olarak tanımlanmaktadır. Kariyer yönetimi, örgütsel amaçlarla bireysel amaçları bir araya getirerek, bireysel kariyer hedeflerinin gerçekleşmesi için işletme desteğinin verilmesini sağlar (Dündar, 2015: 270). Kariyer yönetimi, işgörenlerin kariyerler becerilerine ilişkin ilgilerini keşfetmelerini sağlarken; kendilerini geliştirmelerine de olanak verir. Örgüt içerisinde kariyer olanaklarının işgörelere duyurulması, kariyer yollarının tasarlanması, kariyer geliştirme uygulamalarının bireylere sunulması gibi faaliyetler kariyer yönetimi kapsamında yer almaktadır (Gürbüz, 2017: 243).

2.6. İş değerlendirme, işyerinde mevcut işler arasındaki farklılıkların ortaya konmasını sağlayan karşılaştırma yöntemidir. Bu yöntemle işletmedeki işler önem sırasına göre gruplandırılarak iş yapısı oluşturulur (Ataay, 2015: 303). İş değerlendirme işgörelar arasında ücret adaletinin sağlanması için yapılan temel eylemdir. İş değerlemesi sürecine bakıldığında, 4 aşamadan oluştuğu görülmektedir (Gürbüz, 2017: 273):

- Hazırlık,
- İş analizi,
- İşlerin değerlendirilmesi,
- İşlerin önem düzeylerinin belirlenerek iş yapısının oluşturulması.

Hazırlık aşamasında, hangi işlerin değerlendirileceği, işlerin kim tarafından yapılacağı ve nasıl yapılacağı ortaya konurken; iş analizi aşamasında, iş tanım ve iş gereklilikleri formları hazırlanmaktadır. Sonrasında işler değerlendirilerek, önem sırasına göre iş yapısı oluşturulmaktadır (Gürbüz, 2017: 273).

2.7. Ücretleme, bu işlev örgütlerde çalışan işgörenlerin ücretlendirilmesine ilişkin politika, yapı,sistem ve tüm uygulamaları içermektedir. Ücret yönetim sürecinin temel aşamaları şu şekildedir (Ataay & Acar, 2015: 351-365):

- Ücret yönetim sisteminin oluşturulması,
- Uygulanması,
- Değerleme ve kontrol.

Ücret yönetim sistemi içerisinde, amaç ve politikaların belirlenmesi, temel ücret yapısının oluşturulması, ücret sistemlerinin tasarlanması ve ücretleme işlevine ilişkin görev, ücret ve sorumlulukların tasarlanması yer almaktadır.

2.8. Endüstri İlişkileri, kavram geniş ve dar olmak üzere iki şekilde literatürde yer bulmaktadır. Dar anlamda endüstri ilişkileri, endüstri sektöründe çalışan işgörenlerin iş koşullarının belirlenmesi, geniş anlamda ise, örgüt içerisindeki tüm ücretli çalışanların iş koşullarını kapsamaktadır. Endüstri ilişkileri sistemi, işçi-işveren ilişkilerini etkileyen siyasi ve ekonomik yapı, sendikaların karakteristikleri, sendika taktikleri, toplu pazarlığın yapısı, devlet kontrolü unsurlarını içermektedir. Endüstri ilişkileri, sendika ve toplu sözleşmeler olmak üzere iki temel konuyu içinde barındırır (Sabuncuoğlu, 2018: 348-350).

2.9. İşgören Sağlığı ve İş Güvenliği, bu işlevin amacı işgörenlerin işyeri ortamında fiziksel ve ruhsal varlıklarının korunmasını içermektedir. Burada işgörenler için güvenli bir çalışma ortamının oluşturulması, iş kazaları ve meslek hastalıklarına sebep olan unsurların belirlenmesi ve ortadan kaldırılması, iş kazaları ve meslek hastalıklarının sebep olduğu kayıp işgünlerini azaltarak verimliliğin yükselmesini sağlamak amaçlanmaktadır (Sadullah, 2015:451).

3. ENDÜSTRİ 4.0'DAN İK 4.0'A

İş dünyasının şekillenmesinde ve geliştirilmesinde teknolojik dönüşüm ve dijitalleşme ilk sırada gelmektedir. Özellikle internet ve intranetin kullanımı, mobil uygulamalarla birlikte iş yapma biçimleri ve iş süreçleri değişmiş, bu değişimlere işletmelerdeki insan kaynakları yönetimi birimi de adapte olan temel fonksiyonlardan birisi olmuştur (Bayarçelik, 2020: 60). Tüm bu dönüşüm süreçleri birinci endüstri devrimi ile başlamış günümüzdeki halini almıştır. Bu bölümde öncelikle endüstri devrimleri kısaca ele alınacak; bu kapsamda karşımıza çıkan İK4.0 kavramına yer verilecektir. Endüstriyel üretimin evrim süreci 4 aşamadan oluşmaktadır (Salim, 2016: 1; Bayuk &Öz, 2017: 45). Bunlar:

•Birinci endüstri devrimi (Endüstri 1.0), 18. yüzyıl sonlarına doğru İngiltere’de mekanizasyon, su gücü ve buhar gücünün bulunması ve geliştirilmesiyle başlamış; kırsal ve tarımcı toplumdaki, üretim ve sanayiye dayalı kentsel topluma geçişe sebep olmuştur.

•İkinci endüstri devrimi (Endüstri 2.0), 19. yüzyılın ikinci yarısında Amerika Birleşik Devletlerinde, elektrik kullanımının yaygınlaşması, seri üretimin artırılmasıyla başlamış; toplumsal sınıf ve yeni devlet düzeninin ortaya çıkmasına sebep olmuştur.

•Üçüncü endüstri devrimi (Endüstri 3.0), 1970 sonrası elektronik devrimi, bilgi teknolojileri otomatize üretimin yaşamımıza girmesi; bilgisayar ve otomasyon sistemlerinin kullanımı ile başlamış; toplumsal kırılmalara yol açmıştır.

•Dördüncü endüstri devrimi (Endüstri 4.0), bugünü ve yakın geleceği etkisi altına alan bu dönem; 2011 yılında Almanya’da Hannover fuarında ortaya atılan bir yaklaşımdır. Bu yeni yaklaşım, insan gücüne ihtiyaç duyulmaksızın kendi başına faaliyet gösteren makine ve otonom sistemlerine odaklanmaktadır. Endüstri 4.0 enformasyon teknolojileri ile operasyonel teknolojiler arasındaki yakınsamayı ifade etmektedir (Öztuna, 2017: 51).

Şekil 2. Endüstri Devrimi



Kaynak: <http://1soz.com/4-sanayi-devrimi-endustri-4-0/>

Endüstri 4.0’la birlikte yapay zeka ve robotlar ön plana çıkmıştır. Yaşanan tüm teknolojik gelişmeler insan kaynaklarından da dijitalleşmeye ve çalışma biçimlerinde değişikliklere yol açmıştır. Yapay zekanın gelişi ile birlikte, teknolojik çözümleri uygulayabilecek insan gücüne, siber güvenlikçilere, programlayıcılara, istatistiksel ve matematik alanında kalifiye elemanlara ihtiyaç artmıştır (Öztuna, 2017: 89).

Endüstri 4.0’ın bir parçası olarak yaşamımıza giren bir diğer kavram İK 4.0’dır. Nesnelerin interneti, büyük veri, yapay zeka, hızlı veri ağları gibi teknolojik gelişmeler neticesinde ortaya çıkan İK 4.0; gelecek nesil işgören yönetimini etkili hale getirmeyi amaçlamaktadır (Hecklau d., 2016: 3). İK 4.0, yetenek yönetimi süreçlerinin dijital platformlar aracılığıyla yürütüldüğü, operasyonel süreçlerin kısaldığı, işgörenlerin hayallerini gerçekleştirebildiği, mobilitenin hız kazandığı yenilikçi bir yaklaşım olarak tanımlanabilmektedir. Bununla birlikte, İK 4.0 işletmelere sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sunma fırsatı da vermektedir (Asiltürk, 2018: 537). Mevcut insan kaynakları yönetimini, İK 4.0’a dönüştürmek işletmeye pek çok fayda sağlayacaktır. Yeni nesil yeteneklerin işletmeye ilgisini çekme;; etkili ve hızlı İK operasyonları; daha yalın İK departmanlarının örgütlerde yer alması bunlardan birkaçıdır (Sivathanu & Pillai, 2018: 7)

Endüstri 4.0’ın insan kaynakları yönetiminde zaman içerisindeki etkilerine kısaca değinmek gerekirse; çalışma biçimleri ve kariyer anlayışı değişecek, bilişim teknolojilerinde yetkinlik önem kazanacak, yeni meslekler ortaya çıkacak buna bağlı olarak istihdam artacak; bununla birlikte bazı mesleklere olan ilgi ve ihtiyaç azalacak bu durum özellikle mavi yakalılarda işsizliğe yol açacak, psikolojik danışmanlık ve desteğe olan ihtiyaç artacak, örgütlerde ücret politikaları değişime uğrayacak, örgütler insan kaynağı açısından küçülecek,

insan kaynakları yönetimi uygulamaları farklılaşacak ve sosyal devlet kavramı önem kazanacaktır (Asiltürk, 2018: 537-539).

4. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ FONKSİYONLARININ DİJİTAL DÖNÜŞÜMÜ

Endüstri 4.0 her alanda dijitalleşmeyi gerektirmiştir. Dijitalleşme, herhangi bir işin ya da hizmetin dijital hale gelmesidir (Şenol vd., 2020). İnsan kaynaklarının dijitalleşmesiyle, insan kaynaklarının yeniden yapılandırmak, hizmet kalitesinin iyileştirilmesi ve verimliliğin artırılması, insan kaynakları işlevlerinin stratejik bir iş ortağına dönüştürülerek fayda sağlanması amaçlanmaktadır (Bayarçelik, 2020). İKY ve teknolojinin birleşimiyle karşımıza çıkan dijital İKY örgüt içerisinde çeşitli İKY stratejilerinin, politika ve uygulamaların web tabanlı teknoloji kanallarının dikkatli ve doğrudan desteklenmesi ve kullanımı şeklinde tanımlanmakta; internet üzerindeki insan kaynakları konularındaki iş ilişkilerini ifade etmektedir (Lengnick vd., 2003; Ruel vd., 2007: 16). Dijital İKY, örgüt içerisinde insan kaynakları yönetimi fonksiyonlarının, bilgisayar sistemleri, telekomünikasyon ağları ve interaktif elektronik medya ile kullanılması şeklinde ifade edilmektedir (İraz & Yıldırım, 2005: 15). Bu bölümde dijital İKY uygulamaları bağlamında insan kaynakları planlaması, işe alım, eğitim ve geliştirme, performans yönetimi, kariyer yönetimi, ücretleme, endüstri ilişkileri, işgören sağlığı ve iş güvenliği konuları açıklanmıştır.

4.1. Dijital İnsan Kaynakları Planlaması ve İşe Alım

Dijital İKY, iletişim teknolojilerindeki sürekli değişimin getirdiği bir gereksinim olarak insan kaynakları yönetimi uygulamalarının elektronik ortamda yeniden yapılandırılmasını ifade etmektedir. Zamandan tasarruf sağlama, maliyet avantajı gibi sebeplerden dolayı diğer işletmelerle rekabet edebilme arzusuyla işletmeler, İK departmanlarının yürütmekte olduğu pek çok işi web tabanlı olarak sürdürmeye başlamışlardır (Güler, 2006: 19).

Dijital İKY uygulamaları, insan kaynakları planlaması sürecinde sunduğu çevrim içi hizmetler ile yöneticilerin daha hızlı, daha doğru bilgilerle tahminlerde bulunmasına katkı sağlamaktadır. Dijital insan kaynakları planlaması uygulamaları, trend analizleri, oran analizleri gibi insan kaynakları tahmininde kullanılan sayısal yöntemleri çok daha hızlı ve pratik şekilde ortaya koymanın yanı sıra bilgisayarlar aracılığıyla yapılan iş yükü, devamsızlık analizleri işletmelere zaman tasarrufu sağlamaktadır (Doğan, 2011: 55). Zaman ve iş gücü kaybına sebep olan elle yapılan kadro hesapları, dijital ortamlarda yapılmaya başlanmıştır (Kırılmaz, 2020: 195).

İşletmelerin özellikle aday havuzu oluşturma sürecinde yararlandıkları dijital işe alım uygulamalarının başında işletmelerin kurumsal web sitelerinde oluşturdukları insan kaynakları sayfaları ve kariyer siteleri gelmektedir. Bu uygulamalar adaylara zaman tasarrufu, birden fazla işe aynı anda başvuru yapma gibi imkanlar tanırken işletmeler de dijital kaynakların sağladığı maliyet avantajı ve hızdan faydalanmaktadır (Agarwal, 2004, aktaran; Güler, 2006: 21). Aranan nitelikteki adaylara hızlı ulaşma, iş arama sitelerinden başvuran adayları istenen özelliklere göre filtreleyebilme, daha kısa zamanda daha çok adaya erişim gibi fırsatlar işletmeleri dijital işe alıma yönlendirmektedir (İldiz, 2016: 99). Dijital işe alım kapsamında söz edilen bir başka

uygulama olan ilişkisel işe alım ise özellikle aday havuzunun oluşturulabilme aşamasında yararlanılan dijital İKY uygulamalarından birini oluşturmaktadır. Bu uygulamada daha önce işletmeye başvuru yapan ancak değerlendirilmeyen adaylara otomatik mail atılarak açık pozisyonlar hakkında bilgiler verilebilmektedir (Akduman, 2019: 37).

LinkedIn gibi sosyal medya platformları da yöneticilerin adaylara ulaşmasında ve aday araştırmalarında fayda sağlamaktadır (Yücel, 2018: 94). Adayların sosyal medyada yaptıkları paylaşımları analiz edebilen ve dijital profillerini oluşturabilen yazılımların kullanılması ve sosyal medya hesaplarıyla işletmelerin başvuru sitelerinin uyumlaştırılmasıyla adayların mobil cihazları sayesinde açık pozisyonlara başvuru yapabilmesi de dijital işe alım uygulamalarındandır (Bayarçelik, 2020: 70).

Endüstri 4.0 ile birlikte artan dijitalleşme İKY uygulamalarında önemli değişimleri beraberinde getirmektedir. Adaylarla yapay zekalı robotların mülakatlar yapması, “chatbotlar” ile yapılan iletişim, bordro, izin gibi süreçlerin dijital ortamda sunulması, iş başvurularında QR kod kullanımı olmak üzere pek çok yeni uygulamanın varlığından söz edilebilir. İş başvurularının internet üzerinden QR kodla alınması işletmelere büyük avantajlar sağlamaktadır (Kırılmaz, 2020: 189, 197).

Yapay zeka teknolojileri, adaylara sosyal medya platformlarında ya da diğer internet sitelerinde kendilerine özel, uygun pozisyonları bildirebilmektedir (Bayarçelik, 2020: 70). Yine belli iletişim platformları üzerinden de aday başvuruları alabilen işletmeler, yapay zeka teknolojilerini kullanarak binlerce özgeçmişi kısa sürede analiz edebilmektedirler. Yapay zeka aday havuzu oluşturmada işletmelere hangi üniversitelerde, hangi bölümlerde uygun adaylar olduğu konusunda da fayda sağlamaktadır (Can, 2018).

İşe alım süreçlerini dijitalleştiren işletmeler mülakatları çevrim içi gerçekleştirmekte, ön elemeleri yapay zeka ile yapabilmektedir. (Kırılmaz, 2020: 197). Dolayısıyla yapay zeka teknolojilerinden adaylarla yapılan mülakatlarda faydalanılmaktadır. Adayların video mülakatları kaydedilmekte, mülakat sırasında jestler, mimikler ve ses tonlarındaki değişimler yapay zeka algoritmalarıyla analiz edilebilmektedir. Yine adayların yalan söyleyip söylemedikleri, konuşma tarzları, kişilikleri yapay zeka ile incelenebilmektedir (Cerebro, 2018; Hmoud ve Laszlo, 2019).

4.2. Dijital Çalışan Eğitimi ve Geliştirme

İşletmeler çeşitli amaçlarla dijital çalışan eğitimlerinin yürütülmesine yönelmektedirler. Eğitim ihtiyacının interaktif soru formlarıyla belirlenmesi, video, çevrim içi görüşme yoluyla eğitimin transferi, eğitimin bilgisayar tabanlı değerlendirilmesi gibi uygulamalar dijital çalışan eğitimi kapsamında tercih edilmektedir. Eğitim süresinin kısalması, eğitim sürecinin kolay bir şekilde kontrol edilebilmesi ve eğitime farklı yerlerde katılım sağlanabilmesi gibi avantajlar dijital çalışan eğitime talepleri artırmaktadır (Nisar, 2002: 256-257).

Yapay zeka teknolojileri, işe alımın yanında çalışan eğitiminde de işletmelere katkı sunarak süreçleri hızlandırmakta ve eğitimin dijitalleşmesinde rol oynamaktadır. Özellikle yeni çalışanların işletmeye uyumlaştırılmasında ve değişen işletme politikaları hakkında çalışanların eğitilmesinde yapay zekadan faydalanılmaktadır. Yapay zeka ile işletmedeki her pozisyon için farklı oryantasyon eğitimleri düzenlenebilmektedir. Yeni çalışanların tüm

sorularına cevap verebilen “chatbotlar” insan kaynakları profesyonellerinin iş yükünü önemli ölçüde azaltmaktadır. Yapay zeka uygulamaları her çalışanın performansını ayrı olarak değerlendirerek kişiselleştirilmiş eğitim içerikleri sunabilmektedir (Can, 2018).

Çalışanların eğitim ihtiyaç analizinin belirlenmesinde verilerin toplanma ve anlamlandırılma aşamaları büyük önem taşımaktadır. İşletme verilerinin dijitalleşmesiyle birlikte geçmiş, mevcut durumlar incelenerek geleceğe yönelik eğitim planlamaları yapılabilmektedir. Dijital eğitim ve geliştirme faaliyetleriyle çalışanlar tüm coğrafyalarda 7/24 eğitim organizasyonuna katılabilmektedirler. Dijital eğitim faaliyetleri; zaman, sürdürülebilir çevre, geniş kitlelere hitap edebilme, maliyetleri azaltma, görsellikle daha fazla akılda kalıcı olabilme gibi yönleriyle işletmelere avantajlar sağlamaktadır (Erdağ, 2016: 36, 44-45).

Oyunlaştırma temelli mobil oryantasyon eğitimleri, gündelik dijital öğrenmeyi kolaylaştıran mobil öğrenme platformları işletmelerin sıklıkla tercih ettiği dijital İK uygulamalarındandır (Kırılmaz, 2020: 195-196). Dijital eğitimde bilgisayar, akıllı telefon, simülör, giyilebilir gözlük gibi araçların kullanıldığı bilinmektedir (Erdağ, 2016: 45).

4.3. Dijital Performans Yönetimi

Dijital performans yönetimi, bir bireyin ya da grubun performans verilerinin toplanması, depolanması, analizi ve raporlanması için bilgisayar sistemleri gibi dijital araçların kullanılmasını ifade etmektedir (Phillips vd., 2008: 199). Geleneksel performans değerlendirme sisteminde, işgörenlerin performans verileri basılı rapor ile sunulur, dosyalarda depolanırken; dijital (elektronik) performans değerlendirme sisteminde işgörenlerin performans verileri, bilgisayarlarda örgüt içi veri tabanlarından sunulmakta, ihtiyaç anında çevrimiçi olarak veri tabanlarından kolaylıkla erişilebilmektedir (Andersen & Fagerhaug, 2002: 116).

Performans yönetiminin dijitalleşmesi ile birlikte, bir işgörenin performansının değerlendirilmesine ilişkin değerlendirme formları üstleri, astları, iş arkadaşları ve müşterilere çevrim içi olarak sunulmakta, veriler çevrim içi olarak toplanmakta, analiz edilmekte ve işgören performans değerlendirme sonuçlarına çevrim içi olarak istediği zaman ulaşabilmektedir (Ensher vd., 2002: 230; Ngai vd., 2008: 69). Performans değerlendirme sisteminin dijitalleşmesinin birçok avantajı olmasına rağmen; bazı dezavantajları da bulunmaktadır. Değerlendirmenin çevrim içi yapılmasından kaynaklanan sıkıntılar, çevrim içi verilerin çok büyük miktarda olmasından kaynaklanan sıkıntılar, geribildirimlerin yönetici yerine ekrandan ulaşılmasından kaynaklanan sıkıntılar bunlardan bazılarıdır (Doğan, 2011: 64).

4.4. Dijital Kariyer Yönetimi

Kariyer yönetiminde dijitalleşme, kariyer danışmanlığı ve kariyer destekleme alanında öne çıkmaktadır. İnternetin hayatımıza girmesiyle, kariyer danışmanlık süreci, tamamen değişmiş; çevrimiçi hale gelmiştir. Herhangi bir insani değerlendirmeye ihtiyaç duymaksızın sadece bilgisayar kullanılarak, direkt erişilebilecek bir kariyer rehberlik sistemi sayesinde; bireylerin kariyerlerine ilişkin yaşadıkları sıkıntı ve zorlukların teşhisini, kariyerlerine ilişkin karar sürecinde rehberlik, bilgilerin kullanımında destek, süreçteki belirsizliklerin ortadan kaldırılması, gerekli durumlarda bireysel kariyer danışmanlığı tavsiyelerinde bulunmaktadır (Gati & Saka, 2001: 400). Aynı zamanda internet web temelli kariyer destekleme sistemleri de sunmaktadır. Burada, kişilik değerlendirmesi ve beceri değerlendirilmesi yapıp, bunlara

ilişkin geri bildirimler; en uygun kariyer yolu desteği, web temelli işe alım ve eğitim fırsatları ile kullanıcıların kariyerlerine ilişkin destek sağlanmaktadır (Doğan, 2011: 76-77).

4.5. Dijital Ücretleme

Bilgisayar teknolojisinin yaygınlaşmasıyla birlikte, ücret yönetimi de dijital sistemler üzerinden yürütülmeye başlanmıştır. Dijital ücretleme, örgütlerin ücret konusunda esas alacağı verilerin dijital ortamda kayıt altına alınarak; dijital sistem üzerinden idare edilmesidir (Aksel, 2013:91). Geleneksel ücret yönetiminde, işgörenlere hangi süre zarfında, hangi kriterlere göre ve hangi miktarda ücret ödeneceği bellidir. Ücretler yapılan iş değerlemesi sonucunda elde edilen verilere göre yapılmaktadır. Buna göre her bir pozisyon için o pozisyonda yapılan işe ve işin niteliklerine göre ücret belirlenmektedir. Dijital ücretleme ile yapılan tüm bu işler bilgisayar ortamına taşınmış; geliştirilen programlar sayesinde daha hızlı ve daha düşük maliyetlerle ücretler belirlenmeye başlanmıştır (Allahverdi, 2006: 36). Kısaca, dijital ücretleme ile örgütün ücretlemeye ilişkin tüm verileri ve bilgileri web üzerinden toplanmaya, saklanmaya, işlenmeye, analiz edilmeye, kullanılmaya ve dağıtılmaya başlanmıştır (James, 2005: 167).

4.6. Dijital Endüstri İlişkileri

Endüstri ilişkileri alanında dijitalleşme, bu alanda ortaya çıkabilecek sorunlara ilişkin, sorunların çözümünde yöneticilerin karar vermelerine yardımcı olacak bir sistemle ilişkilidir. Bu sistemde endüstri ilişkileri alanındaki çeşitli konular hakkında soru cevaplar bulunabilir. Örneğin bir işgörenin işten çıkarılması, disiplin cezası verilmesine ilişkin sürecin nasıl olacağını anlatan kısa videolar yer alabilir. Bununla birlikte ihtiyaç halinde uzmanla ya da avukatla doğrudan iletişim kurulmasını sağlayacak yazılım programı da bu sistemde yer alabilir. Bunların yanında, işgörenlerin devamsızlıklarının, vardiya-mesailerinin, emekliliklerine ilişkin bilgilerin yer aldığı veri tabanları da bu kapsamda yer alabilmektedir (Doğan, 2011: 89).

4.7. Dijital İşgören Sağlığı ve İş Güvenliği

İşgören sağlığı ve iş güvenliği konularında bir otomasyon sistemi kurularak, ilgili konuların sistem üzerinden işgörenlerle paylaşımını sağlayan dijital işgören sağlığı ve iş güvenliği; işgörenlere herhangi bir uzman aracılığı olmaksızın davranışlardaki değişimi sağlamaktadır. Örneğin, örgüt içerisinde iş kazalarına ve meslek hastalıklarına ilişkin bilgilendirmeler, sistem üzerinden işgörenlerle elektronik ortamda paylaşılarak, tüm kaza ve meslek hastalıklarının önlenmesine ilişkin bir otomasyon sistemi kurulabilir (Doğan, 2011: 90).

5. SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Bu çalışma, dijital İKY uygulamalarının geçirmekte olduğu dönüşümün incelenmesi ve bu dönüşüme ışık tutabilmek amacıyla yapılmıştır. Endüstri 4.0, pek çok alanda olduğu gibi İKY alanında da büyük dönüşümleri beraberinde getirmektedir. Yaşanan bu gelişmeler, işletmeleri rekabetçi avantajlarını sürdürebilmeleri için dijital uygulamalara itmektedir.

Dijital İKY uygulamaları özellikle zaman, maliyet, işgücü gibi alanlarda işletmelere önemli avantajlar sunmaktadır. Nitelikli çalışanların işletmeye çekilmesi ve elde tutulmasında dijital İKY uygulamalarının rolü bulunmaktadır. Teknolojideki hızlı değişim dijital

uygulamalarının gerekliliğini artırırken işletmeler iyi bir marka imajı verebilmek için bu dönüşümleri takip etme ve uygulama amacı taşımaktadırlar. Teknolojik araçların kullanımı ve dijital dönüşümle ilgili yeni bilgi ve yetkinliklerin kazandırılması, bu yetkinliklere sahip çalışanların işletmeye çekilmesi İKY politikaları ve uygulamalarında yaşanan değişimleri açıklamaktadır.

İnsan kaynakları yönetiminin dijitalleşmesinde çeşitli gelecek eğilimleri bulunmaktadır (Talentlyft, 2018):

- Robotik süreç otomasyonu gelecek eğilimlerinin başında gelmektedir. Yapay zeka uygulamaları, yeteneği bulma süreçlerini otomatik hale getirmiş olsa bile robotik süreç otomasyonu ile insan kaynakları departmanının yapmakta olduğu manuel işleri dönüştürme gayesindedir. Çalışan veri tabanına yeni çalışanın kaydının yapılması, çalışan dokümanlarının toplanması ve bordro sistemine yeni çalışanın eklenmesi gibi insan kaynakları profesyonellerinin yaptığı tekrara dayalı işler robotik süreç otomasyonuna bırakılacaktır.
- Dijital İKY uygulamaları, İK analitiğinde de fayda sağlamaktadır. İK analitiği ile işletmeler yüksek performans sağlayan çalışan iş değişikliklerini tanımlayabilir, çalışanların beceri aralıklarını kapatma amacıyla gerekli eğitimleri planlayabilmektedirler.
- Yapay zeka, sanal gerçeklik ve artırılmış sanal gerçeklik uygulamalarıyla çalışanların eğitim tarzlarında önemli değişiklikler meydana gelmekte ve gelecek eğilimlerinde de dijital çalışan eğitim yaklaşımının önemli yeri olduğu söylenebilmektedir.
- Sosyal medya, bloglar, işletmelerin kurumsal siteleri dijital işe alım uygulamalarında daha fazla tercih edilebilir. Özellikle yetenekli çalışanların işletmeye kazandırılmasında işletmenin marka imajının önemli olacağı ifade edilebilir.

Dijital İKY uygulamalarına ilişkin kavrayışımızın derinleştirilmesi ve yeni bakış açıları kazandırılması amacı güdülen bu çalışmanın ilgili alanda yapılan çalışmalara ve iş hayatına katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Bu çalışmanın kavramsal düzeydedir, sonraki çalışmalar için iş hayatındaki uygulayıcıların dijital İKY deneyimlerinin incelenmesi önerilmektedir.

KAYNAKÇA

- Acar, A.C. (2015). İnsan Kaynakları Planlaması ve İşgören Seçimi, Ahmet Cevat Acar vd., İnsan Kaynakları Yönetimi, içinde, Bölüm 3.
- Akduman, G. (2019). Dijital İşe Alım: Dijital Dünya'nın İnsan Kaynakları İşe Alım Fonksiyonuna Etkisinin Kavramsal ve Uygulama Örnekleriyle Değerlendirilmesi. International Journal of Arts and Social Studies, 2(3), 24-44.
- Aksel, İ. (2013). Dijital İşletme, İstanbul: Cinius Yayınları.
- Allahverdi, M. (2006). Elektronik insan kaynakları yönetimi ve Türkiye'deki uygulamalarına yönelik bir araştırma. Yayınlanmamış Yüksek lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.

- Andersen, B. T. (2002). Performance Measurement Explained: 215 Fagerhaug: Designing and Implementing Your State-of-the-Art System, USA, The American Society for Quality.
- Asiltürk, A. (2019). İnsan Kaynakları Yönetiminin Geleceği: İK 4.0 . Journal of Awareness , Cilt: 3, Sayı: Özel Sayı , 527-544 . DOI: 10.26809/joa.2018548665
- Ataay, İ. D. & Acar, A.C. (2015). Ücret Yönetimi, İsmail Durak Ataay, Ahmet Cevat Acar vd., İnsan Kaynakları Yönetimi, içinde, Bölüm 8.
- Bayarçelik, E. B. (2020). Dijital Dönüşümün İnsan Kaynakları Yönetimi Üzerine Etkileri. İstanbul Gelişim Üniversitesi Yayınları, İstanbul.
- Bayuk, M. N., Öz, A. (2017). Nesnelerin İnterneti ve İşletmelerin Pazarlama Faaliyetlerine Etkileri, Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi, 5, 43, Nisan 2017, 41-58.
- Can, A. (2018). Önce Yapay Zekayı Geçmeniz Gerekli. Hürriyet İK, <https://www.hurriyet.com.tr/ik-yeni-ekonomi/once-yapay-zekayi-gecmeniz-gerekli-41007016> (Erişim tarihi 8 Mayıs 2022).
- Cerebro (2018). Yapay Zeka Dokunuşu ile İnsan Kaynakları. <https://medium.com/@cerebro.tech/yapay-zeka-dokunu%C5%9Fu-ile-i%CC%87nsan-kaynaklar%C4%B1-152eebdc23a> (Erişim tarihi 9 Mayıs 2022).
- Davis, K & Werther, W. B. (1993). Human Resource and Personel Management, Mc Graw-Hill, USA.
- Dessler, G. (2011). Human Resource Management, Mc Graw-Hill Co., New York.
- Doğan, A. (2011). Elektronik İnsan Kaynakları Yönetimi ve Fonksiyonları. Journal of Internet Applications and Management, 2(2), 51-80.
- Dulebohn, J. H.; Marler, J. H. (2005). E-Compensation: The Potential to Transform Practice?, The Brave New World of eHR: Human Resources Management in the Digital Age, ed. Hal G. Gueutal, Dianna L. Stone, San Francisco, John Wiley & Sons, Inc.
- Dündar, G. (2015). Kariyer Geliştirme. Gönen Dündar vd., İnsan Kaynakları Yönetimi, içinde, Bölüm 6.
- Ensher, E. A., Nielson, T. R., & Grant-Vallone, E. (2002). Tales from the hiring line: effects of the internet and technology on HR processes. Organizational dynamics, 31(3), 224-244.
- Erdağ, B. Ş. (2016). Eğitimin Dijitalleştirilmesi. Dijital İKY, <https://www.kariyer.net/ik-blog/wp-content/uploads/2016/01/dijitalik-e-book.pdf> (Erişim tarihi 8 Mayıs 2022).
- Ertürk, M. (2018). İnsan Kaynakları Yönetimi, İstanbul: Beta Yayınları.
- Gati, I; Noa S. (2001). Interned-Based Versus Paper-and-Pencil Assessment: Measuring Career DecisionMaking Difficulties, Journal of Career Assessment, C:IX, No:4, ss. 397-416.
- Gomez-Meija, D.B., Balkin D. B. & Cardy, R. L. (2001). Managing Human Resources, 3. Baskı, Princes- Hall, New Jersey.
- Gürbüz, S. (2017). İnsan Kaynakları Yönetimi, İstanbul: Beta Yayınları.

- Güler, E. Ç. (2006). İşletmelerin E İnsan Kaynakları Yönetimi ve E-İşe Alım Süreçlerindeki Gelişmeler. *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 17-23.
- Hmoud, B. ve Laszlo, V. (2019). Will Artificial Intelligence Take Over Human Resources Recruitment And Selection? *Network Intelligence Studies*, 7(13), 21-30.
- Hecklau, F., Galeitzke, M., Flachs S. & Kohl H. (2016). Holistic approach for human resource management in Industry 4.0. *Procedia CIRP*, 54, 1-6. <http://dx.doi.org/10.1016/j.procir.2016.05.001>. Erişim tarihi: 08.05.2022.
- İldiz, S. (2016). Elektronik İnsan Kaynakları Yönetimi İşe Alım Faaliyetleri Kapsamında Kariyer Sitelerinin Kullanımı: Konya Örneği. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Konya: KTO Karatay Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- İraz, R., & Yıldırım, E. (2005). Bilgi yönetimi anlayışının benimsenmesi ve bilgi teknolojileri uygulamalarının insan kaynakları yönetimine etkileri: E-Learning Örneği. *Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi Bildiriler Kitabı*, 4, 15-16.
- Kırılmaz, S. K. (2020). İnsan Kaynakları Yönetiminde Yaşanan Dijital Dönüşüm: İşletmelerin Dijital İKY Uygulamalarının Araştırılması. *Research Journal of Business and Management*, 7(3), 188-200.
- Nisar, T. M. (2002). Organizational Determinants of E- Learning. *Industrial and Commercial Training*, 34(7), 256-262.
- Lengnick-Hall, M. L., & Moritz, S. (2003). The impact of e-HR on the human resource management function. *Journal of labor research*, 24(3), 365-379
- Ngai, E. W., Law, C. C., Chan, S. C., & Wat, F. K. (2008). Importance of the internet to human resource practitioners in Hong Kong. *Personnel Review*.
- Özçelik, A. O. (2015). Eğitim ve Geliştirme, Ayşe Oya Özçelik vd., İnsan Kaynakları Yönetimi içinde, Bölüm 4.
- Phillips, T. N., Isenhour, L. C., & Stone, D. (2008). The potential for privacy violations in electronic human resource practices. *Technology, Outsourcing & Transforming HR*, 193-230.
- Ruel, H. J., Bondarouk, T. V., & Van der Velde, M. (2007). The contribution of e-HRM to HRM effectiveness: Results from a quantitative study in a Dutch Ministry. *Employee relations*, 29 (3), 280-291.
- Sabuncuoğlu, Z. (2018). İnsan Kaynakları Yönetimi, Bursa: Aktüel Yayınları.
- Sadullah, Ö. (2015). İnsan Kaynakları Yönetimine Giriş. Ömer Sadullah vd., İnsan Kaynakları Yönetimi içinde, Bölüm 1.
- Salim, C. (2016). Endüstri Devrimi 4.0, <http://digitalage.com.tr/makale/endustri-devrimi-4-0/> (Erişim Tarihi, 08.05.2022).
- Saruhan, Ş. C. & Yıldız, M.L. (2019). İnsan Kaynakları Yönetimi, İstanbul: Beta Yayınları.
- Sivathanu, B. & Pillai, R. (2018). Smart HR 4.0 – how industry 4.0 is disrupting HR. *Human*

Resource Management International Digest, 26(4), 7-11.

Talentlyft. (2018). HR Tech Trends for 2019. (<https://www.talentlyft.com/en/blog/article/248/hr-tech-trends-for-2019>, erişim tarihi 8 Mayıs 2022).

Yücel, Ç. P. (2018). Elektronik İşe Alım Sürecinde Sosyal Paylaşım Sitelerinin Kullanımı ve Bir Uygulama. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.

Ztuna, B. (2017). Endüstri 4.0 (Dördüncü Sanayi Devrimi ile Çalışma Yaşamının Geleceği). Gece Kitaplığı, Ankara.

İNŞAAT VE FİNANS SEKTÖRÜNÜN ENTEGRASYONU İÇİN YENİLİKÇİ BİR İŞ MODELİ ÖRNEĞİ: MALEZYA İNŞAAT SEKTÖRÜNÜN ULUSLARARASI REKABETÇİLİĞİNİ ETKİLEYEN CAGAMAS KONUT FİNANSMAN MODELİ

Ayaz Yusuf ALTIN¹

Murat KASIMOĞLU²

1. GİRİŞ

Konutlar dayanıklı mallar kategorisinde yer alması ve uzun bir yaşam döngüsü karakterize edilmektedir. İnşaat sektörü, güvenlik, enerji verimliliği ve çevre koruması bakımından sıkı mevzuatla düzenlenen bir sektördür. İnşaat endüstrisinin hükümet ve finans sektörü olmak üzere iki büyük kurumsal destekçisi vardır. Hükümet, yasalar, altyapı, ulusal politikalar ve sektörel teşvikler ile inşaat sektörünü desteklemektedir. Diğer yandan finans sektörü de gayrimenkul şeklinde kaliteli teminat sağlayarak hem finans sermayesi yaratır hem de ekonomide kredi stokunu genişletir (Styhre, 2019: 1). Menkul kıymet sektörünün genişlemesi için, etkin bir iş modeli ile konut edinme ve finans endüstrisi birbirine entegre edilmesi gerekmektedir. Ancak menkul kıymetleştirme finansman sermayesi ve likidite stokunu artırırken, 2008 küresel finansal krizinde olduğu gibi konut finansmanı ile devlet entegrasyonunun gerçekleştirilmesinin istikrarsız ve riskli bir bağlantıya yol açabildiği görülmüştür. Konut edinme ve finans endüstrisi kredi ihracı ile birbiriyle ilişkilendirilebilmektedir. Etkin bir iş modeli geliştirmenin temelinde o sektörün uluslararası rekabetçilik faktörleri ile sektörün değer zinciri arasında ilişki kurmak yer alır. Bu çalışmanın amacı inşaat sektörünün uluslararası rekabetçilik faktörleri ve değer zinciri arasında ilişki kurarak yenilikçi bir iş modeli olan Malezya'daki Cagamas Konut Finansman Modeli örneğini incelemektir. Çalışmada örnek olay inceleme yöntemi kullanılmıştır. Başarılı bir konut finansman modeli ülkedeki konut talebini arttırarak inşaat sektörünün arz yönünün de uzun vadede gelişmesine katkı sunduğu görülmektedir.

Cagamas Modeli Malezya'da finansal sistemin gelişiminde hızlandırıcı etkide bulunmaktadır. Cagamas pek çok yükselen piyasa için rol model ve referans kaynağı haline gelmiştir. Özellikle İslami finans yöntemlerine öncülük etmektedir. İkincil ipotek piyasasının istikrarlı geliştirilmesini, özel borçlanma piyasasının geliştirilmesini, yabancı para birimi üzerine tahvil ve Sukuk programları oluşturulmasını sağlamaktadır. Cagamas tahvil veya Sukuk ihraç ederek finansal olan ve olmayan kurumlardan satın aldığı ipotek kredilerinin finansmanını sağlamaktadır. Konut kredisi veren finansal kuruluşların rekabetçi maliyetlerle likiditesini sağlamak konut finansmanının da uygun maliyetlerle finanse edilmesini sağladığı gibi konut

¹ Dr. Öğr. Üyesi, Iğdır Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme, ayusuf.altin@igdir.edu.tr, ORCID: 0000-0001-5237-2939.

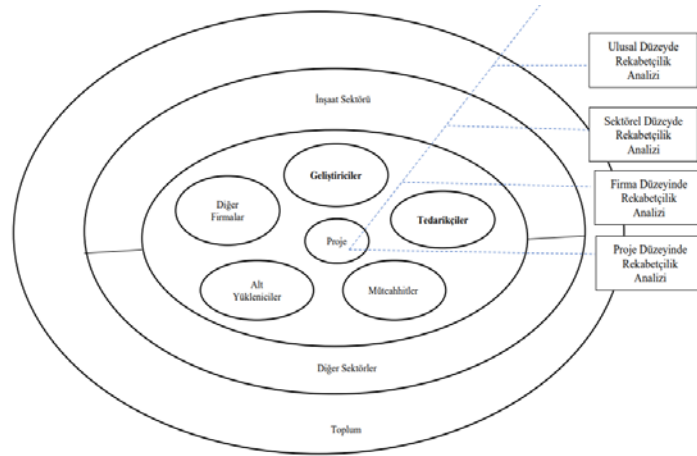
² Prof. Dr., İstanbul Ticaret Üniversitesi, İşletme Fakültesi, İşletme, mkasimoglu.ticaret.edu.tr, ORCID: 0000-0002-7407-5991.

sahipliğini de artırmıştır. Analiz sonucu Cagamas iş modelinin uygulanmasının konuta erişimin kolaylaşmasına, konut sahipliğinin artırılmasına ve maliyetlerin düşürülmesine, finansal sektörün istikrarının geliştirilmesine ve desteklenmesine, sermaye piyasasının geliştirilmesine ve İslami Finansal Sektörün geliştirilmesine katkı sunduğu görülmektedir. Sonuç olarak Cagamas Modelinin kritik başarı faktörleri ve modelin strateji haritasındaki perspektifleri arasındaki neden-sonuç ilişkileri incelediğinde inşaat sektöründe üretim artışı sağlayacağı ve konut fiyat dengesizliğinin giderilmesinde etkili olduğu görülmüştür.

2. MALEZYA İNŞAAT SEKTÖRÜ

İnşaat sektörünün ekosistemi mikro perspektiften makro perspektife doğru proje tabanlı iş yapan çevre, müteahhit firmalar, tedarikçiler, geliştiriciler ve bunların birbirleri ile olan ilişkilerinden, sektörel düzeyde inşaat sektörünün diğer sektörler ile bağlantılarından ve ulusal düzeyde ise hükümet ve toplum ile ilişkilerinden oluşmaktadır (Flanagan vd., 2007: 991).

Şekil 1. İnşaat Sektörünün Ekosistemi



Kaynak: Flanagan vd., 2007: 991

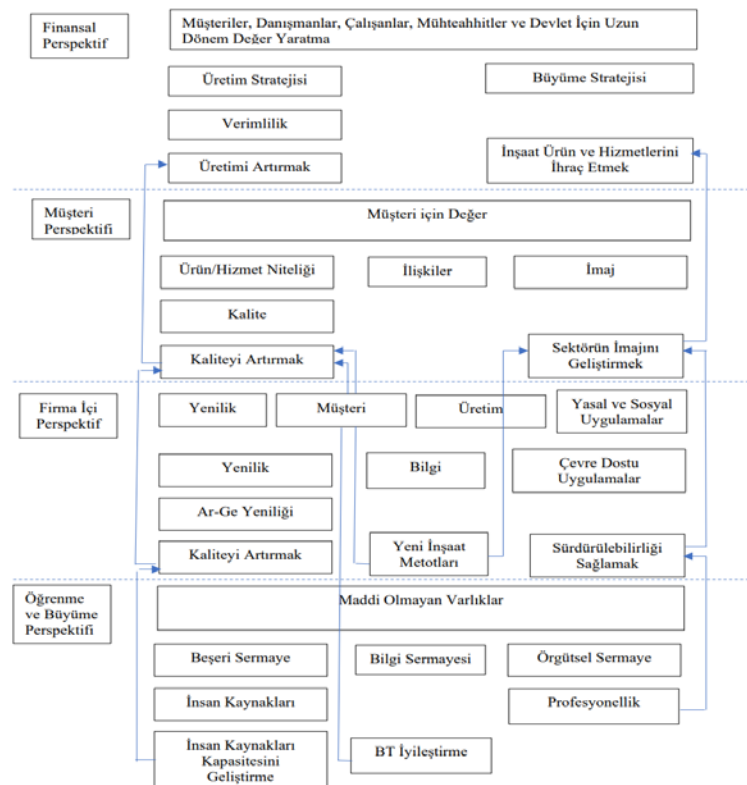
Malezya bağımsızlığının ilk günlerinde inşaat sektörünün önemini fark etmiş ve bu sektörü geliştirmeye başlamıştır. 1990'lardan bu yana Malezya inşaat sektörü modernize edilerek ileri tekniklerle büyük altyapı ve konut projeleri gerçekleştirmeye başlanmıştır. Malezya konut inşaat sektöründe özel sektörün hâkim olduğu bir yapı göstermektedir. Hükümetin ise inşaat sektörünün gelişebilmesi için tasarım ve teknolojik yeniliklerin, çevresel performansların yanı sıra maliyet, zaman ve kalite açısından en iyi uygulamaların geliştirilmesinde önemli bir rolü bulunmaktadır (Khan vd., 2014: 507-509).

Malezya inşaat sektörü yüksek maliyetler, insan kaynakları, inşaatlardaki gecikmeler ve iş verimliliği açısından uluslararası rekabetçilik açısından hala istenen etkinliğe kavuşamamıştır. Konut talebinin artması ile birlikte inşaat sektöründe zaman, maliyet, enerji ve malzeme israfının önlenmesine yönelik müteahhitler kaynak azaltma, kaynak ayırma, geri dönüşüme gereken önemi vermediği görülmektedir. Sürdürülebilirliği teşvik etmede bina bilgi modellemesi gibi yeni teknolojiler hızlı bir şekilde benimsenip yaygınlaştırılamamaktadır. İnşaat yapımının finansmanında peşin maliyetleri karşılayacak kredi kaynaklar yetersiz kalmaktadır. Maliyetlerin yüksekliği fiyatları da yükselttiği için konut taleplerini olumsuz

yönde etkilemektedir. Dolayısıyla tedarikçilere olan ödemelerdeki gecikmelerden kaynaklanan malzeme sağlayamama, inşaatların yapımındaki gecikmeler, teknoloji eksikliği, kurallar ve düzenlemeler, iş sağlığı ve güvenlik konusundaki zafiyetler, kalitesiz malzeme kullanımı, işgücünün verimsizliği, inşaat saha yönetiminin yetersizliği, sürdürülemez tasarım ve inşaat süreçleri yatırım risklerini yükseltmektedir. Ayrıca inşaat çizimlerine ilişkin teknik sorunlar projelerin gecikmesine neden olmaktadır. Bu sorunlar inşaat sektöründe verimsizliğe yol açmaktadır. Sonuç olarak bu sorunlar çözülmemişse özel sektör yatırımları da azalacağı öngörülebilir. Malezya inşaat sektörü verimlilik ve sürdürülebilirliği için yalın inşaat yöntemi gibi modern yöntemleri takip etmelidir (Dehdasht, 2022: 169-176).

Malezya inşaat sektörü uluslararası rekabetçilik gücü elde etmek için 1994 yılında kurulan CIDB kurumu tarafından düzenlenmekte ve yönlendirilmektedir. Kuruluş inşaat sektöründe yenilikçiliği artırmak, etkili ve verimli bilgi yönetimi ve proje yönetimi için yapı bilgi modelleme sistemini geliştirilmesini sağlamıştır. 2012 yılında inşaat sektörünü düzenleyen CIDB yasası 520 revize edilerek inşaat işçileri kayıt altına alınmıştır. Şantiye denetçilerine ve yüklenicilere akreditasyon ve yeterlilik sertifikasyonu ve sektörde sanayileşmiş inşaat sistemi uygulanması zorunluluğu getirilmiştir. İş sağlığı ve güvenliği ihlallerine yönelik ağır ceza ve yatırımlar getirilmiştir. Bu sayede sektörün gelişimine yönelik kalite iyileştirilmiş ve verimlilik artışı sağlanmaya başlanmıştır. 2006-2015 İnşaat sektörü Master Planında sektörün 2015 hedefleri işçi verimliliğini %20 artırmak, proje sürelerini %20 azaltmak ve projelerin %80’den fazlasının gerekli kalite kriterlerini sağlaması hedeflenmiştir (Chan ve Abdulaziz, 2020:225-235).

Şekil 2. Vizyon 2020 Malezya İnşaat Sektörünün Rekabetçilik Başarı Faktörleri



Kaynak: Chan, 2009: 1235

2016-2020 inşaat sektörü master planı döneminde beklenen performansın gösterilemediği ve daha büyük rekabet güçleri ile karşı karşıya kalan yerel şirketlerin yurt içi rekabet güçlerini kaybettiğini göstermektedir. Bu dönemde yeni bir sanayi dönüşüm programı ile inşaat sektörü kalite, güvenlik ve profesyonellik, çevresel sürdürülebilirlik, üretkenlik ve uluslararasılaşma olmak üzere 4 ana hedefe odaklanmıştır. Yine de Malezya inşaat projelerinde zaman ve maliyet hedefi ve kalite için; şirketlerde karlılık, ciro, sermaye getirisi ve sektörde güvenlik, büyüme, işgücü verimliliği, yenilik, eğitim, inşaat talebi için resmi bir performans ölçüm çerçevesi çizilememiştir (Chan ve Abdulaziz, 2020:225-235).

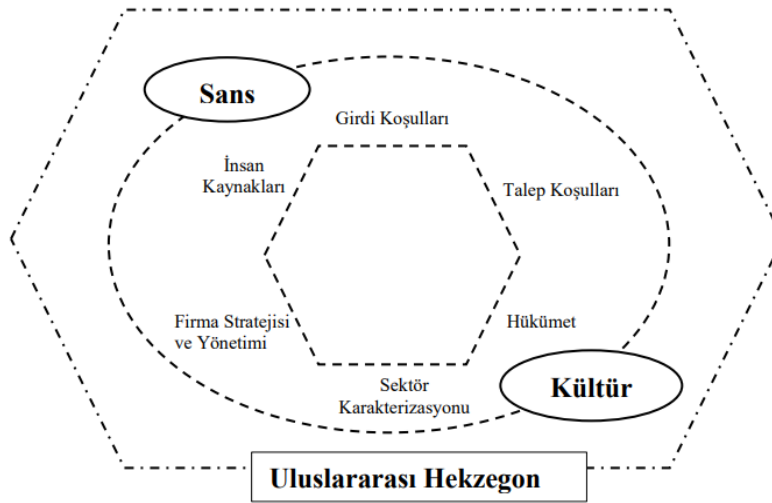
1990'lı yılların başında Vizyon 2020'nin hazırlanmasının hemen sonra imalat ve tarımdan sonra ülke ekonomisine en fazla katkı sunan sektör haline gelmiştir. Vizyon 2020 kapsamında Malezya inşaat sektöründe Petronas İkiz Kuleleri; Kaula Lumpur Uluslararası Havaalanı, Kuzey Güney Otoyolu; Maju Ekspres Yolu, Penang Köprüsü; Stromwater Yönetimi ve Karayolu Tünelleri, Milletler Topluluğu Oyunları Köyü; Köşk ve Bangsar Apartmanı, Price Court Tıp Merkezi ve diğer bazı projeler geliştirilmiştir. Vizyon 2020, özellikle yabancı oyuncuların varlığı ile Malezya'da inşaat sektörünün gelişmesi için ortam yaratmıştır. Kritik başarı faktörleri ve strateji haritasındaki dört perspektif arasındaki neden-sonuç ilişkileri incelediğinde Malezya'daki inşaat sektöründe çalışanların yeteneklerini geliştirdiklerinde, daha fazla yeniliğe ve daha iyi inşa kalitesine sahip olunacağı ve sonuç olarak sektörde üretkenlik artışları gerçekleşeceği görülebilmektedir. Uygulanan Master planları Malezya'daki inşaat sektörünün yurtdışı faaliyetlerini genişletmesini ve performansını arttırmasını sağlamıştır (Khan vd., 2014: 3).

Malezya'da yabancı işgücü ithalatı, işgücü beceri geliştirme programları, nitelikli işgücü açığının kapatılmasına yardımcı olmaktadır (Samad vd., 2017 :48-49). Malezya inşaat sektöründeki işgücünün dışa bağımlı olması pandemi döneminde inşaat sektörünü oldukça yavaşlatmış ve inşaat maliyetlerini artmasına neden olmuştur. Pandeminin küresel tedarik zincirini bozması, malzeme maliyetlerinde dolayısıyla inşaat maliyetlerinde artışa neden olmuştur. Malezya'da Aralık 2022 tarihinde inşaat malzemeleri birim fiyat endeksinde küresel piyasalardaki dalgalanmalara paralel olarak yıllık bazda yüzde 1,8 ile 11,8 arasında değişen artışlar kaydedilmiştir (Plus PM Consultant, 2023).

2.1. Malezya İnşaat Sektörünün Rekabetçilik Faktörleri

İnşaat sektörünün uluslararası rekabet gücünün göstergelerini talep koşulları, iç pazarın büyüklüğü ve yapısı, müşterilerin ihtiyaçları ve tedarik uygulamaları oluşturmaktadır. İnşaat sektörü, malzeme tedarikçileri, tasarımcılar, mühendisler, danışmanlar, yükleniciler ve gayrimenkul sektörü ile yakından ilişkilidir. Sektörün belirlemiş olduğu hedefler ve stratejiler, karar alma mekanizmaları, arz, finansal ve pazarlama uygulamaları, organizasyon yapısı, iletişim, Ar-Ge ve üretim süreçleri de inşaat sektörünün uluslararası rekabet gücünün göstergeleri arasında yer almaktadır. Endüstrinin özellikleri sektördeki oyuncuların yarattığı yoğunluk, meslek derneklerinin faaliyetleri, ticaret derinliği, rekabet adaleti ve paydaşların entegrasyonu ve iş birliği ile şekillenmektedir. Hükümetin faaliyetleri, sadece iş ortamını şekillendirmek ve piyasa düzenlemelerini belirlemek için başlıca bir etkidir. Aynı zamanda inşaat sektörünün en büyük müşterisi olarak hükümet piyasaya doğrudan müdahalede bulunabilen bir uluslararası rekabetçiliğin iç göstergesidir (Ericsson vd., 2008: 198-199).

Şekil 3. İnşaat Sektörünün Rekabetçilik Faktörleri



Kaynak: Ericsson vd., 2008: 199

Siyasi istikrarsızlık veya uluslararası pazarlara yakınlık riski de şans unsuru olarak uluslararası rekabette dışsal bir gösterge olarak değerlendirilebilir. Bunun yanında uluslararası rekabetçilik modelinin dışsal bir faktörü olarak yöneticilerin tutumu, inovasyonu, iş ahlakı ve işveren-çalışan ilişkilerinin doğasına yönelik işgücünü kapsamaktadır (Ericsson vd., 2008: 198-199).

Orozco vd. (2011: 96-97) inşaat sektörünün rekabetçilik faktörlerini stratejik yönetim, proje yönetimi, insan kaynakları yönetimi ve örgüt kültürü, yenilik, Ar-Ge ve teknik faktörler, finansal kapasite, kurumsal ve iş ilişkileri ve çevresel faktörler başlıkları altında toplamıştır. İnşaat sektörünün uluslararası rekabetçilik faktörleri sektördeki paydaşların ihtiyaçlarına göre de değişmektedir (Ericsson vd., 2008: 195).

Tablo 1. İnşaat Sektöründe Yer Alan Faklı Paydaşların İhtiyaçlarına Göre Değişen Rekabetçilik Faktörleri

	Hissedarlar	Çalışanlar	Müşteriler	Toplum
Rekabetçilik Faktörleri	Karlılık	Sağlık ve Güvenlik	Zaman ve Maliyetlerin Tahmin Edilebilirliği	Çevresel Duyarlılık
	Büyüme	Ücret Düzeyi	Ürün Kalitesi	İş Etiği
	Verimlilik	Çalışma Saatleri	Yaşam Pahalılığı	Kurumsal Sosyal Sorumluluk
	Hisse ve Varlık Oranı	Sendika Gücü	Hizmet	Dahil Olma

Kaynak: Ericsson vd., 2008: 195

İnşaat sektörünün en önemli müşterisi toplumdur ve inşaat sektörü ülke ekonomilerinin itici güçlerinden birisidir. Şehir planlamasının bir parçası olarak inşaat sektörü kullanışlı, güvenli ve uygun maliyetli binalar yapılarak fiziksel çevre ve halkın sosyal refahı üzerinde uzun vadeli bir etkiye sahiptir (Ericsson vd., 2008: 195).

2.2. İnşaat Sektörünün Değer Zinciri

Binaların inşaatı ve inşaat konusunda uzmanlaşmış faaliyetler inşaat sektörünün ana çekirdek faaliyetlerini içerir. İnşaat sektörünün çekirdek faaliyetleri ekonomik faaliyetlerin

istatistiksel sınıflandırmasında (NACE) tanımlandığı gibidir. 2008 yılında sektörün faaliyetlerinin NACE Kodları revize edilmiştir (Squicciarini ve Asikainen, 2011: 678).

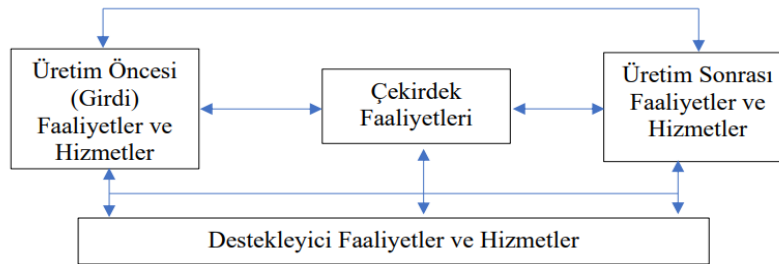
Tablo 2. İnşaat Sektörü Faaliyetlerinin Tanımları

NACE 1 Tanımları	NACE 2 Rev Tanımları
45 İnşaat	41 Binaların inşaatı 41.1 İnşaat projeleri geliştirmek
45.1 İnşaat site hazırlığı	41.2 Konut veya konut dışı binaların inşaatı 42 İnşaat Mühendisliği
45.2 İnşaatın tamamının veya bir kısmının inşası, inşaat mühendisliği	42.1 Yolların ve demiryollarının inşası 42.2 Yardımcı projelerin inşası
45.3 Bina tesisatı	42.9 Diğer inşaat mühendisliği projelerinin inşaatı 43 Özelleşmiş inşaat firması
45.4 Binanın tamamlanması	43.1 Yıkım ve site hazırlığı 43.2 Elektrik tesisatı, sıhhi tesisat ve diğer inşaat tesisatı faaliyetleri
45.5 Operatör ile inşaat veya yıkım ekipmanının kiralınması	43.3 Binaların tamamlanması ve bitirilmesi 43.9 Diğer özelleşmiş inşaat faaliyetleri

Kaynak: Squicciarini ve Asikainen, 2011: 678

İnşaat ürünlerinin imalatı, mimari ve mühendislik hizmetleri de sektörün çekirdek faaliyetlerine bağlıdır. İnşaat sektörünün çekirdek faaliyetleri içinde yer almayan sınıflar aramalı ve hizmet tedariki gibi üretim öncesi faaliyet ve hizmetleri; bakım ve yönetim hizmetleri gibi üretim sonrası faaliyet ve hizmetleri ve destekleyici faaliyetlerini kapsamaktadır. İnşaat sektörünün bileşimi, yapısı, katma değeri, becerisi ve Ar-Ge girdisi ve çıktısı daha geniş bir şekilde ele alındığında sektör tanımı önemli ölçüde değişmektedir (Squicciarini ve Asikainen, 2011: 688).

Şekil 4. İnşaat Sektörünün Değer Zinciri



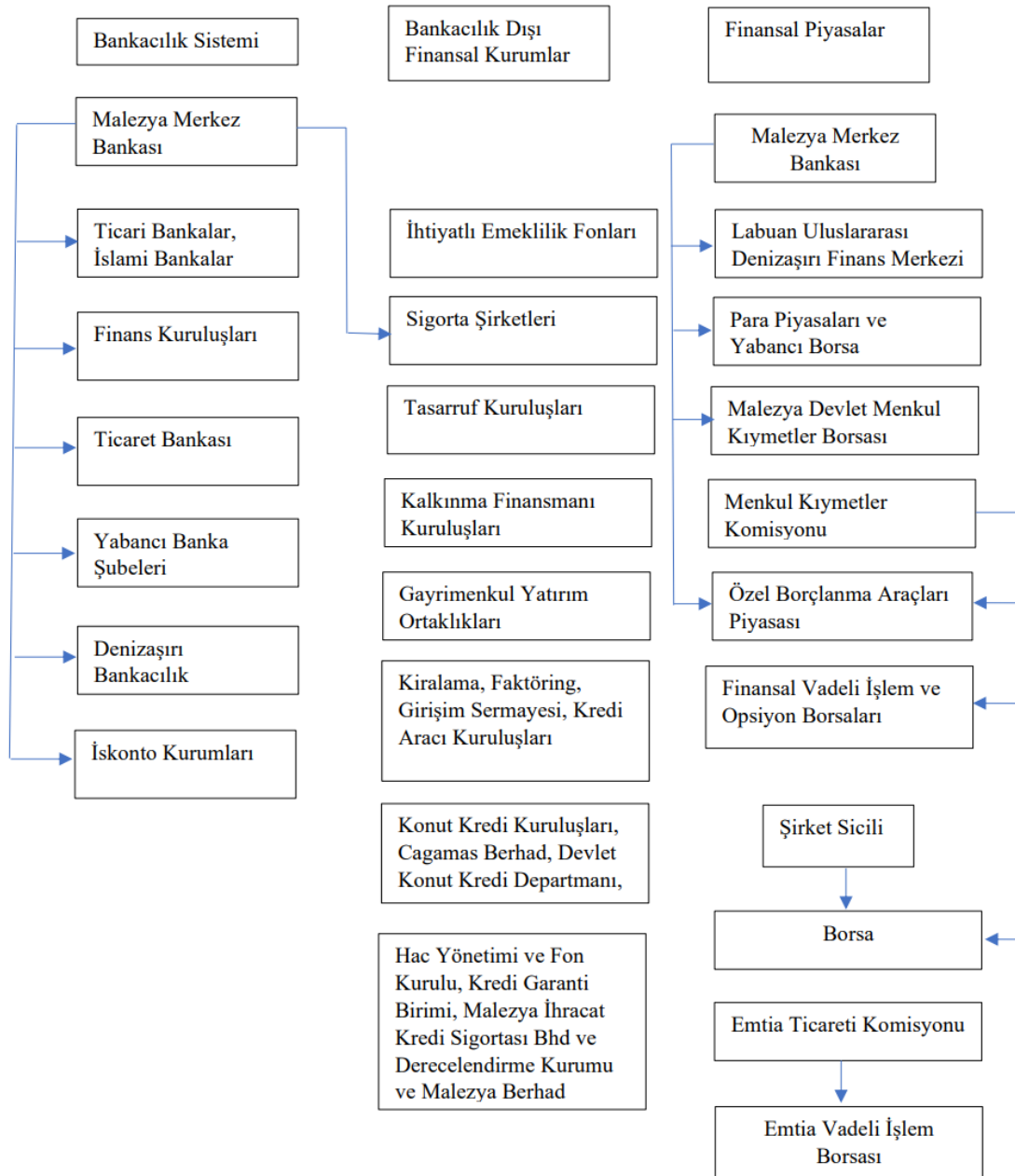
Kaynak: Squicciarini ve Asikainen, 2011: 679

İnşaat sektörünün üretim öncesi faaliyetlerini inşaata girdi sağlayan beton, çimento ve alçı, tuğla, fayans vb. yapı malzemeleri imalatı oluşturmaktadır. İnşaat sektörü üretim öncesinde mimarlık ve mühendislik hizmetleri ve bina tasarımı vb. hizmetler ile de ilgilidir. Üretim sonrası faaliyetlerini ise bina bakımı, emlakçılık faaliyetleri ve tesis yönetimi vb. hizmetler oluşturmaktadır. Toptan inşaat malzemeleri satışı, makine ve ekipman kiralama, atık ve hurda geri dönüşümü vb. destek faaliyetleri ve hizmetlerini oluşturmaktadır. İnşaat sektörü, dinamik doğası nedeniyle ekonominin diğer sektörleri ile ileri ve geri bağlantılarını genişletebilmektedir (Squicciarini ve Asikainen, 2011: 690).

3. İNŞAAT SEKTÖRÜ VE FİNANSAL SEKTÖRÜN BAĞLARI

İnşaat sektörü sadece finans endüstrisi ile yakından ilişkili bir sektör olarak görülmemelidir. Konut arzı ve kredi arzı teşviki ile siyasi hedefler ve devlet politikaları doğrultusunda topluma da fayda sağlamaktadır. İnşaat sektörü konut inşa eden inşaat şirketlerini hem de inşaat ve finansı entegre eden Gayrimenkul Yatırım ortaklıkları gibi hibrid şirketleri içerir. Bu GYO'lar risk ve kar arasındaki optimum oranı belirleyen risk yönetimi modellerine dayanır (Styhre, 2019: 1). Cagamas Konut finansman sistemi ise konut talebine dayalı olan bir sistemdir.

Şekil 5. Malezya Finans Sistemi



Kaynak: Singh, 1997: 16

4. METOD VE ANALİZ

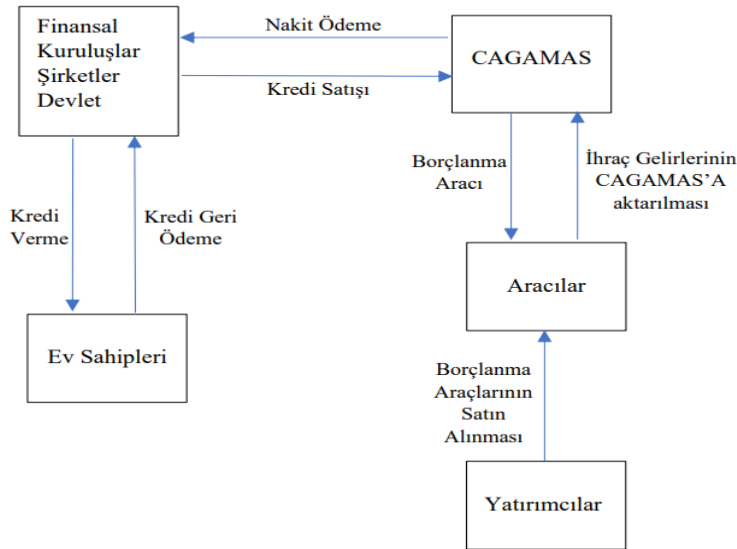
Cagamas modeli *Dünya Bankası* tarafından en başarılı modellerden biri olarak kabul edilmiştir. Cagamas tarafından ihraç edilen tahviller ve sukuklar *Malezya Rating Şirketi* tarafından en yüksek derecelendirme notu olan AAA ile derecelendirilmiş ve güçlü derecelendirme notu seviyesi teyit edilmiştir (Leong, 2013: 25). Bu çalışmanın amacı gelişmekte olan ülkelerde inşaat sektörünün finans sektörüne entegrasyonu için talep yönlü yenilikçi bir iş modeli örneği olarak Cagamas konut finansman modeli incelemektir. Bu amaçla nitel bir araştırma yöntemi olarak tekli örnek olay analizi tasarımı kullanılmıştır.

4.1.Cagamas Konut Finansman Modeli

Cagamas Bhd 1986'da ABD modelinde Fannie Mae ve Freddie Mec'e dayalı ulusal ipotek finansman şirketi veya konut kredisi menkulleştirmesinde önemli bir finansal aracı kurum olarak kurulmuştur (Bakri vd., 2014: 501-502). Cagamas'ın kurulma amacı, ulusal konut sahipliği politikasını desteklemek için konut sektörüne istikrarlı bir fon akışını garanti etmek, ikincil ipotek piyasasını geliştirmek, konut kredilerinin menkulleştirilmesi ile uzun vadeli değişken faizli konut kredisi faaliyetlerini finanse etmek için uzun vadeli sabit faizli fon sağlamak ve bankacılık sisteminin likiditesini ve varlık kalitesini iyileştirmektir (Singh, 1997: 39, Sriram, 1999: 391). Böylece finansal kuruluşlar sundukları kredilere daha düşük maliyetle fon sağlayabilir hale gelmişlerdir. Aynı zamanda ipotek kredileri ile fon kaynağı arasındaki vade eşitsizliğini en aza indiren bir sistem oluşturulmuştur. Cagamas ile borç alanlar da kredilerini geri ödemek için 20-30 yıl beklemelerine gerek kalmamaktadır. Varlık menkul kıymetleştirme tekniği ile Cagamas, kredi verenlere düşük maliyetli finansman ve yatırımcılara yüksek getirili İslami tahviller sağlamaktadır (Bakri vd., 2011: 2-6). Kısacası, Cagamas fonların piyasa maliyeti arttığında bankaların sabit faizli bir enstrüman satabilmesine ve böylece fonun daha yüksek piyasa maliyetiyle tutarlı bir RoR'ye sahip başka bir enstrümanla değiştirilebilmesine olanak sağlayan bir araç sağlamaktadır (Archer ve Abdel Kerim, 2019: 207-208).

Hükümet, yeni ihraç edilen özel tahvilleri derecelendirecek kredi derecelendirme kuruluşları kurarak ve piyasanın düzenli bir şekilde gelişmesini sağlayacak düzenlemeler yaparak Cagamas Konut Finansman Sistemine destek vermektedir (Singh, 1997: 223). Her ne kadar Amerikan ipotek modeli üzerine kurulmuş olsa da 2008 yılında yüksek faizli ipotek krizi sırasında Cagamas'ın performans açısından başarılı olduğu görülmüştür (Bakri vd., 2014: 501-502). Asya krizinden sonra, diğer kuruluşlar faiz oranlarının yükselmesi nedeniyle borçlanma aracı ihtiyaçlarını azaltırken, Cagamas, düzenli olarak menkul kıymet ihracını sürdürmüştür (Baker, 2009: 136). Cagamas'ın iş modeli Malezya'da özel sektör borçlanma araçlarının gelişmesine de öncülük etmiştir (Ercan, 2009: 78-79).

Şekil 6. Cagamas Konut Finansman Modeli



Kaynak: Baker, 2009: 79

Cagamas finansal kuruluşlardan, şirketlerden ve devletten satın aldığı kredileri, orta ve uzun vadeli teminatsız tahvilleri ve kısa vadeli iskonto senetleri ihraç ederek finanse etmektedir. Cagamas'ın hissedarları BNM ve ticari bankalardır (Sriram, 1999 :311). Cagamas iş modelinde finansal kuruluşlar, şirketler ya da devlet tarafından ev sahiplerine kredi kullanırılmaktadır. Ev sahiplerine kullandırılan krediler krediyi kullandıran kurum tarafından Cagamas'a satılmaktadır. Cagamas tarafından bu kredilere istinaden borçlanma aracı ihraç edilmekte ve ihraç edilen bu borçlanma araçları aracı kurumlar aracılığı ile yatırımcılara satılmaktadır. Yatırımcılar arasında finansal kurumlar, sigorta şirketleri, emeklilik fonları, yerleşik olmayan şirketler ve sabit veya ayarlanabilir faiz oranıyla gelir elde etmek için kısa ve orta vadeli tahvillere yatırım yapmakla ilgilenen diğer kişiler yer alır (Baker, 2009: 79). Cagamas'ın kredi veren kuruluşlara sunduğu iki farklı ürün grubu bulunmaktadır. İlk grupta, kredi veren kuruluşlar verdikleri kredileri ABD Fannie Mae modeline benzer şekilde Cagamas'a satıp elde ettikleri fonu bütünüyle bilançolarından çıkartabilmektedir. İkinci grupta, kredi veren kuruluşlar ABD Federal Konut Kredisi Bankalarına benzer şekilde verdikleri kredilerin riskini taşımaya devam edip fonlama amacıyla Cagamas'tan borç alabilmektedirler. Bunların dışında, Cagamas'ın İslami Bankacılık Kuruluşlarının verdiği konut kredilerine finansman sağlamaya yönelik ürünleri de mevcuttur (Dönmez, 2008: 20-21).

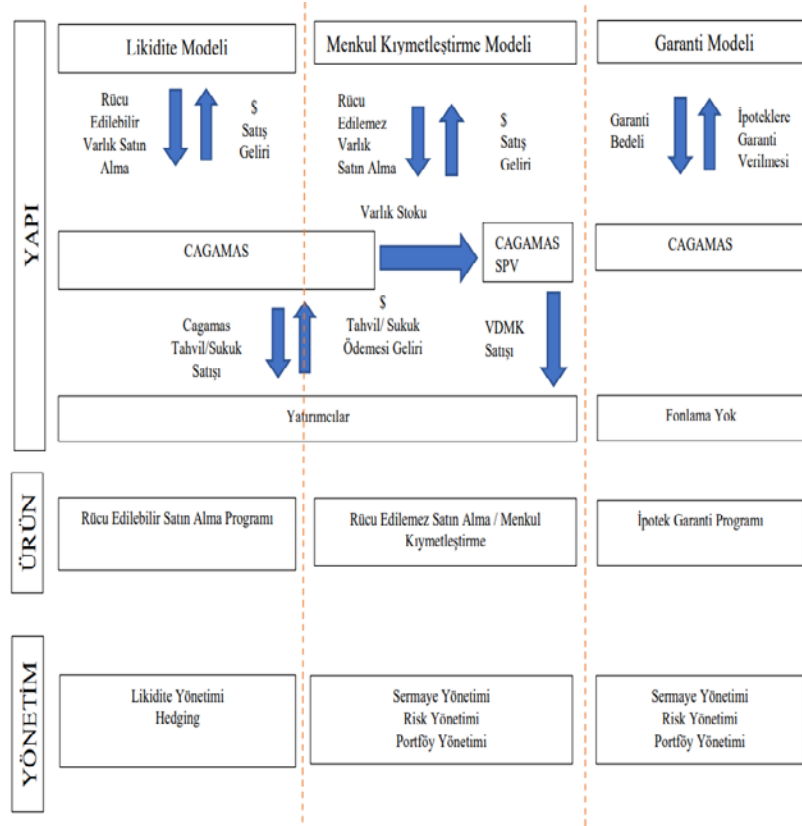
Finansal kuruluşların sattıkları konut kredilerini daha sonraki bir tarihte geri alma opsiyonu, konut kredilerinin önemli bir kısmının BNM tarafından uygulanan tavan faiz oranına tabi olması ve kredi satan finansal kurumların Cagamas'tan elde ettikleri fonlar için yasal rezerv ve likidite zorunluluklarından muaf olması bu sistemi teşvik etmektedir. Bu özellikleri ile sistem konut sektörünün gelişmesini sağlamaktadır (Archer ve Abdel Kerim, 2019: 207-208).

4.2. Cagamas İş Modeli

Warnock ve Warnock (2008: 6) Malezya'nın gelişmekte olan Asya ülkelerinde önde gelen konut finansmanı sistemine sahip olduğunu göstermektedir. Malezya inşaat sektörünün

talep yönünü ifade eden Cagamas konut finansman modeli, arz tarafında, borç veren kurumların fonlara erişebilmesi için ekonomi içindeki fonları harekete geçirmektedir.

Şekil 7. Cagamas İş Modeli



Kaynak: Leong, 2013: 24

Cagamas iş modelinin konut sahipliğinin ve maliyetlerin düşürülmesinin desteklenmesi, konut sahipliğinin, konuta erişimin ve maliyetlerin desteklenmesi, finansal sektörün istikrarının geliştirilmesi ve desteklenmesi, sermaye piyasasının geliştirilmesi ve İslami finansal sektörün geliştirilmesi olmak üzere beş temel işlevi bulunmaktadır (Leong, 2013: 11).

5. SONUÇ

Pandemiden sonra küresel inşaat sektörü işgücü eksikliği, inşaat maliyetlerindeki artış ve tüketici harcama davranışlarındaki değişiklikler, katı inşaat sektörü düzenlemeleri gibi sorunlar ile karşı karşıyadır. Malezya'daki temel konut sorunu büyük ölçüde uygun fiyatlı konut arz ve talebi arasındaki uyumsuzlukla ilgilidir. Sistemin arz yönü esas olarak maliyetleri, teknik standardizasyon, işgücü verimliliği ve mevzuatla ilgili konuları kapsamaktadır. Malezya'nın güçlü talep yönlü sistemi konut inşaat sektörünün büyümesine katkı sağlamaktadır. Malezya'da Malezya inşaat sektöründe teknolojinin benimsenmesinin artırılması, inşaat yöntemlerinin modernizasyonu ve düşük vasıflı işgücüne olan bağımlılığın azaltılması, inşaat sektörünün uluslararası inşaat standartlarına uyumlaştırılması, uygun maliyetli konut geliştirme tedbirleri, inşaatla ilgili iş prosedürlerinin kolaylaştırılması yoluyla üretkenliği artıran maliyet etkin arz yönlü girişimler artırılmalıdır. İnşaat sektöründeki katı konut geliştirme düzenlemeleri konut arzını kolaylaştırıcı hale getirilmelidir.

KAYNAKÇA

- Archer, S. & Abdel Karim, R. A. (2019). When benchmark rates change: The case of Islamic banks. *Journal of Financial Regulation and Compliance*, 27(2), 197-214
- Baker, Y. E. (2009). Alternatif bir konut finansman tekniği olarak mortgage'in Türkiye'de uygulanabilirliği. yüksek lisans tezi, Marmara Üniversitesi Bankacılık ve Sigortacılık Enstitüsü, İstanbul.
- Bakri, M. H., Ali, R. & Ismail, S. (2014). Developing primary market spread and measuring financial performance of staff housing government loans. 1st AAGBS International Conference on Business Management 2014 (AiCoBM 2014). Penang, Malaysia, 501-511.
- Chan, T. K. (2009). Measuring performance of the Malaysian construction industry. *Construction Management and Economics*, 27(12), 1231-1244
- Chan, T. K. & Abdul-Aziz, A. R. (2020). Construction industry development in Malaysia. (Eds. P. D. Rwelamila & A. R. Abdul-Aziz). *Improving the Performance of Construction Industries for Developing Countries Programmes, Initiatives, Achievements and Challenges*, London: Routledge, 222-239.
- Dehdasht, G., Katam, B., Ferwati, M. S., Abidin, N. Z. & Oyedeji, O. M. (2022). Trends of construction industry in Malaysia and its emerging challenges. *Journal of Financial Management of Property and Construction*, 27(2), 161-178
- Dönmez, İ. (2008). Konut finansmanında ipoteğe dayalı ve ipotek teminatlı menkul kıymetler ve Türkiye uygulaması. yüksek lisans tezi, Başkent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Ercan, A. (2009). Mortgage uygulaması ve krizin nedenleri-etkilerinin değerlendirilmesi. yüksek lisans tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Ericsson, S., Henricsson, P. & Jewell, C. (2008). Understanding construction industry competitiveness: The introduction of the Hexagon framework. 11th Joint CIB International Symposium Combining Forces - Advancing Facilities Management and Construction through Innovation, 13 - 16 June, Finland, 188-202
- Flanagan, R., Lu, W., Shen, L. & Jewell, C. (2007). Competitiveness in construction: A critical review of research. *Construction Management and Economics*, 25(9), 989-1000
- Khan, R. A., Liew, M. S. & Ghazali, Z. B. (2014). Malaysian Construction Sector and Malaysia Vision 2020: Developed Nation Status. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 109(1), 507 – 513
- Leong, C. C. (2013). Funding housing: Development of secondary mortgage facility in Malaysia. NHB-ABUHF International Conference, Cagamas Berhad, 5-7 June, Vienna, 1-33
- Orozco, F., Serpell, A. & Molenaar, K. (2011). Competitiveness factors and indexes for construction companies: Findings of Chile. *Revista de la Construcción*, 10(1), 91-107

- Plus PM Consultant. (2023). How's Malaysia Construction Industry in Year 2022 and Expectation in Year 2023. available in plus-pm.com (07.10.2023)
- Samad, D., Zainon, N., Rahim, F. A. M. & Lou, E. (2017). Malaysian affordability housing policies revisited. *Open House International*, 42(1), 44-51
- Singh, S. (1997). Financial deregulation, interest rates and the banking industry: The case of Malaysia. doctor of philosophy thesis, Faculty of the Graduate School of Vanderbilt University, Nashville, Tennessee
- Squicciarini, M. & Asikainen, A. L. (2011). A value chain statistical definition of construction and the performance of the sector. *Construction Management and Economics*, 29(7), 671-693
- Sriram, S. S. (1999). Demand for M2 in Malaysia. doctor of philosophy thesis, The George Washington University The Faculty of Columbian School of Arts and Sciences, Washington D. C.
- Styhre, A. (2019). Close entanglements: aligning the construction and finance industries. *Construction Management and Economics*, 37(3), 169-178,
- Warnock, V. C. & Warnock, F. E. (2008). Markets and housing finance. *Journal of Housing Economics*, 17(3), 239–251.

BÜYÜK VERİ ANALİTİĞİ YÖNETSEL KABİLİYETLERİNİN OPERASYONEL PERFORMANS ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE BÜYÜK VERİ ANALİTİĞİ-STRATEJİ UYUMUNUN ARACILIK ETKİSİ¹

Tuğba KARABOĞA²

1. GİRİŞ

Dijital teknolojilerin yaygınlaşması ve işletmelerin dijital dönüşüm faaliyetlerinin hız kazanmasıyla birlikte işletmelere birçok farklı kanaldan yoğun veri akışı olmaya başlamıştır. Nesnelerin interneti teknolojisi, sensörler ve bulut teknolojisi işletmelerin büyük veriye erişimini ve veriyi depolamayı kolaylaştırırken gelişen yapay zeka teknolojileri de veriyi işlemede ön plana çıkmaya başlamıştır. Bu süreç içinde yönetim alanında da dijital dönüşümün etkileri giderek hissedilir olmaya başlamış ve uçtan uca entegre edilen iş süreçlerinde büyük veri analitiğine dayalı yeni yönetsel kabiliyetlere ihtiyaç artmaya başlamıştır.

İşletmelerin en değerli kaynağı haline gelen “büyük veri”, kavram olarak gündelik hayatta kullandığımız veri tabanı sistemlerinin işlem kapasitesinin çok üstündeki veri setlerini ifade etmektedir (Dumbill, 2013: 75). Büyük veri setlerine nasıl ulaşılabileceği, verinin nasıl işleneceği ve bu veriden işletmelere değer katan yeni bilgilerin nasıl elde edileceği şirketlerin önemli gündemlerinden biri haline gelmiştir (McAfee vd., 2012: 4). Büyük veri analitiği (BVA) bu bağlamda işletmelere çok büyük hacme sahip ham verileri işleyerek anında anlamlı bilgiye dönüştürme konusunda yardımcı olur ve işletmelerin karar verme hızını ve kapasitesini artırır (Li vd., 2022). Hızlı karar alma ve hızlı müdahale etmeye yönelik bu analitik yönetim şekli, işletmelerin performansını, rekabetçiliğini, üretkenliğini ve yenilikçiliğini güçlendirerek işletmelere yeni yönetsel yaklaşımlar, yeni çalışma alışkanlıkları ve yeni iş yapış yöntemleri geliştirmek konusunda ciddi katkılar sağlamaktadır.

Büyük verinin işletmelerde kullanımı sadece teknik altyapıyı değil aynı zamanda işletme yönetimini, kültürünü, stratejilerini ve iş operasyonları gibi teknik olmayan alanları da etkilemektedir (McAfee vd., 2012: 8). Uluslararası ölçekte yapılan çalışmalar da işletmelerin sadece büyük veri kullanımını destekleyecek altyapıya sahip olmasının büyük veriden başarı elde etmek için yeterli olmadığını göstermiştir. İşletmelerin büyük veri girişimlerinin başarısızlıkla sonuçlanmasındaki en büyük etken, teknolojik altyapı yetersizliğinden ziyade büyük verinin iş stratejilerine, iş planlarına, örgüt kültürüne ve iş operasyonları gibi çeşitli yönetsel alanlarla entegre edilememesi olarak ortaya çıkarılmıştır (Davenport vd., 2012: 24). Bu bağlamda işletmelerde büyük veri analitiği yönetim kabiliyetlerinin geliştirilerek veri kullanımı ve dağılımını sistematize etmek, veri odaklı kararlar almak ve planlamalar yapmak,

¹ Bu kitap bölümü yazarın doktora tez çalışmasından üretilmiştir.

² Dr. Öğr. Üyesi, Amasya Üniversitesi, Merzifon Meslek Yüksek Okulu, tugba.karaboga@amasya.edu.tr, ORCID: 0000-0003-3830-3536.

büyük veri birimiyle diğer iş birimlerinin koordinasyonunu sağlamak ve faaliyet kontrollerini büyük veriden beslenerek yapmak gerekliliği ortaya çıkmıştır (Karaboğa, 2020: 4).

Bu çalışmada dinamik kabiliyetler yaklaşımdan beslenerek BVA yönetsel kabiliyetlerinin firmaların operasyonel performansına etkisinde BVA-strateji uyumunun aracılık etkisi çalışılmıştır. Özellikle çevresel belirsizliğin ve değişim hızının yüksek olduğu günümüz iş dünyasında dinamik kabiliyetler yaklaşımı, örgütsel kabiliyetlerin işletmelerin çevreyi daha hızlı algılama, öğrenme ve değişime hızlı uyum sağlayabilmelerine imkân sağlayacak şekilde yeniden şekillenmesine imkân tanınması bu teorelin benimsenmesinde etkili olmuştur (Pavlou ve El Sawy, 2006). BVA-strateji uyumunun deneysel olarak BVA yönetim kabiliyetleri ile performans arasındaki ilişkide aracılık etkisinin yeterince çalışılmamış olması ve Türkiye gibi gelişmekte olan bir ülkede bu çalışmanın yapılması literatüre katkı sağlayan ayırt edici unsurlar olacaktır. Çalışmanın bundan sonraki kısımlarında sırasıyla BVA yönetim kabiliyetleri, dinamik kabiliyetler yaklaşımı ve BVA-strateji uyumu ile ilgili teorik bilgiler, değişkenler arası ilişkileri destekleyici teorik bulgular, araştırma metodolojisi, analiz sonuçları, sonuç ve tartışma kısımlarından oluşmaktadır.

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE VE HİPOTEZ GELİŞTİRME

2.1. Büyük Veri Analitiği Yönetsel Kabiliyetler ve Dinamik Kabiliyetler Yaklaşımı

Son yıllarda yönetimle ilgili zorlukları aşmada büyük verinin etkin yönetimine ilgi giderek artmaya başlamıştır (Gao ve Sarwar, 2022: 1). Farklı kaynaklardan eş zamanlı olarak elde edilen büyük hacme sahip verileri hızlı bir şekilde yönetebilmek günümüzde kritik öneme sahiptir. Böyle bir düzen içinde Wamba ve arkadaşları (2017: 357) BVA kabiliyetlerini işletmelere rekabet avantajı sağlayacak önemli bir örgütsel kabiliyet olarak nitelendirmiştir. Bu bağlamda BVA kabiliyetleri, büyük verinin işletme genelinde paylaşımı ve verinin işlenmesiyle elde edilecek bilgilerin işletmelerin stratejik amaç ve hedeflerine katkı sağlamak adına kullanılmasını destekleyen önemli bir unsurdur (Wamba vd., 2017).

Bharadwaj (2000: 171), bilgi teknolojisi (BT) kabiliyetlerini “bir firmanın BT tabanlı kaynaklarını diğer kaynaklar ve yeteneklerle mobilize etme ve dağıtma yeteneği” olarak tanımlamaktadır. Bilgi teknolojileri alanında yapılan yatırımlar gerekli olmasına ve bir rekabet avantajı kaynağı olarak görülmesine rağmen bunlar doğrudan istenilen sonuçların elde edilmesini sağlamaz (Ghasemaghahi, 2020: 401). Bu yatırımların sonuçlarını görebilmek ve tüm potansiyelinden faydalanmak için dinamik stratejiler geliştirilmeli ve ilgili yönetsel kabiliyetler oluşturulmalıdır (Shamim vd., 2019; Gao ve Sarwar, 2022). Bu bağlamda büyük veri analitiğinden yararlanabilmek için yönetimle ilgili beceri ve kabiliyetlerin geliştirilmesi de önem arz etmektedir (Wamba vd., 2017: 358).

Barton ve Court (2012: 80), BVA yönetim kabiliyetlerinin işletmelerin karar modeli optimizasyonları adına kritik öneme sahip olduğunu vurgulamıştır. Dolayısıyla büyük veri analitiği kaynaklarını işletmelerin amaç ve öncelikleri bağlamında sistematik bir şekilde ele alabilmek, hızlı ve veriye dayalı doğru kararlar verebilmek için BVA yönetim kabiliyetleri önem arz etmektedir. BVA yönetsel kabiliyetleri, “bir işletmenin büyük veri analitiğiyle ilgili kaynaklarını etkin kullanarak işletmenin temel yönetim fonksiyonlarına ait rutin faaliyetlerini

daha sistematik ve düzenli hale getirerek işletmeye değer katma yeteneği” olarak tanımlanabilir (Karaboğa, 2020: 37)

Wamba ve arkadaşları (2017: 357), BVA yönetsel kabiliyetleri planlama, yatırım, koordinasyon ve kontrol yetenekleri olmak üzere dört alt boyutta ele almıştır. Bu bağlamda “BVA planlama kabiliyetinde büyük verinin iş süreçlerindeki dağılımı ve kullanımının ne derece sistematik hale geldiği, yatırım kararları alma kabiliyetiyle büyük veriyle ilgili yatırım kararlarının ne kadar yapılandırılmış bir düzene sahip olduğu, koordinasyon kabiliyetiyle büyük veri birimi ile diğer iş fonksiyonlarının ne derece koordineli ve sistematik hareket ettiği ve son olarak kontrol kabiliyetiyle büyük veri faaliyetlerinin kontrolünün ne kadar sistematik bir şekilde gerçekleştiği” anlaşılmaya çalışılmıştır (Karaboğa, 2020: 37-38).

Teorik olarak büyük veri analitiği alanında yapılan ilk çalışmalar (Gupta ve George, 2016; Garmaki vd., 2016; Akter vd., 2016; Wamba vd., 2017) kaynak temelli yaklaşımdan beslenerek firmaların sahip olduğu benzersiz BVA kabiliyetlerinin rekabetçiliği ve performansı artırdığını ileri sürmüştür. Ancak teknolojik değişimlerdeki hız, çevresel belirsizlik ve dinamizm arttıkça kaynak temelli yaklaşım firmaların rekabet üstünlüğünü ve performans artışını açıklamada yetersiz kalmıştır (Eisenhardt ve Martin 2000). Bu sebeple kaynak temelli yaklaşımın uzantısı olarak kabul gören dinamik kabiliyetler yaklaşımı bazı işletmelerin neden BVA yönetiminde diğerlerinden daha başarılı olduğunu açıklamakta yeni bir bakış açısı sunmaktadır (Karaboğa vd., 2022).

Dinamik kabiliyetler yaklaşımı, işletmelerin etkinliğini artırmak adına çalışma düzenlerini ve örgütsel kabiliyetlerini değişen koşullara hızlı uyarlamayı desteklediği için bir işletmenin değişme kapasitesini de belirleyici bir yaklaşım olarak karşımıza çıkmaktadır (Eisenhardt ve Martin 2000). Dolayısıyla işletmelerin yönetsel mekanizmalarını, dijital kaynaklarını ve kabiliyetlerini teknolojik gelişmelere paralel olarak uyarlaması ve dönüştürmesi bu teoriyle doğru bir şekilde açıklanabilir (Endres vd., 2020).

Bu çalışmada BVA yönetim kabiliyetlerini dinamik kabiliyetler olarak görmemizde etkili olan çeşitli faktörler vardır. Öncelikle bu teori işletmelerin kaynak ve kabiliyetlerini değişimlere uyarlayarak rekabet avantajı elde etmeyi vurgular (Teece, 2007: 1320). Dolayısıyla, BVA yönetim kabiliyetleri de esasen işletmelerin büyük veri setlerinden çıkan nesnel bilgilere bağlı olarak yönetsel faaliyetlerin sistematize edilmesine, planlamasına, koordinasyonuna ve kontrolüne imkân tanıyan veri odaklı dinamik bir analitik kabiliyettir (Ferraris vd., 2018). İkinci olarak dinamik kabiliyetler yaklaşımı işletmelerin kaynak ve kabiliyetlerini örgüt içi imkanlar ve değişen çevresel koşullar çerçevesinde uyarlanmasını savunarak aynı endüstrideki işletmelerin rekabette birbirinden nasıl farklılaşabildiğini anlamaya imkân sunar (Priem ve Butler, 2001). BVA yönetim kabiliyetleri de aslında aynı sektörde yer alan farklı firmalar tarafından farklı şekillerde kullanılır ve bu da BVA yönetim kabiliyetlerini firmalara özgü dinamik bir yetenek yapar. Bu bağlamda bu çalışmada teorik olarak dinamik kabiliyetler yaklaşımından beslenerek BVA yönetim kabiliyetleri, BVA-strateji uyumu ve operasyonel performans arasındaki ilişki incelenmiştir.

2.2. BVA-Strateji Uyumu

Büyük veri alanında yapılan çalışmalarda strateji ve stratejik uyum konuları giderek önem kazanmaya başlamıştır (Mikalef vd., 2016: 3). Geleneksel literatürde strateji, homojen kaynaklardan elde edilen yapılandırılmış veriyi teorik yöntemlerle işleyerek uzun vadeli ve ileriye dönük tümdengelimci bir yaklaşımla yukarıdan aşağıya doğru dikey hiyerarşiyle örgüt üyelerinin kabulüne sunarken; büyük veri ortamında stratejiler, heterojen kaynaklardan elde edilen büyük çoğunluğu yapılandırılmamış olmak üzere çeşitli formatlardaki verileri teorik dayanaktan uzak agnostik bir şekilde işleyerek anlık durumu ve kısa vadeli bulguları tümevarımcı bir anlayışla ele alır (Constantiou ve Kallinikos, 2015: 44). Bu durum işletmelerin geleneksel strateji anlayışının büyük verinin hâkim olduğu iş ortamında yeniden şekillenmesini ve büyük veri ile ilişkilendirilmesini gündeme getirmektedir.

Stratejik uyum, işletmelerin veri analitiği stratejileri ile iş stratejileri arasındaki uyumu sağlamak için iş süreçleri, sistemleri ve örgütsel kabiliyetler arasında bir uyum yakalamayı gerektirmektedir (Gao ve Sarwar, 2022: 2). Büyük veri analitiğine ağırlık veren işletmelerde veri kullanımının stratejilere ve iş süreçlerine uygun olmasına özellikle dikkat edilir. Veri analitiği stratejik bir araç olarak ele alındığında işletmelerin sektörde rakiplerinden hızla farklılaştığı görülmektedir. Çünkü bu işletmeler, büyüme hızını artırma, verimliliği artırma, stratejik karar alma ve gelecek planlarını belirlemede büyük veri analizlerinden elde ettikleri çıktılardan yararlanır (Akter vd., 2016; LaValle vd., 2011). Dolayısıyla büyük veri analitiği stratejileri işletme stratejilerinden ayrı düşünülemez.

Büyük veri miktarının her geçen gün katlanarak artması ve gelişen dijital teknolojilerle birlikte verinin kullanım alanının yaygınlaşması büyük veri analitiği ile işletme stratejileri arasındaki uyumu araştırmacılar için daha ilgi çekici hale getirmiştir. Çünkü işletmeler artık tek başına veri yığınlarına sahip olmanın bir anlam ifade etmediğinin farkındalar. Önemli olan sahip olunan ham veri yığınlarını işletme amaç, hedef ve stratejileri doğrultusunda işleyebilmektir. Bu sebeple büyük veri yığınlarını nerede, nasıl ve hangi amaçla işleyeceğimiz konusunda yönlendirmeler sağlayan işletme stratejileriyle uyumlaştırılmış büyük veri analitiği yeteneklerine sahip olmak işletmeler için hayati öneme sahiptir.

2.3. Operasyonel Performans

Operasyonel performans, "bir firmanın piyasadaki rekabet gücünü ve karlılığını açıklamaya yardımcı olabilecek operasyonel verimliliğini" ifade etmektedir (Hong vd., 2019: 228). Özellikle günümüz iş dünyasında firmaların başarısını değerlendirmede sadece finansal göstergeler yeterli değildir. Çünkü işletmelerin genel performans çıktılarını etkileyen iş süreçleri başarısı, etkin kaynak kullanımı, doğru maliyetlendirme, doğru tahminleme ve doğru planlama gibi çeşitli operasyonel göstergeler vardır.

BVA, örgütsel kaynak ve kabiliyetlerin uyarlanmasına öncülük ederek işletmelerin iş operasyonlarının geliştirilmesine katkı sağlar (Gupta ve George, 2016). Örneğin; BVA yoluyla önemli bir tahmin yeteneği geliştirmek bir işletmenin rakiplerine kıyasla büyük bir avantaja ulaşmasını sağlayarak daha yüksek operasyonel performansa erişmesini sağlayabilir (Gupta vd., 2020). Ayrıca büyük veri kullanan işletmelerin finansal performansından önce operasyonel performansında iyileşme beklenir çünkü işletmeler öncelikle rekabetçiliğini ve

sürdürülebilirliğini korumak için operasyonel göstergelerini değişen koşullara uyum sağlamak üzere uyarlar (Hagedoorn ve Cloudt, 2003). Bu bağlamda Türkiye örneklemindeki işletmelerin BVA uygulamalarına geçişinin çok eski olmadığını düşünerek, BVA yönetim kabiliyetlerinin firmaların operasyonel performansı üzerindeki etkisi araştırılmıştır.

3. HİPOTEZ GELİŞTİRME

3.1.BVA Yönetimsel Kabiliyetler ve Operasyonel Performans

İşletmelerde BVA kullanımı, çeşitli kaynaklardan ve farklı formatlarda elde edilen büyük veri setlerinin içinde saklı olan bilgilerin açığa çıkarılarak işletmelerin karar alma süreçlerini hızlandırmakta ve kararları nicel temellere dayandırmaktadır. Bu durum ayrıca işletmelerin yaptıkları işleri sayısal olarak ölçebilme kabiliyetini de artırarak veri odaklı karar verme faaliyetlerini güçlendirmiştir. Bu durum yöneticilerin öznellikten uzaklaşmasına, yönetimde nesnelliğin artmasına ve somut verilerle yönetimin güçlenmesine imkân sağlamıştır (McAfee vd., 2012).

BVA yönetim kabiliyetleri de işletmelerin başarısını etkileyen önemli bir örgütsel kabiliyet haline gelmiştir (Akter vd., 2016: 117). Dinamik kabiliyetler yaklaşımına göre, örgütsel kabiliyetlerin değişen çevresel ve teknolojik koşullara uyarlandığında işletmelerin sektördeki rakiplerinden daha yüksek performans elde etmesine zemin hazırladığı anlaşılmaktadır (Priem ve Butler, 2001). Dolayısıyla bu çalışmada ele alınan BVA yönetim kabiliyetleri dinamik bir örgütsel kabiliyet olarak değerlendirilmekte ve işletmelerin rutin yönetimsel faaliyetlerini daha sistematik ve organize bir şekilde gerçekleştirmesine destek olarak işletme başarısına katkı sağlamaktadır.

Son zamanlarda yapılan çalışmalarda BVA kabiliyetlerinin işletmelerin operasyonel performansına çeşitli açılardan katkı sağlayacağı ile ilgili bulgular elde edilmiştir (Dubey vd., 2020; Bag vd., 2020). BVA kabiliyetleri sayesinde işletmelerin operasyonel maliyetleri azalabilir, fiyat optimizasyonu yapılabilir, hizmet kalitesi iyileştirilebilir veya riskleri azaltılabilir (Gunasekaran vd., 2017). İş süreçlerinde büyük veri kullanımını planlamak ve bunu sistematize etmek için işletmeler iş operasyonlarının etkinliğini artırabilir, yatırım kararlarında işletmelerin maliyetlerini azaltmak ve karlılıklarını yükseltmek için büyük veriden yararlanabilir, veri birimleri ile diğer departmanların koordinasyonu sağlanarak genel iş performansı ve birimler arası entegrasyon güçlendirilebilir ve kontrol süreçlerinde her türlü kaynağın ne derece etkin kullanıldığı ve bunların genel performansa katkısını verilerle ölçebilir (Karaboğa, 2020: 51-52) . Bu bağlamda BVA yönetim kabiliyetlerinden faydalanan işletmelerin operasyonel performanslarının artması beklenir.

H1: BVA yönetim kabiliyetleri ile operasyonel performans arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki vardır.

3.2.Büyük Veri Analitiği-Strateji Uyumunun Aracılık Etkisi

Büyük veri analitiği alanında yapılan çalışmalarda stratejik uyum konusu giderek önem kazanmaya başlamıştır. BVA-strateji uyumu, işletmelerin büyük veri stratejileri ve planlarıyla kurumsal strateji ve planları arasındaki uyumu ifade etmektedir (Akter vd., 2016: 120). Ancak

büyük veri ile strateji arasındaki uyumu yakalamak firmalar için kolay değildir. Çünkü hem işletme içi hem de işletme dışı çevre sürekli değişmekte iken stratejileri sürekli uyarlamak zordur (Sha vd., 2020). Ayrıca bilgi teknolojileri ve işletme kaynaklarının çoklu kurumsal süreçler boyunca sürekli bir şekilde yeniden yapılandırılması ve geliştirilmesi iş stratejileri ile büyük veri stratejilerini uyumlaştırmayı zorlaştırabilir (Yeow vd., 2018: 44). Bu süreç kendi içinde dinamik bir süreç olduğundan bu döngüyü dinamik kabiliyetler bakış açısına dayanarak açıklamak yerinde olacaktır (Xu vd., 2022).

BVA-strateji uyumunun hem işletmelerin planlama kabiliyetini güçlendiren hem de operasyonel kabiliyetlerini geliştiren bir öncül olduğu düşünüldüğünde (Xu vd., 2022) işletmelerin operasyonel performansını doğrudan güçlendirdiği söylenebilir. Çünkü operasyonel performansın iyileşmesinde değişen teknolojik ve çevresel koşullara uyum sağlayabilme kabiliyeti son derece etkilidir (Hagedoorn ve Cloudt, 2003). Özellikle işletmelerin stratejik ve kültürel süreçlerinin dijital kaynaklara uyumu sağlandığında kaynak kullanımında, iş süreçleri etkinliğinde, maliyetlendirmede, tahminler yapmada, risk azaltmada, müşteri memnuniyetinde, hizmet kalitesinde ve daha birçok operasyonel faaliyette iyileşme beklenir (Xie vd., 2022). Bu bağlamda BVA-strateji uyumu ile operasyonel performans arasında doğrudan bir ilişki olduğu söylenebilir.

H2: BVA-strateji uyumu ile operasyonel performans arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki vardır.

Stratejik yönetim literatürü incelendiğinde bazı çalışmalarda işletmelerde bilgi teknolojileri alanındaki gelişmelerin işletme stratejileriyle desteklenmesi durumunda işletmelerin hedeflerini daha hızlı gerçekleştirdikleri ve daha yüksek performans elde ettikleri anlaşılmıştır (Aral ve Weill, 2007). Büyük veri alanında yapılan uluslararası araştırma sonuçlarına göre işletmelerin büyük veri girişimlerindeki en büyük başarısızlık sebeplerinden biri arasında işletmelerin stratejilerine ve kültürüne büyük veri stratejilerini entegre edememeleri gösterilmiştir (McAfee vd., 2012: 8). Dolayısıyla işletmelerin büyük veri analitiği stratejileri ile iş stratejileri uyumlu hale getirildiğinde işletmelerin operasyonel yapılarını ve süreçlerini büyük veri analitiği kabiliyetleriyle daha iyi ele aldıkları görülür. Böylece büyük veri analitiği stratejisi ile iş stratejisi arasındaki sinerji işletmelerin operasyonel uyarlanabilirliklerini kolaylaştırabilir (Akter vd., 2016). Bu bağlamda BVA yönetim kabiliyetleri ile operasyonel performans arasındaki ilişkide BVA-strateji uyumunun aracılık etkisi olduğu söylenebilir.

H3: BVA-strateji uyumunun, BVA yönetim kabiliyetleri ile operasyonel performans arasındaki ilişkide aracılık etkisi vardır.

4. ARAŞTIRMA METODOLOJİSİ

4.1.Araştırma Tasarımı ve Yöntemi

Bu araştırmada büyük veri analitiği yönetsel kabiliyetlerinin firmaların operasyonel performansı üzerindeki etkisinde büyük veri-strateji uyumunun aracılık etkisi incelenmiştir. Araştırma verileri anket yöntemi ile toplanmıştır. Araştırma anketi büyük veriyi aktif şekilde kullanan 132 Türk şirketine uygulanmıştır. Araştırmada kullanılan ölçekler daha önce

uluslararası literatürde geçerliliği ve güvenilirliği kanıtlanmış ölçeklerden yararlanılarak oluşturulmuştur. Araştırmanın değişkenleri önceki 5'li Likert ölçeği üzerinde ölçülmüştür (1 = "kesinlikle katılmıyorum"dan 5 = "kesinlikle katılıyorum"). Bağımsız değişken olarak kullanılan BVA yönetsel kabiliyetleri Wamba ve arkadaşlarının (2017) çalışmasından uyarlanmış olup toplamda dört boyutta incelenmiştir: planlama yeteneği, yatırım karar yeteneği, koordinasyon yeteneği ve kontrol yeteneği. Büyük veri-strateji uyumunu ölçmek için Kearns ve Sabherwal (2006) ile Setia ve Patel (2013) tarafından geliştirilen stratejik uyum ölçeklerinden hareketle 4 soruluk uyum ölçeği oluşturulmuştur. Operasyonel performans için ise Bayraktar ve arkadaşları (2009) tarafından geliştirilen 7 soruluk ölçek kullanılmıştır.

Çalışmanın ilk etabında orijinal ölçeklerin çevirisi yapılarak dört bilgi teknolojisi uzmanı ve beş akademisyen tarafından içerik geçerliliği açısından kontrolünün yapılması sağlanmıştır. İkinci aşamada gerekli düzenlemeler yapıldıktan sonra aynı grup tekrar kontrol etmiş ve 40 bilgi teknolojisi uzmanıyla geçerlilik ve güvenilirliği artırabilmek için pilot çalışma yapılmıştır. Son aşamada ise bu anket 600 rastgele seçilmiş firmaya gönderilmiştir.

Anket katılımcıları büyük veri konusunda bilgi ve deneyime sahip veri analistleri, veri yöneticileri, dijital kanal yöneticileri, iş analistleri, bilgi teknolojileri yöneticileri ve diğer orta ve üst düzey yöneticilerden oluşmaktadır. Araştırmaya katılan 132 firmadan toplam 432 geçerli anket toplanmış ve analizler organizasyonel düzeyde gerçekleştirilmiştir. Araştırma hipotezlerini test etmek için kısmi en küçük kareler tabanlı yapısal eşitlik modellemesi kullanılmıştır.

4.2.Tanımlayıcı İstatistikler

432 kişiden toplanan veriler 132 adet firmaya aittir. Firma düzeyine indirgenerek yapılan analizlerde şirketlere ait tanımlayıcı istatistikler Tablo 1’de verilmiştir.

Tablo 1. Şirketler için Tanımlayıcı İstatistikler

Başlık		Frekans	Yüzde
Sektör	Bankacılık ve Sigortacılık	23	17,424
	Yazılım-IT	20	15,152
	Sağlık, Kimyasal ve İlaç Endüstrisi	13	9,848
	Toptan-Perakende ve E-Ticaret	12	9,091
	Yapı ve Yapı Kimyasalları	10	7,576
	Turizm ve Taşımacılık	9	6,818
	Otomotiv	8	6,061
	Petrol ve Enerji Endüstrisi	7	5,303
	Medya, Telekomünikasyon ve İletişim	6	4,545
	Yiyecek ve İçecek	5	3,788
	Diğer	19	14,394
Faaliyet Alanı	Ulusal	33	25,000
	Küresel	99	75,000
Toplam Çalışan Sayısı	50'den Az	12	9,091
	50-249	21	15,909
	250-499	10	7,576
	500-999	13	9,848
	1000'den fazla	76	57,576
Yıllık Satış Geliri (Ciro)	10.000.000 TL'den az	8	6,061
	10.000.000-24.999.000	6	4,545
	25.000.000-49.999.000	10	7,576
	50.000.000-99.999.000	10	7,576

	100.000.000-249.999.000	8	6,061
	250.000.000 TL'den Fazla	90	68,182
Firmanın Toplam Sektör Tecrübesi	5 yıldan az	6	4,545
	5-10 yıl arası	16	12,121
	11-20 yıl arası	24	18,182
	21-40 yıl arası	36	27,273
	40 yıldan fazla	50	37,879

Tablo 1'de yer alan veriler incelendiğinde verilerin çoğunlukla teknoloji odaklı işletmelerden elde edildiği görülmektedir. Analiz edilen şirketlerin %75'i küresel çapta faaliyet gösterirken, %25'i yerel pazarda faaliyet göstermektedir. Bu bağlamda, değerlendirmeye alınan şirketlerin yaklaşık %85'i kendi sektörlerinde en az 11 yıldır faaliyet gösteren deneyimli şirketlerdir. Şirketlerin çalışan sayısı bakımından incelendiğinde çoğunluğunun büyük ölçekli işletmeler olduğu görülmektedir.

4.3.Yapısal Model Değerlendirme

Analiz yöntemi olarak kısmi en küçük kareler temelli yapısal eşitlik modeli (PLS-SEM) yaklaşımı kullanılmıştır. PLS-SEM, verilerin normal dağılmadığı ve örneklemin küçük olduğu durumlarda etkili sonuçlar üreten bir yöntemdir ve diğer tekniklerden farklı olarak minimum örneklem gereksinimi ile çalışır (Fornell ve Bookstein, 1982; Chin ve Newsted, 1999; Hair vd., 2019). Klasik SEM, teorik yapının veri ile uyumunu kovaryans matrisleriyle değerlendirirken, PLS-SEM varyans temelli bir yaklaşımdır ve model varyansını maksimize etmeye odaklanır. Bu nedenle, PLS-SEM çoğu açıdan kovaryans temelli SEM (CB-SEM)'den daha üstün kabul edilir (Hair vd., 2019). Ayrıca PLS-SEM, faktör belirsizliği ve kabul edilemez çözümler gibi problemleri en aza indirdiğinden, karmaşık ilişkilerin analizinde CB-SEM' den daha uygundur (Dubey vd., 2019). Bunun yanı sıra, PLS-SEM tahmin yeteneği yüksek ve güçlü bir yöntem olarak da kullanılabilir (Peng ve Lai, 2012). Bu çalışma, kavramsal modelin test edilmesini, dışsal modelin ve yapısal modelin birlikte sınanmasını içerir. Bu amaçla, önerilen modellerin test edilmesinde WarpPLS 8.0 yazılımından yararlanılmıştır.

BVA yönetsel kabiliyetler alt boyutlarını içeren değişkenlerin ikinci düzey faktör değerleri, temel modelde yeni latent değişkenler olarak kaydedilip bu latent değişkenler (LV'ler) olarak kullanılmıştır (Kock ve Lynn, 2012). Bu yaklaşım sayesinde, alt boyutlar arasında çoklu doğrusal bağlantı sorunu olmadan modelleme yapılabilmektedir (Kock, 2010). BVA yönetsel kabiliyetler alt boyutlarının faktör yükleri ve geçerlilik güvenilirlik değerleri Tablo 2'de sunulmuştur.

Tablo 2 incelendiğinde yük değerlerinin 0,50'den büyük olduğu (Bagozzi ve Yi, 1988) görülmektedir. Yük değerleri ile birlikte her bir sorunun standart hataları da verilmiştir. T-istatistiği değerleri hesaplanan yük değerlerinin anlamlı olduğunu göstermektedir. Bunun yanında bütünleşik güvenilirlik (SCR), Cronbach's Alpha (CA) ve ortalama çıkarılan varyans (AVE) değerleri sunulmuştur (Hair vd., 2011). Sunulan değerlere göre yönetsel kabiliyetlerin alt boyutu olan Planlama, Koordinasyon, Kontrol ve Karar Verme boyutlarının geçerlilik ve güvenilirlik koşullarını sağladığı görülmektedir.

Tablo 2' ye göre CA değerlerinin 0.7'den büyük olduğu, CR değerlerinin 0.7'den büyük olduğu ve AVE değerlerinin de 0.5'ten büyük olduğu gözlenmektedir. Bu değerler yakınsama geçerliliğinin sağlandığını göstermektedir (Fornell ve Larcker, 1981).

Tablo 2. Büyük Veri Analitiği Faktör Değerleri ve Geçerlilik Güvenilirlik İstatistikleri

		Yük Değeri	Std. Hata	t-istatistiği	CA	SCR	AVE	β
Plan	Plan1	0,799	0,072	11,098	0,849	0,898	0,689	0,290
	Plan2	0,856	0,071	12,050				
	Plan3	0,839	0,071	11,749				
	Plan4	0,824	0,072	11,510				
Koord.	Koord1	0,869	0,071	12,270	0,861	0,907	0,709	0,275
	Koord2	0,885	0,071	12,531				
	Koord3	0,860	0,071	12,105				
	Koord4	0,747	0,073	10,239				
Kontrol	Kontrol1	0,785	0,072	10,867	0,836	0,891	0,671	0,315
	Kontrol2	0,838	0,071	11,731				
	Kontrol3	0,786	0,072	10,882				
	Kontrol4	0,864	0,071	12,179				
Karar Verme	KararV1	0,771	0,073	10,625	0,864	0,902	0,649	0,249
	KararV2	0,822	0,072	11,467				
	KararV3	0,832	0,071	11,636				
	KararV4	0,831	0,072	11,621				
	KararV5	0,770	0,073	10,618				

Model uyumu, ortalama yol katsayısı (APC), ortalama R-kare (ARS), ortalama blok VIF (AVIF), ortalama tam çoklu doğrusallık VIF (AFVIF) ve Tenenhaus GoF (GoF) gibi ölçütlere göre değerlendirilmiştir. Bu değerlerin kabul koşulları aynı şekilde Tablo 3'te sunulmuştur. Hesaplanan uyum istatistikleri, önerilen modelin mevcut verilerle iyi bir uyum gösterdiğini ve güçlü bir uyum düzeyi sergilediğini göstermektedir.

Tablo 3. Modelin Uyum ve Kalite İndeksleri

Model İndeksleri	Uyum ve Kalite Analiz Değerleri	Kabul Kriteri	Referans
Ortalama Yol Katsayısı (APC)	0,286; p<0.001	p < 0,05	Rosenthal ve Rosnow, (1991); Kock, (2010)
Ortalama R-Kare (ARS)	0,526; p<0.001	p < 0,05	Kock, (2010); Jabbour vd., (2016)
Ortalama Düzeltilmiş R-Kare (AARS)	0,514; p<0.001	p < 0,05	Kock (2018)
Ortalama Blok VIF (AVIF)	1,530	5'ten küçük ise kabul edilebilir	Kock, (2010); Kock (2018)
Ortalama Full Çoklu bağlantı VIF (AFVIF)	1,814	5'ten küçük ise kabul edilebilir	Kock ve Lynn (2012); Kock (2018)
Tenenhaus'un Uyum İyiliği Katsayısı (GoF)	0,661	küçük >= 0,1; orta >= 0,25; büyük >= 0,36	Tenenhaus vd., (2005)

Tablo 2'de olduğu gibi Tablo 4'te de modelde yer alan değişkenlerin yük değerleri ile t-istatistiği değerleri verilmektedir. Buna göre modelde kullanılan değişkenlerin tümünün modellemeye uygun olduğu anlaşılmaktadır. Bu değişkenlerin geçerlik ve güvenilirlik değerleri SCR, CA ve AVE değerleri ile verilmiştir. Verilen değerler incelendiğinde model değişkenlerinin geçerli ve güvenilir olduğu anlaşılmaktadır.

Tablo 4. Araştırma Modelinde Yer Alan Tüm Değişkenler için Faktör Değerleri ve Geçerlilik Güvenilirlik İstatistikleri

	Uyum	Operasyonel Performans	Büyük Veri Analitiği	t-istatistiği	CA	SCR	AVE
StrUyum1	0,811			11,287			
StrUyum2	0,809			11,252	0,802	0,871	0,628
StrUyum3	0,768			10,589			

StrUyum4	0,781	10,792			
OprPerf1	0,723	9,849			
OprPerf2	0,763	10,500			
OprPerf3	0,834	11,667	0,855	0,893	0,584
OprPerf4	0,826	11,535			
OprPerf5	0,632	8,429			
OprPerf6	0,789	10,921			
lv_Planlama		0,890	12,620		
lv_Koordinasyon		0,868	12,249	0,898	0,929
lv_Kontrol		0,928	13,282		0,767
lv_KararVerme		0,812	11,311		

Tablo 5’te sunulan korelasyon ve Karekök Ortalama Varyans Açıklama (Karekök AVE) değerleri, ayrıştırma geçerliliğinin doğrulanması için incelenmelidir. Bu bağlamda, köşegen üzerinde bulunan değerler, Karekök AVE değerini ifade eder. Eğer bu değerler, aynı satırdaki korelasyon değerlerinden daha büyükse, ayrıştırma geçerliliği sağlanmış olur (Fornell ve Larcker, 1981). Kontrol değişkenlerini hariç tutarak, diğer değişkenler arasındaki korelasyon değerleri de anlamlıdır. Ayrıca, verilen değişkenlerin ortalama ve standart sapma değerleri de incelenebilir.

Tablo 5. Korelasyon ve Ayırsama Geçerliliği İstatistikleri

	A.Ort	Std. Hata	1	2	3	4	5	6
BVA Yönetmel Kab.	4,111	0,428	0,876					
BVA-Stratejik Uyum	4,167	0,392	0,751	0,792				
Operasyonel Performans	4,168	0,451	0,639	0,610	0,764			
Firma Büyüklüğü	3,909	1,454	0,051	0,208	0,149	1,000		
Firma Yaşı	3,818	1,197	0,023	0,132	-0,026	0,416	1,000	
Endüstri Sektörü	1,492	0,502	-0,124	-0,173	-0,132	-0,242	-0,22	1,000

Not: AVE değerlerinin karekökü korelasyon matrisinin köşegenlerinde gösterilmiştir

Tablo 6’da araştırma hipotezleri ve hipotezlerin testi için elde edilen değerler sunulmuştur. Tablodaki β katsayıları incelendiğinde yönetmel kabiliyetlerin operasyonel performans üzerindeki doğrudan etkisinin anlamlı olduğu görülmektedir ($\beta = 0.422^{***}$; $p < 0.001$). BVA-stratejik uyum üzerinde yönetmel kabiliyetlerin etkisinin anlamlı olduğu anlaşılmaktadır ($\beta = 0.752^{***}$; $p < 0.001$). Ayrıca BVA-stratejik uyumun operasyonel performans üzerindeki etkisi pozitif yönlü ve anlamlıdır ($\beta = 0.308^{***}$; $p < 0.001$). Aracılık etkisinin incelendiği bir sonraki ilişkide yönetmel kabiliyetlerin operasyonel performansa stratejik uyum üzerinden dolaylı etkisinin anlamlı olduğu anlaşılmaktadır ($\beta = 0.232^{**}$; $p < 0.01$). Doğrudan ilişkilerin anlamlı olduğu dikkate alındığında aracılık etkisinin kısmi olduğu söylenebilir. Firma büyüklüğü, firma yaşı ve firmanın faaliyet gösterdiği endüstri sektörü kontrol değişkenlerinin incelendiği ilişkilerde bu değişkenlerin anlamlı etki göstermediği anlaşılmaktadır.

Çalışmada ayrıca değişkenlerin etki büyüklükleri de incelenmiştir (Hair vd., 2019). Temel olarak önerilen değerler ise 0.02, 0.15 ve 0.35’tir. Tabloda Operasyonel Performans, BVA-Stratejik Uyum ve Yönetmel Kabiliyetler değişkenleri arasındaki ilişkilerin etki büyüklüklerinin orta ve yüksek düzeyde oldukları görülebilir. Operasyonel performans üzerindeki yönetmel kabiliyetlerin toplam etki büyüklüğü 0.420 ve dolaylı etki büyüklüğü 0.149’dur. Toplam etkinin %35,5’i dolaylı etkidir. Buna göre yönetmel kabiliyetler ile operasyonel performans ilişkisinde BVA-stratejik uyum değişkeninin aracı rolü desteklenmiştir. Araştırma modelinin son hali Şekil 1’de verilmiştir.

İşsel değişkenlerin varyans açıklama değerleri, R-kare, modelin açıklama gücünü yansıtan bir göstergedir (Shmueli ve Koppius, 2011; Hair vd., 2019). Bu değerlendirmede, 0.75'in üzeri güçlü, 0.50 ile 0.75 arası orta ve 0.25 ile 0.50 arası zayıf varyans açıklama oranlarını temsil eder (Henseler vd., 2009). Elde edilen sonuçlara göre, operasyonel performans (0.467) ve BVA-stratejik uyum (0.562) değişkenleri orta düzeyde varyans açıklama oranına sahiptir.

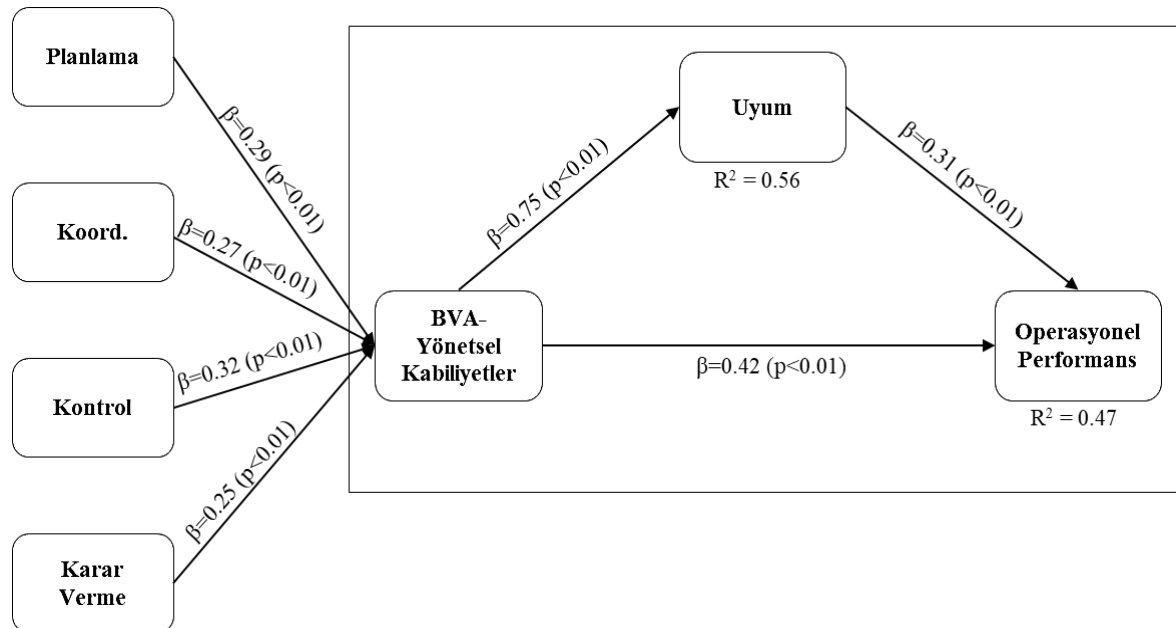
Q-kare katsayısı, bir modelde bağımsız değişkenin bağımlı değişkeni ne kadar iyi tahmin edebildiğini ölçer ve bu değer sıfırdan büyük olmalıdır (Peng ve Lai, 2012). Sonuçlar, BVA-stratejik uyum ve Operasyonel performans değişkenlerinin yönetsel kabiliyetler değişkeni tarafından kabul edilebilir bir şekilde tahmin edebildiğini göstermektedir.

Tablo 6. Doğrudan ve Dolaylı İlişkiler İçin Hipotez Testi Sonuçları

<i>Regresyon İlişkileri</i>	β Katsayısı	t- istatistiği	Std. Hata	Etki Büyük- lüğü	Karar ?
Operasyonel Performans ← Yönetsel Kabiliyetler	0,422***	5,355	0,073	0,420	Kabul
Stratejik Uyum ← Yönetsel Kabiliyetler	0,752***	10,316	0,079	0,565	Kabul
Operasyonel Performans ← Stratejik Uyum	0,308***	3,809	0,083	0,192	Kabul
Operasyonel Performans ← Stratejik Uyum ← Yönetsel Kabiliyetler	0,232**	3,441	0,058	0,149	Kısmi
Kontrol Değişkenleri					
Operasyonel Performans ← Firma Büyüklüğü	0,073	0,851	0,086	0,011	---
Operasyonel Performans ← Firma Yaşı	-0,136	-1,610	0,084	0,009	---
Operasyonel Performans ← Endüstri Sektörü	-0,027	-0,306	0,086	0,003	---
R2 ve Q2 Değerleri					
Stratejik Uyum	0,562	0,566	---	---	---
Operasyonel Performans	0,467	0,486	---	---	---

* p<0.05; **p<0.01; ***p<0.001

Şekil 1. PLS modeli



5. SONUÇ VE ÖNERİLER

Büyük verinin önemi şirketler için her geçen gün artmasına rağmen büyük verinin yönetsel açıdan etkilerini araştıran araştırmalar henüz istenilen düzeyde değildir. Özellikle şirketlere operasyonel süreçlerde, büyümede, risk azaltmada veya finansal düzeyde katkılarının neler olabileceğiyle ilgili çalışmalar sınırlı düzeyde ve yapılan çalışmaların büyük çoğunluğu da gelişmiş ülkelerdeki şirketler üzerinden yapılmıştır. Bu çalışmada araştırmaya katılan şirketler Türkiye’de faaliyet gösteren farklı sektörlerden küçük, orta ve büyük ölçekli firmalardır.

Çalışmanın hem teorik alanda hem de uygulamada iş dünyası ve yöneticiler için önemli çıktıları olmuştur. Öncelikle analiz sonuçları araştırma modelindeki ilişkiyel bağlantıların hepsini desteklemiştir. Yapısal model analizi, BVA yönetsel kabiliyetlerin operasyonel performans üzerinde doğrudan etkisi olduğunu göstermiştir. Ayrıca BVA-strateji uyumunun hem operasyonel performans üzerinde doğrudan etkisi olduğu hem de BVA-yönetsel kabiliyetler ile operasyonel performans arasındaki ilişkide aracılık rolü üstlendiği anlaşılmıştır. Bu bağlamda analiz sonuçları, şirketlerin operasyonel performanslarını iyileştirmek için hem BVA yönetsel kabiliyetlerini hem de BVA-strateji uyumunu kritik öncüller olarak görmesi gerektiğine dair önemli ampirik kanıtlar sunmaktadır. Teorik model yapılanmasında, bir firmanın gelişen pazarlar gibi son derece dinamik iş ortamlarında değişen pazar koşullarına yanıt vermek için gerekli verileri toplamak amacıyla organizasyonel yeteneklerini entegre etme, oluşturma ve yeniden yapılandırma yeteneği olarak yorumlanan dinamik kabiliyetler yaklaşımından (Teece vd., 1997) yararlanması önemli bir katkıdır. Çünkü bu alanda yapılan öncül çalışmaların büyük çoğunluğunda kaynak temelli yaklaşımdan yararlanılmıştır. Ayrıca çoğu büyük veri araştırmacısı, büyük veriyi teknik bir yetenek olarak tanımlayarak literatüre katkıda bulunurken, bu çalışmada, BVA-firma performans ilişkisine ilişkin literatürü genişleterek büyük veri yönetsel bir bakış açısıyla ele alınmıştır. Son olarak ise BVA-strateji uyumunun gelişmekte olan bir ülkede BVA yönetsel kabiliyetleriyle operasyonel performans arasındaki ilişkide aracı değişken olarak ele alınması belirgin bir teorik katkı olmuştur.

Araştırmanın yönetsel açıdan da çeşitli katkıları vardır. Öncelikle araştırmanın Türkiye’de yapılması çalışmaya iki farklı ayrıcalık katmıştır. Birincisi, Türkiye diğer gelişmekte olan ülkelere kıyasla daha hızlı büyüyen ve daha fazla uluslararası faaliyette bulunan bir ülkedir. İkincisi ise bu alanda yapılan birçok çalışma gelişmiş ve ileri derecede sanayileşmiş ekonomilerde yapılmışken bu çalışma gelişmekte olan ülkelerin büyük veri gibi yeni teknolojilerin yönetimi ve stratejik adaptasyonundaki durumunu göstermesi bakımından önemlidir. Ayrıca BVA ile işletme stratejileri arasındaki uyumun firmaların performansına olumlu etkisi olduğu çalışmada gösterilmiştir. BVA kabiliyetleriyle stratejik uyumun birlikte olduğu işletmelerin satış ve karlılıkları artabilir, müşteri ihtiyaçlarını daha iyi anlayabilir ve operasyonlarını daha iyi yönetebilir. Bu bağlamda belli olgunluğa erişmiş işletmelerin BVA alanındaki yatırımlarını daha dikkatli yapması ve stratejik adaptasyona daha fazla önem vererek daha ılımlı politikalarla temkinli hareket etmesi operasyonel başarı elde etmek için önemlidir.

Araştırma modeli sağlam bir teoriye dayanmasına ve güvenilir anket verileriyle test edilmesine rağmen çalışmanın bazı sınırlılıkları bulunmaktadır. İlk olarak, bundan sonraki çalışmalar BVA yönetsel kabiliyetler haricindeki teknik kabiliyetlere veya çalışan

kabiliyetlerine odaklanarak bu değişkenlerin firma performansı üzerindeki etkilerini inceleyebilir. İkincisi, bulgularımız yalnızca gelişmekte olan tek bir ülkeden, Türkiye'den, nispeten sınırlı sayıda şirkete dayandığı için, keşif amaçlı olarak değerlendirilmelidir. Coğrafi sınırları genişleterek daha geniş bir örneklem seti ile daha geniş kapsamlı bir araştırma yapılabilir ve bulgular gelişmiş ve gelişmekte olan ülkeler arasında karşılaştırmalar yapılmasına olanak sağlayabilir. Üçüncüsü, araştırma anketi firma performansını ölçmek için anket katılımcılarının algılarına dayanıyordu. Araştırmacılar önyargılardan ve ölçüm hatalarından kaçınmak için objektif performans ölçümlerini kullanabilirler. Son olarak araştırma modeli kesitsel verilerle test edilmiştir. Gelecekteki çalışmalar, çalışmanın genellenebilirliği artırmak ve bulguların istikrarını incelemek için araştırma modelini panel verilerle yeniden test edebilir.

KAYNAKÇA

- Akter, S., Wamba, S. F., Gunasekaran, A., Dubey, R., & Childe, S. J. (2016). How to improve firm performance using big data analytics capability and business strategy alignment?. *International Journal of Production Economics*, 182, 113-131.
- Aral, S., & Weill, P. (2007). IT assets, organizational capabilities, and firm performance: How resource allocations and organizational differences explain performance variation. *Organization science*, 18(5), 763-780.
- Bag, S., Wood, L. C., Xu, L., Dhamija, P., & Kayikci, Y. (2020). Big data analytics as an operational excellence approach to enhance sustainable supply chain performance. *Resources, Conservation and Recycling*, 153, 104559.
- Bagozzi, R. P., & Yi, Y. (1988). On the evaluation of structural equation models. *Journal of the academy of marketing science*, 16, 74-94.
- Barton, D., & Court, D. (2012). Making advanced analytics work for you. *Harvard business review*, 90(10), 78-83.
- Bayraktar, E., Demirbag, M., Koh, S. L., Tatoglu, E., & Zaim, H. (2009). A causal analysis of the impact of information systems and supply chain management practices on operational performance: evidence from manufacturing SMEs in Turkey. *International Journal of Production Economics*, 122(1), 133-149.
- Bharadwaj AS (2000) A resource-based perspective on information technology capability and firm performance: an empirical investigation. *MIS Quart* 169–196.
- Bharadwaj, A. S. (2000). A resource-based perspective on information technology capability and firm performance: an empirical investigation. *MIS quarterly*, 169-196.
- Chin, W. W., & Newsted, P. R. (1999). Structural equation modeling analysis with small samples using partial least squares. *Statistical strategies for small sample research*, 1(1), 307-341.
- Constantiou, I. D., & Kallinikos, J. (2015). New games, new rules: big data and the changing context of strategy. *Journal of Information Technology*, 30, 44-57.
- Davenport, T. H., Barth, P., & Bean, R. (2012). How 'big data' is different.

- Dubey, R., Gunasekaran, A., Childe, S. J., Bryde, D. J., Giannakis, M., Foropon, C., ... & Hazen, B. T. (2020). Big data analytics and artificial intelligence pathway to operational performance under the effects of entrepreneurial orientation and environmental dynamism: A study of manufacturing organisations. *International journal of production economics*, 226, 107599.
- Dumbill, E. (2013). Making sense of big data. *Big data*, 1(1), 1-2.
- Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A. (2000). Dynamic capabilities: what are they?. *Strategic management journal*, 21(10-11), 1105-1121.
- Endres, H., Helm, R., & Dowling, M. (2020). Linking the types of market knowledge sourcing with sensing capability and revenue growth: Evidence from industrial firms. *Industrial Marketing Management*, 90, 30-43.
- Ferraris, A., Monge, F., & Mueller, J. (2018). Ambidextrous IT capabilities and business process performance: an empirical analysis. *Business Process Management Journal*, 24(5), 1077-1090.
- Fornell, C., & Bookstein, F. L. (1982). Two structural equation models: LISREL and PLS applied to consumer exit-voice theory. *Journal of Marketing research*, 19(4), 440-452.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Structural equation models with unobservable variables and measurement error: Algebra and statistics.
- Gao, J., & Sarwar, Z. (2022). How do firms create business value and dynamic capabilities by leveraging big data analytics management capability?. *Information Technology and Management*, 1-22.
- Garmaki, M., Boughzala, I., & Wamba, S. F. (2016, June). The effect of Big Data Analytics Capability on Firm Performance. In *PACIS* (p. 301).
- Ghasemaghaei M, Calic G (2020) Assessing the impact of big data on firm innovation performance: big data is not always better data. *J Bus Res* 108:147–162.
- Gunasekaran, A., Papadopoulos, T., Dubey, R., Wamba, S. F., Childe, S. J., Hazen, B., & Akter, S. (2017). Big data and predictive analytics for supply chain and organizational performance. *Journal of Business Research*, 70, 308-317.
- Gupta, M., & George, J. F. (2016). Toward the development of a big data analytics capability. *Information & Management*, 53(8), 1049-1064.
- Gupta, S., Drave, V. A., Dwivedi, Y. K., Baabdullah, A. M., & Ismagilova, E. (2020). Achieving superior organizational performance via big data predictive analytics: A dynamic capability view. *Industrial Marketing Management*, 90, 581-592.
- Hagedoorn, J., & Cloudt, M. (2003). Measuring innovative performance: is there an advantage in using multiple indicators?. *Research policy*, 32(8), 1365-1379.
- Hair, J. F., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2011). PLS-SEM: Indeed a silver bullet. *Journal of Marketing theory and Practice*, 19(2), 139-152.

- Hair, J. F., Risher, J. J., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2019). When to use and how to report the results of PLS-SEM. *European business review*, 31(1), 2-24.
- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sinkovics, R. R. (2009). The use of partial least squares path modeling in international marketing. In *New challenges to international marketing* (Vol. 20, pp. 277-319). Emerald Group Publishing Limited.
- Hong, J., Liao, Y., Zhang, Y., & Yu, Z. (2019). The effect of supply chain quality management practices and capabilities on operational and innovation performance: Evidence from Chinese manufacturers. *International Journal of Production Economics*, 212, 227-235.
- Karaboga, T. (2020). Büyük veri analitiği yönetsel kabiliyetlerinin firma performansına etkisi: Veri odaklı kültür ve büyük veri-strateji uyumunun aracılık etkisi (Doktora Tezi). Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Karaboga, T., Zehir, C., Tatoglu, E., Karaboga, H. A., & Bouguerra, A. (2022). Big data analytics management capability and firm performance: the mediating role of data-driven culture. *Review of Managerial Science*, 1-30.
- Kearns, G. S., & Sabherwal, R. (2006). Strategic alignment between business and information technology: a knowledge-based view of behaviors, outcome, and consequences. *Journal of management information systems*, 23(3), 129-162.
- Kock, N. (2010). Using WarpPLS in e-collaboration studies: An overview of five main analysis steps. *International Journal of e-Collaboration (IJEC)*, 6(4), 1-11.
- Kock, N., & Lynn, G. (2012). Lateral collinearity and misleading results in variance-based SEM: An illustration and recommendations. *Journal of the Association for information Systems*, 13(7).
- LaValle, S., Lesser, E., Shockley, R., Hopkins, M. S., & Kruschwitz, N. (2010). Big data, analytics and the path from insights to value. *MIT sloan management review*.
- Li, L., Lin, J., Ouyang, Y., & Luo, X. R. (2022). Evaluating the impact of big data analytics usage on the decision-making quality of organizations. *Technological Forecasting and Social Change*, 175, 121355.
- McAfee, A., Brynjolfsson, E., Davenport, T. H., Patil, D. J., & Barton, D. (2012). Big data: the management revolution. *Harvard business review*, 90(10), 60-68.
- Mikalef, P., Pateli, A., & van de Wetering, R. (2016). IT flexibility and competitive performance: The mediating role of IT-enabled dynamic capabilities. *Proceedings of the 24th Eur Conf on Inf Syst (ECIS)*. İstanbul: 1-18.
- Pavlou, P. A., & El Sawy, O. A. (2006). From IT leveraging competence to competitive advantage in turbulent environments: The case of new product development. *Information systems research*, 17(3), 198-227.
- Peng, D. X., & Lai, F. (2012). Using partial least squares in operations management research: A practical guideline and summary of past research. *Journal of operations management*, 30(6), 467-480.

- 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.
- Setia, P., & Patel, P. C. (2013). How information systems help create OM capabilities: Consequents and antecedents of operational absorptive capacity. *Journal of Operations Management*, 31(6), 409-431.
- Sha, X., Chen, J., & Teoh, S. Y. (2020). The dynamics of IT-business strategic alignment: evidence from healthcare information systems implementation. *Information Technology & People*, 33(5), 1465-1488.
- Shamim, S., Zeng, J., Shariq, S. M., & Khan, Z. (2019). Role of big data management in enhancing big data decision-making capability and quality among Chinese firms: A dynamic capabilities view. *Information & Management*, 56(6), 103135.
- Shmueli, G., & Koppius, O. R. (2011). Predictive analytics in information systems research. *MIS quarterly*, 553-572.
- Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic management journal*, 28(13), 1319-1350.
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic management journal*, 18(7), 509-533.
- Wamba, S. F., Gunasekaran, A., Akter, S., Ren, S. J. F., Dubey, R., & Childe, S. J. (2017). Big data analytics and firm performance: Effects of dynamic capabilities. *Journal of Business Research*, 70, 356-365.
- Xie, C., Xu, X., Gong, Y., & Xiong, J. (2022). Big data analytics capability and business alignment for organizational agility: A fit perspective. *Journal of Global Information Management (JGIM)*, 30(1), 1-27.
- Xu, Y., Wang, C., & Zhang, Z. (2022). Understanding big data-business alignment from a dynamic perspective. *Journal of Computer Information Systems*, 1-13.
- Yeow, A., Soh, C., & Hansen, R. (2018). Aligning with new digital strategy: A dynamic capabilities approach. *The Journal of Strategic Information Systems*, 27(1), 43-58.

YÖNETİMDE KADIN OLMAK VE CAM UÇURUM SENDROMU

Gülşah GENÇER ÇELİK¹

Gökten ÖNGEL²

Erkan TAŞKIRAN³

1. GİRİŞ

Toplumsal cinsiyet açısından hem erkeklerin hem de kadınların iş yaşamında daha dengeli yer edinebilmeleri günümüzde büyük bir önem arz etmektedir. Bu kapsamda erkek egemen bir iş dünyasının yerini artık kadınların da pozisyon aldığı ortak bir çalışma alanı almıştır. Kadınların iş yaşamında bulunmaları arttıkça kariyer basamaklarını aşarak yönetsel kademelerin üst pozisyonlarında yer almaları da kaçınılmazdır. Ancak bu geçiş ve beklenti bazı nedenler dolayısıyla sanıldığı kadar kolay ve hızlı olamamaktadır. Yönetimde kadın olmanın önünde ortaya çıkan engeller birer sendrom olarak bir yandan kadın çalışanları etkilerken bir yandan da ilgili yönetim literatüründe ele alınma gerekliliği oluşturmaktadır.

Bu sendromlar arasında özellikle cam tavan (glass ceiling) sendromu uzun yıllardır araştırmacıların dikkatini çekmiş ve üzerinde yoğun çalışmalar yapılmıştır. Kadınlar liderlik pozisyonlarına ulaşmada sayısız zorlukla karşılaşmaktadır. Mentorluk eksikliği, iş ve aile yaşamındaki zorluklar ve açık ayrımcılık gibi engeller, kadınların cinsiyetleri nedeniyle örgütlerde belirli bir seviyenin üzerine çıkmalarını engelleyen şeffaf bir bariyer olan cam tavan kavramıyla ifade edilmektedir (Acar, 2015: 223). Cam tavan kadınların örgütlerde ilerlemeye çalışırken karşılaştıkları yapısal zorlukları tanımlamak için sıklıkla kullanılan bir metafordur. Bu sendrom, kadınların daha yüksek yönetici pozisyonlarına yükselmelerini engelleyen neredeyse görünmez ama aşılmaz bir yapısal bariyer olduğunu göstermektedir (Muhonen, 2011: 420). Toplumsal cinsiyet ve liderlik üzerine yapılan araştırmalar, kadınların kurumsal merdiveni tırmanmaya çalışırken karşılaştıkları eşitsizliklere odaklanma eğiliminde olmuş, özellikle de cam tavan olarak adlandırılan olgunun oynadığı role vurgu yapmıştır (Haslam ve Ryan, 2008: 530).

Peki hiç dikkatinizi çekti mi riskli liderlik pozisyonlarında neden erkek yöneticilere kıyasla daha çok kadın yöneticileri görmekteyiz? Ryan ve Haslam (2005) ile Haslam ve Ryan (2006) tarafından yapılan son arşiv ve deneysel araştırmalar, kadınların cam tavanın ötesinde ek ve aynı derecede görünmez bir engelle karşı karşıya olduklarını ortaya koymaktadır. Cam tavan metaforunu genişleten Ryan ve Haslam, erkeklere kıyasla kadınların kendilerini camdan bir uçurumda bulma ihtimallerinin daha yüksek olduğunu, öyle ki liderlik pozisyonlarının daha fazla risk ve başarısızlık olasılığıyla ilişkilendirildiğini ve dolayısıyla daha güvencesiz olarak

¹ Dr. Öğr. Üy., İstanbul Beykent Üniversitesi, Meslek Yüksekokulu, İşletme Yönetimi Bölümü, gulsahg@beykent.edu.tr, ORCID: 0000-0001-8610-3673.

² Dr., İstanbul Eğitim ve Araştırma Hastanesi, goktenkorkmaz@yahoo.com, ORCID: 0000-0002-4165-3601.

³ Doç. Dr., Düzce Üniversitesi, Akçakoca Turizm İşlt. ve Otelcilik Yüksekokulu, Turizm İşletmeciliği Bölümü, erkantaskiran@duzce.edu.tr, ORCID ID: 0000-0001-9696-9358.

görülebileceğini savunmaktadır (Ryan, Haslam ve Postmes, 2007: 183). Bazı çalışmalar da cam tavanı aşmayı başaran kadınların kendilerini cam uçurumda, yani yüksek başarısızlık riski taşıyan güvencesiz yönetici pozisyonlarında bulabildiklerini göstermiştir (Muhonen, 2011: 420).

Cam uçurum, kadınların yüksek profilli roller elde ettiklerinde, bunların örgütlerde güvencesiz pozisyonlarda olduğunu öne sürmektedir (Mulcahy ve Linehan, 2014: 425). Buna göre kadınların üst düzey pozisyonlar için algılanan uygunluklarının kurumsal kriz koşullarında artması muhtemeldir (Ryan ve Haslam, 2007: 554). Ryan ve diğerlerine (2016: 446) göre cam uçurum, kadınların riskli ve güvencesiz liderlik pozisyonlarına atanma olasılığının erkeklerden daha yüksek olması eğilimi olarak tanımlanabilir. Cam uçurum etkisi, kadınların düşük performans gösteren örgütlerde güvencesiz liderlik pozisyonlarına atanma olasılığının daha yüksek olduğu, erkeklerin ise başarılı örgütlerde istikrarlı liderlik pozisyonlarına atanma olasılığının daha yüksek olduğu gerçek dünyadaki bir olguyu tanımlamaktadır (Ryan ve Haslam, 2005).

Bu kapsamda yönetimde kadın olmak ve cam uçurum sendromu başlığı altında ele alınacak bu kitap bölümünün temel amacı öncelikle yönetsel kademelerin üst pozisyonlarında kadın olmanın kapsamı ve içeriğini açıklamak ve yönetimde bulunmanın kadınlar açısından yaşatabileceği bir engel olarak cam uçurum sendromuna yönelik güncel bir bakış açısı sunmaktır. Çalışmada ikincil kaynaklardan hareketle kapsamlı bir literatür taraması yapılacak ve elde edilen bilgiler ışığında yönetimde kadın olmak ve cam uçurum sendromu ile ilgili genel bir değerlendirme sunulacaktır.

Çalışma üç ana başlık altında hazırlanacaktır. İlk kısımda yönetim ve yöneticilik kavramları tarihsel gelişim süreçleri kapsamında ele alınacaktır. İkinci kısımda yönetimde kadın olmak bölümü açıklanacaktır. İş yaşamında kadın olarak yönetsel pozisyonlarda bulunmanın avantajlı ve dezavantajlı yönleri ele alınarak yönetim kademeleri ve kadın olarak bu pozisyonlara sahip olmanın kapsam ve içeriği tartışılacaktır. Son kısımda ise çalışmanın diğer bir temel konusu olan cam uçurum sendromu kavramsal olarak açıklanarak kadın yöneticiler üzerindeki etkileri ele alınacaktır. Söz konusu bu çalışmanın özellikle cam uçurum ile ilgili mevcut alanyazına katkı yapması beklenmektedir.

2. YÖNETİM VE YÖNETİCİLİK KAVRAMLARI

Bu başlık altında yönetim ve organizasyon alanının temel kavramları olan yönetim ve yöneticilik kavramları ele alınacaktır.

2.1.Yönetim Kavramı

Yönetim birey ile birey, toplum ile birey, örgüt ile birey gibi farklı karşılıklılık esası gerektiren ilişkilerin bütününde merkezde olan bir olgu olması nedeniyle herkes açısından önem verilen bir konu niteliğindedir (Hodgkinson, 2008). Çağlar boyu birbirinden kopuk insan topluluklarının belirli bir düzen altında yaşamlarını sürdürmesinden kaynaklı olmak üzere yönetim olgusu farklı toplumların ortaya çıkmasında ve gelişiminde belirleyici bir rol üstlenmiştir (Berber, 2013: 17). Dolayısıyla tarihsel pencereden bakıldığında tüm insanlık

sürecinde birilerinin yönetilmesi, birilerinin yönetmesi ve tüm süreç sonucunda hedeflere ulaşılması için yönetilenler ve yönetenler arasındaki ilişki yönetim olgusunu ortaya çıkarmıştır.

Yönetim olgusu örgütün diğer tüm unsurlarını yönetmek ve koordine etmekten sorumlu ayrı bir işlev olarak görülmektedir (Yürür, 2015: 27). Dolayısıyla yönetim çok boyutlu bir kavram niteliği taşımaktadır. Bu kapsamda yönetim hem bir sanat, hem bir bilim hem de evrensel bir süreç olarak ifade edilebilir. Yönetimin söz konusu bu farklı boyutları kavramın farklı şekilde tanımlanmasına neden olmaktadır (Ataman, 2009: 545). Yönetim kavramı, bazen bir süreç olarak anlaşılmakta, bazen bu sürecin unsurları olan organlar –kişi veya grup- olarak kabul edilmekte, bazen ise yönetim kavramı, belirli bir bilgi topluluğu olarak ele alınarak bunun yöneticilerin karar verme ve liderlik gibi faaliyetlerinde nasıl kullanılabileceği üzerinde durulmaktadır (Koçel, 2014: 80). Sanat yönüyle ele aldığımızda ise, yönetim kavramı örgütsel hedeflerin belirlenmesini ve bunlara yönelik motivasyonun sağlanmasını içeren geniş kapsamlı bir sanat olarak ifade edilebilir (Hodgkinson, 2008: 33).

Yönetim nedir? sorusuna cevap verirken “Ne” ve “Nasıl” soruları olmak üzere temelde iki soruya odaklanmak yerinde olacaktır. “Ne” sorusuna göre yönetim kapsamında, işini yapan yöneticinin ne yaptığına odaklanmak, sorumluluklarını tespit etmek, yerine getireceği işlevleri belirlemek gerekmektedir. Bu bakış açısından yönetim insan ile kaynaklar, süreçler ve birbirleriyle aralarındaki ilişkilerin oluşturduğu sistemin yönetilmesini ifade etmektedir. “Nasıl” sorusuna göre yönetim kapsamında ise işini yapan yöneticinin işleri nasıl yaptığına, sorumluluklarını nasıl yerine getirdiğine odaklanmak beklenmektedir. Bu bakış açısından bir süreç olarak değerlendirilen yönetim bir karar verme ve uygulama işi olup planlama, örgütleme, yönlendirme ve kontrol işlevleri üzerinden yöneticinin bu işi yerine getirmesidir (Berber, 2013: 28-29).

Görüldüğü üzere yönetim kavramı farklı tanımlamalar yapılarak ifade edilmiştir. Önemli yönetim gurularından Daft (2016: 4) yönetim kavramını sahip olunan örgütsel kaynakların planlanması, organize edilmesi, yönlendirilmesi ve kontrol edilmesi suretiyle önceden belirlenen örgütsel amaçların etkili ve verimli bir biçimde gerçekleştirmesi olarak tanımlanmıştır. Diğer bir tanımla yönetim, örgütün kaynaklarını planlama, organize etme, yönetme ve kontrol etme yoluyla insanların çalışmalarını bütünleştirerek örgütsel hedeflerin verimli ve etkili bir şekilde takip edilmesi olarak tanımlanmaktadır (Kinicki ve Williams, 2018: 5). Certo ve Certo (2016: 37) yönetimi, insanlar ve diğer örgütsel kaynaklarla birlikte ve onlar aracılığıyla çalışarak örgütsel hedeflere ulaşma süreci olarak tanımlamıştır. Daha kapsamlı bir tanımla yönetim, bir örgütün piyasa, üretim ve/veya kaynak operasyonları üzerinde hem insanlara hem de insan dışı konulara hitap edebilen ve birimin hedeflerine ulaşması amacıyla norm belirleme veya durumsal müdahale yoluyla birden fazla örgütsel aktör tarafından uygulanan bir yönlendirme etkisi olarak ifade edilebilir (Kaehler ve Grundei, 2019: 22).

2.2.Yöneticilik Kavramı

Yukarıda çizilen çerçeve kapsamında sürekli değişen çevre koşulları, söz konusu koşullara uyum sağlamak için kendilerini sürekli değişim odaklı konumlandırmak durumunda olan örgütler, değişen örgütler içinde farklılaşan bireyler ve son tahlilde süregelen bu değişim döngüsünde uyum içinde görevleri yerine getirme ve hedeflere ulaşma gerekliliği yöneticilerin varlığını açıklamıştır (Berber, 2013: 18). Yöneticiler hem örgütün bütününe hem örgütsel

yapıyı oluşturan departmanları hem de birey düzeyinde takımları ve bireylerin kendilerini kontrol etmeyi göz önünde bulundurmaktadır (Yeloğlu, 2015: 427). Yöneticiler (Meric vd., 2002: 4):

- Kendilerini deneyimleri, eğitimleri, yönetsel tarzları vb. aracılığıyla tanımlanan belirli bir role indirgeyebilirler,
- Örgütsel durumları değerlendirmek için yalnızca tek bir bakış açısını benimseyebilirler;
- Sorunları tanımlamaya ve/veya uğraşmak zorunda oldukları durumları analiz etmeye çalışmadan önce çözüm arayabilirler,
- Anlamaya çalışmak yerine ne yaptıklarını veya yaşadıklarını (önceden oluşturulmuş kalıplar aracılığıyla) açıklayabilirler.

Yönetici, yönetim alanında birikmiş bilgi birikimine sahip ve bunları kullanarak yöneticilik işini fiilen yapan kişi niteliğini taşımaktadır. Profesyonel manada bir meslek olarak yöneticilik yapan kişiler risk ve kar başkalarına ait olmak üzere mal ve hizmet üretimini gerçekleştirmek için gerekli kaynakları bularak bir araya getiren ve belirli bir amaç için kullanan bir görevin ortaya koymaktadır. Yöneticilerin sürekli olarak yaptıkları işleri düşünmeleri gerekmekte olup başarıya ulaşma ve tanımlama derecesi adeta sınırı olmayan bir yapıdadır (Koçel, 2014: 85-87).

3. İŞ YAŞAMINDA KADIN YÖNETİCİLER

Liderlik pozisyonundaki kadın yöneticiler toplumsal cinsiyet eşitliğinde önemli bir rol oynamaktadır. Örneğin, kadınlar liderlik pozisyonlarına benzersiz bakış açıları ve deneyimler getirerek daha iyi karar alma, daha önemli yenilikler ve daha olumlu bir çalışma ortamı sağlayabilir. Kadın liderler ayrıca daha işbirlikçi ve kapsayıcı olma eğilimindedir ve bu da daha olumlu ve üretken bir çalışma ortamı yaratabilir. Ancak kadın yöneticiler liderlik pozisyonlarını elde etmede önyargı, temsil eksikliği ve ilerleme fırsatlarının azlığı gibi önemli zorluklarla da karşılaşmaktadır. Örneğin, üst yönetimde ve yönetim kurullarında kadınların oranının düşük olması sadece biyolojik cinsiyet engelinden değil, aynı zamanda sosyal olarak inşa edilmiş cinsiyet engelinden de kaynaklanmaktadır (Galsanjigmed ve Sekiguchi, 2023: 366).

1990'larda beslenen beklentilerin aksine, kadın yönetici sayısındaki artış hala ihmal edilebilir düzeydedir (Muhonen, 2011: 419). Ülkemizdeki istatistikler üzerinden bir değerlendirme yapılacak olursa (TUİK, 2023): kadınların istihdam oranı (%28) erkeklerin yarısından az (%62,8) bir oranda gerçekleşmiştir. Örgütlerde üst düzey ve orta kademe yönetici pozisyonundaki kadın oranı 2022 yılında %20,7 olarak tespit edilmiştir.

Kadınların yönetim kuruluna katılımının artırılmasına yönelik iş vakası, kadınların erkek meslektaşlarından farklı özellikler ve tercihler sergileme eğiliminde olduğu ve bunun da örgüt performansını artırdığı fikri etrafında inşa edilmiştir. Özellikle 2008 finansal krizi ardından bu konu yeniden ilgi çekmiş ve kadınların erkeklere kıyasla riskten daha fazla kaçındıkları göz önüne alındığında, daha fazla kadın yöneticinin krizin olumsuz etkilerini bir dereceye kadar hafifletebileceği savunulmuştur (Moss, 2018: 1).

Farklılık yönetiminin bir parçası da cinsiyet eşitliğini sağlamak ve kadın işgücü için rahat bir çalışma ortamı yaratmak için çalışmaktır. Ancak birçok örgütte, kadınların liderlik rollerini üstlenip üstlenmediğine bakılmaksızın, bilinçli veya bilinçsiz olarak toplumsal cinsiyet önyargılar ve klişeler sıklıkla ortaya çıkmaktadır. Buna ek olarak, kadınlar liderlik rollerini üstlenirken veya lider olmayı hedeflerken çeşitli zorlukların üstesinden gelmek zorundadır (Galsanjigmed ve Sekiguchi, 2023: 366). Daha önceki araştırmalar, kadın yöneticilerin azlığına farklı açıklamalar getiren iki yaklaşım etrafında dönmüştür. Yaklaşımlardan biri daha çok birey üzerinde yoğunlaşmış ve cinsiyet kimliği, kişilik ve sosyo-ekonomik geçmiş gibi faktörlere odaklanmıştır. Yapısal ya da durum merkezli olarak adlandırılabilir diğ er yaklaşım ise örgütlerin ve toplumun yapısına, güce ve fırsat eksikliğine odaklanmıştır (Muhonen, 2011: 419-420). Ayrıca, yönetim literatüründe kadınların yönetim pozisyonlarına erkek yöneticilerden farklı koşullar altında atandıklarını gösteren kanıtlar bulunmaktadır. Örneğin, kadın yöneticiler, kritik işletme veya ticari işlevleri yerine getirmekten ziyade çalışan, eğitim veya pazarlama alanlarında destek rolleri üstlenerek belirli türde yönetim pozisyonlarında bulunma eğilimindedir. Ayrıca, hizmet sektörlerinde (örneğin perakendecilik ve bankacılık) kadın yöneticilerin oranı, daha endüstriyel sektörlere (örneğin imalat, madencilik ve bilgi teknolojisi) kıyasla daha yüksektir (Ryan ve Haslam (2005: 83).

Kadın liderler, örgütlere olumlu katkıda bulunmak için muazzam bir potansiyele sahiptir. Son zamanlarda yapılan araştırmalar, kadın liderlerin daha fazla inovasyon ve karlılık, daha geniş tüketici erişimi ve kurumsal sosyal sorumluluk konusunda daha güçlü kayıtlarla ilişkili olduğunu göstermektedir. Avustralya'daki örgütsel liderlerin yaşam seyri üzerine yakın zamanda yapılan bir analiz, kadınların kendilerini geri dönüş uzmanı olarak görme olasılıklarının erkeklerden daha yüksek olduğunu ve kadınların kariyerlerinde ilerlemelerini riskli görevlerde başarılı olma geçmişlerine bağlama olasılıklarının daha yüksek olduğunu ortaya koymuştur. Kadınların liderlik kademelerinde temsil edilmesi aynı zamanda daha alt kademelerdeki kadınlar için fırsatları artırmakta ve böylece örgütler içindeki genel cinsiyet ayrımını azaltmaktadır. Bu kanıtlara rağmen, kadınlar örgütsel liderlik pozisyonlarında önemli ölçüde yetersiz temsil edilmeye devam etmektedir (Glass ve Cook, 2015: 51; Fitzsimmons vd., 2014). Dolayısıyla kadın yöneticilerin iş yaşamında yaşama durumu söz konusu olan birçok zorluk bulunmaktadır. Galsanjigmed ve Sekiguchi (2023: 368-369) bu zorlukları aşağıdaki Tablo 1'de sunulduğu üzere özetlemiştir.

Tablo 1. Kadın Yöneticilerin Yaşadığı İçsel ve Dışsal Faktörlerden Kaynaklı Zorluklar

Dışsal Faktörler	
Zorluklar	Açıklaması
Cinsiyet önyargıları	Bir bireyin cinsiyetine bağlı olarak kötü muamele görmesi.
Toplumsal cinsiyet kalıpları	Kadın ve erkek özellikleri ve davranışları hakkında toplumsal cinsiyete dayalı inançlar ve beklentiler.
Cam tavan	Kadınların yönetim ve liderlik pozisyonlarında aktif olmalarını zorlaştıran kadınlara ve erkeklere özgü engeller ve bariyerler.
Yapışkan zemin	Kadınların cam tavanın üstesinden gelemediği durumlar.
Liderlik labirenti	Kadın liderlerin rollerinde etkili olabilmeleri için kat etmeleri gereken karmaşık ve zorlu yol, kadınların kariyerlerinin erkeklerin kariyer yollarından farklı bir yol izlediğini gösteriyor.

Kadın liderlik prototipleri	Kadın liderler için liderlik tarzlarına ilişkin genel stereotipler ve imajlar.
Yönetici düşün-erkek düşün	Doğru yönetici ya da liderin erkeksi niteliklere sahip olan biri olduğu inancı, kadınların liderlik için uygun olmadığı, erkeklerin ise liderlik için uygun olduğu yönündeki eğilim.
Kriz düşün-kadın düşün	Kriz durumlarında kadınları erkeklerden daha olumlu değerlendirme eğilimi.
Çifte açmaz	Bir kadının toplumsal cinsiyet stereotipiyle çelişen bir kararla karşı karşıya kaldığı, iki seçeneğin çatıştığı bir durum.
Geri tepme	Toplumsal cinsiyet rolü normlarını ihlal eden ve erkeksi bir şekilde davranan kadınlara yönelik olumsuz sosyal tepki.
Liderlik gelişimi eksikliği	Kadınlara erkeklere kıyasla daha az liderlik gelişim fırsatı sunma eğiliminin, kadınların yetenekli liderler haline gelememesine neden olması.
Cam uçurum	Kadınların zayıf kurumsal performans ve istikrarsız istihdam durumlarında terfi ettirilmesi eğilimi.
Kraliçe arı sendromu	Kadın liderlerin astlarına ve aynı cinsiyetten meslektaşlarına karşı aşırı rekabetçi veya düşmanca tutumları.

İçsel Faktörler

Zorluklar	Açıklaması
Öz-cinsiyetçi stereotipler	Toplumsal cinsiyete dayalı basmakalıp tutum ve davranışların bilinçsiz gelişimi.
Tokenizm	Kadınların genellikle kendilerini azınlıkta buldukları ve çeşitli bağlamlarda tam katılımlarını engelleyebilecek zorluklarla karşılaştıkları durumlar.
Cinsiyet stereotipinin yarattığı tehdit	Bireylerin, cinsiyetleriyle ilişkili olduğuna inandıkları görevleri yerine getirirken olumsuz toplumsal cinsiyet kalıp yargılarını doğrulama kaygısı ve korkusu yaşamaları olgusu.
Cinsiyet stereotipini içselleştirme	Bireylerin toplumsal cinsiyet normlarını ve beklentilerini içselleştirdiği süreç, toplumsal cinsiyet kimliğinin ve toplumsal cinsiyet rolü davranışının gelişmesine yol açması.

Kaynak: (Galsanjigmed ve Sekiguchi, 2023: 368-369).

Yukarıdaki Tablo 1’de kadın yöneticilerin yaşayabileceği kariyer sorunlarının içsel ve dışsal bağlamda bağlı olduğu faktörler belirtilmiştir. İçsel faktörler açısından bakıldığında cinsiyet kaynaklı toplumsal önyargı ve varsayımlar, kadınların özelliklerinden kaynaklı değerlendirmeler, yetkinliklerinin yetersizliğine bağlı önkabuller yanında kadınların birbirlerine yönelik varsayımları dikkat çekmektedir. Özellikle liderlik yetkinliği açısından kadın yöneticilerin yetersizliklerine yönelik varsayım ve önkabullerin altı dikkatle çizilebilir. İçsel faktörler açısından bir değerlendirme yapıldığında ise dışsal faktörlerin kadın yöneticiler üzerindeki etkileri dikkat çekmektedir. Toplumsal cinsiyete dayalı önyargıların kadın yöneticilerin içinde bilinçsizce gelişimi ve kabulüne yönelik tutumları yanında toplumda herhangi bir azınlığın üyesi veya dezavantaj getiren bir özelliği olduğu düşünülen birey veya grupların, iş hayatında birey olarak var olmaları dışında belirli sosyal kategorilerle konumlandırılarak belirli kalıp yargılarla değerlendirilmeleri (Gündoğdu, 2022) gibi sonuçları söz konusudur. Gerek dışsal gerek içsel tüm faktörlerin kadın yöneticilerin kariyer gelişimleri ve planları üzerinde önemli etkili olabilmektedir.

4. CAM UÇURUM SENDROMU

Cam tavan olgusunun ötesinde, kadınlar, kriz yönetimi becerileri daha iyi olduğu için düşüş veya krizle karşı karşıya olan örgütler, güvencesiz liderlik pozisyonlarına atanma olasılıklarının daha yüksek olduğu klişesine dayanan "krizi düşün-kadını düşün" etkisiyle karşı karşıyadır (Galsanjigmed ve Sekiguchi, 2023: 375). Ryan ve Haslam bu durumu 'krizi düşün kadını düşün' (Think crisis – Think Female - TCTF) önyargısı olarak adlandırmakta ve bunun eski moda cinsiyetçilik, grup içi kayırmacılık (erkekleri riskli pozisyonlardan korumak), statükoyu değiştirme arzusu uyandıran bir kriz ya da sadece istenmeyen riskli pozisyonların kadınlar için mevcut olması gibi çeşitli kaynaklardan kaynaklanabileceğini öne sürmektedir (Mulcahy ve Linehan, 2014: 427). Bu stereotip, kadınları besleyici ve şefkatli niteliklerle ilişkilendiren toplumsal cinsiyet stereotiplerine dayanmaktadır. Kriz düşün-düşün kadın etkisi nedeniyle oluşan klişeler camdan bir uçurum yaratmaktadır. Cam uçurum, bir örgüt kriz yaşarken kadınların liderlik pozisyonlarına yerleştirilmesini ifade eder. Başka bir deyişle, kadınlar kriz dönemlerinde lider olarak atanma eğilimindedir. Cam uçurum olgusu, liderlik pozisyonundaki kadınların sıklıkla krizlerle veya erkeklerle aynı statüye ulaşmalarını zorlaştıran zorlu durumlarla karşılaştıklarını göstermektedir. Bu istikrarsız pozisyonlarda, kadın liderler başarılı olmak istiyorlarsa çözüm bulmak için çok çalışmalı ve örgütleri için kahraman olmalıdır. Ancak, başarısız olmaları halinde sorumlu tutulma riskleri de oldukça yüksektir (Galsanjigmed ve Sekiguchi, 2023: 375).

Cam uçurumun altında yatan nedenin tek bir süreçten kaynaklanmadığı, bunun yerine seçim önyargısı, örgütsel strateji ve cinsiyet ve liderliğin doğasına ilişkin basmakalıp inançlar dahil olmak üzere sayısız faktörden kaynaklandığı görülmektedir (Ryan ve Haslam, 2007). Cam uçurumla ilgili ilk ampirik çalışma, Judge'ın (2003) Birleşik Krallık yönetim kurullarındaki kadın sayısı ile düşük şirket hisse fiyatı performansı arasındaki korelasyona dikkat çeken bir yorumuna yanıt olarak yapılmıştır (Mulcahy ve Linehan, 2014: 426). Bu kapsamda cam uçurum tanımlanmasının ilk olarak kullanımı Ryan ve Haslam (2005: 83) tarafından öne sürülmüştür. Cam uçurum sendromu (glass cliff), kadın liderlerin atanmasının örgüt performansında bir düşüşe neden olmasından ziyade, bir örgütün kötü performansının kadınların yönetim kuruluna atanması için bir tetikleyici olabileceği de aynı derecede akla yatkın olmasından kaynaklanmaktadır. Eğer durum böyleyse, kadınlar olumsuz sonuçların ortaya çıkma riskinin arttığı liderlik rollerine tercihen yerleştiriliyor olabilirler. Bu kapsamda, liderlik rollerini elde ettikleri ölçüde, bunlar erkekler tarafından bulunulan pozisyonlarda daha güvencesiz olabilir.

Ryan ve diğerlerine (2016: 446) göre cam uçurum, kadınların riskli ve güvencesiz liderlik pozisyonlarına atanma olasılığının erkeklerden daha yüksek olması eğilimi olarak tanımlanabilir. Cam uçurum etkisi, kadınların düşük performans gösteren örgütlerde güvencesiz liderlik pozisyonlarına atanma olasılığının daha yüksek olduğu, erkeklerin ise başarılı örgütlerde istikrarlı liderlik pozisyonlarına atanma olasılığının daha yüksek olduğu gerçek dünyadaki bir olguyu tanımlamaktadır (Ryan ve Haslam, 2005). Bu etki, işyeri çeşitliliğini ve kadınların başarılı liderler olma becerilerini sınırlayabilecek ince ancak tehlikeli bir cinsiyet ayrımcılığı biçimini temsil etmektedir (Oelbaum, 2016: 4). Cam uçurum sendromu, kadınların borsadaki kötü örgüt performansının ardından güvencesiz yönetim kurulu atamalarını kabul etme olasılığının erkeklerden daha yüksek olduğunu, yani kadın yöneticilerin

atanmasının örgütsel zorluklara veya krize işaret ettiğini ve piyasanın buna göre tepki verdiğini varsaymaktadır (Moss, 2018 9-10).

Erkekler ve kadınlar değerleri, deneyimleri ve bilgileri bakımından farklılık göstermektedir. Davranışsal farklılıklarla ilgili olarak, çok sayıda çalışma kadınların erkeklerden daha fazla riskten kaçındığını ve daha az rekabetçi olduğunu ortaya koymaktadır. Özellikle, erkeklerin aşırı özgüveni ve rekabet tercihleri aşırı risk almalarına yol açarken, kadınlar rekabetten uzak durmaktadır (Moss, 2018: 6). Diğer taraftan, cam uçuşunun birden fazla boyutu vardır. İlk olarak, krizlerin (kaçınılmaz belirsizlikleriyle birlikte) risk almayı kolaylaştırdığı ve örgütlerin yeni bir şeyler denemesine veya statükoyu sorgulamasına olanak tanıdığı görülmüştür. Dolayısıyla bu tür kriz durumları, kadınların liderlik pozisyonlarını üstlenmeleri için daha önce mevcut olmayan fırsatların önünü açabilir. İkincisi kadınların bu durumlarla başa çıkmaya özellikle uygun olmalarını sağlayan belirli beceri ve özelliklere sahip oldukları da düşüncesidir (Ryan vd., 2016: 447).

Görüldüğü üzere kadın ve erkeklerin çok farklı koşullar altında yönetsel pozisyonlara atandıkları açıkça görülmektedir. Ryan & Haslam (2005, 2007) bu farklılığın doğasını tanımlamak için cam tavan metaforunu genişleterek kadınların kendilerini erkeklerden daha fazla "cam uçuşunda" bulma olasılığının daha yüksek olduğunu öne sürmüştür - bu da kadınların liderlik pozisyonlarının nispeten riskli veya güvencesiz olduğu gerçeğine bir göndermedir çünkü bu pozisyonlar krizdeki kurumsal birimlerin yönetimini içermesi olasılığı daha yüksektir. Araştırmacılara göre bu tür pozisyonlar, bu pozisyonları işgal eden kadınlar için potansiyel olarak tehlikelidir; zira sürekli olarak kötü performans sergileyen şirketlerin hem mali durumları hem de yönetim kurullarındaki kişiler dikkat çekecektir (Haslam ve Ryan, 2008: 531). İşyerindeki diğer cinsiyet eşitsizliği biçimlerinde olduğu gibi cam uçuşu atamalarında da, en azından kısmen, işyerinde cinsiyetçilik, kadınların destek ağlarından yoksun olması, kadınlar ve liderlerle ilişkilendirilen stereotipler arasında algılanan uyumsuzluk ve kriz yönetimi yetersizliği ve kadınlarla ilgili diğer stereotipler arasındaki eşleşme olmak üzere bir dizi faktöre bağlı olması muhtemeldir (Ryan, Haslam ve Postmes, 2007: 185).

'Cam uçuşundan' terfi ettirilen kadınlar, görev sürelerine muhtemelen örgütü, ekibi veya şubeyi kurtaracakları beklentisiyle başlarlar ve bu durum, bu kadınların yaşadığı performans baskılarını yoğunlaştırabilir (Glass ve Cook, 2015: 54). Konu üzerinde yapılan bazı araştırmalarda cam uçuşu etkisini tekrarlamış ve bunu yaparken başarı ile ilişkilendirilen eril niteliklerin başarı zamanlarında liderlerin atanmasını öngörürken, kriz ile ilişkilendirilen dişil niteliklerin kriz zamanlarında atamaları öngördüğünü göstermiştir (Ryan vd., 2011: 472). Örneğin Morgenroth ve diğerleri (2020) cam uçuşu sendromu üzerine bir meta-analiz gerçekleştirmiştir. 2004-2018 yılları arasında yapılan çalışmalardan elde edilen verileri analiz eden üç meta-analiz sonucunda, cam uçuşu olgusunun varlığını desteklemiş ve kadınların kriz dönemlerinde güvencesiz liderlik pozisyonlarına atanma olasılığının erkeklerden daha yüksek olduğunu ortaya koymuşlardır. Ayrıca yaptıkları arşiv çalışmalarının meta-analizi, örgütsel alana bağlı olan küçük bir uçuşu etkisi ortaya koymuştur. Liderlik uygunluğu meta-analizi de katılımcılar arası çalışmalarda küçük bir cam uçuşu etkisi göstermiştir. Liderlik seçimi analizi, kriz dönemlerinde kadınların erkeklere göre daha fazla seçildiğini ve bu etkinin cinsiyet eşitsizliğinin daha yüksek olduğu ülkelerde daha büyük olduğunu ortaya koymuştur. Cam uçuşu, yeterince temsil edilmeyen ırksal ve etnik grupların üyelerini de kapsamaktadır. Diğer

bir araştırmada Smith (2015), sınırlı İngilizce bilgisine sahip öğrencilerin yüzdesi ve okul dışı uzaklaştırmalar gibi göstergelerle ölçülen başarısızlık riski daha yüksek olduğunda, eğitim liderlerinin kadın olma olasılığının erkek olma olasılığından daha yüksek olduğunu bulmuştur. Bu bulgular, cam uçurumun belirli bir bağlamla veya belirli ölçütlerle sınırlı olmadığını, birçok koşulda ortaya çıkabileceğini göstermektedir (Morgenroth vd., 2020).

Cam uçurum, kadınların yüksek profilli roller elde ettiklerinde, bunların güvencesiz pozisyonlardaki örgütlerde olduğunu öne sürmektedir. Araştırma bulguları, kayıp 'büyük' olduğunda, hem kontrol hem de 'küçük' kayıp alt örneklemelerine kıyasla cinsiyet çeşitliliğindeki artışta bir fark olduğunu, yani cam uçurumun kadın yöneticiler yönünde yapılmasının ikna edici bir kanıt olduğunu göstermektedir. Yönetim kurullarında kadınlara ilişkin süregelen siyasi ve sosyal tartışmalar bağlamında (i) yönetim kurulu seviyesine yükselen kadınların önündeki süregelen yapısal engelleri tespit etmekte, kadınların daha güvencesiz örgütlerin yönetim kurullarında aşırı temsil edilme ihtimalinin daha yüksek olduğu ve (ii) ilgili örgütlerin güvencesizliğini dikkate almadan yönetim kurullarında artan cinsiyet çeşitliliğini kutlama konusunda dikkatli olunması gerektiğini belirtilebilir (Mulcahy ve Linehan, 2014). Ryan ve Haslam (2007) yaptıkları çalışmada cam uçurumun arşivsel ve deneysel kanıtlarını gözden geçirmiş ve bu olguya katkıda bulunma potansiyeline sahip birden fazla süreci tanımlamıştı. Ayrıca, bu olguya yönelik bir dizi potansiyel tepkinin ana hatlarını çizerek, cam uçurumları ortadan kaldırmaya yönelik stratejileri detaylandırmıştır. Ancak, diğer (toplumsal cinsiyet, vb.) ayrımcılık biçimlerinde olduğu gibi, bunların dezavantajlı grupların statükoyu sürdürme motivasyonuna sahip olanların direncinin üstesinden gelme kapasitesine bağlı olduğunu da savunmuşlardır.

Diğer yandan kadın yöneticilerin üst pozisyonlara atanmasının beklenildiği sonuçlara ulaşılmasını sağlayan bir etken olduğunu ortaya koyan çalışmalar da bulunmaktadır. Örneğin Barr-Little (2020)'in yaptığı boylamsal çoklu vaka çalışmasına dayalı araştırmasında kadın üst düzey yöneticilerin cam uçurum durumlarına atanmalarının ardından örgütlere ne olduğunu anlamaya çalışmıştır. Sekiz örgütün her biri için bir vaka içi analiz geliştirilirken 2014-2016 yıllarına ait yıllık raporlar analiz edilmiştir. Üç yıl boyunca sekiz örgütün analizinden ortaya çıkan çapraz vaka temaları, cam uçurum durumlarında atanan kadın üst düzey yöneticilerin dört uygulamada bulunduğunu göstermiştir: (a) stratejileri tüketici tercihleriyle uyumlu hale getirme; (b) stratejileri makroekonomik koşullarla uyumlu hale getirme; (c) büyümeyi teşvik etmek için inovasyon yapma ve (d) örgütleri yeniden yapılandırma. Barr-Little'in araştırmasında bir örgüt hariç çalışmaya dahil olan tüm örgütler, kadın üst düzey yöneticilerin yönetiminde kazanç, temettü, hisse değeri ve pazar payı gibi performans ölçütlerinde iyileşmeler yaşamıştır; öyle ki bu ölçütlerin bir kısmının veya tamamının iyileştiği altı örgüt ya başarı ve büyüme durumuna geri dönmüş ya da düşüşlerini durdurarak istikrara kavuşmuştur. Söz konusu bu çalışmadan çıkan ve uygulamaya yönelik potansiyel olarak değerli bir çıkarım, örgütsel krizlerle karşı karşıya kalan büyük işletmelerin kadın üst düzey yöneticiler ataması beklentisidir, söz konusu bu kadın yöneticiler beklenen başarısızlıklar için günah keçisi ilan edilmemeli ya da yüzeysel değişimin simgesi olarak gösterilmemelidir, aksine örgütü tersine çevirebilir ve başarıya giden yola geri döndürebilirler.

5. SONUÇ

İş yaşamının sadece ve genel manada erkek yöneticiler ile anıldığı zamanlardan kadın yöneticilerin çok daha fazla üst pozisyonlarda yer aldığı ve ihtiyaç duyulduğu koşullara geçişin sonucu hem toplumsal cinsiyet eşitliğinin sağlanması hem de iş yaşamının tüm aşama ve süreçlerinde kadın işgücünün yer almasının zemini hazırlanmıştır. İşgücü bu manada hem erkek hem de kadın yöneticiler açısından nispeten daha dengeli bir dağılım sağlamaya çalıştığı bir süreci yaşamaktadır. Diğer taraftan söz konusu bu olumlu gelişmelerin yanında iş yaşamında kadın yöneticileri bekleyen bazı istenmeyen sonuçlar da ortaya çıkmıştır. Kadın yöneticilerin üst pozisyonlarda yönetsel görevlerde yer alması hem karşı cins olarak erkek yöneticilerden hem de hemcinsleri olan kadın yöneticilerden kaynaklı bazı sorunların yaşanması ile sonuçlanmıştır. Bu sorunlar arasında kadın yöneticilerin kariyer ilerlemeleri önünde dikkat çeken cam tavan, kraliçe arı, yönetici düşün erkek düşün, kriz düşün kadın düşün, cam uçurum gibi engeller bulunmaktadır. Bunlar içinde özellikle kavramsal olarak ele alan çalışmaların eksikliği nedeniyle cam uçurum göze çarpmaktadır. Bu kapsamda ele alınan bu çalışmada yönetsel kademelerin üst pozisyonlarında kadın olmanın kapsamı ve içeriğini açıklanarak, yönetimde bulunmanın kadınlar açısından yaşatabileceği bir engel olarak cam uçurum sendromuna yönelik güncel bir bakış açısı sunulmuştur.

Cam uçurum üzerine yapılan çalışmalar, bu sendromun güçlü ve yaygın bir olgu olduğunu ve üst pozisyonlara ulaşan kadın yöneticilerin için örgütsel düzeyde beklenen bir durum olduğunu ortaya koymaktadır. Cam uçurum sendromunun bilimsel çalışmalar dışındaki etkisi de liderlik alanının dünya genelinde pratik bir etkiye sahip olma kapasitesine işaret etmektedir. Bununla birlikte, yorumcular ve uygulayıcılar yukarıdaki fikirleri liderlikteki kadınların günlük işlerine taşımaya çalışırken ortaya çıkan cam uçurumların çok yönlü olarak belirlenip bir bağlama bağlı olduğu, sadece tekil vakalarla ilgili olmadığı ve cam uçurumun sadece kadın yöneticiler ile çerçevelenmiş onlara has bir sendrom olarak ele alınmasına yönelik potansiyel yanlış anlaşılma noktasına dikkat çekmektedir (Ryan vd., 2016). Bu bağlamda bir değerlendirme yapıldığında tarihsel olarak erkek örgüt liderliği söz konusu olduğunda, performansın düştüğü durumlarda kadın aday, performansın başarılı olduğu durumlarda ise erkek adayı seçimi göze çarpmaktadır. Örgütsel liderliğin kadın egemenliğinde olduğu durumlarda ise cam uçurum söz konusu olmamıştır (Acar, 2015: 225).

Sonuç olarak cam uçurumun görülen yönüyle arzu edilmeyen bir sendrom olmasına karşın üst düzey yönetsel pozisyonlarda bulunan tüm kadın yöneticilerin için olası bir durum olarak ortaya çıkabileceği aşıkardır. Kadın yöneticilerin bir yandan iş yaşamının dinamiklerini kabul etmeleri, zorlu rekabet ortamına hazırlıklı olmaları ve bakış açılarını bu koşullara uyum sağlayabilecek yönde geliştirilmeleri beklenirken, bir yandan da acımasız ve rekabetçi ortamlarda ve üst düzey pozisyonlarda bulunmanın olası olumsuz sonuçlarından olan cam uçurum sendromu için de hazırlıklı bir bakış açıları taşımaları beklenebilir.

KAYNAKÇA

- Acar, F. P. (2015). Gender differencies in promotions to top level management positions: An examination of glass cliff in the IT sector. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 210, 223-230.
- Ataman, G. (2009). *İşletme yönetimi: Temel kavramlar & yeni yaklaşımlar*, İstanbul: Seçkin Yayıncılık.
- Barr-Little, C. V. (2020). *The glass-cliff: The longitudinal case of eight Fortune 500 women CEOs*, Unpublished Doctorate Thesis, USA: Capella University.
- Berber, A. (2013). *Klasik yönetim düşüncesi – Geleneksel ve klasik paradigmlarla klasik ve neo-klasik örgüt teorileri*, İstanbul: Alfa Yayınları.
- Certo, C. S. & Certo, S. T. (2016). *Modern management – concepts and skills*, 14th Edi., Essex: Pearson Education.
- Daft, L. R. (2016). *Management*, 12th Edi., Boston: Cengage Learning.
- Fitzsimmons, T., Callan, V., & Paulsen, N. (2014). Gender disparity in the C-suite: Do male and female CEOs differ in how they reached the top? *The Leadership Quarterly*, 25(2), 245-266.
- Galsanjigmed, E. & Sekiguchi, T. (2023). Challenges women experience in leadership careers: An integrative review. *Merits*, 3(2), 366-389.
- Glass, C. & Cook, A. (2015). Leading at the top: Understanding women's challenges above the glass ceiling. *The Leadership Quarterly*, 27, 51-63.
- Gündoğdu, M. (2022). Dezavantajlı gruplar bağlamında tokenizm çalışmaları: Bibliyometrik analiz çalışmaları, *Selcuk 7th International Conference on Social Sciences*, 10-11 Aralık, Konya, Türkiye, 625-639.
- Haslam, S. A. & Ryan, M. (2008). The road to the glass cliff: Differences in the perceived suitability of men and women for leadership positions in succeeding and failing organizations. *The Leadership Quarterly*, 19(5), 530-546.
- Hodgkinson, C. (2008). *Yönetim felsefesi: Örgütsel yaşamda değerler ve motivasyon*, Çev. Ed.: İ. Anıl ve B. Doğan, İstanbul: Beta Basım ve Yayım Dağıtım A.Ş.
- Kaehler, B. & Grundei, J. (2019). *HR governance – A theoretical introduction*, Berlin: Springer.
- Kinicki, A. & Williams, K. B. (2018). *Management – A practical introduction*. 8th Edi., New York: McGraw-Hill.
- Koçel, T. (2014). *İşletme yöneticiliği: Yönetim ve organizasyon, organizasyonlarda davranış, klasik-modern-Cağdaş ve güncel yaklaşımlar*, 15.Baskı, İstanbul: Beta Basım ve Yayım Dağıtım A.Ş.
- Meric, J., Kletz, P., Pesqueux, Y., Sole, A., Cornuel, E. & Mintzberg, H. (2002). What is a manager? An essential question for management education, *Conference Paper, MEDSYM*, January, 1-12.

- Morgenroth, T., Kirby, T.A., Ryan, M.K. & Sudkämper, A. (2020). The who, when, and why of the glass cliff phenomenon: A meta-analysis of appointments to precarious leadership positions. *Psychological Bulletin*, 146(9), 797-829.
- Moss, R. (2018). Does the gender composition of a board of directors affect firm performance, Unpublished Master Thesis, UK: The University of Nottingham.
- Muhonen, T. (2011). Health and work locus of control during women managers' careers. *Gender in Management: An International Journal*, 26(6), 419-431.
- Mulcahy, M. & Linehan, C. (2014). Females and precarious board positions: Further evidence of the glass cliff. *British Journal of Management*, 25(3), 425-438.
- Oelbaum, Y. S. (2016). Understanding the glass cliff effect: Why are female leaders being pushed toward the edge, Unpublished Doctorate Thesis, USA: City University of New York.
- Ryan, M. K., Haslam, S. A., Morgenroth, R., Rink, F., Stoker, J., & Peters, K. (2016). Getting on top of the glass cliff: Reviewing a decade of evidence, explanations, and impact. *Leadership Quarterly*, 27, 446-455.
- Ryan, M. K., Haslam, S. A., Hersby, M. D., & Bongiorno, R. (2011). Think crisis-think female: The glass cliff and contextual variation in the think manager-think male stereotype. *Journal of Applied Psychology*, 96(3), 470-484.
- Ryan, K. M., Haslam, S. A. & Postmes, T. (2007). Reactions to the glass cliff: Gender differences in the explanations for the precariousness of women's leadership positions, *Journal of Organizational Change Management*, 20(2), 182-197.
- Ryan, K. M. & Haslam, S. A. (2007). The glass cliff: Exploring the dynamics surrounding the appointment of women to precarious leadership positions. *The Academy of Management Review*, 32(2), 549-572.
- Ryan, K. M. & Haslam, S. A. (2005). The glass cliff: Evidence that women are over-represented in precarious leadership positions. *British Journal of Management*, 16(2), 81-90.
- TÜİK (2023). İstatistiklerle Kadın 2022. Available in <https://data.tuik.gov.tr/Bulten/Index?p=İstatistiklerle-Kadin-2022-49668#:~:text=Yönetici%20pozisyonundaki%20kadın%20oranı%20%20,yılında%20%20%2C7%20,30.10.2023.>
- Yeloğlu, O. H. (2015). Bilgi ve kontrol süreçleri. Örgüt kuramları ve tasarımını anlamak'ın içinde (Ed. Ö. M. T. Özmen) Nobel Yayıncılık, Ankara, 416-450.
- Yürür, S. (2015). Örgüt kuramı ve tasarımına giriş. Örgüt kuramları ve tasarımını anlamak'ın içinde (Ed. Ö. M. T. Özmen) Nobel Yayıncılık, Ankara, 2-54.

BİLGİ YOĞUN ORGANİZASYONLARDA BİLGİ ÇALIŞANLARINDAN OLUŞAN TAKIMLAR¹

Mustafa Doruk MUTLU²

Jeremy DAWSON³

Kamaljit BIRDI⁴

1. GİRİŞ

Günümüzde inovasyon (yenilik) birçok ekonominin en önemli dinamlarından biri olarak karşımıza çıkmaktadır. Küreselleşmenin getirdiği yeniliklerle birlikte ekonomik anlamda güçlü olabilmek için ülkeler yenilikçi girişimleri desteklemekte ve yeni ürün ve hizmetlerin açığa çıkabilmesi için uygun ortam ve koşullar oluşturmaya çalışmaktadırlar. Aynı şekilde işletmelerde faaliyetlerini sürdürmek ve bulundukları pazarlarda rekabet avantajları elde edebilmek için inovasyonun ne kadar belirleyici olduğunun farkındadırlar. Hatta günümüzde sadece kar amaçlı değil kar amacı olmayan örgütlerin dahi sürdürülebilir kalma ve paydaşlarına daha iyi hizmetler sunabilme açısından yenilikçi çalışmalar yaptıklarını söylemek mümkündür. Araştırmalar özellikle bilgi odaklı takım çalışmasının inovasyonun açığa çıkmasında çok önemli rol oynadığını göstermektedir (Newell, Robertson, Scarbrough and Swan; 2009) Bu durumun farkında olan birçok inovasyon odaklı kurum bünyesinde yeni bilgi üretimi konusunda yetenekli bilgi çalışanlarını barındırmaya ve hatta kalıcı olmalarını sağlamaya yönelik stratejiler geliştirmektedir. Bu çalışma da inovasyon odaklı ve yeni bilgi üretiminin yoğun olduğu örgütlerde bilgi çalışanlarının takım halinde nasıl yenilikçi sonuçlara ulaştıklarına odaklanmaktadır.

Yukarıda bahsi geçen inovasyon odaklı bilgi yoğun organizasyonlar (BYO'lar) geleneksel örgütlerden özellikle yapısal, kültürel ve yönetsel açıdan farklılaşmaktadırlar. Bunun yanı sıra bu tarz örgütlerde inovasyonun en kritik koşulu olan yeni bilgi üretimine yönelik faaliyetler ön planda olduğu için bilgi çalışanları tercih edilmektedir. Bilgi çalışanları bu tarz örgütlerde faaliyette bulunulan iş konularına yönelik öncelikle yeni bulguların ortaya çıkarılmasından ve sonrasında da yönetimin desteği ile inovasyondan sorumludurlar. Araştırmalar bilgi çalışanlarının inovatif sonuçlara ulaşabilmek için takım çalışmasından oldukça yararlandıklarını göstermektedir (Chen, Li, Chen, Ou; 2018) Nihayetinde kendi alanlarında uzman ve bilgili kişiler bir araya gelerek ve yenilikçi bir proje üzerinde çalışırken bilgi ve becerilerini paylaşarak ortaya koymakta ve böylelikle yenilikçi fikir ve sonuçlar ortaya çıkmaktadır. Tabi ki araştırmalar takım çalışmalarında inovatif sonuçlara ulaşabilmek için bazı

¹ Bu çalışma, Mustafa Doruk Mutlu tarafından Sheffield Üniversitesi Yönetim Okulu'nda hazırlanmış olan "The Role of Personality Composition on Team Innovation" başlıklı doktora tezinden üretilmiştir.

² Dr. Öğr. Üyesi, Yozgat Bozok Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, doruk.mutlu@yobu.edu.tr, ORCID: 0000-0002-9017-8173.

³ Prof. Dr., Sheffield Üniversitesi Yönetim Okulu, j.f.dawson@sheffield.ac.uk, ORCID: 0000-0002-9365-8586.

⁴ Prof. Dr., Sheffield Üniversitesi Yönetim Okulu, k.birdi@sheffield.ac.uk, ORCID: 0000-0001-9954-0979.

özelliklerin var olması gerektiğinin de altını çizmektedirler (Curral, Forrester, Dawson & West; 2001). Öncelikle takımda yer alan bireylerin ortak ve hemfikir oldukları net bir hedeflerinin olması gerekmektedir. Takım içerisinde ayrıca psikolojik olarak güvenli bir iklimin olması ve böylelikle her üyenin rahatlıkla fikir ve düşüncelerini belirtebilmesi önemlidir. Bunun yanı sıra diğer takım üyelerinin paylaşılan fikirleri hedefe ulaşabilmek açısından desteklemeleri de kritiktir. Yine takımın inovasyonu açığa çıkarabilmesi açısından her üyeleri takım içerisindeki görev ve sorumluluklarına odaklanmalıdırlar. Mevcut kitap bölümünde öncelikle inovasyon odaklı ve BYO'lar ile bünyelerinde çalıştırdıkları bilgi çalışanları hakkında bilgiler verilecektir. Sonrasında da bahsi geçen örgütlerde bilgi çalışanlarının nasıl takım oluşturdıkları ve kendilerinden beklenen performansı takımlar aracılığıyla nasıl gerçekleştirdikleri derinlemesine incelenecektir.

2. BİLGİ YOĞUN ORGANİZASYONLAR VE BİLGİ ÇALIŞANLARI

Organizasyonlar teknolojik ve ekonomik çevrelerindeki son değişim ve gelişmelerle birlikte farklı şekilde faaliyet göstermeye başlamışlardır. Özellikle küreselleşmenin etkisiyle ekonomiler arasında ve dolayısıyla şirketler arasında rekabet daha da kızışmıştır. Yeni iş çağında nitelik ve nicelik gibi faktörler tamamen ikinci planda kalıyor; Müşteri sadakati ve organizasyonel odaklanma daha çok yaratıcılığa ve yenilikçi şirketlerin farklı yaklaşımlarına bağlıdır (Bessant ve Tidd, 2011).

Günümüzün iş ortamlarında koşullar geçmiştekilerden tamamen farklıdır. Sanayi devriminin etkisiyle gelişmiş ülke ekonomileri organize olmaya başlamıştır. Bu organize ekonomilerde firmalar çoğunlukla sermaye yoğunlu ve genel olarak bürokrasi olarak adlandırılan bu organizasyonlar, geleneksel yönetim ve organizasyon teorisi varsayımlarına göre yönetiliyordu. Bu varsayımlara göre çalışanlar inisiyatif alamamakta ve genellikle yöneticilerin emirlerini takip etmek için orada bulunan çalışanlar olarak görülmekteydi (Cole, 2004).

Ancak altmışlı yılların sonları ve yetmişli yılların başlarından itibaren post-modern düşünce ve yaklaşımlar gelişmeye başlamıştır (Blackler, 1995). Yirmi yıl içinde toplum, teknoloji ve ekonomide yaşanan belirgin değişimlerle birlikte bürokrasinin hakimiyeti hem yönetim akademisyenleri hem de uygulayıcılar tarafından sorgulanmaya başlandı (Peters ve Waterman, 2004).

Şu anda, yeni geliştirilen ürün ve hizmetler aracılığıyla müşteri çekmenin ve çalıştırmanın yeni yollarını bulmak çok önemlidir (Shipton, Fay, West, Patterson, Birdi, 2005). Bu amaçlara ulaşmak için organizasyonlarda yeni bilgilerin yaratılması gerekmektedir. Yeni bilginin yaratılması, piyasalardan daha hızlı değişmesi ve güçlü organizasyonlarla rekabet etmesi geleneksel yönetim yaklaşımları ve bürokrasi ile uyumlu değildir (Hendry, 2006). Bir başka ifadeyle, günümüzün çalkantılı iş piyasalarında organizasyonların sadece yönetsel fikirlerden değil, tüm çalışanların fikirlerinden yararlanması gerekmektedir. İşçilerin katkıları da var. Bu nedenle yöneticilerin kontrol yetkilerinin azaltılması ve organizasyonların düz hiyerarşik yapılara kavuşturulması gerekmektedir. Dahası, katı bir şekilde yapılandırılmış tek

yönlü iletişim yerine, kuruluş genelinde iletişim akışı serbest olmalıdır (Robertson ve Swan, 2003).

Tüm bu gelişmeler, önemli aktörlerin dikkatini, yeni yönetsel yaklaşımlarla post-bürokratik organizasyonlarda bilginin doğasını ve bilgi çalışmasını anlamaya etkili bir şekilde yönlendirmiştir. Ayrıca kuruluşların yeni bilgi üretmesine verdiği stratejik önem de artmıştır. Ayrıca bilginin problem çözmede, yeni yaklaşımlar, ürünler veya hizmetler geliştirmede ve çevredeki değişiklikleri anlamada önemli bir etkiye sahip olduğu da kabul edilmektedir (Nonaka ve Takeuchi, 1995). Bu nedenle, “bilgi en önemli varlıklardan biridir” mantrası artık rekabetçi organizasyonlardaki aktörler tarafından ciddiye alınıyor.

Son zamanlarda bilgi çalışmalarına olan ilginin artması, kuruluşlar tarafından uzmanlığa ve çalışanların kritik bilgilerine verilen stratejik önemi de artırdı. Ek olarak, bilgili çalışanları etkileşimde bulunmak, paylaşmak ve yenilik için bilgi yaratmak üzere bir araya getirmek, geleneksel olmayan kuruluşlardaki yöneticiler için yüksek primli bir strateji haline geldi (Swan, 2011). Günümüzde giderek daha fazla kuruluş, bilgi odaklı işbirliklerine daha fazla önem vermeye ve bunları bilgiye dayalı, yenilik odaklı kuruluşlara dönüştürmeye teşvik edilmektedir (Swart ve Kinnie, 2003; Wikstrom ve Norman, 1993).

BYO’ların temel odak noktası, özellikle teknoloji ve bilimdeki değişimleri takip ederek, karmaşıklık, kaos, esneklik ve düzensizlik ile baş ederek hızla değişen küresel pazarlara uyum sağlamaktır (Alvesson, 2004, Parker, 1992). BYO’lar, genellikle çalkantılı ortamlarda faaliyet gösterirler ve "bilginin entelektüel ve yetkin çalışanlar tarafından değer yaratmak ve rekabet avantajı elde etmek için kullanıldığı organizasyonlar" olarak tanımlanırlar (Alvesson, 2004). Bilgi yoğun şirketler, yenilik ve bilgi yaratmaya odaklanan kuruluşlardır. Yönetim, mühendislik, BT danışmanlıkları, hukuk veya muhasebe firmaları, araştırma ve geliştirme birimleri ve reklam ajansları bilgi işi organizasyonlarına örnek olarak verilebilir (Swart ve Kinnie, 2003; Starbuck, 1992). Her ne kadar tahminler bu firmaların küresel işgücünün %10-15'ini istihdam ettiğini gösterse de, oldukça değerli ve oldukça etkili olabilirler. Aslında bu firmalar yeni bilgi ve yenilik yaratarak endüstrilerin gidişatını değiştirebilirler (Alvesson, 2004).

BYO örneklerinden de anlaşılabilceği gibi, faaliyet odaklarına göre farklı türde bilgi yoğun örgütler bulunmaktadır. Literatürde bu yeni firma türlerinin nasıl sınıflandırılacağı sorusuna yönelik farklı yaklaşımlar bulunmaktadır. Örneğin Lowendahl (1997), BYO'ları stratejik odaklarına göre Müşteri bazlı (örn. hukuk ve muhasebe firmaları), Çözüm bazlı (örn. yönetim danışmanlığı firmaları) ve Problem Çözme bazlı (örn. reklam ajansları, web tasarım firmaları) olarak sınıflandırır. Ancak görünen o ki tüm araştırmacılar onun sınıflandırmasına katılamaktadır. Alvesson (2004), BYO'ları profesyonel hizmet firmaları (örneğin yönetim danışmanlıkları, reklam ajansları vb.) ve çoğunlukla somut ürün yeniliğine odaklanan kuruluşları kapsayan Ar-Ge şirketleri olmak üzere iki türe ayıran farklı bir sınıflandırma türü geliştirmiştir. Bu ikinci sınıflandırma ilkinden daha öz ve daha basit olsa da, aynı zamanda arama motoru firmaları (örneğin Google, Yahoo vb.) veya sosyal medya şirketleri (örneğin Facebook, LinkedIn) gibi internet tabanlı güncel bilgi yoğun firma türlerini de kapsamamaktadır.

Tablo 1. Bilgi Yoğun Organizasyon Çeşitleri

Bilgi Yoğun Firmalar	Örnekler	Stratejik Niyetler
<i>Profesyonel Servis Odaklı BYO'lar</i>	<i>Yönetim, mühendislik veya Bilişim teknolojileri Danışmanlığı firmaları, Hukuk veya Muhasebe Denetim firmaları, Reklam ajansları</i>	<i>Müşteri firmalara yenilikçi çözümler sunmak</i>
<i>Yeni Ürün Odaklı BYO'lar</i>	<i>AR-GE firmaları, Yazılım geliştirme firmaları</i>	<i>Yeni Ürün Geliştirme</i>
<i>İnternet Odaklı BYO'lar</i>	<i>Sosyal medya firmaları, İnternet bazlı araştırma motoru firmaları vb.</i>	<i>Müşterilerine veya halka internet aracılığıyla yeni hizmetler önermek</i>

Bilgiye dayalı bu organizasyonlarda vurgu genellikle bilgi odaklı çalışanlara yapılır. Analitik, entelektüel ve teori odaklı bilgi, bilginin birincil üretim aracı ve inovasyonu hızlandırıcı olarak görüldüğü BYO'lar için temel faktör ve ayrı bir odak noktasıdır. Bu tarz bilgiler, bilgi çalışanları tarafından sahiplenilir, elde edilir, yaratılır ve yönetilir, böylece yaratıcılık ve yeniliğin ortaya çıkması beklenilir (Clegg vd., 1996; Scarbrough, 1999). Dolayısıyla bilgi çalışanları, bu kuruluşların en değerli varlıklarıdır (Newell vd., 2009). 'Bilgi çalışanı' teriminin tanımı, standart dışı ortamlarda çalışan ve kendi organizasyonlarında karmaşık görevlerle ve yeni bilgi yaratımıyla başa çıkmak için teorik ve analitik bilgiyi uygulayan yüksek eğitilmiş profesyonelleri kapsar (Drucker, 1994).

Ancak, BYO'lar ve bilgi çalışanlarının kesin ve ortak bir tanımının bulunmadığını belirtmek önemlidir, çünkü farklı türden uzmanları işe alan farklı BYO biçimleri vardır. Bu durum bazı araştırmacıların bilgi çalışmasının her türlü işin içinde yer aldığını iddia etmelerine neden olmuştur (Knights, Murray ve Wilmott, 1993). Ancak burada asıl odak noktası, bilgi ve becerileri çoğunlukla rekabet gücü ve yenilikçiliğin belirleyici faktörleri olan uzmanları istihdam eden ve onlardan yararlanan firmalardır. Bu tür uzmanlara örnek olarak yeni web tasarımı veya internet tabanlı hizmetler üzerinde çalışan yazılım geliştirme mühendisleri veya diğer uzman mühendisler, yeni ürün geliştirmeden sorumlu tasarımcılar veya bilgi, uzmanlık ve yaratıcı problem çözme becerileri müşteri firmalar için hayati önem taşıyan yönetim danışmanları olarak verilebilir.

Sonuç olarak, bilgi yoğun bir bağlam ve bu bağlamda yer alan firma ve aktörlerin, örgütlere ve çalışma hayatına ilişkin incelemelere yeni tartışma ve yaklaşımlar getiren belirli karakteristik özellikleri bulunmaktadır. Aktörlerin yeni fikir ve bilgi yaratma ve yeni tekliflere dönüştürme yetenekleri, bilgi yoğun organizasyonların yeni odağı haline geliyor. Bu nedenle bilgi çalışanlarını bir araya getirmek ve etkili ekipler oluşturmak yöneticilerin temel stratejisidir. Özellikle ekip çalışması ve etkili işbirliğinin yeniliğin temel itici güçleri arasında olduğu bulunmuştur (West, 2012; Zahavy ve Somech, 2001). Aslında, 'dehalardan' yararlanabilecek, yaratıcı ve yenilikçi projeler geliştirebilecek ekiplerin oluşturulması bu bağlamda çok önemli bir zorluktur (Newell vd., 2009). Bu amaçla mevcut araştırmanın odak noktasını bilgi yoğun firmalarda görev yapan ekipler oluşturmaktadır; Bilgi yoğun bir bağlamda ekip çalışmasının doğası bir sonraki bölümde tartışılacaktır.

3. BİLGİ ÇALIŞANLARIN OLUŞTURDUĞU BİLGİ YOĞUN TAKIMLAR

Bazı araştırmacılar, takım algımızı yeniden gözden geçirmenin zamanının geldiğini ve organizasyonlardaki son değişikliklere ve takım çalışmasına yaklaşımlara göre takımlara bakış açımızın güncellenmesi gerektiğini savunmaya başlamıştır (Murase vd., 2012). Bu değişimin ana nedeni, son yirmi yılda rekabetçi piyasaların daha fazla inovasyon odaklı hale gelmesi ve kuruluşların daha yenilikçi olabilmek için yapılarını ve stratejilerini yeniden tasarlamak zorunda kalmasıdır (Tissen, Andriessen ve Deprez; 1998). Araştırmalar, işle ilgili farklı uzmanlığa sahip bilgili kişilerin bilgiyi paylaşmak ve etkili bir şekilde performans göstermek için bir araya gelmesi durumunda yeniliğin ortaya çıkma ihtimalinin daha yüksek olduğunu göstermektedir (Woodman, Sawyer ve Griffin, 1993; Bell ve Fisher, 2012; Tannenbaum ve diğerleri, 2012).

Yeni bilgi üretimi ve inovatif sonuçlara ulaşmak için bilgi çalışanları tarafından oluşturulan ekipler bilgi yoğun takımlar olarak adlandırılmaktadır (Yu ve Washida, 2019). Bu tarz ekipler bilgili uzmanlardan oluşur ve karmaşık sorunlarla ilgilenir. Diğer çalışma ekibi türlerinden farklı olarak, bilgi çalışması bağlamında işbirliği yapan ve birlikte hareket eden kişiler genellikle yüksek eğitilmiş yıldız çalışanlardır (Mankins, Bird ve Root, 2013). Bu nedenle en büyük zorluklardan biri, her bilgi çalışanının getirdiği bireysel becerileri bir araya getirerek daha güçlü ve etkili bir ekip sinerjisi yaratmaktır.

Bilgi yoğun örgütlerde temel hedef yeni bilgi yaratmak ve aktif olarak yenilik yapmaktır. Bu nedenle bilgi çalışanları genellikle yenilik için bilinmeyen bilgiyi aramak amacıyla bir ekip oluştururlar. Bu nedenle bilgi çalışanlarının önce yenilikçi fikirler üretmesi, daha sonra bu fikirleri etkili bir şekilde hayata geçirerek değer katması için ekip çalışması önemlidir. Bu bağlamda, her ne kadar üretkenlik hâlâ önemli olsa da yenilikçilik ön plandadır. Bu nedenle, performans değerlendirmesine öncelikli olan kriter çoğunlukla bu ekiplerin ne kadar yenilikçi olduğudur.

BYO'larda ekiplerin yapıları diğer organizasyonlardakilere göre muhtemelen farklı olacaktır (Lindkvist, 2005). Mekanik yapılar ve iyi tanımlanmış görevler geleneksel ekiplerin temel özellikleridir. Ancak bu özellikler genellikle bilgi yoğun bağlamda çalışan ekipler için uygun değildir. Bunun yerine, proje tipi organizasyonun inovasyon odaklı şirketler için daha uygundur çünkü özellikle radikal inovasyon için gerekli olan açık, ağ bağlantılı ve standartlaştırılmamış ortamları mümkün kılmaktadır. Böylece bilgi çalışanı ekipleri daha organik bir şekilde oluşturulur. Bir başka deyişle, gevşek ve özerk yapılara sahiptirler. Bilgi çalışanları işleri üzerinde yüksek düzeyde özgürlüğe ve kontrole sahip olduğundan, oluşturdukları ekipler de özerk olacak şekilde tasarlanmıştır. Dahası, bu ekipler genellikle çeşitli karmaşık sorunları çözmek ve işle ilgili belirsiz konuları ele almak için oluşturulurlar. Bu nedenle, çoğunlukla açıkça belirlenmiş hedefleri ve rutin iş tanımları olan geleneksel çalışma ekiplerinin aksine, eldeki görevler genellikle rutin olmayan ve kötü tanımlanmış bir niteliğe sahiptir.

İnovasyon odaklı ekiplerde, çoğu zaman ekip üyelerinin bilinmeyen bilginin yaratılmasıyla ilgili tüm bilgiye (takımın entelektüel sermayesi) sahip olması alışılmadık bir durumdur. Bu nedenle üyelerin ağırları ve lobileri (sosyal sermaye), üyelerin görevlerini başarmak için eksik bilgiye ulaşması, öğrenmesi ve uygulayabilmesi açısından bu ekipler için

son derece önemli olabilir (Newell vd., 2009). Ek olarak, proje bazlı organizasyon, ekip üyelerinin özerkliklerini ve takdir yetkilerini kullanarak yeni bilgilerin yaratılmasına olanak sağlar. Bunu yaparken, aynı zamanda eldeki projenin amaçlarına ulaşmak için hayati önem taşıyan çeşitli beceri ve bilgilere sahip uygun üyelerin bir araya getirilmesi de önemlidir (Mintzberg ve McHugh, 1985). Dolayısıyla görevle ilgili çeşitliliğin, bilgi yoğun bağlamlarda çalışan ekipler için çok önemli olduğu bulunmuştur.

Bununla birlikte, heterojen kombinasyon, sırasıyla multidisipliner veya disiplinler arası ekiplerin kullanımı yoluyla yüksek derecede mekanik veya organik yollarla elde edilebilir. Multidisipliner takımların farklı uzmanlık ve geçmişlere sahip üyeleri vardır ve takım çalışması sırasında yalnızca kendi özel görevlerinden sorumludurlar. Bu tür işbirliği bireyler arasında yüksek düzeyde etkileşimi gerektirmez (Van Der Vegt ve Bunderson, 2005). Tersine, disiplinler arası ekipler, üyeleri yine çoğunlukla farklı geçmişlere ve becerilere sahip olan ancak projelerinin sonuçlarından karşılıklı olarak sorumlu olan ekipler olarak tanımlanır. Dolayısıyla, bu tür ekiplerde üyeler arasındaki etkileşimin yüksek olması beklenir (Stokols ve diğerleri, 2008) yenilik ve yeni bilgi yaratımının, multidisipliner ekiplerden ziyade disiplinler arası ekiplerde ortaya çıkma olasılığı daha yüksektir, çünkü bu tür ekip çalışmasında farklı uzmanlık ve deneyime sahip farklı bireylerden gelen bilgi, yoğun iletişim yoluyla daha dinamik bir şekilde bütünleştirilir, böylece yeni bilgi türleri ve iş yapma biçimleri yaratılabilir (Newell vd., 2009).

Etkileşim, bilgi paylaşımı, resmi ve resmi olmayan diyalogların yeni bilgi yaratmada ve yeniliği ortaya çıkarmada çok önemli olduğu bulunmuştur (Nonaka ve Takeuchi, 1995). Bu nedenle BYO'larda bilgi çalışanları bilgiyi kolayca paylaşabilmek ve yeni bilgi yaratabilmek için genellikle ekipler halinde çalışırlar (Mohrman, Cohen ve Mohrman, 1995; Fox, 2003). Ek olarak, bilgi çalışanı ekiplerinde ekip üyeleri arasındaki bilişsel uyum (ekip bilişi), ekipte bilginin dolaşımı ve genel sinerjinin geliştirilmesi için gereklidir. Ancak bu sinerjiyi yaratmak kolay değildir çünkü bu tür ekiplerin üyeleri genellikle farklı geçmişlerden gelir ve bu da ekip üyelerinin derin örtülü bilgiyi paylaşmak ve yeni ortak anlamlar geliştirmek için aşması gereken bilgi sınırları yaratmaktadır. Araştırmacılar, disiplinler arası çalışma yoluyla uzun süreler boyunca sürekli işbirliği yapılmasını önermektedir (Newell ve diğerleri, 2009; Sijtsema ve diğerleri, 2011). Ayrıca üyeler arasında güvenin geliştirilmesi de önemli görülmektedir (Newell ve Swan, 2000). Paylaşılan anlamların gelişmesinden sonra üyeler arasındaki etkileşim ve bilgi paylaşımı daha etkili hale gelir. Bu amaçla üyeler, kendi özel görevleriyle ilgili olarak her bireyden beklenenin ötesinde bilgi paylaşımında bulunabilirler.

Ayrıca bilgi çalışanları arasında etkin etkileşimi sağlamak için fiziksel, sanal ve paylaşılan zihinsel alanı içeren kolaylaştırıcı bir bağlamanın da sağlanması gerektiği savunulmaktadır (Johns ve Gratton, 2013). Anlaşılacağı üzere yüz yüze etkileşimin yanı sıra bilgi ve iletişim teknolojilerinin aktif kullanımı da önemli olabilmektedir. Dahası, paylaşılan bir zihinsel alanın yaratılması (paylaşılan anlayış, fikirler, duygular) bilgi yaratma süreci için özellikle önemlidir (Nonaka ve Konno, 1998). Zihinsel modeller, bireylerden oluşan grubun önceden belirlenmiş hedeflere ulaşmasına yardımcı olur. Bu nedenle, ekip içindeki üyelerin birbirlerinin bilgilerini kabul etmeleri ve anlamaları çok önemlidir (He, Butler ve King, 2007). Bu bağlamda, T-şekilli becerilere sahip ekip üyeleri, ekip içinde derin örtülü bilgi paylaşımını kolaylaştırmada önemli bir rol oynayabilir. T-şekilli becerilere sahip bireysel uzmanlar, üyeler

arasında anlamlı ve sinerji yaratan iletişimin sürdürülmesinde ekibe yardımcı olur. Aslında “T” şeklindeki beceriler olarak adlandırılan bu tür beceriler, “T”nin dikey kısmı derinliği, yatay kısmı ise beceri ve bilginin genişliğini ifade etmektedir (Madhavan ve Grover, 1998). Yani, T-biçimli beceriler yalnızca sahibinin bir disiplin (malzeme mühendisliği gibi) hakkındaki derin bilgisini ifade etmez, aynı zamanda kendi disiplini ile diğer bazı disiplinler (polimer işleme gibi) arasındaki etkileşimi yorumlama yeteneğini de ifade eder (Tsai ve Huang, 2008). Bu noktada, bazı üyelerin daha geniş entelektüel ve anlayış yetenekleri (T-şekilli beceriler), ekip içinde bilgi akışını kolaylaştırabilir ve böylece ekibin karşılaştığı durumlarla ilgili üyeler arasında ortak anlayışlar kazanılabilir (Leonard, 1998).

Üstelik çeşitlilik içeren, inovasyon odaklı ekiplerde yoğun etkileşim ve tartışmalar, bilgi çalışanları arasında "yaratıcı aşınma" olarak da bilinen görevle ilgili bazı çatışmalara yol açabilir. Birbirlerini iyi tanımayan, farklı geçmişlere sahip, farklı bilgilere sahip ekip üyeleri arasında bu tür çatışmaların ortaya çıkması muhtemeldir. Ancak takım içinde yaratıcılığın gelişmesini kolaylaştırdığı için yönetimin yaratıcı aşınmaya müdahale etmemesi gerektiği savunulmaktadır (Oster, 2011).

Öte yandan, bu ekipler içinde yeni bilginin yaratılması ve yeni ürün veya hizmetlerin geliştirilmesi üzerinde kolaylıkla olumsuz etkiye sahip olabilecek bir dizi faktörün bulunduğunu da not etmek önemlidir. Bunlardan en önemlisi bilgi sınırlarıdır. Carlile'ye (2002, 2004) göre bir ekip içindeki diyalogu, etkileşimi ve bilgi paylaşımını etkileyebilecek en fazla üç sınır olabilir; Ayrıca bu sınırlar, ekibin karşı karşıya olduğu görevin yeniliğine göre de değişebilmektedir. İlk sınır, aşılması en kolay sınırdır ve 'sözdizimsel sınır' olarak bilinir; ekip üyeleri arasındaki dil farklılıklarından dolayı gelişen ve yanlış anlamalara yol açabilen sınırdır. İkinci sınır 'anlamsal sınır'dır. Bu tür bir sınır, üyeler tarafından verilen farklı yorum ve anlamlar sayesinde ortaya çıkar. Bu tür sınır durumlarında üyeler birbirlerini anlamada ve ortak anlayış oluşturmada zorluk yaşayabilir, dolayısıyla üyelerin bilgileri kolaylıkla paylaşılamaz. Carlile, bu durumlarda bireylerin diğerlerinin farklı fikir ve yaklaşımlarını tanıma fırsatı bulabilmesi için üyelerin sahip olduğu bilgilerin tercüme edilmesi gerektiğini savunuyor. Üçüncü sınır 'pragmatik sınır'dır. Bu tür bir sınır genellikle üyelerin farklı ilgi alanları nedeniyle yeni görevlerde ortaya çıkar. Bu gibi karmaşık durumlarda, dil çevirisi ilgili taraflar için yeterli olmayabilir ve üyeleri ortak eyleme ikna etmek için bilgi dönüşümü gerekli hale gelebilir (Carlile, 2002, 2004). Bu bilgi sınırlarının yanı sıra ekip içindeki güç dinamikleri, grup düşüncesi, grup kutuplaşması ve uyum sorunları da bilgi yaratma üzerinde zararlı bir etkiye sahip olabilir.

Liderlik ve kontrol konusunda liderlerin bilgi çalışanları üzerinde fazla bir güce sahip olmadığı ileri sürülmektedir. Aslında bu ekipler son derece bağımsız kişilerden oluştuğu için liderin bilgi çalışanlarını kontrol etme yetkisi çok fazla değildir. Sonuç olarak, bazı araştırmacılar, bir ekip oluşturduklarında bilgili uzmanlar arasında ortak kontrolün ortaya çıkma ihtimalinin daha yüksek olduğunu savunmaktadır (Courtney ve diğerleri, 2007). Ek olarak, her bir üyenin becerileri ve uzmanlığı, karşılaşılan soruna çözüm bulmakta hayati öneme sahip olabileceğinden, bilgi çalışanı ekipleri içinde gücün sürekli yeniden dağıtımının meydana gelmesi muhtemeldir (Newell ve diğerleri, 2009).

Liderlik söz konusu olduğunda, bilgi yoğun bir bağlamda daha vizyoner, işbirlikçi ve katılımcı tarzların tercih edildiği görülmektedir. Bu amaçla dönüşümcü liderlik, yenilik odaklı, postmodern örgütlerle yaygın olarak ilişkilendirilen bir şemsiye liderlik kavramı olarak değerlendirilebilir (Gümüşlüoğlu ve İlsev, 2009). Dönüşümcü liderler, etkileyici bir vizyon ortaya koyarak, yapıcı ilişkiler kurarak ve ekip üyelerine hem ilham vererek hem de entelektüel açıdan teşvik ederek ekiplerini yeniliğe doğru yönlendirmektedirler (Karakitapolu-Aygun, Gümüşlüoğlu, 2013; Eisenbeiss, Van Knippenberg ve Boerner, 2008; Paulsen, Callon, Ayoko ve Saunders, 2013).

Tablo 2. Bilgi Yoğun Takımlarla, Geleneksel Takımların Özelliklerinin Karşılaştırılması

BİLGİ YOĞUN TAKIMLAR	GELENEKSEL TAKIMLAR
Temel odak yeni bilgi oluşturma ve yeniliktir (Nonaka and Takeuchi, 1995).	Temel odak etkili ve verimli ekip çalışmasıdır (West,2012).
Çeşitli, belirsiz ve zorlu görevlerde çalışılır (Janz ve diğerleri, 1997)	Net bir şekilde tanımlanmış ve rutin görevlerde çalışılır (West,2012).
Fonksiyonel çeşitlilik oranı yüksektir. Örnek: Fonksiyonlar arası ve hatta organizasyonlar arası ekipler. Bu nedenle ekip üyeleri arasında yüksek düzeyde bilgi sınırları olabilir. (Lewis, 2004)	Fonksiyonel çeşitlilik oranı düşüktür (West,2012). Örnek:Fonksiyonel takımlar
Ağ oluşturma becerisi, bilgi ve uzmanlık boşluklarını doldurmak için çok önemlidir (Newell ve Swan, 2000).	Bu ekipler genelde örgüt ya da departmental takımlardır bu sebeple ağ oluşturma faaliyetleri hayati değildir (Newell et. al, 2009).
Yenilik için takım içi bilişsel bütünlük ve sinerji önemlidir (Sijtsema ve diğerleri, 2011; Mankins ve diğerleri, 2013)	Verimlilik için takım içi sosyal uyum ve sinerji önemlidir (West,2012).
Takım üyeleri arasında derin ve örtülü bilgi paylaşımı kritik öneme sahiptir (Shani, Sema & Stebbins, 2000)	Takım üyeleri arasında açık ve yüzeysel bilgi paylaşımı yoğunluktadır (Newell et. al, 2009).
Takım üyeleri arasında gücün sürekli olarak yeniden dağıtılması söz konusudur (Newell et. al, 2009)	Takım lideri ya da yönetici esas güç sahibidir (West,2012).
Dönüşümcü liderlik bilgi yoğun takımlar için uygun bir türdür. Bu ekipler oldukça özerktir, bu nedenle ekip üyeleri arasında uyumlu kontrolün oluşması muhtemeldir (Courtney ve diğerleri, 2007)	Bu ekiplerin liderleri genellikle daha yönlendirici bir tarza sahiptir (West,2012).
Çoğunlukla sürekli bir işbirliği ve bilgi akışı vardır (Sijtsema ve diğerleri, 2009)	Düşük düzeyde karşılıklı bağımlılık ve az bilgi alışverişi söz konusudur (Newell et. al, 2009).

4. SONUÇ

Sonuç olarak, bilgi çalışanları tarafından oluşturulan bilgi yoğun takımlar özellikle yenilikçi sonuçlara ulaşmak isteyen örgütler için önemli bir yapılanma unsuru olarak ortaya çıkmaktadır. Fakat bilgi çalışanlarının gruplar halinde bir araya gelmesi ekip inovasyonu için yeterli olmayabilir (Knippenberg, De Dreu ve Homan, 2004; Fay, Borrill, Amir, Haward, West, 2006; Tannenbaum, Mathieu, Salas, Cohen, 2012). Aynı zamanda farklı geçmişlere, bilgilere ve becerilere sahip olan bu uzmanların bir arada ortak bir hedefe odaklanmaları gerekmektedir. Belirlenen bu hedef çoğu zaman kompleks, belirsizlik içeren, gerçekleştirilmesi zor ve maliyetlidir. Bu sebeple hedefi gerçekleştirme açısından bilgi çalışanlarının bilgi paylaşımında bulunmaları ve birbirlerini anlamaları için takım üyeleri arasındaki bilişsel bütünlüğün etkin bir şekilde sağlanması önemlidir. Ayrıca gerektiğinde takım dışı ağlardan da faydalanılması gereken bilmektedir. Diğer taraftan her bir üyenin yüksek seviyede uzmanlık gücüne sahip olduğu bu takımlara liderlik etmek kolay olmayacaktır. Bu sebeple en azından örgüt içinde daha

önce ortaya çıkmamış bir bilginin ortaya çıkarılıp inovasyon haline getirilmesi için bilgi yoğun organizasyonlardaki yöneticilerin geleneksel yönetim kalıplarından çıkarak takım çalışmasına çok farklı bir açıdan yaklaşımları gerekmektedir.

KAYNAKÇA

- Alvesson, M. (2004). *Knowledge Work and Knowledge Intensive Firms*. Oxford: Oxford University Press.
- Bell, S. T., & Fisher, D. M. (2012). Does dynamic composition mean the demise of shared team properties and the rise of global team properties? *Industrial and Organizational Psychology*, 5, 39–40.
- Bessant, John; Tidd, J. (2011). *Innovation and Entrepreneurship*. Sussex: John Wiley & Sons Inc.
- Blackler, F. (1995). Knowledge, Knowledge Work and Organizations: An Overview and Interpretation. *Organization Studies*, 16(6), 1021–1046. <http://doi.org/10.1177/017084069501600605>
- Newell S.; Robertson M.; Scarbrough H.; Swan J. (2009). *Managing Knowledge Work and Innovation (Second)*. London: Palgrave Macmillan.
- Carlile, P. R. (2002). A Pragmatic View of Knowledge and Boundaries : Boundary Objects in New Product Development. *Organization Science*, 13(4), 442–455. <http://doi.org/10.1287/orsc.13.4.442.2953>
- Carlile, P. R. (2004). Transferring, Translating, and Transforming: An Integrative Framework for Managing Knowledge across Boundaries. *Organization Science*, 15(5), 555–568.
- Chen, T., Li, F., Chen, X. P., & Ou, Z. (2018). Innovate or die: How should knowledge-worker teams respond to technological turbulence? *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 149. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2018.08.008>
- Clegg, S. R., Hardy, C., & Nord, W. R. (1996). *Handbook of Organization Studies*. (S. R. Clegg, C. Hardy, & W. R. Nord, Eds.) *Organization* (Vol. 48). Sage. <http://doi.org/10.2307/591759>
- Cole, G. (2004). *Management Theory and Practice*. London: South Western Cengage Learning.
- Courtney, H. S., Navarro, E., & O'Hare, C. A. (2007). The Dynamic Organic Transformational (D.O.T.) team model for high-performance knowledge-worker teams. *Team Performance Management*. <http://doi.org/10.1108/13527590710736716>.
- Curral, L. A., Forrester, R. H., Dawson, J. F., & West, M. A. (2001). It's what you do and the way that you do it: Team task, team size, and innovation-related group processes. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 10(2), 187–204. <http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/13594320143000627>
- Drach-Zahavy, A., & Somech, A. (2001). Understanding team innovation: The role of team processes and structures. *Group Dynamics Theory Research And Practice*, 5(2), 111–123. <http://doi.org/10.1037//1089-2699.5.2.111>.

- Eisenbeiss, S. A., Van Knippenberg, D., & Boerner, S. (2008). Transformational leadership and team innovation: Integrating team climate principles. *Journal of Applied Psychology*, 93(6), 1438–1446. Retrieved from <http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/19025260>.
- Fay, D., Shipton, H., West, M. A., & Patterson, M. (2015). Teamwork and organizational innovation: The moderating role of the HRM context. *Creativity and Innovation Management*, 24(2), 261–277. <http://doi.org/10.1111/caim.12100>.
- Fox, L. J. (2003). Skill acquisition and the development of a team mental model: an integrative approach to analysing organizational teams, task, and context. *International Handbook of Organizational Teamwork and Cooperative Working*, 321-360.
- Gumusluoglu, L., & Ilsev, A. (2009). Transformational leadership, creativity, and organizational innovation. *Journal of Business Research*, 62(4), 461–473.
- He, J., Butler, B., & King, W. (2007). Team Cognition: Development and Evolution in Software Project Teams. *Journal of Management Information Systems*, 24(2), 261–292. <http://doi.org/10.2753/MIS0742-1222240210>.
- Hendry, J. (2006). Educating Managers for Post-bureaucracy : The Role of the Humanities. *Management Learning*, 37(3), 267–281.
- Janz, B. D., Colquitt, J. A., & Noe, R. A. (1997). Knowledge worker team effectiveness: The role of autonomy, interdependence, team development, and contextual support variables. *Personnel Psychology*, 50(4), 877–904. <http://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1997.tb01486.x>
- Johns, T., & Gratton, L. (2013). The third wave of virtual work. *Harvard business review*, 91(1), 66-73.
- Karakitapoglu-Aygun, Z., & Gumusluoglu, L. (2013). The bright and dark sides of leadership: Transformational vs. non-transformational leadership in a non-Western context. *Leadership*, 9(1), 107–133. Retrieved from <http://lea.sagepub.com/cgi/doi/10.1177/1742715012455131>.
- Knights, D., Murray, F., & Willmott, H. (1993). Networking as Knowledge Work : A Study of Strategic Interorganizational Development in the Financial Services Industry. *Journal of Management Studies*, 30(6), 975–995. <http://doi.org/10.1111/j.1467-6486.1993.tb00475.x>.
- Van Knippenberg, D., De Dreu, C. K., & Homan, A. C. (2004). Work group diversity and group performance: an integrative model and research agenda. *Journal of applied psychology*, 89(6), 1008.
- Leonard, D. (1998). *Wellsprings of Knowledge*. Boston: Harvard Business School Press.
- Lewis, K. (2004). Knowledge and Performance in Knowledge-Worker Teams: A Longitudinal Study of Transactive Memory Systems. *Management Science*. <http://doi.org/10.1287/mnsc.1040.0257>.
- Lindkvist, L. (2005). Knowledge Communities and Knowledge Collectivities: A Typology of Knowledge Work in Groups. *Journal of Management Studies*, 42(6), 1189–1210. <http://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2005.00538.x>

- Lowendahl, B. (1997). *Strategic Management of Professional Service Firms*. Copenhagen: Copenhagen Business School Press.
- Madhavan, R., & Grover, R. (1998). Embedded Knowledge From Embodied Knowledge : to Product Development New Knowledge Management as. *Journal of Marketing*, 62(4), 1–12.
- Mankins, M., Bird, A., & Root, J. (2013). Making star teams out of star players. *Harvard Business Review*, 91(1-2), 74-8.
- Mintzberg, H., & McHugh, A. (1985). Strategy Formation in an Adhocracy Henry Mintzberg and. *Administrative Science Quarterly*, 30(2), 160–197. <http://doi.org/10.2307/2393104>.
- Mohrman, Susan Albers; Cohen, Susan.G.; Mohrman, A. M. (1995). *Designing Team Based Organizations: New forms for Knowledge Work*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Newell, S., & Swan, J. (2000). Trust and inter-organizational networking. *Human Relations*, 53(10), 1287–1328. <http://doi.org/10.1177/0018726707079826>
- Newell S.; Robertson M.; Scarbrough H.; Swan J. (2009). *Managing Knowledge Work and Innovation (Second)*. Palgrave Macmillan.
- Nonaka, Ikujiro; Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge - Creating Company*. Oxford: Oxford University Press.
- Nonaka, I., & Konno, N. (1998). The concept of “Ba.” *California Management Review* 32(8), 619–26. <http://doi.org/10.1097/DBP.0b013e31822bc74f>
- Oster, G. (2011). Extreme Diversty. *Review of International Comparative Management*, 12(1), 18–29.
- Parker, M. (1992). Post-Modern Organizations or Postmodern Organization Theory? *Organization Studies*, 13(1), 1–17. <http://doi.org/10.1177/017084069201300103>
- Paulsen, N., Callan, V. J., Ayoko, O., & Saunders, D. (2013). Transformational leadership and innovation in an R&D organization experiencing major change. *Journal of Organizational Change Management*, 26(3), 595–610. <http://doi.org/10.1108/09534811311328597>
- Peters, Thomas, J.;Waterman, Robert, H. (2004). *In Search of Excellence*. New York: Harper Collins.
- Robertson, M., & Swan, J. (2003). “Control - What Control?” Culture and Ambiguity Within a Knowledge Intensive Firm. *Journal of Management Studies*, 40(4), 831–858. <http://doi.org/10.1111/1467-6486.00362>
- Scarbrough, H. (1999). Knowledge as Work: Conflicts in the Management of Knowledge Workers. *Technology Analysis Strategic Management*, 11(1), 5–16. <http://doi.org/10.1080/095373299107546>
- Shani, A. B. (Rami), Sena, J. A., & Stebbins, M. W. (2000). Knowledge work teams and groupware technology: learning from Seagate’s experience. *Journal of Knowledge Management*. <http://doi.org/10.1108/13673270010336602>.

- Shipton, H., Fay, D., West, M. A., Patterson, M., & Birdi, K. (2005). Managing people to promote innovation. *Creativity and Innovation Management*, 14(2), 118–128. Retrieved from <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1467-8691.2005.00332.x/abstract>.
- Sijtsema, B.P. M., Fruchter, R., Vartiainen, M., & Ruohomaki, V. (2011). A Framework to Analyze Knowledge Work in Distributed Teams. *Group & Organization Management*. <http://doi.org/10.1177/1059601111403625>
- Swan, J. (2011). Managing Knowledge Work. In R. Galliers & C. Wendy (Eds.), *The Oxford Handbook of Management Information Systems: Critical Perspectives and New Directions* (pp. 535–560). Oxford: Oxford University Press.
- Swart, J., & Kinnie, N. (2003). Sharing knowledge in knowledge-intensive firms. *Human Resource Management Journal*, 13(2), 60–75. <http://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2003.tb00091.x>.
- Starbuck, W. H. (1992). Learning by Knowledge-Intensive Firms. *Journal of Management Studies*, 29(6), 713–740. <http://doi.org/10.1111/j.1467-6486.1992.tb00686.x>.
- Stokols, D., Misra, S., Moser, R. P., Hall, K. L., & Taylor, B. K. (2008). The ecology of team science: understanding contextual influences on transdisciplinary collaboration. *American Journal of Preventive Medicine*, 35(2 Suppl), S96–S115. Retrieved from <http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/18619410>.
- Tannenbaum, S. I., Mathieu, J. E., Salas, E., & Cohen, D. (2012). Teams Are Changing: Are Research and Practice Evolving Fast Enough? *Industrial and Organizational Psychology*, 5, 2–24.
- Tsai, M.-T., & Huang, Y.-C. (2008). Exploratory learning and new product performance: The moderating role of cognitive skills and environmental uncertainty. *The Journal of High Technology Management Research*, 19(1), 83–93. <http://doi.org/10.1016/j.hitech.2008.10.001>.
- Van der Vegt, G.S.; Bunderson, J. S. 2005. (2005). Learning and performance in multi-disciplinary teams: The importance of collective team identification. *Academy of Management Journal*, 48(3), 532–547. <http://doi.org/10.2307/20159674>.
- West, M. A. (2012). *Effective Teamwork*. Sussex: John Wiley & Sons, Ltd.
- Wikstrom, S.; Norman, R. et al. (1993). *Knowledge and Value*. London: Routledge.
- Woodman, R. W., Sawyer, J. E., & Griffin, R. W. (1993). Toward a Theory of Organizational Creativity. *Academy of Management Review*, 18(2), 293–321. <http://doi.org/10.2307/258761>.
- Yu, X. ve Washida Y. (2019). "Absorptive Capacity in Knowledge-Intensive Teams: A Review of Current Literature and Future Tasks," Portland International Conference on Management of Engineering and Technology (PICMET), Portland, OR, USA, 2019, pp. 1-9, doi: 10.23919/PICMET.2019.8893762.

ÖRGÜTSEL BAĞLILIK MİADINI DOLDURUYOR MU?

Serdar ARSLAN¹

1. GİRİŞ

Örgütsel (örgüte) bağlılık, yönetim ve örgütsel davranış alanının en kadim, en çok çalışılan (Whyte, 1956; Becker, 1960; Etzioni, 1961; Salancik, 1977; Mowday ve diğerleri, 1982; Meyer ve Allen, 1984) kavramlarından birisidir. Literatürde örgütsel bağlılık ile ilgili o kadar çok sayıda çalışmaya rastlarız ki, bu konuda söylenecek yeni bir söz olamayacağını düşünürüz. Diğer yandan Morrow'un (2011) da belirttiği gibi, böylesine “*doygunluğa ulaşmış*” bir konuda bile literatüre katkı sağlayacak yeni tartışmalar mümkündür.

Başlıkta yer alan soruya değinmeden evvel, örgütsel bağlılık kavramının anlamına ve tarihine değinmek faydalı olacaktır. Kavramın ilk teorik temelleri Becker (1960)'ın “*side-bet*” teorisi üzerine konumlanır. Bu teoriye göre birey, bulunduğu örgüte yaptığı yatırımları (zaman, emek vb.) ve örgütten ayrılması durumunda kaybedeceklerini göz önünde bulundurarak kalmayı tercih eder. Örgütten ayrılmama davranışı ile bağlılık kavramını yakından ilişkilendiren bu yaklaşım, örgütsel bağlılığın daha sonraki yıllarda kazanacağı anlam üzerinde etkili olmuştur (Bkz. Meyer ve Allen, 1984). Kavrama farklı bir bakış açısıyla yaklaşan Mowday ve diğerleri (1982) ve O'Reilly ve Chatman (1986) tarafından örgütsel bağlılığın psikolojik boyutu kavramsallaştırılmış; bağlılık, bireyi örgütün değer ve hedefleri ile özdeşleştiren ve bu yolda bir çaba göstermesini sağlayan bir tutum, bir duygu olarak ele alınmıştır. Literatürde en yaygın kabul gören tanım Meyer (2009: 39) tarafından yapılandır. Buna göre bağlılık, bireyi bir hedefe bağlayan, bireyin kişiliği ve değerleri gibi iç unsurlar ile normlar ya da iş deneyimleri gibi dış unsurlardan etkilenen, içsel bir güçtür. Bu gücün çalışanın çaba ve performansını arttırırken, örgütten ayrılma davranışını azaltacağı öngörülmektedir. Buna göre olgu duygusal (çalışanın örgütüyle ve örgütünün değerleri ve hedefleriyle kurduğu duygusal bağ sonucu ortaya çıkan bağlılık); normatif (çalışanın kendisini bulunduğu örgüte yükümlü hissetmesi nedeniyle örgütte kalmaya devam etmesini sağlayan bağlılık) ve devam (çalışanın bulunduğu örgütten ayrılması durumunda ödeyeceği bedel ve uğrayacağı zararları düşünerek örgütte kalmaya devam etmesini ifade eden bağlılık) boyutlarından oluşmaktadır (Cohen, 2007: 337; Herrbach, 2006: 631). Solinger (2008) Allen ve Meyer (1990)'ın örgütsel bağlılık modelinin teorik zeminini eleştirmekte; örgüte bağlılığın bireyin örgüte karşı tutumuna odaklanması gerektiğinden söz etmektedir.

Allen ve Meyer (1990)'ın yaklaşımındaki belirsizlikleri eleştiren ve kavrama güncel bir yaklaşım getiren Cohen (2007) ise örgütsel bağlılığı “*araçsal bağlılık*” ve “*duygusal bağlılık*” olmak üzere iki temel boyutta ele almaktadır. Bu modelde araçsal bağlılık, çalışanın örgütten emeği karşılığı aldığı maaş ve diğer yan haklar üzerinden geliştirdiği bir bağlılık iken duygusal bağlılık, çalışanın örgüte psikolojik olarak aidiyet hissetmesini ifade etmektedir (Cohen, 2007:

¹ Dr. Öğr. Üyesi, Alanya Alaaddin Keykubat Üniversitesi, İktisadi İdari ve Sosyal Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, Yönetim ve Organizasyon Anabilim Dalı, serdar.arslan@alanya.edu.tr, ORCID: 0000-0003-0482-4800.

337). Cohen (2007: 346), araçsal bağlılığı hızlı oluşan ancak kırılması kolay, sık bir bağlılık olarak nitelirmektedir. Çalışan, başka bir örgütte daha iyi imkanlar bulduğunda ayrılacaktır. Duygusal bağlılık ise kurulması zor ve zaman alan ancak derin ve kırılması zor olan bağlılık türüdür. Ayrıca, Cohen'a göre (2007: 349) bir çalışanın daha önceki iş ve bağlılık deneyimleri de yeni örgütüne duyduğu bağlılık üzerinde etkili olacaktır.

Örgütsel bağlılık ile ilgili uzun sayılabilecek süredir gerçekleştirilen saha çalışmaları ve kuramsal tartışmalara rağmen, bağlılık nedir sorusunun hala net bir cevabı da yoktur (Meyer, 2009: 39). Araştırmalarda daha çok örgüte bağlılık olgusunun ölçümüne odaklanıldığı (Swales, 2002); kavramın tam olarak ne anlama geldiği, olgunun nasıl oluştuğu ve çalışan davranışını nasıl etkilediği konusunda ise güçlü bir uzlaşıya varılamadığı görülmektedir (Meyer ve Herscovitch, 2001: 299). Diğer yandan birey ve örgüt ilişkilerinin ve kariyer anlayışlarının hızla dönüştüğü günümüzde, örgüte bağlılık olgusunu etkileyen bağlamanın da değiştiği gözlenmektedir. Meyer'in de (2009) belirttiği gibi örgüte bağlılık olgusunun modern iş dünyasının koşulları göz önüne alınarak yeniden değerlendirilmesi gerekmektedir. Geleneksel yönetim ve insan kaynakları uygulamalarının aksine, günümüzde artık birey ve örgüt arasındaki bağın daha kısa zaman dilimleri için kurulduğu bir bağlam mevcuttur ve bu durum hem bireyin hem de örgütün tutumunu etkilemektedir. Dinamik bir iş dünyası gerekliliği ve hızlı teknolojik gelişmeler, örgütler açısından dönemsel ihtiyaçları karşılayacak şekilde geçici bir iş gücünü daha çekici hale getirmiş görünmektedir (Enache vd., 2013: 881). Bağımsız (freelance) ya da Gig çalışanların (Flanagan, 2017) sayısının hızla artması da bu yeni eğilimin önemli bir göstergesidir.

Örgütsel bağlılığın hızla azaldığı bir çağda yaşadığımızı birçok araştırmacı vurgulamaktadır (Hassan vd., 2020). Gerçekleştirilen saha araştırmalarının yanı sıra çeşitli raporlarda işaret edilen yüksek işten ayrılma/çalışan devir oranları da bu durumu ortaya koymaktadır. Örneğin, geçtiğimiz yıllarda gerçekleştirilen kapsamlı bir araştırma, Türkiye'de çalışan devir oranını yaklaşık %25, istifa nedenli çalışan devir oranını ise yaklaşık %15 olarak belirlemiştir (PERYÖN, 2018). Bu rakamlar günümüzde örgütsel bağlılığın durumunu değerlendirmede oldukça önemlidir, çünkü ister araçsal isterse duygusal olsun, örgütsel bağlılıkta azalmanın doğal bir sonucu işten ayrılma davranışdır (Baruch, 1998). Ayrıca ABD'de gerçekleştirilen farklı bir araştırma da çalışanların yalnızca %11'inin örgütüne bir aidiyet hissettiğini ortaya koymuştur. %62'si herhangi bir bağlılık hissetmediğini, yalnızca sorumluluklarını yerine getirmek için çalıştığını belirtmiş, %27'si ise örgütüne karşı olumsuz hisler beslediğini ifade etmiştir (Kuenwan vd., 2018). Sennett'e (2005: 21) göre üniversite mezunu Amerikalı bir beyaz yakalı, kariyeri boyunca en az 11 kere iş değiştirmektedir.

İş dünyasındaki örgütsel bağlılığı azaltan gelişmeler, farklı araştırmacıları örgütsel bağlılığın modern dünyadaki geçerliliğini sorgulamaya itmiştir (Mowday, 1998). Baruch (1998), örgütsel bağlılığın yönetim ve davranış bilimlerindeki baskın konumunu ve önemini yitirmeye başladığını öne sürerken Chauhan, Howe ve Nachmias (2022), bağlılık olgusunun özellikle COVID-19 dönemi sonrasında, teknoloji ve piyasalardaki gelişmeler ile küreselleşme nedeniyle radikal bir değişime uğradığını belirtmektedir. Bu çalışma, benzer bir çaba içindeki bu araştırmacıların görüşlerinden de beslenerek ve onları bir adım öteye taşıyarak, “*örgütsel bağlılık miadını dolduruyor mu?*” sorusunu tartışmaya açmaktadır. Örgütsel bağlılığın anlamını yitirmesi (ya da anlamında bir dönüşüm meydana gelmesi), hem olguyu deneyimleyen

çalışanları hem de olgunun nesnesi olan işletmeleri etkileyen/dönüştüren birtakım gelişmelere bağlanabilir. Bu gelişmeler ve bu gelişmelerden doğup norm haline gelmeye başlayan bazı davranışlar bölüm boyunca derlenecek ve açıklanacaktır.

Takip eden bölümlerde, sırasıyla yeni kariyer yönelimleri, sık iş değiştirme, yeni kuşak çalışanlar ve silikleşen iş güvencesi başlıkları ele alınacaktır.

2. YENİ KARIYER YÖNELİMLERİ

Geleneksel örgüt ve yönetim çalışmaları, bir çalışanın tek ya da çok az sayıda kurumda sebatla çalışarak başarılı bir kariyer elde edebileceğini varsayar (Whyte, 1956). Literatürde bu durum “*geleneksel*” kariyer yolu olarak ifade edilmektedir (Steenackers, 2016). Bu yola giren bir çalışan, ömrü boyunca tek bir örgüte sadakatle hizmet eder ve bu örgütte kariyer basamaklarını emin adımlarla tırmanır. Ve tıpkı kendinden öncekiler gibi, bu örgütten emekli olur. Elbette bu tarz bir “*dikey*” kariyer, çok katmanlı klasik bürokratik bir örgüt modelinde anlamlıdır (Peiperl ve Baruch, 1997).

Günümüzde ise (bilim insanlarının ve yöneticilerin güçlü bir bağlılık duygusunu/düşüncesini taşımasını umduğu) çalışanlar için, aynı örgütte yıllarca sabırla çalışıp, hiyerarşi basamaklarını tırmanarak bir kariyer inşa etmek geçerliliğini (ve gerçekçiliğini) yitirmiş gibidir (Sullivan, 1999). Günümüz iş yaşamı, hızlı ve değişime açık bir yapıdadır. Bu doğrultuda, kişinin kendi kariyerine yön verdiği ve örgütleri yalnızca bir araç olarak kullandığı yeni bir bağlam oluşmuştur. Kariyer artık bireysel olarak yönetilen, kısa süreli ve çok sayıda süreçten oluşan bir olgudur (Hall, 1996, 2002’den akt. Baruch, 2006: 135). Örgüt ile birey arasında, sadakat karşılığı iş güvencesi sağlanmasını öngören eski sözleşmelerin yerini, performans karşılığı çalışanı istihdam edilebilir kılacak donanımı sağlama vaadini öngören yeni psikolojik sözleşmeler almıştır (Hall, 1996’dan akt. Çakmak-Otluoğlu, 2012).

Bu yeni tip kariyer yolculuğu, literatürde “*yeni kariyer yaklaşımları*” ismi altında ele alınmaktadır (Steenackers, 2016). Bu yaklaşımlardan birisi, çalışanın kariyerini farklı örgütlere geçiş yaparak sürdürmesini ifade eden “*sınırsız (boundaryless) kariyer*” yaklaşımıdır (Arthur ve Rousseau, 1996). Bir diğeri ise, çalışanın kariyerinin sorumluluğunu çalıştığı örgüte bırakmayıp kendi eline almasını, kendi kariyerini yönetmesini ifade eden “*çok yönlü (protean) kariyer*” yaklaşımıdır (Herriot ve Pemberton, 1995; Baruch, 1999). Bu yaklaşımda çalışan, örgütten yalnızca kendisine bir gelişim alanı sağlanmasını bekler. Kariyer hedeflerine kendi planları doğrultusunda ilerler ve kariyerini inşa ederken örgütsel sınırları aşmakta tereddüt etmez. Bu durum birçok araştırmaya göre örgütsel bağlılığı ciddi biçimde azaltmaktadır (Enache vd., 2013; Sullivan, 1999; Çakmak-Otluoğlu, 2012). Ve açıktır ki yeni kariyer yaklaşımları münferit olayları açıklamak için kavramsallaştırılmamıştır; günümüz çalışanları arasında norm haline gelen bir davranışa işaret etmektedir. Bu durumda bağlılığın iş dünyasında topyekûn azalması nasıl yorumlanmalıdır? Sanıyorum burada örgütsel bağlılık olgusunun genel olarak silikleştiği ya da dönüşüme uğradığı bir gelişmeden bahsediyoruz.

Peki çalışanları belirli bir örgütte uzun süre kalmaktan alıkoyan tek sebep kontrolünü ellerine aldıkları sınırsız kariyer planları mıdır? Bu sorunun cevabı için, literatürdeki yeni kavramlardan birini incelemek faydalı olacaktır: Sık iş değiştirme davranışı ya da *Job Hopping*.

3. SIK İŞ DEĞİŞTİRME

Sık iş değiştirme davranışı, literatüre ilk kez Ghiselli (1974) tarafından bir sendrom olarak tanıtılmış ve “*sık aralıklarla belirli bir yerdeki işten başka bir yerdeki başka bir işe geçme dürtüsü*” (s. 81) olarak tanımlanmıştır. Yazar bu davranışı, kuşların göçme davranışına benzetmiştir. Sık iş değiştirme davranışını ilk kez kavramsallaştıran ise Dougherty vd. (1993) olmuştur. Eğer çalışan bulunduğu örgütte bir yıldan fazla kalmıyor ve yeni bir örgüte gönüllü olarak geçiş yapıyorsa, bu çalışanın sık iş değiştiren bir çalışan ya da “*job hopper*” olduğu söylenebilir (Yuen ve Thai, 2015). Sık iş değiştirme davranışı geçmişte genellikle MBA mezunu kariyerist yöneticilere atfedilse de (De Pasquale ve Lange, 1971) günümüzde her seviyede çalışanda gözlemlenmektedir (Baruch, 1998).

Lake, Highhouse ve Shrift’e (2017) göre sık iş değiştirme davranışının iki temel motivasyonu vardır: İlerleme ve kaçma. Buna göre bir çalışan, öncelikle işinde daha iyi konumlara gelmek, bir kariyer inşa etmek için iş değiştirebilir ki bu ilerlemedir. Bu, yukarıda bahsedilen yeni kariyer yaklaşımları ile de ilişkilendirilebilir. Diğer yandan çalışan bulunduğu ortamda mutsuz olduğu, uyum sağlayamadığı, umduğunu bulamadığı için de sık iş değiştirme davranışı sergileyebilir. Bu da anlaşılacağı üzere, kaçmadır ve kariyer inşa etmekle ilgisi yoktur. Burada çalışan yalnızca daha mutlu olabileceği bir yer arayışındadır. Sık iş değiştirme davranışının sebeplerini daha detaylı olarak irdeleyen Steel’e (2002) göre, yeni iş fırsatlarının bol olması, şirket iflasları, iş güvencesinin azalması, teknolojik gelişmeler, rakip şirketler tarafından önerilen daha yüksek maaş ve promosyonlar, daha iyi terfi imkanları, geçilecek şirketin daha iyi bir kurumsal imaja sahip olması sık iş değiştirmeye neden olabilir.

Yapılan araştırmalar, sık iş değiştirme davranışının daha çok Y ve Z kuşaklarında görüldüğüne işaret etmektedir (Lake, Highhouse ve Shrift, 2017; Pasieka, 2009). Bu kuşaklar için sık iş değiştirme davranışı “*yeni normal*” haline gelmiştir. Öyle ki kariyerleri boyunca yaklaşık 20 kez iş değiştirecekleri öngörülmektedir (Meister, 2012). Rivers’a (2018) göre bu kuşakların mensuplarının sık iş değiştirme davranışını kendi kariyerlerini ve hayatlarını (örgütlerden) bağımsız bir biçimde, başkalarının ne dediğine aldırmadan tasarlama aracı olarak kullandığı söylenebilir. Dolayısıyla, örgütsel bağlılığın gittikçe azalması ya da silikleşmesi söz konusuysa, bunun önemli bir sebebi yeni gelen kuşakların davranış ve tutumlarında gizli olabilir.

4. YENİ KUŞAK ÇALIŞANLAR

Literatürde çalışan davranış ve tutumlarını anlama çabasındaki araştırmacıların yaygın olarak başvurduğu bir yöntem, onları ait oldukları kuşağa göre değerlendirmektir. Daha önce farklı çalışmalarda üzerinde durulan ve çalışanların çoğunluğunu oluşturan *Baby Boomers* ve *X* kuşakları, günümüzde yerini Y ve Z kuşaklarına bırakma sürecindedir (Graczyk-Kucharska ve Erickson, 2020). Y ve Z kuşaklarının hem nicelik hem de kıdem olarak, bugünün ve yarının iş dünyasında baskın bir konumda olduğu, birçok araştırmacı tarafından işaret edilen bir durumdur (Kuenwan, Tuamtong ve Chaimongkol, 2018). Yapılan araştırmalar, farklı kuşakların farklı örgütsel bağlılık seviyelerine sahip olduğunu ortaya koymaktadır.

Klasik anlamıyla örgüte bağlılığın en çok gözlemlendiği kuşağın, İkinci Dünya Savaşı'ndan sonraki nüfus patlaması yıllarında doğan ve 1950'li ve 60'lı yıllarda iş hayatına atılan Baby Boomers kuşağı olduğu söylenebilir. Elbette bunun sebeplerini hem bu kuşağın sahip olduğu değer yargılarında hem de çevresel koşullarda aramak gerekir (Love, 2005). Öncelikle bu kuşak, “işkolik” olarak tanımlanan ve kendisini işiyle tanımlayan bir kuşaktır (Pekala, 2001). Başarıya, kariyere önem verir ve işini kimi zaman ailesinin dahi önünde tutar. Ayrıca, Baby Boomers kuşağı çalışkanlığın, sebat etmenin ve sadakatin terfi, yüksek maaşlar ve dolgun emeklilik paketleri ile ödüllendirildiği yıllarda çalışma hayatına atılmıştır (Bertholf & Loveless, 2001). Bu durumun, Baby Boomers kuşağının, kurumsal hayata ve çalıştıkları örgütlere karşı olumlu duygular beslemesini sağladığı belirtilebilir. Ayrıca, bu kuşağın mensuplarının ekonomik olarak görece refah bir dönemde çalışmaları da iş hayatına karşı daha olumlu bir tutum içinde olmalarını sağlamıştır. İş hayatına atıldıkları dönem, özellikle eğitilmiş gençlerin kolaylıkla üst düzey yöneticiliklere yükselme fırsatı bulunduğu bir dönemdir (Owram, 1997).

Baby Boomers kuşağını takiben, 1980 ve 1990'larda X kuşağının iş yaşamına girmesiyle beraber, örgüte bağlılık olgusunun ilk aşınmalarına şahit olunduğu söylenebilir (Losyk, 1997). Araştırmacılara göre bu kuşak, ekonominin daralmaya başladığı, şirketlerin küçülmeye gittiği, en çalışkan kıdemli çalışanların dahi işten çıkarılmaya başlandığı bir dönemde iş hayatına atılmıştır (Johnson ve Johnson, 2010). Bu belirsiz ortamın, azalan iş güvencesinin ve neoliberal politikaların etkisi altında kalan X kuşağı, kariyerini bireyselci bir tutumla yönetmesi gerektiğinin farkına varan ilk kuşak olmuştur (Gentry vd., 2009; Tulgan, 2000). Diğer bir deyişle, kariyer artık çalışılan kurumda yükselme umutlarına bel bağlanamayacak derecede riskli ve çetrefilli bir olgudur. Çalışan, sürekli “istihdam edilebilir” durumda olmalıdır (Glazer, Mahoney ve Randall, 2018).

Günümüzün ve önümüzdeki birkaç yılın iş dünyasında çoğunluğu oluşturan/oluşturacak olan kuşak (Gross, 2019; Stewart vd., 2017), X kuşağını takiben iş hayatına atılan, 1981-2000 yılları arasında doğanları kapsayan Y kuşağı ya da diğer adıyla *Millenial* kuşağıdır. Bu kuşağın, Baby Boomers ve X kuşağına nazaran daha düşük bir örgütsel bağlılığa sahip olduğu gözlemlenmiştir (Islam vd., 2011). Bu kuşağın iş hayatına dair en karakteristik özelliği, güçlü bir esneklik ve iş-yaşam dengesi talebine sahip olmasıdır (Jenkins, 2017; Schmoll & Sus, 2019). Kuşağın, özel hayatına en az kariyeri kadar önem vermesi, örgüte bağlılığı azaltan önemli bir tutum olarak değerlendirilebilir. Ayrıca Y kuşağı mensupları, küreselleşme ve teknolojik gelişmeler sayesinde çok çeşitli iş fırsatlarına ulaşabilecekleri bir bağlamda iş hayatına atılmışlardır. Ulaşılabilir iş seçeneklerinin çok olması da elbette zorluklara katlanarak bir örgüte bağlı kalma ya da kariyerini tek bir örgütte inşa etme davranışını daha az çekici kılacaktır. Geçmiş araştırmalar, iş hayatındaki her 10 Y kuşağı çalışanından 6'sının işinde mutlu olmadığını ve aktif olarak yeni bir iş arayışında olduğunu ortaya koymuştur (Wells ve Welty Peachey, 2011). İş değiştirmek, Y kuşağı için rutin bir davranıştır (Hassan vd., 2020).

İş hayatında gözlemlene fırsatı bulduğumuz kuşaklar arasında en düşük örgüte bağlılık sergileyen kuşak ise en genç kuşak olan Z kuşağıdır. 1995 sonrası doğan, hem Türkiye’de hem de dünyada nüfusun çok önemli bir bölümünü oluşturan (Miller ve Lu, 2019) ve en yaşlı üyesi şu an 28 yaşında olan Z kuşağı, iş dünyasındaki yerini de hızla almaya başlamıştır (Peterson, 2020). Bu kuşak, önceki kuşaklara göre daha sık işten ayrılma davranışı göstermektedir (Khalid

vd., 2013). Kuşağın karakteristik özellikleri ve bu özellikleri besleyen çevre koşulları irdelendiğinde, bu durum şaşırtıcı değildir. Öncelikle Z kuşağı, Y kuşağı ile önemli benzerlikler göstermektedir (Schroth, 2019). Dolayısıyla, Y kuşağını iş değiştirmeye iten özellikler Z kuşağında da fazlasıyla mevcuttur. Bu kuşak da öncülü gibi iş yerinde bağımsız, özgüvenli ve özerkliği ön planda tutan bir profil çizmektedir (Chillakuri, 2020; Wiedmer, 2015). Hatta Stillman ve Stillman’a (2017) göre Z kuşağı bağımsızlık ve bireycilikte Y kuşağını geride bırakmaktadır. Yine Y kuşağına benzer olarak Z kuşağı da iş-yaşam dengesine büyük önem vermektedir. Örneğin, İrlanda’da Z kuşağına mensup 1000 kişiyle gerçekleştirdiği bir araştırmada Morahan (2019), bu kuşağın %60’ının başarılı bir kariyerdense sağlıklı bir iş-yaşam dengesini yeğlediğini ortaya koymuştur. Bu kuşağın önemli bir özelliği de yaptığı işte bir anlam bulma ihtiyacıdır. Hayata dair değerlerini iş hayatında da sürdürmek ister ve çalıştığı örgütün değerlerinin kendi değerleriyle uyumlu olmasını bekler (Chillakuri, 2020; Chillakuri ve Mahanandia, 2018). Bu değer uyumu gerçekleşmediğinde, bulunduğu ortamı kolaylıkla terk edebilir (Goux, 2015; Horsley, 2018). Bir araştırmaya göre, Amerika’da Z kuşağının %73’ü, çalıştıkları iş yerleri beledikleri standartların altında kaldığı ve kendi değerleriyle uyuşmadığı için işten ayrılma yoluna gitmektedir (Aggarwal vd., 2022). Diğer yandan, Z kuşağının kolaylıkla işten ayrılabilmesi, bazıları tarafından idealizmden çok şımarıklık ya da kırılabilirlik ile açıklanmaktadır. Örneğin Meilani vd. (2021) Z kuşağının iş yaşamındaki stres faktörlerine karşı dayanıksız olduğunu ve bu nedenle uzun vadeli bir bağlılık geliştiremediğini ifade eder. Stewart’a (2017) göre ise bu kuşağın mensupları beklentileri yüksek olan, ödüllendirilmek ve takdir görmek isteyen, esnek bir iş yaşamını tercih eden bireylerdir ve sık sık takdir görmedikleri hallerde kolayca işten ayrılabilir ya da iş değiştirebilirler. Bu kuşak, sebatla, basamakları uzun vadede yıllarca adım adım tırmanarak inşa edilen bir kariyer fikrine oldukça uzaktır. Yabancı dil öğrenmeye, yeni kültürlerle tanışmaya ve hareket halinde olmaya eğilimlidir. Farklı ülkelerde çalışmak çekici bir alternatiftir (Reichenberger, 2018). Risk almayı sever, iş güvencesine önem vermez, rutinden kaçmayı ve çeşitliliği tercih eder (Graczyk-Kucharska ve Erickson, 2020). Bir iş yerinde uzun süre kalmamayı normalleştirmiştir (Ashwithi ve Weerasinghe, 2019).

Z kuşağının tutum ve davranışlarını şekillendiren önemli bir unsur, kuşkusuz teknoloji ve internettir. Nitekim bu kuşak, farklı araştırmacılar tarafından “*Ben Kuşağı*”, “*Dijital Yerliler*” ya da “*İnternet Kuşağı*” olarak adlandırılmıştır (Aggarwal vd., 2022; Bennett, Pitt ve Price, 2012; Addor, 2011). Yoğun bir teknoloji ve sosyal medya kullanımı gösteren Z kuşağının dikkat süresinin 8 saniyeye kadar düştüğünü belirten araştırmacılar mevcuttur (Cameron ve Pagnattaro, 2017). Ayrıca, sanal dünyayı gerçekliğinin bir parçası haline getiren ve internet üzerinden başkalarının yaşamına ve dünyadaki gelişmelere anlık olarak ulaşabilen Z kuşağı, düzenli olarak bir şeylerden eksik kalma korkusu yaşamaktadır (Stillman ve Stillman, 2017). Bu eksikliği gidermek için ise sürekli yeni deneyimler arayışındadır. Elbette yeni iş deneyimleri de buna dahildir. Peterson’a (2020) göre Z kuşağının sık iş değiştirme davranışının ardında yatan bir sebep de günümüz ekonomik koşullarıdır. Kuşağın şahit olduğu ve sonuçlarına maruz kaldığı ekonomik krizler, genç yaşta yüklenmek zorunda kaldığı öğrenim kredileri ve yüksek barınma maliyetleri, onu mütemadiyen daha iyi bir gelir elde edebileceği yeni işler aramaya itmektedir.

5. SİLİKLEŞEN İŞ GÜVENCESİ

Daha önce değindiğim üzere, çalışanla örgütü arasındaki ilişki iki taraflı bir psikolojik sözleşmeye dayanır. Dolayısıyla, çalışanın örgütüne olan bağlılığının aşınması ya da biçim değiştirmesi, yalnızca çalışanın tutum ve davranışlarındaki değişimlere odaklanarak anlaşılamaz. Çalışanların sık iş değiştirmesinde, kendi hayat görüşleri ve diğer çevresel koşullar kadar kuşkusuz çalıştıkları örgütlerdeki değişimler de etkili olmalıdır.

Diğer davranışlar gibi, çalışanın örgütüne bağlılığı da ödüllendirildiği müddetçe devam eder. Peiperl ve Baruch'a (1997) göre insanoğlu kurumsal örgütlerde çalışmaya başladığından beri, örgüt içinde dikey ya da yatay/dolambaçlı bir kariyer çizgisini takip ederek yükselmeyi, üst düzey yöneticiler sınıfına dahil olmayı ummuştur. Diğer yandan, 20. YY'nin ikinci yarısından itibaren önce dikey, daha sonra da yatay kariyer yollarında çeşitli sosyoekonomik sebeplerden ötürü tıkanıklıklar meydana gelmeye başlamış, örgütler çalışanlarının önemli bir kısmına kariyer vaadi sunamaz hale gelmiştir. Bu durum, çalışanları çoğunlukla da mecburiyetten, bürokrasi piramidinin dışına itmektedir. Bu halde çalışanların yapabileceği tek şey, örgüte fazla bel bağlamamak, mesleki becerilerini taze tutmak ve kendisine yeni kapılar açabilecek çevre/bağlantıları sürekli geliştirmektir.

Bu senaryoda, çalışanları kariyer yolculuğunda yerinde saymaktan daha beter bir risk beklemektedir: İş güvencesizliği. İşe başladığı şirkette uzun ve mutlu bir kariyer yolculuğu umut eden çalışan, çok geçmeden gerçeğe yüzleşir. Günümüzün karmaşık, esnek, belirsizliğin hüküm sürdüğü işletmelerinde yetkinlik ve çalışkanlık, eskisi gibi iş güvencesini garantilemez. İşletmeler artık “*ömür boyu istihdam*” sağlamamaktadır (Peiperl ve Baruch, 1997). Günümüzde hızla artan iş güvencesizliğinin farklı sebepleri uzun uzadıya tartışılabilir, ancak kök sebebin neo-liberal ekonomi politikaları ve bu doğrultuda artan rekabet olduğunu söylemek sanıyorum yanlış olmayacaktır. Birçok kurum ve araştırmacı tarafından iş güvencesizliğinin temel sebepleri arasında işveren-çalışan ilişkilerini belirsizleştiren taşeronlaşma ile rekabet avantajını arttırmak adına girilen yeniden yapılanma, küçülme gibi örgütsel değişim politikaları gösterilmektedir (Güler, 2015; ILO, 2012). Günümüzde işsizlik devletler ve şirketler tarafından, “*katlanılabilir bir sonuç*” olarak görülmektedir (Lapavistas, 2008, s. 65). Diğer yandan, iş güvencesizliğinin sebebinin teknolojinin ve otomasyonun gelişmesine ve insan gücüne duyulan ihtiyacın azalmasına bağlayan çok sayıda araştırmacı da vardır (Coupe, 2019).

Ömür boyu istihdam sağlamakta güçlük çeken şirketlerin başvurduğu bir yöntem, “*geçici istihdam*”dır. Literatürde “*istikrarsız*”, “*esnek*”, “*standart dışı*” olarak da adlandırılan bu istihdam türünde şirketler doğrudan ya da bir ajans aracılığıyla çalışanlarla yalnızca kısıtlı bir süre için bir sözleşme yapar (De Witte ve Naswall, 2003). Diğer bir deyişle geçici istihdam, iş güvencesizliğinin kâğıda dökülmüş halidir. Apple firmasının 90'lı yıllarda çalışanlarına sunduğu bir kontratın içeriği bunun çarpıcı bir örneği ve yeni bir paradigmanın habercisi gibidir: “*Bizimle olduğun müddetçe deli gibi çalışmanı istiyoruz... Seni ömür boyu istihdam etmekle ilgilenmiyoruz... Bu, hem senin hem de bizim için kısa vadeli güzel bir fırsat...*” (Ettorre, 1994: 15). Aynı yıllarda benzer bir durum IBM firmasında da gözlemlenmektedir (Torka, 2004, s. 325): “*IBM, kadrolu çalışan sayısını dünya çapında 440.000'den 225.000'e (yarıya) indirdi, ancak hala daha önce olduğu gibi, toplamda yaklaşık 500.000 çalışana sahip. Sadece çalışma statülerini değiştirdik. Şirketimiz bir daha tam (kadrolu) istihdama geri*

dönmeyecek. 1980'ler canımızı çok fena yaktı” (Peter Hagger, Purcell/Purcell Küresel Hizmetler Direktörü, 1998). Günümüzde gittikçe yayılan “upworks.com” ya da “armut.com” gibi serbest (freelance) çalışan beyaz yakalılar ile örgütleri geçici projelerde bir araya getiren modern kariyer siteleri de örgüt ile birey arasındaki bu geçici bağa işaret eden en güncel örneklerdendir. Diğer yandan şirketler tarafından kısa dönemli ve esnek istihdam olanaklarının bu şekilde cazip fırsatlar gibi sunulmasına yönelik eleştiriler ise artmaktadır. Esneklik ve belirsizlik çalışanların konumunu belirsizleştirdiğinden işini kaybetme ve saf dışı bırakılma endişesi giderek yaygınlaşmakta (de Gaulejac, 2013); bu yüksek kaygı ortamında bir örgüte ya da bir mesleğe aidiyet geliştirmek pek de mümkün görülmemektedir (Furaker ve Berglund, 2014; Guest ve Clinton, 2006). Birçok araştırmacıya göre bu yeni paradigma, işverenle çalışan arasındaki sosyal/psikolojik (sadakat içeren) ilişkiyi daha sığ bir ekonomik/parasal ilişkiye dönüştürmüştür ancak çalışanlar bu dönüşüme işverenleri kadar hazır değildir (Torka, Looise ve van Riemsdijk, 2005).

6. SONUÇ

Yukarıda derlenen ve tartışılan literatür ışığında sanıyorum şu ifade edilebilir: Günümüzde çalışanlar, eskiye nazaran çok daha sık iş değiştirmekte, çalıştıkları işletmelerde uzun süre kalmamayı tercih etmektedir. Peki, sık iş değiştirmenin norm haline geldiği bir zamanda hala örgütsel bağlılıktan bahsetmek mümkün olabilir mi? Swailes’e (2002) göre uzun süre aynı işte kalmanın tercih edilmediği/gerçekçi olmadığı iş çevrelerinde, örgütsel bağlılığın anlamından geriye kalan bileşenler, çalışanın örgütün hedef ve değerlerini kısa süreliğine de olsa sahiplenmesinden ve bu doğrultuda çaba göstermesinden ibarettir. Gel gelelim, kısa süreliğine deneyimlenen bu hislerin, örgütsel bağlılığın literatürde kabul edilen anlamını doldurmadığı açıktır.

Yönetim tarihçisi Witzel’e (2017) göre, tüm yönetim kuram ve yaklaşımları bir ihtiyaca cevap vermek ya da bir sorunu çözmek için ortaya çıkar. Dolayısıyla sanıyorum ki örgütsel bağlılık olgusunun teorik temellerinin 80’li yıllarda atılmış olması tesadüf değildir. Neoliberal ekonominin tüm dünyada kabul gördüğü, küreselleşmenin arttığı, şirketler arası rekabetin yükseldiği, klasik kariyer yollarının tıkanmaya başladığı bu dönemde, doğaldır ki nitelikli çalışanları şirkette tutmak bir ihtiyaç halini almıştır. Öncelikle X kuşağı ile deneyimlenen bu durum, Y ve Z kuşaklarıyla artış göstermektedir. Bu noktada denilebilir ki elbette henüz kariyer yolculuğunun başında olan genç kuşaklar, öncüllerine göre daha fazla iş değiştirecektir. Bu kısmen doğru olsa da (Steenackers, 2016), Y ve Z kuşaklarının, yaş grubu fark etmeksizin öncüllerine göre farklı bir kariyer anlayışına sahip oldukları ve daha sık ve kolaylıkla iş değiştirdikleri gerçeğini değiştirmez. Üstelik neoliberal değerlere dayalı günümüz iş dünyası için her çalışan biraz “*genç olmak*”, genç davranmak zorundadır (Sennett, 2005). Diğer bir deyişle, sık iş değiştirmek ya da örgüte bağlılığı yok sayan bir kariyer anlayışına sahip olmak, yaştan bağımsız bir normdur. Farklı iş seçeneklerinin artması, teknoloji ve ulaşımdaki gelişmeler sayesinde bu seçeneklere erişimin daha kolay hale gelmesi, ekonomik krizlerin çalışanları sürekli daha fazla para kazanma yoluna itmesi, bireyselleşmenin, belirsizliğin ve iş güvencesizliğinin artması, bu normu beslemektedir.

Peki bu durum, işletmeler için ne ifade etmektedir? Örgütsel bağlılık işletmeler için o kadar önemli bir değer olagelmıştır ki neredeyse tüm insan kaynakları politikaları çalışanların şirkete bağlılıklarını sağlamaya odaklanmıştır (Torka, 2004). Bazı yazarlara göre günümüz koşullarında dahi çalışanların örgüte bağlılıklarını arttırmak hala mümkün olabilir. Glazer, Mahoney ve Randall'a (2018) göre şirketler, modern iş dünyasında çalışanlarının kaygı ve ihtiyaçlarını daha iyi analiz etmeli ve buna uygun psikolojik sözleşmeler geliştirmelidir. Günümüz çalışanın temel kaygısı istihdam edilebilir olmak ve (bulundukları şirkette ya da başka şirketlerde) yükselmek olduğuna göre, şirketler çalışanlarının gelişimine katkı sağlamalıdır. Şirketlerin bu çabası, çalışanların işten ayrılma davranışını azaltabilir (Pajo, Coetzer ve Guenole, 2010). Bazı yazarlara göre ise günümüz iş dünyasında silikleşen örgütsel bağlılığın yerini farklı bağlılık odakları almaktadır. Çalışanlar artık iş yerleri yerine mesleklerine, müşteri ve danışanlarına ya da hayatın farklı unsurlarına bağlılık geliştirmektedir (van Rossenberg vd., 2018). Bu bağlılık unsurlarına yatırım yapılabilir. Ancak her durumda, örgütsel bağlılığın (en azından şu andaki anlamıyla) geçerliliğini yitiriyor olduğu kabul edilmelidir. Elbette örgütlerle çalışanlar arasındaki kısa süreli ilişkiyi açıklayan yeni bir tanım geliştirilebilir ancak buna hala “*bağlılık*” denilebilir mi?

KAYNAKÇA

- Addor, M. L. (2011). Generation Z: What is the Future of Stakeholder Engagement? Institute for Emerging Issues –NC State University, 1-7.
- Aggarwal, A., Sadhna, P., Gupta, S., Mittal, A., & Rastogi, S. (2022). Gen Z entering the workforce: Restructuring HR policies and practices for fostering the task performance and organizational commitment. *Journal of Public Affairs*, 22(3), e2535.
- Allen, N. J. & Meyer, J. P. (1990). The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18.
- Arthur, M.B. & Rousseau, D.M. (1996). *The Boundaryless Career: A New Employment Principle for a New Organizational Era*. New York: Oxford University Press.
- Ashwithi, A. K., & Weerasinghe, T. D. (2019). The Impact of Person-Organization Value Fit on Organizational Commitment: A Study Of Generation Z Employees Working In Sri Lankan Supermarkets. 4th Interdisciplinary Conference of Management Researchers. Sabaragamuwa University of Sri Lanka. 29th – 30th October 2019.
- Baruch, Y. (1999). Integrated career systems for the 2000s. *International Journal of Manpower*, 20(2), 432-457.
- Baruch, Y. (1998). The rise and fall of organizational commitment. *Human Systems Management*, 17(2), 135-143.
- Baruch, Y. (2006). Career development in organizations and beyond: Balancing traditional and contemporary viewpoints. *Human Resource Management Review*, 16, 125-138.
- Becker, H. S. (1960). Notes on the Concept of Commitment. *American Journal of Sociology*, 66, 32–40.

- Bennett, J., Pitt, M., & Price, S. (2012). Understanding the impact of generational issues in the workplace. *Facilities*, 30(7/8), 278–288.
- Bertholf, L. & Loveless, S. (2001). Baby Boomers and Generation X: Strategies to Bridge the Gap. *Seminars for Nurse Managers*, 9(3), 169 - 172.
- Cameron, E. A., & Pagnattaro, M. A. (2017). Beyond millennials: engaging generation Z in business law classes. *J. Legal Stud. Educ.*, 34, 317.
- Chauhan, R. S., Howe, D. C., & Nachmias, S. (2022). Organizational commitment: an ever-shifting concept forever changed by COVID-19. *Human Resource Development International*, 1-8.
- Chillakuri, B. & Mahanandia, R. (2018), Generation Z entering the workforce: the need for sustainable strategies in maximizing their talent, *Human Resource Management International Digest*, 26(4), 34-38.
- Chillakuri, B. (2020). Understanding Generation Z expectations for effective onboarding. *Journal of Organizational Change Management*, 33(7), 1277-1296.
- Cohen, A. (2007). Commitment Before and After: An Evaluation and Reconceptualization of Organizational Commitment. *Human Resource Management Review*, 17, 336-354.
- Coupe, T. (2019), Automation, job characteristics, and job insecurity, *International Journal of Manpower*, 40(7), 1288-1304.
- Çakmak Otluoğlu, K. Ö. (2012). Protean and boundaryless career attitudes and organizational commitment: The effects of perceived supervisor support. *Journal of Vocational Behavior*, 80, 638-646.
- De Pasquale, J. A. & Lange R. A. (1971). Job Hopping and the MBA. *Harvard Business Review*, Nov/Dec, 4-12, 151.
- De Witte, H., & Näswall, K. (2003). Objective vs subjective job insecurity: Consequences of temporary work for job satisfaction and organizational commitment in four European countries. *Economic and industrial democracy*, 24(2), 149-188.
- Dougherty, T. W., Dreher, G. F., & Whitely, W. (1993). The MBA as careerist: an analysis of early-career job change. *Journal of Management*, 19(3), 535-548.
- Enache, M., Sallan, J. M., Simo, P. & Fernandez, V. (2013). Organizational Commitment within A Contemporary Career Context. *International Journal of Manpower*, 34(8), 880-898.
- Ettorre, B. (1994). The Contingency Workforce Moves Mainstream. *Management Review*, February, 10-16.
- Etzioni, A. (1961). *A Comparative Analysis of Complex Organizations*. New York: Free Press.
- Flanagan, F. (2017). Symposium on work in the gig economy: Introduction. *The Economic and Labour Relations Review*, 28(3), 378–374.
- Furåker, B., & Berglund, T. (2014). Job insecurity and organizational commitment. *Revista Internacional de Organizaciones*, (13), 163-186.

- Gentry, W.A., Griggs, T.L., Deal, J.J. & Mondore, S.P. (2009). Generational differences in attitudes, beliefs, and preferences about development and learning at work, in Baugh, S.G. and Sullivan, S.E. (Eds), *Research in Careers: Maintaining Focus, Energy, and Options Over the Career*, Vol. 1, Information Age, Charlotte, NC, 51-73.
- Ghiselli, E. E. (1974). Some perspectives for industrial psychology. *American Psychologist*, 29(2), 80.
- Glazer, S., Mahoney, A. C., & Randall, Y. (2018). Employee development's role in organizational commitment: a preliminary investigation comparing generation X and millennial employees. *Industrial and commercial training*.
- Goux, D. (2015). *Millennials in the Workplace*. Waltham, MA: Bentley University.
- Graczyk-Kucharska, M., & Erickson, G. S. (2020). A person-organization fit model of Generation Z: Preliminary studies. *Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation*, 16(4), 149-176.
- Gross, L. M. (2019). *Organizational commitment among millennials who telework: A Correlational study* (Doctoral dissertation, University of Phoenix).
- Guest, D., & Clinton, M. (2006). Temporary employment contracts, workers' well-being and behaviour: Evidence from the UK. *Department of management working papers* (Vol. 38). London: King's College.
- Güler, M. A. (2015). Ulusal istihdam stratejisi bağlamında Türkiye'de güvencesiz çalışma. *Çalışma ve Toplum*, 3(46), 155-190.
- Hall, D. T. (1996). *The career is dead—long live the career*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Hall, D. T. (2002). *Careers in and out of the organization*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Hassan, M. M., Jambulingam, M., Alagas, E. N., Uzir, M. U. H., & Halbusi, H. A. (2020). Necessities and ways of combating dissatisfactions at workplaces against the Job-Hopping Generation Y employees. *Global Business Review*, 0972150920926966.
- Herrbach, O. (2006). A Matter of Feeling? The Affective Tone of Organizational Commitment and Identification. *Journal of Organizational Behavior*, 27(5), 629-643.
- Herriot, P. & Pemberton, C. (1995). *New Deals: The Revolution in Managerial Careers*. John Wiley and Sons, Chichester and Sussex.
- Horsley, G. (2018, Nov 9). Gen Z: What you need to know about the newest generation of donors and volunteers. Retrieved from <https://www.forbes.com/sites/forbesnonprofitcouncil/2018/11/09/gen-zwhat-you-need-to-know-about-the-newest-generation-of-donorsand-volunteers/#696fab872fd6>
- ILO, International Labour Organization-ACTRAV (2012) *From Precarious Work to Decent Work*, International Labour Office Bureau for Workers Activities Publications, Geneva.
- Islam, Md. A., Teh, W.C., Yusuf, D.H.M., & Desa, H. (2011). A study on 'Generation Y' behaviours at workplace in Penang. *Australian Journal of Basic and Applied Sciences*, 5(11), 1802-1812.

- Jenkins, R. (2017). *The millennial manual: The complete how-to guide to manage, develop, and engage millennials at work*. Atlanta, GA: Ryan Jenkins, LLC.
- Johnson, M. & Johnson, L. (2010), *Generations, Inc.*, AMACOM, New York, NY.
- Khalid, S. A., Nor, M. N. M., Ismail, M., & Razali, M. F. M. (2013). Organizational citizenship and generation Y turnover intention. *International Journal of Academic Research in Economics and Management Sciences*, 2(4), 132.
- Kuenwan, K., Tuamtong, S., & Chaimongkol, N. (2018). Effects of different generations of employees in an organization on organizational commitment. *RMUTT Global Business Accounting and Finance Review*, 2(3).
- Lake, C. J., Highhouse, S., & Shrift, A. G. (2017). Validation of the Job-Hopping Motives Scale. *Journal of Career Assessment*, 1-18.
- Lapavistas, C.(2008) *Neoliberal Dönemde Anayolcu İktisat Kuramı*, A. Saad-Filho ve D. Johnston (der.), *Neoliberalizm: Muhalif Bir Seçki içinde*, İstanbul: Yordam Kitap, 59-75.
- Losyk, B. (1997). Generation X: What They Think and What They Plan to Do. *The Futurist*, 39 - 44.
- Love, K. (2005). *Generational impacts on organizational commitment: An examination of the Baby Boom Generation and Generation X at work* (Doctoral dissertation, Carleton University).
- Meilani, Y. F. C. P., Tan, J. D., Murwani, F. D., Bernarto, I., & Sudibjo, N. (2021). Motivating and retaining generation z faculty members in private universities. *Journal of Educational and Social Research*, 11(1), 245-245.
- Meister, J. (2012). Job hopping is the ‘new normal’ for millennials: Three ways to prevent a human-resource nightmare, *forbes.com*.
- Meyer, P. J., & Allen, J. N. (1984). Testing the Side-bet Theory of Organizational Commitment: Some Methodological Considerations. *Journal of Applied Psychology*, 69, 372–378.
- Meyer, J. P. & Herscovitch, L. (2001). Commitment in the Workplace: Toward a General Model. *Human Resources Management Review*, 11, 299-326.
- Meyer, J. P. (2009). Commitment in a changing world of work. In H. J. Klein, T. E. Becker, & J. P. Meyer (Eds.) *Commitment in organizations: Accumulated wisdom and new directions*. Florence, KY: Routledge/Taylor and Francis Group, 37–68.
- Miller, L.J. & Lu, W. (2019). Gen Z is set to outnumber millennials within a year. <https://www.bloomberg.com/news/articles/2018-08-20/gen-z-to-outnumber-millennials-within-ayear->
- Morahan, G. (2019). Gen Z graduates value work-life balance over career progression, available at: <https://extra.ie/2019/11/25/business/irish/gen-z-graduates-work-life-balance>.
- Morrow, P. C. (2011). Managing organizational commitment: Insights from longitudinal research. *Journal of Vocational Behavior*, 79(1), 18-35.

- Mowday, R. T., Porter, L. M., & Steers, R. M. (1982). *Employee-Organizational Linkage*. New York: Academic Press.
- Mowday, R. T. (1998). Reflections on the study and relevance of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 8(4), 387-401.
- O'Reilly, C. ve Chatman, J. (1986). Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effect of Compliance, Identification, and Internalization on Prosocial Behavior. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 492-499.
- Owram, D. (1997). *Born at the right time: A history of the baby-boom generation*. University of Toronto Press.
- Özmen, Z. (2017). *Beyaz Yakalı Yaşam Tarzları*. Ankara: Phoenix Yayınevi.
- Pajo, K., Coetzer, A. and Guenole, N. (2010), "Formal development opportunities and withdrawal behaviors by employees in small and medium-sized enterprises", *Journal of Small Business Management*, 48 (3), 281-301.
- Pasieka, S. A. (2009). *Exploring the changing workforce: Understanding and managing the generation of Millennial workers*. Northcentral University.
- Peiperl, M., & Baruch, Y. (1997). Back to square zero: The post-corporate career. *Organizational dynamics*, 25(4), 7-22.
- Pekala, N (2001). Conquering the Generational Divide. *Journal of Property Management*, November/December, 1 - 8.
- PERYÖN (2018).
https://www.peryon.org.tr/upload/files/PERYO%CC%88N_C%CC%A7al%C4%B1s%CC%A7an_Devir_Oran%C4%B1_Sonuc%CC%A7_Raporu_2017-2018.pdf
- Peterson, W. (2020). *What can organizations do to attract and retain Generation Z?* (Doctoral dissertation, Pepperdine University).
- Reichenberger, I. (2018). Digital nomads—a quest for holistic freedom in work and leisure. *Annals of Leisure Research*, 21(3), 364-380.
- Rivers, D. L. (2018). *A grounded theory of millennials job-hopping* (Doctoral dissertation, Walden University).
- Salancik, G. R. (1977). Commitment and the Control of Organizational Behavior and Belief. In B. M. Staw & G.R. Salancik (Eds.), *New Directions in Organizational Behavior*, (1–54). Chicago: St. Clair Press.
- Schmoll, R., & Süß, S. (2019). Working anywhere, anytime: An experimental investigation of workplace flexibility's influence on organizational attraction. *Management Revue*, 30(1), 40-62.
- Schroth, H. (2019). Are you ready for gen Z in the workplace?. *California Management Review*, 61(3), 5-18.
- Sennett, R. (2005). *Karakter Aşınması: Yeni kapitalizmde işin kişilik üzerindeki etkisi*. (Çeviren: B. Yıldırım). İstanbul. Ayrıntı Yayınları.

- Solinger, O. N., van Olffen, W. & Roe, R. A. 2008. Beyond the Three-Component Model of Organizational Commitment. *Journal of Applied Psychology*, 93(1), 70-83.
- Steel, R. P. (2002). Turnover theory at the empirical interface: Problems of fit and function. *Academy of Management Review*, 27(3), 346-360.
- Steenackers, K., & Guerry, M. A. (2016). Determinants of job-hopping: an empirical study in Belgium. *International Journal of Manpower*. 37(3), 494-510.
- Stewart, J. S., Oliver, E. G., Cravens, K. S., & Oishi, S. (2017). Managing millennials: Embracing generational differences. *Business horizons*, 60(1), 45-54.
- Stillman, D., & Stillman, J. (2017). *Gen Z @ work: How the next generation is transforming the workplace*. New York, NY: Harper Business, an imprint of HarperCollins.
- Sullivan, S. E. (1999). The Changing Nature of Careers: A Review and Research Agenda. *Journal of Management*, 25(3), 457-484.
- Swales, S. (2002). Organizational Commitment: A Critique of the Construct and the Measures. *International Journal of Management Reviews*, 4(2), 155-178.
- Tatari, M. F. (2014). *The Organization of White-Collars in İstanbul: Intimacy, Labor and Politics*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Boğaziçi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Torka, N. (2004). Atypical employment relationships and commitment: Wishful thinking or HR challenge?, *Management Revue*, ISSN 1861-9916, Rainer Hampp Verlag, Mering, 15(3), 324-343
- Torka, N., Looise, J. K., van Riemsdijk, M. (2005). Commitment and the new employment relationship: Exploring a forgotten perspective. *Employers commitment, Management Revue*, ISSN 1861-9916, Rainer Hampp Verlag, Mering, 16(4), 525-539
- Tulgan, B. (2000). *Managing Generation X*. New York, New York: W.W. Norton & Company, Inc.
- van Rossenberg, Y. G. T., Klein, H. J., Asplund, K., Bentein, K., Breitsohl, H., Cohen, A., ... & Yalabik, Z. Y. (2018). The future of workplace commitment: Key questions and directions. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 27(2), 153-167.
- Whyte, W. H. (1956). *The Organization Man*. New York: Simon & Schuster
- Wiedmer, T. (2015). Generations do differ: best practices in leading traditionalists, boomers, and generations X, Y, and Z, *Delta Kappa Gamma Bulletin*, 82(1), 51.
- Wells, J. E., & Welty Peachey, J. (2011). Turnover intentions: Do leadership behaviors and satisfaction with the leader matter? *Team Performance Management: An International Journal*, 17(1/2), 23-40.
- Witzel, M. (2017). *A History of Management Thought*. Routledge.
- Yuen, K. F., & Thai, V. V. (2015). Service quality and customer satisfaction in liner shipping. *International Journal of Quality and Service Sciences*, 7(2/3), 170-183.

İŞLETMELERİN STRATEJİK YÖNETİMİNDE KARAR ALMA SÜRECİ

Mustafa Ali ÖZAY¹

1. GİRİŞ

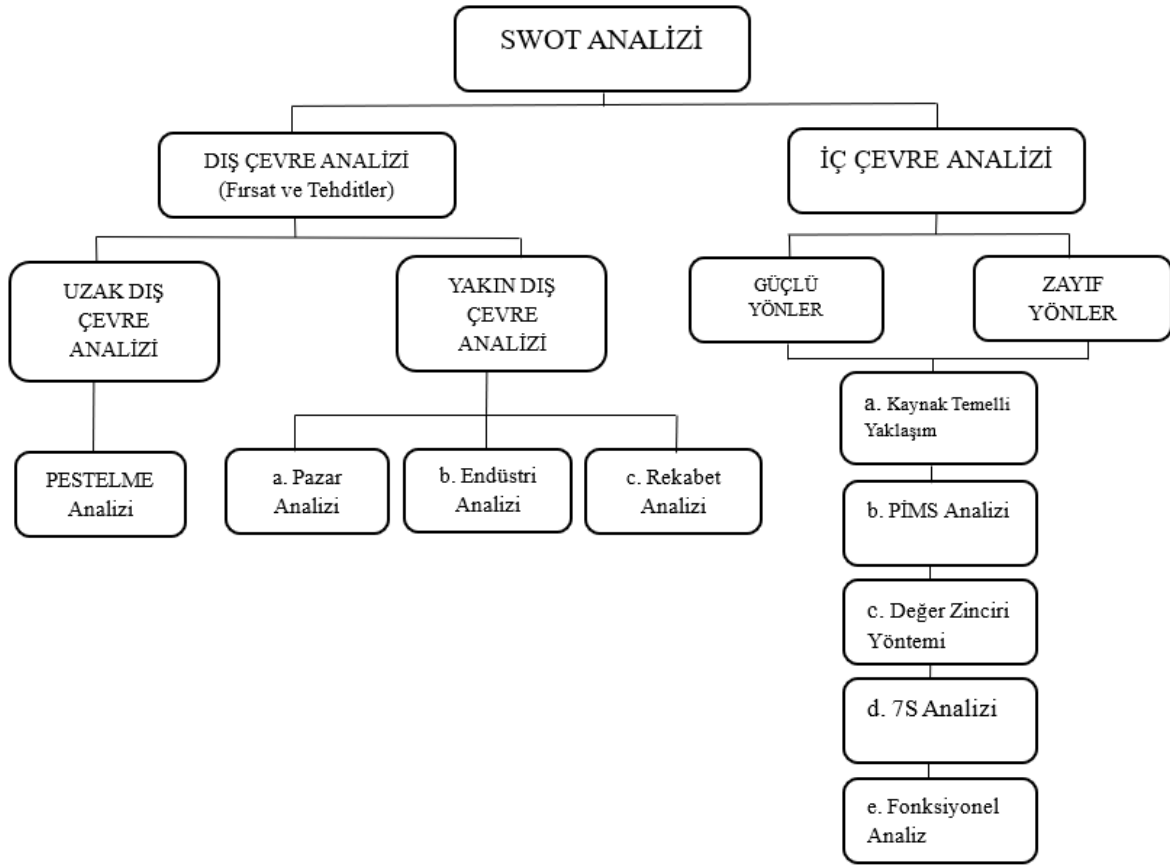
İşletmelerde stratejik yönetim süreci temel olarak işletmenin başarıya ulaşmasını sağlamaya yöneliktir. Başarı olarak kabul edilen durum uzun dönemde faaliyetlerini devam ettirebilmek, sürdürülebilir bir rekabet avantajı sağlamak, kar elde edebilmek ve/veya elinde bulundurmuş olduğu üretim kaynaklarını etkili ve verimli olarak kullanabilmektir. Burada bahsi geçen üretim kaynakları 5M olarak bilinmekte olan insan, makine, metot, materyal ve ölçmedir. Üretim kaynaklarının kullanımında etkinlik ve verimliliği sağlayamayan işletmeler maalesef rakiplerine karşı rekabet avantajı elde edemeyecektir. Bu nedenle stratejik yönetim süreci hayati bir önem arz etmektedir. Stratejik yönetim süreci bilgilerin toplanmasını, işlenmesini, analiz edilmesini, bu bilgilerin işletmeye katma değer sağlayacak çıktılara dönüştürülmesini yani uygulanmasını ve son olarak ise değerlendirilmesini içermektedir. Bir işletmeyi de başarılı kılan belirlemiş olduğu vizyon ve bu vizyon doğrultusunda ortaya koyduğu ve uyguladığı stratejik planlardır. İşletmelerde stratejik yönetim uygulamalarında ilk aşama stratejik planlama aşamasıdır. Bu aşamada stratejik karar vericiler işletmelerine yeni bir yön tayin etmeye çalışmakta, faaliyetlerine uygun olan yenilikler peşinde koşmaktadırlar. Stratejik yönetim kavramı yöneticilerin ve işletmelerin algılarında uygulanması çok zor bir süreç olarak yer edinmiştir. Stratejik yönetim faaliyetleri finansal raporları mükemmel, aşırı kurumsallaşmış, yönetim ekibi çok başarılı şirketlerden tarafından uygulanabilir ancak zayıf işletmelerin bunu sağlayabilmek için yeterli gücü, kapasitesi donanımlı personeli yokmuş gibi bir algı taşımaktadır. Oysa günümüzde bilgiye artık kolaylıkla ulaşılabilmesinin de etkisiyle tüm işletmeler tarafından rahatlıkla tasarlanabilen ve uygulanabilen bir süreçtir. Bu kapsamda bu çalışmanın amacı stratejik yönetim sürecinin ilk ve en önemli aşaması olan planlama aşamasının işletmeler tarafından nasıl kolay bir şekilde gerçekleştirilebileceğine dair formülasyon sunmak ve işletmelere bu süreçte yardımcı olmaktır. Bunun için planlama aşamasında işletmelerin hangi analizleri kullanabilecekleri bir akış içerisinde adım adım anlatılacak, modern çevresel faktörler ele alınacaktır. Böylece işletmelerin stratejik yönetim sürecinin planlama aşamasını kolaylıkla gerçekleştirebilmeleri sağlanacaktır.

İşletmelerde stratejik yönetim sürecinin ilk ve en önemli adımı işletmenin iç ve dış çevresinde yer alan durumun tespit edilmesidir. Bu durum tespitini gerçekleştirebilmek için gereken en uygun yöntem SWOT (GZFT) analizinin yapılmasıdır. Bu sayede işletme kendisinin güçlü ve zayıf yönlerini tespit edebilecek ve çevresindeki fırsat ve tehditleri yakından görebilecektir. Ancak SWOT analizinin sadece bir durum tespiti olduğunu unutmamak gerekir. Bu analizin yapılması ve ilgili 4 başlığın (güçlü, zayıf, fırsat ve tehdit) altının doldurulması stratejik tercihin belirlenmesi için yeterli görülmemelidir. Stratejik tercihin belirlenmesi için SWOT analizinin yapılmasının da önemli bir etken olduğunun göz ardı edilmemesi gerekir. Bu

¹ Öğr. Gör., Milli Savunma Üniversitesi Kara Astsubay MYO, maozay@msu.edu.tr, ORCID: 0000-0001-7625-6916.

kapsamda SWOT analizi ve sonrasında yapılması gerekenler bir akış içerisinde Şekil 1’de özetlenmiştir. Şekil 1’de yer alan başlıklar detaylı olarak sırasıyla açıklanacaktır.

Şekil 1. SWOT Analizi Süreci



Kaynak: Yazar tarafınca oluşturulmuştur.

Şekil 1’den de görüldüğü üzere dış çevre analizi işletmeye içinde yer aldığı endüstrinin fırsat ve tehditlerini göstermekteyken, iç çevre analizi ise işletmenin güçlü ve zayıf yönleri hakkında bilgi sağlamaktadır.

2. UZAK DIŞ ÇEVRE ANALİZİ

Uzak dış çevre analizinde organizasyonun faaliyetlerini yürüttüğü genel çevrenin unsurları dikkate alınmaktadır. Bu unsurları analiz edebilmek için kullanılan yöntem PEST analizidir. Politik, Ekonomik, Sosyolojik ve Teknolojik değişkenler ilk zamanlarda sıklıkla analize konu olan başlıklardı ancak daha sonraları globalleşmenin artması, müşteri davranışlarının değişmesi, toplumsal konularda yaşanan hassasiyetleşme, etik kavramının güç kazanması, sosyal medyanın doğması ve güçlenmesi gibi nedenlerle PEST zaman içerisinde önce PESTLE daha sonrasında ise PESTELME’ye dönüştüğü kabul edilmektedir. Yeni eklenen değişkenler ise Environmental (Çevresel), Legal (Hukuksal), Media (Medya) ve Ethics (Etik) olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu değişkenler daha fazla çeşitlendirilebilir ancak biz temel olarak 8 değişken üzerinden uzak dış çevre analizini gerçekleştireceğiz (Tablo 1).

Tablo 1. PESTELME Analizi Değişkenleri

Politik	Demokrasi, inanç ve düşünce özgürlüğü, eğitim hakkı, insan hakları, hükümet politikaları, devlet müdahalesi, mevcut hükümetin durumu, uluslararası ilişkiler, iktidar ve muhalefet ilişkileri, seçim sonuçları, güç dengeleri, özelleştirmeler ve devletleştirmeler, politik saygınlık, politik istikrar, politik istikrarsızlıklar vb.	(Ülgen ve Mirze, 2004:88; Altuntuğ, 2007:78; Oktay, 2006)
Ekonomik	İşgücü maliyeti, vergi politikaları, teşvik politikaları, döviz kurları, para ve maliye politikaları, dünyadaki genel ekonomik durum, ticari döngüler, enerji potansiyeli ve maliyeti, ekonomik büyüme ve yurtdışı hasıla değişimleri, para ve kredi kaynakları vb.	(Eren, 1997; Oktay, 2006)
Sosyolojik	Toplumsal inançlar, gelenekler, değer yargıları, tüketici eğilimleri, sağlık, yeni ihtiyaç ve istekler, gelir durumu, eğitim, yaşam standartları vb.	(Alpugan 1996:73; Oktay, 2006)
Teknolojik	Yeni ürünler ve süreçler, enerji kaynaklarından kullanılabilirlik, alternatif ve yeni teknolojiler, uzman personel, hükümet-endüstri ve üniversitelerin ar-ge harcamaları, ekolojik faktörler vb.	(Ülgen ve Mirze, 2004:88; Oktay, 2006)
Çevresel	Katı atıklar, sıvı atıklar, gaz atıklar, atıkların bertarafı, iklim değişiklikleri, arazinin yapısı, doğal afetler, ekolojik bozulmalar, biyolojik çeşitliliğin korunması, arkeolojik ve tarihsel alanların korunması, ilgili yasalar vb.	(Ülgen ve Mirze, 2004:88; Özdemir ve Kervankıran, 2011:4; Oktay, 2006)
Hukuksal	Sektörel düzenlemeler, sınırlamalar, yasal prosedürler, mevzuatlar, uluslararası ticaret anlaşmaları, ambargolar, standartlar, serbestlikler vb.	Yazarın Kendisi
Medya	Reklam, tanıtım, propaganda, yönlendirme, imaj yaratma faaliyetleri, kendini doğru şekilde ifade etme imkânı, medyanın tüketicinin algısını değiştirmesi vb.	Yazarın Kendisi
Etik	Kadın-erkek eşit imkanlar sağlama, paydaşlara doğru ve zamanında raporlama, rekabete ilişkin konulardaki faaliyetler, kamuoyuna verilen bilgiler, başkalarının hayatına saygı, gelecek kuşaklara saygı, toplumsal ve finansal yükümlülükleri doğru bir şekilde yerine getirme vb.	Yazarın Kendisi

Kaynak: Yazarın kendisi tarafından oluşturulmuştur.

3. YAKIN DIŞ ÇEVRE ANALİZİ

İşletmenin yakın dış çevre analizinde ilk yapılması gerekenlerden birisi pazar analizidir. Bu analiz bize pazarın durumu, pazarın sınırları, pazarın büyüme hızı, pazardaki muhtemel rakip sayısı, pazarın hayat evresi ve pazar payı hakkında bilgiler vermektedir.

Yakın dış çevre ile alakalı olarak ikinci yapılması gereken endüstri analizidir. Bu analiz sayesinde endüstrinin durumu, rakip sayısı, rekabetin şiddeti ve endüstrinin sınırları hakkında veriler elde edebiliriz.

Bu iki analizin haricinde en kapsamlı ve en çok kabul gören yakın çevre analizi ise M. Porter tarafından ortaya konulan 5 Güç Analizi olarak da bilinen rekabet analizidir (Tablo 2). Hemen hemen her sektör için uygun olan, çok yaygın bir şekilde bilinen ve kullanılan sektörel olarak rekabet ölçümünü kolaylaştıran 5 güç analizi Michael E. Porter tarafından geliştirilmiştir (Luffman vd., 2004: 49). Beş güç analizi stratejik kararların da temelini oluşturmaktadır. Bu yüzden yeni bir endüstriye girerken veya bir endüstride kalıp kalmama noktasında karar verirken mutlaka yapılması gerekmektedir. Bu analizde bakılanlar;

Tablo 2. 5 Güç Analizi

Tedarikçilerin pazarlık gücü	Tedarikçi sayısı, tedarikçi pazarlık gücü, tedarikçilerin ileriye doğru entegrasyon ihtimali vb.
Müşterilerin pazarlık gücü	Müşteri sayısı, müşteri tercihleri, tercihlerin değişme hızı, müşterinin geriye doğru entegrasyon ihtimali, müşteri sadakati vb.
İkame ürünlerin tehdidi	Alternatif ürünlerin varlığı, ikame ürünlerin çeşitliliği, ikame ürünlerin kalitesi ve fiyatı, ikame ürünlerin tedarik kolaylığı vb.
Olası rakiplerin tehdidi	Piyasa bariyerleri, giriş engelleri, yasal prosedürler vb.
Mevcut rakipler arası rekabetin şiddeti	Pazarın büyüme hızı, rekabetin şiddeti, pazar payı, pazara sunulan ürünlerin standardı, sektörden çıkma engelleri vb.

Kaynak: Yazar tarafınca oluşturulmuştur.

Bu analiz sayesinde işletmemizin dinamiklerini, gücünü, kaynaklarını, imkanlarını görüp buna göre ilgili sektörde rekabet güçlerinin en zayıf olduğu yere faaliyetlerimizi yerleştirebiliriz. İşletmenin yakın veya uzak fark etmeksizin genel çevresinin işletmeler üzerindeki etkisi görmezden gelinemez ancak işletmenin o çevrenin üzerindeki etkisi de bir hayli etkilidir (Harrison ve John, 2004: 21).

4. İÇ ÇEVRE ANALİZİ

Ülgen ve Mirze'ye (2004) göre stratejik yönetimin çevre analizi sadece genel/uzak dış çevre analizi ve sektör/yakın dış çevre analizinden ibaret değildir. Esas olan bir diğer çevre ise iç çevredir ve analizi gerekmektedir.

Fırsat ve tehditlerin analizi yani uzak ve yakın dış çevre analizinden sonra iç çevre analizine yani güçlü ve zayıf yönlerin analizine bakılması gerekmektedir. İşletmenin yukarıda bahsi geçen fırsatlardan tam anlamıyla yararlanabilmesi için güçlü ve zayıf yönlerin doğru bir şekilde tayin edilmesi stratejik karar vericilerin tercihlerini kolaylaştıracaktır. Böylece mevcut ve gelecek stratejilerin değerlendirilmesi veya yönlendirilmesi imkânı doğabilecektir.

Yapılan bu analizler sayesinde işletme geçmiş değerlerinden, önemli rakiplerinden, endüstri ortalamasından veya akademik standartlardan ne derece iyi veya kötü durumda olduğunu görebilecektir. İlgili analiz sayesinde işletmenin hangi kaynaklara (güce) sahip olduğu ve bu kaynakları (bilgi, beceri, yetenek, uzmanlık vs.) rekabet avantajına döndürebilme kapasitesi hakkında bilgi elde edilebilecektir.

İşletmenin güçlü ve zayıf yönlerinin değerlendirilmesi için kullanılan analizler:

4.1. Kaynak Temelli Yaklaşım

Kaynak temelli yaklaşım örgütsel üstünlükler ve zayıflıkları görebilmek için ortaya çıkmıştır. Bu yaklaşım sayesinde içsel analiz, dışsal analiz ve rekabet çevresi bir bütün olarak değerlendirilmektedir (Collins ve Montgomery, 1995: 121). Bu yaklaşımda öncelikle işletmenin ayırt edici veya taklit edilemez özelliklerinin neler olduğunun ortaya konulması gerekmektedir. Bu ayırt edici ve taklit edilemez özellikler lider, beşerî sermaye, finansal güç, bilgi birikimi, know-how, enerji, hammadde, sinerji, tecrübe, teknoloji, altyapı olabilirken bazen ise örgütsel kültür, değerler olabilmektedir.

Örgütün yapısı, vizyonu veya lideri işletmelerin rakiplerinden daha iyi olmalarının temelini oluşturacak ayırt edici özelliklerin başında gelmektedir (Selznick, 1997: 22–23).

Penrose (1959) ise işletmelerin büyüme kabiliyetlerini analiz edilmesinin gerektiğini vurgulamaktadır. Buna göre işletmelerin büyüme sınırlarını asıl belirleyen karşısına çıkan fırsatları doğru kullanabilmesi ve kaynaklarını koordineli bir şekilde kullanabilen örgütsel yapının ta kendisidir. Bu da bize içsel üstünlüğün varlığını ispatlamaktadır.

4.2. PİMS Analizi

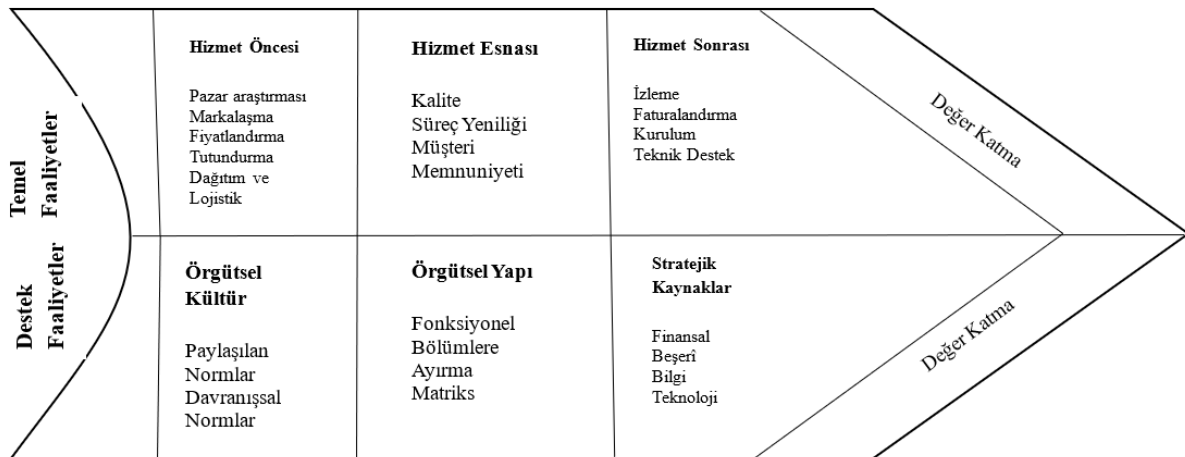
General elektrik firması için geliştirilen ve pazarlama stratejilerinin karlılık üzerinde etkisi anlamına gelen PİMS analizi işletmelere stratejilerini belirlemede kolaylık sağlamaktadır (Sarvan vd., 2003: 80). PIMS karlılık modelinde yer alan en önemli faktörlerden birisi ROI'dir. ROI iç verimlilik oranı anlamına gelmektedir. Bu oranı aynı sektörde faaliyet gösteren benzer işletmelerin oranı ile karşılaştırmak için ortak bir havuzda yer alıyor olmak gerekmektedir. İşletmelerin ROI'lerini benzer ölçekteki rakipleri, endüstri ortalaması, akademik ortalamalar ile kıyaslaması tercih ettikleri yöntemlerin ne kadar etkili olduğunu ortaya koymaktadır.

4.3. Değer Zinciri Yöntemi

Bir işletme için rakiplerinden daha üstün olduğu noktaları görebilmesini sağlayan bir diğer yöntem ise değer zinciri analizidir. Porter tarafından ortaya konulan bu yaklaşıma göre bir işletmenin rakipleri karşısında güçlü olabilmesi için rakibine karşı bir üstünlük kazanması ve bunu sürdürebilmesi ancak başarılı bir stratejinin seçilmesi ve devam ettirilmesi sayesinde olabilecektir. İşte bu noktada rekabet üstünlüğünün kaynağını bulmak için kullanılması gereken yöntem değer zinciri analizidir (Porter, 1998: 26).

Değer zinciri kavramı işletmelerin girdilerini çıktılara dönüştürdüğü faaliyetler bütünü anlamını taşımaktadır. Bu dönüşüm sürecinde üretilen mal veya hizmete değer katan birçok temel ve destek faaliyetler bulunmaktadır (Hill ve Jones, 2008: 83). Değer zinciri yönteminin temel amacı değer katma üzerine kurulmuştur (Şekil 2). Değer ise müşterilerin işletmenin ürün ve hizmetlerine ödemeyi kabul ettiği fiyatlarla ölçülür. Bir işletmede yapılan faaliyetler ürünün dizaynı, üretimi, pazarlaması, dağıtımı ve satış sonrası hizmetlerinin ve benzeri işlemlerin bir toplamıdır (Hill ve Jones, 1989: 93).

Şekil 2. Değer Zinciri Analizi



Kaynak: Porter, 1985: 37.

Şekil 2’de görüldüğü üzere temel faaliyetler ve destek faaliyetlerin temel amacı katma değer yaratabilmektir.

4.4. 7S Analizi

McKinsey and Company tarafından geliştirilmiş olan bu analizde 7 farklı unsur bulunmaktadır. Bu unsurlar bir yapıyı oluşturmaktadır. Yapıyı oluşturan bu 7 bileşen ise yapı, stil, personel, sistem, beceri kabiliyeti, strateji ve ortak değerlerdir. Bu 7 bileşen karmaşık ve zorlu süreçleri basite indirgeyebilmek için geliştirilmiştir ve bunlardan hangilerinin diğerlerinde daha önemli olduğunu kesin olarak bilinmemektedir. Bazen yapı ön plana çıkarken bazen ise ortak değerler önem kazanabilmektedir. Dikkat ile hazırlanmış olan pek çok strateji bu bileşenlerden biri ya da bazılarına yeterince önem verilmediği takdirde başarıya ulaşmakta zorlanmaktadır. Bu 7S analizinde dikkat edilmesi gereken yöneticilerin etkin bir yönetim için bu bileşenlerin etkin bir şekilde kullanılması gerektiğinin farkında olmasıdır.

Yapı	Kimin kime bağlı olduğunu, görevlerin kimler arasında nasıl dağıtıldığını ya da birleştirildiğini gösteren organizasyon şemasıdır.
Stil	İdareci ve karar vericilerin faaliyetleri yürütürken seçtikleri tarzı ifade etmektedir.
Personel	Örgüt içerisinde yer alan işgörenlerin niteliklerini ifade etmektedir.
Sistem	Bir işletmenin günlük faaliyetlerinin neler olduğunu nasıl çalıştığını gösteren süreçlerdir.
Beceri Kabiliyeti	İşletmenin sahip olduğu ve onu diğerlerinden ayırtıran en temel yetkinlikleri yani gücüdür.
Strateji	En ikna edici strateji uygulanabilir olan stratejidir.
Ortak Değerler	İşletmenin amaçlarının dışında veya bağlantılı olarak çalışanların çoğu tarafından kabul edilen ortak düşünce ve inançlardır.

Kaynak: Demirbaş, 1999: 25-26.

Yedi değişkenin her biri işletmenin faaliyetlerini yürüttüğü endüstri kolunun gerektirdiği şartlar ile işletmenin durumunu karşılaştırmakta ve işletmeye zayıf ve güçlü olduğu yönleri göstermektedir. 7S analizinde diğer bir karşılaştırma yöntemi ise ilgili sektördeki lider konumda yer alan firmalardaki bu 7 değişkenin özellikleri ile işletmenin durumunu karşılaştırmaktır (Eren, 2002: 179-180).

4.5. Fonksiyonel Analiz

Bu yöntemde işletmenin departmanlarının faaliyetleri, önem dereceleri, eksiklikleri, düzeltilmesi gereken noktaları analiz edilmektedir. Bu sayede işletmenin güçlü ve zayıf noktaları ortaya çıkarılmış olmaktadır. İşletmelerin bazı departmanları çok verimli bir şekilde çalışırken bazı departmanları ise yeterince verimli çalışamayabilir. Bu gibi durumlarda tedbirlerin alınması gerekmekte yoksa işletme zarara uğrayabilmektedir. Üretim, pazarlama, dağıtım, finans, muhasebe, insan kaynakları, ar-ge, tedarik, teknoloji gibi birçok departman işletmelerde bulunabilmektedir. Ancak işletmelerin faaliyette bulundukları sektöre, sektörün hangi işlevini yerine getirdiklerine göre ihtiyaç duydukları ve daha fazla önem verdikleri departmanlar değişkenlik gösterebilmektedir. Bu yüzden işletmeler en güçlü oldukları departmanları koruyarak daha zayıf oldukları departmanları güçlendirmeli ya da bu departmanın faaliyetlerini yürütmesi için profesyonel bir destek almaları gerekmektedir.

KAYNAKÇA

- Alpugan, O. (1996). İşletme Bilimine Giriş, Trabzon: Derya Kitabevi.
- Altuntuğ, N. (2007). Küresel Rekabet Ortamında Ayırt Edici ve Sürdürülebilir Üstünlükler Bağlamında Temel Yetenek Tabanlı Stratejiler ve Bir Uygulama, Doktora Tezi. Isparta: Süleyman Demirel Üniversitesi SBE.
- Collins, D. ve Montgomery, C. (1995). Competing On Resources: Strategy in The 1990s, Harvard Business Review, July-August, 118-128.
- DEMİRBAŞ, V. (1999). Aile Şirketlerinde Stratejik Yönetim: Türk Tekstil Sektöründe Bir Vaka Analizi, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Teknik Üniversitesi.
- Eren. E. (2002). Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, Beta Yayınları, 6. Baskı, İstanbul.
- Harrison, Jeffrey S. ve Caron H. J. (1998). Strategic Management of Organizations and Stakeholders, Second Edition, Ohio: South Western College Publishing.
- Hill C.H., ve Jones G.R. (1989). Strategic Management, Boston; Houghton Mifflin CO.
- Hill C.H., ve Jones G.R. (2008). Strategic Management: An Integrated Approach, 8th edition, USA: Cengage Learning.
- Luffman, G.; Lea E.; Stuart S. ve Brian K. (2004). Strategic Management: An Analytical Introduction, Oxford: Blackwell Business.
- Oktay, Necmettin, (2006). PEST Analizi, Türkiye Sanayi Sevk ve İdare Enstitüsü, Kocaeli.
- Özdemir, M. ve Kervankıran, İ. (2011). Turizm ve Turizmin Etkileri Konusunda Yerel Halkın Etkileşimleri. Marmara Coğrafyası Dergisi. 24, 1-25
- Penrose, E.T. (1959). The Theory of the Growth of the Firm, Wiley, New York.
- Porter, M.E. (1985). Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance, New York: Free Press.
- Sarvan, F. vd. (2003). “On Stratejik Yönetim Okulu: Biçimleşme Okulunun Bütünleştirici Çerçevesi”, Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi, 86, 73122.
- Selznick, P. (1997). Leadership in Administration: A Sociological Interpretation, in Ed. N.J.Foss, Resources Firms and Strategies, 22–26.
- Ülgen, H. ve Mirze, K. (2004). İşletmelerde Stratejik Yönetim. İstanbul: Literatür Yayınları.

YÖNETİM KONTROL SİSTEMİ AÇISINDAN YÖNETİCİ VE YÖNETİCİ ASİSTANLARININ KURUMSAL İÇ KONTROL ÇALIŞMALARI ALGILARI

Reha ÖZDER¹

Songül ZEHİR²

1. GİRİŞ

Yönetim fonksiyonlarından Henri Fayol'un tasnifine göre sonuncusu olan kontrol, günümüz is dünyasına yansıyan görünür uygulamalarının başında yönetim kontrolü uygulaması olarak iç kontrol gelmektedir. Dünyada yaşanan değişimin hızı, farklı görev, rol tanımları ve çalışma yöntemlerini ortaya çıkarmaktadır. Bunlardan da biri yönetim kontrol sistemleridir.

Yönetim kontrol sisteminin uygulamadaki görünür şekli, iç kontrol sistemi olarak kullanılmaktadır. İşletmelerin finansal ve mali yönetimde algılanan risklerin etkisini azaltmak için iç kontrol sistemlerinin ve prosedürlerinin tesis edilmesi olarak tanımlanır. İç kontrol ülkeden ülkeye önemli değişiklikler gösterir ve yönetim kültürü ile uygulamalarını etkiler.

Bu çalışmada kamu yönetimi açısından İç kontrol nedir? Türkiye Cumhuriyeti 5018 sayılı yasa ile iç kontrolü tanımlamış ve ne amaçla yapılacağını ve nasıl yapılacağını 55. Maddesinde tanımlamıştır. Kamu Kuruluşları bu kontrol kriterleri açısından ne durumda olduğunu algılamak üzere teorik bilgiler kullanılarak bir araştırma yapılmıştır.

Küreselleşmenin artması ile birlikte yaşanan küresel krizler ve kamu kesiminde yapılan köklü değişiklikler sonucu yeni kamu yönetimi anlayışı ortaya çıkmıştır. Bu anlayışın bir gereği olarak da kamu ekonomisinin yerini piyasa ekonomisi, merkeziyetçi yapının yerini de daha ademi-i merkeziyetçi bir yönetim anlayışına yönelmeye başlamıştır. Bu süreçte kamu yönetiminde de şeffaflık, hesap verebilirlik, etkinlik, verimlilik, ekonomiklik, rasyonellik, stratejik planlama, performans yönetimi ve iç denetim gibi ilkeler öne çıkmıştır.

Günümüzde bilgi işleyen ve kullanan kamu kurumlarında yönetici ve asistanları 5018 sayılı yasa ile kamuda da zorunlu hale gelen iç kontrol çalışmalarının amaç, ilke ve standartlarına ilişkin uygulamalardan etkilenmeleri söz konusudur.

Bu çalışmada iç kontrolün merkezi uyumlaştırma, iç kontrolün ve genel koşullarından olan kontrol ortamı, risk değerlendirme, kontrol faaliyetleri, bilgi-iletişim ve gözetim unsurlarına etkileri ve etkileşimleri bir uygulama ile değerlendirilmiştir. Çalışmada bir yüksek öğrenim kurumunda örgütlerde stratejik yapının önemli bir noktasını oluşturan iç kontrol sistemine, yönetici ve yönetici asistanlarının nasıl algıladıkları ve nasıl uygulandığına ilişkin görüşleri ölçülmeye ve algılanmaya çalışılmıştır.

¹ Dr. Öğr. Üyesi, Amasya Üniversitesi, Fakülte, Bölüm, reha.ozder@amasya.edu.tr, ORCID:0000-0002-3439-4947.

² Dr., Gebze Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, songulzehir@gmail.com, ORCID:0000-0002-5525-2438.

2. YÖNETİM KONTROLU VE İÇ KONTROL İLİŞKİSİ

Yönetim kontrolü, iş dünyasında ve kamu yönetiminde her yerde kullanılan bir kavram olmuştur. Ayrıca iş işletmelerin ister kamu ister özel olsun en önemli faaliyetlerinden bir tanesi haline gelmiştir. Ancak daha spesifik bir kavram olarak yönetim kontrolü, son birkaç on yılda muhasebe disiplini açısından gelişmiş ve kullanılmıştır. Muhasebesel kontrol, zamanla yönetim kontrolünün de gelişmesine katkıda bulunmuştur. Bu bakış açısından başlangıçta finansal yönetimi yapanların yukarıdan aşağıya doğru yönlendirilmesine ve kontrolüne odaklanan bir yaklaşım olarak ortaya çıkmıştır. Kurumlarda da finans ve muhasebe bölümünde çalışanların ana görevi gibiydi. Yönetim kontrolü kavramlarındaki son genişlemeler ve zenginleştirmeler, bir yandan yönetim ve organizasyon, organizasyon tasarım ve dizaynı, insan kaynakları unsurları ve örgüt kültürü gibi kontrol değişkenleri ile içeriğini geliştirmiştir.

Diğer yandan, örneğin aşağı doğru yönlendirmeden aşağıdan yukarıya desteğe (kontrolleri etkinleştirme) veya kontrollere ek olarak güven unsurlarını dahil etmeye doğru odağın yeniden yönlendirmiştir (Kamminga, P.E. and Van der Meer-Kooistra, J. 139-142). Ayrıca Yönetim kontrolü bu bağlama bağlı olarak farklı kontrol biçimlerinin uygun olduğunu ima eden uzun süredir devam eden bir durumsallık teorisi düşüncesini yansıtmaktadır (Spekle, 2001,3).

Yönetim yazınında yönetimin tanımı; Belirli bir takım amaçlara ulaşmak için başta insanlar olmak üzere parasal kaynakları, donanımı, demirbaşları, hammaddeleri, yardımcı malzemeleri ve zamanı birbiriyle uyumlu, verimli ve etkin kullanabilecek kararlar alma ve uygulama süreçlerinin toplamıdır (Eren,2009,s.. Biçiminde tanımlanmaktadır. Yönetimi ise 5 fonksiyon olarak tanımlayarak planlama, organize etme, liderlik, koordinasyon ve kontrol olarak ifade edilmektedir.

Yönetim yazınında kontrol; Yönetiminin amaçları doğrultusunda planlanan ve yapılması istenen faaliyetlerin yapılıp yapılmadığını, yapılmış ise ne kadar doğru, etkin ve verimli yapıldığını, yapılmamış ise neden yapılmadığını kontrol etmek olarak tanımlanabilir.

Örgütsel kontrol, yönetim faaliyetlerinin vazgeçilmez çok önemli bir fonksiyonunu oluşturmaktadır. Yöneticiler bu fonksiyonu ya kendileri doğrudan ya da güvendikleri yetki devrettikleri kişi veya organlar yolu ile yaparlar (Eren,2009, s.339). Yönetim kontrol sisteminin elemanları stratejik plan, finansal plan, faaliyet bütçesi, amaçlara göre yönetim, yönetim bilgi sistemi raporlar, faaliyetler yönetim bilgi sistemleri ve raporlarından oluşmaktadır (Eren,2009,s.349). Organizasyonlarda kontrol sistemi organları olarak üst yönetim yerine getirirken, üst yönetimi de genel kurul ve denetim kurulu ile kontrol edilmektedir. Ayrıca her yönetici kendi yönetim alanı ile ilgili asli kontrol yapmaktadır.

Stratejiler, organizasyonel (örgütsel) hedeflere ulaşmak için yapılan planlardır. Yönetim kontrol sistemleri, bu stratejileri gerçekleştiren araçlardır. Stratejiler organizasyonlar arasında farklılık gösterir ve kontroller spesifik strateji ihtiyaçlarına göre uyarlanmalıdır. Farklı stratejiler farklı görev öncelikleri, farklı anahtar başarı faktörleri ve farklı özellikler, perspektifler ve davranışlara gereksinim duyarlar.

Etkili kontrol sistemi kurmak için gerekli ilkeler birçok bilim insanı tarafından tanımlanmıştır. Bunların başında ülkemizin önde gelen bilim adamlarında Erol EREN yönetim

ve organizasyon kitabında 14 madde altında kapsamlı olarak açıklamıştır (Eren,2009,s.356-357).Yönetim iç kontrolü yapacak olanlar bu ilkelerle hareket etmelidirler. İç denetim, bir kurumun faaliyetlerini geliştirmek ve onlara değer katmak amacıyla tasarlanmış bağımsız ve tarafsız bir güvence danışmanlık faaliyeti olarak tanımlanmaktadır. Bu temel fonksiyon çerçevesinde iç denetim, kurumun iç kontrollerinin, risk değerlendirme yöntem ve tekniklerinin ve iyi yönetim ilkelerinin etkililiğini değerlendirme görevini üstlenmektedir (**Zorlu;2014,251**). Peter Drucker tarafından 1954'te ortaya atılan Amaçlara Göre Yönetim tekniği zaman içinde daha da geliştirilmiştir. Bugün yönetim literatüründe Amaçlara Göre Yönetim tekniği planlama ve kontrol aracıdır (Koçel,2001,105-107). Yönetim literatüründe iç kontrol kavramı gittikçe gelişerek tüm kurumları hatta kamu kurumlarına ulaşmıştır. Türkiye Cumhuriyeti 2000'li yılların başında stratejik yönetimi kamu kurumlarının uygulamasını 5018 sayılı kanunla zorunlu hale getirirken aynı zamanda stratejik yönetimin ne anlama geldiğini tanımlamış ve bu kanunu 55.maddesinde iç kontrolü ve amaçlarını belirtmiştir.

Bu gelişmeleri dikkate aldığımızda stratejik yönetim ve ona ulaşmak için yapılan stratejik planlar neticesinde kamu ve özel kesim işletmelerinde kurumsallaşma teorisinin bir yansıması olan eş biçimlilik (izomorfizm)(Koçel,2020,375-376) bir benzeşme paralellik gözükmemektedir. Yani kamu yönetimi yönetim kontrolü olarak iç kontrolü kanun yolu ile zorunlu hale getirmiştir.

3. YÖNETİCİ VE YÖNETİCİ ASİSTANLARININ İÇ KONTROL SİSTEMİNE ETKİLERİ

Küreselleşme ile birlikte işletmelerin faaliyetleri daha da artmış ve karmaşıklaşmıştır. Artık daha fazla bilgiye daha kolay ulaşılır olmuştur. Aynı zamanda ulaşılan bilgiler saf ve rafine değildir. Daha da karmaşıktır. Kullanılacak alana göre yeniden düzenlenmeli ve yorumlanmalıdır. Yönetici asistanlarının görevi karmaşıklaşan ve artan bilgiyi işleyerek rafine bir hale getirip üst yöneticisine sunmaktır. Dünyada her şeyin hızlı değiştiği bir ortam da yaşıyoruz. Yönetici asistanları bu yeni iş dünyasına ve yeni ekonomiye adapte olmada üstün bir çaba göstermelidir. Bu anlamda insan kaynaklarının rolü daha da artmaktadır. İnsan kaynağının en büyük rakibi yapay zeka olamaya başlamış. İş gücünün yerini birçok noktada almıştır. Yönetici asistanları yapay zekanın hedefi haline gelmiştir. Yönetim Bilişim sistemleri yönetici asistanlarına adeta meydan okumaktadır. Yönetici asistanları bu meydan okumaya kendilerini daha da geliştirerek yapay zekanın emrine giren değil ona hükmeden seviyede olmak için emek sarf etmektedir.

Yönetici asistanları ve büro yöneticileri, üst düzey kararların verildiği ve izlenecek politikaların saptandığı ortamda görev yaparlar. Örgütün hem iç çevresi ile hem de dış çevresi ile bağlantı kurarlar. Bu bağlamda;

Büro yöneticisi; Örgütsel ve yönetsel işlerle bir eşgüdüm içerisinde büro faaliyetlerini planlayan, örgütleyen, koordine eden, büro çalışanlarının yöneltten ve büro faaliyetlerinin denetleyen, orta ve alt kademe yöneticisidir (Tutar, 2000, s.16). Yönetici asistanları ağırlıklı olarak organizasyonun stratejik kararlarıyla ilgilenirler. Bu kararlar, örgütün iç ve dış çevre faktörlerinin analiz edilmesi, örgütü dışardan etkileyen parametrelerin ve onu içerden etkileyen

değişkenlerin neler olduğunu konularında araştırmalar yapmasını gerektirir (Öztoprak, 2006,.29).

İşletmeler stratejik hedeflerine ulaşmaya ve sürdürülebilirliklerini sağlamaya çalışırken pek çok riskle karşı karşıya kalırlar. Bu riskler etkin şekilde yönetildiklerinde işletmenin, kurumun değerini artırır. İşletmeler kurumlar, risklerin yönetimi açısından etkin şekilde isteyen kurumsal yönetim ve risk yönetimi süreçleri ile iş kontrollere ihtiyaç duyarlar (Alşan, 2014, s.22).

Mal ve hizmet üretimi gerçekleştiren resmi veya özel kurumların hepsine doğru kararların doğru zamanda ve en uygun şekilde alınabilmesi için üst yönetimin ve onun bir parçası olan yönetici asistanlarının güncel, güvenilir ve doğru bilgilere ihtiyacı vardır. Bu bilgiler ve sonuç çıktıları sadece üst yönetim için değil aynı zamanda ortaklar, finansörler, kurum çalışanları, vatandaşlar ve kamuoyu içinde önemlidir. Modern yönetim sistemlerinin en önemli özelliği, şeffaf hesap verebilir ve yüksek sorumluluk bilincine dayanmaktadır. (Ekici, 2014,s.22). iç kontrol sistemi ve sağlıklı işe alma politikalarının yolsuzluk ve benzer olumsuzluklardan korunmada ön sıralarda katkı sağladığı görülmektedir (Bozkurt, 2009, s.20). Bu durum kamuda da geçerlidir.

İç kontrol sistemi kurulurken göz önünde bulundurulması gereken unsurlar risk ve maliyet faktörü olmak üzere iki ana başlık altında sınıflandırılabilir. Ayrıca İşletmelerde yaygın olarak bulunan engellerde vardır. Bu engeller:

- Yönetimin iç kontrolü ihmal etmesi
- İşletmenin ortamında önemli problemlerin varlığı
- Muhasebe bilgilerinin çarpıtılması ve kötü yönetim iletişimi
- Etkili denetim mekanizmalarının eksikliği
- Sınırlı finansman ve sınırlı kaynaklar
- Olağandışı işlemler
- Kasıtlı olarak kontrolleri göz ardı etmek
- Hile
- Yetkisiz işlemler (Kılıç,2023,s.34-35).

Türkiye’de 2003 yılında hazırlanan ve 2006 yılında uygulamaya konan Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu ülkemizde iç kontrol bu alanında atılan öncü bir adımdır. Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunlarından 5018 sayılı kanunun 55.maddesinde iç kontrolün tanımı yapılmıştır. Buna göre; İç kontrol, yönetimin amaçlarına, belirlenmiş politikalara ve mevzuata uygun olarak faaliyetlerin, etkili, ekonomik ve verimli bir şekilde yürütülmesini, varlık ve kaynakların korunmasını, muhasebe kayıtlarının doğru ve tam olarak tutulmasının mali bilgi ve yönetim bilgisinin zamanında ve güvenilir olarak üretilmesini sağlamak üzere yönetim tarafından oluşturulan organizasyon, yöntem süreç ile iç denetimi kapsayan mali ve diğer kontroller bütünüdür (<https://www.mevzuat.gov.tr/MevzuatMetin/1.5.5018.pdf>).

5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu ile iç kontrol sisteminin kurulması kamu idareleri için zorunlu hale getirilmiştir. Bu sistem özel işletmeler için de bir prestij ve değer katma unsuru olarak karşımıza çıkmaktadır.

İç kontrol, faaliyetlerin belirlenmiş politikalara ve mevzuata uygun yürütülmesi, kaynakların etkili, ekonomik ve verimli bir şekilde kullanılması, varlıkların korunması, mali ve mali olmayan bilgilerin güvenilirliğinin sağlanması amacıyla idare tarafından geliştirilen her türlü organizasyon, yöntem ve süreçler ile iç denetimi kapsayan mali ve mali olmayan kontrolleri ifade etmektedir.

İç denetim ve iç kontrol uygulamaları, küreselleşme ve yerelleşme ile yetki, görev ve sorumlulukları arttırılan, aynı zamanda kâr amacı gütmeyen organizasyon olan üniversiteler için vazgeçilmez bir yönetim fonksiyonu haline gelmiştir. Bu sebeple üniversitelerde iç denetçiler iç denetim faaliyetlerinden; üst yöneticiler ise malî yönetim ve iç kontrol sisteminin işleyişinden sorumlu tutulmuşlardır. Bugün üniversitelerde iç denetim ve iç kontrol uygulamaları faaliyete geçirilmiş; sistemli bir şekilde raporlama ve iyileştirme çalışmalarına başlanmıştır (Zorlu;2014,III) Bu çalışma kapsamında yönetim erkini elinde bulunduranların birinci yardımcıları yolu ile iç kontrol sisteminin etkinliği araştırılarak kamuoyunun bilgisine sunulacaktır.

4. İÇ KONTROL SİSTEMİNİN ETKİNLİĞİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA UYGULAMASI

Uygulama amacı ile ülkemizde genç sayılabilecek bir üniversitede çalışmakta olan yönetici ve yönetici asistanlara yönelik iç kontrol sisteminin birinci ve temelini teşkil eden kontrol ortamına yönelik iç kontrol sistemi izleme formlarını doldurmaları istenmiştir. Kontrol ortamına yönelik otuz bir adet soru verilmiştir.

Kontrol ortamı, iç kontrolün diğer unsurlarına temel teşkil eden genel bir çerçevedir. İdarenin yöneticileri ve çalışanlarının iç kontrole olumlu bir bakış sağlaması, etik değerlere ve dürüst bir yönetim anlayışına sahip olması esastır. Performans esaslı yönetim anlayışı çerçevesinde görev, yetki ve sorumlulukların uzmanlığa önem verilerek bilgili ve yeterli kişilere verilmesi ve personelin performansının değerlendirilmesi sağlanır. İdarenin organizasyon yapısı ile personelin görev, yetki ve sorumlulukları açık bir şekilde belirlenir.

4.1. Yönetim Kontrol Ortamı Bileşenleri

Türkiye Cumhuriyeti Maliye Bakanlığı kamu kontrolü için 4 standart başlığı belirtmiştir. Maliye bakanlığının hazırlamış olduğu kamu iç kontrol rehberi bu alandaki en kapsamlı rehberdir. Bu rehber bir kitap şeklindedir. Bu çalışmada rehberi madde madde yazmayacağız. Bu rehber web sitesinden kolayca ulaşılabilmektedir (Kamu İç Kontrol Rehberi, <https://media.iskur.gov.tr/25193/maliye-bakanligi-kamu-ic-kontrol-rehberi.pdf>).

Yönetim kontrol sistemi özel sektör işletmelerinde uzun yıllardan beri kullanılmakta olan bir aslı kontrol uygulamasıdır. Kamu sektöründe de bu uygulamalara daha az rastlanmaktadır. Türkiye’de 2003 yılında çıkan 5918 sayılı kanunla yaygınlaşmaya başlamıştır. Bu makalenin amacı kamu üniversitelerinde de uygulanan iç kontrol ’ün bir üniversite örneğinde araştırmaktır. Böylece İç kontrol uygulamaları ve seviyesi hakkında bilimsel literatüre katkı yapmaktır.

4.1.1. Yönetim Kontrol Ortamının Üzerine Saha Araştırması ve Sonuçları

Araştırmamızı aşağıdaki başlıklara göre yapılandırıp, elde edilen sonuçları tablolar halinde yapılandıracağız.

Kontrol alanı ile ilgili genel kabul görmüş başlıklar aşağıdadır.

- Etik Değerler ve Dürüstlük,
- Misyon, Organizasyon Yapısı ve Görevler,
- Personelin Yeterliliği ve Performansı,
- Yetki Devri'dir.

Yönetim Kontrol sistemi bu 4 başlık altında 26 genel şarttan oluşmaktadır. Soru formu oluşturulurken bu yirmi altı şarta yönelik otuz bir soruda uygulamacıların değerlendirmeleri istenmiştir. Soru formunun değerlendirilmesinde her soru için verilen cevabın puan türünden karşılığı kullanılmıştır. **Evet** cevabı için 2 puan, **geliştirilmekte** cevabı için 1 puan, **hayır** cevabı için ise 0 puan üzerinden değerlendirilme yapılmıştır. Soru formunun her bölümü için ayrı toplam puan hesaplanacağı gibi formun tamamı için de genel toplam puan hesaplanmıştır.

% puanı	Açıklama
0-25	Yüzdesel puanı bu aralıkta olan değişkenler en düşük puan seviyesidir. Bu seviyede puan alan değişkenler henüz uygulanmadığı anlamına gelmektedir. Kurumların iç kontrol uygulamalarına başlamak için çalışma başlatması gereklidir. Bu amaçla yapılandırmaya gitmeli gerekirse danışmanlık hizmeti almalıdır.
26-50	Yüzdesel puanı bu aralıkta olan değişkenler düşük puan seviye de ve ortalamanın altındadır. Kurumların iç kontrol uygulamalarına başlamak için çalışma başlatmıştır. Fakat bu çalışmalar yeterli değildir. Çalışmanın kurum içine tam nüfuz edebilmesi için gerekli faaliyetler artarak devam etmelidir.
51-75	Yüzdesel puanı bu seviyeye ulaşmış kurumlarda gelişim halen vasat olduğunun göstergesidir. Bu seviyede olan örgütler sistemi kurmuş farkındalıkların hissedilmeye başlandığını göstermektedir. Yine de iç kontrol sisteminin yerleşmesi için başlatılan programların titizlikle uygulanması gerekir.
76-90	Yüzdesel puanı bu aralıkta olan değişkenler iç kontrolün yüksek seviyede uygulandığını göstermektedir. Kurumda iç kontrol uygulamalarının yerleşmiş olduğunu farkındalığın artmış olduğunu gösterir. Bu seviyedeki kurumlar sistemi daha da geliştirmek %100 farkındalığa ulaşmak için yapılabilecekler listesi hazırlayıp, düzenli olarak güncellemelidirler.
91-100	Yüzdesel puanı bu aralıkta olan değişkenler iç kontrolün yüksek seviyede uygulandığını düzenli olarak hedeflere ulaşıldığını göstermektedir. Yönetim kontrolünün yüksek performanslı işletmeler seviyesinde uygulandığını göstermektedir. İç kontrolün bu seviyeye ulaştığı kurumlarda 4 temel standart mükemmel yakın uygulanıyor demektir.

İç Kontrol Sisteminin değişen hedeflere, koşullara, kaynaklara ve risklere uyum sağlayıp sağlayamadığının değerlendirilebilmesi için ekli sayfalarda verilen 31 soruyu yanıtlamaları istenmiştir. Verilecek samimi yanıtların sonucunda çıkan değer, değerlendirilen İç Kontrol Sisteminin performans yüzdesini vermiştir. Sonuç değeri, aşağıdaki tabloya göre yorumlanmıştır.

Tablo 1. Etik Değerler ve Dürüstlük

No	Sorular	Yüzde Puanı	Değerlendirme Sonucu
1	Biriminizde Kamu İç Kontrol Standartları bilinmekte mi?	%55	Faaliyetin gelişiminin % 55 gibi yüksek seviyede olduğunu ve uygulamasının yerleştiğini göstermektedir. Kamu iç kontrol standartını bilmesi ve anlaşılması için üst düzey çaba gereklidir.
2	Biriminizde İç Kontrol Sistemi ve işleyişi yönetici ve personel tarafından sahipleniliyor ve destekleniyor mu?	%73	Faaliyetin gelişiminin % 73 gibi bir seviyede olduğunu ve uygulamasının yerleştiğini göstermektedir. Yüzde puanı faaliyetin gelişiminin gerektiği göstermektedir.
3	Biriminizde iç kontrol sistemi ve işleyişine ilişkin olarak yönetici ve personelin farkındalık ve sahiplenilmesini arttırmaya yönelik çalışmalar yürütülüyor mu?	%57	Faaliyetin gelişiminin % 57 gibi orta seviyede olduğunu ve uygulamasının yerleştiğini göstermektedir. Bu kapsamda ciddi çalışmaların geliştirilmesi gerektiği göstermektedir.
4	Biriminizdeki her düzey yönetici iç kontrol sistemini benimsiyor ve personele örnek oluyor mu?	%80	Faaliyetin gelişiminin % 80 gibi yüksek seviyede olduğunu ve uygulamasının yerleştiğini göstermektedir. Eylemin biraz daha geliştirilmesi için neler yapılabileceğinin değerlendirilmesi uygun olacaktır.
5	Biriminizin her düzeydeki yönetici ve personel, etik davranış ilkeleri ve bu ilkelere ilişkin sorumlulukları hakkında bilgilendiriliyor mu?	%76	Faaliyetin gelişiminin % 76 gibi yüksek seviyede olduğunu ve uygulamasının yerleştiğini göstermektedir. Etik ilkelerle ilgili çalışmalara çalışma ortamının huzuru için çaba sarf edilmelidir. .
6	Biriminizde işlemler etik değerler doğrultusunda yürütülüyor mu?	%85	Faaliyetin gelişiminin % 85 gibi yüksek seviyede olduğunu ve uygulamasının yerleştiğini göstermektedir. Uygulamanın biraz daha geliştirilmesi için neler yapılabileceğinin değerlendirilmesi uygun olacaktır. Etik ve dürüstlük boyutunda en yüksek ikinci değeri bu uygulama almıştır.
7	Etik sözleşme personel tarafından yılda bir kez onaylanıyor mu?	%23	Faaliyetin gelişiminin % 23 gibi seviyede olduğunu ve uygulamasının yerleştiğini göstermektedir. Eylemin gelişiminin en düşük seviyede olduğunun göstermektedir. Biraz farkındalık olmakla birlikte eylemin henüz idarede uygulanmadığı anlaşılmaktadır.
8	Biriminizin her düzeydeki yönetici ve personeli, etik dışı davranış durumunda uygulanacak yaptırımlar hakkında bilgilendirilmekte midir?	%51	Faaliyetin gelişiminin % 51 gibi seviyede olduğunu ve uygulamasının yerleştiğini göstermektedir. Yüzde puanı faaliyetin gelişiminin orta seviyede olduğunu, yapılan çalışmaların geliştirilmesi gerektiği göstermektedir.
9	Faaliyetlerde dürüstlük, saydamlık ve hesap verilebilirlik ilkesi doğrultusunda anket, yüz yüze görüşme ve değerlendirme toplantıları yapılıyor mu?	%60	Faaliyetin gelişiminin % 60 gibi orta seviyede olduğunu ve uygulamasının yerleştiğini göstermektedir. Yapılacak çalışmaların geliştirilmesi gerektiği göstermektedir.
10	Personele ve hizmet verilenlere adil ve eşit davranılıyor mu?	%87	Faaliyetin gelişiminin % 87 gibi yüksek seviyede olduğunu ve uygulamasının yerleştiğini göstermektedir. Uygulamanın biraz daha geliştirilmesi için neler yapılabileceğinin değerlendirilmesi uygun olacaktır.

İç kontrol sistemi ortamının etik değerler ve dürüstlük açısından nasıl algılandığını sorduğumuz sorulara verilen cevapların ortalaması %64.7 olmuştur. Bu veriler çalışma ortamında etik değerler ve dürüstlüğün yerleştirilmesine büyük bir ihtiyaç olduğunu gösteriyor. Ayrıca araştırma evreni bir akademik kurum olduğu değerlendirildiğinde akademik kurumda etik değerler ve dürüstlük konusunda farkındalık çalışması yapılması gerektiği açıktır.

Tablo 2. Misyon, Organizasyon Yapısı ve Görevler

No	Sorular	Yüzde Puanı	Değerlendirme Sonucu
11	Çalışan memnuniyeti düzenli olarak ölçülüyor ve değerlendiriliyor mu? Memnuniyet testi yapılıyor mu?	%58	Çalışan memnuniyetinin %58 olduğunu göstermektedir. Çalışan memnuniyetini artırmak için, kurumların iş kendisini, iş arkadaşlarını, amirini, ücret gelirini ve şirket politikasını göz önünde bulundurarak memnuniyet artırıcı çalışmalar yapılmalıdır(Schwepker Jr.,2001,s.41)
12	İşlemler belgelerle güvenilir, kullanışlı, anlaşılabilir ve standartlara uygun şekilde kayıt altına alınıyor ve arşivleniyor mu? Standart Dosya Planına uyuluyor mu?	%85	Faaliyetin gelişiminin %85 gibi yüksek seviyede olduğunu ve uygulamasının yerleştiğini göstermektedir. Uygulamanın biraz daha geliştirilmesi için neler yapılabileceğinin değerlendirilmesi uygun olacaktır.
13	Yönetim, misyonu, belirlediği hedefleri ve beklenen sonuçları tüm çalışanlara açıklıyor mu?	%87	Faaliyetin gelişiminin %85 gibi yüksek seviyede olduğunu ve uygulamasının yerleştiğini göstermektedir. Çalışanların misyon, hedef ve beklenen sonuçları bilmesi daha da yüksek performansa yol açabilir. Uygulamanın daha da geliştirilmesi faydalı olacaktır.
14	Görev dağılımı çizelgesi personele bildiriliyor mu?	%83	Faaliyetin gelişiminin %83 gibi yüksek seviyede olduğunu ve uygulamasının yerleştiğini göstermektedir. Bu konuda uygulamanın biraz daha geliştirilmesi için neler yapılabileceğinin değerlendirilmesi uygun olacaktır
15	Görev tanımlarına uygun yetki ve sorumluluklar güncelleniyor ve personele bildiriliyor mu?	%83	Faaliyetin gelişiminin %83 gibi yüksek seviyede olduğunu ve uygulamasının yerleştiğini göstermektedir. Uygulamanın biraz daha geliştirilmesi için neler yapılabileceğinin değerlendirilmesi uygun olacaktır
16	İdarenin teşkilat yapısı temel yetki ve sorumluluk dağılımına uygun mu?	%75	Faaliyetin gelişiminin %75 gibi yüksek seviyede olduğunu ve uygulamasının yerleştiğini göstermektedir.
17	Hassas görevler tanımlanıyor ve değişen koşullara göre güncelleniyor mu?	%76	Faaliyetin gelişiminin %76 gibi yüksek seviyede olduğunu ve uygulamasının yerleştiğini göstermektedir. Bu konuda daha fazla çalışma yapılması yararlı olacaktır.

İç kontrol sistemi ortamının Misyon, Organizasyon Yapısı ve Görevler açısından nasıl algılandığını sorduğumuz sorulara verilen cevapların ortalaması %78,1 olmuştur. Bu veriler çalışma ortamında misyon, organizasyon yapısı ve görevlerle ilgili iç kontrol başlığı kriterleri büyük oranda karşılanmış olduğu görülmüştür. Ayrıca araştırma evreni bir akademik kurum olduğu değerlendirildiğinde, akademik kurumda merkezi devlet yapısı vardır. Bürokratik kontrol konusunda iç kontrol sisteminin diğer iç kontrol sistemi öğelerine göre daha fazla farkındalık sahibi olduğu görülmektedir.

Tablo 3. Personelin Yeterliliği ve Performansı

No	Sorular	Yüzde Puanı	Değerlendirme Sonucu
18	Personele verilen görevlerin yöneticiler tarafından izlenmesini sağlayacak prosedürler oluşturulmuş mu?	%73	Yüzde puanı değerlendirildiğinde faaliyetin %73 seviyesinde yerine getirilmektedir. Aynı zamanda yapılan çalışmaların geliştirilmesi gerektiği göstermektedir.
19	Personel arasındaki uyumu sağlayacak İnsan Kaynakları yönetimi oluşturulmuş mu?	%53	Personel arasında uyumu sağlayacak insan kaynakları yönetimi faaliyetlerinin orta seviyede olduğunu, yapılacak çalışmalarla çalışmaların geliştirilmesi gerektiği göstermektedir.
20	İnsan kaynakları yönetimine ilişkin konular düzenli olarak güncelleniyor ve personele bildiriliyor mu?	%55	İnsan Kaynaklarına Yönetimine ilişkin konuların güncellenmesi ve personele bildirilmesi ancak %55 seviyesindedir. Yapılan çalışmaların geliştirilmesi gerektiği göstermektedir.
21	Yöneticilerin ve personelin görevlerini etkili bir şekilde yürütebilmeleri için sahip olmaları gereken bilgi, deneyim ve nitelikler tanımlı mı?	%67	Yüzde puanı faaliyetin gelişiminin orta seviyenin üstünde (%67) olduğunu, yapılan çalışmaların geliştirilmesi gerektiği göstermektedir.
22	Her görev için uygun personel seçilmiş midir?	%73	Cevap verenleri %73'ü her görev için uygun personelin seçimi konusunda liyakat uygulamasının olduğunu göstermektedir. Yapılan çalışmalarla bu oran yüzde yüze ulaşması gerekmektedir.
23	Mesleki yeterliliği geliştirici ve değerlendirici programlar yapılmakta mıdır?	%50	Bu soruya verilen cevap %50 oranında mesleki yeterliliği geliştirici programlar uygulandığını belirtmişlerdir. Bu faaliyetin gelişiminin düşük seviyede olduğunu göstermektedir. İç kontrol sistemine ilişkin farkındalık ve anlayışın bulunduğu ancak çalışmaların artarak devam etmesi ve uygulamaya geçilmesi gereklidir.
24	Personelin işe alınması ve görevde yükselmesinde liyakat ilkesi ve bireysel performans değerlendirmesi uygulanıyor mu?	%82	Personelin işe alama, görevlendirme ve bireysel performansı değerlendirme faaliyetin %82'i gibi bir seviyede uygulanmaktadır. Uygulamanın biraz daha geliştirilmesi için çalışmalara ihtiyaç vardır.
25	Personelin eğitim ihtiyaçları belirleniyor, eğitim faaliyetleri planlanıyor ve düzenli olarak yürütülüyor mu?	%60	Araştırmamıza cevap veren bireylerin %60'ı personel eğitim ihtiyacının belirleniyor, eğitimler planlanıyor ve düzenli olarak yürütülüyor olduğunu ifade etmişlerdir. Personel eğitim ihtiyacını planlama ve düzenleme konusunda ek çalışmalara ihtiyaç olduğu anlamına gelmektedir.
26	Performans değerlendirmeleri düzenli aralıklarla yapıp sonuçlar personele bildiriliyor mu?	%42	Eylemin gelişiminin düşük seviyede olduğunu göstermektedir. İç kontrol sistemine ilişkin farkındalık ve anlayışın bulunduğu ancak çalışmaların artarak devam etmesi ve uygulamaya geçilmesi gereklidir.
27	İdarenizde yüksek performans gösteren personel için ödüllendirme mekanizmaları var mı?	%28	İç kontrol faaliyetleri açısından yüksek performans gösterenleri ödüllendirme en az uygulanan ve en olumsuz görüş olan maddedir. İç kontrol sistemi açısından personelin ödüllendirilmesi çok önemlidir. Kurumların başarısı, çalışan personelin motivasyonu ile yakın alakalıdır. Yüksek performanslı çalışanların ödüllendirilmesine yönelik faaliyetler hızlı bir şekilde uygulanmaya konmalıdır.

İç kontrol sistemi ortamının Personelin Yeterliliği ve Performansı açısından nasıl algılandığını sorduğumuz sorulara verilen cevapların ortalaması %58,3 olmuştur. Bu veriler çalışma ortamında Personelin Yeterliliği ve Performansı ile ilgili iç kontrol başlığı kriterleri büyük oranda karşılanmamış olduğu anlaşılmaktadır. Neredeyse çalışanların yarısından çok az

bir kısmı personelin yeterliliği ve performansı ile ilgili görüşleri olumludur. Çalışanlar personelin yeterliliği ve performansı ile ilgili iç kontrol sistemi hakkında ölçümler ve sistemi hakkında eksikliklerin olduğu kanaatindedir. Sistemi ve işleyişi konusunda cevap verenleri % 42'si olumsuz düşündüğü sonucuna varılabilir.

Tablo 4. Yetki Devri

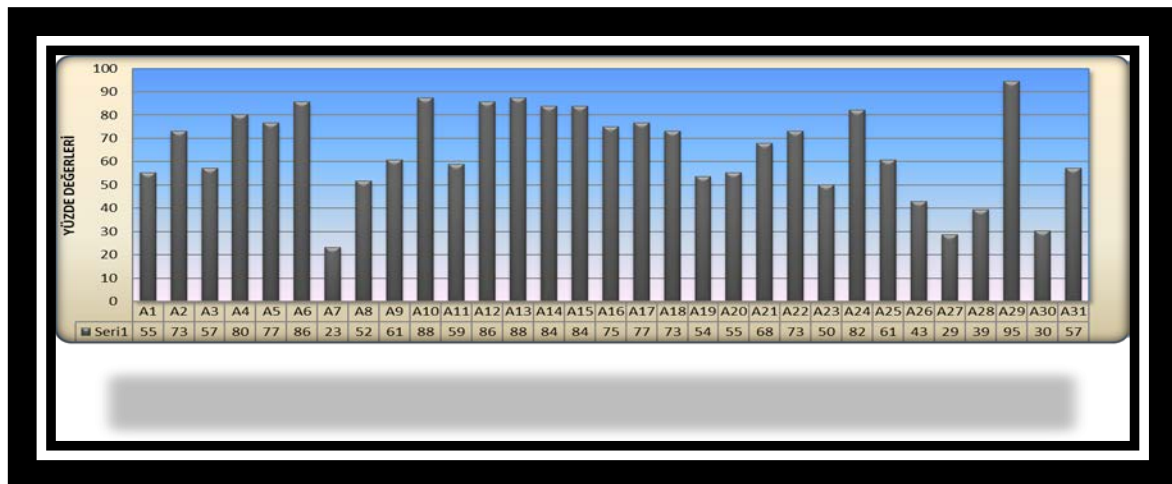
No	Sorular	Yüzde Puanı	Değerlendirme Sonucu
29	İş akış süreçlerinde imza ve onay mercileri belirli mi?	%94	Eylemin gelişiminin en yüksek seviyede olduğunun göstergesi. İç kontrol mekanizmalarının en iyi şekilde uygulandığı anlaşılmaktadır.
30	Yetki Devri yönergesi oluşturuldu mu?	%30	Eylemin gelişiminin düşük seviyede olduğunun göstermektedir. İç kontrol sistemine ilişkin farkındalık ve anlayışın bulunduğu ancak çalışmaların artarak devam etmesi ve uygulamaya geçilmesi gereklidir
31	Yetki devri sırasında yetki devreden ve devralan personel arasında yetkinin kullanımına ilişkin bilgi alışverişi sağlanıyor ve buna uygun raporlama yapılıyor mu?	%57	Yüzde puanı faaliyetin gelişiminin orta seviyelerde olduğunu, yapılan çalışmaların geliştirilmesi gerektiği göstermektedir.

İç kontrol sistemi ortamının Personelin Yeterliliği ve Performansı açısından nasıl algılandığını sorduğumuz sorulara verilen cevapların ortalaması %58,3 olmuştur. Bu veriler çalışma ortamında Personelin Yeterliliği ve Performansı ilgili iç kontrol başlığı kriterleri büyük oranda karşılanmamış olduğu anlaşılmaktadır. Neredeyse çalışanların yarısından çok az bir kısmı personelin yeterliliği ve performansı ile ilgili görüşleri olumludur. Çalışanlar personelin yeterliliği ve performansı ile ilgili iç kontrol sistemi hakkında ölçümler ve sistemi hakkında eksikliklerin olduğu kanaatindedir. Sistemi ve işleyişi konusunda cevap verenleri %42'si olumsuz düşündüğü sonucuna varılabilir.

Kontrol ortamı toplam puanı %64'dir. İç kontrol sisteminin gelişiminin orta seviyede olduğu görülmektedir. İç kontrol mekanizmalarının uygulanmaya başladığı, ancak geliştirilmesi gerektiği anlaşılmaktadır

Bu bölüm kapsamında bir üniversite üzerinde yönetici asistanları yolu ile kurumun iç kontrol yani yönetim kontrol sisteminin etkinliği analiz edilmeye çalışılmıştır. Yönetim kontrol sistemi açısında yapılan araştırmada sorulara verilen cevaplar iç kontrol sistemi halen büyük eksikliklerin olduğunu göstermektedir.

Şekil 1. Kontrol Alanı Soruları Yüzdelik Dağılımları



Araştırmamızla ilgili Türkiye’de yapılan başka bir çalışmada belediyeler üzerine yapılmıştır. Yapılan çalışmada büyükşehir belediyeleri üzerinde yürütülmüştür. Elde edilen sonuçlara göre 5018 sayılı kanunun iç kontrol standartlarına göre kamu iç kontrol standartlarına uyum istenilen seviyede değildir (Çevik ve Ağmaz,2019,s.75).Yine Türkiye’de bir üniversite üzerinde yapılan iç denetime yönelik olan “Kâr Amacı Gütmeyen Organizasyonlarda İç Kontrol ve İç Denetim: Bir Devlet Üniversitesinde Uygulama” isimli yüksek lisans tez çalışmasında iç kontrol ve iç denetim konularında ciddi eksiklikler tespit etmişlerdir (Zorlu;2014,157-248).Bu üç örnek özel sektörde uzun yıllardır uygulanan yönetim kontrolü olan iç kontrolün kamu kurumlarında halen yerleşmediği ve kuluçka dönemi yaşadığı söylenebilir. Kamu kurumları özel sektör işletmeleri gibi iç kontrolü bu işin uzmanları tarafından yürütmeleri gerektiğini söyleyebiliriz. İç kontrol elemanları bu yasa kapsamında ve gelişen yönetim kontrol uygulamaları ışığında muhasebe ve finans alanı uzmanlarının ötesinde yönetim sistem uzmanlarını da gerekli kılmaktadır. Kamu işletmeleri bu kapsamda liyakatli kişilerine yönetim yapısının içine katmalıdır.

5. SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu çalışmanın amacı iç kontrol sistemi hakkında akademik kapsamlı bilgi vermek değildir. İç kontrol sistemi ve yönetim denetim sisteminin teorik derinliğini ayrıntılı anlatmakta değildir. İç kontrol sisteminin günümüzde eksiklikleri nelerdir ortaya çıkarmaya çalışacaktır. Eksikliklere yönelik uygulamacılara rehberlik etmektir.

Örgütler yönetim kontrol sistemlerinin tasarımı ve geliştirilmesi iki önemli soruya cevap vermelidirler. Bunlardan ilk olarak; ‘’istenen şey nedir’’ sorusudur. Nasıl bir kontrol sistemi arzu ediliyordur. Bu sorunun cevaplanması için en üst düzey yöneticiden hiyerarşideki tüm çalışanlara kadar her kademe başarının kritik bileşenlerinin belirlenerek rapor edilmelidir. İkinci olarak sorulması gereken soru ise ‘’ne oluyor?’’ sorusudur. Değerlendirme sonrası oluşan sonuçlar tasarlananlardan tahminlerden farklıysa yöneticiler yönetim kontrol sistemini yeniden sorgulamalıdır. Hedeflere ulaşmamışlarsa bunun nelerden kaynaklandığını, hedeflere ulaşamamış ise, geçmişlerse başarılarını hangi koşullara bağlı olduğunu sorgulamalıdır.

Yapılan uygulama sonrasında yönetici ve yönetici asistanlarının kontrol ortamı bileşenlerinden olan etik değerler dürüstlük, misyon, organizasyon yapısı, görevler, personelin yeterliliği, performansı ve yetki devri olmak üzere 4 standart altında yöneltilen sorulara verdikleri cevaplarla; sistemin gelişiminin orta seviyede olduğu belirttikleri ve geliştirilmesine gerek olduğunu düşündükleri sonucuna varılabilir.

İç kontrol sistemi düşünülenin aksine sadece mali işlevleri kapsayan bir olgu değildir. Yönetimin stratejik amaçlarından faaliyet ve sürçlerine kadar, hedeflerine ulaşmasını ve kaynak kullanımını etkileyen her şey iç kontrolün konusunu oluşturmaktadır.

İç kontrol asıl olarak yönetimin sorumluluğunu esas almakla birlikte etkin bir iç kontrol sisteminin kurulması ve işleyişinin sağlanması sürecinde idarenin bütün yönetim kademeleri ve çalışanları görev almalıdır. Bu bağlamda yönetici ve yönetici asistanlarının iç kontrol sisteminin benimsenmesi, personele örnek olunması noktasında etkisi büyük olmaktadır.

Uygulama ve sonrasında ilgili Üniversite iç kontrol sistemi değerlendirme raporu hazırlanmış ve bu rapor uyum eylem planı ve stratejik plan çalışması revizyonuna temel teşkil etmiştir. İç kontrol çalışmaları kurumda hiçbir zaman tamamlandı, bitti noktasına gelmeyecektir. İşletmenin, kurumun yaşamını sürdürdüğü sürece devam edecek bir süreç yönetimi unsurudur.

İç değerlendirme, iç kontrol veya yönetim kontrolü Türkiye işletmeleri açısından yeni konular sayılır. 5018 Sayılı yasa ile devlet iç kontrol 'un sağlanması ile işletmelerin kurumsallaşma sürecine girmesini teşvik etmeye çalışmaktadır. Kurumlar olduğu kadar çalışanlarda iç kontrol veya yönetim kontrolü konusunda ciddi eksikliklerle karşı karşıyadır. Kanun çıkmasından bu yana 20 yıla yakın bir süre geçmesine rağmen hedeflenen oranda uygulanamamış olduğu araştırmalarda ve araştırmamızda görülmektedir.

KAYNAKLAR

- Alşan, M. (2014). Mazars Denge Danışmanlık Bölüm Para Ekonomi D. Yay. İstanbul.
- Bozkurt, N. (2009). İşletmelerin Kara Deliği Çalışan Hileleri, Alfa yayınları.
- Çevik, O. & Ağmaz, S. (2019). Türkiye'deki Büyükşehir Belediyelerinin İç Kontrol Sistemlerinin Kamu İç Kontrol Standartlarına Uyum Durumlarının Araştırılması, Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi,11(27), 78 - 96,
- Ekici, S., (2014). Sayıştay Uzman Denetçisi, İstanbul, Para Ekonomi, D.Yayınları
- Eren, E. (2009). Yönetim ve Organizasyon, İstanbul, Beta Yayınları
- Kamminga, P.E. and Van der Meer-Kooistra, J. (2007). "Management control patterns in joint venture relationships: a model and an exploratory study", Accounting, Organizations and Society, Vol. 32 (1-2), 131-154,
- Kamu İç Kontrol Rehberi, Maliye Bakanlığı Bütçe Ve Mali Kontrol Genel Müdürlüğü, <https://media.iskur.gov.tr/25193/maliye-bakanligi-kamu-ic-kontrol-rehberi.pdf>,Erişim Tarihi,8.10.2023
- Kamu Malî Yönetimi ve Kontrol Kanunu (2003), <https://www.mevzuat.gov.tr/MevzuatMetin/1.5.5018.pdf>,s.32., Erişim tar.7.10.2023
- Kılıç, Z. (2023). Bağımsız Denetimin İşletmelerin İç Kontrol Sistemlerindeki Dönüştürücü Etkisi: Bir Alan Araştırması, Sakarya Üniversitesi İşletme Enstitüsü. Doktora Tezi, Sakarya
- Koçel, T. (2000). İşletme Yöneticiliği,İstanbul,Beta Yayınları
- Koçel, T. (2020). İşletme Yöneticiliği Yönetim ve Organizasyon, Organizasyonlarda Davranış, Klasik, Modern, Çağdaş Ve Güncel Yaklaşımlar, İstanbul,18.Baskı.,Beta Yayınları
- Öztoprak, M.T. (2006). Sekreterlik Bilgisi, Ankara, Seçkin yayınları.
- Schwepker Jr.C.H., "Ethical climate's relationship to job satisfaction, organizational commitment, and turnover intention in the salesforce", Journal of Business Research 54,39 – 52

- Spekle, R.F. (2001). “Explaining management control structure variety: a transaction cost perspective”, *Accounting, Organizations and Society*, 26(4-5),ss. 419-441.
- Tutar, H. (2000). *Büro Yönetimi Teknikleri*, Erzurum. Aktif yayınevi.
- Zorlu, M. (2014). *Kâr Amacı Gütmeyen Organizasyonlarda İç Kontrol ve İç Denetim: Bir Devlet Üniversitesinde Uygulama*, Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Nevşehir.

İŞ KAZALARININ TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ AÇISINDAN DEĞERLENDİRİLMESİ¹

Murat BAY²

Ahmet ERARABACI³

1. GİRİŞ

İşletmenin TKY felsefesini uyguluyor olması, sosyal sorumluluk bilincini artıracaktır(Karasakal,2012:164). Sanayi devrimiyle birlikte artan verimlilik kaygısı yerini bilgi toplumu ile birlikte çeşitli yönetim tekniklerini de kullanarak çevreye ve insana duyarlı bir yönetim anlayışına doğru evrilmiştir. Bu sebeple insan unsuru ön plana çıkmış ve makine insan bütünleşmesi neticesinde iş sağlığı ve güvenliği yaklaşımına önem verilmiştir (Akçapınar,2015: 1).

Teknolojinin gelişmesi ve değişmesi, nitelikli insan gücüne duyulan ihtiyacı artırmıştır. Bunun sonucu olarak ta insana verilen değer artmış, insan kaynakları ile birlikte değerlendirilen disiplinler arası bir bilim olan İş Sağlığı ve Güvenliği, bağımsız bir bilim dalı haline gelmeye başlamıştır. İş Sağlığı ve Güvenliği, iş kazaları ve meslek hastalıklarının nedenleri, sonuçları ve bunların önlenmesi için gerekli olan yöntemleri belirlemeyi ve uygulamayı amaç edinmekle birlikte teknolojinin de yardımı ile bu konuda belli hedefler tutturulmaya çalışılmaktadır(Ceylan, 2012: 95).

İş sağlığı güvenliği ve toplam kalite yönetimi çalışmaları disiplinler arası bir anlayışla birbirini destekler hale gelmektedir. Toplam kalite yönetiminde yapılan iyileştirmeler sonucunda verimlilik, çevre ve bazı faaliyetlerdeki riskler öngörülmeğe başlanmış bunun faydası iş kazalarını önlemeye dönük bir rol almıştır.

İşçi Sağlığı ve Güvenliği Yönetimi'nin sistemli işlemesi, çevresel ve diğer faktörlerin kontrol altında tutulmasında önemli bir rol oynamaktadır. Bazı durumlarda çevresel nedenlerin kontrolü, yönetimin kazaları önlemeye olan isteğini iş görenlere kanıtlaması açısından çok yararlıdır. Üst yönetim tarafından çevresel faktörlerin kontrol altına alınması istenmesi ve bununla ilgili eğitici ve zorunlu yapılması gereken faaliyet dizisinin oluşturulması çabası önemlidir.(Yakut, Akbıyıklı,2013:98).

İşletmeler açısından sıfır hata ile çalışmak önemli olduğu için elindeki fiziksel ve fiziksel olmayan kaynakların kullanılması ön plana çıkmaktadır. Fiziksel kaynakların kullanımı teknoloji ile birlikte bir çalışma esası kapsamında değerlendirilebildiği gibi insan kaynaklarının da işyerine ve işe hazırlanması bununla ilgili faaliyetlerin çalışmadan öngörülerek planlanması gerekli olmaktadır.

¹ Bu çalışma "6 SCF International Conference on Economic and Social Impacts of Globalization and Liberalization" kongresindeki sözlü sunulan bildirinin revize edilmiş halidir.

² Doç. Dr., Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme, muratbay2@gmail.com, ORCID: 0000-0002-2968-2258.

³ Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Karaman-Türkiye, ahmeterarabaci@gmail.com.

2. İŞÇİ SAĞLIĞI, İŞ KAZASI VE İŞ GÜVENLİĞİ İLE İLGİLİ TEMEL KAVRAMLAR

2.1.İş Kazası ve Meslek Hastalığı

Günümüzde gelişen teknolojik ilerlemeler insan yaşamını kolaylaştırmakla birlikte insan ve çevreye zararlı bazı unsurlarda ön plana çıkmıştır. Bununla birlikte iş kazası ve meslek hastalıklarında artış yaşanmaktadır. İş kazası; esasen tedbirsizlik ve dikkatsizlik başta olmak üzere nerede, nasıl, ne zaman olacağı belirsiz meydana gelen, bunun sonuçlarında da maddi ve manevi kayıplar ile geriye dönülmesi mümkün olmayan neticelere sonuçlanan olaylar, şeklinde tanımlanmaktadır. Uluslar Arası Çalışma Örgütü'nün (ILO) iş kazası tanımı ise “planlanmamış ve beklenilmedik bir olay neticesinde sakatlanmaya ve zarara yol açan durum.” olarak yapılmaktadır. iş sağlığı çalışma alanı ise planlanmayan olayları kontrol etmede bazı konuları risk kapsamına alıp buradan da tabi geçmiş yıllardaki olan kazaları da gözden geçirerek bir kaza haritası çıkarıp bu iş kazalarını planlayarak yola çıkmak esasına dayanmaktadır. 506 sayılı sosyal sigorta kanuna göre sigortalının yaşadığı kazadan iş kazası olarak söz edilebilmesi için bazı şartlara sahip olması gerekmektedir(Akçapınar,2015: 14);

- Ana unsurunu iş yerinde ve iş amaçlı olmak kaydıyla,
- Çalışanın işyerinde olduğu sırada,
- İşverenin vermiş olduğu iş nedeniyle,
- Çalışanın işveren tarafından verilen görev ile başka bir yere gönderilmesi sebebiyle asıl işini yapmaksızın geçen sürelerde,
- Sadece burada kadınlar da birinci derece bakmak zorunda olduğu Sigortalı çalışan kadına çocuğunu emzirmek sebebiyle ayrılan sürede,

Sigortalıların, işveren tarafından verilen araçla işe toplu veya bireysel götürülüp getirilmeleri esnasında, geçirdikleri kaza iş kazası olarak kabul edilmektedir (Akçapınar,2015: 14-15).

2.2.İş Sağlığı ve Güvenliğinde İş Kazalarını Etkileyen Faktörler

Tüm işyerlerinde çalışma ortamlarının sağlıklı ve güvenli bir duruma getirilmesi için kurallara özenle uyulması, riskli bölgelerin belirlenmesi, gerekli önlemlerin alınması ve yeni bakış açıları kullanması gerekmektedir. Bunun için yönetici, mühendis, teknisyen, işyeri ve koruyucu hekim, yardımcı sağlık uzmanı ve iş güvenliği uzmanı gibi farklı alanlardan gelen pek çok uzmanın bir arada çalışmalı ve fikir alışverişinde bulunmalıdır. Bazen alınan küçük tedbirler ve önlemler sayesinde birçok kaza önlenabilir. İşyeri şartlarının (ısı düzeyi, işyeri aydınlatması, gürültü ve titreşimlerin uygun ölçülere indirilmesi veya giderilmesi gibi) sağlıklı ve güvenli olması, işçilerin fiziksel ve ruhsal yönden rahat olmalarını sağladığı için motivasyon artırmaya sebep olabilir.(Özçiftçi, 2005: 192).

Konu hakkında yayımlanan çalışmalar incelendiğinde iş kazalarının meydana gelmesindeki nedenlerin dağılımı konusunda farklı görüşler bulunmaktadır. Buna rağmen, genel olarak iş kazalarının %80 insanlara, %18 fiziki ve mekanik çevre koşullarına ve %2 ise beklenmedik olaylara bağlı olduğu belirtilmiştir. Bu genelleme iş kazalarının yaklaşık %98'ini önlemenin elimizde olduğu yargısına ulaşabilir (Camkurt, 2007:81). İş kazaları etkin

insan kaynakları yönetimi ile iş kazalarının bir envanterinin çıkarılması, iş kazası bölgelerinin belirlenmesi ve riskli alanların önceden bilinip iş yerinde tatbikatların yapılması gerekmektedir. Bununla birlikte insan unsurunun iş kazası çıkabilecek olası yerlerde devre dışı bırakılması aynı zaman iş gücünün gerekli teçhizatla birlikte çalışması önemli olmaktadır.

İş yerinde güvenlik kültürünün oluşturulması, makro ekonomi açısından bakılırsa büyük getirileri olmaktadır. aynı zamanda insanın yapamayacağı riskli alanlarda makineler vasıtasıyla işin görülmesi güvenlik kültürü mantığının oluşturulması gerekmektedir (Akalp, 2013: 100-101).

İşletme sayısının her geçen gün arttığı günümüz dünyasında iş kazaları diğer ülkelerde olduğu gibi Türkiye’de de gerek sosyal bu iş görenlerin kendileri olduğu gibi ailesine de ve sistem açısından bakıldığında sosyal güvenlik kurumuna sağlık harcamalarının artması açısından büyük etkileri bulunmaktadır (Unsar ve Sut, 2015: 390). İş kazaları manevi kayıplarla birlikte maddi olarak bir anlamda sosyal güvenlik kurumuna da zarar vermekte devlet tedavi ve diğer masraflarla karşılaşmaktadır.

İşyerlerinde fiziksel çalışma alanı yani işyerinde ergonomi ve çevre koşulları işyerinin iç ve dış yapısı ile fiziksel görünümünden oluşur. İş yerine ait fabrika, ofis vb. binaların çalışma koşullarının uygunluğu, yer döşemelerinin, zeminin ve tavanın özelliklerinin, pencere, kapı, geçiş yolu, merdiven ve rampanın durumu ile işyerinde kullanılan aletlerin muhafaza edilme düzeni ve temizliği, işyeri genel temizliği ve işyerinin boyanmış olması işyerindeki düzen konusunda belirleyicidir. Bir bakıma işyeri düzenlemesi ve ergonomi çalışmaları iş sağlığı açısından önemli olmaktadır(Camkurt, 2007: 82).

3. İŞ SAĞLIĞI VE GÜVENLİĞİ İLE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ ARASINDAKİ İLİŞKİ

İş sağlığı ve güvenliği yönetim sistemleri işletmelerdeki üretim kapasitesinin artmasına paralel olarak artan iş kazaları ve meslek hastalıklarını önlemede yarar sağlamaktadır. Başarılı yönetim sistemleri sayesinde işçilerin kuruma bağlılıkları artmakta bununla birlikte iş kazalarında da önemli düşüşler elde edilmektedir (İş Sağlığı ve Güvenliği Yönetim Sistemleri, 2018: 1).

Toplam Kalite Yönetimini sistemini benimsemiş ve kendi bünyesine entegre etmiş işletmelerde iş kazalarında azalma olduğu görülmektedir. Bu anlamda kalite ile işçi sağlığı ve iş güvenliği arasındaki ilişki ortaya çıkmaktadır. İşletmelerde iyi bir sağlık ve iş programı uygulandığında işletme içi motivasyonu yükseltmek için bir fırsat doğmaktadır. Bu da geliştirilmiş üretkenlik ve kaliteye neden olmaktadır (Uysal ve Ofluoğlu, 1997: 151).

İşçi sağlığı ve güvenliği sistemleri tasarım, pazarlama, üretim gibi işletme içindeki farklı alanların gelişmesine katkıda bulunmaktadır. Toplam Kalite Yönetimi kapsamında bulunan bu alanlar ile iş sağlığı ve güvenliği sistemleri de ilgilenmektedir. Örneğin, çalışma koşullarını iyileştirmeksizin üretim süreçlerini geliştirmek, üretken üretim ortamı oluşturmak mümkün olmayacaktır. Bu nedenle güvenli çalışma koşulları yaratılması ve üretim alanlarında insan sağlığına dikkat edilmesi çalışanların iş ahlakını artıracak bu da onların işlerini iyileştirmesi konusundaki isteklerini artıracaktır. Bununla birlikte, işçi sağlığı ve

güvenliği sürecinin iyileştirilmesi için bazı standartlar ve yaklaşımlar da olmalıdır. Toplam Kalite Yönetimi teknikleri, sağlık ve güvenlik standartlarını ve uygulamalarını değerlendirmek ve geliştirmek için kullanılabilir. İşçi sağlığı ve güvenliği sistemlerini uygulayan işletme yöneticilerinin Toplam Kalite Yönetimi ile OHSAS 18001 gibi iş sağlığı ve güvenliği sistemlerini birlikte işletmeye entegre etmeleri işletme içi kazaları engellemede etkin olacaktır (Keleş,2005: 3).

Ülkemizde ihracat yapan şirketler genelde OHSAS 18001: 2008 İş Sağlığı ve Güvenliği Yönetim Sistemi Belgesine sahip olmaları uluslararası alanda iş yapabilmeleri açısından belli şartlara uyma zorunluluğu bulunmaktadır(İş Sağlığı ve Güvenliği Yönetim Sistemleri, 2018: 1).

4. OHSAS 18001 İŞÇİ SAĞLIĞI VE GÜVENLİĞİ YÖNETİM SİSTEMİ VE TOPLAM KALİTE YÖNETİM SİSTEMİ

4.1.Ohsas 18001

OHSAS 18001, diğer kalite standartlarının çıkış amaçlarıyla birlikte olmamakla birlikte daha çok iş sağlığı ve güvenliği gibi amaçları barındıran yönetim standardı olup sosyal sorumluluk ve iş kazalarını azaltma yönü itibarıyla değerlendirilen uluslararası bir standarttır(Yakut ve Akbıyıklı, 2013: 99).

OHSAS 18001 İşçi Sağlığı ve Güvenliği standartları uygulamaları girişimleri zorunlu veya gönüllü olabilmektedir. Zorunlu girişimlerde hükümet mevzuatları, para cezaları ve bu kurallara uyulup uyulmadığının resmi kurumlar tarafından teftişleri gibi uygulamalarla yaptırım sağlanır. Gönüllü olarak bu sistemi kullanan işletmelerde mevcuttur yada bu gibi iş kazalarını engellemede fayda sağlayacak sistemlerin kullanılmasına devlet kuruluşlarınca ya da sigorta şirketlerince teşvikler sağlanmaktadır (Lynda vd., 2007: 332).

OHSAS 18001 İş Sağlığı ve Güvenliği Yönetim Sistemi, iş sağlığı ve güvenliği faaliyetlerinin kuruluşların genel stratejileri ile uyumlu olabilecek şartları içermektedir. Aslında toplam kalite yönetimi felsefelerinde yer alan sürekli iyileştirme yaklaşımı ile birlikte düşünülebilecek bir kavramdır. OHSAS 18001 aynı zamanda işletmelerin sosyal sorumluluk anlayışıyla sürdürülebilir ekonomik yararlar sağlayacak bir bütünleştirilmiş yönetim sistemidir. OHSAS 18001, iş sağlığı ve güvenliği konusundaki gereklilikleri tanımlamakla birlikte çevre ile ilgilide katkı sağlayacak uluslararası bir standarttır. Bu sebeple OHSAS 18001, Toplam Kalite Yönetimi gibi diğer yönetim sistemlerine rahatlıkla entegre edilebilmektedir. (Calcedo, vd. 2015:142; Özkılıç, 2014:30-31).

4.2.Ohsas 18001 İş Sağlığı ve İş Güvenliği Yönetim Sisteminin Amacı ve Yararları

İşçi sağlığı ve güvenliği çalışmalarının amacı kazaları ve meslek hastalıklarından işçileri korumak ve iş kazası riskini sıfıra indirmektir. OHSAS spesifikasyonunun amacı ise; Ürün ve hizmet güvenliğinden çok iş sağlığı ve iş güvenliğine hitap etmektedir. Bu amaç doğrultusunda sistemin getirisi aşağıdaki şekilde özetlenebilir (Altınok,2011: 99);

Toplumda, iş güvenliği kültürünü oluşturur.

Hali hazırda ki süreçte yapılmaya işlerin bu sistemin farklı pazarlama kaynaklarında dokümantasyonu ile firma reklamı sağlanır.

Çalışanların ve tesis içindeki tüm insanların güvenliğini ve sağlığını tehdit eden risklerin derecesini en az seviyeye düşürülmesine de bir kaynak oluşturur.

Personelin motivasyonunu ve kuruma duyduğu güveni yükseltir.

Hem müşterilerine hem de çalışanlarına karşı olumlu imaj yaratır.

Rekabette rakiplerine karşın üstünlük sağlar.

Bilimsel destek, kredi yardımları ve teknoloji aktarımı ile kaynak yaratma olanağı sağlar.

Uzun vadede ekonomik göstergelerde olumlu gelişmeler sağlar.

Tüketicilerin satın alma davranışları tercihinde avantajlı konuma gelinir.

Dış pazarda tarife dışı engeller kalkar (Altınok,2011: 99).

OHSAS 18001'in değerini ifade etmek amacıyla Britanya standartları enstitüsü (BSI), şartnamenin gerekliliklerini açıklayan ve uygulamaya nasıl geçileceğini gösteren OHSAS 18002'yi ortaya çıkarmıştır ve bu standart (İri,2007: 41-42):

- işinizle ilgili sağlık ve güvenlik unsurlarının bir envanterini çıkarıp bunun yönetim standardına uyumlu hale getirmeye yarar.
- sürekli iyileşmek için amaçlar belirlenir ve yönetim programın oluşturup üretimi de kaliteli hale getirmeye yaramaktadır (İri,2007: 41-42).

4.3.Toplam Kalite Yönetimi

Toplam kalite yönetimi verimliliği ve iş yeri memnuniyeti arttırmak için tasarlanmış bir teknik olmakla birlikte işçi sağlığı ve iş güvenliğini sağlamak amacıyla da uygulanmaktadır. Toplam kalite yönetimi, iş sağlığı ve güvenliğiyle birlikte değerlendirilirse bu bahsedilen boyutu ile kalite sağlanmış olur. İş güvenliği algılanan daha çok kanunen getirilmiş bir zorunluluk olarak görülmektedir. Toplam kalite yönetiminin ölçme, raporlama ve sürekli iyileştirme boyutları iş güvenliği açısından önemli olmaktadır. Toplam kalite yönetimini bir yaşam felsefesi haline getirebilirse çalışanlar motivasyona ve iş yeri tatmini daha da artacak ve iş kazaları azalmaya başlayacaktır. Toplam kalite yönetiminde kalite yönetimi fonksiyonunun geniş bir alana dağıldığı (tüm birimlerin sorumlu olduğu yaklaşımı), herhangi bir sınır ve kısıtlamaya uğramadığı saptanmıştır. Kalite yönetimi iç ve dış müşteri boyutu açısından memnuniyet seviyesini artırmak istemektedir (Yakup ve Akbıyıklı, 2013: 99).

Günümüzde oluşan iş kazalarının ve meslek hastalıklarının önlenmesi için sadece toplam kalite yönetimi uygulamaları da yeterli olmamaktadır. Çalışma hayatından örgüt kültürü kapsamında Toplam kalite yönetimi ve OHSAS 18001 gibi standartlarla işletme kültürüne entegre edilmesi gerekmektedir.

5. ARAŞTIRMANIN AMACI

Bu çalışmada söz konusu iş yerinde iş sağlığı ve güvenliği ile ilgili çalışmaların hangi şekilde uygulandığı, kazaların önlenmesinde kullanılan araç ve kurallardan çalışanların ne derece haberdar olduğu, toplam kalite yönetimi uygulamalarının iş kazalarını önlemedeki rolü araştırılmıştır.

6. ÖRNEKLEM VE ARAŞTIRMA MODELİ

Araştırma Konya Organize Sanayi Bölgesinde Tekstil Sektöründe 68 personelle iki vardiya halinde faaliyet gösteren pilot bir firmada uygulanmıştır. Araştırmanın örneklemini işletme personeli ve yöneticilerden oluşmuştur. İşletme de çalışan 63 personele birebir anket uygulanmıştır. Anket uygulamasında Güngör'ün (2008:141-143) ölçeklerinden faydalanılmıştır. Ankette çalışanların demografik özelliklerine dair sorularla birlikte iki tip 5 'li likert ölçeği kullanılmıştır. Bu ölçeklerden ilki işletmede gerçekleşen iş kazası nedenlerini ve uyarı levha, kişisel koruyucu malzemelerini kullanıp kullanılmadığının kontrolünün nasıl yapıldığının önem derecesine(1=Kesinlikle Önemli, 5=Kesinlikle Önemsiz) göre hazırlanmıştır. Anketteki ikinci ölçek ise likert tipi çalışanların işletme içi iş sağlığı ve güvenliği hakkındaki fikirlerini öğrenmek için(1=Kesinlikle Katılıyorum, 5=Kesinlikle Katılmıyorum) şeklinde hazırlanmıştır. Anket soruları hazırlanırken bu konuda yapılan çalışmalardan faydalanılmıştır. Ankette kullanılan sorular tüm personel için anlaşılır olmasına dikkat edilmiştir.

Verilerin değerlendirilmesinde; istatistik paket programı kullanılmış ve anketin güvenilirlik katsayısı (Cronbach alpha katsayısı) 0,84 bulunmuştur.

7. ARAŞTIRMA BULGULARI

Aşağıda tablo 1'de araştırmaya ait katılanların demografik özelliklerini gösteren tablo verilmiştir.

Tablo 1. Ankete Katılanların Demografik Özelliklerinin Frekans Analizi

Cinsiyet		
	Frekans	Yüzde
Bay	63	100,0
Yaş		
	Frekans	Yüzde
18-25	10	15,9
26-33	20	31,7
34-41	14	22,2
42-49	15	23,8
50 ve Üzeri	4	6,3
Toplam	63	100,0
İşletmedeki konumunuz ?		
	Frekans	Yüzde
İşletme Sahibi	2	3,2
Yönetici	10	15,9
Çalışan personel	51	81,0
Toplam	63	100,0

Eğitim durumunuz ?		
	Frekans	Yüzde
İlkokul	24	38,1
Ortaokul	13	20,6
Lise	16	25,4
ÖnLisans	3	4,8
Lisans	7	11,1
Toplam	63	100,0
Bu iş yerinde çalışma süreniz ?		
	Frekans	Yüzde
1 Yıldan az	4	6,3
1 - 5 Yıl	19	30,2
6 - 10 Yıl	19	30,2
11 - 15 Yıl	5	7,9
16 - 20 Yıl	10	15,9
21 Yıl ve Üzeri	6	9,5
Toplam	63	100,0

Tablodaki verilere göre araştırmaya katılanların; yaş ortalamaları birbirine yakın gözükmektedir. En yüksek katılım %31,7 ile (26-33)yaş aralığındadır. Bu kişilerin %100'ü erkektir işletmede bayan çalışan bulunmamaktadır. Ankete katılanların %81'lik kısmı çalışan personel,%15,9'luk kısmı yönetici ve %3,2'lik kısmı işletme sahibi olmuştur. Ankete katılan kişilerin eğitim durumlarına bakıldığında % 38,1'inin ilköğretim mezunu, % 20,6' sının ortaokul, %25,4'ü lise, %4,8 ön lisans, %11,1'lik kısmının lisans mezunu olduğu görülmektedir. Ankete katılan personelin çalışma sürelerine bakıldığında %30,2 oranla (1-5 Yıl) ve (6-10 Yıl) olduğu gözlemlenmiştir. Genel olarak personelin iş sahası konusunda tecrübeli olduğunu demografik sonuçlara göre söyleyebiliriz.

Tablo 2. İşletmede Genel İş Kazası Sebeplerinin Önem Derecesine Göre Sıralanışı

Kişisel nedenler		
	Frekans	Yüzde
Kesinlikle Önemli	53	84,1
Önemli	10	15,9
Toplam	63	100,0
Teknik nedenler		
	Frekans	Yüzde
Kesinlikle Önemli	46	73,0
Önemli	17	27,0
Toplam	63	100,0
Çevresel nedenler		
	Frekans	Yüzde
Kesinlikle Önemli	21	33,3
Önemli	23	36,5
Fikrim Yok	2	3,2
Önemsiz	14	22,2
Kesinlikle Önemsiz	3	4,8
Toplam	63	100,0
Ekonomik nedenler		
	Frekans	Yüzde
Kesinlikle Önemli	37	58,7
Önemli	12	19,0
Fikrim Yok	6	9,5
Önemsiz	8	12,7
Toplam	63	100,0

Araştırma kapsamındaki işletmede uyguladığımız ankette katılımcıların genel olarak kaza sebeplerini sıralamaları incelendiğinde, %84,1 oranında kesinlikle önemli sebep olarak kişisel nedenler belirlenmiştir. Bunu takip eden nedenler ise %73,0 ile teknik nedenler, %58,7 ile ekonomik nedenler, %33,3 ile çevresel nedenler olmaktadır.

Tablo 3. İşletmede Özel İş Kazası Sebeplerinin Önem Derecesine Göre Sıralanışı

Aşırı iş yükü		
	Frekans	Yüzde
Kesinlikle Önemli	55	87,3
Önemli	8	12,7
Toplam	63	100,0
Olumsuz çalışma şartları		
	Frekans	Yüzde
Kesinlikle Önemli	52	82,5
Önemli	11	17,5
Toplam	63	100,0
İş görenin güvensiz davranışa eğilimi		
	Frekans	Yüzde
Kesinlikle Önemli	17	27,0
Önemli	23	36,5
Fikrim Yok	23	36,5
Toplam	63	100,0
İşletmedeki denetim eksikliği		
	Frekans	Yüzde
Kesinlikle Önemli	34	54,0
Önemli	20	31,7
Fikrim Yok	5	7,9
Önemsiz	4	6,3
Toplam	63	100,0
Devletin gerekli denetimi yapmaması		
	Frekans	Yüzde
Kesinlikle Önemli	33	52,4
Önemli	22	34,9
Fikrim Yok	4	6,3
Önemsiz	4	6,3
Toplam	63	100,0
Makine ve teçhizatın kişisel korunmaya uygun olmaması		
	Frekans	Yüzde
Kesinlikle Önemli	47	74,6
Önemli	15	23,8
Fikrim Yok	1	1,6
Toplam	63	100,0
İş görenin iş sağlığı ve güvenliği konusundaki eğitimsizliği		
	Frekans	Yüzde
Kesinlikle Önemli	32	50,8
Önemli	21	33,3
Fikrim Yok	9	14,3
Önemsiz	1	1,6
Toplam	63	100,0

Korunma amaçlı iş güvenliği önlemlerinin alınmaması		
	Frekans	Yüzde
Kesinlikle Önemli	37	58,7
Önemli	24	38,1
Fikrim Yok	2	3,2
Toplam	63	100,0

Araştırma kapsamındaki işletmede uyguladığımız ankette katılımcıların işletme için özel kaza sebeplerinin sıralamaları incelendiğinde, %87,3 oranında kesinlikle önemli sebep olarak aşırı iş yükü belirlenmiştir. Bunu takip eden nedenler ise %82,5 ile olumsuz çalışma şartları, %74,6 ile makine ve teçhizatın kişisel korunmaya uygun olmaması, %58,7 ile korunma amaçlı iş güvenliği önlemlerinin alınmaması, %54,0 ile işletmede ki denetim eksikliği. %52,4 ile devletin gerekli denetimi yapmaması, %50,8 ile iş görenin iş sağlığı ve güvenliği konusundaki eğitimsizliği takip etmektedir.

Tablo 4. Çalışanların Uyarı Levhalarını ve Kişisel Koruyucu Malzemelerini Kullanıp Kullanmadığının Kontrolünün Nasıl Yapıldığını Önem Derecesine Göre Sıralanışı

Zimmet tutanağı ile teslim edilerek		
	Frekans	Yüzde
Kesinlikle Önemli	17	27,0
Önemli	31	49,2
Fikrim Yok	13	20,6
Önemsiz	2	3,2
Total	63	100,0
İş Sağlığı ve Güvenliği Uzmanlarınca kontrol edilmektedir		
	Frekans	Yüzde
Kesinlikle Önemli	31	49,2
Önemli	29	46,0
Fikrim Yok	3	4,8
Total	63	100,0
İç denetimler yapılarak		
	Frekans	Yüzde
Kesinlikle Önemli	20	31,7
Önemli	33	52,4
Fikrim Yok	9	14,3
Önemsiz	1	1,6
Total	63	100,0
Belgelendirme kuruluşlarının takip denetimlerinde kontrol edilmektedir		
	Frekans	Yüzde
Kesinlikle Önemli	12	19,0
Önemli	27	42,9
Fikrim Yok	23	36,5
Önemsiz	1	1,6
Total	63	100,0
İlgili bölüm sorumlusu tarafından denetlenmektedir		
	Frekans	Yüzde
Kesinlikle Önemli	26	41,3
Önemli	35	55,6
Fikrim Yok	1	1,6
Önemsiz	1	1,6
Total	63	100,0

Anket yapılan iş yerindeki çalışanların uyarı levhalarını ve kişisel koruyucu malzemelerini kullanıp kullanmadığının kontrolünün nasıl yapıldığını önem derecesine göre sıralanışına bakıldığında, zimmet tutanağı ile teslim etmenin %49,2 oranında önemli %27,0

oranında kesinlikle önemli olduğunu belirlenmiştir. İş sağlığı ve güvenliği uzmanlarınca kontrol edinmenin %46,0 oranında önemli %49,2 oranında kesinlikle önemli olduğunu, iç denetimin yapılmasının %31,7 oranında önemli %52,4 oranında kesinlikle önemli olduğunu, İlgili bölüm sorulusunun denetiminin %41,3 oranında önemli %55,6 oranında kesinlikle önemli olduğunu görülmektedir. Belgelendirme kuruluşlarının takip denetim ve kontrolleri konusunda işletmedeki çalışanların %36,5'i fikrim yok cevabını vermiştir.

Araştırma kapsamındaki işletmenin iş sağlığı ve güvenliği yöntemlerini uygulama düzeyini belirlemeye yönelik ifadeler en az ve en çok öne çıkan ifadeler açısından ortalama değerlerin 1,15 ile 3,82 arasında dağıldığı görülmüştür. Buna göre hazırladığımız 5'li likert ölçeği; 1=Kesinlikle Katılıyorum= çok iyi, 2=katılıyorum=iyi, 3=kararsızım=orta, 4=katılmıyorum=kötü, 5=kesinlikle katılmıyorum=çok kötü olarak yeniden ifade edilirse işletmenin iş sağlığı ve güvenliği uygulama düzeyinin ortalama 2,16 iyi düzeyde olduğu söylenebilir. Ancak 2,16 ortalamasının değerin üzerinde bulunan ifadelere bakıldığında ise toplam kalite yönetimi uygulamasının; yönetim ve çalışanlar açısından uygulanmadığı görülmektedir.

8. SONUÇ

Küçük ölçekli işletmelerin iş sağlığı ve güvenliği konusundaki sorumluluklarını yerine getirebilmeleri için gerekli mevzuat çalışmalarının yapılması gerektiği görülmektedir. İş kazalarının sık yaşandığı madencilik ve inşaat gibi sektörlerde ise daha alana özgü önlemlerin alınması gerektiği anlaşılmaktadır. Dolayısıyla, iş güvenliği özellikle tedbir alma bakımından yapılan çalışmaların kazaların oluşumundaki önleme rolü bulunmaktadır. Bu sebepten dolayı küçük ölçekli işletmelerin iş güvenliği hizmetlerinden etkin bir şekilde yararlanması gerekmektedir(Ceylan,2011:23).

İş kazalarının toplam kalite yönetimi açısından irdelenmesi ekseninde bu çalışmada, iş kazası ve meslek hastalıkları hakkında ve iş kazalarını etkileyen faktörler ile ilgili bilgi verilmiş. İşçi sağlığı ve toplam kalite yönetimi arasındaki ilişkiye değinilmiştir. Ohsas 18001 işçi sağlığı ve güvenliği yönetim sistemi ve toplam kalite yönetimi hakkında bilgi verilmiş ve beşinci bölümde iş sağlığı ve güvenliği uygulamalarının iş kazalarını önlemede toplam kalite yönetimi arasındaki ilişki tekstil sektöründe faaliyet gösteren bir firmanın analizi ile incelenmiştir.

Bu çalışmaya göre iş kazalarında kişisel, teknik, çevresel ve ekonomik nedenlerin etkili olduğu belirlenmiş. İş kazalarının kişisel nedenlerden dolayı (dikkatsizlik, kontrolsüz hareket, koruyucu donanım kullanmama) daha yüksek oranda gerçekleştiğini gözlemlenmiştir.

Anket sonuçlarına göre belli büyüklükte olan işyerlerinde iş güvenliği kuralları çerçevesinde yasal zorunluluklar ve işyeri hekimi bulunmaktadır. Ancak iş kazalarını önlemeye dönük bir yönetim sistemi uygulanmadığı anlaşılmaktadır. Yani yasak savar bir tutum sergilenmiş görülmektedir.

İş kazalarının gerçekleşmesinin işletme personeli için nedenlerine bakıldığında aşırı iş yükünün ve olumsuz çalışma koşullarının etkin olduğu görülmektedir. Buna bağlı olarak

makine ve teçhizatların iş kazalarına neden olabilecek kısımlarının korunmaya uygun olması gerekmektedir. Kişisel koruyucu kullanımının iş kazalarını engellemede önemli olduğu işletme yönetimi tarafından önemsendiği gerekli tutanakların ve kontrollerin yapıldığı analiz sonuçlarına göre görülmektedir. İş yerinde iç denetimlerin yapıldığı yalnız belirli bir plan dâhilinde yapılmadığı gözlemlenmiştir.

İşletmelerde işletme doktorunun bulunması olası iş kazalarına ilk müdahalede oldukça önemlidir. İş yerinde makine ve teçhizatların kontrolünün yapıldığı ve kişisel koruyucu malzeme, uyarı levhaları kullandığı görülmektedir. İş kazalarının önüne geçilmesi ve kalitenin artırılmasında eğitimin katkısı büyüktür, bu nedenler işletme çalışanı, yönetici ve iş yeri sahiplerinin gerekli eğitimi almaları gerekmektedir. İş sağlığı ve güvenliği bilincine sahip işletmelerin iş kazalarına karşı daha duyarlı ve dikkatli olduğu söylenebilir.

Gürültü, toz, kesici teçhizatlar, kimyasal maddeler gibi insan sağlığını tehlikeye sokacak unsurlara karşı yönetici ve işletme sahiplerinin duyarlı olması gerekmektedir. Bunun için işletmenin faaliyet durumunda personel için risk teşkil edecek durumlar tespit edilmeli ve önlem alınmalıdır. Daha önce oluşan iş kazaları, hasar ve zararların tekrar oluşmasını önleme mantığı ile hareket edilip iş sağlığı ve güvenliği ile ilgili çalışmalarda bunlara dikkat edilmelidir.

Sonuç olarak söz konusu işletmenin iş kazalarını önleme yaptırımlarının bulunduğu yalnız bu yaptırımların planlı denetimlerle kontrol edilmediği görülmüştür. Yasal olarak gerekli kurallara uyulması ile birlikte bu kuralların iş kazalarını önlemede pay sahibi olduğu bilinmektedir. İşletmelerde kaza analizlerinin ve tutanaklarının tutulmasının gelecekte olası iş kazalarının önüne geçilmesi için önemli olmaktadır. Ayrıca toplam kalite yönetimi politikalarının uygulanması işletmede iş kazalarının önüne geçilmesinde etkili olacağı söylenebilir.

KAYNAKÇA

- Akalp, G., Yamankaradeniz N., (2013); “İşletmelerde Güvenlik Kültürünün Oluşumunda Yönetimin Rolü ve Önemi”, Sosyal Güvenlik Dergisi, s.100-101.
- Akçapınar, M., (2015); İş Sağlığı ve Güvenliği Kapsamında Kalite Yönetimi Uygulanan Hastanelerin Doğumhanelerinde Çalışan Güvenliği ve Çalışan Güvenliğini Etkileyen Nedenler, Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, s. 1- 15.
- Altınok, T., (2001); OHSAS 18001 İş Sağlığı ve Güvenliği Değerlendirme Serileri, İş Güvenliği Kongresi, Ankara İSİG, s.99.
- Calcedo, J.G.S.; González, A.G.; López, O.; Salgado, D.R.; Cambero, I. and Herrera, J.M. (2015); “ Analysis on Integrated Management of the Quality, Environment and Safety on the Industrial Projects ”, Procedia Engineering 132 (2015) 140 – 145.
- Camkurt, M. Z., (2007), “İşyeri Çalışma Sistemi ve İşyeri Fiziksel Faktörlerinin İş Kazaları Üzerindeki Etkisi”, *TÜHİS İş Hukuku ve İktisat Dergisi*, s.81-82.

- Ceylan, H.(2011). Türkiye’deki İş Kazalarının Genel Görünümü Ve Gelişmiş Ülkelerle Kıyaslanması, International Journal of Engineering Research and Development, Vol.3, No.2, June 2011
- Ceylan, H. (2012); Türkiye’deki İş Sağlığı ve Güvenliği Eğitimi Sorunlar Ve Çözüm Önerileri, Kırıkkale Üniversitesi, Kırıkkale MYO, Electronic Journal of Vocational Colleges, s.95.
- Güngör, E. (2008); İş Sağlığı ve Güvenliği Kavramının Toplam Kalite Yönetimi Açısından İrdelenmesi ve Talaşlı Üretim Sanayisinde İş Sağlığı ve Güvenliği Üzerine Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- İri, A. (2007); Ohsas 18001 İş Sağlığı Ve Güvenliği Yönetim Sistemleri Ve Bir İnşaat Firmasında Uygulanması, İstanbul Teknik Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul, s.41-42.
- İş Sağlığı ve Güvenliği Yönetim Sistemleri
"http://personel.klu.edu.tr/dosyalar/kullanici/utkuyilmaz/dosyalar/dosya_ve_belgeler/isg_yonetim-sistemleri.pdf "(Erişim tarihi:01.06.2018)
- Karasakal, N.K, (2012). İşletmeler İçin Sosyal Sorumluluk Bilincinin Yerine Getirilmesinde Toplam Kalite Yönetimi Yönetim Felsefesinin Etkileri, Organizasyon Ve Yönetim Bilimleri Dergisi Cilt 4, Sayı 2, 2012 Issn: 1309 -8039
- Keleş, R. (2005); The Role Of Occupational Health And Safety In Total Quality Management, Sakarya Üniversitesi, 4.Research/Expert Conference with International Participations”QUALITY 2005”, Fojnica, B&H, November 09 – 12, s. 3.
- Lynda, S. Robson, Judith A. Clarke, KimberleyCullen, Amber Bielecky, Colette Severin, Philip L. Bigelow, EmmaIrvin, AnthonyCulyer, QuenbyMahood, (2007);Theeffectiveness of occupational health and safety management system interventions: A systematic review, Science Direct, s.332.
- Özçiftçi, A., Uysal, B., Kurt, (2005), “İnsan Davranışlarının İş Kazaları Üzerindeki Etkileri”, Teknoloji,s. 192.
- Özkılıç, Ö. (2014). “İş Sağlığı ve Güvenliği, Yönetim Sistemleri ve Risk Değerlendirme Metodolojileri”, ÇSGB, İş Teftiş Kurulu İstanbul Grup Başkanlığı, http://egitim.druz.com.tr/upload/docs/26042012105841_vAq1THf-6-105841_risk-analizi-ozlem-ozkiloc-kitabi.pdf , (08.10.2014).
- Unsar, A. S., Sut, N., (2015), “Occupational Accidents In The EnergySector: Analysis of OccupationalAccidentsThatOccurredInThermalAndHydroelectricCentralsBetween 2002 And 2010 InTurkey”, *Procedia–Social and Behavioral Sciences*, 181, 388-397.
- Uysal, F., ve Ofloğlu, G., Kalite, İş Güvenliği ve Çevresel Performansın Birbiriyle Bağlantılı Olarak Geliştirilmesi, I. Ulusal Üretim Araştırmaları Sempozyumu Bildiriler Kitabı, İstanbul, Ekim-1997,s.151.

Yakut, A.Akbıyıklı, R., (2013); İşçi Sağlığı Ve Güvenliği Yönetimi İle Toplam Kalite Yönetimi Sistemleri Veri Analizi İncelemesi, Sakarya Üniversitesi, Fen Bil. Dergisi,17. Cilt, 1. Sayı, s. 97-103.

KURUMSAL İTİBAR YÖNETİMİ VE DİJİTALLEŞME

Umut DENİZLİ¹

1. GİRİŞ

Bilindiği üzere kurumsal itibar konusu rekabetin kıyasıya arttığı çalışma hayatında, en az verimlilik yönetimi kadar iş dünyasının ilgisini çeken bir konu haline gelmiştir. Bilişim, pazarlama ve insan kaynakları yönetimi gibi alanların da kendi bakış açıları ile yorumladıkları bu konu etraflıca araştırılması gereken bir öneme haiz olarak karşımıza çıkmaktadır. Uzaktan çalışma, endüstri 4.0 ve dijital çalışma ortamlarının baskın hale geldiği yirmi birinci yüzyıl çalışma hayatında, işletmelerin özellikle üzerinde durdukları kurumsal itibar konusunun, insan kaynakları yöneticilerinin gözünden, dijitalleşme bağlamında ele alınması bu çalışmada amaçlanmıştır. Bu doğrultuda dört büyük işletmenin insan kaynakları yöneticileri ile gerçekleştirilen görüşmeler ile konunun etraflıca irdelenmesi hedeflenmiştir.

Vizyon, misyon ve hedefler ile oluşturulan işletme kimliği her zaman istenilen imajı yansıtmamaktadır. İtibar kavramının alt bileşenleri olan imaj ve kimlik arasındaki süregelen çelişki, dezavantajlı ve istenmeyen bir durum haline gelmiştir. Bu durumun aşılabilmesi amacıyla iç ve dış paydaş değerlendirmeleri, kurumsal sosyal sorumluluk, kurumsal ilişkiler yönetimi gibi kavramlar çalışma hayatında tartışılıp, uygulanmaya başlanmıştır. Uluslararası düzeyde, çeşitli metrikler kullanarak analizler yapan yönetim danışmanlığı firmalarının itibar ölçeklerinin dahi çalışma hayatında kullanılmaya başlandığı da görülmektedir.

İşletmeler kurumsal itibarlarını artırarak farklılaşmak ve böylelikle rekabet avantajı yakalamak istemektedirler. İtibar yönetiminde dijital araçların sıkça kullanıldığı günümüz çalışma hayatında, insan kaynakları yönetiminde uygulanan politika, strateji ve uygulamaların ortaya çıkarılması amacıyla, çalışmanın örneklemindeki işletmelerin insan kaynakları yöneticilerinden elde edilen veriler içerik analizine tabi tutulmuştur.

Yapılan analizler sonucunda; dijital eğitimler, dijital ağların kullanımı, dijital buluşmalar ve dijital yayıncılık deneyimleri işletmelerin kurumsal itibarlarını yaratma, sürdürme ya da güçlendirme amacıyla kullandıkları dijitalleşme araçları ve yöntemleri olarak karşımıza çıkmıştır. Bunun yanında hız, başarı paylaşımlarıyla yaratılan algı güçlendirme ve yapay zeka kullanımı da kurumsal itibar yönetimi için dijitalleşmenin getirdiği avantajlar olarak belirtilirken; profesyonel ajanslarla çalışma gerekliliği, kişisel verilerin gizliliğiyle ilişkili hukuki problemler, danışmanlık desteği ihtiyacı gibi konular da dezavantajlar olarak vurgulanmıştır.

Z kuşağının nicel olarak hakim hale geleceği çalışma hayatının geleceğinin, itibarlarını koruyan, sürdüren ve dijitalleşmenin gereklerini yerine getiren işletmeler için kuşkusuz daha

¹ Dr. Öğr. Üyesi, Gümüşhane Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İnsan Kaynakları Yönetimi Bölümü, udenizli@gumushane.edu.tr, ORCID: 0000-0003-1666-7996.

parlak olacağı, pek çok akademik ve özel sektör çevreleri tarafından belirtildiği gibi, çalışmamızda da ortaya çıkmıştır.

2. KURUMSAL İTİBAR

İtibar; dikkat, algı ve uyarıcı güçlerin hükmettiği ve hareket ettirdiği düşüncelerin bir dünyası olarak karşımıza çıkmaktadır ve son zamanlardaki önemini sosyal bir güç olan internetin çeyrek asırdır katlanarak büyümesi ve yayılmasına borçludur (Fombrun, 2018: 7). Diğer bir ifade ile itibar, belirli kişilerin bir gruba karşı izlenimleri, ya da grup üyelerinin gerçekleştirdiği uygulamalarla ilişkili olarak, ilgili grubun bütünsel ve aktif uyarılarını ifade etmektedir (Karabey ve Battal, 2020: 608). İtibar, kimlik ve imaj kavramları ile doğrudan bağlantılı olup iki durumun harmanlanması ile oluşan ve giderek önem kazanan bir durumdur (Karatepe ve Ozan, 2017: 88). Kurumsal itibar ise örgüt imajı ve örgüt kültürü kavramları ile iç içe geçmiş bir kavramdır. Kurumsal itibar da tıpkı örgüt kültürü ve örgüt imajı gibi örgütün dışardan bakıldığında nasıl algılandığı ile ilgilidir.

Kurumsal itibar, işletmelere pazarda rekabet avantajı sağlayan maddi olmayan varlıklar olarak giderek artan bir ilgi görmektedir (Ponzi vd., 2011: 3). Ayrıca kurumsal itibar, işletmenin varlığını sürdürebilmesi için yürüttüğü bir tür kampanyadır (Taşkırmaz ve Bal, 2017: 471). Kurumların olumlu bir itibarının olması, sürdürülebilir rekabet ve örgüt performansının en iyi şekilde gerçekleştirilmesi ve geliştirmesini sağlar (Şakar, 2011: 23). Ancak kurumların etkili bir itibarı olduğunda rakiplerinden ayrışabilmekte ve pazar payı, nitelikli iş gücü, kriz yönetimi, ekonomi gibi birçok açıdan da üstünlük elde etmektedirler (Gümüş ve Öksüz, 2009: 115). Birçok işlevsel betimlemeye sahip olan kurumsal itibar çok çeşitli ve büyük çaplı bir kavram olup işletmelerin kâr marjını ve sürdürülebilir bir rekabet avantajının yanı sıra örgütsel çekiciliği de etkilediği söylenebilir (Dayanç vd., 2018: 475).

İşletmeler piyasada var olan benzer ürünler ile ilişkili, başka yerlerde taklit edilemeyecek şekilde pazarlama kampanyaları, iş stratejileri ve yapısal konfigürasyonlar geliştirebilirler (Vella ve Melewar, 2008: 4). Bu taklit edilemeyecek özellikler piyasadaki kurum imajı, kurum kimliği ve bunlarla birlikte sağlanan kurumsal itibar ile elde edilir. Kurumsal itibar bir işletmeyi diğerinden farklılaştıran en ayırt edici özelliktir. Bu durum günümüz rekabet piyasasında örgütlere avantaj sağlamaktadır.

Kurumsal itibar yönetimi, paydaş desteği ve işletmelerle etkileşim oluşturmadaki etkisi sayesinde giderek daha fazla önemsenmektedir (Fombrun vd., 2015). Sürdürülebilirlik için işletmeler paydaşlarına karşı, paydaşların da işletmeye karşı şeffaf ve güven verici olması gerekmektedir. İşletmeler ve paydaşların uyumlu ve tutarlı bir şekilde hareket etmesi de olumlu kurumsal itibar oluşmasında etkili olmaktadır (Tuncer, 2011: 94).

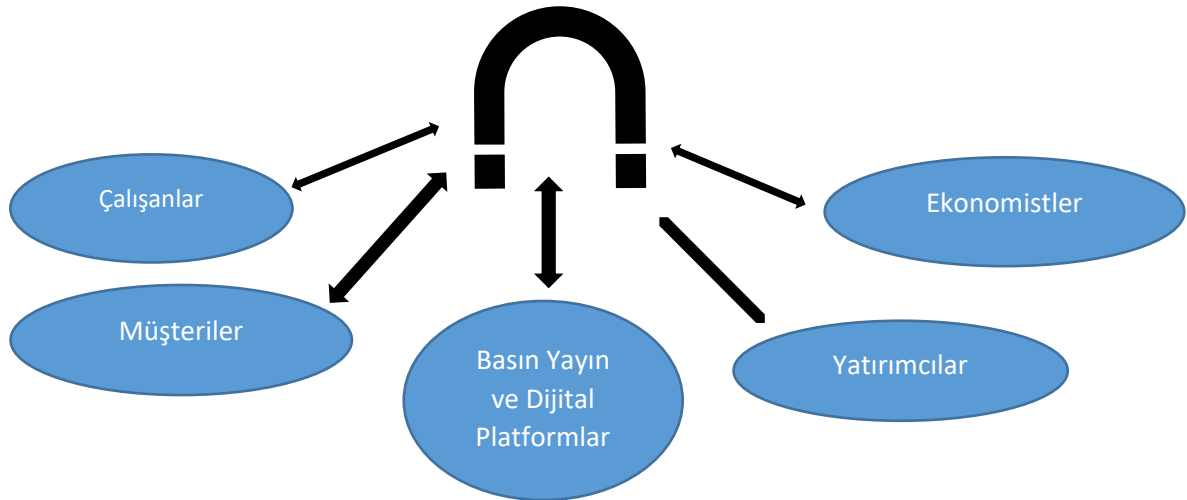
İşletmelerin ekonomik başarısı, misyonu, vizyonu, üretilen ürün ve hizmetlerin kalitesi, yöneticilerin tutumu ve kurumsal sosyal sorumluluk etkinliklerindeki performanslarının toplamı kurumsal itibarı oluşturur (Uçar vd., 2015: 133). Kurumsal itibar, işletme kimliğinin önemli bir unsurudur ve piyasalardaki değerini temsil eden faktörlerden birisidir (Fettahlıoğlu vd., 2016: 35).

Kurumsal itibar, iş ortamındaki dört eğilimden dolayı kurumsal rekabet avantajı yaratma ve sürdürmede büyüyen bir faktördür. Bu dört eğilim;

- Piyasaların küresel olarak iç içe geçmesi,
- Medyanın sıkışıklığı ve bölünmüşlüğü,
- Giderek daha fazla sesini duyuran destek gruplarının ortaya çıkışı,
- Endüstrilerin ve ürünlerinin metalaştırılması şeklinde nitelendirilebilir (Gardberg ve Fombrun, 2002: 303).

İtibar enstitüsünü kuran ve itibar katsayı ölçeğini bulan Fombrun ile Ran Viel yazdıkları “Şöhret ve Servet: Başarılı Şirketler Kazanan İtibarı Nasıl Oluşturur?” adlı kitaplarında kurumsal itibarı mıknaatısa benzetmişlerdir. İyi bir itibar, çalışanların hangi işletmede çalışacakları konusundaki, yatırımcıların hangi şirket hisselerini alacağına ilişkin, müşterilerin marka konusundaki, medyanın pozitif algı oluşturma konusundaki ve finansal analistlerin yorumlamadaki kararlarını etkilemektedir (Fombrun ve Van Rial, 2004: 5). Bu durum aşağıdaki şekilde gösterilmektedir.

Şekil 1. Kurumsal İtibarın Çekiciliği



Kaynak: (Fombrun ve Van Rial, 2004: 5)

3. DİJİTALLEŞME, ENDÜSTRİ 4.0 VE TOPLUM 5.0

Yeni bilgi edinmek için bilişim teknolojilerinden sonuna kadar yararlanmamız ve toplumdaki sorunları çözmenin etkili ve verimli bir yolu olarak "insanlar ve nesneler" ile "gerçek ve siber" dünyalar arasında bağlantılar kurarak yeni değerler yaratmamız kritik öneme sahiptir (Fukuyama, 2018: 47). Bu bağlantıları kurarken toplumsal etik değerlere de dikkat edilmelidir. İşletmeler, oluşan yeni siber dünyadaki toplumsal değişikliklere uyum sağlarken örgüt imajı, kurumsal itibar gibi faktörler giderek daha önemli hale gelmektedir.

Endüstri 4.0, teknolojinin gelişmesi ile akıllı makinelerin giderek artan kullanımı sonucu ortaya çıkmıştır. Almanya’da ortaya çıkan bu kavram, 2011 yılında politika, akademi ve iş dünyasından temsilcilerin özellikle imalat sektöründe rekabetin güçlendirilmesi için ortaya attıkları düşüncelerin kamuoyuna tanıtılması için gelişmiş ve yayılmıştır (Saracel ve

Aksoy, 2020: 28). Endüstri 4.0 ile, teknolojik gelişmelerle makinelerin akıllı hale gelmesi ele alınırken Toplum 5.0’da bu akıllı makinelere insanların ayak uydurması fikri baz alınmıştır.

Küresel eğilimlerin öngörülmesiyle, Ocak 2016’da Japonya tarafından kabul edilen 5. Bilim ve Teknoloji Temel Planı içinde Toplum 5.0 diğer adıyla “süper akıllı toplum” bir kavram olarak önerildi (Harayama, 2017: 8). Toplum 5.0 sadece seçilmiş bir azınlığın refahı için değil, insanların genelinin yüksek yaşam kalitesine sahip olduğu bir toplum yaratmak için düşünülmüştür (Fukuyama, 2018: 50).

Süregeleyen bu konjonktürde bireysel ve toplumsal olarak dijital dönüşümden kaçınılamayacağından, Toplum 5.0’ın, her iki düzlemde de bunun gerçekleştirilmesinde bir rehber olacağı belirtilmektedir (Kocaman vd., 2020: 148).

Kurumlar için dijital dönüşüm sadece teknoloji odaklı olmak değil bilgi ve teknolojiyi faydalı bir şekilde kullanarak çalışanların ve kurum değerlerinin bu teknolojik değişikliklere adaptasyon sürecini de ifade etmektedir (Arı, 2021: 460). Teknoloji ve internet çağının içine doğan Z kuşağının iletişim kanallarından biri ve en çok kullanılanı sosyal medyadır. Bu iletişim yolunu sadece kişiler arası iletişim için değil aynı zamanda işletmelerle iletişim için de kullanmaktadırlar.

4. DİJİTALLEŞME VE KURUMSAL İTİBAR YÖNETİMİ

İşletmeler, itibarları için önemli unsurları dijital dünyaya taşıyarak işletmenin tanıtımını yapmakta, paydaşları ile veri paylaşımı yapabilmekte, sosyal medyayı aktif olarak kullanırken müşterileri ile etkileşim içinde olmakta, bu etkileşim sayesinde müşterilerin ihtiyaçlarını karşılayabilmekte ve dijital ortam vesilesiyle ortaya çıkan aksaklık ve krizleri daha kolay yönetebilmektedirler (Bilbil ve Güler, 2017: 375).

Bir işletme pozitif yönlü kurumsal itibar yönetimi sağlayabilmek için müşterileri ile bağ kurmalı, duygusal çekicilik oluşturmali, kurumsal kimlik ve imaj çalışmalarına itina ile yaklaşmalı ve farklı ortamlarda verilen kurumsal beyanların tutarlı olmasına dikkat etmelidir (Berkup, 2015: 874). İtibar yönetimi aynı zamanda eğitilmiş ve tecrübeli liderlerin bilgi birikimlerini ve inisiyatiflerini kullanarak sürdürülebilir rekabet ve kurumsal yönetim uygulamalarını yorumlaması ve geliştirmesiyle de sağlanmaktadır (Bilmez, 2011: 178).

İşletmeler güçlü bir kurumsal itibar yönetimini sağlayabilmek için aynı zamanda önemli stratejik kararlar almalı ve alınan riskleri iyi yönetmelidirler (Bahar, 2019: 227). Toplum nezdinde olumlu izlenimle oluşan bir kurumsal itibar yaratmak ve bu durumun sürdürülebilirliğini sağlamak ne kadar zorsa bu itibarı kaybetmek de o kadar kolaydır (Sipahi ve Artantaş, 2017: 21). Bununla birlikte olumlu bir kurumsal itibar yaratılmasında işletmelerin kriz yönetimlerini en hızlı şekilde sonuçlandırıp çözmesi de etkili rol oynamaktadır (San Sungunay, 2020: 187).

Küresel bağlantılar nedeniyle artık herkes başkaları tarafından hızla bilgilendirilebilir yönlendirilebilmekte ve bazen de bu durum dezenformasyona yol açmaktadır. Küreselleşme ve bununla birlikte sosyal medyanın artık tüm dünyada aynı anda aynı etkiyi yaratması tüm insanlığın birlikte yaşadığı günlük bir gerçekliktir.

Günümüzde işletmeler dijitalleşmenin bütün imkanlarından yararlanmaktadır. Özellikle insan kaynakları ve kurumsal ilişkiler operasyonlarının büyük bir çoğunluğu da dijital kanallardan faydalanmaktadır (Nalbantoğlu, 2021: 204). Bu dijital dönüşüm süreci, yeni üretim modelleri, yeni iş kolları, yeni meslekler ve yeni çalışma yöntemlerinin meydana gelmesine sebep olmakla kalmayıp çalışma kültürünün de değişmesine etki etmiştir (Yankın, 2018: 5).

Söz konusu dijital dönüşüm ile, çağımızda sayısı her geçen gün artan sosyal medya kanallarının sağladığı iletişim olanaklarının, örgütlerin iletişim ve basın yayın alışkanlıklarını önemli ölçüde değiştirdiği de bilinmektedir (Koçyiğit, 2017: 25). Konvansiyonel medyanın yerini alan sosyal medyanın geniş yelpazesi kurumsal itibarı önemli ölçüde etkilemektedir. Kullanıcılar satın alınan ürün ve hizmetler için eleştiri, beklenti, beğeni ve istekleri hakkında, sosyal medya aracılığıyla, çok hızlı geri dönüşlerde bulunabilmektedirler. Bu sebeple kurumlar sosyal medya stratejilerini oluştururken itibarlarını artıracak, bunu zedeleyecek tehdit unsurlarının ortadan kaldırarak ya da en aza indirecek hususları göz önünde bulundurmalarıdır (Aydın, 2015: 88).

Bunun için öncelikli olarak önerilen, işletmelerin dijital platformlarda, kendine ait web sitelerinde ve sosyal medya hesaplarında misyon, vizyon ve değerlerini açık ve anlaşılır bir şekilde paylaşmalarıdır (Hançer, 2022: 522).

5. ALAN ARAŞTIRMASI (İşletmelerin İnsan Kaynakları Yöneticileri ile Yapılan Görüşmeler)

Bu bölümde, işletmelerin itibar yönetiminde kullandıkları dijital araçlar ve uygulamalarla ilgili bilgi toplamak için İzmir ilindeki dört büyük işletmenin insan kaynakları yöneticileriyle birebir derinlemesine görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Bu görüşmelerde itibar yönetimiyle ilgili kullanılan dijital araçlar, dikkat edilmesi gerekenler, öneriler ve kullanım ipuçları hakkında kişilerin tecrübelerini aktarmalarına yönelik açık uçlu sorular yöneltilmiştir. Bu sorularla mevcut politikalar, yöntem ve stratejiler, tercih edilen dijital araçlar ve kullanım şekilleri, avantaj ve dezavantajlar, sonuçlar, etkin dijital itibar yönetimi için öneriler gibi konulara değinilmesi istenmiştir. Böylelikle işletmelerin itibar yönetiminin, kurumsal ilişkilerden sonra en önemli departmanlardan biri olan insan kaynakları yönetiminin gözünden, dijitalleşme bağlamında nasıl ele alındığının keşfedilmesi amaçlanmıştır. Bu amaçla dijital araçların yoğun kullanıldığı insan kaynakları yönetimindeki politika, strateji ve uygulamaları ortaya çıkarmak için bu departmanın yöneticilerinden veriler elde edilmiştir. Amaçlı ve kartopu örneklem metotlarıyla yapılan ön görüşmelerde öncelikle dokuz işletmeye ulaşılmış; sonrasında nihai olarak, itibar yönetiminde dijital araçları sürekli ve yoğun kullandıklarını beyan eden dört işletmeden veri toplanmıştır.

5.1.Bulgular

Aşağıdaki tabloda veri toplanan örneklemin demografik özellikleri gösterilmektedir.

Tablo 1. Örneklemdaki İnsan Kaynakları Çalışanlarının Demografik Özellikleri

No / Sektör	Görüşülen Pozisyon	Yaş	Kıdem	Cinsiyet
İşletme 1/ Otomotiv	İK Direktörü	45	23	Kadın
İşletme 2 / Tekstil	İK Uzmanı	31	9	Kadın
İşletme 3 / İmalat	İK Sorumlusu	40	19	Erkek
İşletme 4 / İmalat	İK Müdürü	35	11	Kadın

İşletmelerle yapılan görüşmeler aracılığıyla gerçekleştirilen içerik analizi sonucunda insan kaynakları yöneticilerinin söylemleri; kullanılan dijitalleşme araçları ve yöntemleri, dijitalleşmenin getirdiği avantajlar ve dezavantajlar olmak üzere, itibar yönetimi ile ilgili üç ana tema etrafında toplanmıştır.

Görüşme yapılan kişilerin söz konusu temalar ile ilgili söylemlerinden bazılarına, tema başlıkları altında aşağıda yer verilmektedir:

Tema 1: Kullanılan Dijitalleşme Araçları ve Yöntemleri

İşletme 1: *“Dediğim gibi, vermiş olduğumuz eğitimlerin paylaşımı; özel günlerde tebrik kartı atmak bile bir itibar yönetimidir. Yaptığınız iş de önemli. Bunun bir kere gerçek anlamda hissedilmesi gerekiyor. Hep yine dönüyor dolaşıyor firmada bitiyor iş. Firma bir kere gerçekten bunu önemsemeli; ki sadece ayda yılda bir kere, kuru kuruya böyle bir toplantı yapmak, onun fotoğrafını yayınlamakla bitmiyor bu iş. İşletme eğer marka ve cazibe merkezi olduğunu göstermek istiyorsa bunu sürekli hale getirmesi gerekiyor. Bir kere yılda bir kere piknik yapmış. Onu da hemen yayınlayın reklam olsun, olmaz bu. Herkes bunu yapıyor zaten. Siz yapılmayanları yapın.*

İnsanların görmediğini görün ve gösterin; gerçekten değer verdiğinizizi ve samimi olun. Benim markalarımın marka olmasının en önemli nedenlerinden biri samimiyettir. Ben bir işletmenin paylaşımlarına bakarken güvenilir olup olmadığına bakıyorum.

Birlikte, toplu olarak yapılan eylemler de etkin olan paylaşımlar. Hoş sohbetler, mutlu anlar. Bunlar cazibe noktalarıdır. İnsanlar hep mutlu olmak ister. Mutlu olacağı yere girmek ister. İnsanlar işletmenin fotoğraflarına bakıyorlar, çalışanlar mutlu mu diye. İnsanların gözlerine bakarlar. İnsanlar o samimiyeti fotoğraflardaki gözlerinizin ışığından alır. İşletme olarak fotoğraflarınla, yaptıklarınla herşeyinle iddia edeceksin alanda uzman olduğunu.”

İşletme 2: *“Dijital dünyada itibarı artırmak için; içten, samimi yaklaşımları, birey-vatandaş olarak gurur kaynağı olacak işleri/verileri paylaşma, mizah kullanımı, yeni mezunlara yönelik enerjik ve dinamik paylaşımlar yapılması, proje yarışmaları, kariyer günü paylaşımları şeklinde stratejiler izlemekteyiz.*

İş ortamını o işin sorumlusu kişilerin ağzından duyabilecekleri videolar paylaşıyoruz. Gittiğimiz etkinliklerin bilgilendirmesini önden sosyal medya araçlarımızla kitlelere duyuruyoruz.”

İşletme 3: *“Kurumsal itibar yönetimimizin daha profesyonel olması için sosyal medya ajansı ile anlaştık. Haftada iki gönderi yapılıyor böylelikle sürekli güncelleniyor. Instagram*

sayfamız için sosyal medya danışmanlığı alıyoruz. Bir kurum ile anlaştık, prestij için. Özel günler kutlamaları vs. paylaşıyoruz. Hatta bunun için videolar hazırladık. Instagram için kıyafetler aldık. Facebook'un takip edilmeyeceğini demode olduğunu düşünüyoruz. Instagram'ı görsel etki ve kurumsal imajımız için kullanacağız. Örneğin 10 Kasım'da gezi yapacağız, orada fotoğraflar çekilip paylaşacağız. Facebook üzerinden yaptığımız etkinlikleri örneğin şirket yemeği, tavla turnuvası paylaştığımız da oldu. Daha profesyonel kurumlardan sosyal medya danışmanlığı almayı düşünüyoruz.”

İşletme 4: *“Biz kendi şehrimizde şirket itibarımızı desteklemek için bireysel hesaplarımızı kullanıyoruz. Kendi hesaplarımızda paylaşıyoruz bol bol. Orda da çalışanlarımızın hesaplarında da paylaşımlarını rica ediyoruz. Onu da bir mesaj birliği yaratmak için hashtag paylaşarak yapıyoruz. Genellikle şirket aktivitelerinin her birini duyururken, yaşarken, etrafa bir de hashtag asıyoruz, paylaşmak isterseniz şu hashtag ile paylaşın diyoruz, onun altında birikiyor. Eğlenceli anlarımız için; iki sene önce işveren markasını geliştirmeye niyet ettiğimizde slogan yarışması yapıp bir tane slogan bulduk, çalışanlardan, bir slogan bir logo; işte “İşletme 4'te bi dünya eğlence” diye, bir sloganı ve bir logoyu buldular. Herhangi bir özel hashtag yoksa hep onla paylaşıyorlar. Özel bir hashtag varsa, işte “İşletme 4; 10. Yılında”, “İşletme 4'te Pazartesiler güzeldir” falan gibi, o hashtag ile paylaşıyorlar. Ama gene herkes kendisi paylaşıyor, öyle bir hesaptan paylaşmıyoruz. Çok fena değil, biz hashtaglerimizi takip ediyoruz. Baya bir paylaşım var. LinkedIn'de de yine aynı şekilde paylaşıyoruz, gene bireysel hesaplarımızdan, yine aynı hashtagler ile ve daha çok keyifli anlar, yenilen içilen gibi, alınan ödüller, işte bir şey öyle alınırken, alkışlarken kutlarken birbirlerini koyuyorlar.*

Hashtag belirleme için toplantı yapmıyoruz da tabi mesela o günü planlarken hashtagi de söylüyoruz. Hashtag ne olacak, kim ekrana yansıtacak paylaşılan fotoğrafları, hashtag düzenli olarak paylaşılacak mı, masaların üstüne, işte yemek vardı kartların arkasına hashtagi de yazıyoruz. Onu unutmuyoruz yani, normalde takip edilecek bir unsur olarak, her şeyde özel bir hashtag varsa paylaşıyoruz.”

Tema 2: Dijitalleşmenin Getirdiği Avantajlar

İşletme 1: *“LinkedIn vb. sosyal medya platformları itibar yönetimi için çok avantajlı. İşletmeler ile dış dünyanın buluşmasına yönelik platformlar bunlar. Orada paylaştığımız her şey pek çok kişiye yayılıyor, haber gruplarında geçiyor. Kişi o an ilgilenmese bile, algısına, beynin o arka planında o bellek noktasına bir kere giriyor. Burada itibar oluşturma'nın ilk adımını atmış oluyorsunuz. Daha sonra bunu orada görseller vs. ile destekleyebilirsiniz.*

Büyük kurumsal firmalar özellikle, dijital dünyanın itibar oluşturma noktasında etkin bir platform olduğunun farkında ve bunu etkin bir şekilde kullanmanın gayretindeler. Mesela ne yapıyorlar? Ben de yapıyorum, kullanıyorum itibar anlamında. Vermiş olduğum eğitimleri, eğitimdeki sıcak sohbetleri, temasları, sertifikalandırırken almış olduğumuz pozları LinkedIn'de yayınlayarak arkadaşlarımız üzerinde bir çekim merkezi oluşturuyoruz.

Orda bir birliktelik var, bir güç var, ben de dahil olmalıyım bu güce diye düşünüyorlar. Bu mesajları vermiş oluyoruz. Çok etkin bir yöntemdir bu. Hep konuşulmayanları konuşup,

yapılmayanları yaparsanız, ilklerin işletmesi olursanız, inanılmaz bir marka değeri ve itibar yaratıyorsunuz.

İşletme 2: “Ayrıca aldığımız ödüller, edindiğimiz başarılar gibi itibarımızla ilgili algı güçlendirici konuları da bu araçlar sayesinde takipçilerimizle paylaşıyoruz.

Sosyal dünya artık yeni bir yaşam alanı. Burada yapmak istediğiniz bilgilendirmeyi kişilerin karşısına çıkarabiliyorsunuz. Yapay zekayı her geçen gün daha verimli kullanarak kitlelere daha hızlı ulaşmayı planlıyoruz. Bu anlamda sosyal medya benzeri dijital araçların en büyük katkısı itibar algısıdır.

Sosyal ağ sitelerindeki yaşam formunu görmezden gelmek mümkün değildir. Sosyal ağlar ile sosyalleştikimiz, öğrendiğimiz, çokça şeyi takip ettiğimiz göz önünde bulundurulduğunda insanların bu kadar vaktini ayırdığı mecralarda var olmak da itibar algısıyla ilgili çok büyük katkılar sağlamaktadır. Ayrıca itibar yönetiminde dijital araçların kullanımının düşük maliyetli ve hızlı bir yol olduğunu düşünüyoruz.”

İşletme 3: “Hız önemli, düşününce itibar yönetimi için sosyal medyadan başka bir şey gelmiyor aklıma.”

İşletme 4: “Dijital araçların mutlaka avantajı oluyor. Daha çok benim bireysel olarak paylaşmamdan daha fazla avantaj aslında çalışanların kendi hesaplarında bir şeyleri paylaşması. Çünkü onların arkadaşlarını cezbetmek istiyoruz biz. Onların paylaşmasının çok faydasını görüyoruz, genellikle imajı ve marka ve itibarı konumlandırmada; her görüşmeye gelen öyle söylüyor. Çünkü, nerden duydunuz bizi deyince: Hiç duymamıştım, sizde falanca çalışıyor ordan baktım. Hiç duymamıştım, şu hesaptan baktım. Yayınlarınızı takip, falanca arkadaşımın şeylerini takip ediyorum orda gördümler çok duyuyoruz. Pozitif bir etki yarattığını duyuyorum.

Zaman ve maliyetle ilgili olarak da valla biz bir lira harcamıyoruz; tabi bu durumda, başkaları paylaştığı ve biz hiçbir hesabı profesyonel olarak yönetmediğimiz için, parasız; ama onun yerine zaman harcayarak yapıyoruz, yani her seferinde düşünüyoruz, muhakkak bir hashtag koyuyoruz, yani onun yolu bu, yoksa herkes kendisi bir hashtagle paylaşıyor, o zaman birleşmiyor yani o markaya hizmet etmiyor, o yüzden ne yapacak olursak olalım, mutlaka hashtagini de paylaşıyoruz. Cumartesi yemeğimiz vardı, bütün her tarafa hashtagi astık. Paylaşırken bu hashtagle paylaşın diye. Yemek sırasında dahi biz herkesin paylaştığı Instagram’da şeyleri paylaştık, fotoğrafları. Ki paylaşmayı coştursun diye ve sürekli de arada hashtagi döndürdük. O zaman etkili oluyor ve işte ona zaman ayırıyoruz.”

Tema 3: Dijitalleşmenin Getirdiği Dezavantajlar

İşletme 1: “Samimi değilseniz kaş yapayım derken göz çıkartırsınız. Bu sefer yapmacık ve göstermelik gözükmüş işletme, insanlar bunu anlar. Her türlü samimi verilen pozlar etkilidir. Olmadığınız bir ofisin görüntüsünü vermeyin, yapmadığınız bir işin reklamını yapmayın. Bunlar bilinir, duyulur, görülür, hissedilir. Her zaman samimi, gerçekçi olun, ne yapıyorsanız onu gösterin. En doğru yaptığınızı gösterin. Yanlış yaptığınız birtakım şeyleri de göstermeyin. Her firma her konuda başarılı değildir ki, başarılı olduğu bir noktası vardır. O başarılı olduğu noktalarını gösterin, ön plana çıkartmaya çalışın. Biz bunu da yapıyoruz, bunu da yapıyoruz, bunu da; bu uygun değil.

İşletme 4: “Olumsuzluk olarak; kontrol edilmez ise herhalde abuk sabuk şeyler de paylaşılabılır diye düşünüyorum ama başıma da gelmedi. Yani biz kontrol da edemiyoruz bu arada dediğim gibi herkes kendi hesabında paylaşıyor. Ama böyle bir şey şu ana kadar paylaşılmadı. Çok sıkı sıkı tarif ediyoruz. Bizim sektör zor; ürünü paylaşamazsın, üretim sahasını paylaşamazsın, kullanılan ekipmanları yakından paylaşamazsın, rekabet yasağı kapsamında. Onlardan herhangi birini paylaşırsalar herhalde zorluğumuz olurdu ama dikkat ediyor herkes, onları paylaşmıyor.

Kişisel verilerin iyi niyetli paylaşılması ile ilgili işte öyle ufak tefek kazalar oluyor. Ama başka bir şey çok olmadı. Şöyle şeyler olabilir, tatsız bir deneyim yaşayan altına bir şey yazabilir. Tabi ki sonuçta kişisel hesaplarımızda kullanıyoruz, yorum yapmaya açık. Ama hiç olmadı. Geldim de beni iki saat beklettiniz, ne rezil firmasınız diyen olmadı. İşte beni aldınız attınız, paramı da vermediniz falan filan diyen de olmadı çok şükür. Hani öyle şeyler yapmıyoruz ama birisinin bunu yazmasına engel değil bu, istenilen her şey yazılabiliyor.

Bizim web sayfamıza yazan oluyor. İşte başvurdum, teşekkür mesajından başka bir şeye dönmediniz diyenler, bu şekilde yazanlar denk geliyor ama, ondan da çok kötü bir şey olmuyor. Yani daha böyle bir sitemvari geliyor ama, onu kimse görmüyor zaten, doğrudan bize düşüyor.”

6. SONUÇ

İtibar yönetimi; pazarlama, finans, insan kaynakları, iletişim ve tüm işletme içi operasyonların geleneksel kurumsal işlevleriyle koordine edilmeli ve bu süreçte tüm paydaşlarla (müşteriler, çalışanlar, yatırımcılar, bölgesel ve ulusal yöneticiler ve genel olarak halk) iletişim halinde olunmalıdır (Fombrun, 2018: 424).

İtibar yönetimi, işletmenin kurumsal kültürünün ve rekabet stratejisinin kapsamlı bir şekilde araştırılması ve potansiyel olarak yeniden tanımlanmasıyla başlayan entegre bir yaklaşımdır. Olumlu itibar, yatırımcıları menkul kıymetlere, müşterileri ürünlere ve çalışanları işlerine çekerek işletmenin kârlılığını ve rekabet mücadelesinde hayatta kalma şansını artırır. Kurumsal itibar yönetimini etkin ve başarılı bir şekilde yürüten işletmeler ürün ve hizmetlerini tüketicilere en iyi fiyatlarla daha kolay bir şekilde ulaştırmakta, sadık ve sürdürülebilir müşteriler ve çalışanlar oluşturabilmektedirler (Akyazı, 2018: 89).

Yaptığımız araştırmada kurumsal itibar yönetiminde kullanılan dijitalleşme araçları temasıyla ilgili olarak; uygulamaların işletmelerin kurumsal ilişkiler ve sosyal medya departmanları aracılığıyla sosyal medyayı sürekli güncel tutarak yapıldığı görülmüştür. Paylaşımların örgüt kültürü ve değerlerine uymasının önemine değinilerek geleneksel yollarla başlayan itibar yönetiminin sonraları işletmeyle ilgili çeşitli dijital gruplara katılma şeklinde ilerlediği de belirtilmiştir. İnsan kaynaklarının, kurumsal ilişkiler departmanı ile dirsek temasında olduğu ve düzenli toplantılarla imajın etkin iletilip iletilmediğiyle ilgili geri bildirimlerin yapıldığı da aktarılmıştır. Sosyal medya ve web sayfaları gibi dijital ortamlarda hazırlanan sosyal içerikli sayfalarda spor, kültür, sanat vb. çalışan etkinlik ve başarılarının paylaşımlarıyla ilgi oluşturulmaya ve imajın yönetilmeye çalışıldığı da görülmüştür.

Kurumsal itibar yönetiminde dijitalleşmenin getirdiği avantajlar temasıyla ilgili olarak ise; özellikle genç ve yeni kuşağa hitap edilmesi, maliyet ve zaman açısından oldukça faydalı

olduğu da katılımcı söylemlerinde belirtilmiştir. Sektörler açısından, özellikle bilişim sektöründe itibar yönetimi için dijital araçların çok önemli olduğu ve bu sektördeki çalışanların çok ilgili olduğu da aktarılanlar arasındadır.

Dijitalleşmenin getirdiği dezavantajlar temasıyla ilgili olarak da; dijital araçlar aracılığıyla olumsuz görüşlerin de çok hızlı ve geniş kitlelere yayılabildiği, bu sebeple özellikle sosyal medyanın hassas ve tehlikeli bir alan olduğu şeklindeki bilgilere ulaşılmıştır. Çalışmamızın katılımcı söylemlerinden çıkarılan bu bilgiler, dijitalleşme aracılığıyla etkin ve sürdürülebilir bir itibar yönetimi süreci gerçekleştirmek isteyen işletmelere ışık tutacaktır.

KAYNAKLAR

- Akyazı, E. (2018). Kurumsal itibar oluşturma ortamı olarak sosyal medya: Tur şirketlerinin sosyal medya hesapları üzerine bir araştırma. *Journal of Tourism Theory and Research*, 4 (2), 87-97.
- Arı, E. S. (2021). Süper akıllı toplum: Toplum 5.0. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 23(1), 455-479.
- Aydın, A. F. (2015). Kurumsal itibar açısından sosyal medyaya ilişkin bir değerlendirme. *Karadeniz Teknik Üniversitesi İletişim Araştırmaları Dergisi*, 5(1), 78-92.
- Bahar, B. (2019). Kurumsal itibar ve kuramsal temelleri. *Yaşar Üniversitesi E-Dergisi*, 14(55), 226-236.
- Berkup, B. S. (2015). Fombrun itibar katsayı ölçeği çerçevesinde bir itibar vaka çalışması: Arçelik A.Ş. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 8(38), 859-886.
- Bilbil, E. K., & Güler, Ş. (2017). Dijital ortamda kurumsal itibar yönetimi ve viral uygulamalar ilişkisi. *Global Media Journal TR Edition*, 7(14), 379-402.
- Bilmez, E. (2011). Kriz döneminde kurumsal itibar yönetiminin önemi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi*, 14(1-2), 173-188.
- Dayanç Kıyat, G. B., Özgüleş, B., & Günaydın, S. C. (2018). Algılanan kurumsal itibar ve işe bağlılığın duygusal emek davranışı üzerine etkisi: Sağlık çalışanları örneği. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 21(3), 473-494.
- Fettahlıoğlu, H. S., Fettahlıoğlu, Ö. O., Yıldız, A., & Birin, C. (2016). İçsel pazarlamanın kurumsal itibar üzerine etkisi: Bir alan araştırması. *International Journal of Academic Values Studies*, (4), 30-45.
- Fombrun, C. J. (2018). *Reputation: Realizing value from the corporate image*, Harvard: Harvard Business School Press, 20th Anniversary Edition.
- Fombrun, C. J., Ponzi, L. J., & Newburry, W. (2015). Stakeholder tracking and analysis: The RepTrak® system for measuring corporate reputation. *Corporate Reputation Review*, 18, 3-24.
- Fombrun, C. J., & Van Riel, C. B. (2004). *Fame & Fortune: How successful companies build winning reputations*. USA: FT Press.

- Fukuyama, M. (2018). Society 5.0: Aiming for a new human-centered society. https://www.jef.or.jp/journal/pdf/220th_Special_Article_02.pdf, (02.10.2023).
- Gardberg, N. A., & Fombrun, C. J. (2002). The global reputation quotient project: First steps towards a cross-nationally valid measure of corporate reputation. *Corporate Reputation Review*, 4(4), 303-307.
- Gümüş, M., & Öksüz, B. (2009). Çalışanların kurumsal itibar sürecine katılımlarında içsel iletişimin rolü. *Yaşar Üniversitesi E-Dergisi*, 4(16), 2637-2660.
- Hançer, E. (2022). Teknolojideki dönüşümler çerçevesinde dijital gazetelerde itibar yönetimi. *Nişantaşı Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 10(2), 520-537.
- Harayama, Y. (2017). Society 5.0: Aiming for a new human-centered society. http://www.hitachi.com/rev/archive/2017/r2017_06/pdf/p08-13_TRENDS.pdf, (21.09.2023).
- Karabey, C., & Battal, F. (2020). Kurumsal sosyal sorumluluk, kurumsal itibar, profesyonel etik standartlar ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiler. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 34(2), 603-629.
- Karatepe, S., & Ozan, M. S. (2017). Kurumsal sosyal sorumluluk ve kurumsal itibar ilişkisi üzerine bir değerlendirme. *Akademik Yaklaşımlar Dergisi*, 8(2), 80-101.
- Kocaman Karoğlu, A., Bal, K., & Çimşir, E. (2020). Toplum 5.0 sürecinde Türkiye’de eğitimde dijital dönüşüm. *Üniversite Araştırmaları Dergisi*, 3(3), 147-158.
- Koçyiğit, M. (2017). Dijital halkla ilişkiler ve online kurumsal itibar yönetimi. Konya: Eğitim Yayınevi.
- Vella, J. K., & Melewar, T. C. (2008). Explicating the relationship between identity and culture a multi-perspective conceptual model. In *Facets of corporate identity, communication and reputation* (Ed. T. C. Melewar). Routledge, London, 3-34.
- Nalbantoğlu, C. B. (2021). Dijital dönüşümün örgüt kültürü üzerine yansımaları. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 23(40), 193-207.
- Ponzi, L. J., Fombrun, C. J., & Gardberg, N. A. (2011). RepTrak™ pulse: Conceptualizing and validating a short-form measure of corporate reputation. *Corporate Reputation Review*, 14, 15-35.
- San Sungunay, S. (2020). İşletmelerin itibar yönetiminde sosyal medya kullanımı: Türkiye’deki Koronavirüs salgını süreci. *Avrasya Sosyal ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 7 (7), 177-189.
- Saracel, N., & Aksoy, İ. (2020). Toplum 5.0: Süper akıllı toplum. *Sosyal Bilimler Araştırma Dergisi*, 9(2), 26-34.
- Sipahi, E., & Artantaş, E. (2017). Sosyal medya ile kurumsal itibar oluşturma. *Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 2(1), 9-35.
- Şakar, N. (2011). İşletmelerde kurumsal itibar. In *Kurumsal itibar ve paradigmlar* (Eds. N. Şakar), Beta Yayıncılık, İstanbul, 1-34.

- Taşkırmaz, M., & Bal, C. G. (2017). Kurumsal yönetim, kurumsal sürdürülebilirlik ve kurumsal itibar arasındaki ilişki: Borsa İstanbul. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 24(2), 469-483.
- Tuncer, A. İ. (2011). Kurumsal itibarı güçlü örgütlerin internet sitelerinin simetrik halkla ilişkiler modeli çerçevesinde karşılaştırılması. *Çankaya University Journal of Humanities and Social Sciences*, 8(1), 91-104.
- Uçar, F., Gülmez, E., Mutlu, Ö., Erbaş, S., & Gez, K. (2015). Kar amacı gütmeyen kurumların kurumsal itibarı: Kızılay örneği. *Selçuk İletişim*, 8(4), 131-153.
- Yankın, F. B. (2018). Dijital dönüşüm sürecinde çalışma yaşamı. *Trakya Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi E-Dergi*, 7(2), 1-38.

KIRILMA NOKTASI: DİJİTAL LİDERLİKLE DEĞİŞİM YÖNETİMİNDE YENİ ÇAĞIN SINIRLARINI ZORLAMAK

Gizem KARA¹

1. GİRİŞ

Çetin rekabet koşulları, hızla gelişen teknoloji, sürekli değişen ve farklılaşan çevresel koşullar altında örgütlerin, teknolojik altyapılarını sürekli geliştirmeleri ve kendilerini güncel tutmaları gerekmektedir. Bu gereklilik örgütlerin varlığını sürdürebilmesi için olmazsa olmaz bir gerçeği ifade etmektedir. Bugün değişim öngörülemez, durdurulamaz ve kontrol edilemez bir hızla yaşanmakta ve bu durumdan örgütler de nasibini almaktadır. Bu koşullar altında statik yapısını bozmayan, mevcut değerlerine bağlı kalan, değişimin gerekliliğini göremeyen ve bu paralelde aksiyon alamayan örgütler, kısa bir süre sonra pazardaki gücünü ve rekabet avantajını kaybederek, yok olmaya mahkum olacaktır. Örgütlerin bugün içinde bulundukları anın, bir önceki andan en büyük farkı değişimin olağanüstü bir hızla seyrediyor olmasıdır. Hızla gerçekleşen bu değişim, örgütlerin operasyonlarını, stratejilerini ve yapılarını güncelleştirebilmek ve mevcut duruma uyarlayabilmek açısından mücadele etmeleri gerekliliğini ortaya çıkarmaktadır (İraz & Şimşek, 2004). Teknolojinin giderek gelişmesi ve küresel ölçekte örgütleri etkilemeye başlamasıyla, değişim kaçınılmaz bir hal almaya başlamıştır. Teknolojinin gelişmesiyle etkisini giderek hissettirmeye başlayan dijitalleşme ise, örgütlerin tüm faaliyetlerinde devrim niteliğinde değişimler yapılmasını zorunlu kılmıştır. Teknolojinin bu denli gelişmesi ve dijitalleşmeyi beraberine getirmesi örgütlere rekabet avantajı sağlıyor olmasının yanı sıra, başarılı bir değişim yönetiminin gerçekleştirilebilmesi için uygulanacak yol ve yöntemlerin önceden belirlenmiş ve planlanmış olması gerekmektedir.

Dijitalleşme hemen her sektörü ve bu sektörlerde faaliyet gösteren örgütleri doğrudan ve derinden etkisi altına almıştır. Her geçen gün gelişen dijital teknolojiler örgütlerdeki iş yapış biçimlerini, örgüt girdi ve çıktılarını, paydaşların taleplerini, kullanılan iş modellerini ve iş akışlarını yeniden yapılandırmayı gerekli kılmıştır. Örgütlerin faaliyet gösterdikleri pazarda tutunabilmeleri değişim ve dönüşümü gerçekleştirmenin yanı sıra dijital ve teknolojik becerilerini geliştirerek, en iyi biçimde pazara sunmalarıyla ilintilidir. Bu itibarla örgütlerin rekabet üstünlüğü elde etmeleri ve bu üstünlüğün sürdürülebilirliğini sağlayabilmelerinin yolu değişime, dönüşüme, yeniliklere uyum sağlamaları ve dijitalleşmeye ayak uydurabilme becerileriyle mümkün görünmektedir.

Bu değişim ve dönüşüm sürecinde uygun teknolojileri kullanmak, yapı ve faaliyetlerde yenilenmek yeterli değildir. Örgütün değerleri ve kültürü de bu paralelde şekillendirilmelidir. Tam olarak bu noktada örgüt liderine büyük görevler düşmektedir. Liderlerin değişim yönetimi sürecine geniş açıdan bakarak, büyük resmi görmeleri gerekmektedir. Değişim

¹ Bilim Uzmanı, Gebze Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme, gizemtaskin16@hotmail.com, ORCID: 0000-0002-0739-5397.

fitilini ateşleyecek bir liderin varlığı örgütün değişim yönetimi sürecini kolaylaştırmasının, çalışanların değişimi kabullenmesini sağlamasının ve örgütü her anlamda değişime hazırlamasının yanı sıra örgütte değişim kültürünün yerleşmesini de kolaylaştırmaktadır. Bu noktada dijital dünyanın tam olarak merkezinde yer alan dijital liderler, diğer liderlik türlerine nazaran ön plana çıkmaktadır. Dijital liderler, değişim gerekliliğini önceden hissedebilecek kadar öngörülü, gerekli değişimlere hızla uyum sağlayabilecek kadar esnek ve çalışanları uygun şekilde motive edebilecek kadar yetenekli olabilmelidir. Öte yandan dijital liderlerin, değişim ve dönüşüm sürecinde örgütün tüm faaliyetlerini gözden geçirerek, sürekli olarak değişim ve dönüşümle ilgili hazırlık halinde olması gerekmektedir.

Dijital liderler örgüt stratejilerini, örgüt çalışanlarını, teknolojik gelişmelerin etkilerini, iş model ve süreçlerini sahip oldukları dijital vizyonları paralelinde yeniden yapılandırarak, örgüt yönetiminde sahip olduğu rolün önemini unutmamalıdır. Dijital liderlerin bu önemli rollerinin dışında örgütün gerekli kaynak, yetenek ve işgücüne sahip olması da gerekmektedir. Şayet örgütün bu noktalardan herhangi birinde açığı varsa, öğrenme odaklı olması ve mevcut açığını uygun yol ve yöntemlerle kapatması gerekmektedir. Öte yandan dijital dönüşüm sürecinde yalnızca teknik beceriler yeterli olamayacağı için çalışanları motive edecek girişimler yapılmalı, beklenti ve talepleri dikkate alınarak, yeteneklerini ortaya çıkarabilecek şekilde değişim plan ve programı yapılmalıdır. Dijital liderler dijitalleşme sürecinde örgütün ne gibi yeteneklerine ihtiyaç duyulacağını belirleyebilmeli ve muhtemel riskleri göz önüne alarak, süreci en iyi biçimde yöneterek örgütü rakiplerinde öne taşıyabilmelidir (Özmen vd., 2022).

2. DEĞİŞİM VE YÖNETİMİ

Örgütler için değişim, sürekli değişen müşteri ihtiyaç ve beklentilerinin karşılanabilmesi adına, örgütsel yapının, örgüt yeteneklerinin ve örgüt yönünün sürdürülebilir biçimde değiştirilmesini ve yenilenmesini ifade etmektedir (By, 2005: 369). Değişim yönetimi ise, örgütte yöneticiler tarafından hayata geçirilmesi hedeflenen stratejik hamlelerin, politika ve iş yapış süreçlerinin örgüt çalışanları tarafından en doğru biçimde algılanması ve uygulamaya geçilmesini ifade etmektedir. Değişimin sağlıklı bir biçimde gerçekleşebilmesi için değişime yön veren ve değişim stratejilerini uygulayanlar arasındaki iletişimi yönetebilmek değişim yönetimi için oldukça önemlidir (Tunçer, 2013: 894). Değişimler ve yenilikler örgütler için daima büyük bir önem ifade etmiştir ve değişim sürecinde özellikle müşterilerin verdiği tepkiler örgüt açısından kritik bir değeri ifade etmektedir. Hızla değişen koşullar altında hem çalışanların hem örgütlerin hem de yöneticilerin değişime olan bakış açısında farklılıklar meydana gelmiştir. Dijital çağ öncesinde de değişim örgütler için üzerinde durulan bir konuyken, günümüzde değişimin etki alanının örgütsel süreçleri büyük oranda değiştirmesiyle çok daha hassas bir konu haline gelmiştir. Örgütler artık, iş yapış biçimlerinde değişikliklere giderek, paydaşlarıyla daha uzun süreli ve yakın ilişkiler kurarak, hizmetlerini dönüştürmeyi hedeflemektedir. Bu değişim ve dönüşüm girişimleriyle örgütler de müşteriler de istenilen sonuçlara ulaşabilmektedir. Artık örgütlerin sunduğu değişim odaklı çıktıların çekiciliği çok daha büyük bir önem ifade etmeye başlamıştır (Özdemir vd., 2022: 296).

Örgütlerin faaliyette bulundukları çevrenin sürekli olarak değişmesi ve beraberinde yeni fırsat ve tehditleri getirmesi örgütlerin kendi içyapılarını, çevresel koşullarını ve faaliyetlerini gözden geçirmeye zorunlu kılmıştır. Başka bir ifadeyle, etkinlik ve verimliliğinin artırılması için her şeyden önce örgütteki sistemin veya anlayışın değiştirilmesi gerekliliği ortaya çıkmıştır. Değiştirilen bu yeni sistem ve bakış açısıyla ortaya çıkan yeniden yapılanma ve farklı çalışma biçimlerinin oluşturulması gibi gelişmeler, değişim yönetimini gerekli kılmaktadır (White, 2000: 168). Değişim yönetimi hassas dengelerden oluşan çok aşamalı bir süreci ifade etmektedir. Bu noktada önemli olan, değişim yönetiminin her bir aşamasının birbiriyle olan dengesini sağlayarak, bu hassas dengenin nasıl oluşturulduğunu ve değişim sürecindeki en ufak bir unsurda meydana gelen farklılığın, bütün yapıya nasıl ve ne şekilde sirayet ettiğini anlayabilmektedir (Tunçer, 2013: 895). Gerek büyük ve gerekse daha küçük çaplı değişim girişimlerinde, etkin bir değişim yönetiminin sergilenebilmesi, yeni durum ve koşullara sorunsuz adaptasyonun sağlanabilmesi için değişim sürecinin bir plana oturtulması gerekmektedir. Planlı bir değişim yönetimi sürecinde yeni sistem ve koşulların gereklilikleri ve getirileri herkesçe anlaşılmış olacak ve çalışanlar değişimlerin kendilerini nasıl etkileyeceğini önceden bilme imkânına ulaşacaktır. Öte yandan bu yeni durum karşısındaki rollerine ve sorumluluklarına da hızla adapte olabilecek ve değişimi kabul etme hususunda daha ılımlı olabileceklerdir. İyi yönetilmiş ve belli bir plana oturtulmuş değişim sürecinde başarının ölçülmesi de çok daha kolay olabilecektir (Yeniçeri, 2002: 145).

Değişim, örgütlerin kurumsal varlığını ve sürekliliğini sağlayan önemli bir kavram olması açısından sistematik bir şekilde yönetilmelidir. Değişim yönetimi örgütler için önemlidir. Çünkü iyi planlanmış bir değişim yönetimi sayesinde beklenti, talep ve istekler en hızlı ve doğru bir biçimde karşılanabilecektir. Değişimi kabullenip, uyum sağlayabilmiş olmak, değişim yönetimi sürecinin sağlıklı bir şekilde yönetilebilmesi açısından son derece önemlidir (Alaca ve Yılmaz, 2023: 92). Değişim sürecinde örgütün daha başarılı olabilmesi için süreçteki görev ve sorumlulukların herkes tarafından net bir şekilde bilinmesi gerekmektedir. Değişim sürecinde kontrol tek bir kişinin elinde değil, bölüştürülmüş olmalıdır. Tüm çalışanlar süreç hakkında bilgilendirilmeli, gerekli eğitimler verilmeli ve çalışanların değişimi desteklemesi sağlanmaya çalışılmalıdır. Değişim süreci, içinde bulunulan durum, değişime geçiş aşaması ve değişimden beklenen durum olmak üzere belli aşamalardan oluşmaktadır. Değişimin tüm paydaşları sürecin bilincinde olmalı ve herhangi bir hata durumunda örgütte negatif tavır sergilenmesi veya yargılamanın yerine, destekleyici ve anlayışlı bir yaklaşım sergilenmelidir (Yeşil, 2018: 318). Örgütsel değişimin iyi yönetilebilmesi, sürecin iyi planlanması, süreci yönetecek kişi veya kişilerin belirlenen plan ve uygulamalar hakkında detaylı bilgi sahibi olmasına bağlıdır (Fernandez ve Rainey, 2006: 169).

Değişim yönetimi sürecinin, örgüte avantaj sağlayacak biçime yönetilebilmesi, örgütün varlığını uzun vadede garanti altına alabilmesi için odaklanılması gereken bir başka kavram ise liderliktir. Liderler, değişime açıklığı, örgütte değişim kültürü yaratabilmesi, açık iletişimi, şeffaflığı ve bu paralelde değişim yönetimini verimli bir biçimde sürdürebilmesi nedeniyle örgüte başarıyı getirecek anahtar unsuru ifade etmektedir. Değişim yönetiminin istenilen sonuçlar doğurabilmesi, sürece doğrudan katkı sağlayacak niteliklere sahip bir liderin varlığıyla mümkün olabileceği için, değişim yönetimini sağlamakla yükümlü liderin,

örgütteki geleneksel bir yöneticiden çok daha farklı bir bakış açısı ve davranış biçimine sahip olması gerekmektedir. Öte yandan gerekli niteliklerdeki örgüt liderinin, değişim yönetimini başlatmadan önce örgütte süreci kolaylaştırabilecek unsurları göz önüne alarak belli hazırlıkları ve ön çalışmaları yapması gerekmektedir (Tunçer, 2011). Değişim yönetimi sürecinin başarılı bir şekilde sürdürülebilmesi için liderlerin örgütün faaliyetlerini, strateji ve politikalarını bir bütün olarak değerlendirmesi gerekmektedir. Öte yandan örgütte değişim için bir ekibin oluşturulması ve tüm çalışanların değişimin bir parçası olacak şekilde bilgilendirmesi gerekmektedir. Başarılı bir değişim yönetimi için, değişim ihtiyacının doğru biçimde analiz edilmesi, değişimle uyumlu olacak şekilde stratejiler ve ortak bir vizyon belirlenmesi ve tüm örgüt çalışanlarıyla paylaşılması, örgütün her düzeyinin aktif katılımı için koalisyon yaratılması, değişimin etkisini en yoğun hissedecek kişi veya gruplara önemli roller verilerek, teşvik edilmesi, değişim sürecinden sorumlu olacak liderlerin, yönetici veya sorumluların sevilen ve karizmatik özellikleriyle öne çıkan kişiler arasından seçilmesi, değişim için eğitim, imkan ve iletişim faaliyetlerine yeterli düzeyde önem verilmesi, katılımı ve yaratıcılığı ön plana çıkaran faaliyetlere odaklanılması, değişim çabalarının örgütte gerek maddi gerekse manevi dengeyi sağlayacak biçimde yumuşak bir yönetim tarzıyla yönetilmesi, değişimle gelen yeni yöntemlerin, süreç ve davranış biçimlerinin örgüt içinde yayılmaya çalışılması sağlanmalıdır (Düren, 2000: 230).

İyi bir değişim yönetiminin sağlanabilmesi noktasında örgütün esnek olması süreci kolaylaştırabiliyorken, hiyerarşik yapıda olması, katı uygulamalarına bağlı kalması, merkezi yönetim anlayışını benimsemiş olması, iş tanımlarının keskin çizgilerle ayrılması örgütte değişimin yapılabilmesini ve dolayısıyla değişim yönetimini zorlaştırmaktadır. Öte yandan bu gibi yapıda olan örgütlerde çalışan yaratıcılığı da bastırılmakta ve bu durum değişim yönetimini imkansız hale getirmektedir. Dolayısıyla böyle bir örgütte değişimden söz edebilmek pek mümkün gözükmemektedir. Değişim yönetimi, örgütün imajını güçlendirmek, hem içeride hem dışarıda güven yaratabilmek, örgütsel süreçleri değişim paralelinde revize ederek yeniden yapılandırmak, rekabet üstünlüğü sağlayarak, örgütün hayatta kalmasını ve sürdürülebilir bir başarı elde etmesini hedeflemektedir (Alaca ve Yılmaz, 2023: 93). Bu bağlamda örgütlerin öncelikle değişim odaklı olmaları gerekmektedir. Örgütteki değişim sürecine yönelik planlanan eylemleri, taktik ve stratejileri ifade eden değişim yönetimi, değişim sürecinde rehber taşımaktadır. Öte yandan değişim yönetimi, değişim sürecinde örgütün her birimine odaklanarak, hayata geçirilecek değişimlerin önceden tahmin edilebilmesini ve değişimin daha iyi yönetilebilmesini sağlamaktadır. Bu sayede süreç içinde atılacak her adımın önceden planlanabilecek ve her bir adımın hayata geçirilebilmesi için uygun yol ve yöntemlerin belirlenerek, örgütlerin değişim sürecindeki başarısının kilit unsurları çözümlenmiş olacaktır (Yeşil, 2018: 310).

2.1. Örgütsel Değişim

Değişim kavramı pek çok yazar tarafından farklı biçimlerde tanımlanmış olan bir kavramdır. Güçlü ve Şehitoğlu, (2006) değişimi, mevcut bir durumu başka bir hale getirmeyi ve farklılaştırmayı ifade eden kavram olarak tanımlamıştır. Bir başka ifadeye göre değişim, bir sürecin, sistemin, durum veya ortamın mevcut biçiminden gelecekteki arzulanan biçime dönüştürülmesini ifade eden kasıtlı faaliyetler anlamına gelmektedir. Schwertner (2017: 389), ifadesiyle değişim, örgütün mevcut durumunda bazı farklılıklar yaparak, arzu edilen yeni bir

duruma geçirilmesidir. Bir diğer tanımlamaya göre ise değişim, örgütün yapısında, çalışanların davranışlarında ve kullanılan teknolojilerde planlı olarak yapılan değişiklikler anlamına gelmektedir (Şişman ve Yıldırım, 2023: 65). Genel manada ise, halihazırda var olan bir şeyin, farklı bir biçime getirilmesini ifade etmektedir.

Küresel baskı ve zorunluluklar, hem bireyleri hem de örgütleri değişim yapmaya yöneltmiştir (Stouten vd., 2018: 753). Örgütsel değişimin temel aktörü insandır ve bu sebeple karmaşık bir yapısı vardır. Öte yandan örgütsel değişim, örgüt içinden ve/veya örgüt dışından baskıyla meydana gelmesine rağmen, anlık bir durum değildir ve örgütün hayatta kaldığı süre boyunca devam edecektir. Örgütsel değişim, bünyesinde önemli kararlar vermeyi de barındırdığı için yapısı kaynaklı olarak belli başlı ikilemler yaratabilmesi açısından kapsamı ve sınırları net olarak çizilemeyen, anlaşılması güç ve tamamen netleşmemiş bir olgudur (İraz ve Şimşek, 2004). Öte yandan örgütsel değişimin riskli ve karmaşık olması nedeniyle bazı değişim girişimleri istenildiği şekilde sonuçlanamayabilmektedir. Bu sebeple örgütsel değişim sürecinde temkinli olmak gerektirmektedir. Bu noktaya odaklanan araştırmacılar ve değişim danışmanlığı yapan kurumlar, değişim girişimlerinin başarıyla sonuçlanabilmesi için çeşitli yönetim modelleri ve uygulamalar sunabilmektedir (Errida ve Lotfi, 2021: 2). Örgütsel değişim genel olarak üst yönetim önderliğinde başlamaktadır. Dolayısıyla değişime ikna sürecinde, yönetimin katkısı büyüktür. Bu sebeple hem üst yönetim hem de tüm örgüt için değişimin olumlu yönlerine dikkat çekilerek, değişimin gerekliliği vurgulanmalıdır. (Özmen vd., 2020: 63).

Örgütsel değişim başlamadan önce örgütler genel olarak, rakiplerinin sahip olduğu ve kendi sınırlarını zorlayan ve hatta aşan koşullardan etkilenmektedir. Değişim sürecinin bir fırsat anlamına gelmesinin yanı sıra esas amaç mevcut durumu daha iyi bir noktaya taşıyarak, iyileşme sağlayabilmektir. Değişim statüko karşıtıdır, mevcuttaki koşulları farklılaştırmayı hedefler ve bu sebeple çoğu zaman dirençle karşılaşabilmektedir. Şayet değişim karşısında gösterilen direnç kırılmazsa, fırsatların elden kaçabileceği gibi, örgütün performansı ve varlığının sürdürülebilirliği de tehlike altına girebilmektedir. Değişimin başarılı bir biçimde yönetilebilmesi için, örgütün mekanik bir yapıda olmaması ve açık bir yaklaşımla süreci yönetmesi gerekmektedir (Orji, 2019: 102). Örgütsel değişim planlı-plansız, makro-mikro, zamana yayılmış-ani, proaktif-reaktif, aktif-pasif, geniş kapsamlı-dar kapsamlı olmak üzere pek çok farklı şekilde meydana gelebilmektedir. Ancak yönetim biliminin genel olarak planlı değişime odaklanmış olması örgütsel değişimin etkili olabilmesi için planlı bir değişim yaklaşımı benimsenmesi gerekliliğini ortaya çıkarmaktadır (Koçel, 2018: 684).

Örgütler piyasalardaki hızlı değişim ve sürekli değişen çevresel koşullar sebebiyle zaman zaman fırsat ve tehditlerle de karşı karşıya kalabilmektedir. Örgütün başarısı bu fırsat ve tehditleri doğru şekilde ve doğru zamanda öngörüp, değişimi gerçekleştirebilmesine bağlıdır. Örgütün geleceği, etkisi çok büyük ve hızlı olan değişimin etkileriyle ve örgütün değişim sürecindeki tutumlarıyla ilintilidir (Tüz, 2004: 15). Değişim her zaman bünyesinde riskleri de barındırıyor olması ve beraberinde getirdiği belirsizlik nedeniyle çalışanlarda şüphelerin ve soru işaretlerinin oluşmasına neden olabilmektedir. Bu sebeple çoğu değişim girişimi kolay olmamaktadır. Öte yandan değişim, örgütün gelişmişlik düzeyinin de belirleyicisi olması sebebiyle istikrar ve kararlılık gerektirmektedir (White, 2000: 165-167). Bir örgütte değişimin ne gibi nedenlerden kaynaklandığının farkında olmak, değişime ne

zaman ihtiyaç duyulacağına yönelik önemli bir ipucu vermektedir. Örgütün gelecekte veya değişim aşamasında başarı elde edebilmesi, bu değişim tetikleyicileri sayesinde daha anlaşılır olabilmektedir. Yöneticilerin ise bu paralelde stratejiler belirlemesi ve değişimi yönetebilme yeteneği olması gerekmektedir. Bu paralelde, çevreyle etkileşimde bulunma gereksinimi taşıyan örgütler için durağanlık ve sabitlik, gerileyişi ve entropiyi temsil etmektedir. Bu bağlamda değişimden en çok etkilenen örgütler değişimin sürekli doğasını anlayıp, buna uygun yeni yaklaşımlar, teknikler ve yöntemler geliştirebilmek için dış bilgiye, teknolojiye, çevresel faktörler ve sektörel gelişmelere ait hususlara ihtiyaç duymaktadır. Bu durum, değişimin örgütsel devamlılık açısından kritik bir öneme sahip olduğunu göstermektedir (Yeşil, 2018: 320).

2.2. Örgütsel Değişimin Amaçları ve Nedenleri

Örgütlerin faaliyet gösterdikleri çevrenin sürekli olarak değişen bir yapıda olması, sıklıkla yenilenmeyi ve değişimi gerekli kılmaktadır. Örgütsel faaliyetlerde, yapılan işin kalitesinden, maliyetine, işin yapılış biçiminden, yapılış amacına kadar pek çok unsur sürekli gözden geçirilmeli ve uygun revizelerin yapılması gerekmektedir. Bu nedenle örgütün yapısından, işleyişine kadar her türlü konu değişime uğrayabilir. Dolayısıyla örgüt, piyasadaki her türlü değişim ve dönüşümün takipçisi olmalıdır (Koçel, 2018: 688). Değişim sayesinde örgüt, kendisini bekleyen muhtemel geleceğe hazırlanmakta, olası problemlere karşı temkinli davranabilmektedir. Değişim sürecinde güçlenen iletişimle güven ortamı oluşmakta ve örgüt içinde yeni bir sinerji yaratılabilmektedir. En nihayetinde ortaya çıkan yeni sistemle örgüt, çevresindeki gelişmelere cevap verecek yetkinlikte olabilmektedir. Örgütsel değişimin en önemli amacı, faaliyette bulunulan çevredeki pozisyonun güçlendirilmesi ve sürdürülebilirliğidir. Ek olarak değişim sayesinde, örgütün rakiplerine oranla demode kalmaması sağlanarak, yapısında oluşması muhtemel bozulmalar da engellenebilmektedir (Tunçer, 2013: 896).

Örgütte başarılı bir değişimin gerçekleşebilmesi, değişimden beklenen amaçların belirlenmesiyle mümkün olabilmektedir. Bu itibarla örgütsel değişim gerçekleşmeden önce mevcut koşullar ve sahip olunan imkânlar değerlendirilerek, değişimden beklenen amaçlar belirlenmelidir. Örgütsel amaçlar, genel ve özel amaçlar olarak iki kategoride toplanabilmektedir. Genel amaçlar, örgütün hem iç hem de dış çevresiyle uyumuna, istikrarına, devamlılığına, büyüme ve gelişmesine, örgüt çalışanlarının davranış ve tutumlarını değiştirmeye odaklanırken, özel amaçlar ise, örgüt ve çalışanlarının motivasyonuna, etkinlik ve verimliliğine, örgütsel iletişime ve yöneticiler tarafından demokratik bir yönetim sisteminin benimsemesine odaklanmaktadır (Yeniçeri, 2002: 159-160). Örgütsel değişimin en temel amaçlarından bir diğeri ise, örgütün sahip olduğu kaynakları değer yaratabilecek, rekabet üstünlüğü sağlayabilecek, değişen koşullara adapte olabilecek şekilde etkin ve verimli kullanabilmektir. Örgütte bir değişim girişiminin pek çok nedeni olabileceği gibi değişimin gerçekleştirilmesinde çeşitli amaçlar güdülebilmektedir (Aleyashi ve İraz, 2023: 14). Her şeyden önce örgütü geleceğe hazır duruma getirmek, çalışanlar arasında karşılıklı destek ve güven oluşturabilmek, problemleri çözebilmek, örgütte sinerji yaratabilmek değişimin diğer bazı amaçlarındanıdır. Öte yandan değişimle, örgüt bütünlüğünün sağlanabilmesi, örgütün büyümesi, örgütteki etkinlik ve verimliliğin artması, örgütte sürekliliğin sağlanması ve

motivasyonun artırılması ise değişimin diğer amaçları arasında yer almaktadır (Töremen, 2002: 187).

Değişimin nedenleri içsel nedenler ve dışsal nedenler olmak üzere iki gruba ayrılmaktadır. Dışsal nedenler arasında tüketicilerin talep ve beklentileri, doğal nedenler, rekabet koşulları, teknolojik gelişmeler, toplumsal faktörler, yasal ve uluslararası koşullar ve örgüt girdileri gibi nedenler yer almaktadır. İçsel olarak ise, örgütün rakiplerine oranla yetersiz kalan yönleri, örgütün değerlerindeki farklılaşmalar, küçülme ya da büyüme politikaları, örgütlerin birleşmesi, çalışma biçimlerine yönelik alternatiflerin bulunması ve üst yönetimin değişmesi gibi nedenler yer almaktadır (Tüz, 2004: 18-23). Dış çevreden kaynaklanan pek çok nedenden ötürü örgütler değişim yapmak durumunda kalabilmektedir. Küreselleşme, bilgi transferinin hızı, kalite anlayışındaki değişimler, verimlilik ve etkinlik paradigmasındaki dönüşüm, piyasa ekonomisinin küresel arenada dominantlaşması, dikkate alınması gereken ekonomik ve politik değişkenlerin artan ve çeşitlenen doğası, bilgi yoğunluğunun artması, konjonktürel belirsizliklerin artması, kaynak artışı, sosyal ve kültürel bilincin artması, ekolojik bilincin artması, teknolojinin gelişmesi, örgütlerin müşteri ve tüketici odağına geçmesi, kitlesel iletişimin yaygınlaşması örgütleri değişime zorlayan dışsal nedenlerden bazılarıdır (Düren, 2002: 223).

Örgütlerin değişim yapmak için başka nedenleri de olabilmektedir. Değişimi genel manada sektörel bir çıkmaz, örgütsel bir kriz veya rakiplerin ani hamleleri tetiklediğinden dolayı çoğunlukla plansız ve hızlı bir biçimde meydana gelmektedir. Bu itibarla, değişimin gerekliliğine yönelik sebeplerin önceden tahmin edilebilmesi pek mümkün olamamaktadır. Özetle, örgütler kendi istekleri dışında, değişimi gerçekleştirmek zorunda kalabilmektedir. Ancak değişimin diğer yüzünün de dikkate alınması gerekmektedir. Hizmet kalitesini artırarak, daha iyi bir hizmet sunabilmek, rakiplerden daha avantajlı bir konuma geçebilmek adına örgütler bazen planlı ve öngörülü bir biçimde değişime gidebilirler. Öte yandan örgütlerin değişime yönelik stratejileri, çeşitli amaçlarla ve farklı alanlarda olabilmektedir. Bu kapsamda örgütler yeni teknolojiler kullanarak, ürün ve süreçlerinde veya örgütsel unsurları üzerinde değişimi gerçekleştirebilmektedir (Matt vd., 2015: 341).

2.3. Örgütsel Değişim Yönetimi ve Teknolojik Gelişmeler

Örgütlerin hem dış çevresinde hem de kendi bünyesinde sürekli ve hızlı bir biçimde değişimler yaşanmaktadır. Yaşanan bu değişimler örgütlerin performanslarına ve dolayısıyla devamlılıklarına etki etmektedir. Örgütler bu sıklıkla değişen çevresel koşullara uyum sağlayabilme noktasında zorlanabilmektedir. Bu zorluğun üstesinden gelemeyerek, sürekli değişen çevresel koşullara uyum sağlayacak nitelikte sistemler yaratamayan örgütlerde adaptasyon problemi ortaya çıkarak, örgütün varlığını tehlikeye atacağından dolayı örgütlerin değişim ve değişim yönetimini bünyelerinde barındırmaları ve çevrenin zorunlu kıldığı değişiklikleri yapabilecek yetkinlikte olmaları gerekmektedir (Onyeneke & Abe, 2021). Modern iş dünyasındaki teknolojik evrimler ve gelişmeler, artan rekabet ve sürekli değişen müşteri ihtiyaç ve beklentileri günümüz iş ortamının karakteristik özelliklerini oluşturmaktadır. Örgütlerin bu gibi zorlukların üstesinden gelebilmek ve başarılı olabilmek için sürekli dönüşüme, yeteneklerini geliştirmeye ve kendilerini güncel tutmaya ihtiyaçları vardır (Droge et al., 2008).

İnternet kullanımının artışı, iletişim araçları ve bilgisayar teknolojilerindeki gelişmeler, elektronik tüketimin artması gibi bugünü temsil eden teknolojik gelişmeler, örgütlerde üretkenlik artışına neden olmuştur. Yanı sıra rekabetin nefes kesen bir hızla artmasıyla birlikte, örgütlerin en önemli sermayeleri sahip oldukları bilgi haline gelmiştir. Bu durumu destekler nitelikte küreselleşmenin de doğal bir sonucu olarak bilgi akışının hız kazanması ve örgütlerin bu hususta birbirlerine bağımlı hale gelmesi de bazı değişiklikleri beraberinde getirmiştir. Bu değişikliklerin kontrol edilemez bir hızla gerçekleşiyor olması örgütler için mevcut koşullara çabucak uyum sağlama, yeni paradigmlar oluşturabilme ve mevcut nitelikleri yeniden gözden geçirme gibi bazı zorunluluklar meydana getirmiştir. Bu paralelde örgütlerin piyasadaki hızlı değişimi yakalayabilmeleri ve oluşan yeni talep ve beklentileri karşılayabilmeleri için piyasada daha etkin bir konuma geçme zorunluluğu doğmuştur (Töremen, 2002: 186). Adaptasyon yeteneği yüksek, dışsal bilgi akışına entegre olabilen ve bu bilgiyi stratejik bir şekilde uygulama kapasitesine sahip örgütler, pazar dinamiklerine hızla tepki verebilme ve rekabet avantajını sürdürülebilir bir şekilde elde etme kabiliyetine sahiptirler. Örgütlerin değişime uyum sağlayabilirliği ve esneklik parametreleri bu bağlamda kritiktir. Zira bu özelliklere sahip örgütler, değişen piyasa koşullarında ortaya çıkan potansiyel fırsatları derinlemesine anlayabilme ve bu fırsatlardan en iyi şekilde yararlanabilme yeteneğine sahiptir (Aboramadan vd., 2019: 438).

Teknolojik gelişmeler, örgütlere öyle büyük bir kuvvetle sirayet etmektedir ki bu etkiyle örgütün kendine has yetenekleri, stratejik yönelimleri, hareket alanları ve aksiyon alma becerileri zorunlu bir gelişim gösterme eğilimine girmiştir. Teknolojik gelişmeler ve dijitalleşme aynı anlamı taşıyor gibi düşünülse de esasen yalnızca benzer nitelikler taşıyan kavramları ifade etmektedir. Teknolojik gelişmeler, sürekli bir yenilik arayışı içinde olmayı ifade ederken dijitalleşme, kullanılan her türlü sistemin manuel sistemlerden elektronik boyuta taşınmasını ifade etmektedir. Bugün sosyal medyanın hayatlarımızın bir parçası haline gelmesi, internet kullanımının hemen her alanda yaygınlaşmış olması, teknolojik gelişmelerin ulaştığı boyutu göstermekle birlikte bu gelişmelerin en belirgin biçimde hissedildiği alanlardır (İrge, 2018: 24). Teknoloji kullanımı ve teknolojik gelişmeler açısından sosyal medya kullanımı, örgütler için önemli bir değeri ifade etmektedir. Bu sayede elde edilen bilgi çok kısa sürede ve hızlı bir biçimde büyük kitlelere ulaştırılabilecektir. Örgütsel değişim sürecinde sosyal medya kullanımı, örgütteki bilgi paylaşımı ve lider zekâsı sürece yön veren üç önemli unsur ifade etmektedir. Bu üç unsur bir araya geldiğinde değişime yönelik önyargılar yok olacağından karşılaşılmaması muhtemel direnç unsuru da ortadan kalkabilecektir (Aslam vd., 2018: 1085). Bir başka açıdan değerlendirilecek olursa, teknolojik gelişmeler sayesinde elde edilen bilgiler anlık olarak kayıt altına alınabilecek, örgüt içinde ilgili birimlere rahatlıkla iletilebilecek ve böylelikle yönetimin en önemli sorumluluklarından birisi olan karar verme sürecinde de teknolojik gelişmeler önemli bir rol oynayacaktır. En nihayetinde teknolojinin ve değişimin benimsenmesiyle, mevcut ve olası müşterilerin talep ve beklentileri de çok daha hızlı bir şekilde karşılanabilecektir (Yankın, 2019: 30).

Teknolojik gelişmelerin hem örgüte hem çalışanlara hem de müşterilere bazı etkileri bulunmaktadır. Müşteriler açısından teknolojik gelişmelerin etkisi örgütün iş süreçlerinde değişiklik yaratırken, çalışanlar için negatif, örgüt açısından ise pozitif etkileri olduğunu söylemek mümkündür. Bugün artık müşteriler internet vasıtasıyla örgütün hemen her

imkânından faydalanabilmekte, herhangi talep veya beklentisini örgüte dijital platformlar vasıtasıyla iletebilmekte ve herhangi bir ürün alabilmek için fiziksel olarak örgütte bulunma zorunluluğu olmamaktadır. Teknolojik gelişmelerin doğrudan örgütün kendisine olan etkisi göz önünde alındığında ise, yapılacak iş ve işlemlerin büyük bir kısmının dijital platformlara aktarılmasıyla sebebiyle azalan işgücü ihtiyacı ön plana çıkmaktadır. Bununla birlikte, gelişen teknolojikler sektörde yeni iş kollarının oluşmasını da sağlamakta ve daha önce mevcut olmayan yeni işlerin ortaya çıkmasını eden olabilmektedir. Özetle teknolojik gelişmeler örgütler açısından genel anlamda pozitif bir etkiye sahip olabiliyorken, çalışanlar açısından negatif etkilere sahip olabilmektedir (Ademola, 2016: 15-16).

3. DİJİTAL LİDERLİK

Liderlik kavramının literatürde pek çok farklı tanımlaması bulunmaktadır. Liderlik, belli koşullar altında, kişi veya grupların amaçlarının gerçekleştirilmesini ve lider vasfındaki kişinin faaliyet ve girişimleriyle, etrafındakileri yönlendirmesini ifade etmektedir. Örgütsel anlamda ise liderin yeteneklerini kullanarak, örgüt hedeflerinin gerçekleştirilebilmesi adına izleyicilerin gönüllü katılımını sağlama, etkileme ve yönlendirme sürecini ifade etmektedir. Örgütlerin amaçlarına ulaşabilmesi için liderler işgücünü etkin bir biçimde kullanarak, gerekli şart ve koşulları oluşturmakta ve insan kaynağını uygun görev ve sorumluluklara yönlendirmektedir. Özetle liderlik, izleyicileri etkileme, davranış ve düşüncelerine yön verme yeteneğidir. Bu itibarla liderlerin, en önemli görevinin örgüt stratejileri paralelinde hedeflenen noktaya ulaşmak için eylem planı belirlemek ve yol haritası tayin etmek olduğunu söylemek mümkündür (Koçel, 2018: 585).

Teknolojinin bu denli gelişmesi, yapay zekanın hayatlarımızın önemli bir parçası olmaya başlamasıyla, çağın gereklilikleri değişmeye başlamıştır. Bu nedenle örgütlerin büyük bir kısmı da gelişen teknolojiyi bünyelerine alarak, dijitalleşme sürecine girmiştir. Bu sürecin başlamasıyla birlikte artık klasik liderlik uygulamalarından uzaklaşarak dijital ortamlarda, dijitalleşme sürecini en iyi şekilde yönetebilecek dijital liderlikten bahsetmek gerekmektedir. Klasik liderler dijital olmayan örgütlere liderlik ediyorken, dijital liderler hem dijital dönüşüme liderlik etmekte hem de dijital ortamlarda örgütün liderliğini yürütmektedir. Dolayısıyla klasik liderlikle, dijitalleşme sürecini yöneten dijital liderlik türleri birbirinden ayrılmaktadır (Klein, 2020: 885). Liderler, riskin ve belirsizliğin olduğu çevre koşullarında değişimi ve dönüşümü her zaman dikkate alarak, örgüte yön tayin edebilmeli, vizyon belirleyebilmeli ve örgüt yapısını oluşturulmuş plan ve vizyon paralelinde yeniden düzenleyebilmelidir. Öte yandan liderlerin örgütün tüm süreçlerinde aktif hakimiyeti olabilmeli ve uygun kültürü oluşturabilecek yeteneğe sahip olması gerekmektedir. Liderlerin bahsi geçen özelliklerini çağın gerektirdiği değişim ve dönüşüm perspektifi üzerinden gerçekleştirebilmek için artık dijital liderlere ihtiyaç duyulmakta ve bu liderlik türü ön plana çıkmaktadır (Gençer ve Taşkıran, 2023: 159).

Belirsizlik ve karmaşanın giderek arttığı bugünlerde örgütler için liderlerin üstlendiği görev ve sorumluluklar çok daha anlamlı hale gelmeye başlamıştır. Bu karmaşa liderler için de önemli bir sorunu ifade etmektedir. Artık süreçleri sağlıklı yönetebilmek, yapılandırarak veya revize ederek stratejiler belirlemek zorlaşmaya başlamıştır. Ancak bununla birlikte

liderlerin, mevcut veya muhtemel sorunları hızlıca çözmek ve örgüt başarısını devam ettirebilmek gibi önemli bir sorumlulukları mevcuttur (Fisk, 2002: 47). Yaşanan dönüşüm ve beraberinde gelen yoğun etkileri, örgütlerin gündemini oluşturmaktadır ve dijitalleşme, örgütlerin bünyelerine hızla girmekte olan temel bir faktörü ifade etmektedir. Böylesi itici gücün, liderler ve liderlik üzerindeki etkileri kaçınılmazdır. Değişen ve hızla evrilen dünya, teknolojik gelişmelerin liderlik üzerindeki yansımalarını gösterir niteliktedir. Liderler, kişiler arasındaki bağlantıyı kurma becerileri, empati yeteneği, sosyal zekâları, yaratıcılıkları ve açık fikirli oluşlarıyla yenilikçiliği desteklemesinin yanı sıra izleyicilerin eleştirel düşünebilmesini ve aktif katılımını da sağlamaktadır. Yaratıcı ekonominin ön plana çıktığı günümüz koşullarında, rekabet avantajı sağlayacak öğrenme becerileri ve bilgi kullanımı gibi kavramlar da ön plana çıkarak mevcut kabulleri değiştirmektedir. Böylesi bir dijital dönüşümün olduğu çalışma ortamında, bilgi, bilgi kullanımı ve bilginin güncelliğini koruyabilme örgütün her türlü faaliyetinde odaklanması gereken unsurlar haline gelmiştir. Liderlerin, bu koşullar altında karşılaşacakları bilginin yoğunluğu her geçen gün artacağı için, örgütteki her türlü durumdan haberdar olabilecek, açık iletişimi benimsiyor olması ve edindiği bilgileri izleyicileriyle paylaşması gerekmektedir. Yaşanan köklü değişimlerle birlikte ortaya çıkan yıkıcı değişiklikler, liderlik paradigmasında da değişimlere neden olabilmektedir. İşbirlikçiliğe dayalı öğrenme becerilerini geliştirme, kolektif yaratıcılık, güçlü iletişimle bireylerin birbirlerine bağlılığını sağlama ve güven ortamıyla açık fikirliliğe yönlendirme, teknolojiyi, değişimi ve dönüşümü odağına alıp, güncelliğini koruyarak rekabet avantajı elde edebilmeye odaklanan bu yeni liderlik modeli, "Dijital Liderlik" olarak adlandırılmaktadır (Özmen vd., 2020: 58).

Dijital liderliğin yeni bir kavram olması, ortak bir tanım yapılamaması güçlüğünü ortaya çıkarmaktadır. Dijital liderlik, örgütün yönetsel süreçlerinde yeniliği ve teknolojiyi aktif bir biçimde dahil edebilecek bir vizyon oluşturabilmeyi ifade etmektedir (Ordu ve Nayır, 2021: 73). Bu liderlik türünde dijital araçlar aktif olarak kullanılmaktadır. Bu sebeple dijital liderlik, gelişen teknolojilerle bağlantılı bir şekilde dijital dönüşüme öncülük etmeyi de ifade etmektedir (Narbona, 2016: 93). Öte yandan dijital liderler küresel düşünebilen, bilgi paylaşımına önem veren, vizyon belirleyen, esnek düşünce yapısına sahip, empati yapabilen, özgüveni yüksek, risk alabilen, yaratıcılığı ön planda tutan ve çağın gereklerine uyum sağlayabilen kişilerdir. Dijital liderler işbirliğini ve birlikte hareket etmeyi önemser, iletişime önem verir ve duygusal zekaları gelişmiştir (Owie, 2017: 212). Alan yazına en çok katkıyı sağlayan diğer pek çok yazar da liderlik tanımlamasında, kritik bir itici güce ve liderlerin sahip olması gereken özelliklere odaklanmıştır (Bass ve Avolio, 1993: 113; Copeland, 2016: 83; Walumbwa vd., 2008: 92).

Bugün artık liderlik anlayışı, bireye odaklanmaktan çok gruba, işbirliğine ve işbirlikçi rekabete, kontrolden ziyade bağlantı kurmaya dönüşmeye başlamıştır. Tüm bu gereksinimlere karşılık verebilecek dijital liderlere olan ihtiyaç bu noktada ortaya çıkmaktadır (Jakubik ve Berazhny, 2017: 472). Dijital liderlerin dijital bilgiye, dijitalleşmeye ve dijital ortamlara yatkınlığı bulunmaktadır. Bu yatkınlık yardımıyla dijitalleşme sürecini etkin bir biçimde yönetebilecek olan kişiler yine dijital liderlerdir (Abbasov ve Tolay, 2021: 62). Dijital liderler, örgütün dijital yetkinliğinin yanı sıra dijital kültürünün bir bileşimini de ifade etmektedir (Mihardjo ve Sasmoko, 2018: 6). Bu sebeple sahip olduğu birtakım özelliklerin

diğer bazı liderlik türleriyle ortak yönleri bulunmaktadır. Sözgelimi vizyoner liderlik türüyle, işlemci liderlik türüyle, demokratik liderlik türüyle, dönüştürücü liderlik türüyle, girişimci liderlik türleriyle dijital liderliğin gerek liderlik tarzı ve gerekse yapısal özellikleri bakımından ortak yönleri bulunmaktadır (Sağbaş ve Erdoğan, 2022: 26).

Liderlikle ilgili çalışmalar ve liderliğin tam olarak anlaşılmasına yönelik çalışmalar bugüne kadar sıklıkla yapılmış ve alan yazına katkılar sunulmuştur. Gerek yönetim ve gerekse psikoloji alanında liderlik üzerine yapılan çalışmalar, farklı türlerdeki liderlik uygulamalarının dijitalleşme ve dijital medya üzerinden, grup performansını nasıl ve ne şekilde kolaylaştırdığını göstermektedir (Raghuram vd., 2019: 20). Çağımızın gerekleri nedeniyle bilgi toplumuna hızlı geçişi sağlayan dijital liderlerin işlevsel bir yönü bulunmaktadır. Dijital liderler sahip oldukları özellikler itibarıyla iletişim ve bilgi teknolojilerini toplum üzerinde etki yaratacak biçimde kullanarak, belirlenen hedeflere ulaşabilme gayreti gösterirler. Öte yandan dijital liderler, bilgi toplumunun temel altyapılarına da hakimiyetleriyle bugünün rekabet koşullarının üstesinden gelebilecek özelliklere sahip olabilmektedir (Wilson III, 2004: 2). Bu nedenle içinde bulunulan dönemin koşulları, o koşullara uygun liderlik türünde farklılıklara neden olabilmektedir. Bu bağlamda, her dönemin kendi özellikleri paralelinde liderlik türlerine gereksinim duyduğunu söylemek mümkündür (Narbona, 2016: 92).

3.1. Örgütlerde Dijitalleşme Süreci ve Dijital Liderler

Dijital dönüşüm veya dijitalleşme, gelişen teknolojinin beraberinde getirdiği olanakların bireyler üzerindeki etkileri paralelinde stratejiler belirleyerek, bu olanaklardan öncelikli olacak şekilde ve tam kapasite faydalanabilmek için iş yapış biçimlerinin, örgütsel faaliyetlerin ve süreçlerin hızla değiştirilmesi ve dönüştürülmesi anlamını taşımaktadır (Demirkan vd., 2016: 14). Dijitalleşme örgütlerin hem rakiplerinin faaliyetlerinden geri kalmamaları, hem rekabet avantajı elde etmeleri, hem müşteri talep ve beklentilerinin karşılanabilmesi hem de hizmette bulunulan sektörün gereksinimlerinin karşılayabilmek adına sergilenen gelişim ve değişimler olarak nitelendirilebilmektedir (Fitzgerald vd., 2017: 5-6). Bir başka tanımlamaya göre ise dijitalleşme, teknolojinin sağladığı kolaylıkları kullanarak, yapılması gereken işlerin hızının ve işin yapılması için gereken eforun azaltılmasının ifade ederken, etki alanının ve sağladığı verimin artırılmasını ifade etmektedir (Yankın, 2019: 9). Özetle dijitalleşme, örgütlerin iş ve faaliyetlerini dijital bir ortama aktarabilmesi kabiliyetine ulaşma becerisidir. Artık dijitalleşme hayatımızın tamamına girmiştir ve beraberinde büyük bir değişim ve dönüşüm rüzgârı başlatmıştır (İrge, 2018: 22).

Dijitalleşme, birey, teknoloji ve süreç bileşenlerinden oluşmaktadır ve rekabet üstünlüğünü sürdürülebilir kılan önemli bir gelişmedir. Örgütlere esneklik kazandırmasının yanı sıra, hedeflerin ulaşılabilirliğine de hizmet etmektedir (Bozkurt vd., 2021). Örgütlerin dijitalleşmesi ve dönüşümü, örgüt yapısında, stratejilerinde, iş yapış biçim ve süreçlerinde de dönüşümü gerekli kılmaktadır (Berghaus ve Back, 2016: 3). Dijitalleşme, herhangi bir eylemin dijital platforma aktarılmasını ifade eden süreç olması sebebiyle, internetin gelişimi ve hemen her alanda kullanılmaya başlaması birlikte zaruri bir duruma gelmiştir. Bu bağlamda örgütlerin hayatta kalabilmeleri için açık sistem olmaları ve çağın koşullarını bünyelerinde barındırmaları gerekmektedir. Örgütlerin açık sistem olmaları, çevresel

değişimlere adaptasyonlarını sağlamanın yanı sıra, örgüt yapısının dinamik ve gelişmelerle uyumlaşabilmesini de sağlayabilecektir (Teichert, 2019: 1674).

Örgütlerin dijitalleşme süreci, teknolojik gelişmelerin iletişim ve bilgi alanında yaşanmış olmasıyla başlamıştır. Akabinde internet ağlarının gelişmesi ve bilgisayarlarda kullanılmasıyla dijitalleşme süreci ivme kazanmaya başlamıştır. İnternet ağlarının gelişmesiyle, ticari anlamda da kullanıma hazır hale gelmeye başlayan internetin, metin tabanlı bilgi paylaşımının yaygınlaşmaya başlamasıyla kullanımını daha fazla artırmaya başlamıştır (Başaran, 2010: 258). Bugün artık dijitalleşme ve pazarın gerektirdiği koşullara uyum gösterebilme adeta bir zorunluluk haline gelmiştir. Örgütler için devrim niteliğinde olan dijitalleşme süreci, özel sektörde de kamu sektöründe de gerek kültürel ve gerekse sosyolojik olarak net bir biçimde hissedilebilmektedir (Ayar ve Yıldız, 2023: 424-425). McKinsey dijitalleşmeyi veya farklı bir ifadeyle dijital dönüşüm odaklarını, iş hayatında değer yaratmak ve sınırları baştan belirlemek, müşteri memnuniyetini sağlanması için süreçleri iyileştirmek, dijitalleşmeyle oluşan yeni kültüre hem iç hem de dış paydaşları dahil etmek ve elde edilen yenilik ve dönüşüm çıktılarını riske atmamak şeklinde kategorize etmiştir (Dahlström vd., 2017).

Değişim ve dönüşümün kontrol edilemez hızı nedeniyle piyasalardaki rekabet, örgütsel değişim açısından liderlere ve liderlik türlerine odaklanması gerekliliğini beraberinde getirmiştir (Aleyashi ve İraz, 2023: 15). Değişim sürecine yön veren ve adeta itici bir gücü ifade eden liderler, izleyicilerinden görebilecekleri tepkileri ve çeşitli faktörleri göz önüne alarak, değişimin öncüsü olacak şekilde hizmet etmelidir. Liderlerin değişim sürecinde kilit rolleri bulunmaktadır. Örgütler değişim hazırlığı yaparken lider, tamamen değişime odaklanması sebebiyle sürece önemli bir katma değeri bulunmaktadır (Onyeneke ve Abe, 2021: 403). Örgüt lideri, çalışanları etkileyerek, değişim konusunda yönlendirilmelerini kolaylaştıracaktır. Bu etki bilişsel düzeyde çalışanlara sirayet ederek, liderin değişim ve dönüşümler karısında sergilediği tutum ve davranışları çalışanlar da uygulayabilecektir. Öte yandan lider sayesinde değişimin önündeki muhtemel engeller de kaldırılabilir ve çalışanların muhtemel kaygıları yok edilerek, ikna olmaları sağlanabilecektir (Aslam vd., 2018: 1088). Örgütsel değişim karşısında oluşan çalışan algısı, liderlerin çift yönlü iletişimiyle, önyargı, şüphe ve endişeleri yok etmeye çalışmalarıyla şekillenebilmektedir. Oluşturulan geniş iletişim ağı sayesinde çalışanlar kuşkularını ve tedirginliklerini çok daha kolay dile getirebilecek ve bunların giderilebilmesi kolaylaşacaktır (Reichers vd., 1997: 48-49).

Değişim yönetimi sürecinde, değişimi, dönüşümü ve yenilenmeyi destekleyen liderlerin varlığı, başarılı bir değişim süreci için oldukça önemlidir. Örgütte ve yönetimde liderin varlığı adeta örgüte yeni bir ruh katmaktadır. Bu sayede değişim sürecini, örgütteki iş akışını, uygulanacak stratejiler ve süreçleri yöneten liderin ruhu, izleyicilerini de etkileyecek ve davranış biçimleri bu bağlamda şekillenebilecektir. Bu sebeple değişim sürecinde ve yönetiminde lider desteğinin varlığı, süreçteki başarıyı etkileyebilmektedir (Tunnisa vd., 2021: 71). Dijitalleşme sürecinin başarılı bir şekilde yönetilebilmesi için örgütün temel yeteneklerini de göz ardı etmemek gerekir. Dijitalleşmeyle yapılacak her bir yeniliğin, örgütün yetenek ve becerileriyle uyumlu olması gerekmektedir. Öte yandan dijitalleşme ve değişim sürecine adapte olabilecek kapasite ve yetkinlikte çalışanların örgüt kadrosuna dahil

edilmesi de süreç için önemli bir girişimi ifade etmektedir. Hem örgütün temel yeteneklerine uygun değişimlerin sağlanabilmesi ve dijitalleşmenin bir parçası olunabilmesi için hem de yetkin çalışanların örgüt bünyesine katılabilmesi için lidere önemli roller düşmektedir. Örgüt lideri başarının elde edilebilmesi için örgütte dijitalleşme kültürünü, yapay zekâ uyumunu, bilgi teknolojilerinin kullanımının yaygınlaştırılmasını sağlayabilmelidir (Oğan ve Wolff, 2022: 1284-1285). Bu noktada iletişim teknolojilerinin yaygın kullanımıyla birlikte bilginin yayılım hızının artması sonucunda ortaya çıkan dijital değişim ve dönüşüme adaptasyon sağlanabilmesi için dijital liderlere ve dijital liderlerin sahip olduğu becerilere ihtiyaç duyulmaktadır (İrge, 2018: 23).

3.2. Dijital Lider ve Özellikleri

Değişim karşısında her alanda gösterilen çabayla işgücünün değişmesi, teknolojik gelişmeler, rekabetin küresel ölçekte seyretmesi ve adeta nefes kesen bir hızda değişim ve dönüşümün yaşanıyor olması, odağında örgütsel değişim, dijitalleşme ve yenilik olan liderlik yaklaşımlarını ön plana çıkarmıştır. Bu itibarla liderler, değişim yönetimini merkezine alarak, yeni sistem ve yaklaşımlar geliştirerek, kendisine düşen önemli görevleri yerine getirmelidir (İraz ve Şimşek, 2004). Liderin örgütteki değişim ve dönüşümü benimsetebilecek bir vizyonda olması, örgütün başarısı ve büyümesiyle sonuçlanabilmektedir. Liderler, çalışanları ve örgütü eski alışkanlıklarından uzaklaştırarak, yeni paradigmlar yaratmalı ve rekabet avantajı için dijitalliğin ve dijital dönüşümün üzerinde durmalıdırlar. Böyle bir platformun yaratılabilmesi ve tüm paydaşların değişimin bir parçası olabilmesi için dijital dönüşümün üzerinde hassasiyetle durulmalıdır. İş başarısını sürdürülebilirliği ve paydaşların değişimin bir parçası olabilmesi noktasında bu hassasiyeti yaratacak olan kişiler ise, liderlerdir. Mevcut durumun değiştirilerek, arzu edilen noktaya ulaştırılabilmesini sağlayan, örgütlerin değişime uyum göstererek, amaçlanan noktalara ulaşılmasının önünü açan kişiler ise, dijital liderlerdir. Dijital dünyada, liderlerin yer alabilmesi için, geleneksel özelliklerinden sıyrılmaları ve sahip oldukları geleneksel özellikleri dijital yaşam ve dijitalleşmenin gereklerine göre uyarlayabilmesi gerekmektedir. Dijital liderler dönüştürücü bir vizyona, geleceği görebilme becerisine, dijital okuryazarlığa sahip olabilmelidir.

Dijital dönüşüme adapte olabilmek için örgütlerin öncelikle değişim yönetimine odaklanması gerekmektedir. Değişim yönetiminin başarısı için ise, dijital liderlere ihtiyaç duyulmaktadır (Özmen vd., 2022: 60). Örgütlerin dijitalleşme düzeyleri arttıkça dijital liderlik kavramı da farklı bir boyuta geçecek ve artık dijital liderler, dijital bir örgüte liderlik etme vasfını taşıyacaktır. Dolayısıyla dijital liderlik yalnızca dijitalleşmeye ve dijital dönüşüme öncülük etmek anlamına gelmemektedir (Büyükbeşe vd., 2022: 42). Liderlik paradigmasının değişime uğramasıyla ortaya çıkan dijital liderlik, düşünce, bilim ve iletişim becerilerini ön plana alarak, dijital ortamın gerektiği biçimde akıl yürütüp, problem çözebilen ve öz disiplinin olduğu bir yapıyı gerekli gören bir liderlik türünü ifade etmektedir. Dijital liderler, çalışanları teşvik ederek, onların ufkunda farklı pencereler açmalı ve yeni düşünce biçimleri kazandırabilmelidir. Öte yandan geleceğe odaklanarak, yenilikçi yaklaşımlarla yeni fikirler deneyebilmeli, hem kendisinin hem de izleyicilerinin davranışlarında farklılıklar yaratabilmeli, öğrenmeye ve bilgiye açık olmalı, gerekli durumlarda katı ve statik uygulamalardan vazgeçebilmeli ve empati becerisine sahip olabilmelidir. Öte yandan dijital liderler, yeni dönemin liderleri olma özelliği taşıyor olmaları sebebiyle işin yapılmasına

odaklanarak, örgüt içi süreçleri ve faaliyetleri kolaylaştırabilmelidir. Rakiplerin aldığı aksiyonları değerlendirerek, örgütte birlik ruhu yaratarak, kolektif beceriler için ortam ve fırsatları oluşturabilen bir hizmet anlayışı benimsemeli, ilham kaynağı olabilmeli, izleyicilerini motive etme becerisine sahip olabilmeli, işine tutkuyla sarılmalı ve davranış biçimini bu unsurları göz önünde bulundurarak şekillendirebilmelidir (Mack, 2015: 10-11). Dijital liderler genel olarak; Örgütün dijitalleşmesine aktif bir katılım sağlamak, yeni teknolojilerin ve dijitalleşme sürecinin dinamiklerinin uzmanlık kazanabilmek üzere öğrenilmesine yönelik isteklilik, hata kültürüne ve bu kültürün yerleşmesine müsaade etmemek, oluşan yeni koşullara uyum gösterebilecek esnekliğe sahip olmak ve gerekli durumlarda aksiyon alabilecek yeterlikte olmak, teknolojiye merak duymak ve yeniliklere açık olabilmek, dijitalleşmeye yönelik bilgi ve yeniliklere sahip olabilmeyi önemsemek, örgütün dijitalleşme sürecinde, çalışanlara empatiyle yaklaşarak liderlik etmek ve sosyal etkileşim sağlayabilmek, yapılacak işlerin ne şekilde ve hangi yöntemlerle yapılması gerektiği bilgisine sahip olmak, örgütte hiyerarşinin yerleşmesi yerine çalışanları birlik ve beraberlik içinde çalışmaya yönlendirebilmek gibi özelliklere sahip olabilmektedir (Teichmann ve Hüning, 2018, Akt.; Çelik ve Taşkıran, 2023: 158). Dijital liderler, yeterli düzeyde dijital bilgi okuryazarlığı becerilerinin yanı sıra, dijitalleşme paralelinde geliştirilmiş bir vizyona, çevik bir bakış açısına, risk alabilecek cesarete, işbirliği içinde çalışabilmeye ve müşteri talep ve beklentilerindeki değişiklikleri sezebilme becerisine sahip olabilmektedir (Promsri, 2019: 592). Dijital liderlerin, değişimi yaratmalarının yanı sıra değişimi tüm örgütsel faaliyetlere de entegre ederek, dijitalleşmenin ve gelişen teknolojilerin sunduğu olanaklardan yararlanabilmek ve bunları etkin bir biçimde kullanabilmek için dijital okuryazarlığa sahip olabilmeleri oldukça önemlidir (Telli, 2022). Öte yandan dijital liderler, örgütlerin dijitalleşmeye başlamasıyla birlikte çalışanların ve çalışma biçimlerinin değişeceğinin bilincinde olmalı ve örgütte dijital becerilerin gelişmesini sağlamaya yönelik girişimlerde bulunmalıdır. Teknolojik gelişmeleri ve dijitalleşmeyi yakından takip ederek örgütsel süreçleri ve yapıyı şekillendirebilmeli ve örgüt uygulamaları sonrasında geribildirimler alabilmelidir. Son olarak dijital liderler, değişim ve dönüşüm sürecine gerekli bütçenin ayrılmasını sağlayabilmeli ve dijital dönüşümlerden sağlanacak faydaları örgüt üyelerine hissettirerek, değişim ve dönüşümün önündeki engelleri aldırabilmeli ve örgütleri böylesi bir rekabet ortamında değişim sürecine hazırlayabilmelidir (İrge, 2018: 25).

3.3. Teknolojik Gelişmeler Karşısında Dijital Liderlik

Teknolojik ilerlemelerle beraber sanayi toplumunun bilgi toplumuna evrilmesi, örgütlerin de büyük bir dönüşüm içerisine girmesine neden olmuştur (Yankın, 2019: 8). Dijital çağın doğal getirisi olan sosyal mecralar örgütlerin gelecek tayini açısından belirleyici olmaya başlamış ve bu dönüşüm trendine giremeyen örgütlerin çevresel farkındalığı azalmaya başlamıştır. Bu itibarla dijitalleşmenin oluşturduğu yeni düzen karşısında, tüm liderlik modellerinin tüm paydaş gruplarını dikkate alıp, her bir paydaş grubunun sağlayacağı avantajı örgüt lehine kullanması gerekmektedir. Bennis (2013: 635), liderlerin, paydaş ilişkilerini, çalışanlardan müşterilere kadar tüm tedarik zincirini, dijital dünyanın sunduğu araçları ve bu araçların güç ve getirilerini iyi analiz edemezlerse, önemli ölçüde piyasanın gerisinde kalacaklarını ifade etmektedir. Hız, dijital çağın olmazsa olmazıdır. Dijitalleşme örgütlerin iş yapış biçimlerinde ve faaliyetlerinde değişiklikler yaratmış olsa da bu değişiklikler örgüt

bünyesinde kendiliğinde oluşmamakta, bir lider tarafından domine edilmektedir. Değişim, dönüşüm ve teknolojik gelişmeler sonucunda elde edilen kazanımlar, liderlerin dijitalleşmeye dair vizyonunun getirisiidir. Liderler, değişim kültürünü destekleyip, örgütteki işleri dijital bir biçimde şekillendirebilmeli ve çalışanları bu paralelde davranmaya yönlendirebilmelidir. Dijital olgunluk ve başarıya erişen örgüt liderlerinin dijital zekâları, çalışanlar için güven ortamı yaratmaktadır. Dijital zekâ, liderin yalnızca teknolojik açıdan mahir olmasını değil, örgütün geleceği için liderin teknolojik becerilerini seferber etmesi anlamını da taşımaktadır (Özmen vd., 2020: 59).

Teknolojinin bu denli geliştiği modern iş dünyasında dijital liderler yalnızca örgütü dijitalleştirmeye çabalayıp, kendi bünyesinde değişimlere yer açmaz ve değişime kapanırsa başarılı olabilme oranı son derece düşüktür. Diğer yandan teknolojik gelişmelerin doğa getirilerinin başarılı bir biçimde örgüte katılabilmesi için, yerleşmiş kültür ve değerlerin de bu paralelde desteklenmesi gerekmektedir. Tüm bu gereklilikler ve dijitalleşmeye dönük davranış kalıplarının belirlenmesi ve örgütte yerleşebilmesi noktasında ise dijital liderlerin kritik rolleri bulunmaktadır. Bu bağlamda görev ve sorumlulukları olan dijital liderler, örgüte vizyon belirleyebilmekte, işbirliği sağlayarak, çalışanları motive ederek, harekete geçirebilmektedir (Fisk, 2002: 48). Dijital liderler örgütlerinin vizyonunu belirlerken, tüm çalışanların sürece aktif katılımını sağlayarak, çağın gerek ve koşullarını göz önüne almalı, teknolojik gelişmeleri yakından takip ederek, tüm örgüt fonksiyonlarını bu paralelde belirlemelidir. Öte yandan dijital liderler örgütte işbirliğini sağlayıp, açık iletişim kurarak, değişim ve yeniliklerin örgüt başarısı için kullanabileceği bir rol üstlenebilmelidir (Telli, 2022). Teknolojik gelişmeler hem örgütlerin hem de örgüt faaliyetlerinin yeni bir forma girmesini sağlayan sürekli gelişimi ifade etmektedir. Dolayısıyla örgütte teknolojik gelişmeler karşısında liderlerin yeterli yetki ve sorumlulukta olması gerekmektedir. Dijital liderler, sahip oldukları deneyim ve uzmanlıklarını örgütlerinin amaçlarına ulaşabilmesi, değişen durumlara adaptasyonu ve dijitalleşebilmesi adına kullanabilmelidir (Artüz ve Bayraktar, 2021: 101). Öte yandan dijital liderler öncelikli olarak öğrenmeyi odağına almalı ve örgütün güncel teknolojik gelişmeleri yakalamasını sağlamaya çalışarak, dijitalleşebilmesinin önünü açmalı ve dijital dönüşümü gerçekleştirmeye çalışmalıdır. Öyle ki örgütler dijital liderler vasıtasıyla dijital ortamlardaki potansiyellerini maksimize etmeye çalışmaktadır (Sağbaş ve Erdoğan, 2022: 20).

Dijital liderlerin, rekabetin artan derecede yoğunlaştığı bu çağda örgütsel dijital transformasyon yeteneği ve dijital bilgi erişim kapasitesine sahip olmaları esastır. Dijital liderin optimum performans gösterebilmesi adına, günümüzün dijital evrimi ve değişim dinamikleri konusunda derinlemesine bilgiye sahip olması beklenmektedir. Dijital dünyanın merkezinde bulunan yeni nesli anlayabilmek, talep ve beklentilerine yön verebilmek, yeni neslin öngörülerinden faydalanabilmek, dijital liderlerin başarısı için önem ifade etmektedir (Çelik ve Taşkıran, 2023: 160). Dijital liderlik, dijital beceriler çerçevesinde, iletişim ve iş birliği ile doğrudan ilişkilendirilebilmektedir. Özellikle dijital teknolojiler vasıtasıyla etkileşim, bilgi paylaşımı, dijital vatandaşlık ve iş birliği becerileri öne çıkmaktadır. Dijital teknolojilerin sağladığı hızlanmış iletişim ve anlık mesajlaşma, dosya transferi gibi uygulamaların artan kullanımı, yönetim ve çalışanlar arasında iletişimi ve etkileşimi daha akıcı hale getirmektedir. Dijital beceriler matrisi içerisinde yer alan güvenlik ve problem

çözme becerileri, dijital liderlikte kritik bir öneme sahiptir. Kişisel veri ihlalleri, dijital kaynakların bozulması ve teknolojik kullanımın olası zararları bireyler açısından potansiyel riskleri oluşturmaktadır. Bu nedenle dijital liderlerinin proaktif güvenlik tedbirleri alması ve karşılaşılan sorunlara çözüm odaklı yaklaşması da teknolojik gelişim sürecinin önemli esasları arasında yer almaktadır (Öz, 2020: 49). Tüm bunları ötesinde dijital liderler, teknolojik gelişmeler karşısında örgütlerin dijital ortamlarda karşılaşabileceği zorlukları aşabilmek adına etkin iletişim stratejilerini benimsemeli, fiziksel coğrafyada bir arada bulunmasalar dahi bireyleri işbirliği ve eşgüdüm içerisinde hareket etmeye sevk edebilmelidir. Bu süreçte, mevcut yaklaşım ve davranışların revizyonu kritik bir öneme sahip olabilmektedir. Dijital liderliğin, dijital yetkinlikler ile insani becerilerin senteziyle ortaya çıkan melez bir paradigmaya dayanması ve bu bağlamda aksiyon alınmasının gerektiği unutulmamalıdır (Cortellazzo vd.,2019: 2).

4. SONUÇ

Değişim örgütler için kaçınılmazdır ve örgütlerin başarısı değişim sürecinin sorunsuz bir şekilde sürdürülebilmesine bağlıdır. Piyasadaki değişen koşul ve şartlara uyum sağlayıp, yönetebilmek için örgütün planlı ve programlı bir biçimde hareket etmesi gerekmektedir. Değişimin hangi amaçlarla gerçekleştirileceği belirlenmeli, örgütün sahip olduğu kaynaklar ve imkânlar göz önüne alınarak, değişim süreci yönetilmelidir. Kaynak ve imkânların doğru ve efektif bir biçimde kullanılabilmesi adına örgütün değişime ihtiyaç duyduğu alanın da belirlenmesi gerekmektedir. Öte yandan örgütler, değişime ve değişim sürecine etki eden pek çok faktörün olabileceğini göz önüne almalı ve değişim sürecinin son derece zor ve sancılı olabileceği gerçeğini de göz ardı etmemelidir. Değişimin hayata geçirilmesinin ardından yaşanabilecek beklenmeyen herhangi bir gelişme, değişim yönetiminin seyrine etki edebileceğinden örgütsel değişim sürecinin planlanması, yönetilmesi ve kendi haline bırakılmaması gerekmektedir. Öyle ki bu durumda başarı olasılığı ortadan kalkabilecek, örgütün kaynak ve imkânlarının israf edilmiş olacağından etkinlik ve verimliliği sağlamak mümkün olmayacaktır.

Rekabet ortamının sürekli değişmesi ve gelişmesi içinde bulunduğumuz çağın yönetilmesini zor bir duruma getirmiştir. Her geçen gün teknoloji hızlı gelişmektedir. Bu nedenle örgütlerin bugün sahip olduğu bilgi ve kaynaklar çok kısa sürede eskiyebilmekte ve önemini kaybedebilmektedir. Bu noktada örgütler çalışma sistemlerini, yönetim biçimlerini, kültürlerini ve hatta insan kaynaklarını revize etmek ve güncelleştirmekle karşı karşıya kalmıştır. Çağın gereklerine uyum sağlayabilmek için her şeyden önce teknolojik gelişmeler ve dijitalleşme ön plana alınmalı, bu gelişmelerin örgütler üzerindeki etkisi ve gücü görmezden gelinmemelidir. Örgütün rakipleriyle kıyasıya yarış içinde olduğu pazarda, üstünlük sağlayabilmesinin ve başarı elde edebilmesinin ön koşulu olan doğru ve yerinde verilecek kararlar ancak güncel bilgiye hızlıca ulaşıp, örgüt bünyesinde onu gerekli şekilde kullanabilmekle mümkündür. Güncel bilginin elde edilebilmesi için ise örgütlerin, değişim, dönüşüm, yenilikler, gelişen teknoloji ve dijitalleşmeyi ön plana almaları gerekmektedir.

Değişim sürecini kusursuz biçimde uygulamaya dökebilmek her zaman mümkün olmayabileceğinden, süreci iyi yönetebilecek ve maksimum katkı sağlayabilecek bir lidere

ihtiyaç duyulabilmektedir. Liderlerin örgütteki ve bilhassa değişim sürecindeki görevleri kritik ve önemlidir. Örgütle uyumlu ve rekabet gücü sağlayabilecek bir değişim stratejisi, örgüt liderinin değişim süreci sonunda başarı elde edilmesini kolaylaştırabilmektedir. Bu bağlamda liderlerin değişimin üstesinden gelebilmeleri ve başarılı olabilmeleri için değişim sürecinde liderlik becerilerini, çalışanların değişime yönelik algı ve düşüncelerini çok iyi yönetmeleri gerekmektedir. Etkisi böylesine büyük ve yıkıcı bir değişim çağında klasik liderlik türlerinden daha aktif, pratik ve güçlü bir liderlik türüne ihtiyaç doğmuştur. Bu liderlik türü, dijital dünyanın merkezinde yer alan ve örgüte böylesi çetin koşullar altında bile rekabet gücünü sağlayabilecek yapıda olan dijital liderliktir. Dijital liderler, gerekli çalışmalar ve düzenlemelerle örgütü sürece hazır hale getirerek, dijital dönüşüm çağının olmazsa olmazlarını dikkate alarak, dijital dönüştürme vizyonu ile yeni iş modelleri ve stratejiler geliştirerek, dijital etkinin boyutlarını sahip olduğu iş gücüyle kapatmaya çalışmaktadır. Dijital liderlerin örgütün stratejik yönelimlerini, değişim planlarını ve hamlelerini belirlemek ve yönlendirebilmek için durumsal olarak değerlendirme yapması ve izleyicilerin bilişsel becerilerini göz önüne alması gerekmektedir.

Dijital liderlerin yeniden plan yapabilme, süreçleri tekrar gözden geçirip daha iyi olmaya yönelik yol haritası belirleyebilme, rekabetçi çevre karşısında doğru ürün ve hizmetleri sunarak, değişim ve dönüşüm kültürünü yaratabilme becerisi muazzam bir gücü ifade etmektedir. Örgütler sahip oldukları bu değer sayesinde değişimlere hızla adapte olarak rekabet avantajı elde etmektedir. Öte yandan dijital liderlik sayesinde çalışanlar, dijital araç ve platformları daha etkili bir şekilde kullanabilme becerisine sahip olmaktadır. Dijital liderler, örgütlerin dijital dönüşüm süreçlerini başarıyla yöneterek, iş süreçlerinin verimliliğini artırarak, örgütte inovasyon ve sürekli öğrenme odaklı kültürün oluşmasını destekler ve sürdürülebilir büyüme için bir temel oluşturur. Dijital liderliğin varlığı, örgütlerin müşteri ihtiyaçlarına ve piyasa trendlerine daha duyarlı hale gelmelerini sağlar, böylece müşteri memnuniyeti ve sadakati artar. Dijital liderlerin sahip olduğu tüm bu özelliklerden ötürü, örgütlerin sahip oldukları kaynağın kıymetini bilmeleri ve bu kaynağı en doğru biçimde kullanmaları gerekmektedir.

KAYNAKÇA

- Abbasov, A., & Tolay, E. (2021). Dijital liderliğin bireysel performans üzerindeki etkisi azerbaycan'da endüstri 4.0 teknolojilerini uygulayan bir firmada araştırma. İzmir Yönetim Dergisi, 2(1), 59-74.
- Aboramadan, M., Albashiti, B., Alharazin, H., & Zaidoune, S. (2019). Organizational culture, innovation and performance: a study from a non-western context. Journal of Management Development, 39(4), 437-451.
- Ademola, E. O. (2016). Shifting Management and leadership roles in a digital age: an analysis. The Journal of Digital Innovations & Contemporary Research in Science & Engineering, 4(4), 1-6.
- Alaca, E., & Yılmaz, B. (2023). Değişim yönetimi ve örgüt kültürü: ankara'daki halk kütüphaneleri üzerine bir araştırma. Bilgi Yönetimi, 6(1), 91-117.

- Aleyashi, W. S. J., & İraz, R. (2023). Örgütsel değişimin gerçekleştirilmesinde transformasyonel liderliğin rolü: sağlık sektöründe bir araştırma. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 23(1), 12-24.
- Artüz, S. D., & Bayraktar, O. (2021). The effect of relation between digital leadership practice and learning organization on the perception of individual performance. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 20(40), 97-120.
- Aslam, U., Muqadas, F., Imran, M. K., & Saboor, A. (2018). Emerging organizational parameters and their roles in implementation of organizational change. *Journal of Organizational Change Management*, 31(5), 1084-1104.
- Ayar, M., ve Yıldız, D. (2023). Örgütsel değişim sinizminin kurumların dijital dönüşümüne etkisi: idari personel üzerine bir araştırma. *Journal of Economics*, 8(21), 421-442.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1993). Transformational leadership and organizational culture. *Public Administration Quarterly*, 112-121.
- Başaran, F. (2010). Yeni iletişim teknolojileri, alternatif iletişim olanakları. *Mülkiye Dergisi*, 34(269), 255-270.
- Bennis, W. (2013). Leadership in a digital world: embracing transparency and adaptive capacity. *Mis Quarterly*, 37(2), 635-636.
- Berghaus, S., & Back, A. (2016). Stages in digital business transformation: Results of An Empirical Maturity Study.
- Bozkurt, A., Hamutoğlu, N. B., Kaban, A. L., Taşçı, G., & Aykul, M. (2021). Dijital bilgi çağı: dijital toplum, dijital dönüşüm, dijital eğitim ve dijital yeterlilikler. *Açıköğretim Uygulamaları ve Araştırmaları Dergisi*, 7(2), 35-63.
- Büyükbeşe, T., Dikbaş, T., Klein, M., & Ünlü, S. B. (2022). A Study on digital leadership scale (dls) development. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 19(2), 740-760.
- By, R. T. (2005). Organisational change management: a critical review. *Journal of Change Management*, 5(4), 369-380.
- Copeland, M. K. (2016). The impact of authentic, ethical, transformational leadership on leader effectiveness. *Journal of Leadership, Accountability and Ethics*, 13(3), 79.
- Cortellazzo, L., Bruni, E., & Zampieri, R. (2019). The role of leadership in a digitalized world: a review. *Frontiers in Psychology*, 10, 1938.
- Çelik, G. G. & Taşkiran E. (2023). Yönetim, organizasyon ve strateji üzerine araştırmalar. (Eds. M. Seyhan) *Gaziantep Özgür Yayınları*, Dijital Liderlik 689-713.
- Demirkan, H., Spohrer, J. C., & Welser, J. J. (2016). digital innovation and strategic transformation. *It Professional*, 18(6), 14-18.
- Droge, C., Calantone, R., & Harmancioglu, N. (2008). New product success: is it really controllable by managers in highly turbulent environments?. *Journal of Product Innovation Management*, 25(3), 272-286.

- Düren, Z., (2000). 2000’li Yıllarda yönetim, İstanbul: Alfa Basım Yayım.
- Errida, A., & Lotfi, B. (2021). The determinants of organizational change management success: literature review and case study. *International Journal of Engineering Business Management*, 13, 18479790211016273.
- Fernandez, S., & Rainey, H. G. (2006). Managing successful organizational change in the public sector. *Public Administration Review*, 66(2), 168-176.
- Fisk, P. (2002). The making of a digital leader. *Business Strategy Review*, 13(1), 43-50.
- Fitzgerald, M., Kruschwitz, N., Bonnet, D., & Welch, M. (2014). Embracing Digital technology: a new strategic imperative. *MIT Sloan Management Review*, 55(2), 1.
- Güçlü, N., & Şehitoğlu, E. T. (2006). Örgütsel değişim yönetimi. *Atatürk Üniversitesi Kazım Karabekir Eğitim Fakültesi Dergisi*, (13), 240-254.
- İraz, R., & Şimşek, G. (2004). Örgütsel değişimin gerçekleştirilmesinde liderliğin rolü: transformasyonel liderlik incelemesi. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 4(7), 99-117.
- İrge, N. T. (2018). Dijital liderlik. *Proceedings of the international congress on business and marketing*, 29 Nov- 1 Dec, Maltepe, İstanbul, 21-27.
- Jakubik, M., & Berazhny, I. (2017). Rethinking leadership and it’s practices in the digital era. managing the global economy. *Proceedings of the management international conference*, monastier di Treviso, Italy, 24– 27 May, 471–483.
- Klein, M. (2020). “Leadership characteristics in the era of digital transformation”, *business & management studies: An International Journal*, 8(1): 883-902.
- Koçel, T. (2018). İşletme yöneticiliği, İstanbul: Beta Yayınları.
- Mack, T.C. (2015). Leadership in the future. leadership 2050. Challenges, Key Contexts, and Emerging Trends. (Eds. M. Sowcik, A. C. Andenoro, M. McNutt, S. E. Murphy) Emerald Group Publishing, 9-22.
- Matt, C., Hess, T., & Benlian, A. (2015). Digital transformation strategies. *Business & Information Systems Engineering*, 57, 339-343.
- Mihardjo, L. W. W., & Sasmoko, S. (2019). Digital transformation: digital leadership role in developing business model innovation mediated by co-creation strategy for telecommunication incumbent firms. In *Strategy and Behaviors in the Digital Economy*, 1-18.
- Narbona, J. (2016). Digital leadership, twitter and pope francis. *Church, Communication and Culture*, 1(1), 90-109.
- Oğan, E & Wolff, R. A. (2022). Fortune 500 işletmelerinin dijital dönüşüm performansında dijital kültürün aracılık rolü. *Fiscaoeconomia*, 6(3), 1282-1307.
- Onyeneke, G. B., & Abe, T. (2021). The Effect of change leadership on employee attitudinal support for planned organizational change. *Journal of Organizational Change Management*, 34(2), 403-415.

- Ordu, A., & Nayır, F. (2021). “Dijital Liderlik nedir? bir tanım önerisi”, E-Uluslararası Eğitim Araştırmaları Dergisi, 12(3), ss. 68-81.
- Orji, I. J. (2019). Examining Barriers to organizational change for sustainability and drivers of sustainable performance in the metal manufacturing industry. *Resources, Conservation and Recycling*, 140, 102-114.
- Owie, E. T. (2017). A Review of the digital age and its implications for leadership and management. In proceeding of the ISTEAMS multidisciplinary cross-border conference, Oct. 2017, Legon, Accra Ghana, 211-216.
- Öz, Ö. (2020). Dijital liderlik: dijital dünyada okul lideri olmak. *Uluslararası Liderlik Çalışmaları Dergisi: Kuram ve Uygulama*, 3(1), 45-57.
- Özdemir, F., Akatay, A., & Özdemir, Ö. Ü. S. (2022). Örgütsel Değişim ve yenilik sürecinde e-ticaret ve dijital pazarlama alanında müşteri davranışları: Sosyal Medyada Yemeksepeti Örneği.
- Özmen, Ö. N., Eriş, E. D., & Özer, P. S. (2022). Dijital Liderlik çalışmalarına bir bakış. a review on digital leadership studies. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 25 (1), 57-69.
- Promsri, C. (2019). Training program analysis for leadership 4.0 in fourth industrial revolution. *East African Scholars Journal of Economics, Business and Management*, 2(9), 591-595.
- Raghuram, S., Hill, N. S., Gibbs, J. L., & Maruping, L. M. (2019). Virtual work: bridging research clusters. *Academy of Management Annals*, 13(1), 308-341.
- Reichers, A. E., Wanous, J. P., & Austin, J. T. (1997). Understanding and managing cynicism about organizational change. *Academy of Management Perspectives*, 11(1), 48-59.
- Sağbaşı, M., & Erdoğan, F. A. (2022). Digital leadership: a systematic conceptual literature review. *İstanbul Kent Üniversitesi İnsan ve Toplum Bilimleri Dergisi*, 3(1), 17-35.
- Schwertner, K. (2017). Digital transformation of business. *Trakia Journal of Sciences*, 15(1), 388-393.
- Stouten, J., Rousseau, D. M., & De Cremer, D. (2018). Successful organizational change: integrating the management practice and scholarly literatures. *Academy of Management Annals*, 12(2), 752-788.
- Şişman, S., & Yıldırım, Y. (2023). Örgütsel değişimin iş-aile-yaşam dengesi ve örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi: e-ticaret şirketi üzerinde bir araştırma. *Uluslararası Akademik Birikim Dergisi*, 6(1).
- Teichert, R. (2019). Digital transformation maturity: a systematic review of literature. *Acta Universitatis Agriculturae et Silviculturae Mendelianae Brunensis*, 67(6): 1673–1687.
- Telli, E. (2022). İşletmelerin dijital dönüşüm yolculuğunda liderlik: transformasyonel (dönüşümcü) liderlikten dijital liderliğe. *Aksaray Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 14(3), 307-318.

- Töremen, F. (2002). Eğitim örgütlerinde değişimin engel ve nedenleri. Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 12(1), 185-202.
- Tunçer, P. (2011). Örgütsel değişim ve liderlik. Sayıştay Dergisi, (80), 57-84.
- Tunçer, P. (2013). Değişim yönetimi. International Journal of Social Science, 6(2), 891-915.
- Tunnisa, A., Damayanti, E., & Baharuddin, B. (2021). The roles of the headmaster's leadership types in overcoming the students' violation. munaddhomah: Journal Manajemen Pendidikan Islam, 2(2), 70-80.
- Tüz, M. V. (2004). Değişim ve kaos ortamında işletme davranışı, Bursa: Alfa Akademi.
- Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S., & Peterson, S. J. (2008). Authentic leadership: development and validation of a theory-based measure. Journal of Management, 34(1), 89-126.
- White, L. (2000). Changing the “whole system” in the public sector. Journal of Organizational Change Management, 13(2), 162-177.
- Wilson III, E. J., Goethals, G. R., Sorenson, G., & Burns, J. M. (2004). Leadership in the digital age. Encyclopedia of Leadership, 4, 858-861.
- Yankın, F. B. (2019). Dijital dönüşüm sürecinde çalışma yaşamı. Trakya Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi E-Dergi, 7(2), 1-38.
- Yeniçeri, Ö. (2002), Örgütsel değişimin yönetimi, Ankara: Nobel Yayınları.
- Yeşil, A. (2018). Örgütlerde değişimin önemi ve değişim yönetimi üzerine kavramsal bir değerlendirme. Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi, 4(5), 307-323.

TEDARİK ZİNCİRİ YÖNETİMİNDE KULLANILAN VE TEDARİK ZİNCİRLERİNİ DÖNÜŞTÜREN GÜNCEL YÖNETİM EĞİLİMLERİ

Selin AYKOL¹

Ahmet TAN²

1. GİRİŞ

Tedarik zinciri akışının öngörülemez oluşu, işletmeler için hayati bir gerçektir. Savaşlar, doğal afetler, salgın hastalıklar, ekonomik darboğazlar vb. birçok faktör tedarik zincirlerini sekteye uğratar.

Tüm bu faktörler bir risk oluşturmakta ve tedarik zinciri yöneticilerinin bu risklerle hızlı ve etkili bir şekilde başa çıkabilmesi için işletmelerin tedarik zinciri akışlarını dinamik, esnek ve dirençli yapılar haline getirmeleri önem taşımaktadır.

Tedarik zinciri yönetimi, işletmedeki hemen hemen tüm iş süreçlerini etkileyen ve işletmelerin başarıya ulaşmasındaki en önemli unsurlardan biridir. Ürün fikrinin oluşmasından ürünlerin nihai kullanıcıya ulaştırılması arasındaki tüm bu iş süreçlerinde birbirine bağlı çok sayıda faaliyet bulunmaktadır.

Planlama, sipariş yönetimi, hammadde tedariki, üretim, stok kontrolü, depolama, dağıtım ve iadeler gibi faaliyetleri kapsayan bu sürecin tüm adımlarında etkili yönetim stratejileri kullanılmalıdır. Giderlerin mümkün olduğunca düşük tutularak karlılığın artırılması, kaynakların etkin kullanılması, yürütülen her faaliyette çevrenin korunması gibi hususların dikkate alınmasıyla verimli, sürdürülebilir ve dolayısıyla başarılı bir tedarik zincirine ulaşabilmek mümkündür.

Tedarik zinciri yönetimi işletmeler için her zaman önemli olmakla birlikte, son yıllarda daha da kritik bir faktör haline gelmiştir. Artan nüfus ve buna bağlı olarak artan üretim, teknolojiadaki gelişmeler ile birlikte tedarik zincirleri karmaşık bir yapıya dönüşmüştür. Bu karmaşık yapının etkin ve verimli yönetilmesi ve tedarik zinciri operasyonlarına esneklik kazandırılması için yeni yönetim eğilimlerine ihtiyaç vardır.

Rekabete uyum sağlayabilmek ve tedarik zinciri operasyonlarının verimliliğini, etkinliğini ve dayanıklılığını artırmak için işletmelerin modern olan yönetim eğilimlerini takip etmeleri oldukça önemlidir. Nesnelerin interneti, artırılmış gerçeklik, yapay zeka, robotik ve sürdürülebilirlik gibi yönetim eğilimleri günümüz tedarik zinciri yönetiminde oldukça yoğun kullanılmaya başlanan en önemli modern yönetim eğilimleridir. Bu eğilimleri doğru yöneten işletmelerin, giderlerini düşürebildiği ve dolayısıyla karlılıklarını artırabildiği, kalite kontrollerini daha iyi yapabildiği, israfı azaltabildiği, darboğazların önüne geçebildikleri, risk

¹ Arş. Gör. Dr., Iğdır Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, selin.aykol@igdir.edu.tr, ORCID: 0000-0001-9647-3475.

² Doç. Dr., Iğdır Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, ahmet.tan@igdir.edu.tr, ORCID: 0000-0001-9972-4372.

yönetimlerini geliştirebildikleri, çevik olmalarını sağlayacak adımlar atabildikleri, çevreye etkilerini minimuma indirebildikleri ve daha birçok yönden gelişim sağlayabildikleri görülmektedir.

Bu perspektifte çalışmamızın amacı, tedarik zinciri ve tedarik zinciri yönetimini tanımlayarak, tedarik zinciri yönetiminde kullanılan ve tedarik zincirlerini dönüştüren güncel yönetim eğilimlerini açıklamak ve bu güncel yönetim eğilimlerinin işletmelere sağladığı katkıları ele almaktır.

2. TEDARİK ZİNCİRİ

Tedarik zinciri kavramı, müşteri memnuniyeti sağlamak için mal ve hizmet üreten firma içinde ve farklı firmalar arasında birbiriyle bağlantılı süreçler dizisidir (Krajewski vd. 2014: 32).

Müşteri taleplerinin karşılanması sürecinde doğrudan ya da dolaylı bu süreçle ilgili olan bu sürece dahil olan tüm tarafları kapsamaktadır (Chopra ve Meindl, 2021: 1). Hammaddeyi temin eden, bu hammaddeleri ara mal ve nihai ürünlere dönüştüren ve nihai ürünlerin müşterilere dağıtımını yapan üretici ve dağıtıcılardan oluşan bir ağıdır (Özdemir, 2004: 88).

2.1. Tedarik Zincirinin Üyeleri

Tedarik zincirinde temel vurgu, zinciri oluşturan ve birbirleriyle etkileşim halinde olan tüm üyelerin tek bir bütün olarak düşünülmesi gerektiğidir. Bu üyeler yaygın olarak; üreticiler, dağıtımıcılar, perakendeciler, müşteriler ve hizmet sağlayıcılar şeklinde sınıflandırılmaktadır (Erturgut, 2021: 7).

2.1.1. Üreticiler

Üreticiler (üreticiler veya hizmet sağlayıcılar), ürün veya hizmet üretimi yapan kuruluşlardır. Bunlar hammadde üreten firmaları ve nihai ürün üreten firmaları da kapsamaktadır. Hammadde üreticileri, maden, petrol ve gaz çıkaran ve kereste kesen kuruluşlardır. Aynı zamanda toprağı işleyen, hayvan yetiştiren veya deniz ürünleri temin eden kuruluşları da içerir. Bazı üreticiler aynı zamanda diğer üreticiler tarafından üretilen ürünlerin tüketicisi veya müşterisidir (SCM Globe, 2021).

2.1.2. Dağıtımıcılar

Üretimin gerçekleştirildiği yerden müşteriye ulaşması sürecinde yer alan, ürün veya yarı mamullerin müşteriye teslim edilene kadar geçen sürede gerek taşıma, depolama gerekse envanter vb. işlemleri üstlenen tedarik zinciri üyeleri dağıtımıcılar olarak nitelendirilmektedir (Görçün, 2019: 34).

2.1.3. Perakendeciler

Toptancı ve dağıtımıcılardan kendilerine ulaşan büyük hacimli ürünleri tüketicilere küçük miktarlarda sunan tedarik zinciri üyeleridir. Perakendeciler, ürünlerin satılabilmesi amacıyla sağlanacak hizmetler (eve dağıtım vs.) ile ürünlerin kombine edilmesi yoluyla arzı gibi farklı birçok seçeneği uygulayabilmektedirler. Dondurma satışı yapan bir işletmenin

müşterilerine aynı zamanda su satması, hem dondurma hem de şişelenmiş su tedarik zincirlerinin aynı perakendecide kesiştiğine güzel bir örnektir. (Görçün, 2019: 36).

2.1.4. Müşteriler

Müşteriler (veya tüketiciler), bir ürün veya hizmeti satın alan ve kullanan kişi veya kuruluşlardır. Müşteri kavramı ile kast edilen, bir ürünü başka bir ürünle birleştirmek amacıyla satın alan ve daha sonra bu ürünü nihai müşterilerine satan bir kuruluş (üretici veya dağıtımçı) olabilir (www.scmglobe.com). Yani müşteri, biri ürünü kendisi kullanmak için satın alabileceği gibi, başka bir alanda söz konusu ürünü dönüştürmek, değer katarak ya da olduğu gibi satmak niyeti ile de satın alabilir (Erturgut, 2021: 9).

2.1.5. Hizmet Sağlayıcılar

Hizmet sağlayıcılar, üreticilere, dağıtımçılara, tedarikçilere ve müşterilere hizmet sunan kuruluşlardır. Hizmet sunabilmek için uzmanlaşma sağladıkları belirli konular bulunmaktadır. O nedenle, yürüttükleri görevi üreticilere, dağıtımçılara, perakendecilere ya da müşterilere göre daha etkin ve daha düşük maliyetle yerine getirmek durumundadırlar. En çok yoğunlaştıkları hizmetler taşıma ve depolamadır (Erturgut, 2021: 9).

3. TEDARİK ZİNCİRİ YÖNETİMİ

Tedarik Zinciri Yönetimi, müşterilere ve diğer paydaşlara değer katan ürün, hizmet ve bilgi sağlayan, nihai kullanıcıdan orijinal tedarikçilere kadar olan temel iş süreçlerinin entegrasyonu olarak tanımlanmaktadır. (Lambert, 2000: 66). Diğer bir deyişle, tedarik zinciri yönetimi, hammadde tedarikinden son teslimata kadar olan akışları birbirine bağlayan, son müşteriye bir ürün veya hizmet sunmak için etkileşimde bulunan firmalar ağını temsil eder (Ellram, 1991: 13).

Tedarik Zinciri Yönetimi ile ulaşılmak istenen temel amaçlar şu şekilde ifade edilebilir (Özdemir, 2004: 89):

- Müşteri memnuniyetini artırılması,
- Çevrime ait zamanın azaltılması,
- Stok ve stokla ilgili maliyetlerin düşürülmesi,
- Ürün hatalarının azaltılması,
- Faaliyet maliyetinin düşürülmesi.

Tedarik zinciri her zaman önemli bir işleve sahip olmakla birlikte, son zamanlarda işletmelerin başarısını belirleyen kritik faktör haline gelmiştir. Sağlam bir tedarik zinciri olmayan, tedarik zincirlerini iyi yönetemeyen işletmeler başarısızlık riskiyle karşı karşıya kalmaktadırlar. O nedenle, tedarik zinciri yöneticilerinin şimdiye dek hiç olmadığı kadar önemli ve değerli sorumlulukları söz konusudur (DHA, 2023).

3.1. Tedarik Zinciri Yönetimindeki Güncel Eğilimler

Geleneksel tedarik zincirleri git gide daha maliyetli, karmaşık ve savunmasız hale gelmektedir. Bu zorluklarla başa çıkabilme konusunda, tedarik zincirleri için daha akıllı bir yönetim ihtiyacı bulunmaktadır (Abdel-Basset vd. 2018: 2).

İlgili literatür tarandığında; tedarik zincirlerinin akıllı ve etkin yönetimi için birçok güncel eğilimden yararlanıldığı görülmektedir. Bu eğilimlerin en yaygın kullanılanları aşağıda sırayla açıklanmıştır.

3.1.1. Nesnelerin İnterneti

Nesnelerin kablolu, kablosuz veya hibrit sistemler aracılığıyla bağlandığı, izlendiği ve optimize edildiği 'cihazların veya sensörlerin bağlı olduğu dünyayı' ifade etmektedir (Zhou vd., 2015: 1).

Nesnelerin interneti, tamamen yeni bir uygulama ve hizmet sınıfını mümkün kılmak için dijital ve fiziksel varlıkların uygun bilgi ve iletişim teknolojileri aracılığıyla birbirine bağlanabileceği bir gelecek öngörmektedir (Ben-Daya vd. 2017: 4721).

Nesnelerin interneti teknolojilerine kablosuz sensör ağları (WSN'ler), bulut bilişim, ara katman yazılımı ve radyo frekansı tanımlama (RFID) gibi teknolojiler örnek verilebilir. Ek olarak, tedarik zinciri operasyonları ve otomatik bilgi sistemleri boyunca tedarik zinciriyle ilgili olan birçok iş uygulaması (örneğin akıllı üretim, akıllı depolama, akıllı stok kontrolü ve modern lojistik taşıma) nesnelerin interneti teknolojilerini kullanmaktadır (Pal ve Yasar, 2023: 479).

Nesnelerin interneti, tedarik zinciri yönetimini ve buna bağlı süreçleri önemli ölçüde kolaylaştırabilmektedir. Tedarik zinciri süreçleri boyunca ürünlerin kalitesinin ve yerinin bilinmesi sürecin en büyük zorluklardan biridir. Konum, sıcaklık, hareket ve diğer önemli verileri gerçek zamanda sağlayan sensörleri kullanmak, etkili bir tedarik zinciri yönetimi sağlayabilir (ioturkiye.com).

Şekil 1. Tedarik Zinciri Yönetiminde Nesnelerin İnterneti Teknolojisi Örneği



Kaynak: ioturkiye.com

Nesnelerin interneti, mağaza içinde ve mağaza dışında olmak üzere perakendeciler ile müşterileri arasında iki yönlü ve gerçek zamanlı etkileşim oluşturarak fiziksel ve dijital dünyayı birbirine bağlamaktadır. Örneğin, Hugo Boss firması giyim mağazalarına yerleştirdiği ısı sensörleri sayesinde, hem firmaya yüksek gelir sağlayan kaliteli ürünlerin müşterilerin yoğun bulunduğu yerlere yerleştirilmesini sağlayabilmekte, hem de müşterilerin mağaza içindeki hareketlerini an be an izleyebilmektedir. Yine McDonald's firması, nesnelerin internetinden

yararlanarak hareket halindeki müşterilerine, “Vmob durumsal analiz platformunda çalışan mobil uygulaması üzerinden yakınlarda bulunan şubesine yönlendirerek” ürün (yiyecek/içecek) teklifinde bulunabilmekte ya da bir promosyon fırsatı sunabilmektedir (Gülşen, 2019: 110).

Nesnelerin interneti teknolojisinin tüketicilere olan faydasına bakıldığında ise; örneğin tüketiciler artırılmış gerçeklik özelliği bulunan akıllı telefonlar, Google'ın giyilebilen bilgisayarı olan Google Glass gibi diğer cihazlardan sanal içeriklere erişebilme ya da yapay ortamda mağazada dolaşabilme imkanı bulabilmektedir (Brynjolfsson vd., 2013: 24).

3.1.2. Yapay Zeka

Yapay zeka, makinelerin insanlarla iletişim kurma ve insanların yeteneklerini taklit edebilme kabiliyeti olarak tanımlanmaktadır (Toorajipour vd. 2021: 502). Yapay zeka, sistemlerin insan müdahalesi olmaksızın doğru kararlar alabilmesini ve sorumluluklarını otomatik olarak yerine getirebilmesini sağlamakta ve bu teknolojiyen uluslararası ticaret, lojistik, tedarik zinciri yönetimi başta olmak üzere sağlık, üretim, güvenlik, inşaat, eğitim, hukuk gibi birçok alanda yararlanılmaktadır (Turgut, 2023: 462).

Taşımacılık sektöründe otonom araçlarla beraber drone teknolojisinin kullanımı da, her geçen gün artmaktadır. DHL, Amazon, UPS gibi dev firmalar drone taşımacılığından yararlanarak kısa mesafeli ürün teslimatlarında süreyi büyük ölçüde azaltarak lojistik verimliliklerini artırmışlardır. Drone taşımacılığına örnek olarak Amazon firmasının kullandığı araç Şekil 2’de verilmiştir (Hua ve Zhang, 2019).

Şekil 2. Amazon Firması Tarafından Kullanılan Teslimat Aracı



Kaynak: www.aboutamazon.com

3.1.3. Sürdürülebilirlik

Sürdürülebilir tedarik zinciri, “Paydaşların ihtiyaçlarını karşılamak ve kısa ve uzun vadede kuruluşun kârlılığını, rekabet gücünü ve dayanıklılığını artırmak amacıyla ürün veya hizmetlerin dağıtılması ve ekonomik, çevresel ve sosyal konuların, tedarik, üretim ile ilgili malzeme, bilgi ve sermaye akışlarını verimli ve etkili bir şekilde yönetmek için tasarlanmış

organizasyonlar arası temel iş sistemleriyle gönüllü olarak bütünleştirilmesi yoluyla koordineli tedarik zincirlerinin oluşturulması” olarak tanımlanmaktadır (Rajeev vd. 2017: 300).

Tedarik zinciri yönetiminde sürdürülebilirliğin sağlanabilmesi için, tedarik zincirinin çeşitli aşamalarında dikkate alınması gereken bazı sürdürülebilirlik ilkeleri bulunmaktadır. Bunlar; azaltma, yeniden kullanım, geri dönüşüm, geri kazanım, yeniden tasarım ve yeniden üretimdir (Aarabi vd., 2011: 304). Bu ilkeleri kısaca tanımlayacak olursak;

Azaltma, esas olarak ürün yaşam döngüsünün ilk üç aşamasına odaklanır ve üretim öncesi kaynak kullanımının azaltılmasını, üretim sürecinde enerji, malzeme ve diğer kaynakların kullanımının azaltılmasını ve ürün kullanım aşamasında emisyonların ve atıkların azaltılmasını ifade etmektedir (Jawahir ve Bradley, 2016: 105).

Yeniden kullanım, malzemelerin ya da yan ürün bileşenlerinin tasarlanan ilk şekli yani orijinal hali ile kullanılması anlamına gelmektedir (Aykol, 2023: 35).

Geri dönüşüm, atık olarak kabul edilebilecek malzemelerin yeni ürün ya da malzemeye dönüşmesi (Jawahir ve Bradley, 2016: 105); ya da atık malzemeler üzerinde fiziksel ve/veya kimyasal işlemler uygulanarak bu malzemelerin üretim proseslerine bir girdi olarak dahil edilmesi olarak tanımlanabilir (Aykol, 2023: 35).

Geri kazanım, kullanım ömrünün sonunda ürünlerin toplanmasıdır. Bir tedarik zincirinde farklı yaşam evrelerinde üründen daha fazla yararlanabilmek için ürünün bileşenlerine ayrılması, bu bileşenlerin temizlenmesi ve sınıflandırılması faaliyetlerini içine alabilir (Gedik, 2021: 840). Geri kazanım, hem geri dönüşümü hem de yeniden kullanımı kapsamaktadır (Bayrak, 2019: 16).

Yeniden tasarım, ürünlere ait gelecekteki kullanım sonrası süreçleri kolaylaştırmak için ürünlerin yeniden tasarlanması ve sonrasında daha sürdürülebilir ürünlerin üretilmesidir (Aarabi vd., 2011: 304).

Yeniden imalat, kullanılmış olan ürünün, fonksiyonunu kaybetmeden yeniden kullanılması amacıyla orijinal haline dönüştürülmesi için yeniden işlenmesidir (Gedik, 2021 :840).

Dünyada çok sayıda işletmenin, tedarik zincirleri genelinde sürdürülebilirliği teşvik eden uygulamaları bulunmaktadır. Örneğin, otomotiv üreticisi Ford, operasyonlarının tamamında sürdürülebilir uygulamaları kullanmaya başlamıştır. Şirket, araçlarının çevresel etkilerini en aza indirmek için sera gazı emisyonlarını azaltmak ve yakıt verimliliğini artırmak gibi bir uygulama başlatmış, ayrıca üretim süreçlerinde yenilenebilir enerji kaynaklarının kullanımı ve geri dönüştürülmüş malzemeler gibi sürdürülebilir uygulamaları da hayata geçirmiştir (Buchholz, 2023).

Bir başka örnek olarak, Paşabahçe de, çevre dostu olan “Aware Collection” (“Bilinçli Koleksiyon”) ile daha önce en az bir kez kullanılmış cam ürünlerin toplanarak geri dönüştürülmesini sağlamaktadır (surdurulebiliruretim.com, 2021).

Şekil 3. Paşabahçe'nin %100 Geri Kazanılmış Cam Serisi “Aware Collection” (“Bilinçli Koleksiyon”)



Kaynak: www.gzt.com

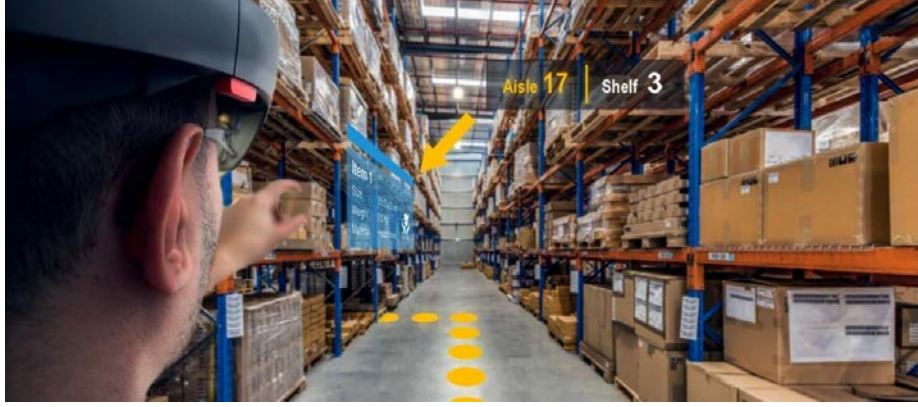
3.1.4. Artırılmış Gerçeklik

Artırılmış gerçeklik, bilgisayar tarafından oluşturulan sanal görüntülerin, fiziksel nesnelerle aynı ortamda aynı şekilde harmanlanabilmesini sağlayan güncel teknolojik yeniliklerden birisidir (Zhou vd., 2008: 193). Bir başka tanıma göre artırılmış gerçeklik, gerçek dünyadaki yer ve nesnelerin, bilgisayarlı ortamlarda oluşturulan sanal yer ve nesnelerle zenginleştirilmesi anlamına gelmektedir (Altınpulluk, 2015: 124).

Artırılmış gerçeklik teknolojisinde sanal ve gerçek entegre edilerek kullanıcıya görsellik sağlayan çeşitli teknolojik araçlar veya görüntüleme birimleri kullanılmaktadır. Bunlar; başa takılan görüntüleyiciler, elde tutulan görüntüleyiciler ve projeksiyon görüntüleyiciler olmak üzere 3 grupta toplanmaktadır (Azuma vd., 2001: 35).

Bir artırılmış gerçeklik entegrasyonu, örneğin endüstriyel sipariş toplama süreçlerini önemli ölçüde iyileştirebilir, çalışanlar üzerindeki baskıyı azaltabilir, hata yapma olasılığını en aza indirebilir ve üretkenliği artırabilir (Rejeb vd., 2021: 836). Şekil 4’de görüldüğü gibi; artırılmış gerçeklik uygulaması, operatöre toplanacak ürünün bulunduğu rafa kadar destek sağlar ve doğru ürünle temas kurulup kurulmadığı konusunda onay verir. Ve doğru ürüne ulaşıldığında, cihaz ürünün hangi kutuya yerleştirilmesi gerektiğini konusunda personeli yönlendirir. Tüm görsel toplama süreci, personelin hata yapmasına neredeyse imkân vermeyecek yetkinlikte tasarlanmıştır (Kyselova, 2018). Kâğıt üzerinden yapılan kontrollere göre akıllı gözlük kullanımı, işlemin süresini %6 ila %20 arasında kısaltır (Kim vd., 2019:190).

Şekil 4. Akıllı Gözlük Yardımıyla Sipariş Toplama Süreci



Kaynak: Kyselova, 2018

3.1.5. Robotik

Robotik teknolojisinden sağlık, enerji, otomotiv, gıda, tarım ve daha birçok sektörde uzun yıllardır yararlanılmaktadır. Bu alanda ortaya çıkan yeniliklerin ivedilikle uygulamalara entegre edilmesi sağlanmaktadır. Tedarik zinciri yönetimindeki uygulamalarda ise, çeşitli özelliklere sahip robotlar 7/24 kullanılmakta ve böylelikle üretkenlik artırılmakta ve çalışan kaynaklı hatalar azaltılmaktadır. Robotlar aracılığı ile taşınan ve depolanan ürünlerin, bu süreçlerde zarar görme olasılığı epey azalmaktadır. Robotik uygulamaları yapay zeka ve nesnelerin interneti teknolojileriyle eş güdümlü olarak çalışabilmekte, tedarik zinciri süreçleri kesintisiz operasyonlarla yürütülebilmektedir (Aşan, 2023). Robotik teknolojisi uygulamalarının benzeri, yapay zeka ve nesnelerin interneti alt başlıklarında anlatıldığından bu kısımda ayrıca detaylandırılmamıştır.

4. SONUÇ

Tedarik zincirleri, hem ulusal ticaret yapan hem de uluslararası ticareti tercih eden birçok firmanın kendi sistemleri içerisinde birbiri ile etkileşimde olduğu, ürünün hammadde olarak temin edilmesinden müşteriye ulaştırılmasına kadar olan tüm iş ve işlemlerin başarılı bir şekilde yönetilmesini gerektiren bir alandır.

Son yıllarda küresel ticarete yaşanan hızlı talep değişiklikleri, artan enflasyon oranları, savaşlar, salgınlar gibi öngörülemeyen ya da belirsizlik içeren olaylar tedarik zinciri operasyonlarında da birtakım zorlukların yaşanmasına neden olmuştur.

İşletmelerin yaşanan bu zorluklarla mücadele edebilmek ve gelecekte de buna benzer risk ortamlarından kendilerini koruyabilmeleri için tüm operasyonlarında olduğu gibi tedarik zinciri operasyonlarında da bir dönüşüme gitmeleri bir gereklilik arz etmektedir.

Tedarik zincirlerini etkili ve verimli yönetmek, bütün faaliyetlere hız ve esneklik kazandırmak için popüler ve modern yaklaşımlara ihtiyaç bulunmaktadır. Tedarik zinciri yönetiminde en çok odaklanılan güncel eğilimler nesnelerin interneti, yapay zeka, sürdürülebilirlik, artırılmış gerçeklik, robotik ve diğer benzer stratejilerdir.

Güncel eğilimleri tedarik zincirlerine entegre eden işletmeler; verilere daha kolay ve hızlı ulaşabilmekte, daha bilinçli, etkili ve doğru kararlar alabilmekte, maliyetlerini düşürebilmekte, gelirlerini artırabilmekte, verimliliklerini iyileştirebilmekte, ez cümle tüm iş ve süreçlerinde otomatikleşen bir sistem elde edebildiklerinden dayanıklılıklarını ve rekabet düzeylerini koruyabilmektedirler.

KAYNAKÇA

- Aarabi, M., Mat Saman, M. Z., Khoei, M. R., Wong, K. Y., Beheshti, H. M., & Zakuan, N. (2011). Conceptual model for information systems of sustainable supply chain management. *IEEE Xplore*. December, 303-307.
- Abdel-Basset, M., Manogaran, G., & Mohamed, M. (2018). Internet of things (IoT) and its impact on supply chain: a framework for building smart, secure and efficient systems. *Future Generation Computer Systems*. Vol: 86, September, 614-628.
- Altınpulluk, H. (2015). Artırılmış gerçekliği anlamak: kavramlar ve uygulamalar. *Açıköğretim Uygulamaları ve Araştırmaları Dergisi*, 1 (4), 123-131.
- Aşan, D. (2023). Tedarik zinciri yönetiminde güncel trendler. <https://satinalmadergisi.com/tedarik-zinciri-yonetiminde-guncel-trendler/> 01.09.2023
- Aykol, S. (2023). Atık yönetimi uygulamaları ve işletme verimliliği ilişkisinin incelenmesi: Tekirdağ ili örneği, doktora tezi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Azuma, R., Baillot, Y., Behringer, R., Feiner, S., Julier, S., & MacIntyre, B. (2001). Recent advances in augmented reality. *IEEE Computer Graphics and Applications*, 21 (6), 34-47. <https://doi.org/10.1109/38.963459>
- Bayrak, S. (2019). Kentsel katı atık yönetiminde panel veri yöntemiyle maliyet analizi: İzmir ilçe belediyeleri örneği, doktora tezi, İzmir Katip Çelebi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Bayram, E. B. (2020). Paşabahçe'den, %100 geri kazanılmış cam seri: Aware Collection <https://www.gzt.com/arkitekt/pasabahceden-100-geri-kazanilmis-cam-seri-aware-collection-3560380> 07.10.2023
- Ben-Daya, M., & Bahroun, Z. (2017). Internet of things and supply chain management: a literature review. *International Journal of Production Research*, 57:15-16, 4719-4742.
- Brynjolfsson, E., Hu, Y.J., & Rahman, M.S. (2013). Competing in the age of omnichannel retailing. *MIT Sloan Management Review*, 54 (5), 23-30.
- Bucholz, L. (2023). Top 10: Sustainable supply chains. <https://sustainabilitymag.com/top10/top-10-sustainable-supply-chains> 30.08.2023
- Chopra, S. & Meindl, P. (2021). Supply chain management: strategy, planning, and operation (Tedarik zinciri yönetimi: strateji, planlama ve operasyon). (Ed. E. Bulut), Nobel Akademik Yayıncılık, Ankara.

- Demirören Haber Ajansı (DHA) (2023). <https://www.dha.com.tr/ekonomi/is-dunyasi-surdurulebilir-ve-direncli-tedarik-zinciri-yonetimi-etkinliginde-bulustu-2244808> 29.08.2023
- Ellram, L. M. (1991). Supply chain management: the industrial organisation perspective. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 21 (1), 1991,13-22.
- Ertugut, R. (2021). Lojistik ve tedarik zinciri yönetimi: kavram, ilke ve uygulamalar, diğer disiplinler ile ilişkisi, araştırmalara yön veren yeni eğilimler ve güncel konular, Türkiye'deki boyutu. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Gedik, Y. (2021). Sürdürülebilir tedarik zinciri yönetimi ve sürdürülebilirliğin tedarik zincirleri üzerindeki etkileri: kavramsal bir değerlendirme. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 17 (3), 830-860.
- Görçün, Ö. F. (2019). Örnek olay ve uygulamalarla tedarik zinciri yönetimi. İstanbul: Beta Yayınları.
- Gülşen, İ. (2019). Nesnelerin interneti: vaatleri ve faydaları. *Avrasya Sosyal ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi (ASEAD)*, 6 (8), 106-118.
- <https://blog.techdesign.com/wp-content/uploads/2016/05/DHL-DRONE-Smart-Magazine.jpg> 03.10.2023
- Hua, H., & Zhang, Z. (2019). Application of artificial intelligence technology in short-range logistics drones", 8th International Symposium on Next Generation Electronics (ISNE), Zhengzhou, China.
- Internet of Things Türkiye (2020). IoT ile tedarik zinciri yönetimi <https://ioturkiye.com/2020/06/iot-ile-tedarik-zinciri-yonetimi/> 28.09.2023
- Jawahir I.S., & Bradley, R. (2016). Technological elements of circular economy and the principles of 6r-based closed-loop material flow in sustainable manufacturing. *Procedia CIRP*, 40, 103–108.
- Kim, S., Nussbaum, M. A., & Gabbard, J. L. (2019). Influences of augmented reality head-worn display type and user interface design on performance and usability in simulated warehouse order picking. *Applied ergonomics*, 74, 186-193. <https://doi.org/10.1016/j.apergo.2018.08.026>
- Krajewski, L. J., Ritzman, L. P., & Malhotra, M. K. (2014). Operations management: processes and supply chains (İşlemler yönetimi: süreçler ve tedarik zincirleri). (Ed. S. Birgün). Nobel Akademik Yayıncılık, Ankara.
- Kyselova, V. (2018). Pick-by-vision with augmented reality to solve the problem of inaccurate inventory in the warehouse. *Jasoren*. <https://jasoren.com/augmented-reality-warehouse/> 08.10.2023
- Lambert, D. M., & Cooper, M. C. (2000). Issues in supply chain management. *Industrial Marketing Management*, 29, 65–83.

- Özdemir, A. İ. (2004). Tedarik zinciri yönetiminin gelişimi, süreçleri ve yararları. Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 23, 87-96.
- Pal, K., & H. Yasar, A.U. (2023). Internet of things impact on supply chain management. Procedia Computer Science 220, 478–485.
- Rajeev, A., Pati, R.K., Padhi, S.S., & Govindan, K. (2017). Evolution of sustainability in supply chain management: a literature review. Journal of Cleaner Production, 162, 299-314.
- Rejeb, A., Keogh, J. G., Wamba, S. F., & Treiblmaier, H. (2021). The potentials of augmented reality in supply chain management: a state-of-the-art review. Management Review Quarterly, 71, 819–856 <https://doi.org/10.1007/s11301-020-00201-w>
- SCM GLOBE (2021). Four participants in every supply Chain <https://www.scmglobe.com/four-participants-in-every-supply-chain/> 01.09.2023
- Sürdürülebilir Üretim (2021). Yeşil dönüşümün anahtarı sürdürülebilir üretim <https://www.surdurulebiliruretim.com/yesil-donusumun-anahtari-surdurulebilir-uretim/> 02.10.2023
- Toorajipour, R., Sohrabpour, V., Nazarpour, A., Oghazi, P., & Fischl, M. (2021). Artificial intelligence in supply chain management: a systematic literature review. Journal of Business Research 122, 502–517.
- Turgut, A. (2023). Lojistik ve tedarik zincirinde yapay zekâ çalışmaları: bibliyometrik bir analiz. Alanya Akademik Bakış Dergisi, 7 (1), 461-480.
- Zhou, F., Henry-Been, L. D., & Billingham, M. (2008). Trends in augmented reality tracking, interaction and display: a review of ten years of ISMAR. IEEE international symposium on mixed and augmented reality, 15 -18 September, Cambridge, UK, 193-202.

DETERMİNİZMDEN KAOS TEORİSİNE DOĞRU STRATEJİK YÖNETİM

Hatice Gökçe DEMİREL¹

“... belirli bir anda evrendeki varlıkların tüm ilişkilerini kavrayan bir zekayı tasavvur edersek, bu zekâ tüm bu varlıkların geçmişte veya gelecekte herhangi bir zamanda ilgili konumlarını, hareketlerini ve genel etkilerini ifade edebilir” Laplace (1776).

“... ama her zaman böyle değildir; Başlangıç koşullarındaki küçük farklılıklar son olguda çok büyük farklılıklara neden olabilir. İlkinde küçük bir hata, daha sonra büyük bir hataya yol açacaktır. Tahmin imkânsız hale gelir” Pioncare (1903).

(Aktaran: Chatterjee ve Yılmaz, 1992:49).

1. GİRİŞ

Zaman içinde bir şeyin tarihinden bahsedebilmek için içinde bulunulan andan geriye yönelik olarak o şeyin gelişim süreci, nelerden etkilendiği ve neleri etkilediği gibi konular ele alınmaktadır. Ancak bir şey varlığını hala devam ettiriyorsa o şeyin geçmişine dair neden bir araştırma yapma ihtiyacı hissederiz? Bunun için birkaç neden sıralanabilir, ancak bu nedenlerin tamamı incelenen şeyin gelecekteki varoluşuna dair öngörülerde bulunabilmek ve entropinin önüne geçebilmek için sistemde enerji akışını bozan unsurları tespit etmek ve bunlar için çözümler üretebilmek ile ilgilidir. Geçmişte örgütte ve örgüt dışı çevrede yaşanan ve kırılma yaratan olayların tespiti bu noktada deterministik sonuçlar çıkarılmasına yardımcı olmaktadır. Bu sonuçlar ise gelecek öngörüsü için girdi niteliğindedir. Ancak tarih ya da zaman doğrusal bir çizgi ile mi ilerlemektedir yoksa dallanarak mı? Bu sorunun cevabı iki açıdan oldukça önemlidir. Birincisi tarihin doğrusal aktığı varsayımı altında tarihi incelenen şeyin sebepler ve sonuçlar çerçevesinde formüle edilebileceği inancını doğurmaktadır, ki bu deterministik bir yaklaşımdır. İkincisi tarihin dallanarak aktığı ve yönünü belirleyen şeyin ne olduğunu tespit etmenin (sonuçları açıklayabilecek nedenleri ortaya koyabileceği ön kabulünü doğursa da) mikro düzeyde sebep sonuç ilişkisini kurmayı hayli zorlaştıran hatta etkisinin hesaba katılmasını önemsiz kılacak kadar küçük nedenlerin sonucu etkileyebileceği varsayımını doğurur, ki bu da olasılıksal ve kaotik bir yaklaşımdır.

Laplace (1776)’ın bu sözü evrendeki tüm ilişkileri kavrayabilen bir zekanın kesin bir gelecek öngörüsüne sahip olabileceğine vurgu yapmaktadır. Kesin bir gelecek ön görüşünün şeyler arasındaki neden sonuç ilişkisine bağlı olarak yapılabilmesine determinizm adı verilmektedir. Deterministik sistemler doğa bilimlerinin makro düzende fenomenleri açıklayacak formüllerin üretilabileceği ve bu formüller ile fenomenlerin gelecek pozisyonlarının tahmin edilebileceği varsayımına dayanmaktadır. Bir sistemin deterministik

¹ Dr. Öğr. Üyesi, Fırat Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Maliye Bölümü, demirel@firat.edu.tr, ORCID: 0000-0003-0101-7747.

olabilmesi için doğrusal olması gerekmektedir. Başka bir deyişle kütlesi, hızı ve ivmesi gibi başlangıç koşulları ve konumu bilinen bir şeyin gelecekte bulunabileceği pozisyonu gerçeğe yakın bir kesinlikle ön görebilmek mümkündür. Günümüzde uzaya gönderilen her aracın ve uydunun yörüngede konumlanacağı pozisyon ya da bir mekiğin yer yüzüne indirilirken hem belli bir noktaya hem de zarar görmeden inmesine olanak sağlayan kesinliğe yakın bir doğrulukla hesaplanabilmesinin altına yatan temel kurallar doğrusal sistemlerin deterministik formüllerine dayanmaktadır.

Determinizm belirli koşullar altında nedeni bilinen şeyin sonucunun her yerde ve her zaman aynı olacağı temeline de dayanmaktadır. Doğa bilimlerinde bu tür koşulları belirleyebilmek mümkün iken, sosyal bilimlerde belirli koşulların varlığı varsayımsal olarak kabul edilmektedir. Bir örnekle açıklamak gerekirse, doğa bilimlerinden biri olan bir kimya deneyinde iki molekülün hangi basınç ve sıcaklık değerlerinde bileşik yapacağı dünyanın her yerinde tekrarlanabilir ve aynı sonuçları verir. İktisat biliminde 1776 yılında Adam Smith tarafından yazılan Milletlerin Zenginliği kitabında -ki kapitalizmin başlangıcı olarak kabul edilir- arz-talep kanunu (görünmez elin piyasayı düzenleyeceği) insanların rasyonel olduğu varsayımına dayanmaktadır. Bu teorinin pratik hayatta gerçeğe yakınsamasının yegâne şartı insanların tüm ekonomik kararlarında kendi çıkarlarını maksimize etmek (rasyonel olduğu) için en doğru kararı vermeleridir. Ancak insanların herhangi bir ekonomik kararda rasyonel olabilmeleri için kararını verecekleri şeyle ilgili (1) tüm alternatiflere erişim imkanının olması, (2) tüm alternatiflere ilişkin eksiksiz bilgi sahibi olmaları, (3) sahip oldukları her alternatifin sonuçlarını tam olarak öngörebilmeleri gerekmektedir. Bir başka deyişle bu varsayımlar altında ekonomik davranışlar deterministiktir.

İkinci alıntıda ise Pioncare (1903) evrendeki tüm ilişkilerin bilinmesi halinde dahi başlangıç koşullarındaki küçük bir farklılığın sonucu tahmin edilemez ölçüde değiştirebileceğine vurgu yapmaktadır. Deterministik olarak yaklaşılan pek çok sistem belirli koşulların sabitliği altında gelecek ön görüşü sunan kalıplar üretebilmektedir. Ancak başlangıç koşullarına hassas bağlılık gösteren karmaşık, dinamik ve doğrusal olmayan sistemlerin bu denli kesin kalıplar üretebilmesi mümkün görünmemektedir. Ancak analiz düzeyi büyüdükçe kısa vadede düzensiz ve tahmini güç davranışlar gösteriyor gibi görünen değişkenlerin bir “çekici” etrafında aynı noktadan geçmese dahi tekrarlı hareketleri olan davranış örüntülerini daha görünür kılar. Kaos teorisi bu açıdan örgütsel öngörü ve stratejik ufkun artırılmasında deterministik teorilerden daha yüksek bir oranda gerçeğe yakınsama olanağını sunabilir. Kaos teorisine son birkaç on yıl içinde artan ilginin nedeni küçük değişkenlerin sistem sınırları içinde gösterebileceği davranış örüntülerine ilişkin büyük bir resim çekme ve tekrarlı örüntüleri yakalama çabasıdır.

İşletmelerde gelecek öngörüsüyle entropiye karşı koymak için geliştirilmiş en önemli yaklaşımlardan biri stratejik yönetimdir. Stratejik yönetim, bugünden kendi potansiyelini rakipler, ikame ürünler, tedarikçiler ve müşterilerin alacağı olası pozisyonlara göre fırsatları yakalamak ve tehditlerden korunmak üzerine gelecekte işletmenin kendini konumlandığı noktaya varmak için oluşturduğu genellikle uzun vadeli planlardır. Bu açıdan stratejik yönetimin başarıya ulaşabilmesi için örgütlerin güçlü gelecek ön görüşlerine sahip olması gerekmektedir. Çünkü gelecek ön görüşü içinde örgüt tarafından algılanan fırsat ve riskleri barındırmaktadır. Örgüt kendisini bu fırsat ve risklere hazırlamak için yetenek, donanım ve

kaynaklarını sebep-sonuç ilişkisi ile birbirine bağlı planlarla yönetmeye çabalamaktadır. Bir başka deyişle, örgütler sosyal sistemlerdeki deterministik teorilerle hangi yol ve yöntemleri tercih edeceklerinin kararını vermeye çalışmaktadırlar. Ancak stratejik yönetimde deterministik teoriler ile kaos teorisi arasında sistemlerin düzenli/karmaşık, durağan/dinamik ve doğrusal olma/doğrusal olmama gibi özelliklerine göre önemli farklılıklar bulunmaktadır. Örgütlerin nihayetinde insanlar tarafından çevresel uyarıcıların yorumlanma biçimine göre verilen kararlarla yönetildiğini ve sosyal sistemlerin insanlardan oluşan karmaşık, dinamik ve doğrusal özellik göstermeyen sistemler olduğunu hesaba kattığımızda ön görüş mesafesi oldukça kısalmaktadır. Bu açıdan stratejik yönetimde deterministik yaklaşımlardan kaotik yaklaşımlara doğru bir eğilim ortaya çıkmaktadır.

2. STRATEJİK YÖNETİMDE DETERMİNİSTİK YAKLAŞIMLAR

Stratejik yönetim ikinci dünya savaşının ardından güvenlik kaygısının yerini ekonomik önceliklere bırakması ve üretimin müşteri merkezine kayması ile birlikte rekabetin arttığı bir ortamda ortaya çıkmıştır. Örgütlerin rekabet avantajı yakalama amacıyla uzun vadeli, rakiplerine göre ortalamanın üzerinde getiri sağlayacak ve sürdürülebilir planlama yapma ihtiyacı ortaya çıkmıştır.

Örgütlerde “uzun vade” vizyona ve stratejik ufka gönderme yapmaktadır. Manase (1985:162) stratejik vizyonun bugünün gerçekliğini (örgütsel vizyon) geleceğin olasılıklarına (gelecek vizyonu) kuruluşa ve liderine uygun benzersiz bir şekilde (kişisel vizyon) bağlamayı içerdiğini ileri sürmektedir. Bu bağlantıdan gelişen stratejiler kuruluşun kaynaklarını etkin bir şekilde kullanır. Bu stratejiler mevcut kurumsal ihtiyaçları karşılar ve acil sorunları çözer, aynı zamanda organizasyonun bireysel eylemlerin veya kararların arkasında bir tür mantık olduğuna dair güveni artırmaya yardımcı olur.

Stratejik bir yaklaşım aynı zamanda seçim yapmanın nedenlerini ve sonuçlarını anlamaya da yardımcı olur. Sebepler, yapılar ile yürütmeleri beklenen strateji arasındaki bağlantılar aracılığıyla görülebilir; sonuçları örgütsel performans üzerindeki etki yoluyla görülebilir. Fark edilebilir bir stratejinin yokluğu, performansın ana boyutlarının yakalanamaması (ve yönetilememesi), strateji ve yapılar arasındaki veya idari sistemlere yerleştirilmiş yapılar ve performans ölçütleri arasındaki uyumsuzluk, kaçınılmaz olarak düşük performans teşvik edecektir (Ferguson, 2019:227). Örgütler açısından “uzun vadeli performans” ortalamanın üzerindeki sürdürülebilir kar arayışını ifade etmektedir. Bu nedenle örgütler öngörebildikleri stratejik ufuk içinde neden-sonuç ilişkisi içinde birbirine bağlı değişkenleri ve bu değişkenlerin ilişkilerini tespit etmeye çabalar.

Stratejik yönetim çerçevesinde örgütleri etkileyen güçlerin tespit edilmesi ve bu güçler arasındaki ilişkilere göre bir yol haritası çıkarılması bir yönüyle örgütleri fazla indirgemeci bir pozisyona sokar. Örgütlerin çevrelerinden etkilendikleri gerçektir bu açıdan örgütler reaktif bir tepki geliştirir. Ancak örgütlerin içinde bulundukları çevreyi yorumlama biçimleri farklılık gösterir, bu da örgütlere çevrelerine yalnızca uyum sağlayacak (reaktif) bir pozisyondan, çevreyi şekillendirebilecek (proaktif) bir pozisyona çıkarır. Bu açıdan deterministik teori ve yaklaşımlar örgütlerin proaktif yönünü göz ardı etmesine neden olabilir. Çünkü deterministik

teori ve yaklaşımların küçük değişkenlerin uzun vadede yaratabileceği büyük değişiklikleri tespit etme kabiliyeti çok zayıftır.

Bir firmanın stratejisi tahmin edilemez ve önceden belirlenemez; yöneticilerin aldıkları stratejik kararların çevrelerindeki deterministik güçlerin ürünü olduğu varsayılmaz. Böyle bir varsayım, yönetim ihtiyacını ortadan kaldıracaktır çünkü bu, bir kuruluşun stratejisinin, çevresel durumunun teknik olarak değerlendirilmesinden az çok otomatik olarak çıktığını ima eder. Aksine, strateji kavramının doğası, firmayı rakiplerinden ayırmaya çalışan eylemleri gerçekleştirebilen bir insan temsilcisini varsaymaktadır. O halde deterministik teorilerin temel sınırlamaları şunlardır: (1) indirgemeci olmaları, hem bağımsız değişkenlerin (çevre gibi) hem de bağımlı değişkenlerin (yapı, strateji) zenginliğinin kaybolmasıyla sonuçlanması; (2) karşılıklı neden-sonucu göz ardı etme; (3) yöneticileri sonuçlara ulaşmak için bilimsel yasaları uygulaması gereken mekanik bilgisayarlara indirgemek; ve (4) yöneticileri çeşitli güçler tarafından kısıtlanan pasif bir role havale etmek (Bourgeois, 1984:589).

Tablo 1. Stratejik Yönetimde Deterministik Yaklaşımlar

Alan	Yönetici Kısıtları	Referanslar
Örgüt Teorisi	Örgüt büyüklüğü ve sahipliği	Bau (1970), Pondy (1969),
	Teknoloji	Perrow(1967,1970), Woodward (1965)
	Çevresel Türbülans	Duncan (1972a, 1972b), Lawrence&Lorsch (1967),
	Bilgi Gereksinimleri	Galbraith (1977)
	Doğal Seçilim	Aldrich (1975)
Politika	Varoluş Stratejisi/Yapı	Dye (1975) Bourgeois&Brodwin (1984)
	İçsel Politika Güçleri	Cyert&March (1963) Lindblom(1959)
	Dışsal Politika Güçleri	Murray (1978)
	Çevresel Etki	Carter (1971)
Strateji	Ürün Yaşam Döngüsü	Hofer (1975)
	Endüstri Yapısı	Hatten vd. (1978) Schendel&Patton (1978)
	Pazar Payı	Buzzell vd. (1975)
	Tedarikçi ve Alıcıların Gücü	Porter (1979)
	Hareketlilik Engelleri	Caves&Porter (1977)

Kaynak: Bourgeois (1984:590).

Stratejik yönetimde örgütlerin içinde var oldukları ve en fazla etkilendikleri dolayısıyla keskin bir öngörü sahip olmaları gereken önemli unsurlardan biri ekonomidir. Bu anlamda örgütler stratejilerini oluşturur ve değiştirirken ekonomik verileri deterministik teori ve yaklaşımlar çerçevesinde öngörmeye ve buna adapte olmaya çalışırlar. Rumelt vd. (1991:9) iktisadi düşüncenin aşılmasının, tamamı stratejik yönetim araştırma programıyla bağlantılı beş güç veya olay tarafından sağlandığını iddia etmektedir. Bunlar: (1) performans verilerini yorumlama ihtiyacı, (2) deneyim eğrisi, (3) kalıcı kâr sorunu, (4) ekonominin değişen doğası ve (5) işletme okullarındaki değişen iklim. Güçlerin veya olayların her biri, ekonomi ile stratejik yönetim arasındaki bağlantıyı şekillendirmektedir.

3. DETERMİNİSTİK YAKLAŞIMLARDAN KAOS TEORİSİNE DOĞRU

Doğa bilimlerinde makro evreni açıklayan Newton kanunları ile mikro evreni açıklayan Kuantum fiziğini birlikte çalışabilecekleri bir denklemde birleştirme çabaları hem makro hem de mikro evreni açıklayabilecek tek bir teori arayışını da beraberinde getirmiştir. Sosyal bilimler doğa bilimlerinin gerçek dünyayı tasvir ve temsil eden deterministik formül arayışını 17. Yüzyıldan beri içselleştirme çabası içindedir. Başka bir deyişle, sosyal bilimler insan biliş ve algısının dışında bir gerçeklik olduğu kabulü ile tüm insanlar için geçerli olan bu dışsal gerçekliğe maksimum derecede yakınsayabileceği araçlar geliştirmeye çalışmaktadır. Bu araçlarla yapılan ölçümlerin de insan bilinci dışındaki gerçekliğe ilişkin deterministik formüller (neden-sonuç ilişkisi) ortaya koyabileceğine dolayısıyla sosyal dünyada gerçekleşen entropiyi kontrol edebilme gücünü vereceğine inanmaktadır. Bu açıdan sosyal bilimler doğa bilimlerinin yöntemlerini modelleyerek ilerlemekte dolayısıyla doğa bilimlerinde gerçekleşen paradigma kırılmaları sosyal bilimlerde de paralel paradigma kırılmalarına neden olmaktadır.

Doğa bilimlerinde başlangıç koşulları bilinen bir şeyin gelecekteki konumunun belirlenmesi için neden-sonuç ilişkilerinin ortaya çıkarılmasının determinizm olduğunu ifade etmiştik. Ancak sosyal bilimlerde deterministik yaklaşımı uygulamanın bazı sakıncaları bulunmaktadır. Öncelikle doğa bilimleri ve sosyal bilimler arasında deterministik formülasyon arayışı için olduğu varsayılan benzerlik gerçekten bu kadar büyük müdür? Levy (1994:167) bu soruya doğa bilimleri ve sosyal bilimleri arasındaki farklılıkları üç sınıfa ayırarak yanıt vermiştir:

1. Sosyal dünyada, sonuçlar genellikle çeşitli potansiyel kaotik sistemlerin etkileşimini içeren çok karmaşık temel ilişkileri yansıtır; örneğin mahsul fiyatları, ekonomik sistem ve hava durumu sistemlerinin etkileşiminden etkilenir. Karmaşık fenomenleri açıklamak için basit bir denklem dizisi arayışı, postmodern paradigmanda reddedilen bir proje olan büyük 'meta-teori'yi inşa etmeye yönelik nafi bir girişim olabilir.
2. Sosyal ve fiziksel sistemler de öngörülemezliğin kaynağı açısından farklılık gösterir. Fiziksel dünyada, çok sayıda yineleme, doğrusal olmama ve başlangıç koşullarını sonsuz hassasiyetle tanımlayamamamız nedeniyle öngörülemezlik ortaya çıkar. Sosyal dünyada başlangıç koşullarının tanımlanmasında çok daha az doğruluk mümkündür ve sistem yapısının kendisinin belirlenmesi de çok daha az kesindir.
3. Son fark ise fiziksel sistemlerin değişmeyen doğa kanunlarıyla şekillenmesi, sosyal sistemlerin ise bireylerin ve kuruluşların müdahalesine açık olmasıdır. Ekonomik zaman serilerinin kaos teorisyenleri tarafından incelenmesi, genellikle ekonomik aktörler arasındaki ilişkilerin zaman içinde sabitlendiğini varsaymıştır. Gerçekte, ekonomiyi istikrara kavuşturmanın yöntemleri altın standardı ve dengeli bütçelerin kullanımından Keynesyen talep yönetimine ve daha sonra parasalcı kontrollere doğru değişti. İnsan eylemi, sosyal sistemlerin parametrelerini ve yapılarını değiştirebilir ve bu tür bir müdahalenin etkilerinin kaotik modellerde içselleştirilebileceğini düşünmek belki de gerçekçi olmayan bir iddialılıktır.

Bir diğer önemli soru, sosyal sistemler deterministik midir, probablistik mi? Bir başka deyişle, sosyal sistemler doğrusal sistemler midir, doğrusal olmayan sistemler mi? Bir olayın gerçekleşmesinde deterministik unsurlar bir şeyin neden öyle değil de böyle olduğunu açıklamak için kullanılabilir. Ancak bu açıklamaların gerçeğe yakınsaması için doğrusal sistemler olmaları gerekmektedir. Sosyal sistemlerin doğrusal olup olmadığı ya da doğrusallığa uygun davranışlar göstermesi için bazı etkenlerin doğa bilimlerinde olduğu gibi göz ardı edilmesi gerekir. Ancak makro evreni oluşturan mikro evrenin elemanlarının probablistik (olasılıksal) davranması bugün var olan şeylerin neden öyle değil de böyle olduğunu açıklamak noktasında determinizmin gücünü elinden almaktadır.

Bu noktada bir diğer önemli soru ortaya çıkmaktadır. 1900’lü yılların başında fiziki makro evrende geçerli olan ve bugün kullandığımız hemen hemen bütün bilimsel ve teknolojik gelişmeleri mümkün kılan Newton kanunlarının mikro evren (atom-altı parçacıklar) düzeyinde geçerli olmadığı kanıtlanması ile ortaya çıkmıştır. Fiziki gerçekliğin mikro evreninde ancak olasılıksal bir dağılım gözlemlenebilmekte ve kesinliğe yakın bir doğrulukla hesaplama yapabilmek hayli zorlaşmakta hatta mümkün olmamaktadır. Buradan yola çıkarak sosyal gerçeklik için makro ölçekte geçerli olan deterministik formüllerin bulunması mümkün olsa bile sosyal gerçekliğin mikro evreninde (bilinç düzeyi için) aynı sonuçlar geçerli olabilir mi? Bu soruya Hobbs (1991:144) şöyle cevap vermektedir:

“Ayrıca determinizmi, öncelikle makro düzeydeki fiziksel nesnelere ve bunların etkileşimlerine uygulanan küresel bir tez veya genel bir dünya görüşünün parçası olarak anlıyorum. Herhangi bir bilimsel teorinin ya da geçiş yasasının deterministik olarak gelişip gelişmediği yalnızca ikincil bir meseledir. Yani, belirli bir teorinin deterministik olduğu ya da olmadığı tespit edildikten sonra, bu teorinin dünyanın hangi kısımlarına uygulanabilir olduğu ve bu kısımları ne kadar doğru bir şekilde karakterize ettiği sorusunun her zaman sorulabileceğini varsayıyorum. Hem kaos teorisini hem de kuantum mekaniğini yöneten denklemlerin determinist bir şekilde evrimleştiği, ancak altta yatan gerçeklikte küresel indeterminizme güçlü bir şekilde işaret ettiği ironik gerçeğini takdir etmek ancak bu tür soruları sorarak mümkündür.”

Stratejileri belirlerken deterministik teoriler uzun dönemli öngörü sağlama amacıyla geçmişteki trendleri esas alarak gelecekte politik, ekonomik, sosyolojik, vs. güçlerin nasıl hareket edebileceğini tahmine dayalı bir yol haritası oluşturma biçiminde işlemektedir. Burada “strateji” üst yönetim düzeyinde dikkatli bir inceleme ve değerlendirmeden sonra verilen kararların bir sonucu olarak görülmektedir. Üst düzey yönetim tarafından alınan bu kararlar daha sonra organizasyonun bütün aşağı düzeylerine iletilir. Böylesi bir açıklama ile strateji “(a) açık, (b) bilinçli ve amaçlı olarak geliştirilen ve (c) uygulanacak belirli kararların öncesinde” ortaya çıkan planları temsil eder (Mintzberg,1978: 935). Daha sonraları uzun vadeli planların yerini daha esnek olan stratejik planlama alır. Bu anlayışın gelişmesinde öncü rolü oynayan Andrews (1965)’dur. Andrews, Chandler (1962) ve Drucker (1946)’ın strateji kavramlarını birleştirerek, stratejiyi firmanın nerede olduğu ve nerede olması gerektiği arasındaki boşluğu doldurmaya yönelik çaba olarak tanımlar. Aynı zamanda, daha sonraları çok popüler olan, SWOT analizini de (işletmenin kendi içsel zayıf ve güçlü yanları ile dışsal pazar fırsat ve tehditlerini uyumlaştırması) geliştirir. Böylece, uzun vadeli planlama

anlayışının nicel tahminler üzerine kurulu planlaması yerine nitel analizler üzerine kurulu stratejik planlama fikri yerleşmeye başlar (Barca, 2005:25).

Deterministik teorilerden kaos teorisine doğru eğilimin izlerini bulabileceğimiz bir diğer önemli nokta Neoklasik firma modelidir. Neoklasik firma modeli, sırların, sürtüşmelerin veya belirsizliğin olmadığı ve zamansal boyutun olmadığı bir dünya'da sorunsuz çalışan bir makineydi. Son 30 yılda, özellikle de son 20 yılda, sorunsuz çalışan bir makineye en az beş büyük İngiliz anahtarı atıldı. *Belirsizlik, Bilgi Asimetrisi, Sınırlı Rasyonellik, Fırsatçılık ve Varlık Özgüllüğü* olarak adlandırılmaktadır. Tek başına ele alındığında bu fenomenlerin her biri, neoklasik modeldeki önemli aksiyomları ihlal etmektedir. Çeşitli kombinasyonlarda ekonomideki yeni alt alanların temel bileşenleridirler. İşlem maliyet ekonomisi öncelikle sınırlı rasyonellik, varlık özgüllüğü ve fırsatçılığın birleşimine dayanmaktadır. Vekalet teorisi, fırsatçılık ve bilgi asimetrisinin birleşimine dayanmaktadır. Yeni oyun teorisine dayalı endüstriyel örgütlenme, etkisinin çoğunu bilgideki ve/veya geri döndürülemez harcamaların zamanlamasındaki (varlık özgüllüğü) asimetrilere dayanmaktadır. Firmanın ve teknolojik değişimin evrim teorisi esas olarak belirsizliğe ve sınırlı rasyonelliğe dayanmaktadır. Bu yeni alt alanların her biri, stratejik yönetim için önemli olan iç görüler ve araştırma temaları üretmiştir (Rumelt vd., 1991:11).

4. KAOTİK YAPILAR OLARAK ORGANİZASYONLAR VE ÖZELLİKLERİ

Birçok yönetsel uygulama ve araştırma bulgusu ne evrenseldir ne de zamanla ilgilidir. Bir yandan bunların dış geçerliliği sıklıkla düşüktür. Bir kuruluştan diğerine kolayca adapte edilemezler. Öte yandan, ortaya çıktıkları kuruluşlarda bile bulgular çoğu zaman kalıcı değildir. Bu şaşırtıcı değildir, çünkü uygulamalar ve araştırma bulguları, başka yerde kolayca bulunamayacak, kendine özgü veya ortalama durumlara dayanmaktadır. Dahası, gelecekte nadiren aynı olacak olan geçmiş deneyimlerden ve koşullardan kaynaklanırlar. Görünüşte farklı olan yönetim yaklaşımlarını uzlaştırmak için paradigmatik bir değişim gereklidir. Kaos bilimi, görünüşte uzlaşmaz olan iki yönetim görüşünün (bir yanda rasyonel ve yarı mekanik, diğer yanda beklenmedik ve düzensiz) uzlaştırılabileceği yeni bir paradigma sağlamaktadır (Thietart ve Forgues,1995:20).

Bugüne kadar geçerli olan stratejik yönetim ekolleri hesaplanabilir risklere yönelik rasyonel çözümler üretmekteydi. Belirsizliğin temel etken olduğu Soğuk Savaş'ın bitmesiyle beraber Volatile (Kırılgan), Uncertain (Belirsiz), Complex (Karmaşık) ve Ambiguous (Muğlak) olarak tarif edilen VUCA dönemi başlamıştır ve stratejik planlama yapmak giderek önemini yitirirken, alınan kararların doğruluğunu test etmek zorlaşmıştır. 1970'lerde ortaya çıkan ve uzun süre hâkim strateji akımı olan "stratejik planlama" ekolü, kesin hedefler ve yöntemler içerdiği için belirsizlik dönemi ile uyuşmamaktadır. Çünkü VUCA döneminde yapılan resmî planlar kurum içi ve dışı faktörlerin etkisi ile geçerliliğini kısa sürede yitirmektedir. Planlama ekolüne alternatif olarak Mintzberg tarafından geliştirilen "ortaya çıkan" (emergent) strateji yaklaşımı ise şirketlerin belli bir hedef için hamleler yapması neticesinde stratejilerinin kendiliğinden oluştuğu fikrini savunmaktadır. Ancak belirsizlik karşısında şirket kararlarının ne kadar tutarlı olacağı içinde önemli soru işaretleri barındırmaktadır. Michael Porter'ın başta "tasarım" ekolünden faydalanarak geliştirdiği

endüstri analizi, şirketin içinde bulunduğu rekabet ortamını beş temel parametreden yola çıkarak (alıcıların gücü, tedarikçilerin gücü, ikame edilebilirlik tehdidi, yeni oyuncu tehdidi ve rakipler) analiz etmeye yarmıştır. Fakat günümüzde inovasyonun bütün sektörlerle etki etmesiyle Porter'in analizinin statik kalması mümkündür. Buna karşılık, David Teece tarafından geliştirilen ve şirketin organizasyonel yetkinlikleri ile çevresel faktörler arasında dinamik bir yapı kurmayı hedefleyen “dinamik yetkinlikler” (dynamic capabilities) yaklaşımı halen teoriden uygulamaya geçme aşamasındadır (Doğru, 2018:1).

Organizasyonlar, kendilerini kaosa doğru iten istikrar ve istikrarsızlık güçlerine tabi olan doğrusal olmayan dinamik sistemler olarak sunulmaktadır. Kaotik bir alanda organizasyonların kaotik sistemlerin niteliksel özelliklerini sergilemesi muhtemeldir. Bu özelliklerin birçoğu (başlangıç koşullarına duyarlılık, değişimin ayrıklığı, belirli konfigürasyonlara ilgi, farklı ölçeklerde yapısal değişmezlik ve tersinmezlik) altı önerme oluşturmak için kullanılır. Birincisi, karşıt güçlerin birleşiminden dolayı organizasyonlar potansiyel olarak kaotiktir. İkincisi, örgütsel istikrardan kaosa giden yol ayrı bir değişim sürecini takip eder. Üçüncüsü, organizasyon kaotik bir ortamda olduğunda, küçük değişiklikler uzun vadede tahmin edilemeyecek kadar büyük sonuçlar doğurabilir. Dördüncüsü, kaostan, örgütsel konfigürasyonlara asimile edilen yeni istikrarlar (tuhaf çekicilikler) ortaya çıkar. Beşincisi, farklı ölçeklerde benzer örüntüler bulunmalıdır. Son olarak, tek bir organizasyonun ömrü boyunca veya iki farklı organizasyon arasında benzer eylemler asla aynı sonuca yol açmamalıdır (Thietart, 1985:19).

Bu açıklamalar ışığında örgütlerin stratejilerini etkileyen ve göz önünde bulundurulması gereken temel özellikleri üç başlık altında karmaşık, dinamik ve doğrusal olmama olarak sıralayabiliriz.

Karmaşık Yapı: Karmaşık “öğelerinin veya gerekli işlemlerin sayısının çokluğu, çeşitliliği yüzünden anlaşılması, yapılması güç olan” anlamına gelmektedir (TDK, 2023). Bir sistemin karmaşıklığından bahsedildiğinde Allen (2001) karmaşıklığı, “çevresine sadece bir yönden değil, çok farklı yönlerden tepki gösterebilme kapasitesine sahip bir sistem” olarak tanımlamaktadır. Allen’a göre bu tanım, karmaşıklığın tek yönlü mekanik bir sistem olmadığı anlamına gelmektedir. Luhmann da karmaşıklığı, Allen’a benzer şekilde tanımlamaktadır. Luhmann’a (1985) göre karmaşıklık, “bir sistemde gerçekleşme ihtimali olan çok sayıda olasılık” anlamına gelmektedir (Aktaran: Saygan, 2014:413).

Dinamik Yapı: Dinamik kelime olarak “canlı”, “hareketli” ve “her an değişebilen” anlamına gelmektedir (TDK, 2023). Metcalfe (2005:117)’ye göre çoğu insan organizasyonunda sorunlar aynı zamanda dinamiktir; yeni teknoloji, yeni bilgi ve katılımcıların bakış açılarındaki olası değişiklikler de dahil olmak üzere çeşitli olayların karışımı nedeniyle zaman içinde değişirler.

Doğrusal Olmama: Kelime olarak doğrusal “bir doğruyu izleyen”, “grafiği bir doğru ile gösterilebilen, lineer” anlamındadır (TDK,2023). Doğrusal olmama, bağımsız bir değişken ile bağımlı bir değişken arasındaki ilişkinin düz bir çizgiden tahmin edilemediği bir durumu tanımlayan matematiksel bir terimdir.

5. KAOS TEORİSİ VE STRATEJİK YÖNETİM

Kaos teorisinin en büyük başarılarından biri, basit bir dizi deterministik ilişkinin nasıl kalıplaşmış ancak öngörülemeyen sonuçlar üretebileceğini gösterme yeteneğidir. Kaos teorisinin stratejiyle ilişkisini anlamak için endüstrileri karmaşık, dinamik, doğrusal olmayan sistemler olarak kavramsallaştırmamız gerekiyor. Firmalar birbirleriyle ve tüketiciler, işgücü, hükümet ve finansal kurumlar gibi çevrelerindeki diğer aktörlerle etkileşim halindedir. Bu etkileşimler, bir aktörün kararlarının diğerlerinin beklenen tepkilerini hesaba katması ve dolayısıyla karşılıklı bağımlılığın tanınmasını yansıtmaları anlamında stratejiktir (Levy, 1994:170).

Organizasyon, kaosun kaynağı olabilecek iç ve dış güçlere tabi, açık, dinamik, doğrusal olmayan bir sistem olarak sunulması kaosun (yani görünüşte rastgele ama deterministik olarak yönlendirilen bir davranışın) düzenleyici nitelikleri vardır. Bu düzenleyici nitelikler, sistemin tabi olduğu istikrar güçleri ile istikrarsızlık güçleri arasındaki çoklu etkileşimlerden kaynaklanır. İstikrarsızlığın güçleri kurumsal aktörlerin aldığı girişimlerden kaynaklanır. Aktörler inisiyatif alarak iç karışıklık yaratırlar. İstikrarsızlık, çoklu ve birbiriyle ilişkili yönetimsel yapılar geliştiren organizasyonel aktörler tarafından da üretilebilir (Thietart, 1985:19).

Bu açıdan stratejik yönetim kaotik durum ve yapılarda mikro değişkenleri hesaba katan yeni yaklaşımlardan beslenmektedir. Bu yaklaşımlardan biri insanların karar verme mekanizmalarına odaklanan davranışsal stratejilerdir. Davranışsal strateji, bilişsel ve sosyal psikolojiyi stratejik yönetim teorisi ve uygulamasına uygular. Stratejik yönetimi insan bilişi, duygu ve sosyal etkileşim hakkındaki gerçekçi varsayımlara dayandırarak strateji teorisinin ampirik bütünlüğünü ve pratik kullanışlılığını güçlendirmeyi amaçlamaktadır (Powell vd., 2011:1369). Bu açıdan kaos yaklaşımı çerçevesinde davranışsal strateji örgütlere çevresel olayların örgüt yöneticileri tarafından yorumlanma biçimine göre farklılık göstereceğini ortaya koyması bakımından deterministik yaklaşımlara göre stratejik ufukta daha net bir görüntü sunar.

6. KAOTİK YAPILARDA STRATEJİK UNSURLAR

Örgütlere etki yaratabilecek değişkenlere daha yakından bakma imkânı sağlaması yönüyle kaos teorisine stratejik yönetimin uzun vadeli ortalamanın üzerinde sürdürülebilir getiri sağlayacak farklılıkları ortaya çıkarma gücünü artırır. Mikro analiz düzeyinde tespit edilen ve aralarında nedensel ilişki ortaya konulabilen değişkenler stratejilerin oluşturulduğu örüntülerde netlik sağladığından stratejilerin örgütsel düzeyde detaylandırılabilmesine de yardımcı olur. Kaos teorisinin örgütlere sunabileceği katkılar stratejik ufuk, endüstriler, beklenmedik olaylar, kısa vadeli tahmin ve kalıplar, ve stratejik kılavuz olarak genel bir çerçevede aşağıda değerlendirilmiştir.

6.1. Stratejik Ufuk

Stratejik planlama, varılmak istenen vizyona nasıl ulaşılabileceğine ilişkin örgütün hareket planlarını oluşturan uzun vadeli planlardır. Stratejik planlamanın kapsadığı zaman dilimi stratejik ufuktur. Stratejik ufuk uzunluk bakımından farklılık gösterir. Yıllık plan veya bütçe

üçü (bir yıl) arasında en kısa ufka sahiptir ve iş planının ilk yılının ayrıntılı bir gelişimidir. İş planının bir amacı kaynak gereksinimlerini öngörmek olduğundan, iş planının ufkunun gerekli kaynakları elde etmek için gerekli teslim sürelerini kapsaması gerekir. Çevrimiçi hale getirilmesi yıllar süren büyük sermaye varlıklarına sahip işletmeler (örneğin bir kağıt fabrikası) için planlama ufku oldukça uzun olabilir. Çoğu işletme için iş planına en uygun olanı üç yıllık planlama ufkudur. Stratejik plan tanımı gereği en uzun zaman ufkuna sahip olmalıdır. Stratejik planda ele alınan önemli konuların çoğu, yaklaşık beş yıllık bir geleceğe uzanır (Colley vd., 2007:140).

Stratejik planlar kısa (1yıl), orta (3-5 yıl) ve uzun (5-10 yıl) dönemler için hazırlanabilir. Stratejik kararlar ve aktiviteler uzun dönemden kısaya doğru detaylandırılarak planlanır. Ancak özellikle teknoloji, iletişim ve ulaşımın bu denli hızlı yayıldığı ve geliştiği bir dönemde ön görülebilir stratejik ufuk gittikçe kısalmaktadır. Stratejik planların esneklik kazanabilmesi için belirli periyotlarla küresel ekonomik haber akışlarına, bilimsel ve teknolojik gelişmelere göre sıklıkla gözden geçirilmesi ihtiyacını doğurur.

Kaotik sistemlerde, doğrusal olmayan ilişkiler ve kaotik sistemlerin dinamik, tekrarlayan doğası nedeniyle küçük farklılıklar zamanla çoğalır. Kaotik sistemlerin başlangıç koşullarına son derece duyarlı olması tahmin yapmayı çok zorlaştırdığından stratejik ufku kısaltabilir, ancak büyük resimde stratejinin başarılı olmasını sağlayacak detayların daha net görünmesi nedeniyle örgütlerin rakiplerine göre avantaj sağlayabileceği farklılıkları yaratabilmesine olanak sağlar.

6.2. Endüstrilerin İstikrarlı Yapıda Olup Olmaması

Her endüstrinin değişim hızı aynı değildir. Bazı endüstrilerde ürün, süreç, organizasyon yapıları ve teknoloji hızla değişirken bazı endüstrilerde değişim hızı daha düşüktür. Bir endüstrinin değişim hızı ne kadar düşük ise o kadar istikrarlı bir yapı göstermesi olasıdır. Örgütün içinde bulunduğu endüstrinin değişim hızının yüksek olması müşteri, tedarik, rakip ve ikame mallar arasındaki ilişkilerin bunların her birinin ayrı ayrı değişmesi nedeniyle daha da karmaşık bir hale geleceğinden deterministik stratejik yaklaşımlarının işlerliğini azaltır. Bu durumda değişim hızı yüksek endüstrilerde kaos teorisiyle uzun vadede büyük farklılık yaratabilecek küçük değişkenlerin hesaba katılmasından dolayı örgütlerin değişime daha hızlı tepki vermesine yardımcı olabilir.

Endüstri yapısının firma davranışı ve rekabetçi sonuçlar üzerindeki etkisini anlamaya yönelik geleneksel yaklaşım, karşılaştırmalı statik ve dengeye vurgu yapan mikroekonomiden türetilmiştir. Kaos teorisi aynı zamanda endüstri yapılarındaki değişikliklerin içsel olabileceğini de öne sürer. Piyasaya girme veya çıkma ya da yeni teknolojiler geliştirme konusundaki kurumsal kararlar, sektörün yapısını değiştirir ve bu da gelecekteki firma davranışını etkiler. Kaos teorisinin en kışkırtıcı ve tartışmalı unsurlarından biri, kaotik sistemlerin kendiliğinden daha karmaşık yapılara dönüşebilmesidir. İş stratejisi bağlamında bu kavram, uzun vadeli sözleşmeler ve tedarikçilerle teknik iş birliği gibi karmaşık organizasyonel ilişkilerin ve ortak girişimler gibi hibrit organizasyonel kontrol biçimlerinin evrimine potansiyel olarak uygulanabilir. Kaos teorisi, yeni, daha karmaşık organizasyon biçimlerinin, yalnızca rastgele mutasyonların sonucu olduklarından daha sık ortaya çıkacağını öne sürer (Levy, 1994:170).

6.3. Beklenmedik bir anda değişikliklerin meydana gelebilmesi

Beklenmedik bir anda ortaya çıkan ve genellikle olumsuz sonuçlar doğuran değişiklikler “kriz” olarak nitelendirilmektedir. Ancak burada vurgulanan beklenmedik durum her zaman negatif bir sonucu olmayan değişiklikleri de kapsadığından nötr bir anlam taşımaktadır.

Kaos teorisi sistemdeki küçük değişikliklerin özellikle uzun vadede büyük değişiklikler yaratma potansiyeline vurgu yapmaktadır. Doğrusal sistemler neden-sonuç ilişkisine sahip olduğundan öngörülebilirlikleri yüksektir. Bir başka deyişle beklenmedik dramatik değişikliklerin meydana gelme olasılığı düşüktür. Çünkü yalnızca etki büyüklüğü ve aralarındaki ilişkilerin bazı varsayımlar altında tespit edildiği değişkenler hesaba katılmıştır. Ancak kaotik sistemlerin dinamik (canlı) ve karmaşık (pek çok değişkenin olması ve bunların arasındaki ilişkilerin belirlenmesinin güç olması) nedeniyle beklenmedik dramatik değişikliklerin meydana gelme olasılığı son derece yüksektir. Bu durumda örgütlerin öngöremedikleri bu değişikliklere hızlı tepki verebilmek ve stratejilerinin esnekliğini artırmak için farklı senaryolarda hayata geçirebilecekleri stratejik B planlarını da göz önüne almaları gerekir.

6.4. Kısa vadeli tahminler ve kalıp tahminleri yapılabilmesi

Her ne kadar kaotik sistemlerin ön görülemezliği ve kararsızlığı vurgulansa da kaotik sistemlerde şaşırtıcı derecede bir düzen de mevcuttur. Kısa vadeli tahmin mümkündür çünkü deterministik bir sistemde 't' zamanındaki koşullar göz önüne alındığında, 't+1' zamanındaki koşulları hesaplayabiliriz. Doğru şekilde belirlenmiş başlangıç koşullarına sahip karmaşık bir sistemin dikkatle oluşturulmuş bir simülasyon modeli, en azından birkaç zaman dilimi için yararlı tahminler sağlayabilir. Kaotik sistemlerin onlara bir dereceye kadar düzen kazandıran bir başka özelliği de sınırlı olmalarıdır; Fiyatlandırma veya yeni kapasiteye yapılan yatırımlar gibi sonuç değişkenleri, başlangıç koşulları tarafından değil, sistemin yapısı ve parametreleri tarafından belirlenen belirli sınırlar dahilinde dalgalanır. İş stratejisi bağlamında bu sınırlar, yeni firmaların girişi veya tekelci koşullara yanıt olarak hükümetin anti tröst eylemi gibi geri bildirim döngüleri tarafından belirlenebilir (Levy, 1994:172).

6.5. Stratejik Kılavuzlar

Kaos teorisi bir fenomen üzerinde etkili olan ve fark edilebilir tüm değişkenleri hesaba katarak aynı zamanda bir mikroskop görevi de görür. Bu nedenle örgütlere dış çevreye uyum (reaktif) ya da dış çevreyi değiştirme (proaktif) yönünde atacağı adımlarda uzun dönemde fark yaratabileceği küçük değişkenleri kullanma imkânı sunar. Bu da örgütlerin stratejik esnekliklerinin artırılmasına yardımcı olur.

Dinamik, karmaşık ve doğrusal olmama özelliği gösteren sistemlerde örgütlere stratejik esneklik kazandırabilecek her unsur bir başa çıkma mekanizması olarak ele alınabilir. Örgüt çevresinin ve bulunduğu endüstri kolunun dinamik yapısı örgüt içindeki yapıların daha basık olması, iletişim kanallarının açık, kolay ve hızlı olması, örgüt içinde gerektiğinde insiyatif kullanabilecek yönetici ve teknik personelin beklenmedik durumlara adaptasyonunu sağlayacak stratejik senaryolar hazırlanması gibi bir takım örgütsel başa çıkma mekanizmaları oluşturulması stratejik esneklik kazandıracak uygulamalar olarak kullanılabilir.

7. SONUÇ

Örgütler iç ve dış çevrelerindeki değişkenlerden etkilenen ve bu etkilere genellikle uyum yönünde tepki geliştirebildiği ölçüde hayatta kalma şansını artıran dinamik ve karmaşık yapılardır. Yönetim, pazarlama ve üretim süreçleri gibi ana fonksiyonlarının yanında pek çok yardımcı fonksiyondan ve örgüt kültürü, iklimi, sosyal sermayesi, entelektüel sermayesi, liderlik gibi örgüt içi unsurlardan oluşur. Örgüt içindeki yapılar ekonomi, politika, ihracat-ithalat uygulamaları ve anlaşmalar, sendikalar gibi genel ve müşteri, tedarikçi, ikame ürünler ve rakipler gibi görev çevresinden gelen uyaranlara göre şekillenirler. Örgüt bir bütün olarak reaktif ya da proaktif stratejiler üretebildiği ölçüde yaşamını sürdürebilir. Bu açıdan örgütlerin dış çevre uyaranları ile iç çevre yapılarını uyumlu hale getirmek ya da dış çevreyi uzun dönemli amaçlarına paralel olarak değiştirebilmek için stratejik yönetimi bir zihin haritası olarak kullanmaktadır.

Örgütlerin stratejileri etkilendikleri ve uyum sağlamaya çalıştıkları tüm unsurların davranışlarına ilişkin öngörü geliştirebildikleri ölçüde başarıya ulaşabilecektir. Bu açıdan örgütlere çevresel uyarıcılardan gelen verileri anlamlı bir bütün içinde yorumlayabilecek ve bu yorumları öngörüye dönüştürebilecek neden-sonuç ilişkilerine ihtiyaç duymaktadırlar. Bu neden sonuç ilişkileri ise sosyal bilimler açısından tarihsel süreçler içinde ortaya çıkan örüntülere benzediği oranda işletmelere bilgi sağlar. Bu nedenle örgütler deterministik teori ve yaklaşımları öngörü sağlayabilecek bilgi üretme araçları olarak kullanırlar. Bu deterministik teori ve yaklaşımlar veri toplanan çevrenin durağan, düzenli ve istikrarlı olmasıyla orantılı olarak öngörülebilir sonuçlar üretme kapasitesine sahiptir.

Bilimsel ve teknolojik gelişmeler, iletişim ve ulaşım araçlarının yaygınlaşması ve kolay erişilebilir olması yerel ve bölgesel ölçekte ekonomik aktörlerin küresel ölçekte gelişen sosyal, ekonomik ve politik olaylara duyarlılığının artmasına neden olmaktadır. Dolayısıyla örgütlerin etkilendikleri çevrenin dinamizmi, karmaşıklığı artmakta ve bu da stratejik ufku kısaltmaktadır. Kaos teorisi bu açıdan örgütlere çevresel uyarıcılardan gelen verileri kısa vadeli ve mikro düzeyde davranış örüntülerini tanımlayabilecekleri bir alan açmaktadır.

Deterministik teoriler etkisi göz ardı edilebilecek düzeyde küçük değişkenleri sabit kabul ederek bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki ilişkiyi ölçmekte başarılı olabilir. Bu ilişkiler gelecek öngörülerinde stratejik ufku artırmak için işe yarayabilir. Ancak analiz düzeyi küçüldükçe birbirini tekrar eden örüntülerin tespit edilmesini zorlaştıran değişken ve bu değişkenlerin arasındaki ilişkilerin sayısının artması karmaşıklığa, değişkenler arasındaki ilişkiye etkide bulunan yeni değişkenlerin eklenmesi ve bu etkilerin ilişkilerin boyutunu değiştirmesi dinamik ve doğrusal olmayan davranış örüntülerinin ortaya çıkmasına neden olur. Bu durumda deterministik yaklaşımlar kısa vadede etkisi hissedilmeyecek değişkenlerin uzun vadede yaratabileceği büyük değişikliklerin tespitini imkân sağlayamaz. Tam da bu noktada kaos teorisi örgütlere küçük değişkenlerin davranış örüntülerinin bir “çekici” etrafında birbirinin aynı olmayan ancak makro ölçekte bakıldığında tekrarlı davranış örüntülerinin tespitini kolaylaştırmaktadır.

Sonuç olarak deterministik teori ve yaklaşımlar örgütlerin çevrelerine ve kendi içerine baktıkları bir mercek görevi görürken, kaos teorisi bir mikroskop görevi görmektedir. Örgütsel fenomenlere yakından baktıkça etkili olan ancak hesaba katılmayan değişkenlerin

büyük resme uzaktan bakıldığında yakalanan örüntülerdeki sonuçlarını görme şansını verdiğinden stratejik ufukta görüntünün netleşmesine imkân verir. Görüntü kalitesi arttıkça örgütlerin rakiplerine göre farklılık yaratabileceği sürdürülebilir davranış kalıpları üretme kapasiteleri artar.

Kaos teorisi tüm yönleriyle açıklığa kavuşmuş değildir ve henüz emekleme aşamasındadır ve ancak örgütlere bilgi üretimi konusunda yeni bir yaklaşım sunma vaadini de içinde barındırmaktadır. Kaos teorisi her ne kadar dinamik olduğu ve başlangıç koşullarına aşırı hassasiyet gösterdiği için her defasında farklı sonuçlar üreteceğini ileri sürse de onun da kendi içinde barındırdığı deterministik örüntüler bulunmaktadır. Bu da ilerleyen dönemlerde yönetim alanında Kaos teorisine olan ilgiyi artıracaktır.

KAYNAKÇA

- Barca, M. (2005). Stratejik Yönetim Düşüncesinin Evrimi: Bilimsel Bir Disiplinin Oluşum Hikayesi. *Yönetim Araştırmaları Dergisi*. 5(1), 7-38.
- Bourgeois, L. J. (1984). Strategic Management and Determinism. *The Academy of Management Review*, 9(4), 586–596. <https://doi.org/10.2307/258482>
- Chatterjee, S., & Yilmaz, M. R. (1992). Chaos, Fractals and Statistics. *Statistical Science*, 7(1), 49–68. <http://www.jstor.org/stable/2245990>
- Colley, J. L., Doyle, J. L., Hardie, R. D., Logan, G. W., Stettinius, W., & Bruner, R. F. (2007). The Strategic Plan: Purpose, Direction, And Goals. In *Principles of General Management: The Art and Science of Getting Results Across Organizational Boundaries* (pp. 137–150). Yale University Press. <http://www.jstor.org/stable/j.ctt1nq3m6.14>
- Doğru, E. (2018). Stratejik Yönetimde Davranışsal Dönem. *Harvard Business Review*. <https://hbrturkiye.com/dergi/stratejik-yonetimde-davranissal-donem>
- Ferguson, B. (2019). Organisational design. In *Competing for Influence: The Role of the Public Service in Better Government in Australia* (pp. 223–272). ANU Press. <http://www.jstor.org/stable/j.ctvp2n3pr.11>
- Hobbs, J. (1991). Chaos and Indeterminism. *Canadian Journal of Philosophy*, 21(2), 141–164. <http://www.jstor.org/stable/40231740>
- Levy, D. (1994). Chaos Theory and Strategy: Theory, Application, and Managerial Implications. *Strategic Management Journal*, 15, 167–178. <http://www.jstor.org/stable/2486882>
- Manasse, A. L. (1985). Vision and Leadership: Paying Attention to Intention. *Peabody Journal of Education*, 63(1), 150–173. <http://www.jstor.org/stable/1492633>
- Metcalfe, M. (2005). Strategic knowledge sharing: a small-worlds perspective. In D. N. Hart & S. D. Gregor (Eds.), *Information Systems Foundations: Constructing and Criticising* (pp. 115–124). ANU Press. <http://www.jstor.org/stable/j.ctt2bjb4x.13>

- Powell, T. C., Lovallo, D., & Fox, C. R. (2011). Behavioral Strategy. *Strategic Management Journal*, 32(13), 1369–1386. [Http://Www.Jstor.Org/Stable/41261800](http://Www.Jstor.Org/Stable/41261800)
- Rumelt, R. P., Schendel, D., & Teece, D. J. (1991). Strategic Management and Economics. *Strategic Management Journal*, 12, 5–29. <http://www.jstor.org/stable/2486431>
- Sayğan, S. (2014). Örgüt Biliminde Karmaşıklık. *Ege Akademik Bakış*. 14(3). 413-423.
- TDK. (2023). <https://sozluk.gov.tr/>
- Thiéart, R. A., & Forgues, B. (1995). Chaos Theory and Organization. *Organization Science*, 6(1), 19–31. <http://www.jstor.org/stable/2635237>

THE MEDIATING ROLE OF ORGANIZATIONAL COMMUNICATION IN THE EFFECT OF ORGANIZATIONAL CULTURE ON ORGANIZATIONAL CYNICISM: A RESEARCH IN HOTEL BUSINESSES¹

Yusuf YILDIRIM²

Orhan AKOVA³

1. INTRODUCTION

Tourism sector is considered as an important branch of the service sector that brings together the products and services that individuals need during their travels, contributes positively to the balance of payments with the added value it provides to the national economy and increases employment with its labor-intensive structure. Hotel businesses, on the other hand, are one of the main actors of the tourism sector that meet the needs of individuals for accommodation, food and beverage, entertainment, etc. and play a key role in ensuring the satisfaction of individuals visiting the destination. The labor-intensive nature of hotel businesses and the fact that the satisfaction of the individuals receiving service depends on the satisfaction of the employees require the effective and efficient management of human capital. In this context, hotel businesses aim to achieve their organizational goals by turning to the effective use of the workforce in changing conditions.

Hotel businesses need to consider the value of employees in the organization in order to achieve their organizational goals in differentiating management and organization processes. The effectiveness, efficiency and performance of an organization are directly related to human resources. In this context, the concept of organizational culture, which is defined as ideologies, assumptions, beliefs, values, expectations and attitudes that keep the organization as a whole, as well as directing the behavior of employees within the organization and directly affecting the success of the organization, comes to the fore. Organizational culture is considered as a reflection of the personality of an organization and helps to understand the attitudes and behaviors of employees.

Organizational culture, which is the main determinant of how an organization implements its management functions, constitutes the main power source of organizations. This fundamental source of power affects the perceptions of employees by determining what the organization values, which management and leadership styles are applied in the organization and the organizational communication system. Organizational culture, which is considered as a road map for employees, plays an effective role in achieving organizational goals. Organizational culture perceived strongly by the employees can contribute positively to

¹ This study is derived from a doctoral dissertation prepared by the first author under the supervision of the second author.

² Assist. Prof. Dr., Haliç University, yusufyildirim@halic.edu.tr, ORCID: 0000-0002-5393-999X.

³ Prof. Dr., Istanbul University, oakova@istanbul.edu.tr, ORCID: 0000-0001-7740-2938.

organizational effectiveness, productivity, performance and motivation, while organizational culture perceived weakly can lead to negative attitudes and behaviors of the employees towards the organization. Organizational culture is a structure that ensures the organizational harmony of employees, regulates the work to be done within the organization and facilitates organizational learning. When this structure cannot be transferred to the employees, when the employees do not know what to do when faced with a problem and cannot voice their opinions, they have negative feelings about the organization and this situation leads to cynicism over time.

Organizational cynicism, which is defined as a negative situation that arises in the organization as a result of employees having negative feelings and thoughts about the organization they are affiliated with and reflecting this situation on their attitudes and behaviors, brings along many negative situations within the organization. Employees with organizational cynicism experience role conflict in case of uncertainty and this situation reflects on the organization in general over time. While organizational cynicism is observed at low levels in organizations with a strong organizational culture perception, it is seen that employees exhibit cynical attitudes in organizations with a weak organizational culture perception. One of the negative consequences of organizational cynicism is that employees with cynical attitudes resist change. The fact that organizations operate in a changing and developing environment makes it necessary to change the organizational structure over time. However, employees who exhibit negative attitudes and behaviors towards the organization they are affiliated with do not accept change. Therefore, employees who experience organizational cynicism do not trust their organizations and do not believe that the change will result in success. In this context, investigating the effect of organizational culture on organizational cynicism is important for the continuity and performance of the organization.

Organizational culture is transferred to employees through organizational communication channels. Organizational communication, which is created and shaped by organizational culture, plays an important role in the adoption of organizational structures and processes by employees. The unifying and integrative feature of organizational culture and the necessity of members to be around a common set of values are conveyed to employees through organizational communication. At the same time, communication, which is the basic element of cultural harmony, is considered as an important tool for managing cultural differences in structures that include employees from different cultures and nationalities such as hotel businesses. The fact that organizational communication is shaped by organizational culture and organizational culture is transferred to organizational members through organizational communication shows that there is a mutual interaction between these two concepts.

In organizations with a strong organizational culture perception, employees do not question the accuracy of the messages conveyed to them. However, in organizations with a weak organizational culture perception, the messages conveyed to the employees are questioned and this leads to a decrease in organizational trust and organizational performance. Employees with decreased organizational trust believe that the organization lacks honesty and exhibit negative attitudes and behaviors towards the organization. This may cause employees to experience organizational cynicism. The fact that organizational culture is transmitted to organizational members through organizational communication, that all values, assumptions

and beliefs about the organization shape the attitudes and behaviors of organizational members, that the perception of culture that organizational members have about the organization affects organizational communication and that organizational culture has the power to affect organizational cynicism makes it necessary to investigate the interaction between organizational culture, organizational communication and organizational cynicism.

The purpose of this study is to determine the effect of organizational culture on organizational cynicism in the context of the moderating role of cultural intelligence and emotional intelligence and the mediating role of organizational communication. In the literature, the effect of organizational culture on organizational cynicism has generally been evaluated in the context of the interaction of these two concepts and the variables that are likely to mediate or regulate this interaction have not been addressed so far. With this study, the effect of organizational culture on organizational cynicism has been evaluated in terms of different variables.

2. LITERATURE AND HYPOTHESIS DEVELOPMENT

Organizational culture is a systematic structure with its own values, beliefs and attitudes that ensures the harmony of employees within the organization, organizes the work to be done in line with organizational goals and objectives, facilitates and encourages organizational learning (Loeb, 2002: 33). When this structure cannot be adopted by the employees, employees start to have negative feelings about the organization when they encounter problems, do not receive adequate support and cannot express their thoughts. The increase in these negative feelings over time leads to the formation of cynicism. Gün (2016) and Yalçınsoy (2017) stated in their studies that organizational culture causes organizational cynicism. Gün (2016) concluded that bureaucratic organizational culture positively affects the perception of organizational cynicism, while Yalçınsoy (2017) concluded that hierarchy and adhocracy culture positively affect cognitive cynicism, and hierarchy, adhocracy and market culture positively affect affective cynicism. In this case, it is possible to say that the aforementioned organizational culture types increase organizational cynicism. Of course, it is not possible to make a generalization that organizational culture increases organizational cynicism. The important point here is related to whether the organizational culture is weak or strong. When employees have a weak organizational culture perception, they may exhibit cynical behaviors. Another important finding in the studies is that organizational culture types affect organizational cynicism, that is, organizational culture has the power to explain the change in organizational cynicism (Gün, 2016; Yalçınsoy, 2017). One of the important points here is to determine whether organizational culture has the power to explain organizational cynicism. In addition, the type of culture of the organization perceived by the employees is among the results expected to reduce organizational cynicism. Gün (2016) stated in his study that supportive and innovative organizational culture types reduce organizational cynicism. Yalçınsoy (2017) stated in his study that clan culture reduces emotional cynicism. In his study, Görmen (2012) reached stronger results than the above studies and stated that organizations with a strong organizational culture are less likely to experience organizational cynicism. According to the results of this study; supportive and clan culture reduces cognitive cynicism, hierarchy, supportive and

developmental culture reduces emotional cynicism, and supportive and developmental culture reduces behavioral cynicism. Similarly, Balay et al.. (2013) found that the perception of a strong organizational culture reduces organizational cynicism. Because in organizations with a strong organizational culture perception, all employees know what to do even in case of uncertainty. Therefore, this situation does not cause any negativity in organizations. Davis and Gardner (2004) stated that cynicism is low in organizations where there is no role conflict, autonomy is high and management is flexible (Davis and Gardner, 2004: 439). However, in organizations with a weak culture perception, employees may experience role conflict in case of uncertainty, not knowing what to do, and this may lead to negative attitudes towards the organization.

In line with the foregoing, the first hypothesis of the study is formulated as follows.

H1: Organizational culture perceived by hotel employees has a significant effect on organizational cynicism attitude.

The interaction between organizational culture and organizational communication has been questioned by researchers in recent years (Kowalski, 2000). Organizations are considered as a social entity that employees and customers communicate with. Eisenberg and Riley (2000) state that organizational communication is influenced by culture and the cultural perspective is frequently used in studies on this subject. Organizations use organizational communication to make their employees adopt the culture they have adopted. Therefore, the values, beliefs and attitudes of the organization are conveyed to employees through communication. Communication, which is one of the most important tools for the operation of organizational structures and processes, is the key to the relationship between the organization and its internal and external environment (Tutar, 2016: 181). Gudykunst (1997) stated that employees exist within the culture that shapes organizational communication and that cultural change can only take place through communication. All organizations have to re-socialize their members around a common set of values in order to ensure organizational belonging and integration (Şişman, 2007: 71). Organizations benefit from organizational communication in order to harmonize organizational members with these values. Because culture is considered as a phenomenon that can only be transferred through communication (Durğun, 2006: 123). The functioning of organizational culture, its change, its adaptation to changing conditions and most importantly, the adoption of culture by organizational members is only possible through organizational communication (Eroğlu and Özkan, 2009: 50). In his study, Gürsan (2008) states that organizational communication has the most important role in the process of adopting organizational culture and in the adaptation process of new members to the organization. Gürsan (2008) stated that organizational culture has an important effect on organizational communication and that it is possible to manage cultural differences especially in multinational enterprises through organizational communication (Gürsan, 2008: 158). As can be understood from the above, there is a mutual interaction between organizational culture and organizational communication. While organizational communication is shaped by organizational culture, organizational culture is transferred to organizational members through communication (Aydın, 2012: 129).

In line with the above, the second hypothesis of the research is formed as follows.

H2: Organizational culture perceived by hotel employees has a significant effect on organizational communication.

The communication process, which plays an important role in the success and efficiency of organizations, helps to identify and solve many problems within the organization. A successful communication process within the organization contributes to the realization of the organization's goals. Organizational communication channels and tools shaped in the context of the culture of the organization can directly affect the success of the organization by ensuring that a message is conveyed to the relevant organizational members in a complete and complete manner (Çelik, 2007; Hoy and Miskel, 2010; Taymaz, 2011; Uzun and Ayık, 2016). In this context, it is possible to say that organizational communication shapes the attitudes and behaviors of organizational members towards the organization.

When organizational communication is carried out successfully, employees develop positive attitudes towards the organization (Uzun and Ayık, 2016: 681-683). However, when organizational communication is not carried out in line with organizational goals and objectives, when employees cannot understand the messages communicated, or when the message cannot be fully communicated due to organizational communication tools, employees may tend towards negative attitudes and behaviors towards the organization. Reichers et al.. (1997) stated in their study that managers can be aware of the feelings and attitudes of employees by performing two-way communication and thus organizational cynicism can be overcome. Qian and Daniels (2008) proposed a communication model to prevent organizational cynicism. At this point, communication quality, cynicism levels of colleagues and trust in management affect organizational change cynicism. In his study, Ayık (2015) described organizational communication as an important variable in predicting organizational cynicism. Similarly, Tınaztepe (2012) stated that effective communication within the organization should be ensured in order to prevent organizational cynicism.

In line with the above, the third hypothesis of the research is formed as follows.

H3: Organizational communication has a significant effect on the organizational cynicism attitude of hotel employees.

Organizational communication is considered as a system created and shaped by organizational culture. Organizational communication, which has an important role in the adoption of organizational culture to employees, ensures that messages about the functioning of the organization are conveyed to employees completely and accurately. Therefore, it can be said that the fact that organizational members, who learn all the information about the organization through communication channels, receive this information completely and accurately depends entirely on the quality of organizational communication. In organizations where organizational communication is carried out successfully, employees do not question the accuracy of the information conveyed to them. However, especially in organizations that do not have a strong organizational culture perception, the accuracy of communication is also questioned by organizational members.

In this context, the effect of organizational culture on organizational communication and organizational cynicism, and the effect of organizational communication on organizational

cynicism requires testing the existence of a new relationship between these three variables. It is thought that organizational communication helps to understand why and how the interaction between organizational culture and organizational cynicism occurs.

Organizational communication, which is a structure created and shaped by organizational culture, is affected by changes in the perception of organizational culture and it can be said that this change may allow a change in organizational cynicism. There is no study in the literature in which these three variables are examined together. However, it is possible to come across studies in which organizational communication has a mediating role. In his study, Çalışkan (2011) stated that organizational communication played a mediating role in the relationship between workplace friendships and perception of psychological empowerment. In their study, Khalid and Rehman (2011) stated that organizational communication plays a mediating role in the effect of organizational change on job adoption, and that effective organizational communication increases the positive emotions of employees in the process of organizational change and positively affects their level of job adoption. In this study, it is assumed that effective organizational communication increases employees' positive attitudes towards the organization and thus reduces organizational cynicism. Accordingly, the fourth hypothesis of the study was formed as follows.

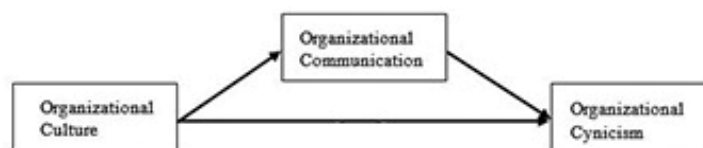
H4: Organizational communication has a mediating role in the effect of organizational culture perceived by hotel employees on organizational cynicism attitude.

3. RESEARCH METHOD AND MODEL

The study titled "The moderating role of cultural intelligence and emotional intelligence in the effect of organizational culture on organizational cynicism and the mediating role of organizational communication" was conducted in accordance with quantitative research methods. Quantitative research is analyzed in four different ways: experimental research, historical research, descriptive research and correlational research. Descriptive studies are studies that deal with a subject in as much detail as possible. In these studies, the existing situation, event and phenomenon are described and processed (Büyüköztürk et al., 2018: 25). In relational research, it is aimed to determine the existence or degree of the relationship between two or more variables (Karasar, 2004: 81). Relational studies can have explanatory, predictive and exploratory features (Sönmez, 2017: 50-51). This study was designed in accordance with descriptive and relational survey models.

3.1. Research Model

Figure 1. Research Model



3.2. Research Population and Sample

The population of this study consists of the employees of five-star hotel establishments operating in Istanbul. Istanbul was chosen as the study population of the research; Istanbul is an important destination in terms of cultural, historical and touristic values, it is one of the top ten cities with the highest number of visitors in the world according to 2018 data, at least one facility of many of the world's largest hotel chains operates in Istanbul, Istanbul welcomes guests in four seasons and twelve months of the year, the bed capacity in Istanbul ranks third after Antalya and Muğla, the labor turnover rate is low compared to other cities due to the high number of city hotels in this province (Tütüncü and Demir, 2003: 153) and the fact that hotels provide a large amount of employment. In addition, the fact that five-star hotel enterprises operating in Istanbul are professionally managed and have many opportunities in terms of organization has been one of the main factors in the selection of the study population as five-star hotel enterprises operating in Istanbul.

In this study, convenience sampling method, which is considered within the scope of non-probability techniques, was used. In this context, it was aimed to obtain data suitable for the purpose of the research by creating a sample among the employees of five-star hotel establishments operating in Istanbul.

The website of Istanbul Provincial Directorate of Culture and Tourism (istanbul.ktb.gov.tr) was used to determine the number of five-star hotel establishments operating in Istanbul. According to the Istanbul Tourism Statistics Report published by the Istanbul Provincial Directorate of Culture and Tourism in March 2018, there are a total of 99 certified five-star hotel establishments in Istanbul, 80 on the European side and 19 on the Anatolian side. When the number of rooms of 99 five-star hotel establishments operating in Istanbul is evaluated, it is determined that there are 21,026 rooms on the European side and 4,981 rooms on the Anatolian side. The total number of rooms of five-star hotel establishments in Istanbul is 26,007 (Istanbul Tourism Statistics Report, 2018: 12). In this context, the number of employees was tried to be determined by considering the number of rooms of the hotel establishments in the research universe. In the calculation of the research population, the assumption that 1.1 employees per room should work in five-star hotel establishments according to international standards was taken into consideration (Çetiner, 1995: 105). Within the scope of this information, according to March 2018 data, when the number of rooms of five-star hotel establishments operating in Istanbul is 26,007 and multiplied by 1.1 according to international standards ($26,007 \times 1.1 = 28,607$), the population of the research consists of 28,607 employees. In order to represent the population of the study, the formula developed by Yamane (2011) was used among the formulas that can be used when selecting the sample. According to this sample calculation method; the sample number was determined as 379. Accordingly, it is concluded that if at least 379 people are reached within the scope of the study, the sample determined in the research will represent the universe. In this context, the questionnaires prepared in order to realize the purpose of the study were distributed by hand by the researcher to five-star hotel establishments operating in Istanbul within a period of 1 year between March 2018 and March 2019. Considering the improvement of the ability of the sample to represent the universe by increasing the sample number (Yazıcıoğlu and Erdoğan, 2014: 72), the fact that as the sample volume increases, the research population approaches the state of the research

population (Arıkan, 2013: 118) and the structural equation modeling and goodness of fit criteria, it was aimed to exceed the number of 600 and in this context, 1000 questionnaires were hand-delivered to the hotel establishments operating in Istanbul. Due to time and cost constraints, 50 of the 99 five-star hotel establishments operating in Istanbul were visited within the specified time interval.

The 50 hotel establishments visited are mainly located in the district center and have at least 200 rooms. The hotels visited for data collection operate in Beyoğlu, Bahçelievler, Bakırköy, Fatih, Kadıköy, Şişli, Sarıyer and Kartal districts. The selection of touristic intensive regions was considered as the main factor in determining the hotels to collect data. The questionnaires prepared for data collection were examined by the human resources department of the hotel enterprises and delivered to the manager of this unit. Considering the similar characteristics of the selected hotels and the number of departments in the hotels, a total of 1000 questionnaires were delivered to each hotel with 20 forms. Of the 1000 questionnaires distributed, 700 completed questionnaires were received from the human resources managers of the hotel establishments. No return was received from 5 hotel establishments to which questionnaires were distributed. At this stage, it was realized that 41 of the 700 questionnaires were incomplete and it was determined that there were 659 valid questionnaires for the analysis.

3.3. Data Collection

The questionnaire used in the research consists of six sections. In the questionnaire; organizational culture scale in the first section, cultural intelligence scale in the second section, emotional intelligence scale in the third section, organizational communication scale in the fourth section, organizational cynicism scale in the fifth section, and propositions for the participants in the sixth section.

In the first part where the organizational culture scale is found; the organizational culture scale created by Cameron and Quinn (2006) was used. The types of organizational culture put forward by Cameron and Quinn are adhocracy culture, clan culture, hierarchy culture and market culture. There are 20 propositions in the scale. Cameron and Quinn's (2006) organizational culture scale is frequently used in both national and international literature (Karakılıç, 2019; Çetin and Topaloğlu, 2018; Aktan and Aydın, 2016; Lara and Ding, 2016; Belias et al., 2015). In the reliability study of Cameron and Quinn organizational culture scale conducted by Karakılıç (2019), the reliability of the scale was determined as .870. This value shows that the scale has high reliability (Özdamar, 2015: 575).

In the second section, which includes the organizational communication scale, the organizational communication scale developed by Roberts and O'Reilly (1974) was used. There are 34 propositions in total in the scale consisting of the dimensions of trust in communication, influence in communication, willingness to interact in communication, accuracy in communication, vertical communication, horizontal communication and satisfaction in communication. The organizational communication scale developed by Roberts and O'Reilly, which is not a scale frequently used in national and international literature, was preferred in this study because it allows to measure both organizational communication styles and issues such as trust in communication, influence in communication, accuracy in communication, satisfaction in communication and desire for interaction in communication. In the reliability

study of the organizational communication scale conducted by Sumardi (2015), the reliability of the scale was found to be .814. This value shows that the scale has high reliability (Özdamar, 2015: 575).

In the third section, which includes the organizational cynicism scale, the organizational cynicism scale developed by Brandes et al.. (1999) was used. There are 14 propositions in total in the scale consisting of cognitive cynicism, emotional cynicism and behavioral cynicism dimensions. The organizational cynicism scale developed by Brandes et al.. (1999) is frequently used in both national and international literature (Delken, 2004; Brandes, 2008; Kalağan, 2009; Kalağan and Güzeller, 2010; Karacaoğlu and İnce, 2012; Yıldız, 2013). In the reliability study of the organizational cynicism scale conducted by Karacaoğlu and İnce (2012), the reliability of the scale was determined as .910. This value shows that the scale has high reliability (Özdamar, 2015: 575).

Last section, which includes demographic propositions, the participants were asked questions about gender, marital status, educational status, length of service in the tourism sector, length of service in the organization, position in the organization, department and status of the organization.

In the questionnaire prepared within the scope of the study, all statements in the questionnaire, except for the demographic questions, were measured using a 5-point Likert scale (1 - Strongly Disagree 5- Strongly Agree).

3.4. Data Analysis

One-Sample Kolmogorow-Smirnow test was used to test whether the data obtained as a result of the research had a normal distribution and it was seen that the data had a normal distribution.

The data obtained as a result of the research were analyzed through a statistical program. Reliability analysis was used to evaluate the research scale and confirmatory factor analysis was used to examine the construct validity. A structural equation model was established to test the hypotheses of the study. With the structural equation model, causal relationships between two or more variables were questioned and this test was carried out through path analysis.

3.5. Reliability of Scales

In this study, Cronbach Alpha and McDonald Omega coefficients were used to determine the reliability of the scales. Alpha model is expressed by alpha coefficient and Omega model is expressed by omega coefficient. These coefficients are expected to be close to 1 according to Kayış (2010), alpha coefficient ranges should be interpreted as follows according to their reliability.

- If $0.00 \leq \alpha < 0.40$, the scale is not reliable,
- $0.40 \leq \alpha < 0.60$ indicates low scale reliability,
- $0.60 \leq \alpha < 0.80$, the scale is highly reliable,
- $0.80 \leq \alpha < 1.00$ is a highly reliable scale.

In order to determine the reliability of the scores obtained from each scale within the scope of the research, Cronbach Alpha and McDonald Omega values were calculated for both the sub-dimensions of each scale and the total scale score.

Reliability analysis revealed that all scales and sub-dimensions were highly reliable.

3.6. Confirmatory Factor Analyses

Confirmatory factor analysis (CFA) is generally used to confirm the accuracy of a scale or model that has been previously developed, used in research or has theoretical justification (Gürbüz and Şahin, 2016: 309). Whether the model tested in structural equation models is supported by the data is decided according to the goodness-of-fit index values that emerge as a result of the analyzes (Gürbüz and Şahin, 2016: 336). There are a wide variety of fit indices in the literature to evaluate the fit of the research model with the data obtained. In this context, it is necessary to look at multiple values instead of a single value at the stage of testing the fit of the research model with the obtained data (Hair et al., 2010: 670-672). It is possible to come across fit indices classified differently in various studies in the literature (Klein, 1998; Sumer, 2000; Fidel, 2001; Şimşek, 2007; Meydan and Şeşen, 2015). Table 1 shows the most frequently used goodness of fit indices and threshold values in social science research.

Table 1. Goodness of Fit Indices and Acceptable Fit Values

	Good Fit Values	Acceptable Fit Values
χ^2/sd	≤ 3	$\leq 4-5$
CFI	$\geq 0,97$	$\geq 0,90$
GFI	$\geq 0,90$	0,89-0,85
NFI	$\geq 0,95$	0,94-0,90
RMSEA	$\leq 0,050$	0,060-0,080

Source: Meydan and Şeşen (2015: 37); Aksu et al.. (2017: 79); Kayıkçı (2019: 176).

In confirmatory factor analysis, in addition to the goodness of fit indices, the factor loadings of the statements should also be carefully evaluated. Although there is no definite consensus in the literature, it is expected that the factor loading should not be less than 0.50. However, in some cases, this value can be reduced to 0.30 if the factor structure is not distorted (Büyüköztürk, 2005: 124). In this study, the factor loading was taken as 0.40. Statements with factor loadings below 0.40 were removed from the analysis one by one and the analysis was repeated each time.

Within the scope of the information explained above, factor analyses of the scales used in the research are given below.

3.7. Confirmatory Factor Analysis of Organizational Culture Scale

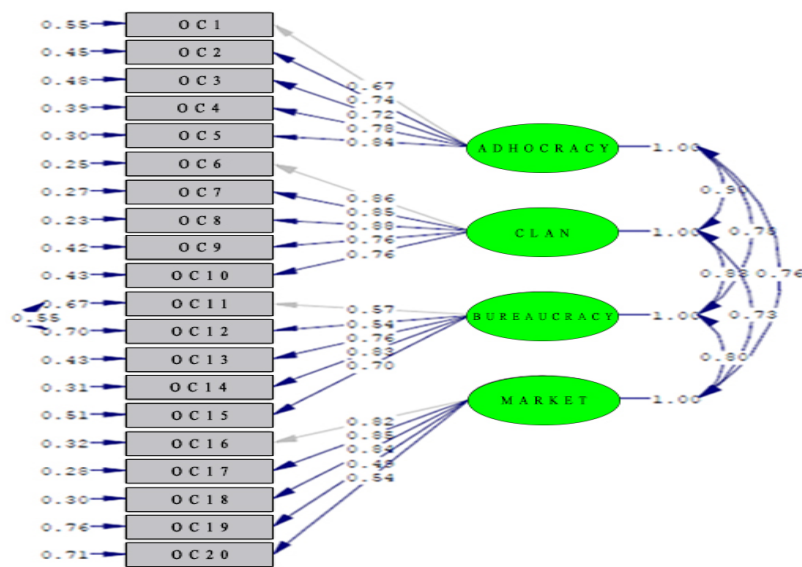
The organizational culture scale consists of 20 items and the participants filled this scale according to the 5-point Likert scale type. Confirmatory factor analysis was used to examine the fit of the scale to the four-dimensional structure with the data obtained. During confirmatory factor analysis, model-data fit was evaluated by examining fit index values, factor loading values and error variances.

According to the analysis; χ^2/sd value is between 3 and 5 and accordingly, it can be said that the model fits the data well. The CFI value was 0.98 and the NFI value was 0.98. The

fact that these values are above 0.90 means that the model fits the data very well. When evaluated in terms of RMSEA index, it was found that this index was 0.068 for the model and according to this index, it can be said that the model fits the data.

When the fit indices are evaluated in general, it is seen that the four-dimensional model fits the data. The factor loading values for the items in each dimension ranged between 0.49 and 0.88 and since the loading values of these items were greater than 0.40, it was understood that all items served the dimensions they were in. The measurement model obtained as a result of the analysis and the factor loadings of the items in the dimensions of the organizational culture scale are given in Figure 2.

Figure 2. Organizational Culture Factor Loadings



3.8. Organizational Communication Scale Confirmatory Factor Analysis

The Organizational Communication Scale consists of 34 items and the participants completed this scale according to the 5-point Likert scale type. Confirmatory factor analysis was used to examine the fit between the data obtained and the seven-dimensional structure of the scale.

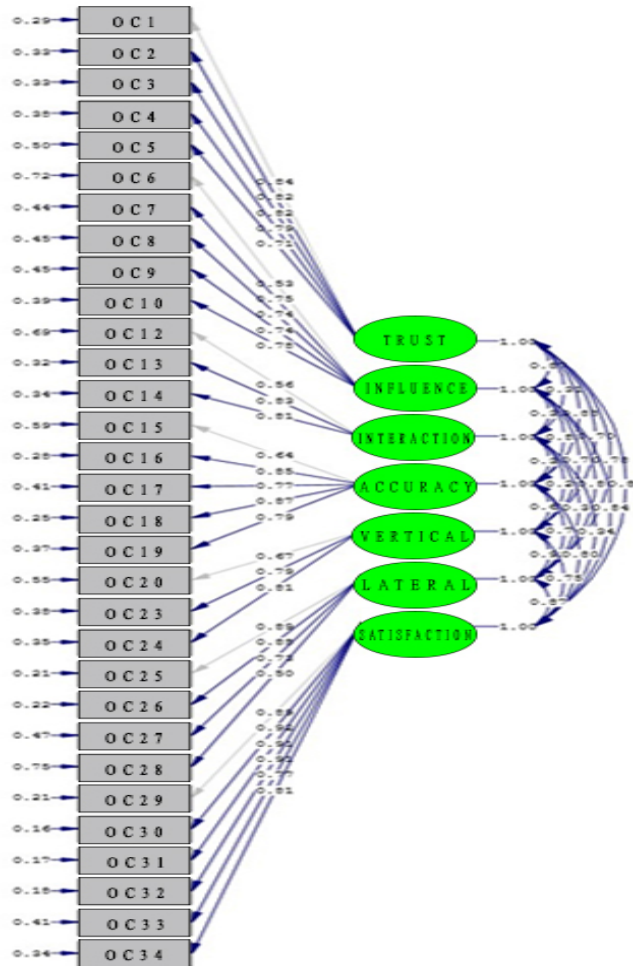
During confirmatory factor analysis, model-data fit was evaluated by examining fit index values, factor loading values and error variances. Three items with factor loadings below 0.40 (items 11, 21 and 22) were excluded from the analysis and the analyses were repeated.

According to the last analysis; It is seen that χ^2/sd value is between 3 and 5 and accordingly, it can be said that the model fits the data well. The CFI value was 0.99 and the NFI value was 0.98. The fact that these values are above 0.90 means that the model fits the data very well. When evaluated in terms of RMSEA index, it was found that this index was 0.064 for the model and according to this index, it can be said that the model fits the data. When the fit indices are evaluated in general, it is seen that the seven-dimensional model fits the data after three items are discarded. The factor loading values for the items in each dimension ranged between

0.53 and 0.92, and it was understood that all items, except for one item that was greater than 0.40, served the dimensions in which they were located.

The measurement model obtained as a result of the analysis and the factor loadings of the items in the dimensions of the organizational communication scale are given in Figure 3.

Figure 3. Organizational Communication Factor Loadings

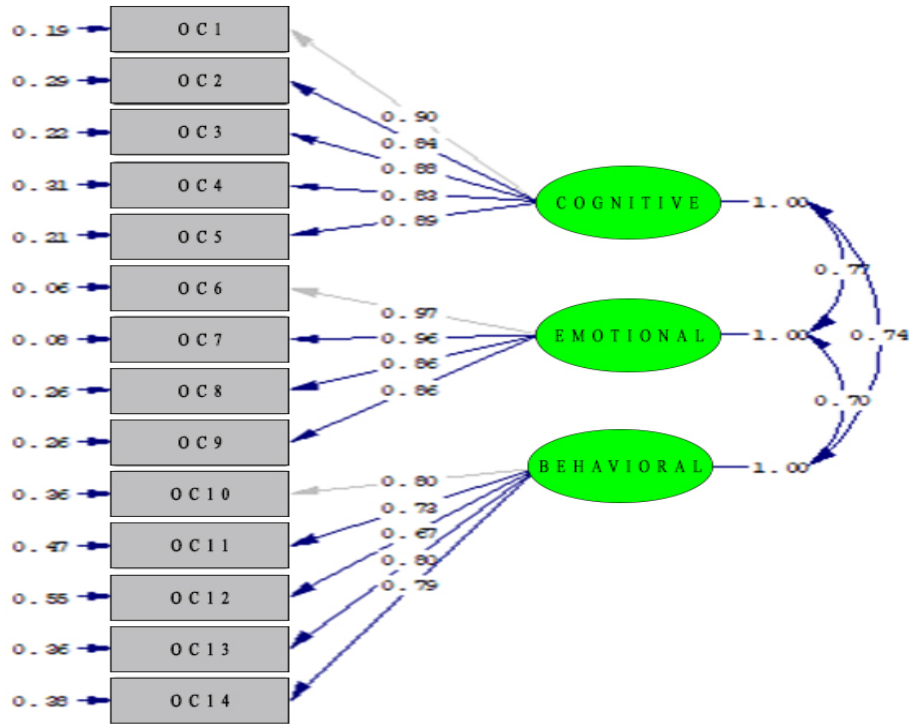


3.9. Confirmatory Factor Analysis of Organizational Cynicism Scale

The Organizational Cynicism Scale consists of 14 items and the participants filled out this scale according to the 5-point Likert scale type. According to the analysis It is seen that χ^2/sd value is between 3 and 5 and accordingly, it can be said that the model fits the data well. The CFI value was 0.99 and the NFI value was 0.98. The fact that these values are above 0.90 means that the model fits the data very well. When evaluated in terms of RMSEA index, it was found that this index was 0.075 for the model and according to this index, it can be said that the model fits the data. When the fit indices are evaluated in general, it is seen that the seven-dimensional model fits the data. The factor loading values for the items in each dimension ranged between 0.67 and 0.97 and were greater than 0.40. In other words, it is understood that all items serve the dimensions in which they are located.

The measurement model obtained as a result of the analysis and the factor loads of the items in the dimensions of the organizational cynicism scale are given in Figure 4.

Figure 4. Organizational Cynicism Factor Loadings



3.10. Path Analysis

Path analysis was used to analyze the research hypotheses. Path analysis is a type of analysis in which direct or indirect relationships between two or more variables working in multiple regression logic are tested (Gürbüz and Şahin, 2016: 336). The evaluation of the effect size of the path coefficients in path analysis was based on the criteria suggested by Kline (2005). According to Kline (2005), if the path coefficients are less than 0.10, they are considered as weak effect, around 0.30 as medium effect, and 0.50 or higher as strong effect.

4. FINDINGS

4.1. Findings on Demographic Characteristics

Demographic characteristics of the employees participating in the research are presented in Table 2.

Table 2. Distribution of the Study Group According to Gender, Marital Status, Age, and Educational Background

Gender	Male	391	59,3	Marital Status	Married	254	38,5
	Female	268	40,7		Single	405	61,5
Age	25 and under	120	18,2	Education	Primary Education	3	0,5
	26-35	356	54,0		High Sch.	48	7,3
	36-45	139	21,1		Associate Degree	102	15,5
	46-55	40	6,1		Undergraduate	424	64,3
	56-65	4	0,6		Graduate	82	12,4

4.2. Hypothesis Tests

Within the scope of the first hypothesis of the research, the effect of organizational culture perceived by hotel employees on organizational cynicism attitude was examined.

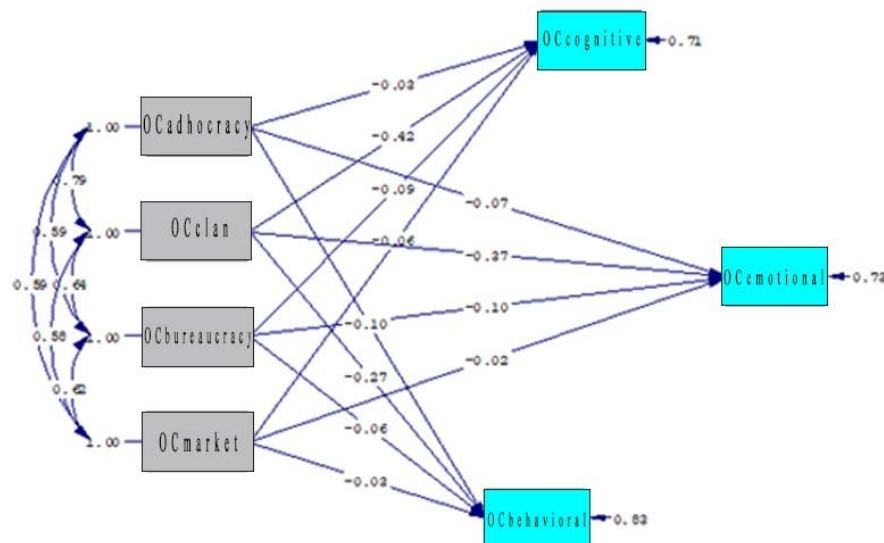
H1: Organizational culture perceived by hotel employees has a significant effect on organizational cynicism attitude.

Within the scope of the research, modeling was conducted with path analysis method to examine the effect of organizational culture perceived by hotel employees on organizational cynicism attitude. In order to evaluate the fit of the model to the data χ^2/sd , CFI, GFI, NFI and RMSEA values were analyzed.

According to analysis; It is seen that χ^2/sd value is between 3 and 5 and accordingly, it can be said that the model fits the data well. CFI and NFI values were 0.93 and GFI value was 0.91. The fact that these values are above 0.90 means that the model fits the data very well. When evaluated in terms of RMSEA index, it was found that this index was 0.070 for the model and according to this index, it can be said that the model fits the data.

The path diagram of the examined model and the path coefficients for the interaction between organizational culture dimensions and organizational cynicism dimensions are given in Figure 5.

Figure 5. Path Diagram Organizational Culture and Organizational Cynicism



Hypothesis 1 was evaluated together with its sub-hypotheses.

H1a: Adhocracy organizational culture perceived by hotel employees has a significant effect on cognitive cynicism.

H1b: Clan organizational culture perceived by hotel employees has a significant effect on cognitive cynicism.

H1c: Hierarchy organizational culture perceived by hotel employees has a significant effect on cognitive cynicism.

H1d: Market organizational culture perceived by hotel employees has a significant effect on cognitive cynicism.

H1e: Adhocracy organizational culture perceived by hotel employees has a significant effect on emotional cynicism.

H1f: Clan organizational culture perceived by hotel employees has a significant effect on emotional cynicism.

H1g: Hierarchy organizational culture perceived by hotel employees has a significant effect on emotional cynicism.

H1h: Market organizational culture perceived by hotel employees has a significant effect on emotional cynicism.

H1i: Adhocracy organizational culture perceived by hotel employees has a significant effect on behavioral cynicism.

H1j: Clan organizational culture perceived by hotel employees has a significant effect on behavioral cynicism.

H1k: Hierarchy organizational culture perceived by hotel employees has a significant effect on behavioral cynicism.

H1l: Market organizational culture perceived by hotel employees has a significant effect on behavioral cynicism.

Table 3. Hypothesis 1 and Sub-hypotheses Results

Hypothesis	Path Coefficient	Supported/Not
H1a	-0,02	Not Supported
H1b	-0,42	Supported
H1c	-0,07	Not Supported
H1d	-0,06	Not Supported
H1e	-0,09	Not Supported
H1f	-0,37	Supported
H1g	-0,10	Supported
H1h	-0,02	Not Supported
H1i	-0,10	Not Supported
H1j	-0,27	Supported
H1k	-0,06	Not Supported
H1l	-0,03	Not Supported

Within the scope of the second hypothesis of the research, the effect of organizational culture perceived by hotel employees on organizational communication was examined.

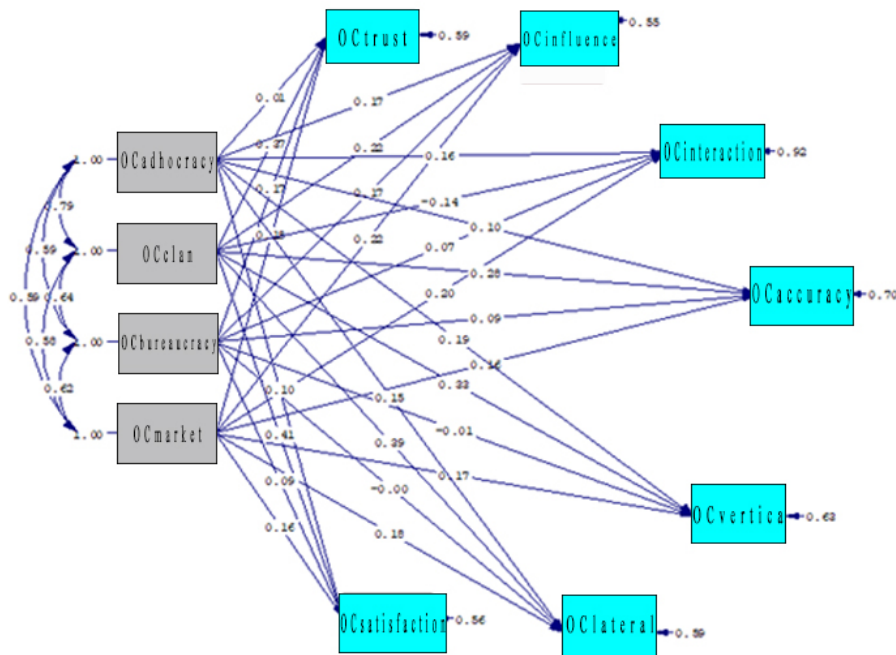
H2: Organizational culture perceived by hotel employees has a significant effect on organizational communication.

Within the scope of the research, modeling was conducted with the path analysis method to examine the organizational communication effect of organizational culture perceived by hotel employees. In order to evaluate the fit of the model to the data χ^2/sd , CFI, GFI, NFI and RMSEA values were analyzed.

According to analysis; It is seen that χ^2/sd is between 3 and 5 and accordingly, it can be said that the model fits the data well. CFI, GFI and NFI values above 0.90 mean that the model fits the data very well. When evaluated in terms of RMSEA index, it was found that this index was 0.065 for the model and according to this index, it can be said that the model fits the data.

The path diagram of the examined model and the path coefficients for the interaction between organizational culture dimensions and organizational communication dimensions are given in Figure 6.

Figure 6. Path Diagram Organizational Culture and Organizational Communication



Hypothesis 2 was evaluated together with its sub-hypotheses.

H2a: Adhocracy organizational culture perceived by hotel employees has a significant effect on trust in communication.

H2b: Clan organizational culture perceived by hotel employees has a significant effect on trust in communication.

H2c: Hierarchy organizational culture perceived by hotel employees has a significant effect on trust in communication.

H2d: Market organizational culture perceived by hotel employees has a significant effect on trust in communication.

H2e: Adhocracy organizational culture perceived by hotel employees has a significant effect on communication influence.

H2f: Clan organizational culture perceived by hotel employees has a significant effect on communication influence.

H2g: Hierarchy organizational culture perceived by hotel employees has a significant effect on communication influence.

H2h: Market organizational culture perceived by hotel employees has a significant effect on communication influence.

H2i: Adhocracy organizational culture perceived by hotel employees has a significant effect on the desire for interaction in communication.

H2j: Clan organizational culture perceived by hotel employees has a significant effect on the desire for interaction in communication.

H2k: Hierarchy organizational culture perceived by hotel employees has a significant effect on the desire for interaction in communication.

H2l: Market organizational culture perceived by hotel employees has a significant effect on the desire for interaction in communication.

H2m: Adhocracy organizational culture perceived by hotel employees has a significant effect on accuracy in communication.

H2n: Clan organizational culture perceived by hotel employees has a significant effect on accuracy in communication.

H2o: Hierarchy organizational culture perceived by hotel employees has a significant effect on accuracy in communication.

H2ö: Market organizational culture perceived by hotel employees has a significant effect on accuracy in communication.

H2p: Adhocracy organizational culture perceived by hotel employees has a significant effect on vertical communication.

H2r: Clan organizational culture perceived by hotel employees has a significant effect on vertical communication.

H2s: Hierarchy organizational culture perceived by hotel employees has a significant effect on vertical communication.

H2t: Market organizational culture perceived by hotel employees has a significant effect on vertical communication.

H2u: Adhocracy organizational culture perceived by hotel employees has a significant effect on horizontal communication.

H2u: Clan organizational culture perceived by hotel employees has a significant effect on horizontal communication.

H2v: Hierarchy organizational culture perceived by hotel employees has a significant effect on horizontal communication.

H2w: Market organizational culture perceived by hotel employees has a significant effect on horizontal communication.

H2x: Adhocracy organizational culture perceived by hotel employees has a significant effect on satisfaction in communication.

H2y: Clan organizational culture perceived by hotel employees has a significant effect on satisfaction in communication.

H2z: Hierarchy organizational culture perceived by hotel employees has a significant effect on satisfaction in communication.

H2z1: Market organizational culture perceived by hotel employees has a significant effect on satisfaction in communication.

Table 4. Hypothesis 2 and Sub-hypotheses Results

Hypothesis	Path Coefficient	Supported/Not
H2a	0,01	Not Supported
H2b	0,37	Supported
H2c	0,17	Supported
H2d	0,18	Supported
H2e	0,17	Supported
H2f	0,22	Supported
H2g	0,17	Supported
H2h	0,22	Supported
H2i	0,16	Supported
H2j	-0,14	Supported
H2k	0,07	Not Supported
H2l	0,20	Supported
H2m	0,10	Not Supported
H2n	0,28	Supported
H2o	0,09	Not Supported
H2ö	0,16	Supported
H2p	0,19	Supported
H2r	0,33	Supported
H2s	-0,01	Not Supported
H2t	0,17	Supported
H2u	0,15	Supported
H2ü	0,39	Supported
H2v	0,00	Not Supported
H2w	0,18	Supported
H2x	0,10	Not Supported
H2y	0,41	Supported
H2z	0,09	Not Supported
H2z1	0,16	Supported

Within the scope of the third hypothesis of the research, the effect of organizational communication on the organizational cynicism attitude of hotel employees was examined.

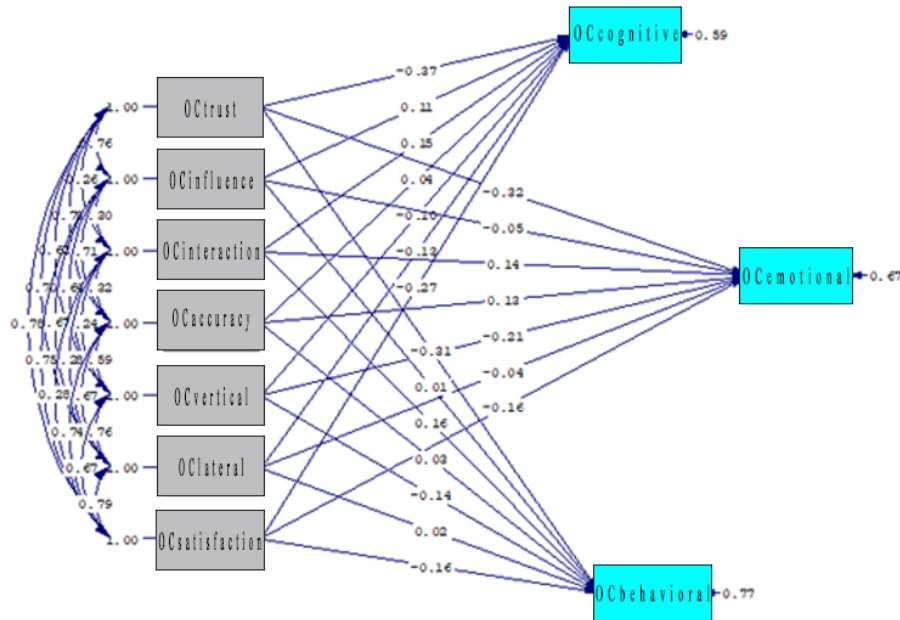
H3: Organizational communication has a significant effect on the organizational cynicism attitude of hotel employees.

Within the scope of the research, modeling was conducted with path analysis method to examine the effect of organizational communication on the organizational cynicism attitude of hotel employees. In order to evaluate the fit of the model to the data χ^2/sd , CFI, GFI, NFI and RMSEA values were analyzed.

According to analysis; It is seen that χ^2/sd is between 3 and 5 and accordingly, it can be said that the model fits the data well. CFI, GFI and NFI values above 0.90 mean that the model fits the data very well. When evaluated in terms of RMSEA index, it was found that this index was 0.064 for the model and according to this index, it can be said that the model fits the data.

The path diagram of the examined model and the path coefficients for the interaction between organizational communication dimensions and organizational cynicism dimensions are given in Figure 7.

Figure 7. Path Diagram Organizational Communication and Organizational Cynicism



Hypothesis 3 was evaluated together with its sub-hypotheses.

H3a: Trust in communication has a significant effect on cognitive cynicism attitudes of hotel employees.

H3b: Influence in communication has a significant effect on cognitive cynicism attitudes of hotel employees.

H3c: Willingness to interact in communication has a significant effect on cognitive cynicism attitudes of hotel employees.

H3d: Accuracy in communication has a significant effect on cognitive cynicism attitudes of hotel employees

H3e: Vertical communication has a significant effect on cognitive cynicism attitudes of hotel employees.

H3f: Horizontal communication has a significant effect on cognitive cynicism attitudes of hotel employees.

H3g: Satisfaction in communication has a significant effect on cognitive cynicism attitudes of hotel employees.

H3h: Trust in communication has a significant effect on the emotional cynicism attitudes of hotel employees.

H3i: Influence in communication has a significant effect on the emotional cynicism attitudes of hotel employees.

H3j: Willingness to interact in communication has a significant effect on the emotional cynicism attitudes of hotel employees.

H3k: Accuracy in communication has a significant effect on the emotional cynicism attitudes of hotel employees.

H3l: Vertical communication has a significant effect on the emotional cynicism attitudes of hotel employees.

H3m: Horizontal communication has a significant effect on the emotional cynicism attitudes of hotel employees.

H3n: Satisfaction in communication has a significant effect on the emotional cynicism attitudes of hotel employees.

H3o: Trust in communication has a significant effect on behavioral cynicism attitudes of hotel employees.

H3p: Influence in communication has a significant effect on the behavioral cynicism attitudes of hotel employees.

H3r: Willingness to interact in communication has a significant effect on behavioral cynicism attitudes of hotel employees.

H3s: Accuracy in communication has a significant effect on the behavioral cynicism attitudes of hotel employees.

H3t: Vertical communication has a significant effect on the behavioral cynicism attitudes of hotel employees.

H3u: Horizontal communication has a significant effect on behavioral cynicism attitudes of hotel employees.

H3v: Satisfaction in communication has a significant effect on behavioral cynicism attitudes of hotel employees.

Table 5. Hypothesis 3 and Sub-hypotheses Results

Hypothesis	Path Coefficient	Supported/Not
H3a	-0,37	Supported
H3b	0,11	Supported
H3c	0,15	Supported
H3d	0,04	Not Supported
H3e	-0,10	Supported
H3f	-0,13	Supported
H3g	-0,27	Supported
H3h	-0,32	Supported
H3i	-0,05	Not Supported
H3j	0,14	Supported
H3k	0,13	Supported
H3l	-0,21	Supported
H3m	-0,04	Not Supported
H3n	-0,16	Supported
H3o	-0,31	Not Supported
H3p	0,01	Not Supported
H3r	0,16	Supported
H3s	0,03	Not Supported
H3t	-0,14	Supported
H3u	0,02	Not Supported
H3v	-0,16	Supported

Within the scope of the fourth hypothesis of the research, the mediating role of organizational communication in the effect of organizational culture perceived by hotel employees on organizational cynicism was examined.

H4: Organizational communication has a mediating role in the effect of organizational culture perceived by hotel employees on organizational cynicism attitude.

Hypothesis 4 was evaluated together with its sub-hypotheses.

Within the scope of the research, modeling was conducted with path analysis method to examine the mediating role of organizational communication in the effect of adhocracy organizational culture perceived by hotel employees on organizational cynicism. To evaluate the fit of the model to the data, χ^2/sd , CFI, GFI, NFI and RMSEA values were examined. It is seen that χ^2/sd is between 3 and 5 and accordingly, it can be said that the model fits the data well. CFI, GFI and NFI values above 0.90 mean that the model fits the data very well. When evaluated in terms of RMSEA index, it was found that this index was 0.069 for the model and according to this index, it can be said that the model fits the data.

H4a: Trust in communication has a mediating role in the effect of adhocracy organizational culture perceived by hotel employees on cognitive cynicism attitude.

H4b: There is a mediating role of influence in communication in the effect of adhocracy organizational culture perceived by hotel employees on cognitive cynicism attitude.

H4c: Willingness to interact in communication mediates the effect of adhocracy organizational culture perceived by hotel employees on cognitive cynicism attitude.

H4d: Accuracy in communication has a mediating role in the effect of adhocracy organizational culture perceived by hotel employees on cognitive cynicism attitude.

H4e: Vertical communication has a mediating role in the effect of adhocracy organizational culture perceived by hotel employees on cognitive cynicism attitude.

H4f: Horizontal communication has a mediating role in the effect of adhocracy organizational culture perceived by hotel employees on cognitive cynicism attitude.

H4g: Satisfaction in communication has a mediating role in the effect of adhocracy organizational culture perceived by hotel employees on cognitive cynicism attitude.

H4a1: Trust in communication has a mediating role in the effect of adhocracy organizational culture perceived by hotel employees on emotional cynicism attitude.

H4a2: There is a mediating role of influence in communication in the effect of adhocracy organizational culture perceived by hotel employees on emotional cynicism attitude.

H4a3: Willingness to interact in communication has a mediating role in the effect of adhocracy organizational culture perceived by hotel employees on emotional cynicism attitude.

H4a4: Accuracy in communication has a mediating role in the effect of adhocracy organizational culture perceived by hotel employees on emotional cynicism attitude.

H4a5: Vertical communication has a mediating role in the effect of adhocracy organizational culture perceived by hotel employees on emotional cynicism attitude.

H4a6: Horizontal communication has a mediating role in the effect of adhocracy organizational culture perceived by hotel employees on emotional cynicism attitude.

H4a7: Satisfaction in communication has a mediating role in the effect of adhocracy organizational culture perceived by hotel employees on emotional cynicism attitude.

H4b1: Trust in communication has a mediating role in the effect of adhocracy organizational culture perceived by hotel employees on behavioral cynicism attitude.

H4b2: Influence in communication has a mediating role in the effect of adhocracy organizational culture perceived by hotel employees on behavioral cynicism attitude.

H4b3: Willingness to interact in communication mediates the effect of adhocracy organizational culture perceived by hotel employees on behavioral cynicism attitudes.

H4b4: There is a mediating role of accuracy in communication in the effect of adhocracy organizational culture perceived by hotel employees on behavioral cynicism attitude.

H4b5: Vertical communication has a mediating role in the effect of adhocracy organizational culture perceived by hotel employees on behavioral cynicism attitude.

H4b6: Horizontal communication has a mediating role in the effect of adhocracy organizational culture perceived by hotel employees on behavioral cynicism attitude.

H4b7: Satisfaction in communication has a mediating role in the effect of adhocracy organizational culture perceived by hotel employees on behavioral cynicism attitude.

Table 6. Hypothesis 4 (Adhocracy Organizational Culture) and Sub-hypotheses Results

Hypothesis	Path Coefficient	Supported/Not
H4a	-0,19	Supported
H4b	0,09	Supported
H4c	0,03	Supported
H4d	0,03	Not Supported
H4e	-0,08	Not Supported
H4f	0,06	Supported
H4g	0,14	Supported
H4a1	-0,17	Supported
H4a2	0,00	Not Supported
H4a3	0,03	Supported
H4a4	0,06	Supported
H4a5	-0,10	Supported
H4a6	-0,02	Not Supported
H4a7	-0,08	Supported
H4b1	-0,16	Supported
H4b2	0,06	Not Supported
H4b3	0,04	Supported
H4b4	0,02	Not Supported
H4b5	-0,06	Supported
H4b6	0,05	Not Supported
H4b7	0,08	Supported

Within the scope of the research, modeling was conducted with path analysis method to examine the mediating role of organizational communication in the effect of clan organizational culture perceived by hotel employees on organizational cynicism. To evaluate the fit of the model to the data, χ^2/sd , CFI, GFI, NFI and RMSEA values were examined. It is seen that χ^2/sd is between 3 and 5 and accordingly, it can be said that the model fits the data well. CFI, GFI and NFI values above 0.90 mean that the model fits the data very well. When evaluated in terms of RMSEA index, it was found that this index was 0.071 for the model and according to this index, it can be said that the model fits the data.

H4c1: Trust in communication has a mediating role in the effect of clan organizational culture perceived by hotel employees on cognitive cynicism attitude.

H4c2: There is a mediating role of influence in communication in the effect of clan organizational culture perceived by hotel employees on cognitive cynicism attitude.

H4c3: Willingness to interact in communication mediates the effect of clan organizational culture perceived by hotel employees on cognitive cynicism attitude.

H4c4: Accuracy in communication has a mediating role in the effect of clan organizational culture perceived by hotel employees on cognitive cynicism attitude.

H4c5: Vertical communication has a mediating role in the effect of clan organizational culture perceived by hotel employees on cognitive cynicism attitude.

H4c6: Horizontal communication has a mediating role in the effect of clan organizational culture perceived by hotel employees on cognitive cynicism attitude.

H4c7: Satisfaction in communication has a mediating role in the effect of clan organizational culture perceived by hotel employees on cognitive cynicism attitude.

H4d1: Trust in communication mediates the effect of clan organizational culture perceived by hotel employees on emotional cynicism attitude.

H4d2: There is a mediating role of influence in communication in the effect of clan organizational culture perceived by hotel employees on emotional cynicism attitude.

H4d3: Willingness to interact in communication has a mediating role in the effect of clan organizational culture perceived by hotel employees on emotional cynicism attitude.

H4d4: Accuracy in communication has a mediating role in the effect of clan organizational culture perceived by hotel employees on emotional cynicism attitude.

H4d5: Vertical communication has a mediating role in the effect of clan organizational culture perceived by hotel employees on emotional cynicism attitude.

H4d6: Horizontal communication has a mediating role in the effect of clan organizational culture perceived by hotel employees on emotional cynicism attitude.

H4d7: Satisfaction in communication has a mediating role in the effect of clan organizational culture perceived by hotel employees on emotional cynicism attitude.

H4e1: Trust in communication has a mediating role in the effect of clan organizational culture perceived by hotel employees on behavioral cynicism attitude.

H4e2: There is a mediating role of influence in communication in the effect of clan organizational culture perceived by hotel employees on behavioral cynicism attitude.

H4e3: Willingness to interact in communication has a mediating role in the effect of clan organizational culture perceived by hotel employees on behavioral cynicism attitude.

H4e4: Accuracy in communication has a mediating role in the effect of clan organizational culture perceived by hotel employees on behavioral cynicism attitude.

H4e5: Vertical communication has a mediating role in the effect of clan organizational culture perceived by hotel employees on behavioral cynicism attitude.

H4e6: Horizontal communication has a mediating role in the effect of clan organizational culture perceived by hotel employees on behavioral cynicism attitude.

H4e7: Satisfaction in communication has a mediating role in the effect of clan organizational culture perceived by hotel employees on behavioral cynicism attitude.

Table 7. Hypothesis 4 (Clan Organizational Culture) and Sub-hypotheses Results

Hypothesis	Path Coefficient	Supported/Not
H4c1	-0,20	Supported
H4c2	0,02	Supported
H4c3	0,08	Supported
H4c4	0,02	Not Supported
H4c5	-0,07	Not Supported
H4c6	-0,05	Supported
H4c7	-0,13	Supported
H4d1	-0,19	Supported
H4d2	-0,01	Not Supported
H4d3	0,07	Supported
H4d4	0,06	Supported

H4d5	-0,10	Supported
H4d6	-0,01	Not Supported
H4d7	-0,06	Supported
H4e1	-0,17	Supported
H4e2	0,04	Not Supported
H4e3	0,09	Supported
H4e4	0,02	Not Supported
H4e5	-0,07	Supported
H4e6	0,05	Not Supported
H4e7	-0,08	Supported

Within the scope of the research, modeling was conducted with path analysis method to examine the mediating role of organizational communication in the effect of hierarchy organizational culture perceived by hotel employees on organizational cynicism. To evaluate the fit of the model to the data, χ^2/sd , CFI, GFI, NFI and RMSEA values were examined. It is seen that χ^2/sd is between 3 and 5 and accordingly, it can be said that the model fits the data well. CFI, GFI and NFI values above 0.90 mean that the model fits the data very well. When evaluated in terms of RMSEA index, it was found that this index was 0.052 for the model and according to this index, it can be said that the model fits the data.

H4f1: Trust in communication has a mediating role in the effect of hierarchy organizational culture perceived by hotel employees on cognitive cynicism attitude.

H4f2: There is a mediating role of influence in communication in the effect of hierarchy organizational culture perceived by hotel employees on cognitive cynicism attitude.

H4f3: Willingness to interact in communication has a mediating role in the effect of hierarchy organizational culture perceived by hotel employees on cognitive cynicism attitude.

H4f4: Accuracy in communication has a mediating role in the effect of hierarchy organizational culture perceived by hotel employees on cognitive cynicism attitude.

H4f5: Vertical communication has a mediating role in the effect of hierarchy organizational culture perceived by hotel employees on cognitive cynicism attitude.

H4f6: Horizontal communication has a mediating role in the effect of hierarchy organizational culture perceived by hotel employees on cognitive cynicism attitude.

H4f7: Satisfaction in communication has a mediating role in the effect of hierarchy organizational culture perceived by hotel employees on cognitive cynicism attitude.

H4g1: Trust in communication has a mediating role in the effect of hierarchy organizational culture perceived by hotel employees on emotional cynicism attitude.

H4g2: There is a mediating role of influence in communication in the effect of hierarchy organizational culture perceived by hotel employees on emotional cynicism attitude.

H4g3: Willingness to interact in communication has a mediating role in the effect of hierarchy organizational culture perceived by hotel employees on emotional cynicism attitude.

H4g4: Accuracy in communication has a mediating role in the effect of hierarchy organizational culture perceived by hotel employees on emotional cynicism attitude.

H4g5: Vertical communication has a mediating role in the effect of hierarchy organizational culture perceived by hotel employees on emotional cynicism attitude.

H4g6: Horizontal communication has a mediating role in the effect of hierarchy organizational culture perceived by hotel employees on emotional cynicism attitude.

H4g7: Satisfaction in communication has a mediating role in the effect of hierarchy organizational culture perceived by hotel employees on emotional cynicism attitude.

H4h1: Trust in communication has a mediating role in the effect of hierarchy organizational culture perceived by hotel employees on behavioral cynicism attitude.

H4h2: There is a mediating role of influence in communication in the effect of hierarchy organizational culture perceived by hotel employees on behavioral cynicism attitude.

H4h3: Willingness to interact in communication has a mediating role in the effect of hierarchy organizational culture perceived by hotel employees on behavioral cynicism attitude.

H4h4: Accuracy in communication has a mediating role in the effect of hierarchy organizational culture perceived by hotel employees on behavioral cynicism attitude.

H4h5: Vertical communication has a mediating role in the effect of hierarchy organizational culture perceived by hotel employees on behavioral cynicism attitude.

H4h6: Horizontal communication has a mediating role in the effect of hierarchy organizational culture perceived by hotel employees on behavioral cynicism attitude.

H4h7: Satisfaction in communication has a mediating role in the effect of hierarchy organizational culture perceived by hotel employees on behavioral cynicism attitude.

Table 8. Hypothesis 4 (Hierarchy Organizational Culture) and Sub-hypotheses Results

Hypothesis	Path Coefficient	Supported/Not
H4f1	-0,16	Supported
H4f2	-0,88	Supported
H4f3	0,03	Supported
H4f4	0,02	Not Supported
H4f5	-0,04	Supported
H4f6	-0,06	Supported
H4f7	-0,13	Supported
H4g1	-0,15	Supported
H4g2	0,00	Not Supported
H4g3	0,03	Supported
H4g4	0,05	Supported
H4g5	-0,09	Supported
H4g6	-0,05	Not Supported
H4g7	-0,08	Supported
H4h1	-0,15	Supported
H4h2	0,04	Not Supported
H4h3	0,03	Supported
H4h4	0,02	Not Supported
H4h5	0,06	Supported
H4h6	0,02	Not Supported
H4h7	0,08	Supported

Within the scope of the research, modeling was conducted with path analysis method to examine the mediating role of organizational communication in the effect of market

organizational culture perceived by hotel employees on organizational cynicism. To evaluate the fit of the model to the data, χ^2/sd , CFI, GFI, NFI and RMSEA values were examined. It is seen that χ^2/sd is between 3 and 5 and accordingly, it can be said that the model fits the data well. CFI, GFI and NFI values above 0.90 mean that the model fits the data very well. When evaluated in terms of RMSEA index, it was found that this index was 0.057 for the model and according to this index, it can be said that the model fits the data.

H4i1: Trust in communication has a mediating role in the effect of market organizational culture perceived by hotel employees on cognitive cynicism attitude.

H4i2: There is a mediating role of influence in communication in the effect of market organizational culture perceived by hotel employees on cognitive cynicism attitude.

H4i3: Willingness to interact in communication mediates the effect of market organizational culture perceived by hotel employees on cognitive cynicism attitude.

H4i4: Accuracy in communication has a mediating role in the effect of market organizational culture perceived by hotel employees on cognitive cynicism attitude.

H4i5: Vertical communication has a mediating role in the effect of market organizational culture perceived by hotel employees on cognitive cynicism attitude.

H4i6: Horizontal communication has a mediating role in the effect of market organizational culture perceived by hotel employees on cognitive cynicism attitude.

H4i7: Satisfaction in communication has a mediating role in the effect of market organizational culture perceived by hotel employees on cognitive cynicism attitude.

H4j1: Trust in communication has a mediating role in the effect of market organizational culture perceived by hotel employees on emotional cynicism attitude.

H4j2: There is a mediating role of influence in communication in the effect of market organizational culture perceived by hotel employees on emotional cynicism attitude.

H4j3: There is a mediating role of willingness to interact in communication in the effect of market organizational culture perceived by hotel employees on emotional cynicism attitude.

H4j4: Accuracy in communication has a mediating role in the effect of market organizational culture perceived by hotel employees on emotional cynicism attitude.

H4j5: Vertical communication has a mediating role in the effect of market organizational culture perceived by hotel employees on emotional cynicism attitude.

H4j6: Horizontal communication has a mediating role in the effect of market organizational culture perceived by hotel employees on emotional cynicism attitude.

H4j7: Satisfaction in communication has a mediating role in the effect of market organizational culture perceived by hotel employees on emotional cynicism attitude.

H4k1: Trust in communication has a mediating role in the effect of market organizational culture perceived by hotel employees on behavioral cynicism attitude.

H4k2: There is a mediating role of influence in communication in the effect of market organizational culture perceived by hotel employees on behavioral cynicism attitude.

H4k3: Willingness to interact in communication has a mediating role in the effect of market organizational culture perceived by hotel employees on behavioral cynicism attitude.

H4k4: Accuracy in communication has a mediating role in the effect of market organizational culture perceived by hotel employees on behavioral cynicism attitude.

H4k5: Vertical communication has a mediating role in the effect of market organizational culture perceived by hotel employees on behavioral cynicism attitude.

H4k6: Horizontal communication has a mediating role in the effect of market organizational culture perceived by hotel employees on behavioral cynicism attitude.

H4k7: Satisfaction in communication has a mediating role in the effect of market organizational culture perceived by hotel employees on behavioral cynicism attitude.

Table 9. Hypothesis 4 (Market Organizational Culture) and Sub-hypotheses Results

Hypothesis	Path Coefficient	Supported/Not
H4i1	-0,19	Supported
H4i2	0,08	Supported
H4i3	0,04	Supported
H4i4	0,03	Not Supported
H4i5	-0,05	Supported
H4i6	-0,06	Supported
H4i7	-0,14	Supported
H4j1	-0,16	Supported
H4j2	-0,03	Not Supported
H4j3	0,04	Supported
H4j4	0,06	Supported
H4j5	-0,10	Supported
H4j6	-0,04	Not Supported
H4j7	-0,08	Supported
H4k1	-0,15	Supported
H4k2	0,03	Not Supported
H4k3	0,04	Supported
H4k4	0,03	Not Supported
H4k5	-0,07	Supported
H4k6	0,03	Not Supported
H4k7	-0,08	Supported

5. CONCLUSION

The research hypotheses are based on the effects of organizational culture on organizational communication and organizational cynicism, organizational communication on organizational cynicism, and organizational culture on organizational cynicism through organizational communication. The results of this research, which was conducted on 659 participants working in five-star hotel enterprises operating in Istanbul and analyzed using statistical methods, can be summarized as follows:

The majority of the five-star hotel employees participating in the study work in international chain and national chain hotels. The majority of the employees work in sales-marketing, front office and food and beverage departments. Employees are generally between the ages of 26-35, and it is seen that male participants are in the majority in terms of gender.

When the participants are analyzed according to the educational status variable, it is determined that bachelor's and associate degree graduates are in the majority. It is observed that the majority of the employees work in the tourism sector and the working period in the organization is between 0-5 years.

As a result, in line with the perceptions of hotel employees, clan culture has a negative effect on all sub-dimensions of organizational cynicism, while hierarchy culture has a negative effect on emotional cynicism. Adhocracy and market culture did not have a significant effect on the sub-dimensions of organizational cynicism. These results are in parallel with some studies in the literature. In the literature, the interaction between organizational culture and organizational cynicism is mostly evaluated through the sub-dimensions of both variables. In the studies, it was concluded that clan culture negatively affects the sub-dimensions of organizational cynicism (Davis and Gardner, 2004; Görmen, 2012; Balay et al., 2013; Gün, 2016; Yalçınsoy, 2017). In the related studies, it was concluded that hierarchy culture significantly affected the sub-dimensions of organizational cynicism, whereas in this study, it was concluded that hierarchy culture was only effective on emotional cynicism. While hierarchy culture has a negative effect on emotional cynicism in some studies in the literature (Görmen, 2012; Balay et al., 2013), it has a positive effect in some studies (Gün, 2016; Yalçınsoy, 2017). In this study, no significant effect of adhocracy and market culture on the sub-dimensions of organizational cynicism was found. This situation is generally inconsistent with the findings in the literature, and it has been observed that adhocracy and market culture are effective on organizational cynicism sub-dimensions (Görmez, 2012; Balay et al., 2013; Yalçınsoy, 2017). When the effect of organizational culture on organizational communication is evaluated, it is seen that all culture types have a significant effect on all organizational communication sub-dimensions in general. There is no study in the literature that measures the interaction between the sub-dimensions of organizational culture and the sub-dimensions of organizational communication. However, it has been stated in the studies that there is a two-way interaction between organizational culture and organizational communication, that all values created by organizational culture are transferred to organizational members through organizational communication, and that organizational change and cultural differences can be managed through organizational communication. In this context, it can be said that the results of the study are similar to the studies in the literature (Gudykunst, 1997; Eisenberg and Riley, 2000; Durğun, 2006; Gürsan, 2008; Eroğlu and Özkan, 2009; Aydın, 2012). When the effect of organizational communication on organizational cynicism is evaluated; it is concluded that the sub-dimensions of organizational communication in general have a significant effect on the sub-dimensions of organizational cynicism. In the studies in the literature, it is emphasized that organizational communication can be an effective system for preventing organizational cynicism. Qian and Daniels (2008) proposed a communication model to prevent organizational cynicism and concluded that especially communication quality has a significant effect on organizational cynicism. In the literature, there is no study measuring the interaction between the sub-dimensions of organizational communication and the sub-dimensions of organizational cynicism. However, it is possible to come across studies that state that organizational communication has a direct say in the success of the organization by affecting all attitudes and behaviors of employees regarding the organization (Çelik, 2007; Hoy and Miskel, 2010;

Taymaz, 2011; Uzun and Ayık, 2016). In the literature, studies measuring the interaction between organizational communication and organizational cynicism have been conducted and it has been emphasized that cynicism can be overcome with an effective, quality and two-way communication system (Reichers et al., 1997; Qian and Daniels, 2008; Tınaztepe, 2012; Ayık, 2015; Uzun and Ayık, 2016). In this study, it was concluded that as trust in communication and satisfaction in communication increase, employees' cynicism attitudes decrease. In this context, it can be said that the results of the research are similar to the results of other studies in the literature.

When the mediating role of organizational communication in the effect of organizational culture on organizational cynicism is evaluated; it is possible to say that organizational communication plays a mediating role in the effect of organizational culture on organizational cynicism. Especially trust in communication, satisfaction in communication and vertical communication mediated the negative effect of organizational culture on organizational cynicism by making the effect of organizational culture sub-dimensions on organizational cynicism sub-dimensions statistically significant. Since there is no study in the literature measuring the mediating role of organizational communication in the effect of organizational culture on organizational cynicism, it is not possible to compare the results of the study with other studies. However, there is a consensus in the literature that an effective, high quality and two-way communication system can reduce organizational cynicism (Reichers et al., 1997; Qian and Daniels, 2008; Tınaztepe, 2012; Ayık, 2015; Uzun and Ayık, 2016). Therefore, in this study, the negative effect of organizational culture on organizational cynicism with the mediating role of trust in communication, satisfaction in communication and vertical communication can be considered as information that supports the literature.

REFERENCES

- Aksu, G., Eser, M., T., & Güzeller, C. O. (2017). Açıklayıcı ve doğrulayıcı faktör analizi ile yapısal eşitlik modeli uygulamaları, Ankara: Detay Yayıncılık.
- Arıkan, R. (2013). Araştırma yöntem ve teknikleri. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Aydın, H. U. (2012). Örgütsel iletişim açısından örgüt kültürü ve bir araştırma, yüksek lisans tezi, Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli.
- Ayık, A. (2015). An analysis of the relationship between organizational communication and organizational cynicism according to teacher's perceptions in Turkey. Educational Research and Reviews, 10(5), 547–555.
- Balay, R., Kaya, A. & Cülha, A. (2013). Örgüt kültürü ve örgütsel sinizm ilişkisi. C.Ü İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 14(2), 123-144.
- Brander, P. & Das, D. (2006). Locating behavioural cynicism at work: construct issues and performance implications, in employee health, coping and methodologies. New York: JAI Press.
- Büyüköztürk, Ş., Çakmak, E. K., Akgün, Ö. E., Karadeniz, Ş. & Demirel, F. (2018) Bilimsel araştırma yöntemleri, Ankara: Pegem Akademi.

- Cameron, K.S. & Quinn, R.E.(1999). Diagnosing and changing organizational culture. Base on the Competing Values Framework, Reading, Mass: Addison-Wesley.
- Çalışkan, S. C. (2011). Çalışanların psikolojik güçlendirme algıları üzerinde işyeri arkadaşlıkları ve örgütsel iletişiminin etkisi. Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 20(3), 77-92.
- Çetiner, E. (1995). Konaklama işletmelerinde yönetim muhasebesi. Ankara: Tutibay Yayınları.
- Davis, W.D. & Gardner, W.L. (2004). Perceptions of politics and organizational cynicism: an attributional and leader-member exchange perspective. Leadership Quarterly, 15(4),439-465.
- Durğun, S. (2006). Örgüt kültürü ve örgütsel iletişim. Yüzüncü Yıl Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 3(2), 112-132.
- Eisenberg, E. & Riley P. (2001). Organizational Culture, Jublin F. M. ve Putnam L. L. (Ed.) The New Handbook of Organizational Communication, Sage Publications, Thousand Oaks, 291-322
- Eroğlu, E. & Özkan, G. (2009). Örgüt kültürü ve iletişim doyumu ile bireysel özellikler arasındaki ilişkinin değerlendirilmesi: Bir uygulama örneği. Selçuk İletişim, 5 (4) , 50-61
- Görmen, M. (2012). Örgüt kültürünün örgütsel sinizm tutumları üzerine etkisi ve bir uygulama, yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Gudykunst, W. B., & Y.Y. Kim (1997). Communicating with strangers: an approach to intercultural communication. New York: McGraw-Hill.
- Gün, G. (2015). Örgüt kültürü tiplerinin kariyer yönetim sistemi uygulamalarına etkisi: bir araştırma, yayınlanmamış doktora tezi, İnönü Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya.
- Gürbüz, S. & Şahin, F. (2016). Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri, Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Gürsan, E. (2008). Çokuluslu işletmelerin örgüt kültürü ve örgütsel iletişime etkisi, yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Ege Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Hair, J.F. , Black, W.C. , Babin, B.J. & Anderson, R.E (2010). Multivariate data analysis a global perspective, Pearson, 7th Edition, Global Edition.
- Hoy, W. K., & Miskel, C. G. (2010). Eğitim yönetimi. (Çev. Edt: S. Turan). Ankara: Nobel.
- Karacaoğlu, K. & İnce, F. (2012) Brandes, Dharwadkar ve Dean'in (1999) örgütsel sinizm ölçeği türkçe formunun geçerlilik ve güvenilirlik çalışması: Kayseri organize sanayi bölgesi örneği, Business and Economics Research Journal, 3(3), 77-92.
- Karasar, N. (2004). Bilimsel araştırma yöntemi, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Kayıkçı, P., Armağan, K. & Dal, N. E. (2019). Sürdürülebilir pazarlama: kavramsal bir çalışma. Bucak İşletme Fakültesi Dergisi, 2 (1), 77-93.

- Kayış, A. (2010). Güvenilirlik analizi (Reliability Analysis)", Şeref Kalaycı (Editör) SPSS uygulamalı çok değişkenli istatistik teknikleri içinde, 401-419, Ankara: Asil.
- Khalid, A. & Rehman, R. (2011) Effect of organizational change on employee job involvement: mediating role of communication, emotions and psychological contract. *Information Management and Business Review*, 3(3), 178-184.
- Kowalski, R. M. (Ed.). (2000). Behaving badly: aversive behaviors in interpersonal relationships. American Psychological Association
- Meydan, C. H. & Şeşen, H. (2015). Yapısal eşitlik modellemesi amos uygulamaları, Ankara: Detay Yayıncılık.
- Özdamar, K. (2015). Paket programlar ile istatistiksel veri analizi. Ankara: Nisan Kitapevi.
- Qian, Y. & Daniels, T. D. (2008). A communication model of employee cynicism toward organizational change. *Corporate Communications: An International Journal*, 13(3), 319-332.
- Reichers, E. A. , Wanous, P. J. & Austin, T. J. (1997) Understanding and managing cynicism about organizational change. *Academy of Management Executive*, 11(1), 48-59.
- Sönmez, V. and Alacapınar, F. G. (2017). Örneklendirilmiş bilimsel araştırma yöntemleri. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Sumardi, D. (2015). The impact of servant leadership and organizational communication on employees' job satisfaction: Case of Public Services Government Organization, yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Şişman, M. (2007). Örgütler ve kültürler: Örgüt kültürü. Ankara: Pegem Akademi.
- Taymaz, H. (2011). Okul yönetimi. Ankara: PegemA.
- Tınaztepe, C. (2012). Örgüt içi etkin iletişimin örgütsel sinizme etkisi. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 4 (1) , 53-63.
- Tutar, H.(2016) Örgütsel davranış. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Tütüncü, Ö. & Demir, M. (2003) Konaklama işletmelerinde insan kaynakları kapsamında işgücü devir hızının analizi ve muğla bölgesi örneği. *Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 5(2), 149-169
- Uzun, T. & Ayık, A. (2016) Okul müdürlerinin iletişim becerileri ile öğretmenlerin genel ve örgütsel sinizm tutumları arasındaki ilişkilerin incelenmesi. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 12(2), 672-688.
- Yalçınsoy, A. (2017) "Örgütsel sinizmin nedeni örgüt kültürü müdür?", *International Conference on Scientific Cooperation for the Future Thessaloniki in Economics and Administrative Sciences*, 386-392.
- Yazıcıoğlu, Y. & Erdoğan, S. (2014) Spss uygulamalı bilimsel araştırma yöntemleri. Ankara: Detay Yayıncılık.

- Yıldız, K. (2013). Öğretmenlerin örgütsel özdeşleşmeleri ile örgütsel iletişimleri arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, 13(1), 251-272.
- Yörük Karakılıç, N. (2019). Cameron ve quinn örgüt kültürü ölçeğinin güvenirlik ve geçerliğinin test edilmesi. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 21 (1) , 19-30.

Akademik Perspektiften Yönetim ve Strateji Konuları

Editör: Doç. Dr. Şahin KARABULUT

yaz
yayınları

YAZ Yayınları
M.ihtisas OSB Mah. 4A Cad. No:3/3
İncehisar / AFYONKARAHİSAR
Tel : (0 531) 880 92 99

yazyayinlari@gmail.com • www.yazyayinlari.com

ISBN: 978-625-6524-39-2



9 786256 524392