



**YÖNETİM VE ORGANİZASYON ALANINDA  
BİLİMSEL ARAŞTIRMALAR**

**Editör: Doç.Dr. Şahin KARABULUT**

**yaz**  
yayınları

# **Yönetim ve Organizasyon Alanında Bilimsel Araştırmalar**

**Editör**

Doç.Dr. Şahin KARABULUT

**yaz**  
yayınları

2026

**Yönetim ve Organizasyon Alanında  
Bilimsel Araştırmalar**

Editör: Doç.Dr. Şahin KARABULUT

---

**© 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 978-625-8996-21-0

Mart 2026 – 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](http://www.yazyayinlari.com)

[yazyayinlari@gmail.com](mailto:yazyayinlari@gmail.com)

## İÇİNDEKİLER

<b>Human Resources Management Practices in AI-Enabled Workplaces Digital Evolution in HRM .....</b>	<b>1</b>
<i>Pınar AKINCI ACAR, Ibrahim Ajaibola AKEUKEREKE</i>	
<b>Örgütsel Özdeşleşme .....</b>	<b>31</b>
<i>Erhan USLU</i>	
<b>Askerî Etik ve Türk Silahlı Kuvvetleri Boyutunda Bir Değerlendirme .....</b>	<b>51</b>
<i>Ahmet ŞAHBAZ, Özgür GÖKTAŞ</i>	
<b>Mapping the Drivers of Entrepreneurship in International Trade: Insights from Fuzzy DEMATEL-ANP Perspective.....</b>	<b>70</b>
<i>Pınar Akıncı ACAR, Hoda AHMADI</i>	
<b>Kurumsal Sürdürülebilirlikte Yeni Bir Yönetim Paradigması: Uluslararası Tedarik Zinciri Yasaları ve Stratejik Uyum Süreçleri.....</b>	<b>118</b>
<i>Hülya GÖKTEPE</i>	
<b>Örgütte Davranışı Tasarlamak: İnsan Kaynakları Uygulamaları, Adalet Algısı ve Kişi-Örgüt Uyumu .....</b>	<b>141</b>
<i>Birsen YENER AYDIN</i>	
<b>Mantar Yönetim Tarzı.....</b>	<b>158</b>
<i>Melih PARLAK, Öznur BOZKURT</i>	
<b>The Nature of the Intertwined Dynamics Nested in the Nexus of AI and Green Innovation.....</b>	<b>181</b>
<i>Ayça Kübra HIZARCI</i>	

*"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."*

# **HUMAN RESOURCES MANAGEMENT PRACTICES IN AI-ENABLED WORKPLACES DIGITAL EVOLUTION IN HRM<sup>1</sup>**

**Pinar AKINCI ACAR<sup>2</sup>**

**Ibrahim Ajibola AKEUKEREKE<sup>3</sup>**

## **1. INTRODUCTION**

Globalization is making the world increasingly technologically oriented. Human Resources are viewed as one of the most important resources for any organization, making proper management of these resources a key administrative responsibility. AI has expedited organizational processes and activities that were previously completed by humans. Therefore, it's crucial to assess AI's darkside, which covers the general as well as specific, positive as well as negative effects. The purpose of this research is to examine how AI affects HRM, the roles it plays within it, and the discrepancy between AI's potential and actual applications. Over 800 potential respondents in Turkey were provided with a standardized questionnaire. The study was analyzed using a deductive research methodology. The result shows that AI significantly impacts the Attitude of employees and the Operation of Human Resources (HR) functions. The most suitable influence on the implementation of AI in HR functions include motives such as usefulness and simplicity. The main benefit of AI in HRM is recognised as automation and routine

---

<sup>1</sup> Kitap bölümü tez çalışmasından üretilmiştir.

<sup>2</sup> Doç. Dr., İstanbul Medipol Üniversitesi, İşletme ve Yönetim Bilimleri Fakültesi, İnsan Kaynakları Yönetimi Bölümü, ORCID: 0000-0002-4290-6383.

<sup>3</sup> Öğrenci, Beykoz Üniversitesi.

task elimination, while some of the challenges are seen as the readiness of organisations and employees towards the adoption of AI, lack of adequate and appropriate data, algorithm bias etc.

Can machines think? The fundamental question of 1950 was posed by Alen Turning (computing machinery and intelligence in 1950), the objective of the question led to the imitation Games and the Turning test to distinguish the ability of humans and machines as regards intelligence. The invention of the computer raises stakes in the discussion of equating Machine, Artificial Intelligence (AI) with human intelligence, the pace of AI advancement has often been overestimated (Bostrom, 2014). However, AI currently has outperformed many activities considered to be too complex for any machine, nonetheless, human intelligence outperforms AI in a lot of simple tasks, given AI ability is best at recognizing schematic patterns in images and data, thus everything outside recognizing schematic patterns becomes a novel task to AI technology and beginning of its shortcoming.

Since the year 2000, artificial intelligence (AI) has established itself in most, if not all, industries. These include the following: healthcare, retail and e-commerce, food technology, banking and financial services, logistics and transportation, travel, real estate, entertainment and gaming, manufacturing, human resources management, and everyday situations. Artificial intelligence (AI) is employed as virtual support, to advance customer service, monitor and report on certain business operations, and to help facilitate consumer business transactions (Ivanov et al, 2017). Technologies based on artificial intelligence (AI) are transforming various industrial areas in a commendable way. According to McKinney's most recent forecast for AI's impact on the global economy, AI will generate \$13 trillion in global economic activity by 2030. Human Resources Management (HRM) is inclusive. There is evidence of AI-

facilitated function/service delivery in Human Resources Management (HRM), ranging from the use of Social Media, Job Aggregators, and Applicants Tracking Systems (ATS) for the recruitment process, to the use of an Online Portal for employee engagement, to the use of software/application to set standardised tables and reports for performance evaluation, to the use of a predictive analysis model for training, to the use of a Bot to promote employee expression and participation. Thus, it is important to acknowledge the involvement of AI in HRM practice, which majorly focuses on human capital that influences organisation development.

Despite all of these advancements of AI in HRM functions, the full potential of AI across the board continues to grow and is far beyond reach. With today's and tomorrow's technology, it is critical to look beyond "What is," critically analyze "What Could Be," and consider the reality of "What Should Be". The purpose of this research is to examine how AI affects HRM, the roles it plays within it, and the discrepancy between AI's potential and actual applications. First, it is necessary to describe the probable consequences and actions of AI with reference to how it operates or functions in HRM. The second is to present a comprehensive picture of AI as resources that add value or detract from it, as well as its contributions to the experiences encountered in the Human Resources function.

The purpose of the research is to examine the relationship between employee attitudes toward AI and how it is used in HRM practice and field. The two main goals are to determine whether the deployment of AI in the field of human resource management is significantly influenced by its innovativeness, utility (Usefulness), and ease of use. The second question is whether or not employees' attitudes on the use of AI in HRM tasks have a big impact on how well such functions work. Significance of the Research The research can help the organization's human

resources department create a framework for using AI in human resources activities to satisfy the needs of employees and advance their careers. Additionally, the research's implications will result in materials for the library and a wealth of academic knowledge about the fields of study of Human Resources Management and Artificial Intelligence. Productivity may grow if AI's innovativeness, usefulness, and userfriendliness are improved for HRM functions.

The literature from the past has looked into the significance of AI innovation in HRM. Garima, et al. (2020) predict that the cost of human resource management (HRM) will reach \$30 billion by 2025. HRM experts may now carry out established procedures more quickly and easily thanks to technological advancements in artificial intelligence and machine learning. With its prompting effect discovered in AI's ease of use, AI systems have innovated the entire traditional HRM procedural method and practices. This innovativeness carries with it a lot of mild and substantial effects on HR functions. (Malhotra, Amla, 2017). AI uses complex algorithms to automate a variety of HR tasks, including data collection from business systems, information dissemination to stakeholders, management of key performance metrics, and activity tracking. (Garima, et al. 2020). AI has the innovative ability to predict an employee's requirements, and it often uses these abilities to promote a high rate of employee retention and low turnover of talented employees within the organization. (Owais, 2018). With the aid of digital resources, big data analysis, cloud computing, and artificial intelligence are being made simpler in a number of organizational departments, including HRM. AI in HRM is becoming most effective by making use of software, machine, and system efficiently to achieve human-like intelligence in solving problems, creating solutions, or supporting individuals. (Gurinder, et al. 2020). According to Robert (2020), Professionals

in both the HRM and engineering world According to Robert (2020), given AI's potential to significantly augment the human brain and hence greatly increase the optimal output of human society, professionals in both the HRM and engineering worlds foresee a boom in AI inventive capabilities by 2045. Given more significant facts and data, quicker processing, and better objective evaluation, AI with its superintelligence could liberate itself from human insights and arrive at different solutions than humans. (Robert, 2020). In scenarios like the one described above, there may be real-time conflict when human and artificial intelligence (AI) ideals are at odds. In order to compete for speed and accuracy, humans may have to give up their position of authority, while those who do so will outperform those who don't. In order to use AI in the HR sector, new job roles need to be recognized. Currently, AI is making a difference in the smooth flow of work by lessening the workload on HR professionals. (Rajesh, et al. 2018).

How well can the innovativeness of AI drive growth and transformation in HRM? Will AI help bring about disruptive measures or destructive technology into the working of AI? These are the frontline questions driving the discussion into the future of AI in HRM as regards innovation. The usefulness of AI According to the technology adoption model (TAM), perceived utility (usefulness) and perceived user-friendliness have an impact on users' adoption or acceptance of new or disruptive technologies. In recent years AI has been elevated to a top-notch consideration for organizations, where company management and Human Resources professionals are merging with AI for the promotion of HRM, the greater benefit of employers, employees, and future hiring. To advance the working of AI, HRM professionals need to work in full cooperation to comprehend the power and potential of AI. (Vaishnavi, et al. 2018). The continuous improvement in workers' experiences and benefits

continues to become evident and glaring to ignore as HRM works to fully comprehend how AI impacts their organizations. (Fraser, 2018). According to Prasanna & Kusuma (2019), AI is responsible for decreasing the HRM workload right from the beginning, from recruitment and selection to forecasting future staff needs and everything in between. AI is assuming a portion of the tasking component of HRM responsibilities so that HRM practitioners can concentrate more on the performance of employees, work-life balance, etc. Additionally, HRM strengthens and improves how employees see the organization. One of the challenges HRM managers confront is performance appraisal which is directly related to employees' performance, a pivotal indicator in deciding employee development and career path (Strohmeier & Piazza 2015). Nothing is without drawbacks, and a small fraction of people will always be adversely impacted by AI-based functions, capacity, allocated assignments, and performance. However, AI is significantly responsible for the improvement in the overall performance of the organization. (Huang & Hayat, 2019). However, the question remains, looking into the future, is the usefulness of AI guaranteed? If so, will the usefulness always deliver the most benefit and the least adverse effect? This book chapter is focus on the idea of the positive and negative sides of AI generated workplaces with the integration of HR functions.

## **2. LITERATURE REVIEW**

The capacity to comprehend emotional knowledge, use logic, and accomplish challenging tasks is referred to as intelligence (Tegmark, 2017). Artificial intelligence (AI) is a technique used to enhance performance. According to Grewal et al. (2021) AI is the system's capacity to effectively interpret external input and channel it to fulfil specified goals and activities

through flexible adaptation. Artificial Narrow Intelligence (ANI), which is used to tackle just specified tasks based on rules and algorithms, is one of the two primary types of AI and outperforms human-level intelligence. It is the type of AI that is currently in use and is thought to be less powerful. Artificial General Intelligence (AGI) entails "learning how to learn" where unstructured data can be used to solve complicated and complex tasks (Grewal et al, 2021).

Although HRM has many meanings, they all work best together, complementing each other. Storey (2004) defined HRM as the effort to manage an employee to retain a workforce that is capable and dedicated in a variety of areas, including structural, cultural, and personnel, in order to give the organization a competitive advantage. Schemerhorn (2001) defined HRM as the capacity to assemble a staff that is talented enough to accomplish the current company goals, purpose, vision, and objectives. The process that includes hiring, training, and managing new hires as well as fostering employee development is known as HRM practice (Wall & Wood, 2005). There is a concentrated focus on retaining new employees with a striving zeal to keep their satisfaction level high, since human resources is an integral part of an organisation, human resources are dynamic and synonymous to change thus, the need for adequate management by the organisation (Bibi, Pangil, & Johari 2016). Over the years the roles of HRM have broadened beyond the management of an organisation's internal cost of labour (Becker & Gerhart, 2017), according to Youndt, Snell, Dean & Lepak (1996), even manufacturing companies need an infusion of innovativeness into its HRM practices to earn comparative advantage and better performance. As a result, contemporary research looks at HRM as a strategic asset to an organization since people are considered as value-created resources and a vital internal asset, and their recruiting, onboarding and management play a crucial role (Bas,

2012). For the context of this research, human resource management (HRM) will be referred to as the procedure for acquiring new and updating existing skills, training, evaluating, and compensating employees using various management techniques that also ensure fairness, labour needs, and employee safety at work. Technology enhances Human Resources (HR) practice on the verge of AI globalisation is changing the phase and the Modus Operandi on how business is being conducted and how an organisation is being operated. In the present age, organisation competition has been elevated to a global level with the help of technology and Artificial Intelligence (AI), the world is getting smaller and the phrase local competition is gradually fading out. This implies that if an organisation wishes to stay competitive in today's economy, they have to collaborate with AI and Human Resource (HR) transactions for its development. (Garima, et al. 2020). According to Prasanna & Kusuma (2019), the responsibility of human resource management (HRM) is primarily focused on hiring, training employees, managing compensation and benefits for them, evaluating their performance, and motivating them to work hard within the company to accomplish maximum productivity in order to achieve the organization's goals, objectives, vision, and mission. HRM has a multitude of AI-adopted software and application used to make organisation performance more efficient thereby creating a medium to effectively manage and utilize the human resources concerning their social, physical and mobile situation. In recent times the integration of AI in HRM is omnipresent in virtually all aspects, spheres and stages, which has brought about a physical and virtual experience that has fostered novel experiences for both employers and employees alike. The introduction of AI has provided the opportunity for the instant collection of information for better interaction within the organization, through a medium like cloud computing, thus giving room for the co-creation of AI applications and software

that is needed and can flourish and strive in the HRM space. Human Resource Professionals, operate in a dynamic, ever-changing landscape both in respect of human resources and technology, thus there is the need to focus on innovation, ease of usage, experience, value, and performance. Organizations need to create experiences and activities that strengthen their value, not to only distinguish them from competitors but also to address the goal of being productive and operating for an indefinitely long span of time. Moreover, AI can increase efficiency and performance by supporting decision-making processes, reducing costs of operation, supporting employees and employer navigation, etc. The application of AI in HRM made a remarkable difference in recruitment in the year 2018, especially among professionals (Upadhyay et al. 2018), where AI was used as a technique to seamlessly extract information from résumé in the face of the growing number of jobs applicants that was becoming increasingly overwhelming for the HR department. Likewise, the AI base ranking help collect information about applicants' personality which is vital to getting the job done and filling the position (Faliagka et al. 2012). Starting with Operation, Data generation, Machine learning, and Decision-making, the life cycle of an AI-supported HR practice begins.

On the bright side, a lot of AI applications are thought to be beneficial because they help organizations perform better or human resources become more effective. Practice is examined below, the life cycle of AI-supported HR using the AI bright side as a lens of analysis. Operation: Operation includes phenomena of interest, such as how a company selects its staff. Is the best applicant is being given the job; do organizational procedures improve work performance; etc. It's vital to mention that using AI technologies in HR is necessary because HR performs a variety of procedures that cost a lot of money (money). According to the Tax Foundation (2021), in the United States, in the year 2020,

68.9% of net income was spent on labour as opposed to capital, which accounted for 31.1% of capital shares Operation Data Generation Machine Learning Decision Making The AI life Cycle of AI-supported HR practice. A list of regular operations in Human Resources with a prediction task that works with AI-fueled workforce analytics are as follows: Recruitment (identify possible candidates, persuade them to apply, to create a pool of candidates) the AI-fueled prediction task is Are we attracting good candidates?; Decruitment (proceed to reduce/downsize the organization's workforce) the AI-fueled prediction task is Are we retaining the best employee and letting go of the least effective?; Selection (choosing the candidate to obtain a job offer) the AI-fueled prediction task is Are we hiring the most qualified candidates?; On-boarding (introducing employees into an organization) the AI-fueled prediction task is Which practice/medium/measure makes a new hired-personnel productive faster?; Training (facilitating employees' needed skills) the AI-fueled prediction task is Which interventions are most beneficial for which candidates, and do they result in improved performance?; Performance Management (discovering good or bad performance) the AI-fueled prediction task is Do our procedures and work conditions lead to better job performance?; Advancement (agree on who gets promoted) the AI-fueled prediction task is Can we predict and identify the candidates who will do their best in the new positions/roles?; Retention (forecast the turnover and retention rate) the AI-fueled prediction task is Can we manage employee retention by identifying those who are most likely to leave?; and Employee Benefit the AI-fueled prediction task is Can we identify the benefit that matters to employees so that we can provide it to them, know what to offer them when they have a choice, and understand the impact of the benefit? Do they result in gains in both hiring and keeping employees? Each of the aforementioned administrative tasks has a basic impact on how well an organization performs in terms of

particular offices, jobs, and job functions as well as written instructions, job requirements, rules for how work should be done, and how different parties interact. Volumes of data in the form of text, recordings, and other conceivable media are produced as a result of the operation of the aforementioned administrative work. Data Generation: As earlier stated the Operation often produces volumes of data. Just as operation move into the virtual space with the help of AI, output from Operation are also in form of a digital state and digitally stored thus it creates a reliable and traceable poll for generated data on digital activities (database), such as using the Applicants Tracking System (ATS) to build more effective recruitment algorithms. Digital exhaust, Applicants Tracking Systems (ATS), Human Resource Information Systems (HRIS), Electronic Human Resources (e-HR), and other data generation methods all require the extraction of data from numerous databases, conversion to a particular format, and aggregation of that data before it can be combined and analyzed as a whole. Organizations are now able to digitally process, store, and distribute information about human resources to both internal and external stakeholders as well as internal and external stakeholders (Bilal, 2021). Machine Learning: In order to create algorithms that are more effective at a task, machine learning uses approaches that can access, adapt to, and learn from data (Balu et al, 2019). Machine common application is more of the supervised application that allows a data scientist to build algorithms, find out what metric to access the algorithm's accuracy and eventually, train the algorithms in respect of performance using training samples. Logistic regression and random forest are commonly used prediction algorithm that infers results from statistical correlation among observed variables. Model quality is important when making use of prediction algorithms, it starts with the development of the sample until an acceptable point is stabilized, and the final point is to run the model through a test sample to affirm its accuracy. Algorithms

have proven to be effective in hiring because they may create a statistical correlation between particular application traits and future job success. According to Lee et al. (2015), "Algorithmic Management" entails the use of algorithms to "nudge" both employees and contractors in the direction of the employer or contractee through the use of incentives and other instruments. Presently, Algorithmic management is a popular way of making a recommendation in various organizations. IBM, for instance, uses an algorithm that recommends training for employees based on the experience of similar employees; Netflix, Youtube and Instagram to mention a few, are all international organizations that make use of an algorithm that recommends content based on consumer preference; Also, Alibaba and Amazon, are big e-commerce corporation that makes use algorithm to recommend a product based on purchasing or browsing history. It needs to be noted that algorithms and traditional mediums utilized in Human Resources differ in their approach. Industrial psychology has always placed a strong emphasis on human resource decisions, study hiring, and study selection. To demonstrate a link between individual predictors and job performance, different explanatory hypotheses will need to be investigated. Researchers in industrial psychology choose a hypothesis to test and pair it with the relevant factors. The hiring process is highly customized, producing results one test at a time, such as establishing the relationship between test results and performance on the job. In another effort or exercise, establishing the relationship between education level and performance on the job is then done, and the process is repeated until the desired level of satisfaction is reached. Machine learning operates counter to the creation of a single algorithm that can employ multiple factors to produce its outcome. The chosen variable may not even be found in the theoretical literature on the subject, and the researchers are not required to establish a link between the chosen variable and the anticipated result. Machine learning has many benefits, including

its capacity to develop a better prediction platform and use fewer methods of providing evidence for specific hypotheses. One of these benefits is its acknowledgement and analysis of non-traditional aspects. Decision Making: The third step, decision-making, concentrates on how the knowledge gained from the machine model is applied to routine tasks. When making decisions in the area of human resources, managers today have more freedom to integrate empirical data from data science with AI than they did in the past, when large corporations were forced to standardize procedures like recruiting across the board. The management now has the freedom to use or disregard the evidence related to the projections, allowing them the power to apply their own judgment and, if necessary, to create their own data.

It has been simple to revel in the ecstasy of promises of AI obscuring and possibly subduing the dark side over the past ten years. The dark side will be discussed in the context of the AI life cycle in order to be clearly defined. Data Generation Stage: Given that job requirements are board and frequently interconnected with those of other employees or even interdependent, the performance of an employee is frequently inseparable from the performance of the team or group (Pfeffer et al. 2006), coupled with the biases associated with I it is first necessary for an organization to define what constitutes a "Good employee" or a "Bad employee." To put it another way, it will be extremely difficult and difficult to gauge performance, which forms the basis for many HR decisions, without a defined metric or means of what it means to be a good or a bad employee. It's important to note that not all HR actions, and consequently not all practices, leave digital traces that can be captured, and not all traces that are left behind can be mined and transformed into a usable format of data at a reasonable cost. Examples can be seen in a situation where employers are unable to track the method by

which applicants approach them, such as whether it's through job fairs. Also, the inability of the employer to track what brings about applicant interest and commitment to apply. Oftentimes, most employers collect limited applicant information especially as constrained by their available resources and often discard and delete data of applicants screened out especially to free up storage space. These choices greatly affect the analysis and scrutiny that can be employed and the conclusion that can be derived (Prasanna et al. 2018). HRM unlike other fields such as accounting doesn't have a standard variable that employers look to gather and retain in their Human Resources activities and operations (Prasanna et al. 2018), which greatly affects the ability for the best analytics to be utilized and spread across the organization. Thus, both the usage and performance of AI in HRM are greatly affected. When it comes to data generation, employers need to know that there is never a perfect measure of performance, thus employers will do well to choose a reasonable measure, and derive the pattern and changes involve therein than embarking on endless tinkering with the system to find a perfect measure. Also, small data brings about deep-seated concerns for human resource analytics. In the year 2019, the USA has 30.7 million small business enterprises (SMEs) that represent 99.9% of overall business that had 59.9 million employees

Thus, the majority of businesses are SME that does not have a large number of employees under their payroll, they get to do few hiring, fewer performance appraisals and gather limited data from their current workforce, which might not be sufficient enough to apply AI or machine techniques. In contrast to predictions made from correlations among observed variables that occur with machine learning, literature research has shown that larger data have greater potential in terms of predictive accuracy regarding machine learning (Fortuny et al. 2014). The best that can be made out of small data is to identify the

relationship to answer questions about specific hiring criteria. According to Pearl (2018), the issue of causation is fundamentally important for the future of AI in human resources because the less data we have access to, the less we can learn from data analytics, and the more we must rely on prior research and theory that largely lacks the use of AI software and applications (data analytics) to identify causal predictors of the outcome of interest. Assumptions must be established by managers, who must then convince other stakeholders of their appropriateness and accuracy possibly using data and empirical analysis—before developing and deploying AI software and applying it to specific HR practices. Consensus on assumptions among stakeholders isn't always forthcoming or easy to achieve especially, in a formal process where there is large disagreement on unplanned or unintended contributors to the outcome of interest (HR task), in situations like this generating additional data to randomly experiments the discovery of unintended contributors or causal factors. Once, experiment, discussion and persuasion fail to achieve consensus on assumptions among stakeholders, then AI analysis will be less productive, and more counterproductive and should possibly be postponed till a later date when more data is available. Thus, it shows that the operation of AI in HR practice somewhat relays on the working of the traditional medium of HR practice to operate optimally and efficiently. It has to be noted that using vendors is an avenue for generating additional data to build algorithms. This kind of approach has often been adopted in traditional HR practice in the situation of standard paper and pencil selection tests, to be able to harness the scales to establish a predictive model of test performance. In the case of AI, the majority of organizations and businesses are forthcoming and eager to provide data access for the aforementioned exercise in exchange for access to the models and benchmarked comparisons (Prasanna et al. 2018). Employers must understand their environment or context in order to assess whether an algorithm

developed using data from other sources would be useful and sufficient for prediction within their business or organization. Also, employees' responses to data collection can be biased depending on how they feel the data will be made use of, which is a major worry for HR analytic efforts. In search of authentic information or alternative source of data, employers are looking and searching through social media because they believe employees tend to be more authentic in such space, this information gotten from social media (including LinkedIn profiles) is often used for hiring purposes, where the appropriateness of applicants for the job, evidence of bad behaviour, applicant flight risk potentials and others will be looked into. Some organizations, including banks, take things a step further by keeping an eye on and analyzing email data for signs of dishonest behavior and occasionally reports of harassment. Some employers even go so far as to utilize Natural Language Processing techniques to analyze the language and tone that staff members use while posting to the firm's internal message boards in an effort to identify or anticipate staff members who have a high likelihood of leaving the company or resigning. The utilization of natural language processing tools brings about several challenges in the workforce, for example whenever employees discover that their posts are being monitored and analyzed, it greatly influences what they chose to post and how chose to post them. It also brings about the question of employees' infringement of privacy, do employers have the right to monitor and analyze employees' both online and offline posts, emails, archives, documents etc? Is it ethical? If it is right or ethical, to what extent? Regarding data persistence, data repurposing, and data overflow, all of them fall under the privacy preview (Turker, 2017). Data can persist beyond the time it was gathered or generated, and its author or originator may decide to use it by employers for any unforeseeable purpose. For instance, words shared in an email with coworkers can be used by employers to

declare or predict an employee as a flight risk. Data of one individual can unintentionally affect others, in a situation such as the creators' or originators' friends tagged in posts and photos (Prasanna et al. 2018). Regarding privacy, it should be noted that employees must abide by government regulations and laws, rules like "The Right to be Forgotten," which mandates that businesses meet specific customer demands so they can erase customers' digital traces after a certain amount of time, or regulations like the EU's General Data Protection Regulation (GDPR), which requires a thorough examination of data privacy in the current digital age ([www.eugdpr.org](http://www.eugdpr.org)). Through the application of the data analytical technique of differential 18 privacy in the creation of algorithms, computer scientists are actively working on technological solutions for data privacy. Here, the data gathering is carried out in a randomized manner that does not reveal any personal information but instead extracts pertinent facts about the population (Prasanna et al. 2018). As a result, data analysts do not know whose data they are using in their study or whose data are being replaced by noise, but they do know the noise-generating process that they employ to estimate the model. The issue with leaning to email traffic and social media for accurate information about candidates and staff is that it is unclear how accurate these statistics are or to what extent they are accurate. Indeed, the average person does not initially populate or shape their social media with the intention of luring employers, but rather, the entries or posts made by an average person on their pages are more social, entertaining, positive, and less striving during difficult times. Entries like vacation posts are more frequent than laundry posts, even though the average person actually spends more time doing laundry than taking vacations (Prasanna et al. 2018). Also, once employees know that their entries are being monitored the nature of information posted will change to more of self-improvement, self achievement and more of self-promotion within range and sometimes overly exaggerated.

Another effort to get authentic data by employers is the use of gaming applications such as Knack, Gild and True Office for training, performance appraisal and recruiting, with gaming employees and applicants don't have ready knowledge of how to spin their responses, so company such like JobTestPrep have device means to help employees and applicants to awesomely well on the selection game (Bloomberg J. 2018). Generating and collecting authentic information from an applicant will always be tasking and full of challenges because of employees' and applicants' ability to game such effort, thus it becomes a huge problem since several HR practices rely on this set of data. Machine learning algorithm has been seen to be well performed when it comes to HR tasks, such as hiring than what has been employed or obtained before. In contrast to the past, when significant indicators like personality and IQ scores were recommended, few businesses feel that HR hasn't done much to assist them because those factors don't necessarily transfer into job performance. The errors present a significant potential for data analytics and AI to improve since they are not constrained by having to produce results one at a time, like a personality test. However, employers frequently turn to vendors' communities to make use of their algorithms that have been built based on clients' firm best performers that they have identified. As previously noted, generating and collecting good and authentic data can be so challenging and formidable an obstacle to building algorithms (Prasanna et al. 2018). For instance, HireVue is a hiring platform that helps employers (clients) conduct video interviews, in the execution of her duty, HireVue makes use of algorithms based on the reading of the facial expressions captured by the applicants on the videos. The aforesaid algorithms are trained with data on the top performance of client firms and job applicants, accessing applicants' expressions based on their similarity with expressions the algorithms are trained with (Prasanna et al. 2018). Is facial expression a great predictor of job performance? If yes, to what

extent? Some scientists are of the school of thought that there is no basis to expect such a relationship between facial expression and job performance since almost nothing in the up-to-date research on humans has in a concrete way supported and correspond to this. Often time, Machine learning models and data scientists rarely care about the reason behind such a relationship; if any exists and how much it corresponds with knowledge of our research on humans. A good machine learning model starts with selecting dependent variables by examining only the top performances of client firms and job applicants, to capture their data accurately but this doesn't in any way certify that the data and attributes identified are distinct from that of others as regards facial expression and job performance. It can be argued, that we shouldn't rule out the logical possibility to have a scenario, where the facial expression of a good performer and a bad performer in a particular situation is similar, since all there is, is a critical examination of one group of data, that of a good performer and not that of both groups which will include data of the bad performer. Moreover, human expressions are dynamic and can be individually distinct. The use of a machine learning model with algorithms in human resource management is challenging. For example, in hiring, once a sample of a good performer is generated in the learning aspect of the machine learning model, other candidates or applicants that aren't chosen by the algorithms are screened or drop out, leaving behind the opportunity to test whether other attributes can be a pathway for better performers or otherwise. Put differently, the machine learning algorithm suffers when its ability to keep learning is restricted or limited in scope, such as the algorithm used to make hiring decisions. As a result, the operation of a machine learning model does not provide a path for the comprehensive working of all attributes and available data. 20 To be able to determine whether candidates or applicants who are screened out or do not satisfy the criteria, continue to perform poorly or move in the opposite direction to perform better, it is

necessary to occasionally deliberately fail to employ the built algorithm. It is more difficult to ignore or turn off one criterion or variable since machine learning algorithms are built on a foundation that manages several variables working together in a single model. Because these variables work together uniformly, any switch-off will turn the entire model off. In essence, this issue has an impact on selection. Selections may produce the collider effect, a fictitious association between worker characteristics used in epidemiology and data research (Pearl 2018). It occurs when samples are chosen in a way that limits the range of variables. For instance, a company that bases its hiring standards on college grades and conscientiousness test results may find that candidates or applicants without strong academic credentials or high test scores are not selected for recruitment or employment. However, when a specific firm looks at the association between college grades and conscientiousness among their employees, the relationship is negative and heading the other way, even though it reads positive in a larger population (Prasanna et al. 2018). Since there is no one measure that fits the data perfectly, a number of modeling process components may also prove to be difficult. A case that serves as a good illustration happens in Broward County, Florida, where judges had the chance to utilize a machine-learning algorithm to decide whether to release someone on bail who was charged with a crime. Data regarding parolees who broke their parole terms were used to train the algorithm. The difficulty with the data used was that the majority of people in the dataset were white; as a result, the algorithms were heavily reliant on data regarding white parolees. The algorithm correctly predicted that the rate of recidivism would be the same for both whites and blacks; but, when the system misses and fails to predict appropriately, the prediction is far more likely to be incorrect for blacks than for whites (Spielkamp 2017). The issue highlights the algorithm's inability to operate efficiently on several measures of fit. Decision Making: Fairness and legal

concerns are two significant obstacles that decision-makers must overcome when trying to apply machine learning predictions. When an algorithm is backwards-looking, like when there may be historical discrimination features in the data used to create a recruiting algorithm, the model is likely to provide biased outcomes that are out of proportion to the facts. This kind of algorithm runs the risk of recreating the demographic diversity—or lack thereof—in the historical data in the judgment it makes. Even though sex is not an active variable or attribute in the candidate dataset, the hiring algorithm for Amazon was selecting out or screening out women because of attributes of women like taking women's studies courses or requesting women needed benefit. This was due to biased historical data that showed that men had higher performance scores and fewer women were hired in the past (Maude, 2018). Evidence from organizational learning studies and the HR environment suggests that interviewers and evaluators frequently render judgments that are frequently unreliable and substantially influenced by their bias. By standardizing the application of criteria to results or outcomes and by removing irrelevant performance-related information that could have a significant impact on the hiring manager's decision, algorithms reduce bias. Examples of such information include the candidate's sex, race, and other factors (Cowgill, 2020). The algorithms' predictive power may be increased by elements that frequently seem unsuitable or irrelevant, such as social standing or the organization's (or company's) brand awareness. It is still not quite obvious how to strike a compromise between the trade-offs between the proper factors that should be taken into account and the best possible performance of predictive power. The adverse impact of wrongful decision-making in HRM is of high danger, the adverse effect on hiring is not spared, noting that employment and its decision are of high importance to employees/candidates, employers and society at large. The importance of employment decisions for all is what has brought about the extensive legal

framework in countries like the USA, Canada, the European Union etc to guide and protect those decisions from any possible underhand dealing or discrimination. Possible discrimination that could be a witness is that of individual demographic attributes being the factor why considerable adverse action is taken or melted upon such an individual. The adverse impact of such discrimination on employers' decisions will produce fewer occasions of good outcomes (such as hiring, promotions, etc) and/or an increasing occasion of bad outcomes (such as dismissals, Attrition, etc.) than the outcome that will have come to be if discrimination has been done away with and base rate adheres to. In respect of the use of AI, machine learning, and algorithms to predict future outcomes, the possible problem is the notion of adverse effects. It must be demonstrated that the employment of algorithms in the decision-making process predicts the desired results and, furthermore, that no other process or method of decision-making would produce predictions that are at least as accurate as algorithms while having fewer negative effects. These legal checks present significant hurricane challenges for hiring choices that are helped by algorithms. The first objective is to ascertain whether they have a negative influence by looking at the relationship between any characteristics of protected groups (affirmative action) and the relevant outcomes, such as Does it reduce the score for people of a certain race or sex? Does it give traits that are disproportionately associated with women lower scores? This is what is known as an analytical task for algorithms. The option of letting the supervisor make the call on employment decisions without a framework guiding the process is an open avenue for far more bias to strive and possible adverse impact than what the algorithms present. Contrary to what could occur when a company uses a broadly acknowledged hiring algorithm, the bias of unresisted supervisors making employment decisions can be difficult to hold accountable due to a lack of systemic structure and distinction in

individual hiring behavior. The primary question is whether companies would make a meaningful effort with a risk to the law to decrease bias. Algorithms for recruiting frequently generate a result at a greater rate, making it easier to uncover bias. In these cases, how will the court evaluate the evidence relating to algorithms? Priority is very low and there are still many undefined places in this. In HR decision-making, how far can the algorithms be tested to identify bias? Can we build different hiring algorithms, for instance, a different one for hiring men and a different one for hiring women? The challenges of using algorithms in such a way will start from how to compare scores produced by these two different models, also it will have to face the legal frameworks that has being built to fight against any form of segregation, discrimination and separation, thus it will be hard to treat demographic group differently. What might be the fundamental tradeoffs between the pursuit of accuracy and the fairness in decision-making that are brought about by the deployment of HR machine learning (Loftus et, al. 2018) remain a question for HR? In HRM, using algorithms to make decisions about who gets paid what and who gets employed is becoming more and more commonplace. Who will attend the training? Who will get a promotion? However, the outcomes from the application of algorithms extend farther, including decisions about whether employee should be censured or disciplined. Algorithms that make a meaningful contribution to predicting the future will almost inexcusably be used for deciding not just the benefit but also the vice such as whom to lay off. Or use it to predict who will commit a crime or steal company resources? Thus, promoting a possible situation of thinking less of employees, creating a less conducive working environment and enabling a breeding space for counterproductive work behaviour. Herein lies the problem: the utilitarian view, which advocates acting in the interests of the greater good, supports the use of predictive algorithms to weed out problematic and expensive

staff. The utilitarian philosophy makes choosing people to further a business' success simpler and more logical. The Kantian deontological theory, promote judging individual based on their actions and inactions. The Kantian deontological theory is more popular and works with the legal system and framework of western society. The Kantian deontological approach, which uses the framework to determine whether to reward or penalize persons based on their qualities linked with the desired behaviour, seems more unacceptable. For example, lay-off employees because of attributes they share in similarity with those who have exhibited grievous counter-productive work behaviour in the past, would generally on the surface be viewed as objectionable. Explainability, which refers to the degree to which employees comprehend the criteria used for data analytics-based judgments, is closely related to the difficulties of fairness and legal issues. When employees compare their own effort and input to that of others, they may appear to understand the foundation for the differences in results, but the output produced by a machine learning algorithm based on the combination of multiple performance-related elements is more difficult to comprehend. This sort of problem is witnessed by lecturers who have to explain to their students that don't seem to understand the difference in their grades compared with their colleagues who they believe wrote a similar answer. The more data and variable algorithms have to work with, the more accurate they become, the more complicated they become and the more difficult it is to understand and explain. An excellent example of this is the IBM Watson oncology program, which encounters some resistance from oncologists due to their inability to comprehend how the application functions to make its conclusions. The IBM Watson cancer application's inability to be understood, transparent, and accountable makes it difficult for medical professionals to accept or even act upon the recommendation made by the system when it clashes with the doctors' assessments (Bloomberg, 2018).

### **3. CONCLUSION AND DISCUSSION**

Given that AI's impact on HRM is largely supportive, the rapid pace of acceptance, selection, and potentially exponential growth witnessed is expected. Thus, AI is being projected as the new electricity, however, the mass positive review and favouring of the benefit of AI in HR functions keep the potential pitfalls behind the evolving AI practice in HRM overshadowed. This study work to examine both the bright side of AI in HRM and the dark side of AI in HRM. The benefit of AI is largely driven by customization and enhanced human resources management efficiencies. While the downside of AI in HRM includes an inadequate set of data and a lack of human touch or input. Put differently, the study shows that we expect algorithms to perform perfectly and might be asking for too much of ourselves. Human resources need the input of human emotion and not just machine rationality. Organizations and employers seek employees with the utmost character and impeccable product-making or service delivery ability to clients thus it is easier to go through candidate resumes, conduct interviews, and analysis their work history. All of these are partly or wholly been conducted or aided by AI in the HRM field, however employees, on the other hand, seek security, provisioning, promotion, achievement, recognition, responsibility, and advancement (organizational behaviour, 2-factor theory) from organizations and employers. This is an aspect where AI is lacking, where AI isn't much available to be deployed for the use of individual employees 'needs. HRM as a whole represent both the workings and the needs of both employees and employers, however, the AI working in the field of HRM has witnessed more advancement in the organization and employers' needs and interests as opposed to that of the employees. Thus, most of the usefulness motives and by extension the model structure recorded as being supportive of the

operation of AI in HRM coming out of the sphere of employers' interest and benefit.

## **REFERENCES**

- Balu, R., et al. (2019). Machine learning applications: A practical perspective. Springer.
- Bas, A. (2012). Human resource management and strategic development. Palgrave Macmillan.
- Becker, B. E., & Gerhart, B. (2017). The impact of human resource management on organizational performance. *Academy of Management Journal*, 41(1), 8–29. <https://doi.org/10.2307/256528>
- Bibi, P., Pangil, F., & Johari, J. (2016). HRM practices and employees 'retention: The mediating role of job satisfaction. *Journal of Management Development*, 35(7), 905–917. <https://doi.org/10.1108/JMD-10-2015-0154>
- Bloomberg. (2018). Artificial intelligence and workforce analytics. Bloomberg Press.
- Bostrom, N. (2014). Superintelligence: Paths, dangers, strategies. Oxford University Press.
- Cowgill, B. (2020). Bias and productivity in humans and algorithms. *Management Science*, 66(8), 3434–3452. <https://doi.org/10.1287/mnsc.2019.3374>
- Faliagka, E., Tsakalidis, A., & Tzimas, G. (2012). An integrated e-recruitment system for automated personality mining and applicant ranking. *Internet Research*, 22(5), 551–568. <https://doi.org/10.1108/10662241211271545>
- Fraser, J. (2018). AI and employee experience management. *HR Future Journal*, 12(3), 22–29.
- Garima, M., et al. (2020). Artificial intelligence in human resource management. *International Journal of Advanced Science and Technology*, 29(5), 110–123.

- Grewal, D., et al. (2021). Artificial intelligence and marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 49, 1–17. <https://doi.org/10.1007/s11747-020-00749-2>
- Gurinder, S., et al. (2020). AI adoption in organizational functions. *Journal of Business Research*, 117, 387–399. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.06.006>
- Huang, M. H., & Hayat, S. (2019). Artificial intelligence and organizational performance. *Business Horizons*, 62(1), 15–25. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2018.09.007>
- Ivanov, S., Webster, C., & Berezina, K. (2017). Adoption of robots and service automation. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 29(7), 2002–2023. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-08-2016-0438>
- Lee, M. K., Kusbit, D., Metsky, E., & Dabbish, L. (2015). Working with machines. *Proceedings of the 33rd Annual ACM Conference on Human Factors in Computing Systems*, 1603–1612. <https://doi.org/10.1145/2702123.2702548>
- Loftus, J. R., et al. (2018). Fairness constraints in machine learning. *AI & Society*, 33(2), 215–226. <https://doi.org/10.1007/s00146-017-0766-3>
- Malhotra, A., & Amla, S. (2017). HR analytics and AI integration. *Global Journal of Human Resource Management*, 5(2), 1–10.
- Maude, J. (2018). Amazon scraps AI recruiting tool. Reuters.
- Owais, S. (2018). Predictive analytics and employee retention. *Human Resource Management Review*, 28(4), 353–365. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2017.12.001>
- Pearl, J. (2018). *The book of why: The new science of cause and effect*. Basic Books.

- Pfeffer, J., et al. (2006). Producing sustainable competitive advantage. *Academy of Management Perspectives*, 20(2), 95–106.
- Prasanna, R., & Kusuma, V. (2019). Artificial intelligence in HRM. *International Journal of Human Resource Studies*, 9(2), 1–15. <https://doi.org/10.5296/ijhrs.v9i2.14603>
- Rajesh, S., et al. (2018). AI-enabled HR functions. *Journal of Advanced Management Research*, 15(3), 245–260.
- Robert, S. (2020). Future of artificial intelligence and work. *Technological Forecasting and Social Change*, 160, 120222. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2020.120222>
- Schemerhorn, J. R. (2001). *Management* (7th ed.). Wiley.
- Spielkamp, M. (2017). Inspecting algorithms for bias. *MIT Technology Review*.
- Storey, J. (2004). *Human resource management: A critical text*. Thomson Learning.
- Strohmeier, S., & Piazza, F. (2015). Artificial intelligence techniques in HRM. *Human Resource Management Review*, 25(2), 157–172. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2015.01.002>
- Tegmark, M. (2017). *Life 3.0: Being human in the age of artificial intelligence*. Knopf.
- Turker, D. (2017). Privacy and ethics in HR analytics. *Journal of Business Ethics*, 144(2), 231–244. <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2838-1>
- Upadhyay, A. K., & Khandelwal, K. (2018). AI adoption in recruitment. *Strategic HR Review*, 17(2), 80–84. <https://doi.org/10.1108/SHR-10-2017-0077>

- Vaishnavi, V., et al. (2018). Technology adoption and AI. *Information Systems Frontiers*, 20(4), 741–755. <https://doi.org/10.1007/s10796-017-9774-2>
- Wall, T. D., & Wood, S. J. (2005). The romance of HRM. *Journal of Management Studies*, 42(2), 429–462. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2005.00502.x>
- Youndt, M. A., Snell, S. A., Dean, J. W., & Lepak, D. P. (1996). Human resource management, manufacturing strategy, and firm performance. *Academy of Management Journal*, 39(4), 836–866. <https://doi.org/10.2307/256714>

# ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME

**Erhan USLU<sup>1</sup>**

## 1. GİRİŞ

İlk defa 1950’li yılların sonlarında ortaya atılmış olan örgütsel özdeşleşme kavramı 1970’lerde örgütsel bağlılığın bir bileşeni olarak tanımlanmış, 1980’li yılların sonunda bağımsız bir kavram olarak araştırmalara konu olmaya başlamış ve giderek artan bir ilgiyle karşılaşmıştır (Riketta, 2005). 1990’lı yıllarla birlikte örgütsel özdeşleşme konusu yönetim ve organizasyon alanında hem araştırmacılar hem de yöneticiler için en önemli kavramlardan birisi haline gelmiştir (He ve Brown, 2013). Örgütsel özdeşleşme kavramı günümüzde çalışanların iş tutumlarını ve davranışlarını anlamada başvurulan önemli bir örgütsel değişken olarak değer görmektedir.

Örgütsel özdeşleşme kavramı önceleri örgütsel bağlılığın duygusal bileşeni olarak değerlendirilmiştir. Alpander (1990) örgütsel bağlılığı bireyin örgütle özdeşleşmesinin ve katılımının gücü olarak tanımlamış ve örgütsel bağlılığın unsurlarını örgütün hedef ve değerlerine inanma/kabul etme, örgütte kalma isteği ve örgüt için gayret sarf etme olarak saymıştır. Bu üç unsur aynı zamanda örgütsel özdeşleşmenin bileşenleridir.

Örgütsel özdeşleşme kavramı örgütsel bağlılık kavramına benziyor olsa da iki kavramı birbirinden ayıran önemli farklılıkları vardır(Riketta, 2005). Özdeşleşme bireyin örgütüyle birlik ve bütünlük algıladığı bir duyguyu ifade ederken, bağlılık iki ayrı varlık olarak birey ve örgüt arasındaki ilişkiyi ifade

---

<sup>1</sup> Öğr. Gör. Dr., Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, Sivrihisar MYO, ORCID: 0000-0002-4449-5282.

eder(Van Knippenberg ve Sleebos, 2006). Birey, örgütü hakkındaki inançlarını kendi kişiliğiyle bütünleştirdiğinde örgütsel özdeşleşme ortaya çıkar(Pratt,1998). Özdeşleşmede birey örgütünü güçlü biçimde benimser ve kendisini örgütün bir parçası olarak görür, bağlılıkta ise birey örgüte bağlı olsa da örgütüyle bütünleşme söz konusu değildir. Bu çerçevede, özdeşleşme bağlılığa göre daha güçlü bir birey-kuruluş ilişkisini tanımlar. Buna karşın, örgütsel sonuçlarla ilişki anlamında özdeşleşmenin bağlılıktan daha zayıf etki gösterdiğine dair araştırma sonuçları vardır. Örneğin, örgütsel özdeşleşmenin örgütsel bağlılıktan farklı olarak iş memnuniyeti, örgütsel memnuniyet ve işe katılımı daha az örtüştüğü(Mael ve Tetrick, 1992) ve hem örgütsel vatandaşlık davranışı hem de işe devam etme isteğinin örgütsel bağlılıkla ilişkisinin daha güçlü olduğu(Davila ve Garcia, 2012) öne sürülmüştür.

## **2. ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME KAVRAMI**

Literatürde özdeşleşme, örgütsel özdeşleşme ve grupla özdeşleşmeyle ilgili çeşitli tanımlar yer alır. Pratt(1998)'e göre, inanç odaklı bir kavram olan özdeşleşme bir bireyin başka bir bireyi, grubu veya nesneyi kendi benliğinin tanımlayıcısı olarak görmesidir. Ashforth ve Mael(1989) özdeşleşmeyi bir grupla bütünleşme veya ona ait olma algısı olarak tanımlar ve örgütsel özdeşleşmeyi sosyal özdeşleşmenin özel bir formu olarak ifade eder. He ve Brown(2013)'a göre örgütsel özdeşleşme bireyin kendisini örgüt üyesi olarak ne ölçüde tanımladığının bir ifadesidir. Bu tanımlamalar örgüt değerlerinin güçlü biçimde benimsenmesi ve örgüte karşı hissedilen aidiyet duygusu gibi tutumları öne çıkarmaktadır. Örgütsel özdeşleşme bireyin örgüt değerlerini güçlü biçimde benimsemesi ve örgütün bir parçası olduğunu algılamasıdır.

Grupla özdeşleşme ise grubun deneyimlerini paylaşma ve grup üyelerinin özelliklerini paylaşma algısı olarak tanımlanır(Mael ve Tetrick, 1992). Örgütsel özdeşleşme ve iş grubuyla özdeşleşmenin birbirinden ayrı özelliklerinin bulunduğu araştırma sonuçlarıyla ortaya konmuştur(Van Knippenberg ve Van Schie, 2000; Olkkonen ve Lipponen, 2006).

Örgütsel özdeşleşme kavramı incelenirken örgütten ayrışma ve tarafsız(nötr) kalma kavramlarına da değinmekte fayda vardır. Örgütten ayrışma bireyin örgütle aynı değerleri taşımaması veya örgütten/gruptan bilişsel anlamda ayrıştığını algılaması durumudur; nötr kalma ise bireyin örgütünü benimseme ya da ayrışma konusunda bir görüşünün olmaması durumudur(Boros, 2008). Örgütle özdeşleşmenin ortaya çıkmaması durumunda tarafsız(nötr) kalma tutumundan bahsedilir. Örgütsel özdeşleşme araştırmalarında bireylerin örgütle özdeşleşmesinin yanında örgütten ayrışma ve nötr kalma tutumları da ölçülebilir(Kreiner ve Ashforth, 2004).

### **3. ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞMENİN BELİRLEYİCİLERİ**

Örgütsel özdeşleşmenin seviyesi ve gücü bireylerin kişilik özellikleri, örgütün özellikleri ve toplumun özelliklerini oluşturan çeşitli belirleyicilerin etkisi altındadır. Örgütsel özdeşleşme bireylerin algıları ve ihtiyaçları gibi kişilik özellikleri; örgüt yapısı ve örgüt kültürü gibi örgütsel özellikler ve toplumun kültürel özelliklerinin etkileriyle şekillenmektedir.

Ashforth ve Mael(1989) bireyin sosyal kategorilerle özdeşleşmesini grubun değerlerinin ve uygulamalarının diğer grupların değerlerinden ve uygulamalarından farklılığı; dış grupların belirginliği; grubun prestiji gibi sebeplere bağlamıştır. Birey, diğer grupların farkında olduğunda kendi grubunu daha belirgin biçimde algılamaya başlar. Diğer grupların farkında

olmak, bir gruba dahil olma ihtiyacını ortaya çıkararak bireyin kendi grubunu algılamasıyla sonuçlanır. Dolayısıyla, örgütün ayırt edici özellikleri hakkındaki algı örgütsel özdeşleşmenin belirleyicilerinden birisi konumundadır(Mael ve Ashforth, 1992).

Bireyin kendi örgütünün prestiji hakkındaki olumlu algıları öz saygısını etkileyerek örgütle özdeşleşmesine katkı sağlamaktadır(Ashforth ve Mael, 1989). Çünkü birey bu sayede bir sosyal kimlik algılayarak aidiyet ihtiyacını tatmin eder ve öz saygısı ortaya çıkar(Van Dick vd., 2004). Dolayısıyla, örgütün geçmiş ve değerleri ile örgütsel özdeşleşme arasında pozitif korelasyon bulunur(Ge, Su ve Zhou, 2010). Birey örgütünü daha prestijli algıladığında özdeşleşme eğilimi de artacaktır.

Örgütsel özdeşleşme bireyin ihtiyaçlarının tatmininden güçlü biçimde etkilenir. Çünkü bireyin memnuniyetsizlik duyduğu bir kuruluşu benimsemesi beklenemez. İş tatmini ile örgütsel özdeşleşme arasında pozitif korelasyon bulunduğu yapılan ampirik çalışmalarla kanıtlanmıştır(Van Dick vd., 2004; Ngo vd. 2013; Lee, Park ve Koo, 2015). Hem güvenlik ihtiyaçları ve sosyal ihtiyaçlar gibi alt düzeyli ihtiyaçların hem de öz saygı ve özerklik gibi daha üst düzeyli ihtiyaçların karşılanması yıllar içinde özdeşleşmenin artmasına katkıda bulunur(Hall, Schneider ve Nygren, 1970).

Yönetim iklimi örgütsel özdeşleşme üzerinde etkili olan önemli bir unsurdur. Yönetim tarzı olarak dönüşümcü liderlik uygulandığında çalışanlar örgütün sosyal açıdan duyarlı olduğunu algılamakta ve böylece çalışanların örgüte olan bağlılığı ve aidiyet duyguları artmaktadır(Allen, Attoh ve Gong, 2017). Yönetim tarzına bağlanan bir başka etki ise özerklik ve kararlara katılımı ilgilidir. Nitelikli bir mesleğe sahip çalışanlar karar alma süreçlerine katılımları sağlandığında ve iş süreçlerinde özerkliğe sahip olduklarını hissettiklerinde örgütle özdeşleşme seviyeleri artmaktadır(Salvatore, Numerato ve Fattore, 2018).

Çünkü örgüt içinde karar alma süreçlerine katılım ve karar verme özerkliği sağlanması bireylerin örgüt hedeflerini benimsemelerini ve kendi hedefleri gibi algılamalarını sağlamaktadır(Prati ve Zani, 2013).

Örgütsel özdeşleşme örgütsel güvenden etkilenmektedir (Dai vd., 2022). Araştırma bulguları bireylerin örgüt tarafından desteklendiği ya da engellendiği yönündeki algılarının örgütsel özdeşleşme ya da örgütten ayrışmayla sonuçlandığını(Gibney vd., 2011) ve algılanan örgütsel destek sonucunda ortaya çıkan örgütsel özdeşleşmenin rol dışı davranışları beraberinde getirdiğini göstermektedir(Lam, Liu ve Loi, 2016). Algılanan örgütsel desteğin örgütsel özdeşleşme üzerindeki etkilerine aracılık eden bir başka değişken de örgütsel adalet algısıdır(Cheung ve Law, 2008). Başka bir açıdan bakıldığında, örgütsel adaletsizlik algılarının örgütsel özdeşleşmede azalmaya sebep olduğu görünmektedir(de Clercq vd. 2021). Dahası, örgütsel adalet algısının özdeşleşmeyi örgüt boyutunda ve iş grubu boyutunda ayrı ayrı etkileyen bir unsur olduğu tespit edilmiştir(Olkkonen ve Lipponen, 2006).

Örgütsel özdeşleşmenin belirleyicilerinden birisi örgütteki iletişim ortamıdır. İletişimin açık ve katılımcı olması (Neill, Men ve Yue, 2020) ve genel iletişim memnuniyeti (Nakra, 2006) bireyin örgüte bağlılığına katkı sağlayarak örgütsel özdeşleşmenin artmasını sağlamaktadır.

Mael ve Ashforth(1992) örgüt içinde rekabet olmamasını da örgütsel özdeşleşmenin belirleyicileri arasında saymışlardır. Çalışma grubu, ekip veya departman düzeyindeki aidiyet duygusu yani işle ilgili daha alt düzeyli bir özdeşleşme örgütsel özdeşleşmeye bir temel oluşturarak bireyin örgütüyle özdeşleşmesine katkıda bulunmaktadır(Weisman vd., 2023).

Örgütsel özdeşleşmeyle arasında pozitif korelasyon bulunan değişkenlerden birisi örgütte geçen süredir(Hall ve

Schneider, 1972). İş görenlerin örgütte kalma süresi uzadıkça örgütsel özdeşleşme artmaktadır. Öte yanda, algılanan iş güvencesizliği örgütsel özdeşleşmeyi zayıflatan bir faktördür(Ngo vd., 2013). Bir çalışanın işine devam edeceği konusunda şüphelerinin olması kuruluşunu benimseme eğilimini zayıflatmaktadır.

Lee, Park ve Koo(2015) örgütsel özdeşleşmenin makro belirleyicilerine dikkat çekerek bireyin örgütüyle özdeşleşmesinin ulusal kültürün etkisi altında şekillendiğini ve bireyci kültürle nazaran kolektivist kültürlerde örgütsel özdeşleşmenin etkilerinin daha güçlü biçimde ortaya çıktığını öne sürmüştür.

#### **4. ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞMENİN ETKİLERİ**

Bireylerin örgütle özdeşleşmesinin örgütsel sonuçlar üzerinde çeşitli etkileri bulunur. Bu etkilerin en önemlilerinden birisi örgütsel bağlılıkla ilgilidir. Örgütsel özdeşleşme sayesinde bireyin örgüte bağlılığında artış ortaya çıkar(Hall, Schneider ve Nygren, 1970; Ashforth ve Mael, 1989; Carmon vd., 2010; Ngo vd., 2013; Lee, Park ve Koo, 2015).

Örgütsel özdeşleşme seviyesinin yüksek olması bağlılığı artırırken, düşük olması işten ayrılma niyetini artırmaktadır. Başka bir ifadeyle, örgütsel özdeşleşme ile işten ayrılma niyeti arasında negatif korelasyon bulunur(O'Reilly ve Chatman, 1986; Van Dick vd., 2004; Riketta, 2005; Ngo vd., 2013; Prati ve Zani, 2013). Beklentilerin ve ihtiyaçların yeterince karşılanamaması veya düşük iş tatmini özdeşleşmeyi önleyerek örgütten ayrılmayla sonuçlanabilir.

Prati ve Zani(2013) örgütsel özdeşleşmenin bireyin örgütten ayrılma niyeti ve iş tatminini üzerindeki etkilerini bireyin gelişimi için örgüt tarafından fırsatlar sunulması olarak

ifade edilen örgütsel güçlendirme değişkenine bağlar. Van Knippenberg ve Van Schie(2000) iş grubuyla özdeşleşme ve örgütsel özdeşleşme değişkenlerini ayrı ayrı incelemiş, işten ayrılma niyeti ve iş tatmini gibi örgütsel sonuçların iş grubuyla özdeşleşmeyle daha güçlü etkileşimlerinin olduğu yönünde bulgular elde etmişlerdir.

Bir çalışanın örgütüyle özdeşleşmesi iş motivasyonu üzerinde önemli bir rol oynar(Lee, 1971; Alpander, 1990). Bununla beraber, bireyin çalışma grubuyla özdeşleşmesinin çalışma motivasyonu üzerindeki etkileri örgütle özdeşleşmesinin etkilerine kıyasla daha güçlüdür(Van Knippenberg ve Van Schie, 2000). Özdeşleşme bireyde sevgi-aidiyet ihtiyaçlarında bir tatmin yaratarak çalışma motivasyonunun artmasına katkıda bulunur. Bir çalışanın, hedeflerini ve değerlerini benimseyip kendi hedefleri ve değerleri olarak algıladığı bir işletmede daha fazla istekle çalışma davranışı sergilemesi beklenen bir sonuçtur.

Örgütsel özdeşleşme ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında pozitif korelasyon vardır(Evans ve Davis, 2014). Başka bir deyişle, örgütsel özdeşleşme bireylerde rol içi ve rol dışı performansla önemli ölçüde ilişkilidir(Lee, Park ve Koo, 2015). Örgütsel özdeşleşme sayesinde grup içi uyumda ve işbirliğinde artış görülür(Ashforth ve Mael, 1989). Çünkü örgütsel özdeşleşme düzeyi yüksek olduğunda birey destekleyici olmaktadır (Hall, Schneider ve Nygren, 1970).

Örgütsel özdeşleşmeden etkilenen diğer önemli örgütsel sonuçlar verimlilik ve performanstır. Örgütsel özdeşleşme örgütsel adalet algısı aracılığıyla iş verimliliği üzerinde etkili olur(de Clerq vd., 2021). Ayrıca, bireyin örgütsel özdeşleşmesi arttıkça kendi performans etkinliği de artmaktadır(Efraty ve Wolfe, 1988). Örneğin, Millward ve Postmes(2010)'e göre örgütsel özdeşleşme satış hacminin artmasını sağlar.

Örgütsel özdeşleşme olumlu örgütsel çıktılarla sonuçlanabileceği gibi olumsuz örgütsel çıktılarla da sonuçlanabilir. Örgütsel özdeşleşmenin etik dışı davranışlara, örgütsel değişime dirence, bireylerarası çatışmaya, olumsuz duygulara ve refah seviyesinde düşüşe neden olması mümkündür(Conroy vd., 2017). Umphress, Bingham ve Mitchell(2010) örgütsel özdeşleşme düzeyi yüksek ve örgütsel karşılıklılık inancı güçlü olan çalışanların gelecekte örgütten karşılık olarak bir ödül alma beklentisiyle etik dışı örgütsel davranışlar gerçekleştirebileceğine dair bulgular elde etmişlerdir. Burada dikkat edilmesi gereken husus örgütsel özdeşleşme düzeyi yüksek çalışanların etik dışı davranışlar gerçekleştirmedeki tek motivasyonun örgüt hedeflerine katkıda bulunma isteği olmayışıdır. Genel kabul görmüş ilkelerin ihlali olarak tanımlanan etik dışı davranışları gerçekleştiren çalışanlar sadece kuruluşun yararına değil, aynı zamanda kendi menfaatlerine de hizmet etmek amacıyla bu davranışları gerçekleştirirler(Graham vd., 2020).

Rotondi(1975) etkinlik ve yaratıcılığın örgütsel özdeşleşmeyle ters orantılı olduğu yönünde araştırma bulgularına ulaşmış ve bunları örgütsel özdeşleşmenin ortaya çıkarabileceği işlevsiz sonuçlar olarak ifade etmiştir.

Benzer şekilde, Van Dick(2016) örgütsel özdeşleşmenin olumlu ve olumsuz sonuçlarının olabileceğini ifade ederek, örgütsel özdeşleşmenin iş yerinde gerilimi azaltmaya katkı sağlamasına karşın, aşırı özdeşleşmenin stresi artırabileceğini öne sürmüştür. Li, Fan ve Zhao(2015) örgütsel özdeşleşmenin olumsuz sonuçlarını bireyin işiyle ailesi arasında kalmasına bağlamıştır.

## 5. ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞMENİN ÖNEMİ

Örgütsel özdeşleşme, yönetim biliminin önemli değişkenlerinden birisidir. Örgütsel özdeşleşme, bireylerin örgüt çıkarları doğrultusunda çalışmasını sağlamada son derece önemli bir değişken olarak görülmekte(Edwards, 2005) ve iş davranışını anlamada önemli bir etken olarak kabul edilmektedir(Lee, 1971). Örgütüyle özdeşleşme duygusuna sahip olmayan bireyler hedeflere ve değerlere bağlı değildirler ve özellikle üst yönetimde örgütsel özdeşleşme yoksa örgüt düzensiz bir gemi gibidir(Ashforth ve Mael, 1996). Örgütsel özdeşleşmeyle bağlantılı parametreler arasında çalışma motivasyonu, örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık davranışı gibi önemli örgütsel değişkenler yer alır. İş gücü devri üzerinde etkili olması, çalışma motivasyonunu belirlemede kullanılması, iş gücü seçim süreçlerini ve insan kaynakları politikalarını belirlemede yararlanılması gibi işlevleri de örgütsel özdeşleşmenin önemli bir yönetsel değişken olmasına katkı sağlamaktadır(Lane ve Scott, 2007).

Bir iş görenin örgütüyle özdeşleşme düzeyinin çalışma motivasyonunu etkiliyor olması örgütsel özdeşleşmenin örgütsel sonuçlar açısından önemli olmasını sağlayan nedenlerden birisidir. Çünkü çalışma motivasyonu çeşitli finansal ve örgütsel araçların etkisiyle bir işi yapmak üzere harekete geçme isteği olarak tanımlanır(Uslu, 2025) ve iş performansı/verimlilik gibi örgütsel sonuçlar üzerinde önemli bir belirleyicidir.

Örgütsel bağlılığın bileşenleri örgüt hedeflerine inanma, örgüt için çaba gösterme ve örgütte kalma isteğidir(Angle ve Perry, 1981). Örgütsel özdeşleşmeyi önemli kılan bir yanı, bireyin örgüte duygusal anlamda bağlılığını içermesiyle ilgilidir. Duygusal bağlılık çalışan devrinin maliyeti nedeniyle stratejik bir öneme sahiptir(Mercurio, 2015). Nitelikli çalışanların işten ayrılması iş gören seçimi ve eğitim gibi maliyetlerin boşa

çıkmasına neden olur ve dolayısıyla çalışan devri işletmeler açısından önemli finansal sorunlar yaratır(Abrams ve de Moura, 2014). İş gören adaylarının işe başvurularının sağlanması, adaylar arasından iş görenlerin seçilmesi, seçilen adayların eğitimleri ve işe alıştırma süreçleri uzun zaman alan ve maliyetli süreçlerdir. Bununla beraber, nitelikli çalışanların kuruma daha etkin biçimde katkıları bulunur. Dolayısıyla, düşük iş gören devri sağlamak önemli bir insan kaynakları stratejisi olarak görülmektedir.

Duygusal bağlılığı önemli kılan diğer etken, çalışanların örgüt değerlerine inanarak örgüt için çaba gösterme tutumlarını ve örgütsel vatandaşlık davranışlarını etkilemesidir(Mercurio, 2015). Örgütsel vatandaşlık davranışları örgütün etkin işleyişine yardımcı olmak üzere isteğe bağlı yapılan, resmi olmayan davranışlardır (Podsakoff vd., 2000). Örgüte katkıda bulunmak amacıyla bireyin resmi görevleri arasında yer almayan davranışları kendiliğinden sergilemesi olarak ifade edebileceğimiz örgütsel vatandaşlık davranışları bireyin örgüte duygusal olarak bağlılığından etkilenir. Bu ilişki, örgütsel özdeşleşmeyi önemli kılan bir başka faktördür.

Örgütsel özdeşleşmenin olumlu etkilerinin yanında olumsuz etkilerinin de örgüt açısından önemli sonuçları ortaya çıkar. Örgütsel özdeşleşme düzeyine bağlı olarak görülen etik dışı davranışlar kısa vadede örgüte faydalı görünse bile uzun vadede örgüt itibarının zarar görmesi gibi olumsuz sonuçlara yol açabilir(Graham vd. 2020). Diğer bir ifadeyle, örgütsel özdeşleşme düzeyi bireyin örgüt için her şeyi yapabileceği bir noktaya ulaşırsa örgüte faydadan çok zarar vermesi mümkün olabilir. Yönetimin üzerine düşen görev optimal düzeyde örgütsel özdeşleşme sağlayacak kurumsal uygulamaların hayata geçirilmesidir.

Örgütsel özdeşleşmenin örgütsel davranışlar ve örgütsel sonuçlarla arasındaki etkileşimler bu değişkenin yönetim bakımından taşıdığı değeri ve stratejik önemini açıklamaktadır.

## **6. ÖRGÜTTEN AYRIŞMA**

Örgütsel özdeşleşme çalışanların örgütten bilişsel veya duygusal olarak ayrılmalari tutumunu açıklayamadığı için örgütsel özdeşleşme araştırmacılarının bazıları örgütten ayrılma konusuna yönelmiştir(Park ve Back, 2020). Elsbach(1999) özdeşleşmenin negatif boyutuna dikkat çekerek, çevresel ve yönetsel koşullara bağlı olarak bireylerde örgütsel özdeşleşme olabileceği gibi örgütten ayrışmanın da olabileceğini ifade etmiştir. Örgütten ayrışma, bireyin örgütle arasında aktif bir ayrılık hissi ve olumsuz ilişkiler algılamasıdır(Elsbach, 1999) ve bireyin değerlerinin örgüt değerleriyle çatışması sonucunda ortaya çıkar(Boros, 2008).

Örgütsel özdeşleşmenin tersi olarak ifade edebileceğimiz örgütten ayrışma, çevresel ve örgütsel unsurların etkisi sonucunda ortaya çıkan, bireyin örgütü benimsememesi ve kendisini örgütün dışında hissetmesi tutumdur. Örgütsel özdeşleşmenin karşıtı örgütsel özdeşleşmeme değildir. Çünkü örgütsel özdeşleşmeme örgütü benimseme konusunda ve örgüte duygusal-bilişsel anlamda bağlılık konusunda tarafsız kalma halidir. Diğer bir ifadeyle, örgütsel özdeşleşmeme örgütsel özdeşleşmenin oluşmaması hali ya da tarafsız kalma tutumdur. Örgütsel özdeşleşmenin bulunmaması örgütten ayrışma olduğu anlamına gelmez. Örgütten ayrışma örgütsel özdeşleşmemenin fazlasıdır. Örgütten ayrışmada bireyin örgüte karşı olumsuz tutumları mevcuttur, buna karşın örgütsel özdeşleşmeme halinde olumlu veya olumsuz bir tutum yoktur. Bu nedenle, örgütsel özdeşleşmeme ve örgütten ayrışma kavramları birbirinden ayrı durumları ifade ederler.

Örgütten ayrışmanın belirleyicilerinden birisi örgütsel adalet algısının boyutudur. Örgütsel adaletsizlik algıları çalışanların psikolojik anlamda örgütten kopmalarına neden olmaktadır(Jahanzeb, de Clercq ve Fatima, 2021). Örgütten ayrışma ile örgüt itibarı ve örgütsel özdeşleşme ihtiyacı arasında negatif; sinizm, psikolojik sözleşme ihlali ve olumsuz duygular arasında pozitif ilişki vardır(Boros, 2008). Bunların yanında, iş yerinde dışlanma çalışanların tutum ve davranışlarını etkilemekte, bu da örgütsel özdeşleşme düzeyine yansımaktadır (Gkorezis, Panagiotou, ve Theodorou, 2016). Diğer bir ifadeyle, çalışanın iş yerinde karşılaştığı dışlanma davranışları örgütten ayrışmasına neden olmaktadır.

Örgütten ayrışmanın belirleyicilerinden birisi de çalışanın daha önceki kurumunda yaşamış olduğu psikolojik kopuştur. Bir çalışanın geçmişte deneyimlediği örgütten ayrışma, onun mevcut örgütüyle özdeşleşmesini kısıtlamaktadır. Buna karşın, çalışan başkaları üzerinde iyi bir etki yaratmayı önemsiyorsa, yardımseverse, kuruluşunun gönüllü çabaları desteklediğini algılasa ve işine güçlü biçimde bağlıysa önceki örgütten ayrışmanın yeni örgütüyle özdeşleşmesi üzerindeki etkileri daha az olmaktadır(de Clercq, 2022).

## KAYNAKLAR

- Abrams, D., ve de Moura, G. R. (2014). Organizational identification: Psychological anchorage and turnover. in *Social identity processes in organizational contexts* (pp. 131-147). Psychology Press.
- Alpander, G. G. (1990). Relationship between commitment to hospital goals and job satisfaction: A case study of a nursing department. *Health Care Management Review*, 15(4), 51–62.
- Allen, G. W., Attoh, P. A., ve Gong, T. (2017). Transformational leadership and affective organizational commitment: mediating roles of perceived social responsibility and organizational identification. *Social Responsibility Journal*, 13(3), 585-600.
- Angle, H. L., ve Perry, J. L. (1981). An empirical assessment of organizational commitment and organizational effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 1-14.
- Ashforth, B. E., ve Mael, F. (1989). Social identity theory and the organization. *The Academy of Management Review*, 14(1), 20–39.
- Ashforth, B.E. ve Mael, F.A. (1996) *Organizational Identity and Strategy as a Context for the Individual*. *Advances in Strategic Management*, 13, 17-62.
- Boros, S. (2008). Organizational identification: Theoretical and empirical analyses of competing conceptualizations. *Cognition, Brain, Behavior*, 12(1), 1-28.
- Carmon, A. F., Miller, A. N., Raile, A. N., ve Roers, M. M. (2010). Fusing family and firm: Employee perceptions of perceived homophily, organizational justice, organizational identification, and organizational

commitment in family businesses. *Journal of Family Business Strategy*, 1(4), 210-223.

- Cheung, M. F., ve Law, M. C. (2008). Relationships of organizational justice and organizational identification: The mediating effects of perceived organizational support in Hong Kong. *Asia Pacific Business Review*, 14(2), 213-231.
- Conroy, S., Henle, C. A., Shore, L., ve Stelman, S. (2017). Where there is light, there is dark: A review of the detrimental outcomes of high organizational identification. *Journal of Organizational Behavior*, 38(2), 184-203.
- Dai, Y., Tang, Y. M., Chen, W., ve Hou, J. (2022). How organizational trust impacts organizational citizenship behavior: Organizational identification and employee loyalty as mediators. *Frontiers in Psychology*, 13, 996962.
- Davila, M. C., ve García, G. J. (2012). Organizational identification and commitment: correlates of sense of belonging and affective commitment. *The Spanish Journal of Psychology*, 15(1), 244-255.
- De Clercq, D. (2022). Organizational disidentification and change-oriented citizenship behavior. *European Management Journal*, 40(1), 90-102.
- De Clercq, D., Kundi, Y. M., Sardar, S., ve Shahid, S. (2021). Perceived organizational injustice and counterproductive work behaviours: mediated by organizational identification, moderated by discretionary human resource practices. *Personnel Review*, 50(7-8), 1545-1565.

- Edwards, M. R. (2005). Organizational identification: A conceptual and operational review. *International Journal of Management Reviews*, 7(4), 207-230.
- Efraty, D., ve Wolfe, D. M. (1988). The effect of organizational identification on employee affective and performance responses. *Journal of Business and Psychology*, 3(1), 105-112.
- Elsbach, K. D. (1999). An expanded model of organizational identification. *Research In Organizational Behavior*. 21, 163-200.
- Evans, W. R., ve Davis, W. (2014). Corporate citizenship and the employee: An organizational identification perspective. *Human Performance*, 27(2), 129-146.
- Ge, J., Su, X., ve Zhou, Y. (2010). Organizational socialization, organizational identification and organizational citizenship behavior: An empirical research of Chinese high-tech manufacturing enterprises. *Nankai Business Review International*, 1(2), 166-179.
- Gibney, R. A. Y., Zagenczyk, T. J., Fuller, J. B., Hester, K. I. M., ve Caner, T. (2011). Exploring organizational obstruction and the expanded model of organizational identification. *Journal of Applied Social Psychology*, 41(5), 1083-1109.
- Gkorezis, P., Panagiotou, M., ve Theodorou, M. (2016). Workplace ostracism and employee silence in nursing: the mediating role of organizational identification. *Journal of Advanced Nursing*, 72(10), 2381-2388.
- Graham, K. A., Resick, C. J., Margolis, J. A., Shao, P., Hargis, M. B., ve Kiker, J. D. (2020). Egoistic norms, organizational identification, and the perceived ethicality of unethical pro-organizational behavior: A moral

- maturation perspective. *Human Relations*, 73(9), 1249-1277.
- Hall, D. T., Schneider, B., ve Nygren, H. T. (1970). Personal factors in organizational identification. *Administrative Science Quarterly*, 15(2), 176–190.
- Hall, D. T., ve Schneider, B. (1972). Correlates of organizational identification as a function of career pattern and organizational type. *Administrative Science Quarterly*, 17(3), 340–350.
- He, H., ve Brown, A. D. (2013). Organizational identity and organizational identification: A review of the literature and suggestions for future research. *Group & Organization Management*, 38(1), 3-35.
- Jahanzeb, S., De Clercq, D., ve Fatima, T. (2021). Organizational injustice and knowledge hiding: the roles of organizational dis-identification and benevolence. *Management Decision*, 59(2), 446-462.
- Kreiner, G. E., ve Ashforth, B. E. (2004). Evidence toward an expanded model of organizational identification. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 25(1), 1-27.
- Lam, L. W., Liu, Y., ve Loi, R. (2016). Looking intra-organizationally for identity cues: Whether perceived organizational support shapes employees' organizational identification. *Human Relations*, 69(2), 345-367.
- Lane, V. R., ve Scott, S. G. (2007). The neural network model of organizational identification. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 104(2), 175-192.

- Lee, S. M. (1971). An empirical analysis of organizational identification. *Academy of Management Journal*, 14(2), 213-226.
- Lee, E.-S., Park, T.-Y., ve Koo, B. (2015). Identifying organizational identification as a basis for attitudes and behaviors: A meta-analytic review. *Psychological Bulletin*, 141(5), 1049–1080.
- Li, Y., Fan, J., ve Zhao, S. (2015). Organizational identification as a double-edged sword. *Journal of Personnel Psychology*.
- Mael, F.A. ve Ashforth, B.E. (1992). Alumni and their alma mater: a partial test of the reformulated model of organizational identification. *Journal of Organizational Behavior*, 13, 103-123.
- Mael, F. A., ve Tetrick, L. E. (1992). Identifying organizational identification. *Educational and Psychological Measurement*, 52(4), 813-824.
- Mercurio, Z. A. (2015). Affective commitment as a core essence of organizational commitment: An integrative literature review. *Human Resource Development Review*, 14(4), 389-414.
- Millward, L. J., ve Postmes, T. (2010). Who we are affects how we do: The financial benefits of organizational identification. *British Journal of Management*, 21(2), 327-339.
- Nakra, R. (2006). Relationship between communication satisfaction and organizational identification: An empirical study. *Vision*, 10(2), 41-51.
- Neill, M. S., Men, L. R., ve Yue, C. A. (2020). How communication climate and organizational identification

- impact change. *Corporate Communications: An International Journal*, 25(2), 281-298.
- Ngo, H. Y., Loi, R., Foley, S., Zheng, X., ve Zhang, L. (2013). Perceptions of organizational context and job attitudes: The mediating effect of organizational identification. *Asia Pacific Journal of Management*, 30(1), 149-168.
- Olkkonen, M. E., ve Lipponen, J. (2006). Relationships between organizational justice, identification with organization and work unit, and group-related outcomes. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 100(2), 202-215.
- O'Reilly, C. A., ve Chatman, J. (1986). Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 492-499.
- Park, S. H., ve Back, K. J. (2020). Modified scales for organizational identification and organizational disidentification for the foodservice industry. *International Journal of Hospitality Management*, 91, 102667.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B., ve Bachrach, D. G. (2000). Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of management*, 26(3), 513-563.
- Prati, G., ve Zani, B. (2013). The relationship between psychological empowerment and organizational identification. *Journal of Community Psychology*, 41(7), 851-866.

- Pratt, M. G. (1998). Organizational Identification. Identity in organizations: Building theory through conversations, 171.
- Riketta, M. (2005). Organizational identification: A meta-analysis. *Journal of Vocational Behavior*, 66(2), 358-384.
- Rotondi Jr, T. (1975). Organizational identification: Issues and implications. *Organizational Behavior and Human Performance*, 13(1), 95-109.
- Salvatore, D., Numerato, D., ve Fattore, G. (2018). Physicians' professional autonomy and their organizational identification with their hospital. *BMC Health Services Research*, 18(1), 775.
- Umphress, E. E., Bingham, J. B., ve Mitchell, M. S. (2010). Unethical behavior in the name of the company: the moderating effect of organizational identification and positive reciprocity beliefs on unethical pro-organizational behavior. *Journal of Applied Psychology*, 95(4), 769.
- Uslu, E. (2025). Motivasyon araçlarının iş görenler için önemi hakkında yönetici algılarının araştırılması. *Küllkiye*, 6(3), 455-470.
- Van Dick, R. (2016). *Organizational identification*. In Handbook of Employee Commitment (pp. 106-118). Edward Elgar Publishing.
- Van Dick, R., Christ, O., Stellmacher, J., Wagner, U., Ahlswede, O., Grubba, C., ... ve Tissington, P. A. (2004). Should I stay or should I go? Explaining turnover intentions with organizational identification and job satisfaction. *British Journal of Management*, 15(4), 351-360.
- Van Knippenberg, D., ve Van Schie, E.C.M (2000). Foci and correlates of organizational identification. *Journal of*

*Occupational and Organizational Psychology*, 73(2), 137-147.

- Van Knippenberg, D., ve Sleebos, E. (2006). Organizational identification versus organizational commitment: self-definition, social exchange, and job attitudes. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 27(5), 571-584.
- Weisman, H., Wu, C. H., Yoshikawa, K., ve Lee, H. J. (2023). Antecedents of organizational identification: A review and agenda for future research. *Journal of Management*, 49(6), 2030-2061.

# ASKERİ ETİK VE TÜRK SİLAHLI KUVVETLERİ BOYUTUNDA BİR DEĞERLENDİRME

Ahmet ŞAHBAZ<sup>1</sup>

Özgür GÖKTAŞ<sup>2</sup>

## 1. GİRİŞ

Etik; insan eylemlerinin ve tercihlerinin temelindeki değerler sistemini sorgulayan, bu değerleri doğru-yanlış ya da iyi-kötü gibi kriterlerle analiz eden normatif bir disiplindir. Antik Yunan'dan günümüze kadar uzanan bu köklü sorgulama süreci, bireyin kendisiyle, toplumla ve otoriteyle kurduğu ilişkinin merkezinde yer almıştır. Etik disiplini, tarihsel süreçte sadece teorik bir tartışma alanı olarak kalmamış; erdem, ödev ve sonuç odaklı yaklaşımlar gibi farklı kuramsal perspektiflerle zenginleşerek bugünkü yapısına kavuşmuştur (Crisp, 2013:1). Bu tarihsel süreç bize şunu göstermektedir: Etik, yalnızca bireysel vicdana indirgenemeyecek kadar geniş; toplumsal kurumları ve kamusal karar alma mekanizmalarını doğrudan şekillendiren dinamik bir alandır.

Günümüz harp sahasının hızla değişen karakteri, askerî etiği sadece klasik çatışma usulleri üzerinden değil; sivil unsurların korunması, otonom silah sistemlerinin devreye girişi ve siber kapasite artışı gibi yeni ve karmaşık başlıklar üzerinden yeniden tartışmaya açmıştır. Bu nedenle askerî etik, etik

---

<sup>1</sup> Dr. Öğr. Üyesi, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Biga Meslek Yüksekokulu, Pazarlama ve Reklamcılık Bölümü, ORCID: 0000-0001-7647-6193.

<sup>2</sup> Yüksek Lisans, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Askeri Tarih Araştırmaları Anabilim Dalı, ORCID: 0009-0001-1880-0204.

düşüncenin en karmaşık ve en zorlayıcı uygulama alanlarından biri olarak öne çıkmaktadır. Zira askerlik mesleği, meşru şiddet kullanma yetkisinin kurumsallaştığı, yaşam ve ölüm kararlarının alındığı, bireysel vicdanın çoğu zaman emir-komuta ilişkisi içinde sınındığı istisnai bir faaliyet alanıdır. Bu yönüyle askerî etik, yalnızca askerî disiplin veya mesleki davranış kurallarıyla sınırlı değildir; savaşın meşruiyeti, sivillerin korunması, güç kullanımının sınırları ve askerî karar alma süreçlerinin ahlaki temelleri gibi yapısal meseleleri de kapsamaktadır (Lucas, 2016: 5).

Askerî etik literatüründe bu sorun alanı büyük ölçüde adil savaş teorisi etrafında tartışılmaktadır. Michael Walzer, savaşın yalnızca askerî zorunluluklar çerçevesinde değil, insanlığın ortak ahlaki yargıları ışığında değerlendirilmesi gerektiğini savunarak savaşın başlı başına bir ahlaki alan olduğunu vurgulamaktadır. Walzer'a göre, savaşın meşruiyeti sadece başlangıçtaki haklılık (*ad bellum*) ile değil, aynı zamanda sahadaki uygulama ahlakı (*in bello*) ile bir bütündür. Bu ilkeler, askerî kararların yalnızca hukuki değil, aynı zamanda vicdani ve ahlaki bir hesap verebilirlik çerçevesinde ele alınmasını zorunlu kılar (Walzer, 2015: 3). Baker (2015: 3) ve Brown (2017:145) ise bu çerçeveyi genişleterek, askerî etiğin felsefi etik, uluslararası hukuk ve askerî profesyonellik ilkeleri arasında kurulan disiplinler arası bir düşünme alanı olduğunu belirtmektedir.

Son yıllarda modern savaş sahasında yükselen insansız hava araçları ve yapay zekâ destekli otonom sistemler, sadece fiziksel mesafeyi artırmakla kalmayıp, aynı zamanda karar verici ile eylemin sonucu arasındaki o görünmez ahlaki bağı da esnetmektedir. Bir algoritmanın veya uzaktan kumandalı bir mekanizmanın ardına gizlenen bu yeni gerçeklik, tetiği çekenin kim olduğu ve ortaya çıkan trajedinin sorumluluğunu kimin vicdanen üstlenmesi gerektiği sorusunu sarsıcı bir biçimde önümüze koymaktadır (Banta, 2018: 158). Bu gelişmeler, askerî

etiği sabit kurallar bütününden ziyade, değişen savaş koşulları karşısında sürekli yeniden değerlendirilmesi gereken dinamik bir alan hâline getirmiştir.

Bu çalışmada; etik kavramının kuramsal temellerinden yola çıkılarak askerî etik ilkeleri, bu ilkelerin uluslararası hukukla etkileşimi ve modern savaş koşulları bağlamındaki durumu incelenmektedir.

Bununla birlikte çalışma, etik tartışmaları soyut bir teorik düzlemde bırakmayıp; sahada tecrübe edilen gerçek karar anları üzerinden askerî etiğin pratik izdüşümlerini görünür kılmayı hedeflemektedir. Etik asker ile salt 'iyi asker' arasındaki bu kritik ayrım; askerin karar verme sürecinde hangi zihinsel ve vicdani eşiklerden geçtiğini anlamak adına merkezi bir referans noktası teşkil etmektedir.

Bu yönüyle çalışmada kullanılan saha gözlemleri, askerî etiğin teoriden ibaret olmadığını; sahada sınanan ve sonuçları doğrudan hissedilen bir mesele olduğunu ortaya koymaktadır. Özellikle “bıçak sırtı” olarak nitelendirilebilecek karar anlarında, etik kültürle yoğrulmuş birey ve grupların sergilediği tutumlar, askerî gücün yalnızca etkinliğini değil, aynı zamanda meşruiyetini de belirlemektedir. Çalışma, askerin bir karar vermeden önce hangi etik ve hukuki kriterleri sorgulaması gerektiğini tartışarak, askerî etiği teorik bir kavram olmaktan çıkarıp, sahada karşılığı olan yaşamsal bir sorumluluk alanı olarak ele almaktadır. Çalışmada, askerî etiğin temel ilkeleri ile uluslararası hukukla etkileşimi kuramsal çerçeve üzerinden ele alınacak; modern savaş bağlamında ortaya çıkan etik sorunlar ise hem normatif hem pratik boyutlarıyla değerlendirilecektir.

## 2. ETİK VE ASKERİ ETİK KAVRAMLARI

İnsan eylemlerinin ahlaki zeminini sorgulayan etik; "iyi-kötü" veya "doğru-yanlış" gibi temel karşıtlıkları gelişigüzel tercihlerden çıkarıp, sistematik bir düşünce disiplinine dönüştüren felsefi bir sahadır. Etik kavramın kökeni, Antik Yunan'da "karakter", "alışkanlık" ve "yaşam biçimi" anlamlarına gelen *ethos* sözcüğüne kadar dayanmaktadır (Solomon, 1984: 3). Bu yönüyle etik, bireysel davranışların rastlantısal tercihlerden ziyade, akla dayalı ve temellendirilebilir ilkeler doğrultusunda değerlendirilmesini amaçlayan zihinsel bir etkinlik olarak ortaya çıkmıştır.

Tarihsel süreçte etik, farklı ekollerin merceğinden geçerek çok katmanlı bir yapı kazanmıştır. Aristoteles'in birey karakterine odaklanan erdem etiği ile Kant'ın evrensel ödev bilincini merkeze alan deontolojik yaklaşımı, bu alanın iki temel sütununu oluşturur (Crisp, 2013:4; Baker, 2015: 33). Faydacı ekolün eylemin sonuçlarına odaklanan bakış açısı da eklendiğinde; etiğin sabit bir kalıptan ziyade, toplumsal bağlam ve somut durumlarla şekillenen dinamik bir alan olduğu görülmektedir (Lucas, 2016:5; Rhodes, 2009: 3).

Etik ve ahlak kavramları günlük dilde birbirinin yerine geçse de, aralarındaki fark bir uygulayıcı ile bir denetçi arasındaki fark kadar belirgindir. Ahlak; toplumun hazır olarak sunduğu, kültürle harmanlanmış pratik normlar ve alışkanlıklar bütünüdür. Etik ise bu yerleşik normları sorgulayan, "Neden bu kuralları uymalıyım?" sorusunu soran ve eylemin meşruiyetini irdeleyen üst bir zihinsel alandır. Bir başka deyişle ahlak yaşantının pratiği, etik ise o pratiğin rasyonel muhakemesidir. Bu disiplin, bireye ne yapacağını dikte eden bir "emirler manzumesi" değil; karşılaşılan karmaşık sorunlar karşısında doğrulanabilir gerekçeler üretme yetisidir. Ahlak; hayatın pratik akışında tecrübe edilirken, etik bu

akışın hangi gerekçe ve sorumluluk bilinciyle şekillenmesi gerektiği üzerine verilen bir karar verme ve düşünme çabasıdır.

Bu nedenle etik, “yapılması gerekeni” doğrudan buyuran bir disiplin olarak değil; ahlaki sorunlar karşısında doğrulanabilir ya da geçersiz kılınabilir gerekçeler üretmeye çalışan bir düşünce alanı olarak değerlendirilmelidir. Etik, ahlakın günlük hayatta karşılık bulan yönünden beslenir; lakin onunla yetinmez. Ahlak, yaşanır; etik ise o yaşantı üzerine düşünceler üretir.

Modern toplumlarda etik, yalnızca bireysel davranışları konu alan soyut bir alan olmaktan çıkmış; mesleki ve kurumsal pratiklerin ayrılmaz bir parçası hâline gelmiştir. Özellikle yetki, hiyerarşi ve kamusal güç kullanımının söz konusu olduğu örgütsel yapılarda etik, karar alma süreçlerinin meşruiyetini belirleyen temel bir referans noktası olarak öne çıkmaktadır (De George, 1999:20). Bu durum, etik kavramının askerî kurumlar açısından neden ayrı ve özel bir önem taşıdığını da açıklamaktadır.

Askerî etik; genel etik prensiplerin, askerlik mesleği ve savaşın kendine has gerçeklikleri zemininde yeniden yorumlandığı uygulamalı bir sahadır. Askerlik mesleğini diğer tüm profesyonel alanlardan ayıran temel unsur; bu mesleğin doğası gereği barındırdığı **"meşru ölümcül güç kullanma"** yetkisidir. Dolayısıyla askerî etik; salt bireysel davranış kalıplarına odaklanmak yerine, karar anının parametrelerini, yetkinin meşruiyet kaynağını, emir-komuta dinamiğini ve eylemin doğurduğu ahlaki sorumluluğu bütüncül bir normatif çerçevede ele almaktadır (Baker, 2015:1).

Walzer'e göre savaş, teknik veya stratejik bir faaliyet olmanın ötesinde, başlı başına ahlaki bir alandır ve savaş ortamında alınan kararlar kaçınılmaz olarak etik değerlendirmelere tabidir (Walzer, 2015:3). Bu yaklaşım, askerî etiğin yalnızca savaş hukukuna indirgenemeyeceğini; hukukun

ötesinde vicdan, sorumluluk ve ahlaki muhakeme gibi unsurları da kapsayan daha geniş bir düşünsel alanı temsil ettiğini göstermektedir. Burada özellikle askerî etiğin temel işlevini, askerî gücün meşru kullanımına ahlaki sınırlar çizmek olarak tanımlamaktadır (Lucas, 2016:13).

Günümüzün teknolojik dönüşümü, geleneksel savaşın net çizgilerini bulandırırken; askerî personeli mekanik bir uygulayıcı olmaktan çıkarıp, "etik eşiklerde" karar veren bir özneye dönüştürmektedir. Teknolojinin yarattığı gri alanlar, ancak güçlü bir etik muhakemeyle doldurulabilir. Dolayısıyla askerî etik, statik bir kurallar bütünü değil; insan onurunu korumak adına her yeni krizde ve teknolojik adımda yeniden güncellenmesi gereken, yaşayan bir disiplindir (Banta,2018:160). Bireysel erdemlerden kurumsal sadakate kadar uzanan bu yapı, askerî gücün sadece fiziksel değil, aynı zamanda "haklılık" üzerinden yükselmesini sağlar.

### **3. ASKERİ ETİĞİN TEMEL İLKELERİ**

Etik düşüncenin askerî alana yansımaları oldukça eskiye uzanır. Antikçağ filozoflarının savaşın haklılığı ve adalet kriterleri üzerine tartışmaları, Orta Çağ'da "haklı savaş" teorisinin doğuşuyla sistematik bir boyut kazanmıştır. Bu kuramsal birikim, modern dönemde uluslararası hukuk normlarının gelişmesiyle birlikte yeni bir zemine taşınmıştır (Walzer,2015: 5; Aquinas, 1988: 226).

Askerî etik, bireysel ahlaki tutumların ötesinde, silahlı kuvvetlerin kurumsal işleyişini, karar alma süreçlerini ve operasyonel uygulamalarını yönlendiren normatif bir çerçeve sunmaktadır. Askerî mesleğin kendine özgü riskleri, hiyerarşik yapısı ve meşru güç kullanma yetkisi dikkate alındığında, etik ilkeler yalnızca bireysel erdemler bağlamında değil; askerî gücün

meşruiyeti, toplumsal güven ve kurumsal sürdürülebilirlik açısından da değerlendirilmelidir (Lucas, 2016:5).

Literatürde askerî etik ilkeleri farklı başlıklar altında ele alınmakla birlikte; sorumluluk, dürüstlük, sadakat ve adalet ilkelerinin ortak bir çekirdek oluşturduğu görülmektedir (Rhodes, 2009:4; Baker, 2015: 3; Walzer, 2015: 4).

Askeri etiğin temel ilkelerini aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür:

### **3.1. Sorumluluk, Hesap Verebilirlik ve Dürüstlük**

Askerlik mesleğini diğer profesyonel alanlardan ayıran temel çizgi, alınan kararların doğrudan ve geri dönülemez şekilde insan hayatına temas etmesidir. Bu durum, personeli sadece "verilen emri icra eden" bir figür olmaktan çıkarıp, kararlarının ahlaki ve hukuki yükünü omuzlayan bir kişiye dönüştürür. Modern anlayış çerçevesinde sorumluluk, rütbe ve makamdan bağımsız olarak hem bireysel vicdanda hem de kurumsal kimlikte karşılık bulur.

Walzer, askerî sorumluluğun yalnızca hukuki sonuçlarla sınırlı olmadığını, aynı zamanda ahlaki hesap verebilirliği de içerdiğini vurgulamaktadır (Walzer, 2015: 4). Bu yaklaşım, "emir aldım" savunmasının etik açıdan mutlak bir gerekçe oluşturamayacağını açık biçimde ortaya koymaktadır.

Sorumluluk ilkesi, doğruluk ve dürüstlük ilkeleriyle doğrudan ilişkilidir. Askerî kurumlarda güven ilişkisi, doğru bilgiye dayalı karar alma süreçleri üzerine inşa edilmektedir. Yanlış raporlama, bilgi saklama ya da gerçeğin çarpıtılması, yalnızca bireysel bir etik ihlal değil; aynı zamanda operasyonel başarısızlık ve kurumsal güven kaybı riski taşımaktadır. Rhodes'a göre dürüstlük, askerî disiplinin ahlaki bir gereği olmanın ötesinde, operasyonel etkinliğin de temel şartıdır (Rhodes, 2009: 4).

### **3.2. Sadakat, Adalet ve Ölçülülük İlkeleri**

Sadakat, askerî mesleğin tarihsel olarak en çok vurgulanan etik değerlerinden biridir. Ancak modern askerî etik literatürü, sadakati mutlak ve sorgulanamaz bir itaat anlayışıyla özdeşleştirmemektedir. Güncel yaklaşımlarda sadakat; anayasal düzene, hukukun üstünlüğüne ve kurumsal değerlere bağlılık çerçevesinde yeniden tanımlanmaktadır (Baker, 2015:2).

Söz konusu çerçevede sadakat, bireysel vicdanı devre dışı bırakan bir bağlılık değil; hukuka ve meşru otoriteye bilinçli bir yönelim olarak değerlendirilmektedir. Kör itaat anlayışının, bireysel ahlaki yaralanmalara ve kurumsal etik başarısızlıklara yol açabileceği, özellikle modern çatışma ortamlarında daha görünür hâle gelmiştir.

Adalet ve ölçülülük ilkeleri ise askerî etik bağlamında özellikle güç kullanımının sınırlarını belirleyen temel normlar olarak öne çıkmaktadır. Walzer, savaşın ahlaki boyutunu tartışırken, adaletin yalnızca savaşın nedenleriyle değil, savaşın yürütülme biçimiyle birlikte değerlendirilmesi gerektiğini vurgulamaktadır (Walzer, 2015: 5). Bu yaklaşım, askerî etik ile uluslararası insancıl hukuk arasındaki normatif ilişkinin temelini oluşturmaktadır.

### **3.3. Askerî Etikte Etik İkilemler**

Askerî sahada etik ikilem; çoğu zaman "iyi" ile "kötü" arasında değil, birbiriyle çatışan iki haklı değer veya iki zorunluluk arasında kalma durumudur (Coleman, 2015:8). Savaşın doğasındaki belirsizlik ve zaman baskısı, bu ikilemleri teorik bir tartışma olmaktan çıkarıp hayati bir gerçekliğe dönüştürür.

Askerî faaliyetlerin yüksek risk, belirsizlik ve zaman baskısı içermesi, etik ikilemleri sahada kaçınılmaz hâle getirmektedir. Bu nedenle askerî etik, statik bir kural seti

olmaktan ziyade, muhakeme yeteneği ve sorumluluk bilinci geliştiren dinamik bir alan olarak değerlendirilmelidir.

### **3.3.1. Emir–Vicdan ve Sivil Koruma Odaklı Etik İkilemler**

Askerî hiyerarşi içinde emir, disiplinin ve operasyonel etkinliğin temel unsurlarından biridir. Bununla birlikte verilen bir emrin hukuka aykırı, orantısız veya masum sivillere zarar verme potansiyeli taşınması, askerî personeli ciddi bir etik ikilemle karşı karşıya bırakabilmektedir. Bu tür durumlarda askerî etik, kör itaati değil; hukuka bağlılık, insan onurunun korunması ve meşru emir kavramının içselleştirilmesini ön plana çıkarmaktadır.

Modern çatışma ortamlarında sivillerin yoğun olarak bulunduğu alanlarda görev icra edilmesi, operasyonel başarı ile sivil koruma arasında etik gerilimler doğurmaktadır. Askerî etik perspektifinden bakıldığında, sivillerin korunması yalnızca insani bir yükümlülük değil; askerî gücün meşruiyetinin de temel şartlarından biridir.

### **3.3.2. Teknoloji, Sorumluluk ve Askerî Kültür Açısından Etik İkilemler**

İnsansız sistemler, uzaktan komutalı silahlar ve yapay zekâ destekli karar mekanizmaları, askerî operasyonlarda insan faktörünü kısmen devre dışı bırakmaktadır; bu durum, etik sorumluluğun sınırlarının belirsizleşmesine yol açmakta ve kararın sonuçlarından kimin ne ölçüde sorumlu olduğuna dair tartışmaları gündeme getirmektedir (Asaro, 2012:702). Bu tür teknolojik dönüşümler, yalnızca bireysel karar süreçlerini değil; askerî kurumların etik kültürünü de doğrudan etkilemektedir (Banta, 2018:158). Etik ikilemler bu yönüyle, askerî personelin bireysel ahlaki pusulasının yanı sıra kurumun değerler sistemini de sınavan durumlar olarak öne çıkmaktadır.

#### **4. ASKERÎ ETİK VE ULUSLARARASI HUKUK ARASINDAKİ İLİŞKİ**

Askerî etik ile uluslararası hukuk arasındaki ilişki, yalnızca normatif metinlerin karşılaştırılmasıyla açıklanabilecek teknik bir bağ değildir. Bu ilişki, savaş ve silahlı çatışma ortamlarında askerî gücün ne zaman, nasıl ve hangi sınırlar içinde kullanılabileceğine dair ahlaki ve hukuki çerçevenin birlikte düşünülmesini zorunlu kılan çok katmanlı bir yapıdır. Uluslararası hukuk, silahlı çatışmalar sırasında uyulması gereken asgari kuralları belirlerken; askerî etik, bu kuralların ötesinde askerin karar alma süreçlerini yönlendiren vicdani ve mesleki sorumluluk alanını şekillendirmektedir (Dinstein, 2016: 1).

Bu açıdan askerî etik, hukukun yerine geçen bir normlar bütünü değil; hukukun öngöremediği gri alanlarda askerî personelin ahlaki muhakeme yeteneğini devreye sokan tamamlayıcı bir çerçeve olarak değerlendirilebilir. Zira savaş ortamı; yazılı kuralların net yanıtlar üretmekte tıkanıdığı, zaman baskısı ve yüksek risk faktörlerinin iç içe geçtiği kritik karar anlarıyla tebarüz eder. Bu tür durumlarda askerî personelin yalnızca “hukuka uygunluk” ölçütüyle değil, aynı zamanda “ahlaki meşruiyet” kriteriyle hareket etmesi beklenmektedir (Walzer, 2015: 5).

Uluslararası insancıl hukukun temelini oluşturan ayırım, ölçülülük ve askerî gereklilik ilkeleri, askerî etikle doğrudan ilişkilidir (Dinstein, 2016:8). Ayırım ilkesi, siviller ile muharıpler arasında net bir sınır çizilmesini öngörürken; ölçülülük ilkesi, askerî bir hedefe yönelik saldırının beklenen askerî avantaj ile yol açabileceği sivil zarar arasında makul bir denge kurulmasını şart koşmaktadır. Ne var ki bu prensipler sahadaki personel için teorik birer kavram olmaktan çıkıp; bizzat vicdanın merkezde olduğu somut birer varoluşsal tercihe dönüşebilmektedir. Askerî karar süreçlerinde ölçülülük, ayırım ve zorunluluk ilkeleri hem

uluslararası hukuk hem de askerî etik açısından belirleyici bir işlev görmektedir. Bu çerçevede askerî etik, ikilemleri tamamen ortadan kaldırmayı değil; karşılaşıldığında insan onuru, mesleki değerler ve hukuki sınırlar içinde karar verilebilmesini sağlayacak zihinsel bir altyapının inşa edilmesini amaçlamaktadır (Bock, 2013: 49; Baker, 2015: 3).

Michael Walzer bize aslında savaşın sadece haritalar, stratejiler veya hukuk kurallarından ibaret olmadığını; aksine her anı vicdani bir sınavla örülü "ahlaki bir gerçeklik" olduğunu hatırlatır. Ona göre, bir askerın aldığı emir kâğıt üzerinde hukuka uygun görünse bile, o tetiği çekecek olan insanın yüreğinde "bu doğru değil" dedirten bir sarsıntı yaratabilir. İşte askerî etik, tam da bu noktada devreye girer. Askeri personel sadece kendisine verilen görevi yapan mekanik bir araç değil; ahlaki ödevleri ile yasal sınırların çatıştığı o zorlu "etik eşiklerde" doğru yolu bulmaya çalışan bir insandır (Walzer, 2015: 4).

Modern askerî etik literatürü de bu yaklaşımı destekler biçimde, askerî personelin sorumluluğunu salt hukuki sonuçlarla sınırlamamakta; bireysel ahlaki hesap verebilirliği merkeze almaktadır. Rhodes, askerî etiğin temel işlevlerinden birinin, askerın "emir aldım" gerekçesiyle ahlaki sorumluluktan bütünüyle kaçınmayacağını vurgulamaktadır (Rhodes, 2009: 4). Bu yaklaşım, uluslararası ceza hukuku bağlamında kanunsuz emrin uygulanmasının bireysel sorumluluğu ortadan kaldırmadığı yönündeki ilkeyle de örtüşmektedir (Walzer, 2015: 4).

Teknolojik gelişmeler, askerî etik ile uluslararası hukuk arasındaki ilişkiyi daha da karmaşık hâle getirmiştir. Bu teknolojik dönüşüm, sorumluluğun sınırlarını muğlaklaştırarak; bir algoritmanın veya uzaktan verilen bir komutun doğurduğu sonuçların vicdani faturasının kime kesileceği sorusunu

doğurmaktadır. Bir hedefleme hatasının ya da algoritmik bir kararın yol açtığı sonuçlarda sorumluluğun kime ait olduğu sorusu, yalnızca hukuki değil, aynı zamanda etik bir problem olarak karşımıza çıkmaktadır (Lucas, 2016: 14).

Bu nedenle askerî etik, uluslararası hukukun uygulanmasını kolaylaştıran pasif bir araç değil; hukuki normların sahada doğru ve meşru biçimde hayata geçirilmesini sağlayan aktif bir ahlaki rehber işlevi görmektedir. Hukuk askere “ne yapılmaması gerektiğini” söylerken; etik, “doğru olanın ne olduğu” sorusuna cevap aramaktadır. Bu iki alan arasındaki sağlıklı etkileşim, askerî gücün yalnızca etkinliğini değil, aynı zamanda meşruiyetini ve toplumsal güvenilirliğini de doğrudan etkilemektedir.

## **5. MODERN SAVAŞ VE ETİK**

Modern savaş, artık yalnızca iki düzenli ordunun belirli bir cephede karşı karşıya geldiği klasik bir çatışma biçimi değildir. Günümüzde savaş alanı; şehirlerin içine, sivillerin günlük yaşamına ve hatta bireylerin zihin dünyasına kadar nüfuz eden karmaşık bir mahiyet kazanmıştır. Devlet dışı silahlı aktörlerin, terör örgütlerinin ve vekil unsurların etkin rol oynadığı bu yeni savaş ortamı, askerî faaliyetlerin etik boyutunu hem daha görünür hem de daha kırılabilir zemine taşımıştır.

Klasik savaş anlayışında etik tartışmalar, savaşa giriş hukuku ve savaşın icrasında uyulması gereken kurallar çerçevesinde ele alınmıştır. Ne var ki modern savaşta bu ayırım, sahadaki gerçeklik karşısında giderek bulanıklaşmaktadır. İnsansız hava araçları, otonom sistemler, siber operasyonlar ve uzaktan komuta edilen silahlar, karar verici ile eylemin sonucu arasındaki mesafeyi artırmakta; bu durum da sorumluluğun kimde başlayıp nerede nihayete erdiği sorusunu daha sancılı bir hale getirmektedir (Lucas, 2016: 14; Walzer, 2015: 12).

Modern savaşın etik açıdan en zorlayıcı boyutu, teknolojiden ziyade terör örgütlerinin bilinçli olarak insanî sınırları hedef alan taktikleridir. Sahada görev yapan asker için asıl zorluk çoğu zaman arazi şartları ya da fiziki tehditler değil; karşısındaki kişinin kim olduğuna dair yaşanan derin belirsizliktir. Terör örgütleri, bu belirsizliği stratejik bir enstrüman gibi kullanmaktadır.

Çocukların, henüz ahlaki muhakeme yetisi gelişmeden, kin ve nefretle doldurularak bir askerî hedefe yönlendirilmesi; ya da dini inancı gereği örtünen bir kadının bu inancının istismar edilerek üzerine patlayıcı yerleştirilmesi, modern savaşın en ağır etik kırılmalarından biridir. Bu tür durumlarda asker; karşısındaki kişinin bir çocuk mu, bir sivil mi, yoksa bir terörist mi olduğunu saniyeler içinde ayırt etmek ve buna göre hamle yapmak zorunda kalmaktadır. Verilecek karar, yalnızca operasyonun başarısını değil, bir insanın yaşamını ve askerin kendi vicdanını da doğrudan tayin etmektedir.

Saha tecrübeleri göstermektedir ki bu belirsizlik her zaman teorik varsayımlarla çözülemez. Bazı durumlarda karşıdaki kişi gerçekten masum bir sivil; bazı durumlarda ise aynı profil, ölümcül bir saldırının parçası olabilmektedir. İşte modern askerî etiğin en ağır yükü tam da bu noktada kendini gösterir. Asker kişi hem sivilleri korumakla hem de tehdidi etkisiz hâle getirmekle sorumludur. Yanlış verilen her kararın bedeli ya masum bir hayat ya da askerî birlik ve çevredeki siviller olabilir.

Söz konusu çerçevede modern savaş etiği; soyut normların ötesine geçerek, karar anındaki insani kırılabilirliği ve o anın baskısını kavramayı zorunlu kılmaktadır. Etik ilkeleri; sahadaki personelin hareket alanını kısıtlayan bir kurallar manzumesi olarak değil, aksine operasyonel belirsizlikte yol gösteren bir pusula gibi konumlandırmak gerekir. Aksi bir

yaklaşım, etiği sahadaki gerçeklikten kopuk, işlevsiz bir ideale indirgeme riskini taşır.

Modern savaşta askerî personelin karşı karşıya kaldığı etik ikilemler, emir-komuta zinciri ile vicdan arasındaki gerilimi daha görünür hâle getirmiştir. Zaman baskısı altında alınan kararlar, askerleri çoğu zaman “en az kötü” olanı seçmeye zorlar. Bu durum, etik muhakemenin her zaman kusursuz sonuçlar üretmediğini; ancak insanî sorumluluğun bütünüyle buharlaşmadığını da göstermektedir.

Modern savaş etiği, yalnızca hukuki metinler ve teorik çerçeveler üzerinden değil; sahadaki gerçeklik, yaşanmışlık ve insan faktörü üzerinden okunmalıdır. Etik, modern savaş ortamında askerî etkinliğin karşıtı değil; aksine, meşruiyetin, disiplinin ve uzun vadeli güvenliğin en önemli dayanaklarından biridir. Sahada görev yapan asker için etik, çoğu zaman kitaplarda yazılı olandan çok daha ağır bir sınavdır; ancak tam da bu nedenle vazgeçilmez bir pusuladır.

## **6. ASKERİ ETİĞİN TÜRK SİLAHLI KUVVETLERİ BAĞLAMINDA DEĞERLENDİRİLMESİ**

Türk Silahlı Kuvvetleri’nde askerî etik, yalnızca teorik ahlak tartışmalarıyla sınırlı bir alan değildir. Disiplin, hiyerarşi, hukuk ve mesleki kültürle iç içe geçmiş; sahada, günlük rutinde ve kriz anlarında tezahür eden canlı bir davranış sistemidir (Baker, 2015: 3). Bu sistem, askerî eğitimin en erken safhasından itibaren bireyin yalnızca ne yapacağını değil, nasıl bir şahsiyet inşa edeceğini de tayin etmeyi hedefler (Lucas, 2016:5).

Acemi birliklerinde filizlenen bu süreç, askerin gündelik hayatının en küçük ayrıntısına kadar nüfuz eder. Yürüyüşten hitap tarzına, kılık kıyafetten yatakhane tertibine, kendisine

zimmetlenen devlet malına gösterdiği ihtimam dahi etik duruşun bir parçası kabul edilir. Bu dönemde disiplin çoğunlukla dışsal bir mekanizma şeklinde işler; kurala uyum, ceza ve yaptırım ihtimaliyle tahkim edilir (Rhodes, 2009: 4).

Bununla birlikte Türk Silahlı Kuvvetleri'nde etik anlayışı, kör bir itaat kültürü üzerine inşa edilmez. İç Hizmet mevzuatında disiplinin, personelin “vicdan mesuliyeti duyarak doğrulukla vazife görmeye alıştırılması” yoluyla yerleşeceği açıkça belirtilir (Türk Silahlı Kuvvetleri İç Hizmet Yönetmeliği, 1961, mad. 1 ve mad. 33). Astın itaati, yalnızca amirin yetkisinden değil; onun bilgi düzeyine, adalet anlayışına ve şahsiyetine duyulan güvene istinat etmelidir.

Askerî etiğin en hassas kırılma noktası, emrin hukuki ve ahlaki sınırla karşı karşıya geldiği anlardır. Emir-komuta zinciri operasyonel etkinliğin omurgası olsa da bu zincir mutlak ve sınırsız değildir (Rhodes, 2009:4). Hukuka aykırı olduğu açık olan bir emrin yerine getirilmemesi, disiplin zaafı değil; aksine etik sorumluluğun bir gereğidir (Türk Silahlı Kuvvetleri İç Hizmet Yönetmeliği, 1961, mad. 1 ve mad.33). Bu ayrım, literatürde de hukuki meşruiyet ile ahlaki meşruiyet arasındaki fark çerçevesinde vurgulanmaktadır (Walzer, 2015: 5).

Sahada görev yapan personel açısından etik donanımın asıl kıymeti, tam da bu tür ikilemlerde ortaya çıkar. Kanunsuz ancak “hizmet gereği” şeklinde sunulan bir emirle karşılaşıldığında gösterilen mukavemet, askerin mesleki karakterini belirler (Rhodes, 2009:4). Türk Silahlı Kuvvetleri pratiğinde, hukuka aykırılık şüphesi bulunan emirlerin gerekçeleriyle amire bildirilmesi ve bu davranışın iyi niyetli bir tutum olarak değerlendirilmesi, kurumsal etik cesaretin tanındığını göstermektedir.

Askerî etik açısından “iyi asker” ile “etik asker” arasındaki nüans da burada belirginleşir. İyi asker, zor şartlara

dayanabilen ve verilen emirleri eksiksiz yerine getiren personel olarak tanımlanabilirken; etik asker, neyi neden yaptığını bilen, hukuki ve ahlaki sınırların farkında olan ve gerektiğinde bu sınırları muhafaza etme iradesi gösterebilen bilinçli bir aktördür (Lucas, 2016: 5; Rhodes, 2009: 4). Etik askerin idaresi zaman zaman daha zor olabilir; ancak kurumsal meşruiyet ve uzun vadeli güven açısından vazgeçilmezdir.

Türk Silahlı Kuvvetleri'nde etik davranışın sürekliliği, büyük ölçüde amir konumundaki personelin tutumuna bağlıdır. Amir, yalnızca emir veren değil; aynı zamanda etik davranışın gözlemcisi ve taşıyıcısıdır. Astlarının, etik dışı eğilimleri zamanında ikaz etmek ve gerektiğinde önleyici tedbirler almak bu sorumluluğun bir parçasıdır. Yetkili amir, yeterli bilgi ve belgeye dayanan disiplin veya etik ihlallerinde gerekli idari tahkikatı yürütmekle yükümlüdür (Türk Silahlı Kuvvetleri İç Hizmet Yönetmeliği, 1961, mad. 20 ve mad.21). Suç teşkil etmeyen eylemler dahi etik ve ahlaki değerlerle bağdaşmıyorsa idari tedbirlerle karşılık bulmalıdır.

Türk Silahlı Kuvvetleri'nde askerî etik, disiplinle başlayan, eğitimle pekişen ve zamanla vicdan temelli bir karakter yapısına evrilmesi hedeflenen bütüncül bir sistemdir. Kurallar, bireyin ahlaki muhakemesini ikame etmez; onu hukuki ve kurumsal bir çerçeve içinde tahkim etmeyi amaçlar. Etik davranışın asıl anlamı, yaptırım veya denetim baskısı bulunmadığında bile doğru olanı tercih edebilme iradesinde tecelli eder.

## **7. SONUÇ VE ÖNERİLER**

Bu çalışma, askerî etiği soyut ve teorik bir normlar bütünü olarak değil; modern savaşın belirsizlikleri ve teknolojik dönüşümü içinde, sahadaki gerçek karar anlarında sınanan bir yön tayin aracı olarak ele almıştır. Temel sav, askerî etiğin yalnızca

disiplin sağlayan bir çerçeve olmadığı; özellikle hukukun gri alanlara düştüğü durumlarda gücün meşruiyetini ayakta tutan asli bir dayanak olduğudur. Bu yönüyle etik, askere ne yapması gerektiğini söyleyen teknik bir rehberden ziyade, hangi şartlarda güç kullanmaması gerektiğini hatırlatan normatif bir sınır işlevi görmektedir.

Çalışma, klasik adil savaş ve askerî etik literatürünü bütünüyle sorgulamak yerine, onu güncel koşullar ışığında yeniden okumayı tercih etmiştir. Özellikle insansız sistemler ve yapay zekâ temelli harp teknolojilerinin, karar ile sonuç arasındaki mesafeyi artırarak sorumluluğu bulanıklaştırdığı görülmektedir. Bu durum, hukuki uygunluk ile ahlaki haklılığın her zaman çakışmadığını daha görünür kılmaktadır. Bu bağlamda “iyi asker” ile “etik asker” arasında yapılan ayırım, sadakat kavramının da yeniden düşünülmesini gerekli kılmış; sadakat, kör itaate değil anayasal düzen, hukukun üstünlüğü ve vicdani sorumluluğa bağlılık olarak tanımlanmıştır.

Uygulama düzeyinde ise etik eğitimin salt kural öğretimine indirgenemeyeceği açıktır. Vaka temelli muhakeme becerisini geliştiren bir eğitim anlayışı, kurum içinde etik cesareti destekleyen bir iklim ve disiplinin karakter inşasıyla birlikte ele alınması gerekmektedir.

Sonuç olarak askerî etik, yalnızca askerî gücün etkinliğini değil; onun demokratik meşruiyetini ve toplumsal güven zeminini koruyan vazgeçilmez bir unsurdur. Değişen savaş pratikleri karşısında bu alanın durağan değil, sürekli gözden geçirilen ve yeniden düşünülmesi gereken yaşayan bir disiplin olarak ele alınması gerekmektedir.

## **KAYNAKÇA**

- Aquinas, T. (1988). *Summa Theologica* (W. P. Baumgarth & R. J. Regan, Eds.). Hackett Publishing.
- Asaro, P. (2012). On banning autonomous weapon systems: Human rights, automation, and the dehumanization of lethal decision-making. *International Review of the Red Cross*, 94(886), 687–709. <https://doi.org/10.1017/S1816383112000768>
- Baker, D.-P. (Ed.). (2015). *Key concepts in military ethics*. UNSW Press.
- Banta, B. R. (2018). ‘The sort of war they deserve’? The ethics of emerging air power and the debate over warbots. *Journal of Military Ethics*, 17(2–3), 156–171.
- Bock, T. (2013). *The moral dimensions of war: Moral challenges for soldiers and policymakers*. Routledge.
- Brown, D. (2017). A typology of war ethics. *Journal of Military Ethics*, 16(3–4), 145–156. <https://doi.org/10.1080/15027570.2017.1402206>
- Coleman, S. (2015). Ethical dilemmas and tests of integrity. In D.-P. Baker (Ed.), *Key concepts in military ethics* (ss. 63–78). UNSW Press.
- Crisp, R. (Ed.). (2013). *The Oxford handbook of the history of ethics*. Oxford University Press.
- De George, R. T. (1999). *Business ethics* (5th ed.). Prentice Hall.
- Dinstein, Y. (2016). *The conduct of hostilities under the law of international armed conflict* (3rd ed.). Cambridge University Press.
- Lucas, G. R. (2016). *Military ethics: What everyone needs to know*. Oxford University Press.

- Rhodes, B. (2009). *An introduction to military ethics*. Praeger.
- Solomon, R. C. (1984). *Morality and the good life*. McGraw-Hill.
- Türkiye Cumhuriyeti. (1961). *Türk Silahlı Kuvvetleri İç Hizmet Yönetmeliği*. Resmî Gazete, 27 Mayıs 1961.
- Walzer, M. (2015). *The moral standing of soldiers: Essays on the ethics of war*. Oxford University Press. ISBN: 9780199349371

# **MAPPING THE DRIVERS OF ENTREPRENEURSHIP IN INTERNATIONAL TRADE: INSIGHTS FROM FUZZY DEMATEL- ANP PERSPECTIVE**

**Pınar AKINCI ACAR<sup>1</sup>**

**Hoda AHMADI<sup>2</sup>**

## **1. INTRODUCTION**

As we step into the start of the 21st century, in recent years, policymakers, government officials, private sector managers, and academic institutions emphasize the importance of international trade more than ever. Globalization, as an undeniable priority, has been prominently featured in the strategic plans of top executives to leverage opportunities and resources available in various regions of the world. Governments and legislators have increased their participation in international trade and investment discussions, and universities have adjusted their educational and research programs to address issues related to international trade. One of the most influential factors in the growth and improvement of international trade is entrepreneurship and innovation in cross-country exchanges. Entrepreneurship first came to the attention of economists, and all economic schools from the 16th century to the present have somehow elaborated on entrepreneurship in their economic theories. Entrepreneurship can create new conditions where producers, sellers, and customers, along with almost all economic

---

<sup>1</sup> Doç. Dr., İstanbul Medipol Üniversitesi, İşletme ve Yönetim Bilimleri Fakültesi, İnsan Kaynakları Yönetimi Bölümü, ORCID: 0000-0002-4290-6383.

<sup>2</sup> Öğrenci, Işık Üniversitesi

cycle stakeholders, can interact with each other, engaging in the exchange of information, services, products, and currency. Entrepreneurship, it can have a crucial impact on the economic progress of nations. job creation, and social welfare. The extensive developments that have taken place in the contemporary international environment signal a shift from an industrial society to an information society. Some even refer to entrepreneurship as the engine driving economic growth. One prominent feature of today's economy is rapid changes, and countries can economically thrive by having innovative and risk-taking entrepreneurs. In fact, entrepreneurship Entrepreneurs can be seen as symbols of innovation and success in business, as they are the pioneers who lead the way, with their novel ideas, bring about fundamental transformations in the structure and enhance its efficiency and effectiveness. Entrepreneurship is a concept that has been examined from various perspectives, and it is universally believed that entrepreneurship is the impetus behind the economic progress of both developed and developing nations is of utmost importance. The three significant reasons why countries pay attention to entrepreneurship are wealth generation, technological development, and job creation. In large and advanced countries, the importance of entrepreneurship is not solely due to the issue of job creation; rather, it is primarily the result of the emergence and growth of numerous businesses that have been able to dominate a significant share of the world's technology and, consequently, wealth and income. Also, the new technology's introduction into the local market can lead to increased competitiveness of enterprises and, potentially, higher levels of productivity and efficiency (Vinig and Klooger, 2010). For many nations, commerce with other countries is essential to their development. Its importance in conversations on economic expansion cannot be emphasized An indicator of a nation's economic competitiveness in the world market is the shift in its proportion of trade, particularly exports, to overall world

commerce. The presence of entrepreneurs in a society fosters an entrepreneurial spirit and creates an entrepreneurial environment in a country. By providing a suitable vision of the future, entrepreneurs can intelligently face the challenges of business and, by gaining a significant share of business markets in the global arena, steer the country towards sustainability and stability. Countries and entrepreneurial companies, in the course of trade transactions, assess influential factors on these transactions, such as the attractiveness of export markets, government policies, incongruities between foreign practices and domestic businesses, Adaptation to foreign markets impacts international entrepreneurship (Julian & Zafar, 2012). On one hand, it is noteworthy that adequate research has not yet been conducted to recognize and prioritize the rank of variables which affect the growth of entrepreneurship within the framework of global trade. The idea of entrepreneurship has always been intertwined with kindness and has played an influential role as a novel phenomenon in the development and progress of countries. In today's competitive and market-based economy, it plays a crucial role, in generating originality, creativity, and the development of new goods and services is essential to ensure growth and development. the survival and vitality of nations. Consequently, economists, for the first time in their theories, began to elaborate on entrepreneurship and entrepreneurial activities. In the light of the literature review, following research questions developed; a. What is the identification of the main and sub-factors influencing entrepreneurship development? b. What is the most important and influential factor in entrepreneurship development in international trade?

## **2. LITERATURE REVIEW**

Entrepreneurship is a topic that has been prominently discussed in all dimensions of economic and social development for about the past 20 years, practically shaping the world of trade and business. Entrepreneurs disrupt conventional things and create a new combination of production factors. These individuals not only play the role of innovators but also contribute to economic progress. They consider new opportunities, invest their money at risk, and take chances, Entrepreneurship is about using resources in new and creative ways to generate innovative products, production techniques, or combinations of goods and services. These individuals, called agents of change, innovators, and opportunity-seekers, contribute to economic growth and development. They play a significant role in financial well-being and are responsible for sowing the seeds of development. (Halbert and Craig, 2002). No universally accepted definition of entrepreneurship exists. However, most researchers refer to the theories of Joseph Schumpeter, which highlight the significant part of business visionaries within the advancement handle. In spite of the need of a comprehensive definition, researchers concur on the significance of business and its affect on financial development. According to an administration contract, one company gives administration skills and specialized information to another company or a government. Even though, beneath this approach, the administration group capacities as a specialist, they may moreover be included in operational exercises. Entrepreneurship is not solely examined from the perspective of its connection to businesses. It is addressed in various fields such as economics, psychology, management, sociology, and anthropology. Psychologists analyze entrepreneurship in terms of common traits found in entrepreneurs. Sociologists explore the influence of religion and race on entrepreneurial activities. From an economic standpoint, entrepreneurship is seen as a primary

factor in creating entrepreneurial opportunities. Entrepreneurship is even discussed in the political arena, with the view that entrepreneurs should be supported in society. In summary, entrepreneurship is a multidimensional concept that is investigated from diverse angles, including psychological traits, sociocultural influences, economic opportunities, and political considerations. According to Schumpeter, innovation is defined as a regulator of the operations of producing products. He introduces innovation as a disruptor of the existing order and economic balance to create a new order and balance. Schumpeter describes innovation in five important dimensions, which represent the process of producing a product. Hayek (1978) emphasizes the role of entrepreneurship in acquiring and applying information. Entrepreneurial alertness to profitable opportunities and readiness to exploit them through operational processes, such as buying cheaply from one place and selling dearly in another, turns entrepreneurship into a key element in the market. He regards entrepreneurs as those who respond to changes. He does not emphasize the active role of entrepreneurship and believes that the correct decision is not always a decision for innovation. Moreover, untested innovations may bring disasters in terms of commerce. In his view, entrepreneurship in the economic system is like a force that assists the market in reaching equilibrium and improves the flow of market processes. Von Mises (1966) believes that entrepreneurs focus on predicting the future and changing it. In other words, entrepreneurs strive to take action to improve consumer conditions and provide greater comfort. As a result of entrepreneurs' focus on the future, they offer products to consumers that go beyond what is customary, leading to an increase in their customer base. Ultimately, with the growth of international trade, this results in increased international sales and the flourishing and progress of international commerce. In Kirzner's theory of entrepreneurship, the fundamental assumption is that most markets are often inefficient and not in equilibrium

most of the time. This situation creates opportunities for entrepreneurial individuals to exploit these inefficiencies, allocate resources more efficiently, and create wealth (Kirzner, 1979). According to Kirzner, markets are not always in equilibrium, and entrepreneurs bring the market closer to equilibrium instead of disrupting it.

Competitiveness, also known as competitive capability, is a crucial aspect of any business system. It encompasses all internal data, processes, and external outcomes. In simpler terms, trade is considered competitive and has tall competitive capability when it has competitive internal data, forms, and external outcomes. To look at the relationship between advertising introduction and competitiveness it is fundamental to investigate the relationship between showcase introduction and competitiveness in terms of internal data, competitive process, and competitive outcomes of the trading system. The trading system includes client execution (fulfilled and faithful clients), advertise execution (tall deals volume and showcase share), and budgetary execution (benefit, benefit edge, and return on speculation compared to competitors) (Cano Rodriguez-Sensia et al., 2004). To measure trade, seven indices have been used within the framework of two categories: promoting execution and budgetary execution. Typically, a multitude of issues arise when making decisions in international markets. Some companies predominantly pursue a global trade policy, while others seize business opportunities or competitive challenges. Generally, the reasons for companies engaging in international exercises can be classified into two fundamental categories. When an international marketing manager is planning to export goods to foreign markets, it is crucial to evaluate the economic conditions of the target country. The economic features of a country are important factors in determining its attractiveness as an export market. Two main economic characteristics determine a country's appeal for

exporting. The industrial structure of any country determines its needs for products and services and reflects the income levels and the number of employed individuals. The second economic characteristic of any country is how income is distributed, which depends on two factors: the industrial structure of the country and its political system. Other factors are also gaining increasing attention for understanding the economic conditions of countries. These factors include the level of energy and food consumption, the percentage of the workforce in various industries, and similar factors. These elements provide a more comprehensive picture of a country's economic status. The political-legal situation varies significantly among countries. Marketing opportunities in different countries are shaped within the framework of customs, traditions, and cultural characteristics of the people in those countries. People's habits gradually change through continuous promotional and advertising programs in the industry and over the long term. No producer can expect the entire demand to change significantly. The culture of the people not only influences the overall market but also the relative preferences among competing products. On the other hand, when there is a demand for export goods from foreign countries, it increases the production capacity of exports. As a result, skilled labour or workforce with higher efficiency and other efficient resources are employed to handle the increased capacity. This leads to greater productivity and efficiency in the export industry.

Globalization and the development of economic integrations, on the one hand, lead to increased trade and production capacities. Since an open economy enhances the employment of entrepreneurs in export activities, the globalization process contributes positively to the country's entrepreneurship by creating spillovers of information, technical knowledge, technology, and investment in research and development. This, in turn, leads to the emergence of new jobs

and an overall affirmative impact on the stage of entrepreneurship in the country. Some entrepreneurs may face risks associated with adapting to the globalized environment, such as increased competition, changes in consumer preferences, or disruptions in the supply chain. On the other hand, globalization can provide opportunities for entrepreneurs to access larger markets, utilize diverse resources, and benefit from international collaborations. With the increasing impact of globalization, consumer demand for a diverse range of products has expanded, thereby encouraging entrepreneurship in the country. On the other hand, there is a growing number of foreign competitors, which may be perceived as a threat to small businesses. Introducing novel technologies to the domestic market has the potential to improve the competitive edge of enterprises. Some activities of multinational corporations may lead to innovation and spillover effects, likely resulting in higher levels of efficiency and productivity (Waning and Klijn, 2007). International entrepreneurship involves blending innovation, expansive engagement, and venturing into risks that extend beyond national boundaries, with the anticipation of generating value for commercial entities (McDougall and Oviatt, 2000). Many research initiatives in the field of international entrepreneurship have concentrated on achievements, export activities, and production in foreign countries, neglecting the entry strategies of entrepreneurs into international trade activities. The theoretical importance of international entrepreneurship is significant because it can lead to the advancement of opportunities for entrepreneurial behaviours that thrive on the ability to embrace uncertainty. International entrepreneurship generates economic value by surpassing geographical boundaries. It scrutinizes the pivotal role entrepreneurs play in the internationalization of companies and accords it a high priority in its endeavors. Strategy and internationalization constitute critical components of international entrepreneurship (Daskovich, 2014). Strategy is

recognized as a complementary process in which guidelines are provided for entrepreneurial ventures. In fact, strategy marks the starting point for international activities (Gart and Quinn, 2007). As per the perspectives of scholars in the relevant field and those engaged in the International Entrepreneurship Researcher, organize, worldwide enterprise exists at the intersection of two unmistakable spaces: international trade and entrepreneurship. Consequently, presenting it as a distinct discipline is presently a novel and developing perspective. Drawing from the fundamental attributes of international entrepreneurship, the process of internationalization is seen as a fusion of innovation, extensive engagement, and cross-border risk-taking, with the anticipation of generating value within organizations (Kuivalainen et al., 2011). The concept of international entrepreneurial orientation encompasses processes at the corporate level, corporate decision-making methods, activities, orientations, and strategic approaches of companies operating internationally. Researchers primarily focus on three dimensions of international entrepreneurial orientation. International entrepreneurship revolves around recognizing opportunities in foreign markets. Consequently, grasping the thought processes and decision-making mechanisms employed by entrepreneurs to identify these opportunities is pivotal in understanding the evolution of entrepreneurship in international trade. Findings in entrepreneurship research reveal notable differences among countries concerning the rates and forms of business activities. Past studies propose a connection between entrepreneurial traits, like risk-taking, and cultural factors. Societies that view entrepreneurship as a profession and foster the safeguarding of innovations, whether they pertain to products, processes, organizations, or business models, may exhibit variations. The accomplishment of entrepreneurial objectives in identifying successful business opportunities at the global level and expanding these activities plays a role in enhancing and developing communicative capabilities

(Mazicenko, 2008). Government assistance in the form of subsidies can aid companies in overcoming challenges in foreign markets (Raff & Kim, 1998). In the absence of such assistance, certain companies may encounter significant difficulties in overcoming challenges in foreign markets, especially when the host country's government protects its domestic industries. Consequently, government policies can serve as a barrier to international trade (Lages, 2000). The incompatibility of foreign practices with domestic business entails challenges in comprehending foreign business practices, Navigating complex import regulations and procedures, as well as managing risks associated with selling abroad, can be challenging. Insights from the international marketing domain suggest that culture not only establishes norms for daily business conduct but also molds broader patterns for motivation and attitude. Managers lacking cultural sensitivity are likely to encounter substantial challenges in their business endeavors (Chung, 2003).

As a result, foreign business practices can be viewed as impediments to exports. The complexity of import regulations, import quotas, and tariffs has traditionally been acknowledged as barriers to entering international markets. Studies undertaken by Barker and Koenig (1992) and Julian and Eckers (2004) indicate that obstacles to exports include The bureaucratic prerequisites, regulations, and trade impediments in the intended market can be quite burdensome and restrictive. Moreover, within the realm of international business, companies tend to view global business opportunities as more fraught with risks and uncertainties compared to the domestic market. As companies venture into the global arena, they confront new varieties of risks and challenges, incurring costs that are typically not present in the domestic market. In terms of the elevated according to macroeconomic theory, an increase in the value of foreign currency in export markets is believed to result in a decline in imports. When the

domestic currency holds a notably higher value in comparison to foreign markets, it is inferred that exports to target markets have likely risen, consequently leading to a diminished demand for imports (Dornbusch et al., 1998). The challenge of accommodating foreign needs in international trade is closely linked to variations in how products are utilized in foreign markets. emphasize the importance of adapting products to meet the preferences of international customers, while also considering the specific conditions of foreign markets. (Aksoy and Julien, 2003) Given the diversity in how products are used in various global markets, the practice of international marketing necessitates adapting products to the specific target market requirements. The discussion on this adaptation process involves understanding the product's usage patterns in the designated markets (Czinkota and Graham, 1996). Failure to recognize and adapt to different product uses may result in unsuccessful export ventures. Therefore, discrepancies in product usage can pose a hindrance to international trade. Regarding the adaptation of advertising and pricing strategies, the decision-making of managers regarding international pricing is a pivotal aspect of their business, taking into account the prevailing conditions in foreign markets (Stottinger,2001). Export pricing includes additional costs that are not taken into account in domestic pricing. These costs may include expenses for international transportation and insurance, import duties, commissions for import agents, as well as various uncertainties related to the environment. (Karakaya and Johnson, 1997). Based on advertising strategies, it is essential to adapt and modify them based on the target market (Accastello and Julien, 2003). Recognizing the importance of aligning products with the preferences of foreign customers, entering a foreign market prompts a company to harmonize its strategies with the requirements of the local market, especially in response to local competition. Enhancing awareness of the local market becomes a

motivating factor for the company to enhance its products, making them more attuned to the preferences and needs of the local populace. Consequently, the necessity for product adaptation to meet the preferences of foreign customers can pose a barrier in international trade for companies.

### **3. TERMINOLOGY AND HIERARCHY**

Entrepreneurship development is regarded as the promotion of entrepreneurship, an effort to develop a culture, mindset, and entrepreneurial actions among individuals and various groups in society. The influential factors on international trade are various as the exporters of goods and services need to consider various factors that can affect their behaviour during different stages of international trade. They need to be aware of these barriers both before entering a new market and after entering it. According to Shoham & Albaum (1995), paying attention to the impact of such barriers is essential to exporters' success on the world market. Meanwhile, the international entrepreneurship creates economic value by crossing borders. It prioritizes entrepreneurship in the internationalization process of companies and emphasizes strategy and internationalization (Daskovich, 2014). There are also several factors affecting the development of entrepreneurship in international business as agreeing to a investigate conducted by Julian and Ahmad in 2005, the key components that impact the improvement of business in worldwide exchange are the engaging quality of send out markets, government arrangements, incongruence of remote strategies with household commerce, and adjustment to remote needs (Julian and Ahmad, 2005).

*C1. Export Market Attractiveness:* The export market plays as crucial part within the development of entrepreneurship in worldwide exchange. It involves various aspects such as

receiving payments from overseas clients and offering post-purchase services, analyzing the costs and revenues of selling products overseas, and managing currency exchange rate fluctuations while transferring goods to foreign markets. It's common to have trouble getting payments from overseas clients recognized barrier in international trade, leading to cash stream issues for exporters of goods and services (Dacilova and Darocha, 2000).

*C2. Government Policies:* Government policies play a major role in fostering entrepreneurship in international trade. They can help overcome various barriers to international trade and incentivize companies to participate in global business through financial assistance. This support can come from the government of the country of origin. (Shoham and Albaum, 1995).

*C3. Compatibility of Foreign Methods with Domestic Business:* To ensure that foreign business methods are suitable for domestic companies, it is important to have a good understanding of international business practices, import policies and procedures, and the possible hazards associated with selling goods or services overseas. Additionally, cultural differences play a significant role in shaping both daily business behavior and broader attitudes towards business and commerce (Chong, 2003).

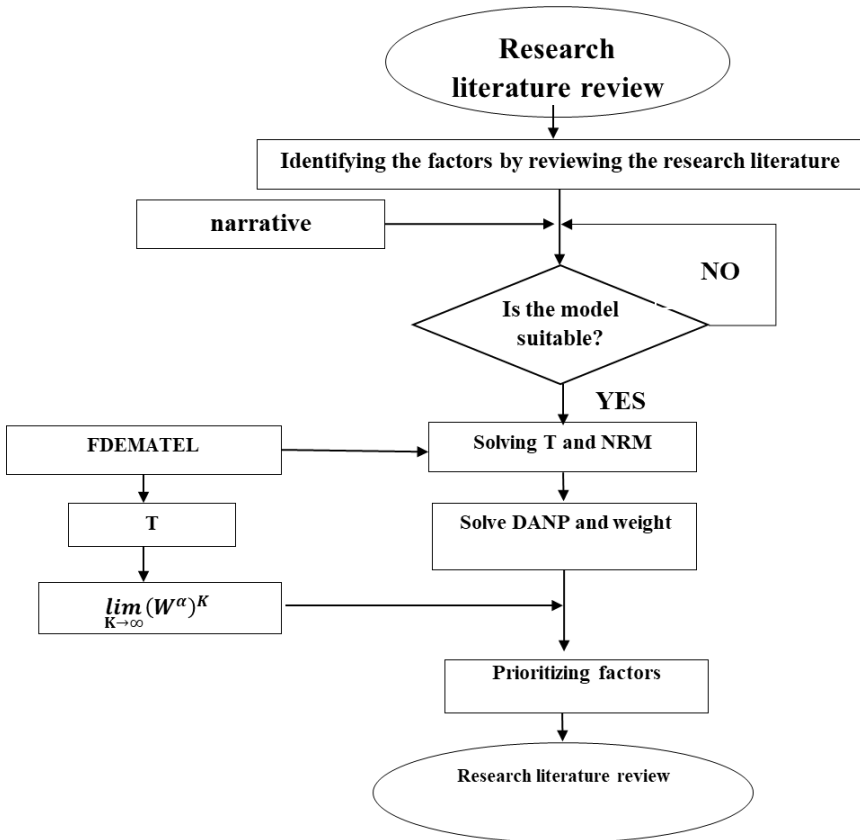
*C4. Adaptation to Foreign Market Needs:* Adapting to the needs of foreign markets is a crucial factor in the growth of entrepreneurship in international trade. The variations in the use of products in international marketplaces, the necessity for changes to prices and advertising guidelines that are based on foreign market conditions, and the ought to adjust items with the preferences of foreign customers are all part of adapting to the needs of foreign markets (Julian and Akas, 2004).

#### **4. METHODOLOGY**

The research methodology constitutes a structured set of collection of dependable and methodical principles, instruments, and strategies utilized to examine realities, uncover uncertainties, and generate resolutions to issues (Ezzati, 1998). Essentially, the overarching objective of all sciences is to comprehend and gain insights into the world around us. To apprehend the issues and complexities of the social realm, significant transformations have occurred in scientific methods. These shifts and developments have led to the application of the scientific method across various domains of human knowledge. Integral to any scientific Research involves the gathering and examination of information, essential for testing research inquiries posited by the researcher. In this study, following the presentation of the research problem, appropriate analysis techniques will be delineated to address the research questions and achieve the stated research objectives. The study commences by introducing the research method and type. Subsequently, the society and sample under scrutiny are outlined. Further, the method and tools for data collection are explicated, followed by an explanation of the data analysis approach. Descriptive research encompasses a range of methodologies designed to elucidate the conditions and phenomena under examination. Its primary objective is to provide a comprehensive understanding of existing conditions, facilitating the decision-making process. This category of research is further classified into subcategories such as surveys, correlations, and action research (Khaki, 2008). The selection of a research method is contingent upon the purpose, the nature of the research topic, and practical implementation possibilities. Identify the main and sub-factors affecting entrepreneurship development. The present study is a non-experimental survey research which uses a descriptive method for collecting and processing data. Its objective is applied research. The population of this research

includes businesses operating in the international markets, which is a subset of the limited statistical population. In this research, questionnaires will be distributed to business owners involved in international trade. Since their number is limited, and there is no accurate statistics available, sampling is done based on their accessibility using judgment sampling. In terms of practical objectives and the nature of research questions, the present study falls within the subcategory of survey research. Regarding data collection, it adopts a descriptive-survey method. The problem-solving approach involves mathematical modeling, and the decision-making process employs fuzzy multi-indicator techniques. Figure 1 visually outlines the research process.

**Figure 1. Research process**



#### **4.1. Sampling and data collection**

The question of sample size is at the forefront of any study or research design. Selecting too small of a sample yields unreliable results, while selecting a larger sample than necessary wastes resources. (Azer, 2005). A set of units that share at least one characteristic form a community. A sample is a set of indications that is picked from a bigger part, group or community, such that this set represents the features and characteristics of that portion, group or society is greater and sampling is the process of picking a sample. As stated by Khaki (2006) In the present study, the operation research approach was used using F. DEMATEL and F. ANP techniques in data analysis. Therefore, the studied community consists of entrepreneurs active in the field of international trade. Saati (2002) believes that the number of ten experts is enough for studies based on pairwise comparison. Also, Riza and Vasilis (1988) revisited the aspect concerning the number of experts of senior managers in different trades (household goods, clothing, food industry, carpets, etc.) as interviewees should not be large, in total 5-15 people they suggest. Due to the importance of the discussion and opinions, the questionnaire was distributed among 5 available active entrepreneurs in the field of international trade, Regarding the experts chosen through the judgmental sampling method and who are included in this study, detailed information on their selection is provided in Table 1

**Table 1. Method of selecting experts**

<i>Job</i>	<i>Field of Study</i>	<i>Work experience/years</i>	<i>Education</i>
The chief human resources manager of the drilling company	Human resources	10	P.H.D
Chief planning manager of the drilling company	Industry	12	Master's degree
Business manager of a trading company	Commerce	20	Master's degree
Senior manager of commercial law of the trading company	Law and international trade	15	Master's degree
Commercial company project manager	Master of mechanical engineering	20	Master's degree

**Source:** Author's own estimation

The approach of gathering data for the study literature section and determining factors through the use of online resources, reference databases as ASCE, ACM, IEEE ACS, Wiley, Springer, Emerald, Proquest, Science Direct, and many more, as well as internal scientific papers and Latin references (library studies). Furthermore, information was gleaned via expert interviews. Data was collected using the field approach. Given the nature of the subject in this study, an instrument called a questionnaire was used to collect data. by expert surveys and field research. One questionnaire, which looked like this, was utilized for the study: This is a scoring-based questionnaire designed to assess the degree to which several elements influence one another in the growth of entrepreneurship in global company. In this questionnaire, to collect the required information for the F. DEMATEL method, a matrix was designed based on which the influence of each row factor on the column factors was evaluated by experts.

#### **4.2. Validity and reliability of the questionnaire**

To improve the validity of the questionnaire, preliminary questionnaires were developed through a comprehensive review of similar questionnaires, articles, books, and magazines. These preliminary drafts were subsequently reviewed by a group of professors who provided valuable insights and feedback. After addressing their suggestions and refining the questions, several questionnaires were then distributed among each segment of the statistical population. Any ambiguities identified during this pilot phase were addressed and resolved, leading to the distribution of the final questionnaire. Reliability, in the context of accuracy and validity, pertains to a measuring device's ability to yield consistent results when measuring a variable or attribute under comparable conditions at different times or locations. In simpler terms, a reliable and valid tool is one that exhibits consistent repeatability and measurement outcomes (Hafez Nia, 2018). There are diverse methods for assessing the reliability of a measuring tool, with the Cronbach's alpha method being one such approach. It's noteworthy that the Fuzzy Dematel method, being a mathematical problem-solving technique, does not necessitate an evaluation of reliability.

#### **4.3. Data analysis and results of FUZZY-DEMATEL and FUZZY-ANP**

Analysis as an integral component of the scientific method, forms a cornerstone in any research endeavor. Broadly speaking, analysis is the approach that guides the entire research process toward an outcome. Researchers employ various analysis methods to address formulated problems. In this investigation, the fuzzy method (FUZZY) was utilized for performing pairwise comparisons of model factors. This approach accommodates subjective considerations and addresses uncertainty in decision-making, demonstrating superior capability compared to other

similar methods. In this research, identifying the influential factors in the advancement of entrepreneurship in international business, the analysis of the collected questionnaire data involves determining relationships, assessing the impact intensity, and prioritizing factors. To achieve this, the Evaluation Laboratory Method and F Decision Test (DEMATEL) are employed. Additionally, for prioritization, the Fuzzy Network Analysis Process (F.ANP) method and the solution method proposed by Tezang et al. (2011) are utilized. The Fuzzy DEMATEL method is utilized to analyze the interrelationships among criteria and address organizational challenges by employing group decision-making in fuzzy conditions. The procedure for implementing this method consists of the following steps: (Jeng & Tzeng, 2012).

Step 1: construct a matrix of fuzzy direct relationships by assessing the influence of criterion *i* on *j* with the assistance of Table 2.

**Table 2. Linguistic scales for pairwise comparisons**

<i>Linguistic words for paired comparisons</i>		<i>Fuzzy numbers</i>
Very high effect	$\tilde{4}$	(.75,.75,1)
high effect	$\tilde{3}$	(.5,.75,1)
Low impact	$\tilde{2}$	(.25,.5,.75)
Very little effect	$\tilde{1}$	(0,.25,.5)
Effectless	0	(0,0,.25)

Step 2: Direct relations matrix normalization through relations 1 and 2:

$$\tilde{X} = K.\tilde{X} \quad (2-1)$$

$$k = \min_{1,2 \dots n} \left[ \frac{1}{\max_{1 \leq i \leq n} \sum_{j=1}^n \tilde{A}_{ij}}, \frac{1}{\max_{1 \leq i \leq n} \sum_{i=1}^n \tilde{A}_{ij}} \right] \quad i, j = \quad (2-2)$$

Step 3: The general relationship matrix calculation with relation 3.

$$\tilde{T} = \tilde{X}(\mathbf{I} - \tilde{X})^{-1} \quad (2-3)$$

Step 4: The vector  $\tilde{R}$  and  $\tilde{D}$  determination through relations 4 to 6:

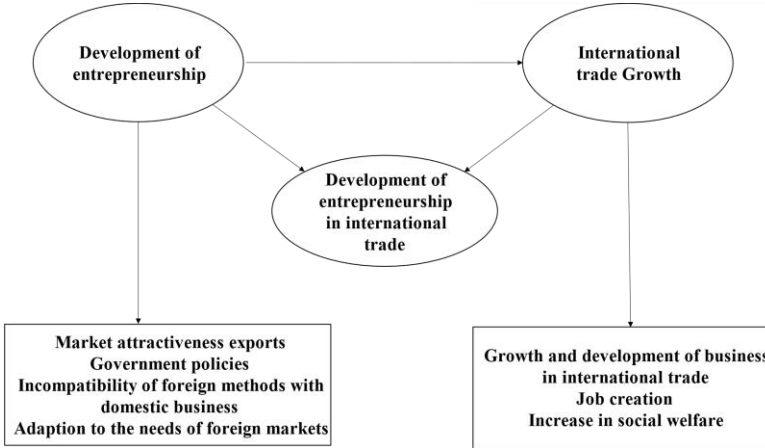
$$\tilde{T} = [\tilde{t}_{ij}] n \times n, i, j = 1, 2 \dots n \quad (2-4)$$

$$\tilde{R} = \left[ \sum_{j=1}^n \tilde{t}_{ij} \right] = [\tilde{t}_i] n \times 1 \quad (2-5)$$

$$\tilde{D} = \left[ \sum_{i=1}^n \tilde{t}_{ij} \right] = [\tilde{t}_j] 1 \times n \quad (2-6)$$

Step 5: Calculate  $(\tilde{R} + \tilde{D})$  and  $(\tilde{R} - \tilde{D})$  and draw a map of influence relationships on the coordinate axis. To create the bounded super matrix, the weighted super matrix is converged by applying the relation  $\lim_{\alpha \rightarrow \infty} \left[ \frac{\tilde{R} + \tilde{D}}{\alpha} \right] \left[ \frac{\tilde{R} - \tilde{D}}{\alpha} \right]$ . This convergence leads to the formation of the limited super matrix. Finally, the final weights are determined using the DANP method.

**Figure 2. The modeling of development of entrepreneurship in international trade**



In this section, the research was characterized as applied based on its purpose and descriptive based on the methodological nature. The statistical population for this study comprises entrepreneurs involved in international trade. To address problem-solving through a multi-criteria decision-making method, a statistical sample of 5 individuals was selected. The approach involved collecting information from both library resources and field data. The chosen method for analysis is F. DEMATEL. Once the researcher has identified the research methodology and gathered the necessary data using suitable tools, they proceed to employ appropriate statistical techniques that align with the research method and are compatible with the type of variables. The collected data is then categorized, analyzed, and ultimately used to address the research inquiries. (Khaki, 2014). In this research, while defining and identifying the factors affecting the entrepreneurship development in international trade, the F. DEMATEL method is utilized to determine the relationships and how the factors influence and the intensity of its effect, and the F.ANP method is used to prioritize the factors. In

this chapter, we analyze the data based on the mentioned methods and answer the research questions.

## **5. RESULTS AND DISCUSSION**

In this study, the research was characterized as applied based on its purpose and descriptive based on the methodological nature. The statistical population for this study comprises entrepreneurs involved in international trade. To address problem-solving through a multi-criteria decision-making method, a statistical sample of 5 individuals was selected. The approach involved collecting information from both library resources and field data. The chosen method for analysis is F. DEMATEL. Once the researcher has identified the research methodology and gathered the necessary data using suitable tools, they proceed to employ appropriate statistical techniques that align with the research method and are compatible with the type of variables. The collected data is then categorized, analyzed, and ultimately used to address the research inquiries. (Khaki, 2014). “What are the elements that influence the growth of entrepreneurship in the realm of international trade?”

**Table 3. Factors affecting the development of entrepreneurship in international trade**

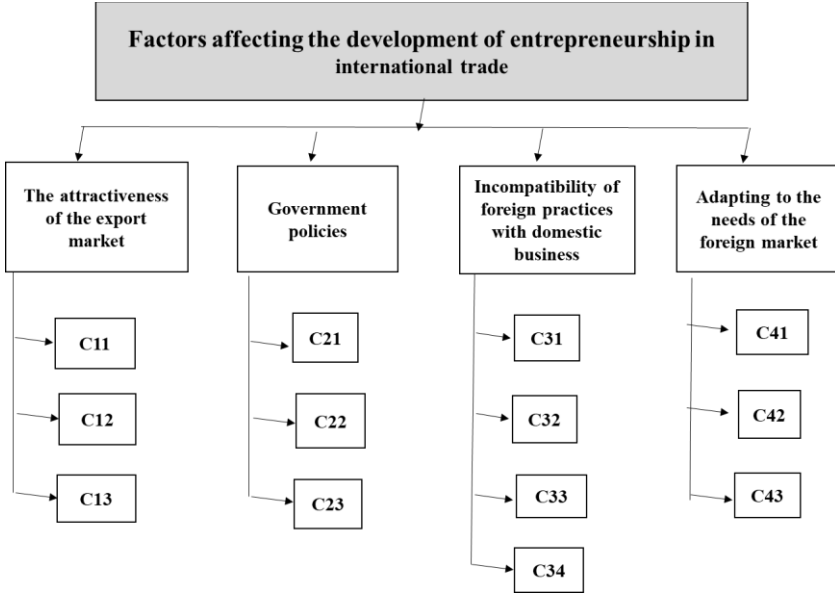
Main factors	Sub-agents	Abbreviated signs
Attractiveness of the export market C1	Market growth rate	C11
	Intensity of competition	C12
	customer commitment	C13
Government policies C2	Existing market development	C21

	Search for new markets	C22
	Technology adaptation and management of new techniques	C23
Incompatibility of foreign practices with internal business C3	Inconsistency in marketing	C31
	Inconsistency in planning	C32
	Inconsistency in sales control	C33
	Inconsistencies in customer payment methods	C34
Adapting to the needs of the foreign market C4	cultural issues	C41
	political issues	C42
	Religious values	C43

In this research, while defining and identifying the factors affecting the entrepreneurship development in international trade, the F. DEMATEL method is utilized to determine the relationships and how the factors influence and the intensity of its effect, and the F.ANP method is used to prioritize the factors. In this chapter, we analyze the data based on the mentioned methods and answer the research questions. To identify the factors, various studies were used and the factors were extracted, which are mentioned in the second chapter of the research. They were selected for the final solution of the model with the guidance of the respected instructor and industry experts. Now, the first question of the research has been answered, and the most important factors have been identified in Table 3. The following Figure 3 of the final model of the research is taken from the research of the current study, which was prepared based on the

research literature and the outcomes obtained the interviews of experts and university professors, and its content validity was confirmed.

**Figure 3. Model with research network structure**



### **5.1. Fuzzy DEMATEL method**

In this study, the above method is used to answer the second question. Based on the steps mentioned previously, the steps to investigate the internal relationships between factors using the F.DEMATEL method are as follows; Step 1: Preparing the fuzzy matrix direct relationships. To examine the internal relationships between the elements, 5 experts are requested to make pairwise comparisons between the factors from the viewpoint of the factor effect of  $i$  in the row on factor  $j$ . Experts' opinions about the effect of each factor on others based on linguistic options and fuzzy positive numbers based on Table 2 have been used for these comparisons given previously. Then the opinions of all the experts are calculated on the effect of factor  $i$  on factor  $j$  and the final result of these pairwise comparisons is

the matrix of direct fuzzy relationships for the main factors and types of sub-factors, which are shown in Tables 4, 5,6 and 7 (Appendix 1) respectively formed; The process begins by constructing the normalized matrix of fuzzy direct relations using fuzzy DEMATEL. Subsequently, the general relations matrix is derived. Tables 8,9 and 11 (Appendix 1) present the general fuzzy relations matrix for the primary factors and their corresponding sub-factors, respectively. The calculation of the  $\tilde{R}$  (influencing) and  $\tilde{D}$  (influenceable) vectors, which represent the sum of the elements in the columns and rows of the matrix  $\tilde{T}$  for its main factors and sub-factors, is demonstrated in Table 12:

**Table 12. Values of  $\tilde{R}$ ,  $\tilde{D}$ ,  $\tilde{R}+\tilde{D}$ ,  $\tilde{R}-\tilde{D}$**

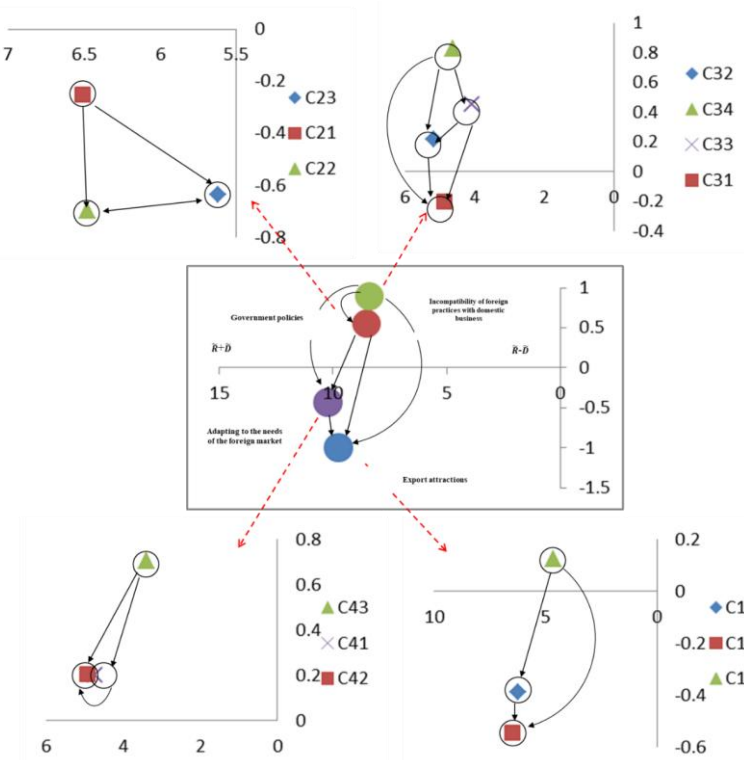
<i>Agents/ sub-agents</i>	$\tilde{R}$	$\tilde{D}$	$\tilde{R} + \tilde{D}$	$\tilde{R} - \tilde{D}$
The attractiveness of the export market	4.762	5.777	10.54	-1.01
Market growth rate	8.903	10.54	6.481	-0.546
Intensity of competition	8.742	9.906	6.216	-0.388
customer commitment	7.174	6.804	4.66	0.123
Government policies	4.994	4.374	9.368	0.621
Existing market development	9.387	10.14	6.508	-0.25
Search for new markets	8.668	10.77	6.478	-0.699
Technology adaptation and management of new techniques	7.472	9.38	5.618	-0.636
Incompatibility of foreign practices with domestic business	5.01	4.18	9.189	0.83

Inconsistency in marketing	7.007	7.625	4.877	-0.206
Inconsistency in planning	8.076	7.434	5.17	0.214
Inconsistency in sales control	6.773	5.419	4.064	0.451
Inconsistencies in customer payment methods	8.174	5.7	4.625	0.825
Adapting to the needs of the foreign market	5.293	5.729	11.02	-0.44
cultural issues	7.387	6.779	4.722	0.203
political issues	7.717	7.096	4.938	0.207
Religious values	6.157	4.051	3.403	0.702

Based on Table 12, the second research question can be answered. Second question: What is the relationship between the factors and the most influential factors on the development of entrepreneurship in international business? As it shows, the highest value of R is for the factor "adjustment to the needs of the foreign market", which indicates the highest influence level of this parameter on other factors, and the highest value of D is for the factor "attractiveness of the export market", which expresses This factor intensifies the effectiveness of other factors. Based on the findings presented in Table 12 the factor that holds the highest level of importance, denoted as  $(\tilde{D} + \tilde{R})$ , is the "adjustment to the needs of the foreign market". This factor exhibits significant interaction with other factors. On the other hand, the factor with the lowest  $(\tilde{D} + \tilde{R})$  is the "incompatibility of foreign practices with domestic factors". The positive  $(\tilde{D} - \tilde{R})$  values clearly demonstrate the influence of these factors, while the negative  $(\tilde{D} - \tilde{R})$  values indicate their definite impact on other factors. Consequently, among the primary factors, the "incompatibility of foreign practices with domestic business" emerges as the most influential factor, while the "attractiveness of the export market"

holds the second most influential position. In general, positive ( $\tilde{D}-\tilde{R}$ ) factors act as causal factors, whereas negative ( $\tilde{D}-\tilde{R}$ ) factors serve as effective effect factors. It is worth noting that the "attractiveness of the export market" exhibits the least interaction with other factors. Finally, the establishment of cause-and-effect connections involves plotting points with coordinates ( $\tilde{D}+\tilde{R}$ ) and ( $\tilde{D}-\tilde{R}$ ) using the matrix  $\tilde{T}$  and determining the extent of influence between factors in a Cartesian coordinate system. Table 13 (Appendix 1) shows the number of biphasic relationships between factors and Table 14 (Appendix 1) shows the following factors. Based on this, the network relationship map is shown in Figure 4.

**Figure 4. Map of network relations**



At the beginning of this study, the effective factors on the development of entrepreneurship in international trade, which were identified by reviewing the literature and asking opinions and interviewing experts, were selected, and the paired comparison questionnaire was designed and completed by the experts. Data analysis with the help of EXCEL software and solving by F. DEMATEL method showed that among the main criteria, "incompatibility of foreign practices with domestic business" is the most influential factor and "attractiveness of the export market" is the most influential factor. Also, the solution by F. ANP method showed that the highest weight is related to the "political issues" criterion. It is one of the sub-factors of "matching with the needs of the foreign market" and it got the first priority.

## **6. CONCLUSION**

In this research, it was carried out with the aim of identifying the factors affecting the entrepreneurship development in international business. Then, using the fuzzy multi-criteria decision making (MCDM) approach and considering the relationship between the factors and considering the uncertainty in the experts' opinions, the DEMATEL method was used. F.ANP method was used to determine the factors' weight and priority. The primary objective of the study was to ascertain the elements that influence the growth of entrepreneurship in the realm of international business. In light of the research subject, our endeavor was to pinpoint these factors. To achieve this, an extensive review of the existing literature was conducted, which led to the identification of 13 crucial factors based on previous research in the field, the important factors of which were; a.The appeal of the export market lies in its attractiveness, b.The regulations and measures implemented by

the government play a crucial role, c.The disparity between foreign practices and domestic business can hinder compatibility, d. Adjusting to the demands of the foreign market is essential for success. The results of this research are consistent with the research of Vasilio Vedarocha (2000), Chong (2003), Logs (2000) and Julian Ahmed (2005) and Julian et al. (2012). The primary objective of the study was to ascertain the interconnections and impacts of various factors on one another. To accomplish this objective, the DEMATEL technique was employed. The outcomes of the fuzzy DEMATEL analysis are presented in the subsequent manner: "Export market attractiveness" is the vital factor on the development of entrepreneurship in international trade. To put it differently, the primary obstacle hindering the success of entrepreneurship development in international trade is this particular factor, which can be resolved by influential factors. In essence, the effectiveness of the system relies heavily on this factor, leading to the conclusion that another crucial aspect in the advancement of entrepreneurship in international trade is the appeal of the export market. This encompasses various concerns such as receiving payments from overseas customers, providing post-sales services, expenses and revenues from foreign sales, and the impact of exchange rate fluctuations when transferring products to foreign markets. The challenge of collecting payments from foreign customers is widely acknowledged as a significant barrier to international trade, resulting in cash flow issues for exporters of goods and services. (Dasilva and Darocha, 2000). There are also problems related to the provision of after-sales services in international trade. Osogman et al. (1997) showed in their research that the level of international trade of a company has a positive relationship with the reputation of providing after-sales services of that company in foreign markets has it. "The incompatibility of foreign practices with domestic business" is the most influential factor on the development of entrepreneurship in international business. In other words, it is the

most effective factor that solves the problem and should be prioritized. In fact, for the success of entrepreneurship development in international trade, this factor is the most influential and important factor that should be prioritized by decision makers. It can be inferred that incorporating foreign practices into domestic business operations necessitates comprehending foreign business practices, navigating through various intricate import regulations and procedures, and managing risks associated with international sales. And in this way, it is possible to make the market more attractive. The results of this research showed that adapting to foreign needs is another effective factor in the development of entrepreneurship in international trade, which was given the second priority. This factor is related to the difference in product use in foreign markets, the requirement to adjust pricing and advertising policy according to foreign market conditions, and the need to adapt products in the face of foreign customer priorities. (Akas and Julian, 2003) Due to the difference in the use of the product in various foreign markets, in international marketing, a product must achieve a certain degree of adaptation to the target markets. Government policies got the third priority. It can be concluded that the government's assistance in overcoming various obstacles of international trade is to encourage the presence of entrepreneurs. Previous international marketing research shows that exporters require government support in order to overcome obstacles imposed by foreign governments and to overcome barriers within their jurisdiction. (Shoham and Album, 1995). Because entrepreneurs face various problems in exporting at different stages of international trade. The incompatibility of foreign practices with domestic business gained the ultimate priority. Prior studies in international marketing reveal that culture not only sets norms for everyday business conduct but also molds overarching patterns of motivation and attitude. Managers lacking cultural sensitivity are likely to encounter significant

challenges in their business endeavours (Chong, 2003). In the present research, several proposed solutions are discussed regarding the improvement of entrepreneurship development in international trade. Increasing the awareness of international entrepreneurs when entering foreign local markets, as a factor for the company's product development and better adaptation in facing the tastes and needs of local people. This not only helps in communicating with potential foreign customers but also provides opportunities to study product presentation, style, packaging, advertising and other aspects of marketing. Considering a realistic export price and a competitive price for products to maintain and perpetuate entrepreneurs in the foreign market. Entrepreneurs should keep in mind that foreign buyers are in a wide range of products that come from various countries. marketers compete with each other and provide very adsorbent conditions. In this highly competitive market, the exporter must price the products competitively, otherwise it will not be successful. This means that in the initial stages of entering the foreign market, exporters will have small or even negative profits. Sufficient flexibility in production and export products. To cater to the diverse requirements of export markets in terms of product specifications, product design, and packaging, it is essential to acknowledge that customer needs vary across different regions worldwide. The following suggestions are made to adapt foreign practices to domestic business; Considering the cultural differences of a country's climate and atmosphere in preferences. Customers of international markets even in choosing the color and taste of the product and making modifications in the product according to the local conditions of the society and their tastes. Avoidance of international entrepreneurs from markets that have exchange control regulations and import restrictions. Compliance with international standards, especially during sales negotiations, in order to understand foreign business practices In general, it can be said that entrepreneurs can develop their creativity and

innovation in the field of competition if they do not face cumbersome obstacles. Among the main external factors that have an inhibiting effect on the production of creative ideas are the non-acceptance of the creative person, the lack of mental and psychological freedom, the lack of sufficient motivation in the work environment and the new pressure to carry out entrepreneurial activities, performance and status. He pointed out the inappropriateness of the company, etc. If creative thinking and entrepreneurship are not valued in an environment, suitable conditions for action and reaction in relationships will not be created, and ideas will fail in the process of implementation.

Since the conduct of any research and study faces obstacles and limitations, according to the sensitivity, scope and scope of the research, as well as the required materials, there will be more or less bottlenecks that can affect the quality of the research depending on the intensity or weakness. In general, the researcher has faced limitations in this research, which are mentioned in a few cases. Few field studies have been conducted in the field of entrepreneurship development on international trade abroad and no study has been conducted inside the country. The components and metrics used based on the literature and research history, which are generally rooted in studies conducted abroad, and the problems of localizing these studies, have usually brought shortcomings and limitations to this study. The limited number of active experts in the field of international trade Despite the above limitations, this research has not faced any problems and limitations that have had a major impact on the research results. In this study, an attempt has been made to review all indicators and dimensions of entrepreneurship development in international trade, but since few field studies have been conducted in academic societies in the field of entrepreneurship development in international trade, future researchers can increase the spectrum The studies should improve the designed

scale by identifying and adjusting the factors. The following areas are recommended for further research and improvement; Cultivating international entrepreneurial abilities in Iran. The effects of international entrepreneurship on the country's economic development. Examining obstacles and challenges of entrepreneurial activities in the international market. Examining the ways of providing resources in entrepreneurial activities in the international market. Identifying the difference in the entrepreneurial activities of women and men in international business.

#### Statements and Declarations

##### Declaration of conflicting interest

The authors declare that they have no known competing financial interests or personal relationships that could have appeared to influence the work reported in this paper.

##### Funding statement

This research received no specific grant from any funding agency in the public, commercial, or not-for-profit sectors.

##### Ethical considerations

The authors declare that this article does not contain any studies with human or animal subjects.

##### Data availability

The authors declare that the data that support the findings of this study are available from the corresponding author upon reasonable request.

**Conflicts of Interest Declaration:** All authors declare that they have no conflicts of interest.

## REFERENCES

- Abbasi, Muslim, Abul Qasimi, Abbas and Narimani, Muhammad (2010). Investigating the relationship between entrepreneurship and commercial performance in managers of production units, *Journal of Industrial Management*, Islamic Azad University of Sanandaj, 6(17).
- Abdulahi, Farhanaz and Hamidizadeh, Mohammad Reza (2013). Factors affecting organizational entrepreneurship and its role in implementing marketing strategies derived from the site. [www.modiryar.com](http://www.modiryar.com)
- Ahmadpour Dariani, Mahmoud (2011). *Entrepreneurship, definitions, theories, models*. Fourth edition, Tehran: Pardis Company 57.
- Ali Ahmadi, Alireza, Tajuddin, Iraj, Mehdi, Fethullah, (2013) *A comprehensive approach to strategic management*, first edition, Tehran, Tishtolid Danesh.
- Alwani, Seyyed Mehdi, Boudelai, Hassan, Arabi, Seyed Mohammad and Vaezi, Reza (2012). *Management of government organizations*, No. 4
- Asugman, G., Johnson, J. & McCullough, J. (1997). The role of after-sale service in international marketing. *Journal of International Marketing*, 5 (4), 11-28.
- Avidi Zargari, Masoud (2004), *International Marketing Strategies*, Mashhad: Konkash Danesh.
- Azar, Adel and Momeni, Mansour (2010). *Statistics and its application in management*. Tehran, Samit Publications, third edition.
- Babaei Zakleleki, Muhammad Ali (2012). *International marketing management*. 10th edition, Tehran,

organization of studies and compilation of humanities books of universities.

- Barker, A.T. & Kaynak, E. (1992). An empirical investigation of the differences between initiating and continuing exporters. *European Journal of Marketing*, 26 (3), 27-36.
- Cano Rodriguez Cynthia, C., Francois, A., & Jaramillo, F. (2004). A meta-analysis of the relationship between market orientation and business performance: evidence from five continents. *International Journal of Research in Marketing*, 21, 179–200.
- Cateora, P., & Graham, J. (1996). *International Marketing*, 10th ed., Irwin/McGraw-Hill, New York, NY.
- Cavusgil, S.T. (1993). Preparing for export marketing. *International Trade Forum*, 2, 16-21.
- Chang Tung-Zong, Mehta Rajiv, Chen Su-Jane, Polska Pia and Mazur Jolanta (1999). The effects of market orientation on effectiveness and efficiency: the case of automotive distribution channels in Finland and Poland. *Journal of Services Marketing*, 13, 4/5, 407-418.
- Chung, H.F.L. (2003). International standardization strategies: the experiences of Australian and New Zealand firms operating in the greater China markets. *Journal of International Marketing*, 11 (3), 48-82.
- Coviello, N.E., McDougall, P.P., & Oviatt, B.M. (2011). The emergence, advance and future of international entrepreneurship research, An introduction to the special forum. *Journal of Business Venturing*, 26(6), 625-631.
- Cutler, Philip (2013). *Marketing management*, translation: Bahman Faruzandeh. 14th edition. Learned publications.

- Da Silva, P., & Da Rocha, A. (2000). Perception of export barriers to Mercosur by Brazilian firms. *International Marketing Review*, 18 (6), 589-610.
- Daszkiewicz, N. (2014). Internacjonalizacja polskich przedsiębiorstw rodzinnych z perspektywy przedsiębiorczości międzynarodowej. *Przedsiębiorczość i Zarządzanie*, XV(7[1]), 243-251.
- Divandari, Ali, Nikokar, Gholam, Nahavandian, Mehdi and Aghazadeh, Hoda (2007). Market orientation and business performance in Iran. *Journal of Business Management*, Tehran University, 1st term, number 1.
- Doai, Habibullah (2009). Globalization and International Trade, *Political Economic Information Monthly*, No. 346-345.
- Doreen, L. (2012). *Entrepreneur Business Opportunity*, Jul 11, [www.articlesbase.com](http://www.articlesbase.com)
- Dornbusch, R., Fischer, S. & Kearney, C. (1998). *Macroeconomics*, 2nd ed., McGraw-Hill, Sydney.
- Drucker, P.F. (1993). *Innovation & Entrepreneurship*, New York, Library of Congress Cataloging in Publication Data.
- Ebrahimpour, Habib, Salehi, Jamshid and Sedqiani, Hassan Khalili (2012). Investigating the relationship between organizational entrepreneurship and business performance of Tabriz Petrochemical Company, *Public Management Research*, 4th year, 13th issue, pp. 121-138.
- Ezzati, Morteza (1998). *Research method in social sciences applied in the field of economic issues*. Nur Alam, third edition, fifth edition.
- Garret, R., & Covin, J. (2007). A Model of Corporate Entrepreneurship as a Strategic Adaption Mechanism. In:

- Lumpkin, G., & Katz, J. (eds.), *Entrepreneurial Strategic Process. Advances in Entrepreneurship, Firm Emergence and Growth*, vol. 10. (pp.9-32), Amsterdam: Emerald.
- GEM. (2008). *Global Entrepreneurship Monitor 2003 Executive Report*, Babson College, Babson Park, MA, USA/ LBS, London, UK.
- Goodalea, J.C., Kuratkob, D.F., Hornsbyc, J.S., & Covin, J.G. (2011). Operations management and corporate entrepreneurship: The moderating effect of operations control on the antecedents. *Journal of Operations Management*, 29, 116-127.
- Gulzhanat, T. (2011), *The Impact of International Entrepreneurial Orientation on Strategic Adaptation*. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, The Proceedings of 7th International Strategic Management Conference, 24, 571-578.
- Gupta, S.A., Navare, J., & Melewar, T.C. (2011). Investigating the implications of business and culture on the behaviour of customers of international firms. *Industrial Marketing Management*, 40, 65-77.
- Hafeznia, Mohammadreza (2008). *An introduction to research methods in humanities*. Tehran, Samit Publications, 8th edition
- Hannafey, F.T. (2003). *Entrepreneurship and Ethics: A Literature Review*. *Journal of Business Ethics*, 46, 99–110.
- Hayek, F.A. (1978). *Competition as a Discovery Procedure*, *New Studies in Philosophy, Politics, Economics and the History of Ideas*. E. Mansfield (eds) University of Chicago Press, Chicago, pp. 179-190.
- Hazarjaribi, Jafar. (2003) *The dark half of entrepreneurship, obstacles and limitations*, collection of articles of the 47th meeting of presidents of universities and scientific and

research centers of the country, publishing center of the country's education assessment organization.

- Helsinki, N. (2011). Opportunity Exploration & Exploitation In International New Venture: A Study Of Relationship Involvement In Early Entrepreneurial and Internationalisation Events. Publications of the Hanken School of Economics..
- Hisrich, R.D., Peters, M.P., & Shepherd, D.A. (2005). Entrepreneurship. 6th edition, Boston, MC Graw Hill.
- Holmund, M. & Kock, S. (1998). Relationships and the internationalisation of Finnish small and medium-sized companies”, International Small Business Journal, 16 (4), 46-64.
- Holmund, M. & Kock, S. (1998). Relationships and the internationalisation of Finnish small and medium-sized companies”, International Small Business Journal, 16 (4), 46-64.
- Hosseini Fard, Seyyed Mojtabi and Ahangarpour, Adel (2007). The relationship between personality and entrepreneurship development. Entrepreneurship Association of Qom Campus of Tehran University, first year, number 2, 39-78.
- Hulbert, Carig .(2002). Entrepreneurship in Today's Power Industry" , World Energy, 5(3),157-160.
- Julian, C.C. & O’Cass, A. (2004). The antecedents of export marketing performance: an Australian perspective. Journal of Asia Pacific Marketing, 3 (2/3), 99-113.
- Julian, C.C., & Ahmed, Z.U. (2009). Doing business in Malaysia. Thunderbird International Business Review, 15(1), 53-70.

- Julian, C.C., & Zafar, U. A. (2012). Factors Impacting International Entrepreneurship in Malaysia. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 19 ( 2), 229 – 245.
- Karbasian, Massoud (2014). A note to examine Iran's business prospects in 2013. *Online Economy*, <http://www.ehtesadonline.com/>.
- Karunaratna, A., & Johnson, L. (1997). Initiating and maintaining export channel intermediary relationships. *Journal of International Marketing*, 5 (2), 11-32.
- Khaki, Gholamreza (2010). *Research method with an approach to thesis writing*. Darit Publishing House Cultural Center, Tehran, second edition.
- Kirzner, I. (1973). *Competition and Entrepreneurship*. University of Chicago Press, Chicago.
- Kirzner, I. (1979). *Preception, Opportunity, and Profit*. University of Chicago Press. Chicago.
- Kotabe, M. & Czinkota, M. (1992). State government promotion of manufacturing exports: a gap analysis. *Journal of International Business Studies*, 23(4), 637-58.
- Lages, L. (2000). A conceptual framework of the determinants of export performance: reorganizing key variables and shifting contingencies in export marketing. *Journal of Global Marketing*, 13(3), 29-51.
- Leonidou, L. (1995). Empirical research on export barriers: review, assessment and synthesis. *Journal of International Marketing*, 3 (1), 29-43.
- Malekpour, Ali, 2008, research paper on culture and entrepreneurship, first edition of the publications of the research institute of culture, art and communication.

- McDougall, P., & Oviatt, B.M. (2000). International Entrepreneurship: The Intersection of Two Research Paths. *The Academy of Management Journal*, 43(5), 902-906.
- Miller, D., & Sardais, C. (2015). Bifurcating Time: How Entrepreneurs Reconcile the Paradoxical Demands of the Job. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 39, 489–512.
- Mitchell, F. (2000). Intrapreneurship theory. *journal of business venturing*
- Morris, M. H. , (1998). *Entrepreneurial intensity: sustainable advantages for individuals, organizations, and societies*, Westport, CT: Quorum Books
- Moghim, Seyyed Mohammad and Ramadan, Majid (2012). *Strategic management and entrepreneurship*, Tehran, Rah Danesh publications.
- Moghim, Seyyed Mohammad Bahar (2012). *Entrepreneurship and social factors*, Rehiyaf magazine, vol. 29.
- Mohammadpour, Mohammad Mahdi, Hosseinzadeh, Maryam and Hosseinzadeh, Hamed (2011). *Investigating the role of entrepreneurship in national production and supporting Iranian work and capital: challenges and solutions*. National conference of entrepreneurship and knowledge-based business management, Mazandaran University.
- Monfardi Raz, Barat Ali (2007). *Investigating ways to develop entrepreneurship in the cooperative sector and factors affecting it in North Khorasan*", research project of the General Directorate of Cooperatives in North Khorasan.
- Muzychenkoolgo, A. (2008). *cross-cultural entrepreneurial competence in identifying international business opportunities* .*European management journal*, 366-377.

- O’Cass, A., & Julian, C.C. (2003). Examining firm and environmental influences on export marketing mix strategy and export performance of Australian exporters. *European Journal of Marketing* 37 (3/4), 366-84.
- OECD. (1996). *The Implementation of an Entrepreneurship Development Strategy in Canada: The Case of the Atlantic Region*. Head of Publications Service, OECD, 2 rue André-Pascal, 75775 Paris Cedex 16, France.
- Oyson, M., & Whittaker, D. Hugh. (2010). An opportunity-based approach to international entrepreneurship: pursuing opportunities internationally through prospection. In: *The 18th Annual High Technology Small Firms Conference: Doctoral Workshop*, University of Twente, Enschede, The Netherlands.
- Pardachi, Mohammad Hassan and Shafizadeh, Hamid (2015). *An introduction to organizational entrepreneurship*, first edition, publications. Aresbaran
- Perkhwan Razliqi, Mustafa (2010), *Kar'AFarin*, *Kar'AFarin* magazine, No. 8, 24-27.
- Raff, H. & Kim, Y. (1998). Optimal export policy in the presence of informational barriers to entry and imperfect competition”, *Journal of International Economics*, 49 (1), 99-123.
- Roosta, Ahmad, Venus, Davar and Ebrahimi, Abdul Hamid (2011). *Marketing management*. 16th edition, organization and study of humanities book editing in universities (Samt).
- Samad Aghaei, Jalil (1998). *Entrepreneurial Organizations*, Public Management Education Center Publications (Haidari et al., 2011).

- Schumpeter, J. A. (1950). *Capitalism, Socialism and Democracy*. Harper and Row, New York.
- Shahrakipour, Hassan, Nadari, Khadijah and Shirmohammadi, Rahman (2011). Investigating the relationship between organizational culture and organizational entrepreneurship among employees of Lorestan University. *Educational Management Research*
- Shahrarai, Mehrnaz and Madanipour, Reza (1998). Encouraging and teaching creativity in dynamic organizations. *Management Science Journal*, 10th year, numbers 37 and 38.
- Shane, S., & Venkataraman, S. (2003). Guest editors' introduction to the special issue on technology entrepreneurship. *Research Policy*, 32, 181-184.
- Shoham, A. & Albaum, G. (1995). Reducing the impact of barriers to exporting: a managerial perspective. *Journal of International Marketing*, 3 (4), 85-106.
- Specht (1994). *Entrepreneurial system. strategic management Journal*.
- Stottinger, B. (2001). Strategic export pricing: a long and winding road. *Journal of International Marketing*, 9 (1), 40-63.
- Tang, J., Kacmar, K. M., & Busenitz, L. (2012). Entrepreneurial alertness in the pursuit of new opportunities. *Journal of Business Venturing*, 27(1), 77-94.
- Tayibi, Seyed Kamil and Fakhri, Maryam (2009). Effects of globalization and international trade on entrepreneurship development (case study: OECD countries). *Period, No. 3*, 37-45.
- Teshkini, Ahmad, Souri, Amirreza, (2013), Analysis of factors affecting intra-industry trade in Iran's service sector with

- regional blocks, *Journal of Economic Modeling Research*, pp. 177-153.
- Tzeng, C.H. (2009). A revoew of contemporary innovation literature: a Schumpeterian perspecyive. *Innovation: Management, Policy & Practice*, 11 (3), 373-395.
- Vali Bigi, Hassan et al. (2004) Investigation of the relative advantage and prioritization of the target market for the export of auto parts in Iran, research plan of the Business Research Institute
- Vinig, G. T., & Kluijver J. (2007). Does Globalization Impact Entrepreneurship? Comparative Study of Country Level Indicators. University of Amsterdam, PrimaVera working paper number 2007-16.
- Vinig, G.T., & Kluijver, J.d. (2010). Does Globalization Impact Entrepreneurship? Comparative Study of Country Level Indicators. Prima Vera Working Paper: 2010-16.
- Von Mises, L. (1966). *Human Action : A Treatise on Economics*. Third Revised Edition. Henry Regnery Company, Chicago.
- Wach, K. & Wehrmann, C. (2014). *Entrepreneurship in International Business: International*.
- Wach, K. (2014). Internationalization and Globalization as a Wider Context of Europeanisation from Micro and Macroeconomic Perspective. *Horyzonty Polityki*, 5(10), 11-30.
- Wood, J.S. (2005). The Developmet and Present State of the Theory of Entrepreneurship in Product and Asset Markets by Knight, Hayek, Schumpeter, Mises, Kirzner, Shackle, and Lackmann. Austrian Scholars Conference. Loyola University of New Orleans.

Yarbrough, B. V., & Yarbrough, R. M. (2008). *The World Economy Trade and Finance* (7th ed.) (pg 70-96) Dryden, New York.

Zali, Mohammad and Razavi, Seyyed Mustafa (2009). *Obstacles to the development of entrepreneurship in Iran*. Faculty of Entrepreneurship, University of Tehran.

**Appendix 1. List of adapted items and Matrix**

To what extent is the impact of each index *i* to *j* on the development of entrepreneurship in international business?

J i	The attractiveness of the export market	Government policies	Incompatibility of foreign practices with domestic business	Adapted to the needs of the foreign market
The attractiveness of the export market				
Government policies				
Incompatibility of foreign practices with domestic business				
Adapted to the needs of the foreign market				

The degree of impact of *i* on *j* = no impact (0), low impact (1), medium impact (2), high

**Table 4. Matrix of direct fuzzy relationships between factors**

	C1			C2			C3			C4		
	I	M	L	I	M	L	I	M	L	I	M	L
C1	0	0	0	0.65	0.9	1	0	0.15	0.4	0.65	0.9	1
C2	0.55	0.8	0.9	0	0	0	0.35	0.6	0.85	0.4	0.65	0.9
C3	0.65	0.9	1	0	0.25	0.5	0	0	0	0.75	1	1
C4	0.65	0.9	1	0.25	0.5	0.75	0.6	0.85	1	0	0	0

**Table 5. The matrix of direct relationships of the fuzzy lower limit between sub-factors**

	C11	C12	C13	C21	C22	C23	C31	C32	C33	C34	C41	C42	C43
C11	0.000	0.750	0.500	0.350	0.750	0.600	0.000	0.150	0.250	0.100	0.500	0.250	0.000
C12	0.500	0.000	0.600	0.750	0.600	0.450	0.000	0.250	0.000	0.500	0.150	0.250	0.000
C13	0.250	0.350	0.000	0.400	0.500	0.750	0.000	0.000	0.000	0.500	0.000	0.000	0.150
C21	0.500	0.750	0.350	0.000	0.750	0.750	0.000	0.150	0.000	0.000	0.500	0.650	0.250
C22	0.600	0.500	0.150	0.500	0.000	0.250	0.500	0.250	0.000	0.000	0.500	0.650	0.000
C23	0.500	0.750	0.150	0.650	0.250	0.000	0.350	0.300	0.150	0.000	0.000	0.000	0.000
C31	0.350	0.000	0.000	0.600	0.650	0.000	0.000	0.500	0.650	0.000	0.000	0.000	0.000
C32	0.500	0.150	0.000	0.650	0.250	0.500	0.750	0.000	0.650	0.250	0.000	0.000	0.000
C33	0.250	0.500	0.150	0.500	0.000	0.000	0.650	0.600	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
C34	0.750	0.250	0.400	0.500	0.750	0.750	0.000	0.250	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
C41	0.400	0.500	0.000	0.000	0.500	0.000	0.650	0.000	0.000	0.250	0.000	0.500	0.150
C42	0.600	0.250	0.000	0.100	0.750	0.650	0.250	0.600	0.000	0.000	0.100	0.000	0.000
C43	0.250	0.000	0.150	0.150	0.000	0.000	0.500	0.000	0.000	0.000	0.600	0.650	0.000

**Table 6. The matrix of direct relationships of the fuzzy middle limit between sub-factors**

	C11	C12	C13	C21	C22	C23	C31	C32	C33	C34	C41	C42	C43
C11	0.000	1.000	0.750	0.600	1.000	0.850	0.250	0.400	0.500	0.350	0.750	0.500	0.150
C12	0.750	0.000	0.850	1.000	0.850	0.700	0.150	0.500	0.100	0.750	0.400	0.500	0.250
C13	0.500	0.600	0.000	0.650	0.750	1.000	0.000	0.000	0.250	0.750	0.250	0.250	0.400
C21	0.750	1.000	0.600	0.000	1.000	1.000	0.250	0.400	0.250	0.250	0.750	0.900	0.500
C22	0.850	0.750	0.400	0.750	0.000	0.500	0.750	0.500	0.100	0.250	0.750	0.900	0.250
C23	0.750	1.000	0.400	0.900	0.500	0.000	0.600	0.550	0.400	0.150	0.250	0.000	0.150
C31	0.600	0.250	0.150	0.850	0.900	0.250	0.000	0.750	0.900	0.250	0.100	0.250	0.100
C32	0.750	0.400	0.250	0.900	0.500	0.750	1.000	0.000	0.900	0.500	0.250	0.000	0.150
C33	0.500	0.750	0.400	0.750	0.250	0.100	0.900	0.850	0.000	0.250	0.150	0.150	0.000
C34	1.000	0.500	0.650	0.750	1.000	1.000	0.250	0.500	0.100	0.000	0.150	0.250	0.250
C41	0.650	0.750	0.100	0.250	0.750	0.250	0.900	0.250	0.150	0.500	0.000	0.750	0.400
C42	0.850	0.500	0.000	0.350	1.000	0.900	0.500	0.850	0.250	0.250	0.350	0.000	0.250
C43	0.500	0.250	0.400	0.300	0.250	0.150	0.750	0.250	0.150	0.000	0.850	0.900	0.000

**Table 7. The matrix of direct relations of fuzzy upper limit between sub-factors**

	C11	C12	C13	C21	C22	C23	C31	C32	C33	C34	C41	C42	C43
C11	0.000	1.000	1.000	0.850	1.000	1.000	0.500	0.650	0.750	0.600	1.000	0.750	0.400
C12	1.000	0.000	1.000	1.000	1.000	0.850	0.400	0.750	0.350	1.000	0.650	0.750	0.500
C13	0.750	0.850	0.000	0.900	1.000	1.000	0.250	0.250	0.500	1.000	0.500	0.500	0.650
C21	1.000	1.000	0.850	0.000	1.000	1.000	0.500	0.650	0.500	0.500	1.000	1.000	0.750
C22	1.000	1.000	0.650	1.000	0.000	0.750	1.000	0.750	0.350	0.500	1.000	1.000	0.500
C23	1.000	1.000	0.650	1.000	0.750	0.000	0.850	0.800	0.650	0.400	0.500	0.250	0.400
C31	0.850	0.500	0.400	1.000	1.000	0.500	0.000	1.000	1.000	0.500	0.350	0.500	0.350
C32	1.000	0.650	0.500	1.000	0.750	1.000	1.000	0.000	1.000	0.750	0.500	0.250	0.400
C33	0.750	1.000	0.650	1.000	0.500	0.350	1.000	1.000	0.000	0.500	0.400	0.400	0.250
C34	1.000	0.750	0.900	1.000	1.000	1.000	0.500	0.750	0.350	0.000	0.400	0.500	0.500
C41	0.900	1.000	0.350	0.500	1.000	0.500	1.000	0.500	0.400	0.750	0.000	1.000	0.650
C42	1.000	0.750	0.250	0.600	1.000	1.000	0.750	1.000	0.500	0.500	0.600	0.000	0.500
C43	0.750	0.500	0.650	0.550	0.500	0.400	1.000	0.500	0.400	0.250	1.000	1.000	0.000

**Table 8. Matrix of general fuzzy relationships between factors**

	C1			C2			C3			C4		
	I	M	L	I	M	L	I	M	L	I	M	L
C1	0.69	0.99	1.89	0.72	0.99	1.84	0.44	0.74	1.68	0.93	1.22	2.15
C2	0.92	1.26	2.27	0.44	0.75	1.69	0.55	0.87	1.88	0.86	1.21	2.27
C3	1.02	1.33	2.19	0.5	0.89	1.77	0.43	0.72	1.58	1.05	1.35	2.19
C4	1.05	1.37	2.34	0.61	0.97	1.94	0.69	0.99	1.96	0.78	1.1	2.08

**Table 9. Matrix of fuzzy lower limit general relationships between sub-factors**

	C11	C12	C13	C21	C22	C23	C31	C32	C33	C34	C41	C42	C43
C11	0.150	0.273	0.162	0.204	0.283	0.235	0.086	0.104	0.078	0.069	0.154	0.132	0.017
C12	0.234	0.155	0.180	0.265	0.267	0.226	0.075	0.117	0.038	0.130	0.101	0.131	0.019
C13	0.153	0.171	0.062	0.175	0.199	0.227	0.053	0.055	0.025	0.115	0.055	0.065	0.037
C21	0.247	0.285	0.143	0.155	0.301	0.271	0.095	0.113	0.041	0.054	0.165	0.209	0.058
C22	0.237	0.218	0.096	0.212	0.164	0.170	0.159	0.121	0.046	0.043	0.151	0.190	0.016
C23	0.197	0.240	0.094	0.226	0.174	0.112	0.116	0.113	0.063	0.040	0.061	0.071	0.014
C31	0.156	0.104	0.050	0.199	0.208	0.089	0.069	0.143	0.146	0.025	0.054	0.063	0.011
C32	0.208	0.157	0.069	0.240	0.183	0.194	0.198	0.081	0.159	0.073	0.062	0.071	0.014
C33	0.135	0.170	0.076	0.184	0.110	0.090	0.161	0.155	0.044	0.032	0.044	0.052	0.011
C34	0.258	0.189	0.143	0.218	0.271	0.255	0.071	0.110	0.038	0.041	0.073	0.083	0.015
C41	0.172	0.174	0.054	0.102	0.204	0.092	0.164	0.065	0.036	0.071	0.052	0.145	0.033
C42	0.219	0.163	0.061	0.142	0.250	0.213	0.118	0.167	0.047	0.034	0.077	0.069	0.010
C43	0.117	0.069	0.055	0.088	0.093	0.065	0.131	0.047	0.027	0.021	0.136	0.154	0.009

**Table 10. Matrix of general relationships between the fuzzy middle limit between sub-factors**

	C11	C12	C13	C21	C22	C23	C31	C32	C33	C34	C41	C42	C43
C11	0.215	0.314	0.215	0.274	0.330	0.287	0.179	0.190	0.154	0.154	0.214	0.196	0.095
C12	0.290	0.205	0.224	0.307	0.313	0.274	0.161	0.194	0.111	0.191	0.178	0.194	0.105
C13	0.222	0.229	0.109	0.232	0.255	0.261	0.116	0.115	0.102	0.167	0.135	0.140	0.104
C21	0.309	0.327	0.207	0.221	0.346	0.315	0.191	0.201	0.136	0.149	0.227	0.249	0.137
C22	0.295	0.277	0.170	0.277	0.221	0.243	0.224	0.197	0.115	0.137	0.210	0.232	0.102
C23	0.254	0.276	0.159	0.270	0.240	0.162	0.185	0.179	0.132	0.113	0.140	0.118	0.080
C31	0.229	0.190	0.122	0.253	0.267	0.178	0.122	0.198	0.181	0.113	0.117	0.136	0.069
C32	0.270	0.231	0.151	0.286	0.255	0.251	0.242	0.136	0.196	0.153	0.146	0.124	0.083
C33	0.210	0.228	0.144	0.237	0.196	0.158	0.205	0.200	0.084	0.113	0.113	0.117	0.056
C34	0.303	0.250	0.198	0.274	0.314	0.291	0.164	0.187	0.108	0.104	0.146	0.158	0.099
C41	0.244	0.242	0.119	0.196	0.266	0.185	0.218	0.151	0.103	0.144	0.109	0.197	0.104
C42	0.276	0.234	0.118	0.222	0.299	0.262	0.191	0.221	0.124	0.123	0.156	0.120	0.091
C43	0.194	0.161	0.125	0.165	0.180	0.144	0.184	0.128	0.089	0.075	0.180	0.192	0.051

**Table 11. Matrix of fuzzy upper limit general relationships between sub-factors**

	C11	C12	C13	C21	C22	C23	C31	C32	C33	C34	C41	C42	C43
C11	0.322	0.382	0.321	0.377	0.394	0.364	0.296	0.308	0.265	0.271	0.323	0.300	0.213
C12	0.400	0.292	0.318	0.384	0.389	0.350	0.281	0.310	0.229	0.299	0.291	0.296	0.218
C13	0.344	0.331	0.209	0.342	0.353	0.329	0.241	0.243	0.216	0.273	0.253	0.251	0.210
C21	0.413	0.388	0.314	0.311	0.401	0.371	0.303	0.314	0.249	0.267	0.330	0.327	0.246
C22	0.406	0.380	0.292	0.389	0.313	0.345	0.336	0.318	0.235	0.263	0.324	0.322	0.221
C23	0.367	0.345	0.267	0.355	0.337	0.247	0.293	0.291	0.236	0.229	0.255	0.231	0.191
C31	0.345	0.296	0.238	0.345	0.346	0.282	0.216	0.301	0.258	0.228	0.235	0.243	0.180
C32	0.382	0.332	0.266	0.370	0.351	0.343	0.319	0.237	0.275	0.265	0.265	0.241	0.198
C33	0.332	0.330	0.255	0.341	0.303	0.266	0.293	0.296	0.172	0.227	0.234	0.231	0.170
C34	0.380	0.338	0.297	0.367	0.370	0.345	0.275	0.296	0.218	0.201	0.258	0.261	0.207
C41	0.367	0.351	0.246	0.320	0.365	0.297	0.313	0.275	0.219	0.261	0.217	0.300	0.215
C42	0.373	0.330	0.236	0.327	0.361	0.335	0.293	0.313	0.228	0.238	0.267	0.211	0.201
C43	0.318	0.277	0.240	0.287	0.290	0.256	0.285	0.245	0.197	0.195	0.273	0.273	0.140

**Table 12. Matrix of general di-phasic relationships between factors**

		C1	C2	C3	C4
C1	The attractiveness of the export market	1.191	1.186	0.9534	1.433
C2	Government policies	1.484	0.962	11.027	1.446
C3	Incompatibility of foreign practices with domestic business	1.517	1.052	0.9114	1.53
C4	Adapting to the needs of the foreign market	1.586	1.174	12.122	1.321

**Table 13. Matrix of general di-phasic relationships between sub-factors**

	C11	C12	C13	C21	C22	C23	C31	C32	C33	C34	C41	C42	C43
C11	0.229	0.323	0.233	0.285	0.336	0.295	0.187	0.201	0.166	0.165	0.230	0.210	0.108
C12	0.308	0.217	0.241	0.318	0.323	0.284	0.172	0.207	0.126	0.206	0.190	0.207	0.114
C13	0.240	0.244	0.127	0.249	0.269	0.272	0.137	0.138	0.114	0.185	0.148	0.152	0.117
C21	0.323	0.333	0.221	0.229	0.350	0.319	0.196	0.209	0.142	0.157	0.241	0.262	0.147
C22	0.313	0.292	0.186	0.292	0.233	0.253	0.240	0.212	0.132	0.147	0.228	0.248	0.113
C23	0.272	0.287	0.173	0.283	0.251	0.174	0.198	0.194	0.144	0.127	0.152	0.140	0.095
C31	0.243	0.197	0.136	0.266	0.274	0.183	0.136	0.214	0.195	0.122	0.135	0.148	0.087
C32	0.287	0.240	0.162	0.299	0.263	0.263	0.253	0.151	0.210	0.164	0.157	0.145	0.098
C33	0.226	0.243	0.158	0.254	0.203	0.171	0.220	0.217	0.100	0.124	0.130	0.133	0.079
C34	0.314	0.259	0.213	0.286	0.318	0.297	0.170	0.198	0.121	0.115	0.159	0.167	0.107
C41	0.261	0.256	0.140	0.206	0.278	0.191	0.232	0.164	0.119	0.159	0.126	0.214	0.118
C42	0.289	0.242	0.138	0.230	0.303	0.270	0.201	0.234	0.133	0.132	0.167	0.133	0.101
C43	0.210	0.169	0.140	0.180	0.188	0.155	0.200	0.140	0.104	0.097	0.196	0.206	0.067

# **KURUMSAL SÜRDÜRÜLEBİLİRLİKTE YENİ BİR YÖNETİM PARADİGMASI: ULUSLARARASI TEDARİK ZİNCİRİ YASALARI VE STRATEJİK UYUM SÜREÇLERİ<sup>1</sup>**

**Hülya GÖKTEPE<sup>2</sup>**

## **1. GİRİŞ**

Yirmibirinci yüzyılın küresel ticaret ekosistemi, işletmelerin sadece kâr-zarar tablolarıyla değil, aynı zamanda operasyonel süreçlerinin etik ve çevresel iz düşümleriyle yargılandığı radikal bir dönüşümden geçmektedir. Geleneksel yönetim anlayışında bir organizasyonun sorumluluk alanı fabrika duvarlarıyla sınırlı kabul edilirken, modern yönetim ve organizasyon literatürü artık "kurumsal şeffaflık" ve "müteselsil sorumluluk" kavramlarını merkeze almaktadır. Bu dönüşümün en somut çıktısı, gönüllülük esasına dayalı Kurumsal Sosyal Sorumluluk (KSS) projelerinin yerini, ağır yaptırımları olan "Tedarik Zinciri Durum Tespiti" (Due Diligence) yasalarına bırakmasıdır.

Özellikle Avrupa ve Kuzey Amerika merkezli gelişen bu yeni nesil regülasyon dalgası, işletmeleri sadece kendi eylemlerinden değil, dünyanın öbür ucundaki bir alt tedarikçinin çocuk işçiliği, zorla çalıştırma veya çevresel yıkım gibi

---

<sup>1</sup> Bu çalışma yazarın "İşletmelerin Avrupa Birliği (AB) Kurumsal Sürdürülebilirlik Durum Tespiti Direktifi Kapsamında Karşılaşacakları Yükümlülükler ve Eskişehir'den AB'ye İhracat Yapan İşletmelerde Bir Araştırma" başlıklı yüksek lisans tezinden üretilmiştir.

<sup>2</sup> Dr. Öğr. Üy., Anadolu Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, ORCID: 0000-0003-3669-1598.

ihlallerinden de hukuken sorumlu tutmaktadır. Almanya'nın LkSG'sinden Fransa'nın Loi de Vigilance'ına, Norveç'in Şeffaflık Yasası'ndan ABD'nin sektörel yaptırımlarına kadar uzanan bu hukuki tahkimat, kurumsal sürdürülebilirliği bir halkla ilişkiler faaliyeti olmaktan çıkarıp; stratejik risk yönetimi, uyum (compliance) ve operasyonel denetim disiplinlerinin ayrılmaz bir parçası haline getirmiştir.

Bu bölüm, kurumsal sürdürülebilirlik alanındaki ulusal yasal düzenlemeleri karşılaştırmalı bir perspektifle ele almaktadır. Çalışma kapsamında; Almanya, Hollanda, Fransa, Norveç, Birleşik Krallık, İsviçre, ABD ve Kanada gibi öncü ülkelerin yasal modelleri incelenerek, bu düzenlemelerin organizasyonel yapılar ve yönetim stratejileri üzerindeki etkileri analiz edilecektir.

## **2. ALMANYA TEDARİK ZİNCİRİ YASASI**

Almanya, kurumsal sürdürülebilirlik ve insan hakları denetimi konusunda öncü bir adım atarak 1 Ocak 2023 tarihi itibarıyla "Tedarik Zincirlerinde Kurumsal Durum Tespiti Yükümlülükleri Yasası" (Gesetz über die Unternehmerischen Sorgfaltspflichten in Lieferketten) (LkSG)' nı yürürlüğe koymuştur. Bu yasal düzenleme, modern yönetim anlayışında köklü bir paradigma değişimine işaret etmektedir: İşletmelerin sorumluluk alanı artık fabrika kapılarıyla sınırlı değildir; tüm küresel değer zincirini kapsayacak şekilde genişlemiştir.

### **2.1. Kapsam ve Uygulama Kriterleri**

Almanya'nın bu düzenlemesi, şirketlerin uyum sürecini kolaylaştırmak amacıyla yıllara yayılan kademeli bir geçiş stratejisi izlemiştir. Yasanın kapsamı, çalışan sayısına bağlı olarak iki ana evrede genişletilmiştir:

- **Birinci Aşama (1 Ocak 2023):** Düzenleme ilk etapta operasyonel gücü en yüksek olan, 3.000 ve üzerinde personel istihdam eden dev ölçekli şirketleri zorunlu kılmıştır.
- **İkinci Aşama (1 Ocak 2024):** Bir yıl sonra yasanın etki alanı genişletilerek, çalışan eşiği 1.000 ve üzerine indirilmiş; böylece orta-büyük ölçekli işletmeler de yasal sorumluluk kapsamına alınmıştır.

Yasa ile Alman işletmelerine kendi operasyonlarının yanı sıra doğrudan ve dolaylı tedarikçilerinin eylemleri üzerinde de "durum tespiti" (due diligence) yapma zorunluluğu getirilmektedir. Bu çerçevede organizasyonların şu stratejik adımları izlemesi gerekmektedir:

1. **Risk Analizi:** Tedarik zinciri boyunca insan hakları ve çevre odaklı risklerin tanımlanması ve önceliklendirilmesi.
2. **Politika Belgesi:** Şirketin bu risklere karşı duruşunu ve stratejisini ilan eden resmi bir beyan yayınlanması.
3. **Önleyici ve Düzeltici Aksiyonlar:** Olası ihlalleri engellemek veya mevcut zararları minimize etmek için somut yönetsel tedbirlerin alınması.
4. **Şikayet Mekanizmaları:** Tedarik zincirindeki herhangi bir noktadan gelecek hak ihlali bildirimleri için şeffaf kanalların oluşturulması.
5. **Şeffaf Raporlama:** Tüm bu süreçlerin düzenli olarak dokümanite edilmesi ve kamuoyuyla paylaşılması.

## **2.2. Korunan Temel Değerler**

Söz konusu yasa; çocuk işçiliğinin önlenmesi, zorla çalıştırma ile mücadele, iş sağlığı ve güvenliği standartlarının yükseltilmesi gibi temel insan haklarını kağıt üzerindeki ilkeler

olmaktan çıkarıp, yasal birer performans kriterine dönüştürmüştür. Ayrıca adil ücretlendirme, örgütlenme özgürlüğü ve çevresel sürdürülebilirlik gibi evrensel değerler, artık işletmelerin yönetim stratejilerinin ayrılmaz birer hukuki parçası olmuştur.

### **2.3. İhlal Halinde Ağır Yaptırımlar**

Düzenlemeye uyum sağlamamanın maliyeti, işletmeler için oldukça yüksektir. Caydırıcılığı artırmak amacıyla öngörülen yaptırımlar şunlardır:

- **Parasal Cezalar:** İhlalin ciddiyetine göre 8 milyon Avro'ya kadar çıkabilen sabit cezalar veya yıllık cironun 400 milyon Avro'yu aşan şirketler için toplam cironun %2'sine varan idari para cezaları.
- **Ticari Kısıtlamalar:** Ağır ihlal durumunda, ilgili şirketin Almanya'daki kamu ihalelerinden 3 yıla kadar men edilmesi.

## **3. HOLLANDA SORUMLU VE SÜRDÜRÜLEBİLİR ULUSLARARASI İŞ YÜRÜTME YASASI**

Hollanda, kurumsal sorumluluk alanındaki yasal çerçevesini daha kapsayıcı bir yapıya kavuşturmak amacıyla önemli bir değişim süreci başlatmıştır. 2019 yılında kabul edilen ancak tam anlamıyla hayata geçmeyen "Çocuk İşçiliği Durum Tespiti Yasası"nın yerini almak üzere hazırlanan "**Sorumlu ve Sürdürülebilir Uluslararası İş Yürütme Yasası**", 11 Mart 2021'de parlamentoya sunulmuştur. Bu yeni düzenleme, sadece çocuk işçiliğini değil; çevresel etkileri ve geniş kapsamlı insan hakları ihlallerini de odağına almaktadır.

### **3.1. Kapsam ve Uygulama Kriterleri**

Hollanda'nın bu düzenlemesi, komşusu Almanya'ya kıyasla çok daha düşük bir eşik belirleyerek kapsamı geniş tutmuştur. Yasa, hem Hollanda merkezli şirketleri hem de ülkede faaliyet gösteren yabancı menşeli işletmeleri bağlamaktadır. Bir şirketin yasa kapsamına girmesi için şu üç kriterden en az ikisini karşılaması yeterlidir:

- **20 milyon Avro** üzerinde bilanço toplamı,
- **40 milyon Avro** üzerinde net ciro,
- **250 ve üzeri** çalışan sayısı.

Hollanda'nın 250 çalışan sınırı, Almanya'nın (ilk etapta 3000, sonra 1000) belirlediği sınıra göre çok daha fazla sayıda orta ölçekli işletmeyi denetim altına almaktadır.

### **3.2. İşletmelerin Stratejik Yükümlülükleri**

Yasa kapsamında işletmeler, değer zincirlerindeki riskleri yönetmek için şu adımları atmakla yükümlüdür:

1. **Durum Tespiti Politikası:** Her yıl güncellenen, yönetim kurulu onaylı ve iç kontrol sistemlerine entegre edilmiş bir sürdürülebilirlik politikası yayınlamak.
2. **Risk Analizi ve Etki Değerlendirmesi:** Kendi faaliyetlerinin ve ticari ortaklarının insan hakları, iklim değişikliği ve çevre üzerindeki olası olumsuz etkilerini sistematik olarak analiz etmek.
3. **Eylem Planı:** Tespit edilen riskleri önlemek, azaltmak veya tamamen ortadan kaldırmak için somut uygulama planları hazırlamak.
4. **İzleme ve Denetim:** Alınan önlemlerin etkinliğini yıllık olarak denetlemek ve yetkili organlara rapor sunmak.

### 5. **Düzeltilme Mekanizması (Herstelmechanisme):**

Mağdurların veya ilgili tarafların şikayetlerini iletebileceği işlevsel bir çözüm ve telafi kanalı oluşturmak.

Hollanda'daki düzenleme, kurumsal sorumluluğun sınırlarını sadece çalışma hayatıyla kısıtlı tutmayıp, kapsamlı bir ekosistem koruması öngörmektedir. Bu doğrultuda yasa, müdahale alanlarını üç temel düzlemde yapılandırır:

- **İnsani ve Sosyal Koruma:** Modern kölelik, zorla çalıştırma ve çocuk istismarı gibi ağır hak ihlallerinin değer zincirinden tamamen arındırılmasını hedefler.
- **Ekolojik Restorasyon ve İklim:** Antropojenik (insan kaynaklı) iklim değişikliği ile mücadeleyi ve biyoçeşitliliğin korunmasını yasal bir ödev olarak tanımlar.
- **Etik Değerler ve Canlı Hakları:** Endüstriyel faaliyetlerin hayvan refahı üzerindeki etkilerini denetleyerek, etik standartları hukuki bir zemine taşır.

### 3.3. Denetim ve Ağır Yaptırımlar

Düzenlemeye uyum süreci, Hollanda Tüketici ve Piyasalar Otoritesi (ACM) tarafından sıkı bir şekilde takip edilmektedir. Yasaya aykırı hareket eden işletmeleri bekleyen yaptırımlar oldukça caydırıcıdır:

- **Finansal Cezalar:** İşletmenin net cirosunun %10'una kadar ulaşabilen idari para cezaları.
- **Cezai Sorumluluk:** Raporlama yükümlülüklerini tekrar eden şekilde ihlal eden şirket yöneticileri, Hollanda Ekonomik Suçlar Yasası kapsamında bireysel olarak cezai yaptırımlarla karşı karşıya kalabilir.

## 4. FRANSA KURUMSAL DİKKAT GÖREVİ YASASI

Fransa, 2017 yılında yürürlüğe koyduğu "**Kurumsal Dikkat Görevi Yasası (Loi de Vigilance)**", ile büyük ölçekli işletmeleri insan hakları ve çevresel denetim konusunda yasal yükümlülük altına alan dünyadaki ilk ülke olma unvanını taşımaktadır. Bu yasa, modern yönetim anlayışında "kurumsal sosyal sorumluluk" kavramını gönüllü bir faaliyetten, bağlayıcı bir yönetsel disipline dönüştürmüştür.

### 4.1. Kapsam ve Uygulama Kriterleri

Düzenleme, özellikle küresel ölçekte faaliyet gösteren dev organizasyonları hedef almaktadır. Yasa kapsamına giren işletmeler şu kriterlere göre belirlenir:

- **Ulusal Düzeyde:** Fransa merkezli olup, iştirakleriyle birlikte üst üste iki yıl boyunca en az 5.000 çalışan istihdam edenler.
- **Küresel Düzeyde:** Fransa ve dünya genelindeki toplam çalışan sayısı 10.000 ve üzerinde olan işletmeler.

### 4.2. Dikkat Planı (Vigilance Plan): Stratejik Yol Haritası

Yasa, işletmelerin BM İş Dünyası ve İnsan Hakları Rehber İlkeleri ile uyumlu, şeffaf bir "Dikkat Planı" hazırlamasını ve kamuoyuyla paylaşmasını zorunlu kılar. Bu plan; sadece ana şirketi değil, bağlı ortaklıkları, alt yüklenicileri ve tüm tedarik zinciri ortaklarını kapsayan bütüncül bir denetim mekanizmasıdır.

Etkili bir Dikkat Planı şu beş temel bileşenden oluşmalıdır:

1. **Risk Haritalandırması:** Operasyonel süreçlerdeki potansiyel risklerin tanımlanması, analiz edilmesi ve öncelik sırasına konulması.

2. **Önleme ve Müdahale Protokolleri:** Tespit edilen ihlalleri gidermek ve riskleri minimize etmek için somut adımların planlanması.
3. **Periyodik Değerlendirme:** İştiraklerin ve tedarikçilerin uyum düzeylerinin düzenli olarak denetlenmesi.
4. **Paydaş Katılımı:** Özellikle sendikalarla iş birliği yaparak risklerin yerinde ve doğru tespit edilmesi.
5. **İzleme Şeması:** Uygulanan tedbirlerin verimliliğini ölçen ve sürekli iyileştirmeyi sağlayan bir takip sistemi.

### **4.3. Yargısal Denetim ve Caydırıcı Yaptırımlar**

Fransız yasası, uyum sürecini sadece idari bir prosedür olarak değil, bir yargısal sorumluluk olarak kurgulamıştır. İşletmenin yükümlülüklerini yerine getirmediği durumlarda (mağdurlar veya ilgili tarafların başvurusuyla) şu süreç işletilir:

- **İkaz ve Uyum Süreci:** Şirkete resmi bildirim yapıldıktan sonra eksikliklerini gidermesi için üç aylık bir süre tanınır.
- **Hukuki Yaptırımlar:** Yükümlülüklerin yerine getirilmemesi durumunda mahkeme tarafından 10 milyon Avro'ya kadar idari para cezası verilebilir.
- **Zararın Tazmini:** Eğer işletmenin ihmali önlenemez bir zarara (çevresel felaket veya hak ihlali gibi) yol açmışsa, bu ceza 30 milyon Avro'ya kadar yükselebilir.

## **5. NORVEÇ ŞEFFAFLIK YASASI**

Norveç'in sürdürülebilirlik mimarisine kazandırdığı en önemli yapı taşlarından biri olan ve **1 Temmuz 2022** tarihinde yürürlüğe giren **Norveç Şeffaflık Yasası (Åpenhetsloven)**, kurumsal yönetim literatüründe "bilgi edinme hakkı" ile "durum tespiti yükümlülüğü"nü birleştiren özgün bir model olarak

nitelendirilmektedir. Bu yasa, Norveç pazarında faaliyet gösteren işletmelerin, küresel tedarik zincirleri boyunca insan haklarını koruma ve etik çalışma koşullarını tesis etme sorumluluğunu yasal bir zorunluluk haline getirmiştir.

### **5.1. Yasanın Felsefesi ve Dayandığı Temeller**

Norveç Şeffaflık Yasası, işletmeleri sadece kâr odaklı birimler olarak değil, toplumsal refahın ve temel hakların koruyucusu olan paydaşlar olarak konumlandırır. Bu düzenleme, **OECD Çok Uluslu İşletmeler Rehberi** ile tam uyumlu bir "durum tespiti" (due diligence) mekanizmasını şart koşmaktadır. Yasanın temel amacı, ürün ve hizmetlerin üretim aşamasından tüketiciye ulaşana kadar geçen süreçte insan hakları ihlallerini ve insana yakışır iş standartlarına aykırı uygulamaları bertaraf etmektir.

### **5.2. Uygulama Kapsamı ve Eşik Değerler**

Yasa, Norveç merkezli büyük ölçekli işletmelerin yanı sıra, Norveç'te mal ve hizmet satışı gerçekleştiren yabancı menşeli firmaları da kapsamına almaktadır. Norveç Muhasebe Kanunu ile paralel olarak belirlenen "büyük işletme" tanımı, aşağıdaki üç kriterden en az ikisini karşılayan organizasyonlar için geçerlidir:

- **Mali Ölçek:** Yıllık cirosunun en az 70 milyon NOK (Norveç Kronu) olması.
- **Bilanço Hacmi:** Toplam bakiye toplamının en az 35 milyon NOK olması.
- **İstihdam Gücü:** Yıl boyunca ortalama 50 tam zamanlı çalışan sayısına veya eş değer adam-saat hacmine ulaşılması.

### **5.3. Stratejik Uyum İçin Üç Aşamalı Yönetim Modeli**

İşletmelerin Norveç Şeffaflık Yasası'na tam uyum sağlayabilmeleri için operasyonel süreçlerine entegre etmeleri gereken üç temel aşama bulunmaktadır:

- 1. OECD Standartlarında Durum Tespiti:** Şirketler, kendi faaliyetleri ve iş ilişkileri (tedarikçiler, iş ortakları) genelinde insan hakları üzerindeki fiili ve potansiyel olumsuz etkileri sistematik olarak analiz etmelidir. Bu süreç; risklerin belirlenmesini, önceliklendirilmesini ve bu risklere karşı önleyici stratejilerin geliştirilmesini kapsayan dinamik bir yönetim döngüsüdür.
- 2. Periyodik Şeffaflık Raporlaması:** Yasaya göre işletmeler, yürüttükleri durum tespiti çalışmalarını ve elde ettikleri bulguları içeren yıllık raporlarını her yıl **30 Haziran** tarihine kadar kurumsal web siteleri üzerinden kamuoyuna duyurmakla yükümlüdür. Bu raporlama, kurumsal hesap verebilirliğin bir göstergesi olarak kabul edilir.
- 3. Bilgi Edinme Hakkına Yanıt Verme:** Norveç modelini diğerlerinden ayıran en belirgin özellik, "kamuoyunun bilgi talep etme hakkı"dır. İşletmeler; tüketicilerden, sivil toplum kuruluşlarından veya herhangi bir bireyden gelen, şirketin insan hakları risklerini nasıl yönettiğine dair sorulara şeffaf ve makul bir sürede yanıt vermek zorundadır.

Norveç Şeffaflık Yasası, modern organizasyonlarda "şeffaflık" kavramını bir iletişim stratejisinden çıkarıp, kurumsal uyum (compliance) yönetiminin bir parçası haline getirmiştir. İşletmelerin sadece riskleri yönetmesi yeterli görülmemekte, bu yönetim sürecinin ne şekilde yürütüldüğünün "talep üzerine" veya "yıllık beyanatlara" aracılığıyla topluma açıklanması beklenmektedir. Bu durum, organizasyonların veri toplama

sistemlerini ve tedarikçi izleme mekanizmalarını dijitalleşen dünyaya uygun şekilde modernize etmelerini zorunlu kılmaktadır.

## **6. BİRLEŞİK KRALLIK EKONOMİK SUÇ VE KURUMSAL ŞEFFAFLIK YASASI 2023 (ECCT)**

Birleşik Krallık'ın kurumsal yönetim ve denetim ortamında devrim niteliğinde bir değişim yaratan **Ekonomik Suçlar ve Kurumsal Şeffaflık Yasası (Economic Crime and Corporate Transparency Act - ECCT)**, 26 Ekim 2023 tarihinde Kraliyet onayı alarak yürürlüğe girmiştir. Bu yasa, modern organizasyonların şeffaflık standartlarını yeniden tanımlamakta ve kurumsal yapıların ekonomik suçlar için birer araç olarak kullanılmasını engellemeyi hedefleyen kapsamlı bir reform paketi sunmaktadır.

ECCT Yasası'nın getirdiği temel dönüşümler şu başlıklar altında analiz edilebilir:

### **6.1. Companies House (Şirketler Sicili) Reformu ve Veri Güvenilirliği**

Yasanın en stratejik bileşenlerinden biri, Birleşik Krallık'ın şirketler sicili olan Companies House'un pasif bir kayıt merkezinden aktif bir denetim organına dönüştürülmesidir. Bu reformun temel amaçları şunlardır:

- **Bilgi Güvenilirliğinin Artırılması:** Ekonomi genelindeki ticari işlemlerin ve kredi kararlarının daha sağlıklı verilere dayanmasını sağlamak adına, sicil kayıtlarının doğruluğu ve güvenilirliği artırılmaktadır.
- **Kimlik Doğrulama Mekanizmaları:** Şirket kuruluşu ve yönetim süreçlerinde köklü değişiklikler yapılarak; şirket direktörlerinin ve "Önemli Kontrol Sahibi Kişilerin" (PSC) kimlik doğrulamasından geçmesi zorunlu

kılınmıştır. Bu durum, paravan şirketlerin kurulmasını ve gerçek hak sahiplerinin gizlenmesini engellemeye yönelik proaktif bir adımdır.

## **6.2. "Dolandırıcılığı Önlemede Başarısızlık" Suçu (Failure to Prevent Fraud)**

Yasa, kurumsal sorumluluk hukukuna "dolandırıcılığı önleyememe" adında yeni bir suç tanımı kazandırmıştır. Bu düzenleme, organizasyonel kültür ve iç denetim sistemleri üzerinde doğrudan bir baskı oluşturmaktadır:

- **Sorumluluk Çerçevesi:** Eğer bir çalışanın veya temsilcinin kuruluşun yararına işlediği bir dolandırıcılık suçu tespit edilirse ve ilgili kuruluşun bu suçu engelleyecek "makul önleme prosedürlerine" sahip olmadığı anlaşılırsa, kuruluş doğrudan sorumlu tutulacaktır.
- **Yönetimsel Etki:** Bu suç tanımı, şirket yönetimlerini sadece kâr odaklı değil, aynı zamanda etik ve yasal uyum (compliance) odaklı bir denetim yapısı kurmaya zorlamaktadır.

## **6.3. Kurumsal Cezai Sorumluluğun Genişletilmesi**

ECCT Yasası, karmaşık ve çok katmanlı modern şirket yapılarında suçun aidiyetini belirlemeyi kolaylaştırmak amacıyla "kurumsal cezai sorumluluk" ilkelerini yeniden düzenlemiştir.

- **Üst Düzey Yönetici Sorumluluğu:** Özellikle büyük organizasyonlarda, kıdemli yöneticilerin şirketin verdiği yetkiyi ekonomik suçlar işlemek amacıyla kötüye kullanmalarını engellemek hedeflenmektedir. Bu düzenleme, suçun sadece alt kademelerde değil, karar verici mercilerde de takibini yasal olarak güçlendirir.

- **Yapısal Uyumluluk:** Kurumsal sorumluluğun, karmaşık grup yapılarına ve çok uluslu şirket modellerine etkin bir şekilde uygulanabilmesi için hukuki altyapı modernize edilmiştir.

#### **6.4. Uygulama Süreci ve Stratejik Adaptasyon**

ECCT Yasası'ndaki hükümlerin çoğu, 2006 tarihli Şirketler Yasası'nı (CA 2006) revize etmektedir. Ancak, bu reformların hayata geçirilmesi kademeli bir takvim çerçevesinde planlanmıştır:

- **Sistem ve Altyapı Entegrasyonu:** Birçok hükmün uygulanabilmesi için Companies House'un teknolojik altyapısının geliştirilmesi ve detaylı ikincil mevzuatların hazırlanması gerekmektedir.
- **Organizasyonel Hazırlık:** Şirketlerin yeni kimlik doğrulama süreçlerine ve dolandırıcılık önleme standartlarına uyum sağlaması için yönetim kurullarının iç prosedürlerini acilen gözden geçirmesi kritik önem taşımaktadır.

Sonuç olarak Birleşik Krallık'ın bu hamlesi, kurumsal şeffaflığı ulusal güvenliğin ve ekonomik istikrarın bir parçası olarak gördüğünü kanıtlamaktadır. Yönetim ve organizasyon bağlamında bu yasa; kurumsal yönetim (corporate governance), risk yönetimi ve iş etiği disiplinlerinin kesişim noktasında, yöneticilere yeni ve ağır sorumluluklar yükleyen tarihi bir eşittir.

### **7. İSVİÇRE (BORÇLAR KANUNU KAPSAMINDA TEDARİK ZİNCİRİ VE ŞEFFAFLIK DENETİMİ)**

İsviçre, kurumsal yönetimde hesap verebilirliği artırmak amacıyla Borçlar Kanunu'nda (Obligationenrecht)

gerçekleştirdiği reformlarla, işletmelerin değer zinciri üzerindeki denetim sorumluluğunu yasal bir statüye kavuşturmuştur. Bu düzenleme, özellikle yüksek riskli alanlar olarak kabul edilen iki temel meseleye odaklanmaktadır:

- **Çatışma Bölgelerinden Kaynaklanan Hammadde Yönetimi:** Yasa, çatışmalardan etkilenen veya yüksek risk arz eden bölgelerden temin edilen mineral ve metallerin ticaretini yapan İsviçreli firmalara, "titiz bir durum tespiti" (due diligence) yapma zorunluluğu getirmektedir. Bu hüküm, hammadde tedarikçisinin silahlı çatışmaları finanse etmesini veya bu bölgelerdeki insan hakları ihlallerini körüklemesini engellemeyi hedefleyen proaktif bir yaklaşımdır.
- **Çocuk İşçiliği ile Mücadele ve Operasyonel Şeffaflık:** İşletmeler, üretim süreçlerinin hiçbir aşamasında çocuk işçiliğinin yer almadığını teyit etmek ve bu konudaki denetim mekanizmalarını şeffaf bir şekilde raporlamakla yükümlü kılınmıştır.

İsviçre'nin bu hamlesi, kurumsal sorumluluğu sadece bir itibar yönetimi unsuru olarak değil, borçlar hukuku kapsamında bir yükümlülük olarak tanımlaması bakımından kritiktir. Organizasyonlar için bu durum; tedarikçi seçim süreçlerinin, satın alma protokollerinin ve yıllık faaliyet raporlamalarının uluslararası etik standartlarla tam uyumlu hale getirilmesini zorunlu kılan hukuki bir eşiği temsil etmektedir.

## **8. AMERİKA BİRLEŞİK DEVLETLERİ (SEKTÖREL VE BÖLGESEL ODAKLI TEDARİK ZİNCİRİ DÜZENLEMELERİ)**

ABD'de kurumsal sorumluluk, Avrupa'daki genel çerçeve yasaların aksine, daha çok belirli risk alanlarına ve coğrafi

bölgelere odaklanan spesifik yasal düzenlemelerle yönetilmektedir.

### **8.1. Federal Düzeyde Zorla Çalıştırma ve İthalat Kısıtlamaları**

Federal düzeydeki düzenlemeler, işletmelerin değer zincirlerini etik standartlara uygun hale getirmelerini zorunlu kılan katı yaptırımlar içermektedir:

- **Federal Tarife Yasası:** Bu yasa, zorla çalıştırma, mahkûm çalıştırma veya çocuk işçiliği yoluyla üretilen her türlü emtianın ABD pazarına girişini kesin olarak yasaklamaktadır. Bu durum, ithalatçı firmalar için operasyonel bir risk yönetimi zorunluluğu doğurmaktadır.
- **Uygur Zorla Çalıştırma Önleme Yasası (UFLPA):** Belirli bölgelerden (özellikle Sincan Uygur Özerk Bölgesi) gelen ürünler için "zorla çalıştırma" varsayımını esas alan yasa, ithalatçılara ürünlerin etik koşullarda üretildiğini ispatlama yükümlülüğü (karineyi çürütme) yükleyerek ispat yükünü işletmeye devretmektedir.
- **Borsa İstanbul Benzeri Düzenlemeler ve Çatışma Mineralleri:** Borsada kote olan (halka açık) şirketlerin, belirli bölgelerden temin edilen ve "çatışma mineralleri" olarak adlandırılan hammaddeleri kullanmaları durumunda, bu durumu şeffaf bir şekilde beyan etmeleri zorunludur.

### **8.2. Uluslararası Anlaşmalar ve Kamu İhaleleri**

- **USMCA (ABD-Meksika-Kanada Anlaşması):** Bu ticaret anlaşması, çocuk işçiliği ve zorla çalıştırmayla mücadeleyi sadece etik bir tavsiye değil, uygulanabilir bir çalışma standardı ve ticaret şartı haline getirmiştir.

- **Federal Yüklenici Düzenlemeleri:** ABD hükümetiyle iş yapan yükleniciler, insan ticaretiyle mücadele önlemlerine uyum sağlamak ve tedarik ettikleri ürünlerde çocuk işçiliği kullanılmadığını "iyi niyetle" kanıtlamakla yükümlüdür. ABD Çalışma Bakanlığı tarafından yayınlanan riskli ürünler listesi, bu süreçte temel bir denetim enstrümanı olarak kullanılmaktadır.

### **8.3. Eyalet Bazlı Öncü Düzenlemeler: Kaliforniya Örneği**

Federal yasaların yanı sıra, Kaliforniya gibi ekonomik büyüklüğü yüksek eyaletler kendi şeffaflık normlarını belirlemiştir. **Kaliforniya Tedarik Zincirlerinde Şeffaflık Yasası**, eyalette faaliyet gösteren büyük ölçekli perakendeci ve üreticilerin, modern köleliği ve insan ticaretini tedarik zincirlerinden ayıklamak için yürüttükleri çabaları kamuoyuna açıklamasını zorunlu kılar.

### **8.4. Mevzuatın Geleceği: Senato Beklentileri**

ABD’de kurumsal denetim anlayışı evrilmeye devam etmektedir. Mevcut durumda, işletmelerin tedarik zincirlerini sadece beyan etmelerini değil, aynı zamanda zorla çalıştırma risklerine karşı aktif olarak denetlemelerini ve sonuçlarını raporlamalarını zorunlu kılacak yeni bir yasa tasarısı federal düzeyde yasama sürecindedir.

ABD’deki bu parçalı ama sert yapı, organizasyonların "Gümrük ve Sınır Muhafaza" (CBP) standartlarıyla tam uyumlu bir izlenebilirlik sistemi kurmasını gerektirir. Bir yönetici için ABD pazarında var olmanın şartı, sadece ürün kalitesi değil, ürünün arkasındaki iş gücünün "temiz" olduğunun belgelenmesidir.

## **9. KANADA (ENTEĞRE KURUMSAL SORUMLULUK VE İTHALAT DENETİMİ REJİMİ)**

Kanada'da tedarik zinciri disiplini, sadece kurumsal bir beyan süreci değil; yaptırımlar hukuku, gümrük rejimleri ve spesifik raporlama yükümlülüklerinin kesiştiği "hibrit" bir denetim mekanizmasıdır.

### **9.1. Dış Politika ve Ekonomik Müeyyideler Arasındaki İlişki**

Kanada yönetimi, insan hakları ihlallerini "ulusal güvenlik ve dış politika" meselesi olarak ele almaktadır. Bu bağlamda:

- **Özel Ekonomik Önlemler Yasası ve Yolsuz Yabancı Yetkililerin Mağdurları İçin Adalet Yasası**, devletin insan hakları ihlallerine veya sistematik yolsuzluklara karışan yabancı aktörlere doğrudan yaptırım uygulamasını yasal zemine oturtmaktadır.
- **İhracat ve İthalat Yasaları**: Teknoloji ve mal transferi süreçlerinde, ilgili unsurların uluslararası insancıl hukuk ihlalleri veya toplumsal cinsiyete dayalı şiddet eylemlerinde kullanılma riski, lisanslama aşamasında stratejik bir kriter olarak değerlendirilmektedir.

### **9.2. Gümrük Rejimi ve Zorla Çalıştırma Yasağı**

Kanada'nın Federal Gümrük Tarifesi, son dönemde yapılan revizyonlarla birlikte, üretim süreçlerinde tamamen veya kısmen "zorla çocuk işçiliği" kullanıldığı tespit edilen malların ithalatını kesin olarak yasaklamıştır. Bu düzenleme, Kanada pazarında faaliyet gösteren işletmeler için "temiz tedarik zinciri" belgelendirmesini operasyonel bir zorunluluk haline getirmiştir.

### 9.3. Yeni Dönem: S-211 Sayılı Modern Kölelik Yasası

Kanada'da kurumsal şeffaflık alanındaki en kritik dönüm noktası, 1 Ocak 2024 tarihinde yürürlüğe giren "**Tedarik Zincirlerinde Zorla Çalıştırma ve Çocuk İşçiliğiyle Mücadele Yasası**" (eski adıyla S-211 Tasarısı) olmuştur.

- **Raporlama Zorunluluğu:** Belirli büyüklükteki kamu ve özel sektör kuruluşları (20 milyon CAD varlık, 40 milyon CAD ciro veya 250+ çalışan eşiklerinden en az ikisini karşılayanlar), her yılın Mayıs ayı sonuna kadar tedarik zincirlerindeki riskleri nasıl yönettiklerini kamuoyuna raporlamakla yükümlüdür.
- **Yönetimsel Sorumluluk:** Yasa, raporların yönetim kurulu tarafından imzalanmasını ve onaylanmasını şart koşarak etik sorumluluğu en üst düzey karar vericilere yüklemektedir.

Kanada modeli, kurumsal yönetimin "durum tespiti" fonksiyonunu sadece bir raporlama aracı olarak değil, aynı zamanda ithalat izni ve kamu ihalelerine katılım gibi temel ticari hakların ön şartı olarak kurgulamıştır. Bu yapı, organizasyonların risk yönetim birimlerini, gümrük uyum ve hukuk departmanlarıyla daha entegre çalışmaya zorlayan bütüncül bir yaklaşımdır.

## 10. MÜTESELSİL SORUMLULUK EKSENLİ DENETİM MODELLERİ: İTALYA, MEKSİKA VE LÜKSEMBURG

Bazı hukuk sistemleri, kurumsal sürdürülebilirlik için müstakil bir çerçeve çizmek yerine; iş hukuku, sosyal güvenlik ve vergi mevzuatları üzerinden "zincirleme sorumluluk" mekanizmasını işletmektedir. Bu modelde, ana işveren (müşteri),

tedarikçisinin yasal kusurlarından doğrudan mali ve hukuki olarak etkilenmektedir.

### **10.1. İtalya (Ücret ve Sosyal Güvenlikte Müşterek Sorumluluk)**

İtalyan hukuk sistemi, genel bir tedarik zinciri durum tespiti yükümlülüğü öngörmemekle birlikte, **müşterek sorumluluk** ilkesini katı bir şekilde uygulamaktadır. Bu kapsamda, bir hizmeti dışarıdan temin eden işletme; tedarikçisinin çalışanlarına karşı olan ücret ödemeleri ve sosyal güvenlik prim yükümlülüklerinden tedarikçi ile birlikte sorumlu tutulmaktadır. Bu durum, İtalyan işletmelerini, finansal risklerini minimize etmek amacıyla tedarikçilerinin mali ve idari uyum süreçlerini gayriresmî ama sıkı bir denetime tabi tutmaya zorlamaktadır.

### **10.2. Meksika (Hizmet Yararlanıcısının Uyumu Sağlama Yükümlülüğü)**

Meksika'daki düzenleme yapısı, doğrudan bir sürdürülebilirlik denetimi değildir; ancak iş, vergi ve sosyal güvenlik yasaları aracılığıyla dolaylı bir kontrol mekanizması kurmaktadır. Hizmetten yararlanan işletmeler, hizmet sağlayıcılarının tüm yasal normlara uyum sağladığını garanti etmekle yükümlüdür. Yasalar, bu uyumun sağlanamaması durumunda "yararlanıcıyı" müştereken sorumlu kabul ederek, kurumsal yönetimde "tedarikçi uygunluk denetimi" (supplier compliance) fonksiyonunu stratejik bir gereklilik haline getirmektedir.

### **10.3. Lüksemburg (Şeffaflık ve İdari Denetim İş Birliği)**

Lüksemburg modeli, işletme ve kamu otoritesi (Çalışma ve Madenler Müfettişliği) arasında aktif bir bilgi akışına

dayanmaktadır. Bu sistemdeki süreç yönetimi şu şekilde işlemektedir:

- **Bildirim Yükümlülüğü:** Hizmet sağlayıcı ile sözleşme yapan her işletme, ilgili denetim makamını bilgilendirmek zorundadır.
- **Müdahale Sorumluluğu:** Eğer hizmet sağlayıcı iş sağlığı ve güvenliği kurallarını ihlal ederse, Müfettişlik asıl işvereni bilgilendirir. Bu noktada işletme, ihlali durdurması için alt yüklenicisine emir vermekle mükelleftir.
- **Müteselsil Yaptırım:** Alt yüklenicinin ihlali durdurulmaması veya işletmenin bu durumu makamlara bildirmemesi halinde; zarar gören çalışanların tazminat, ücret ve masraflarından asıl işletme, hizmet sağlayıcıyla birlikte müteselsilen sorumlu tutulur.

Bu üç ülke örneği göstermektedir ki; doğrudan "sürdürülebilirlik" başlığı taşımayan yasalar dahi, mali rücu ve tazminat riskleri üzerinden şirketlerin yönetim kurullarını tedarik zinciri denetimine zorlayabilmektedir. Modern organizasyonlar için bu durum, sadece etik bir duruş değil, aynı zamanda bilanço korumasına yönelik bir operasyonel risk yönetimi hamlesidir.

## 11. SONUÇ

Bu çalışmada incelenen ülke bazlı yasal düzenlemeler göstermektedir ki; kurumsal sürdürülebilirlik artık bir "tercih" değil, küresel pazarda var olabilmenin "ön şartı" haline gelmiştir. İncelenen her bir yasal model, farklı uygulama eşikleri ve yaptırım mekanizmaları öngörse de, tamamı ortak bir paydada birleşmektedir: İşletmeler, değer zincirlerinin etik beçiliğini yapmakla yükümlüdür.

Almanya ve Fransa gibi ülkeler çalışan sayısı üzerinden dev ölçekli yapıları denetim altına alırken; Hollanda ve Norveç gibi modeller daha düşük eşiklerle orta ölçekli işletmeleri de bu sorumluluk ağına dahil etmiştir. Birleşik Krallık'ın kurumsal şeffaflık reformları ve ABD'nin bölge odaklı (UFLPA gibi) katı ithalat yasaları, organizasyonların veri toplama ve tedarikçi izleme sistemlerini dijitalleşen dünyaya uygun şekilde modernize etmelerini zorunlu kılmaktadır. İtalya ve Meksika gibi ülkelerde görülen "müteselsil sorumluluk" örnekleri ise sürdürülebilirlik başlığı taşımayan yasaların bile, mali rücu riskleri üzerinden yönetim kurullarını denetim yapmaya nasıl zorladığını kanıtlamaktadır.

Yönetim ve organizasyon perspektifinden bakıldığında, bu yasal reform dalgası üç temel değişimi tetiklemektedir:

- **Sorumluluğun Genişlemesi:** Kurumsal sorumluluk, mülkiyet sınırlarını aşarak hammadde kaynağından son tüketiciye kadar uzanan bir "değer zinciri sorumluluğuna" evrilmiştir.
- **Uyum Fonksiyonunun Stratejikleşmesi:** Hukuk ve uyum birimleri, artık satın alma ve operasyon departmanlarıyla entegre çalışarak stratejik karar alma süreçlerinin merkezine yerleşmiştir.
- **Yaptırım Maliyetlerinin Artışı:** Cironun belirli bir yüzdesine varan para cezaları ve kamu ihalelerinden men edilme riskleri, etik kusurları "yönetilebilir bir hata" olmaktan çıkarp "kurumsal varoluş riski" haline getirmiştir.

Sonuç olarak, incelenen bu uluslararası mevzuat bütünü, işletmeleri kâr odaklı kapalı kutular olmaktan çıkarıp; şeffaf, hesap verebilir ve toplumsal/çevresel risklere karşı proaktif "kurumsal vatandaşlar" olmaya zorlamaktadır. Geleceğin başarılı organizasyonları, bu yasaları sadece birer engel olarak görenler

değil; bu normları inovasyon, güven inşası ve uzun vadeli değer yaratma aracı olarak yönetim modellerine entegre edebilenler olacaktır.

## KAYNAKÇA

- Almanya Federal Meclisi. (2021). *Gesetz über die unternehmerischen Sorgfaltspflichten in Lieferketten* (LkSG) [Tedarik Zincirlerinde Kurumsal Durum Tespiti Yükümlülükleri Yasası].
- Birleşik Krallık Parlamentosu. (2023). *Economic Crime and Corporate Transparency Act* (ECCT).
- Fransa Ulusal Meclisi. (2017). *Loi n° 2017-399 relative au devoir de vigilance des sociétés mères et des entreprises donneuses d'ordre* [Kurumsal Dikkat Görevi Yasası].
- Hollanda Parlamentosu. (2021). *Wet zorgplicht kinderarbeid* [Çocuk İşçiliği Durum Tespiti Yasası Tasarısı ve Sorumlu İş Yürütme Yasası].
- İsviçre Konfederasyonu. (2022). *Borçlar Kanunu (Obligationenrecht) – Tedarik Zinciri ve Şeffaflık Denetimi Hükümleri*.
- Kanada Parlamentosu. (2023). *Fighting Against Forced Labour and Child Labour in Supply Chains Act* (Bill S-211).
- Norveç Parlamentosu. (2021). *Lov om virksomheters åpenhet og arbeid med grunnleggende menneskerettigheter og anstendige arbeidsforhold (Åpenhetsloven)* [Şeffaflık Yasası].
- OECD. (2018). *OECD Due Diligence Guidance for Responsible Business Conduct*. OECD Publishing.
- USA Congress. (2021). *Uyghur Forced Labor Prevention Act* (UFLPA).

# **ÖRGÜTTE DAVRANIŞI TASARLAMAK: İNSAN KAYNAKLARI UYGULAMALARI, ADALET ALGISI VE KİŞİ-ÖRGÜT UYUMU<sup>1</sup>**

**Birsen YENER AYDIN<sup>2</sup>**

## **1. GİRİŞ**

Günümüz örgütlerinde insan kaynağı; yalnızca işin yürütülmesini sağlayan bir üretim faktörü değil, aynı zamanda kurum kültürünü taşıyan, kurumun değerlerini davranışa dönüştüren ve örgütsel performansı “görünmeyen mekanizmalar” üzerinden şekillendiren stratejik bir unsurdur. Bu çerçevede, İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY) uygulamalarının çalışan tutum ve davranışlarını hangi psikolojik süreçler üzerinden etkilediği, örgütsel davranış yazınında hem teorik hem uygulamalı araştırmaların odağında yer almaktadır (Armstrong, 2009; Delaney & Huselid, 1996; Dessler, 2004). Özellikle kamu örgütlerinde insan kaynağı süreçleri; mevzuat, kaynak kısıtları, hiyerarşik yapı, liyakat/terfi algısı ve hizmetin toplumsal niteliği gibi dinamiklerden etkilenmekte; bu durum çalışanların kurumlarına ilişkin algılarını ve örgütsel sonuçları doğrudan belirleyebilmektedir (Eryılmaz, 2010; Robbins & Judge, 2017).

İKY uygulamalarının örgütsel davranış çıktıları üzerindeki etkisini açıklamada iki kavram özellikle öne çıkmaktadır: kişi-örgüt değer uyumu ve örgütsel vatandaşlık davranışı (ÖVD). Kişi-örgüt değer uyumu, çalışanların kişisel

---

<sup>1</sup> Bu bölüm, Birsen Yener Aydın'ın “İnsan Kaynakları Uygulamalarının Kişi-Örgüt Değer Uyumu ve Yardımsever Davranış Üzerindeki Etkisi: Örgütsel Adalet Algısının Düzenleyici Rolü” başlıklı doktora tezinden üretilmiştir.

<sup>2</sup> Öğretim Görevlisi Dr., Medipol Üniversitesi.

değerleri ile örgütün değerleri arasındaki örtüşmeye ilişkin algısını ifade eder (Chatman, 1989; Kristof, 1996). Değer uyumunun yüksek olduğu ortamlarda, çalışanların kurumu “kendine yakın” görmesi, aidiyet geliştirmesi, kurumsal hedefleri benimsemesi ve örgüt lehine gönüllü çabalar göstermesi beklenmektedir (Cable & Judge, 1996; Hoffman & Woehr, 2006). Örgütsel vatandaşlık davranışı ise rol tanımının ötesine geçen, örgütün etkinliğini ve sosyal işleyişini destekleyen gönüllü davranışları kapsamaktadır (Organ, 1988; Podsakoff vd., 2000). Bu davranışın önemli alt boyutlarından biri olan yardımsever davranışlar, çalışma arkadaşlarına destek olma, iş yükünü paylaşma, bilgi ve zamanını gönüllü sunma gibi örgütsel yaşamı güçlendiren prososyal eylemleri içerir (Dyne vd., 1994; Graham & Van Dyne, 2006).

Bu iki çıktı (değer uyumu ve yardımsever davranış) İKY uygulamalarından bağımsız değildir. Seçme-yerleştirme, eğitim-geliştirme, performans değerlendirme, ücretlendirme ve kariyer yönetimi gibi uygulamalar; çalışanların örgüte ilişkin anlamlandırmalarını, “bu kurum beni ne kadar adil yönetiyor?” sorusuna verdikleri yanıtları ve buna bağlı davranışlarını biçimlendirir (Bingöl, 2010; Noe vd., 2011; Özgen & Yalçın, 2011). Bu nedenle İKY uygulamalarının yalnızca “teknik sistemler” olarak değil, çalışanlar tarafından yorumlanan ve psikolojik sonuçlar doğuran sosyal süreçler olarak ele alınması önemlidir.

Bu bağlamda, çalışan davranışlarını açıklamada üçüncü kritik değişken örgütsel adalet algısıdır. Örgütsel adalet; çalışanların kurum içindeki kaynak dağıtımını, karar süreçleri ve kişilerarası muameleye ilişkin adalet değerlendirmelerini kapsar (Greenberg, 1987; Folger & Cropanzano, 1998; Cropanzano vd., 2007). Yazında örgütsel adaletin; iş tatmini, örgütsel bağlılık, motivasyon, performans ve ÖVD ile ilişkisini gösteren çok sayıda bulgu mevcuttur (Cohen-Charash & Spector, 2001; Moorman,

1991; Masterson vd., 2000). Örgütsel adaletin burada kritik rolü şudur: İKY uygulamaları çalışanlar tarafından olumlu algılansa dahi, eğer bu uygulamalar adil bulunmuyorsa; değer uyumu ve yardımsever davranış gibi olumlu çıktılarının zayıflaması mümkündür. Başka bir ifadeyle adalet algısı, İKY'nin çalışan üzerindeki etkisini güçlendiren veya zayıflatan bir koşul olarak çalışabilir.

Bu çalışma, tam da bu noktadan hareketle, bir ilçe belediyesinde çalışan personelin algıları üzerinden İKY uygulamalarının iki önemli örgütsel davranış çıktısına etkisini ve bu ilişkilerde örgütsel adaletin koşullayıcı rolünü incelemektedir. Tezinizdeki araştırma modeli, İKY uygulamalarını bağımsız değişken; kişi-örgüt değer uyumu ve yardımsever davranışları bağımlı değişken; örgütsel adaleti ise düzenleyici (moderator) değişken olarak kurgulamaktadır.

## **2. YÖNTEM**

Bu araştırma, insan kaynakları uygulamalarına ilişkin çalışan algılarının kişi-örgüt değer uyumu ve yardımsever davranışlar üzerindeki etkisini ve bu ilişkilerde örgütsel adalet algısının düzenleyici rolünü incelemek amacıyla nicel araştırma yaklaşımı çerçevesinde yürütülmüştür. Çalışmada ilişkisel tarama modeli benimsenmiş; değişkenler arasındaki ilişkiler istatistiksel analizler yoluyla test edilmiştir. Araştırmanın kuramsal dayanağı, çalışan davranışlarının örgüt içinde rastlantısal biçimde ortaya çıkmadığı; aksine örgütsel uygulamaların çalışan zihninde oluşturduğu algılar aracılığıyla şekillendiği varsayımına dayanmaktadır. Bu doğrultuda, insan kaynakları yönetimi uygulamaları bağımsız değişken olarak ele alınmış; kişi-örgüt değer uyumu ve yardımsever davranış bağımlı değişkenler olarak kurgulanmış; örgütsel adalet algısı ise bu ilişkilerin gücünü

etkileyebilecek düzenleyici bir değişken olarak modele dahil edilmiştir.

Araştırma, İstanbul'da faaliyet gösteren bir ilçe belediyesinde gerçekleştirilmiştir. Belediyede görev yapan toplam 1780 çalışan araştırmanın evrenini oluşturmakta; veri toplama sürecinde kurumsal e-posta sistemi aracılığıyla 800 çalışana anket formu ulaştırılmıştır. Gönüllülük esasına dayalı olarak yürütülen uygulama sonucunda 243 çalışandan geri dönüş alınmıştır. Elde edilen bu örneklem büyüklüğü, nicel analizler için yeterli görülmüş ve istatistiksel değerlendirmeler açısından güvenilir kabul edilmiştir. Katılımcılar farklı birimlerde görev yapan, farklı kıdem ve unvanlara sahip personelden oluşmakta olup, bu çeşitlilik araştırmanın örgüt genelini temsil etme gücünü artırmaktadır.

Veri toplama aracı olarak anket formu kullanılmıştır. Anket, çalışanların insan kaynakları uygulamalarına ilişkin algılarını, kişi-örgüt değer uyumunu, yardımsever davranış eğilimlerini ve örgütsel adalet algılarını ölçmeye yönelik ölçeklerden oluşmaktadır. İnsan kaynakları uygulamalarına ilişkin ölçek; işe alım, eğitim ve geliştirme, performans değerlendirme, ücretlendirme ve kariyer yönetimi süreçlerine yönelik algıları kapsamaktadır. Kişi-örgüt değer uyumu ölçeği, çalışanların kendi değerleri ile örgütün değerleri arasındaki örtüşmeye ilişkin değerlendirmelerini ölçmektedir. Yardımsever davranış ölçeği, örgütsel vatandaşlık davranışının prososyal boyutunu yansıtan maddelerden oluşmaktadır. Örgütsel adalet ölçeği ise dağıtımsal, işlemsel ve etkileşimsel adalet boyutlarını içermektedir. Anket formunun son bölümünde katılımcıların demografik özelliklerine ilişkin sorular yer almaktadır. Tüm ölçeklerde beşli Likert tipi derecelendirme kullanılmıştır.

Elde edilen veriler SPSS paket programı aracılığıyla analiz edilmiştir. Analiz sürecinde öncelikle ölçeklerin iç

tutarlılığını belirlemek amacıyla güvenilirlik analizleri yapılmış ve Cronbach Alpha katsayıları hesaplanmıştır. Ardından ölçeklerin yapı geçerliliğini incelemek amacıyla açımlayıcı faktör analizi uygulanmıştır. Değişkenler arasındaki ilişkilerin yönünü ve gücünü belirlemek üzere korelasyon analizi gerçekleştirilmiştir. İnsan kaynakları uygulamalarının kişi-örgüt değer uyumu ve yardımsever davranış üzerindeki etkilerini test etmek için regresyon analizi kullanılmış; örgütsel adalet algısının düzenleyici rolünü ortaya koymak amacıyla ise hiyerarşik regresyon analizi uygulanmıştır. Bu analiz yaklaşımı, yalnızca değişkenler arasındaki doğrudan etkileri değil, aynı zamanda bu etkilerin hangi koşullar altında güçlendiğini ya da zayıfladığını ortaya koymaya imkân sağlamıştır.

### **3. BULGULAR**

Araştırma kapsamında elde edilen veriler üzerinde gerçekleştirilen analizler, öncelikle kullanılan ölçeklerin geçerlik ve güvenilirlik düzeylerini ortaya koymuştur. Yapılan güvenilirlik analizlerinde tüm ölçeklerin Cronbach Alpha katsayılarının kabul edilebilir sınırların üzerinde olduğu görülmüş; bu durum ölçüm araçlarının iç tutarlılığa sahip olduğunu göstermiştir. Açımlayıcı faktör analizleri sonucunda ölçek maddelerinin ilgili boyutlar altında anlamlı biçimde toplandığı ve yapı geçerliliğinin sağlandığı belirlenmiştir. Bu bulgular, araştırmada kullanılan ölçüm araçlarının istatistiksel olarak güvenilir ve geçerli olduğunu ortaya koymaktadır.

Değişkenler arasındaki ilişkileri incelemek amacıyla gerçekleştirilen korelasyon analizi sonuçları, insan kaynakları uygulamalarına ilişkin algılar ile kişi-örgüt değer uyumu ve yardımsever davranış arasında pozitif ve anlamlı ilişkiler olduğunu göstermiştir. Benzer şekilde, örgütsel adalet algısı ile hem kişi-örgüt değer uyumu hem de yardımsever davranış

arasında anlamlı ve pozitif yönlü ilişkiler tespit edilmiştir. Bu bulgular, çalışanların kurum içindeki uygulamaları ve adalet algılarını olumlu değerlendirmelerinin, örgüte yönelik değer uyumu ve gönüllü yardım davranışları ile birlikte seyrettiğini göstermektedir.

İnsan kaynakları uygulamalarının kişi-örgüt değer uyumu üzerindeki etkisini test etmek amacıyla yapılan regresyon analizi sonucunda, İKY uygulamalarına ilişkin algının kişi-örgüt değer uyumunu anlamlı ve pozitif yönde yordadığı belirlenmiştir. Bu sonuç, çalışanların işe alım, eğitim, performans değerlendirme, ücret ve kariyer süreçlerini olumlu algılamalarının, kendilerini örgüt değerleri ile daha uyumlu hissetmelerine katkı sağladığını göstermektedir. Diğer bir ifadeyle, çalışanlar insan kaynakları uygulamalarını yalnızca teknik süreçler olarak değil, örgütün değerlerini yansıtan uygulamalar olarak değerlendirmektedir.

Benzer şekilde, insan kaynakları uygulamalarının yardımsever davranış üzerindeki etkisini test eden analiz sonuçları da İKY algısının yardımsever davranışı anlamlı ve pozitif yönde etkilediğini ortaya koymuştur. Çalışanların kurumdaki uygulamaları adil, sistemli ve destekleyici olarak algılamaları, rol tanımlarının ötesine geçerek çalışma arkadaşlarına destek olma, iş yükünü paylaşma ve gönüllü katkı sağlama eğilimlerini artırmaktadır. Bu durum, yardımsever davranışın yalnızca bireysel bir özellik değil, örgütsel uygulamaların oluşturduğu bir davranış çıktısı olduğunu göstermektedir.

Araştırmanın temel katkısını oluşturan bulgulardan biri ise örgütsel adalet algısının düzenleyici rolüne ilişkindir. Hiyerarşik regresyon analizleri sonucunda, örgütsel adalet algısının hem İKY uygulamaları ile kişi-örgüt değer uyumu arasındaki ilişkide hem de İKY uygulamaları ile yardımsever davranış arasındaki ilişkide anlamlı bir düzenleyici etkiye sahip

olduğu belirlenmiştir. Bu bulgu, insan kaynakları uygulamalarının çalışan davranışları üzerindeki etkisinin, çalışanların bu uygulamaları ne derece adil bulduklarına bağlı olarak değiştiğini göstermektedir.

Örgütsel adalet algısının yüksek olduğu durumlarda, İKY uygulamalarının kişi-örgüt değer uyumu ve yardımsever davranış üzerindeki etkisi daha güçlü ortaya çıkmaktadır. Buna karşılık, adalet algısının düşük olduğu durumlarda, İKY uygulamaları olumlu algılansa dahi bu uygulamaların davranışa yansıma gücü zayıflamaktadır. Bu durum, örgütsel adaletin çalışan davranışları açısından kritik bir bağlamsal değişken olduğunu ve İKY uygulamalarının etkisinin ancak adil bir örgütsel ortamda tam anlamıyla ortaya çıkabildiğini göstermektedir.

Elde edilen bulgular genel olarak değerlendirildiğinde, çalışanların insan kaynakları uygulamalarına ilişkin algılarının hem örgütle değer uyumunu hem de yardımsever davranışlarını artırdığı; ancak bu etkinin örgütsel adalet algısına bağlı olarak farklılaştığı anlaşılmaktadır. Bu sonuçlar, insan kaynakları uygulamalarının çalışan davranışlarını doğrudan değil, çalışanların örgütü algılama biçimleri üzerinden etkilediğini açıkça ortaya koymaktadır.

#### **4. TARTIŞMA**

Bu araştırmanın bulguları, çalışan davranışlarının yalnızca bireysel eğilimler ya da kişilik özellikleri ile açıklanamayacağını; aksine, örgüt içinde tasarlanan ve uygulanan insan kaynakları sistematığının çalışanların örgütle kurduğu psikolojik ilişkiyi ve bu ilişkinin davranışa dönüşme biçimini belirlediğini göstermektedir. Elde edilen sonuçlar, insan kaynakları uygulamalarının kişi-örgüt değer uyumu ve yardımsever davranış üzerindeki etkisini ortaya koyarken, bu etkinin örgütsel adalet algısı tarafından anlamlı biçimde

güçlendirildiğini ortaya koyması bakımından literatürdeki kuramsal yaklaşımlarla güçlü bir paralellik sergilemektedir.

İnsan kaynakları uygulamalarının kişi-örgüt değer uyumu üzerindeki pozitif etkisi, kişi-örgüt uyumuna ilişkin kuramsal çerçeve ile örtüşmektedir. Özellikle Schneider'in (1987) Çekim-Seçim-Ayrılma (ASA) modeli, Chatman'ın (1989) değer uyumu yaklaşımı ve Cable ve Judge'ın (1996) işe giriş kararları üzerindeki uyum vurgusu, örgütlerin uygulamalarının çalışanların örgüt değerleriyle bütünleşmesini nasıl etkilediğini açıklamaktadır. Araştırma bulguları, işe alım, eğitim, performans ve kariyer süreçlerinin çalışanlar tarafından örgütsel değerlerin somut yansımaları olarak algılandığını ve bu algının değer uyumunu artırdığını göstermektedir. Bu durum, Kristof'un (1996) kişi-örgüt uyumu tanımı ile de örtüşmektedir; zira çalışanlar örgütsel uygulamalar aracılığıyla "bu örgüt bana benziyor" algısını geliştirmektedir.

Benzer biçimde, insan kaynakları uygulamalarının yardımsever davranış üzerindeki etkisi, örgütsel vatandaşlık davranışı literatürü ile uyumludur. Organ'ın (1988) "iyi asker sendromu" olarak tanımladığı örgütsel vatandaşlık davranışları, Podsakoff ve arkadaşlarının (2000) kapsamlı incelemesinde de vurgulandığı üzere, örgütsel ortamın niteliği ile yakından ilişkilidir. Bu çalışmada elde edilen bulgular, yardımsever davranışın yalnızca bireysel özgeciler eğilimi ile açıklanamayacağını; örgüt içinde tasarlanan uygulamaların çalışanları rol tanımlarının ötesine geçmeye teşvik ettiğini göstermektedir. Bu sonuçlar, Van Dyne ve arkadaşlarının (1994) ve Graham ve Van Dyne'ın (2006) vatandaşlık davranışlarına ilişkin açıklamaları ile tutarlıdır.

Araştırmanın en dikkat çekici bulgusu ise örgütsel adalet algısının düzenleyici rolüdür. Bu bulgu, Greenberg'in (1986; 1996) adalet kuramı, Folger ve Cropanzano'nun (1998) örgütsel

adalet yaklaşımı ve Cohen-Charash ve Spector'un (2001) meta-analitik bulguları ile güçlü bir biçimde örtüşmektedir. İnsan kaynakları uygulamalarının çalışan davranışları üzerindeki etkisi, çalışanların bu uygulamaları ne derece adil bulduklarına bağlı olarak değişmektedir. Başka bir ifadeyle, adalet algısı düşük olduğunda, iyi tasarlanmış insan kaynakları uygulamaları dahi çalışan davranışına yeterince yansımamaktadır. Bu durum, Beugre ve Baron'un (2001) sistematik adalet vurgusu ve Bies ve Moag'ın (1986) etkileşimsel adalet yaklaşımı ile de paralellik göstermektedir.

Ayrıca, elde edilen sonuçlar kişi-örgüt uyumu ile örgütsel adalet arasındaki ilişkiye dikkat çeken çalışmaları da desteklemektedir. Özellikle Çelik, Turunç ve Demirkaya (2011), Kalyoncu (2019) ve Özgen (2016) tarafından yapılan çalışmalar, adalet algısının kişi-örgüt uyumunu güçlendirdiğini ortaya koymuştur. Bu çalışmada ise bu ilişkinin bir adım ötesine geçilerek, adalet algısının insan kaynakları uygulamalarının davranışa dönüşmesinde bağlamsal bir güçlendirici rol oynadığı gösterilmiştir.

Bu bulgular, insan kaynakları uygulamalarını yalnızca teknik süreçler olarak ele alan geleneksel yaklaşımların yetersiz kaldığını göstermektedir. Armstrong (2009), Dessler (2004) ve Noe ve arkadaşlarının (2011) insan kaynakları uygulamalarına ilişkin sistematik açıklamaları, bu uygulamaların örgütsel performansa katkısını vurgulamakla birlikte, çalışan davranışları üzerindeki psikolojik etkileri sınırlı biçimde ele almaktadır. Bu çalışma ise, insan kaynakları uygulamalarının çalışanların örgütü algılama biçimleri üzerinden davranış üretme mekanizmasına dönüştüğünü ortaya koymaktadır.

Sonuç olarak, bu araştırma, insan kaynakları uygulamaları ile çalışan davranışları arasındaki ilişkinin doğrudan değil, çalışanların örgütsel adalet algısı ve değer uyumu üzerinden

şekillendiğini göstermektedir. Bu durum, çalışan davranışlarının görünmeyen mimarının insan kaynakları uygulamaları olduğunu ve bu mimarının adalet algısı ile güçlendiğini ortaya koymaktadır. Bu yönüyle çalışma, kişi-örgüt uyumu, örgütsel adalet ve örgütsel vatandaşlık davranışı literatürünü insan kaynakları uygulamaları ekseninde bütünleştirerek literatüre özgün bir katkı sunmaktadır.

## **5. SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER**

Bu bölümde elde edilen bulgular bütüncül biçimde ele alınarak araştırmanın kuramsal ve uygulamaya dönük çıkarımları ortaya konulmuştur.

### **5.1. Sonuç**

Bu araştırma, çalışan davranışlarının yalnızca bireysel eğilimler, kişilik özellikleri ya da motivasyonel farklılıklarla açıklanamayacağını; aksine, örgüt içinde tasarlanan ve uygulanan insan kaynakları sistematığının çalışanların örgütü algılayma biçimini ve bu algının davranışa dönüşmesini belirlediğini ortaya koymuştur. Bulgular, insan kaynakları uygulamalarının kişi-örgüt değer uyumu ve yardımsever davranış üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi olduğunu göstermiştir. Daha da önemlisi, bu etkinin çalışanların örgütsel adalet algısı tarafından güçlendirildiği tespit edilmiştir.

Başka bir ifadeyle, insan kaynakları uygulamaları çalışan davranışlarının görünmeyen mimarıdır; ancak bu mimarının etkili olabilmesi, çalışanların bu uygulamaları adil olarak algılamasına bağlıdır. Adalet algısı düşük olduğunda, iyi tasarlanmış insan kaynakları uygulamalarının dahi çalışan davranışlarına yeterince yansımadağı görülmüştür.

Bu sonuç, insan kaynakları uygulamaları → kişi-örgüt değer uyumu → yardımsever davranış zincirinin, örgütsel adalet algısı ile birlikte çalıştığını göstermektedir.

## **5.2. Tartışma**

Elde edilen sonuçlar, kişi-örgüt uyumu literatürü ile güçlü bir biçimde örtüşmektedir. Örgütlerin işe alım, eğitim, performans ve kariyer sistemleri, çalışanlar tarafından örgütsel değerlerin somut göstergeleri olarak algılanmaktadır. Bu algı, çalışanların örgütle değer temelli bir bağ kurmasını sağlamaktadır. Böylece çalışanlar, örgütü yalnızca bir iş yeri olarak değil, kendi değerleriyle örtüşen bir sosyal yapı olarak görmeye başlamaktadır.

Benzer biçimde, yardımsever davranışların artışı, örgütsel vatandaşlık davranışı literatürü ile tutarlıdır. Çalışanlar, adil ve değer temelli uygulamaların bulunduğu ortamlarda rol tanımlarının ötesine geçmekte ve örgüte gönüllü katkılar sunmaktadır.

Araştırmanın en önemli katkısı ise örgütsel adalet algısının düzenleyici rolünü ortaya koymasındadır. Bu bulgu, örgütsel adalet literatüründe vurgulanan “adalet davranışı şekillendirir” yaklaşımını insan kaynakları uygulamaları bağlamında somutlaştırmaktadır. İnsan kaynakları uygulamaları, çalışanlar tarafından ancak adil olarak algılandığında davranış üretmektedir.

Bu durum, insan kaynakları yönetiminin yalnızca teknik süreçler bütünü değil, çalışan davranışlarını şekillendiren psikolojik bir sistem olduğunu göstermektedir.

### **5.3. Öneriler**

Araştırma bulgularına dayalı olarak hem uygulayıcılara hem de araştırmacılara yönelik önemli öneriler sunulabilir.

Uygulayıcılara yönelik öneriler:

- İnsan kaynakları uygulamaları yalnızca prosedür olarak değil, çalışanların adalet algısını güçlendirecek biçimde tasarlanmalıdır.
- İşe alım, performans değerlendirme, ücretlendirme ve terfi süreçlerinde kriterler açıkça paylaşılmalı ve şeffaflık sağlanmalıdır.
- Yöneticiler, etkileşim adaletini güçlendirecek iletişim becerileri konusunda geliştirilmelidir.
- Eğitim ve gelişim fırsatları tüm çalışanlara eşit ve objektif biçimde sunulmalıdır.
- İnsan kaynakları uygulamalarının çalışan davranışları üzerindeki etkisi düzenli olarak ölçülmelidir.

Araştırmacılara yönelik öneriler:

- Bu model farklı sektör ve örneklerde test edilerek genellenebilirliği incelenmelidir.
- Örgütsel adalet algısının aracı ve düzenleyici rolleri farklı değişkenlerle birlikte ele alınabilir.
- Nitel araştırmalar ile çalışanların adalet algılarının oluşum süreci daha derinlemesine incelenebilir.
- İnsan kaynakları uygulamalarının örgütsel sessizlik, sinizm ve tükenmişlik gibi değişkenlerle ilişkisi araştırılabilir.

Bu çalışma, insan kaynakları uygulamalarını çalışan davranışları ile ilişkilendirirken, aradaki psikolojik mekanizmayı açıklamış ve örgütsel adalet algısının bu süreçteki kritik rolünü ortaya koymuştur. Çalışan davranışlarının arkasındaki görünmeyen sistematğin insan kaynakları uygulamaları olduğu ve bu sistematğin adalet algısı ile güçlendiği ortaya konulmuştur.

Bu yönüyle çalışma, kişi-örgüt uyumu, örgütsel adalet ve örgütsel vatandaşlık davranışı literatürünü insan kaynakları uygulamaları ekseninde bütünleştiren özgün bir katkı sunmaktadır

## **KAYNAKÇA**

- Abbasoğlu, Ş., Tengilimoğlu, D. & Ekiyor, A. (2016). The perception of organizational justice and its impact on work motivation of employees. *International Journal of Health Management and Tourism*, 1(1), 14-28.
- Akbaş, T. (2011). Algılanan kişi-örgüt uyumunun örgütsel vatandaşlık davranışları üzerindeki etkisi. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 9(1), 1-20.
- Altıntaş, F. Ç. (2006). Bireysel değerlerin örgütsel adalet ve sonuçları ilişkisinde yönlendirici etkisi. *Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 7(2), 19-40.
- Armstrong, M. (2009). *Armstrong's handbook of human resource management practice* (11th ed.). London: Kogan Page.
- Babayeva, M. (2018). Çalışanların örgütsel adalet algılarının oluşumunda insan kaynakları uygulamalarının etkisi. (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Aydın Üniversitesi.
- Barling, J. & Michelle, P. (1993). Interactional, formal, and distributive justice in the workplace. *The Journal of Psychology*, 127(6), 649-656.
- Beugre, C. D. & Baron, R. A. (2001). Perceptions of systemic justice. *Journal of Applied Psychology*, 31(2), 324-338.
- Bies, R. J. & Moag, J. S. (1986). Interactional justice. *Research on Negotiation in Organizations*, 1, 43-55.
- Blakely, G. L., Andrews, M. C. & Moorman, R. H. (2005). The moderating effects of equity sensitivity. *Journal of Business and Psychology*, 20(2), 259-273.
- Cable, D. M. & Judge, T. A. (1996). Person-organization fit and organizational entry. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 67(3), 294-311.

- Chatman, J. A. (1989). Improving interactional organizational research. *Academy of Management Review*, 14(3), 333-349.
- Cihangirođlu, N. & Yılmaz, A. (2010). Çalışanların örgütsel adalet algısının önemi. *Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 13, 195-213.
- Cohen-Charash, Y. & Spector, P. E. (2001). The role of justice in organizations. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86(2), 278–321. Doi: 10.1006/obhd.2001.2958
- Cropanzano, R., Bowen, D. E. & Gilliland, S. W. (2007). The management of organizational justice. *Academy of Management Perspectives*, 21(4), 34–48.
- Dessler, G. (2004). *Human resource management*. New Jersey: Pearson.
- Folger, R. & Cropanzano, R. (1998). *Organizational justice and human resource management*. London: Sage.
- Greenberg, J. (1986). Determinants of perceived fairness. *Journal of Applied Psychology*, 71(2), 340-342.
- Greenberg, J. (1996). *The quest for justice on the job*. Thousand Oaks: Sage.
- Greenberg, J. (2004). Stress fairness to fare no stress. *Organizational Dynamics*, 33(4), 352-365.
- Gürbüz, S. (2011). Stratejik insan kaynakları yönetiminin etkileri. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 15(2), 397-418.
- Kristof, A. L. (1996). Person–organization fit. *Personnel Psychology*, 49(1), 1-49.

- Kristof-Brown, A. L., Zimmerman, R. D. & Johnson, E. C. (2005). Consequences of individuals' fit at work. *Personnel Psychology*, 58(2), 281-342.
- Moorman, R. H. (1991). Organizational justice and citizenship behavior. *Journal of Applied Psychology*, 76(6), 845-855.
- Noe, R., Hollenbeck, J., Gerhart, B. & Wright, P. (2011). *Fundamentals of human resource management*. New York: McGraw-Hill.
- Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior*. Lexington: Lexington Books.
- Özdevecioğlu, M. (2004). Pozitif ve negatif duygusallığın adalet algısına etkisi. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 59(7), 181-202.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B. & Bachrach, D. G. (2000). Organizational citizenship behaviors. *Journal of Management*, 26(3), 513-563.
- Rawls, J. (2013). *A theory of justice*. Cambridge: Harvard University Press.
- Schneider, B. (1987). The people make the place. *Personnel Psychology*, 40(3), 437-453.
- Schneider, B., Goldstein, H. W. & Smith, D. B. (1995). The ASA framework. *Personnel Psychology*, 48(4), 747-773.
- Seçkin, Z. & Demirel, Y. (2014). Employees' organizational justice perceptions. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 18(1), 329-348.
- Tansky, J. W. (1993). Justice and organizational citizenship behavior. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 6(3), 195-207.

- Taştan, M. & Yılmaz, K. (2008). Organizational justice scales' adaptation. *Education and Science*, 33(150), 88-93.
- Van Dyne, L., Graham, J. W. & Dienesch, R. M. (1994). Organizational citizenship behavior. *Academy of Management Journal*, 37(4), 765-802.
- Yazıcıoğlu, İ. (2010). İş tatmini ve işgören performansı ilişkisi. *Türk Dünyası Sosyal Bilimler Dergisi*, 55, 243-264.
- Yılmaz, R. (2018). Psikolojik iklim ve örgütsel vatandaşlık davranışı. (Doktora Tezi). Selçuk Üniversitesi.
- Yürük, D. (2020). İnsan kaynakları uygulamalarının örgütsel adalet algısına etkisi. (Yüksek Lisans Tezi). Yıldız Teknik Üniversitesi.

# MANTAR YÖNETİM TARZI<sup>1</sup>

**Melih PARLAK<sup>2</sup>**

**Öznur BOZKURT<sup>3</sup>**

## 1. GİRİŞ

Klasik yönetim anlayışlarının sürdüğü dönemlerden günümüz bilgi ve teknoloji çağına gelindiğinde rekabetin hızla artması ve taleplerin yoğunlaşmasına bağlı olarak değişim kaçınılmazdır. Yönetim işi başarmanın ve örgütün hedeflerine ulaşırken en iyi yolu bulmaya odaklanan bir bilimdir. Arzu edilen hedeflere en az maliyetle ve en kısa sürede ulaşmak yönetimin amaçları arasındadır. Artan rekabetin ve pazarda tutunabilmenin önemli olduğu günümüzde, mantar yönetim tarzı gibi yeni yönetim tarzları ortaya çıkmıştır. Mantar yönetim tarzı, yönetim bilimine son zamanlarda dahil olmuştur. Mantarların büyüme metaforuna dayanılarak açıklanan bu yönetim tarzında çalışanlara sadece yapacakları işin verilmesi, iş hakkında detaya girilmemesi ve işin sorgulanmaması istenir. Dolayısıyla çalışandan mantarların büyüme süreçlerine benzer şekilde karanlıkta bırakılarak işini yapması beklenir. Çalışanımdan kısıtlı bilgiyle yüksek performans bekleyen mantar yöneticisi tüm kontrol süreçlerini elinde tutmak ister. Mantar yöneticisi çalışanın her detayı bilmemesiyle birlikte işini yaparken daha mutlu ve stresiz olacağını düşünmektedir. Mantar yöneticiler bilgiyi ve gücü kendi ellerinde tutmak isterler ve sorgulanmaktan, eleştirilmekten

---

<sup>1</sup> Bu çalışma Düzce Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Toplam Kalite Yönetimi ABD Öğrencisi Melih Parlak' a ait Yüksek Lisans Tezinden Türetilmiştir.

<sup>2</sup> Sorumlu Yazar: Yüksek Lisans Öğrencisi, Düzce Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Toplam Kalite Yönetimi Anabilim Dalı, ORCID: 0009-0002-5120-2772.

<sup>3</sup> Prof. Dr. Düzce Üniversitesi İşletme Fakültesi, ORCID: 0000-0002-8846-1850.

hoşlanmazlar. Mantar yönetim tarzıyla yönetilen örgütlerde genellikle iletişim kanalları kapalıdır, çünkü sadece performans ve sonuç beklenmektedir. Mantar yönetim tarzının yaygın olduğu kurumlarda bilgi paylaşımından uzak, katılımcı yönetime ılımlı bakmayan, iletişimin yetersiz kaldığı ve bilgi asimetrisine neden olan durumlar ortaya çıkmaktadır.

## **2. MANTAR YÖNETİM TARZI**

Bir organizasyonda yönetimin bilgi paylaşımına karşı olan düşünce biçimi, organizasyonla ilgili bilgilerin çalışanlarla şeffaf bir şekilde aktarılması veya aktarılmaması sonucunu ortaya çıkarmaktadır. Çalışanlarla bilgi paylaşımında bulunulmaması, onlara sadece işleriyle ilgili bilmeleri gerektiği kadar az bir bilgi verilmesi temeline dayanan yönetim yaklaşımı “mantar yönetim” olarak literatürde kendine yer edinmiştir. Yönetim alan yazınında henüz yeni olan bu yaklaşım, mantarların yetiştirilme temeline dayanmaktadır. Mantar yönetim, mantar yetiştiriciliğinde olduğu gibi çalışanları karanlıkta bırakıp, onlardan verim almak için sadece gübre verildiği, başka bir söylemle organizasyon hakkında çalışanlara bilgi verilmediği, sadece işleriyle ilgili yeteri kadar ve az bilgi akışının sağlandığı ve karşılığında verimlilik beklenen yönetim tarzıdır (Günaltay vd., 2022: 308). "Mantar yönetimi" terimi, 20. Yüzyılın sonlarına doğru gayri resmî olarak ortaya çıkmıştır. Bu kavramın doğuşu, örgütlerdeki yönetsel uygulamalara yönelik artan eleştiriler ve endişelerle paralel bir şekilde gelişmiştir. Mantar yönetimi anlayışı, özellikle iletişim, güven ve çalışan katılımının önemini vurgulayan çeşitli yönetim ve liderlik kuramlarına dayandırılabilir. Bu açıdan, 1930 ve 1940'lı yıllarda ortaya çıkan ve çalışan refahı ile motivasyonuna odaklanan İnsan İlişkileri Hareketi'yle de yakından ilişkilidir. Bu yönetim tarzına yapılan erken dönem atıflardan biri, Herman'ın *The Process of Excelling: The Practical How-to Guide for*

*Managers and Supervisors* (1997) adlı eserinde görülür. Burman bu kitabında "mantar yönetimi" kavramını, çalışanların organizasyonun genel durumu hakkında bilgilendirilmeden, karanlıkta bırakıldığı bir yönetim tarzı için mecazi bir tanım olarak kullanmıştır (Jianlan vd., 2025 :210-211).

Mantar yönetim yaklaşımı diğer yönetim yaklaşımlarıyla zıtlık göstermektedir. Bunlardan biri olan Açık Kitap Yönetimi daha demokratik bir biçimde çalışanların görüşlerine önem veren ve onlara daha çok değer veren bir yaklaşımken, bunu aksine, mantar yönetim yaklaşımı daha baskıcı ve çalışanların fikirlerini önemsemeyen, onları yapmaları gereken sadece işin özüyle baş başa bırakan bir yönetim yaklaşımıdır (Küçükatçıken, 2023: 6-7). Mantar yönetimi yaklaşımı, literatürde giderek daha sık kullanılmaya başlanmış ve mantar yetiştiriciliğine dair metaforik bir bakış açısının, yönetim bilimlerine yansımaları olarak değerlendirilmiştir. Başka bir ifadeyle, mantar yönetimi; yöneticilerin çalışanları karanlıkta tutup sadece ihtiyaç duydukları kaynakları vererek onların verimliliğini artırmaya çalıştıkları bir anlayış olarak metaforik bir yaklaşımla ortaya çıkmıştır. Bu bağlamda, mantar yönetimi kavramı, “insanların mantar gibi büyütülmesi, karanlıkta tutulması ve üzerlerine bolca gübre atılması” şeklinde tanımlanmıştır. Bu yönetim tarzında çalışanlar hem karar alma süreçlerine hem de kurumsal işleyişe dahil edilememektedir. Ayrıca, bu tür bir yönetim anlayışı; çalışanların merak duygusunu ve kendini ifade etme yetisini destekleyememektedir. Dahası, yöneticiler genellikle eleştirilmekten ya da sorgulanmaktan hoşlanmadıkları için bilgi ve otoritelerini ellerinde tutma eğilimindedir (Külekçi vd., 2020: 363).

Yöneticinin, çalışanların işlerini yapabilmeleri için ihtiyaç duydukları bilgilere erişimlerini kısıtlaması, onların adeta karanlıkta bırakılmasına ve tek yönlü bir iletişim ortamının oluşmasına neden olur. İşletmeler bu açıdan değerlendirildiğinde,

bilgiye erişim düzeyine göre yüksek ve düşük erişimli olarak ikiye ayrılabilir. Yüksek erişimli işletmelerde bilgi paylaşımı aktif ve yaygındır; buna karşın düşük erişimli işletmelerde bilgi paylaşımı son derece sınırlıdır. Bu çerçevede bakıldığında, bilgi akışının sınırlı olduğu işletmelerin yönetim yapısının, adeta mantar yetiştiriciliğine benzer bir model sergilediği ifade edilebilir (Dinç ve Avanoğlu, 2021: 773-774). Mantar yönetimde yöneticilerin çalışanlara yapacakları işler hakkında detay vermemelerinin bir diğer sebebi de çalışanlardan gelecek olan sorgu ve eleştirilerden kaçınmak istemeleridir. Dolayısıyla, yapılacak olan bir hatayı yönetici çalışana yükleyebilir ve eleştiri oklarını onun üzerine yönlendirebilir; bu da aslında Mantar yönetim tarzının bir diğer tehlikeli boyutlarından biridir. Mantar yönetimde yöneticiler iş görenlerin iş hakkında daha az detaylı bilgi almasının onların performansı üzerinde olumlu bir etki yaratacağını da düşünmektedir. Mantar yönetim tarzıyla yönetilen işletmelerde bilgi asimetrisi ve iletişimsizlik hat safhalarındadır. Bilgi asimetrisi, bilinen bir bilgiyi bir diğer kişinin bilmemesi durumudur. Oysaki bunun tersi olan durumlar daha doğrudur. Bilgi paylaşımının az olduğu ve çalışanların işleri hakkında detaylı bilgiye erişememeleri durumunda olan işletmeler mantar yönetim tuzağına düşebilmektedirler (Çetin, 2021: 401).

Mantar yönetim tarzından çalışanlar bilgi akışını hissetmedikleri ya da aşırı kontrol edildiklerinde bir mantar gibi karanlık bir ortamda tutulduklarını fark ederler. Mantar yönetim tarzı çok derin bir güven semptomu olabilir. Independent gazetesinin 2015 yılında yaptığı bir habere göre, Geckoboard ve Censuwide şirketlerinin ortaklığında Britanya’da yaptıkları ve 2000 çalışmanı kapsayan bir araştırmada çalışanların %90’ından fazlası çalıştıkları kurumla ilgili kötü haber almayı hiç almamaya, yani karanlıkta tutulmamaya tercih ettiklerini ve %79’unun şirketle ilgili bilgileri paylaşmayan yöneticilere güvenmediklerini

ortaya koymuştur. Mantar yönetim tarzında çalışanlara bilgi verilmiyorsa, riskli kararlara katılması da beklenmemelidir. Dolayısıyla bir yönden de çalışan burada avantajlı duruma da düşebilir (Öztürk ve Aras, 2021: 122-123). Mantar yönetim tarzı, başka bir ifadeyle, çalışanların örgütsel süreç, politikalar ve riskler dahil edilmeden çalışanlardan verim alınabileceğine dayanan bir yönetim tarzıdır. Yöneticiler bu yönetim tarzında oluşacak yanlışları kendileri dışında kimseye fark ettirmeden çözebilme avantajına sahiptirler. Dolayısıyla yöneticiler sahip oldukları gücü tek merkezde toplamak isterler. Mantar yönetimde kararlara katılımcı anlayış benimsenmez, ast-üs iletişimi azdır ve adillik ilkesine aykırıdır. Bu açıdan uygulaması kritik olan bazı olaylarda mantar yönetimi benimseyen işletmeler karmaşayı önlemek, panik havası yaratmamak ve gereksiz bilgileri paylaşmaktan kaçınmak adına uygulanan bir yönetim tarzı olabilir (Gündüz ve Özyer, 2022: 326-327).

Kılıç ve Olgun (2017: 107), mantar yönetimi yaklaşımının, bilgi, deneyim ve kaynakların adeta yok olduğu bir tür “kara delik” gibi işlediğini belirtir. Bu yönetim tarzında belirsizlik oldukça yoğundur ve çalışanlara verilen geri bildirim neredeyse yok denecek kadar azdır. Başka bir deyişle, çalışanlar kurumun performansı ile ilgili kaygılardan habersiz şekilde çalışmakta ve yönetim, önemli çalışanların ani ayrılmalarını geciktirmek için onları bilinçli olarak karanlıkta bırakmaktadır. Benzer şekilde Moore ve Sonsino (2007: 49), çalışanları bilinçli olarak bilgisiz bırakma sürecinin hem bilimsel hem de sanatsal bir yönü olduğunu ve bu yaklaşımın, mantar yönetiminin temelini oluşturduğunu ifade eder. Onlara göre bu yönetim tarzı, çalışanların motivasyonu ve kurumda uzun süre kalmaları üzerinde doğrudan etkili olan en kritik unsurlardan biridir. Bu bağlamda, mantar yönetimi; çalışanların kurumsal karar alma süreçlerinden, politikaların belirlenmesinden ve risklerin yönetiminden uzak tutulduğu, şeffaflıktan yoksun ve eşitlikten

uzak bir yönetim anlayışı olarak karşımıza çıkmaktadır. Çalışanların kurumun performansı ile ilgili bilgiye erişemediği, adeta ne yaptıklarını bilmeden çalıştıkları ve işin amacı hakkında net bir bilgi verilmeden sorumluluk yükledikleri mantar yönetimi tarzı göz önünde bulundurulduğunda, Geckoboard ve Censuwide (2015: 2) tarafından İngiltere ve ABD’de 2000’in üzerinde çalışma gerçekleştirilmiştir (Külekcı vd, 2020: 363).

Mantar yönetim tarzında yöneticiler bilgiyi çok kıt bir şekilde kullanıp mümkün olduğunca bir belirsizlik yaratıp bilgi alışverişinin olmadığı bir yapı oluşturmayı amaçlamaktadır. Gereğinden fazla kontrol olması sebebiyle çalışanlar karanlıkta kalmış hissedeceklerdir. Mantar yönetimle beraber örgütte bir güven sıkıntısı baş gösterebilir. Bu düzende çalışanlar daha şiddetli davranışlar sergileyebilir; bu da örgütün dinamiğine zarar verebilir. Mantar yönetim tarzında çalışan personellerin merak ettiği konuları sormaları ve kendilerini ifade etme istekleri kabul görmemekte ve yöneticiler kimsenin fikrine aldırmayıp kendileri karar almaktadırlar. Ast üst ilişkisinin fazla hissedildiği bu ortamda personellerin kendilerini değersiz hissetmesi kaçınılmazdır. Mantar yönetim tarzıyla yönetilen örgütlerde çalışanlar, başka bir ifadeyle, ışıktan yoksun kalmış, ışısız bir çalışma hayatına mahkûm edilmiş çalışanlardır (Özel ve Kalfaoğlu, 2023: 46-47). Mantar yönetim yaklaşımı, yabancı literatürde genellikle "kör gelişim" olarak tanımlanmakta ve şu ifadelerle desteklenmektedir: "Çalışanlarınızı karanlıkta tutun ve onlara gübre verin." Bu yaklaşımda, yöneticiler ve çalışanlar belirli bir elemenden geçirilerek seçilir, fakat bu süreçte çalışanların ihtiyaçları sıkça değişir ve sistem hiçbir zaman tam olarak keşfedilemez. Mantar yönetimi, belirsiz bir ortam yaratarak çalışanları etkiler ve bu etkinin ortadan kaldırılması için hiçbir koşul sunmaz. Bu bağlamda, mantar yönetimi, yöneticilerle çalışanlar arasındaki ilişkiyi, isminden de anlaşılacağı üzere, biyolojik olarak mantar yetiştirmeye

benzetmektedir. Günümüz yönetim anlayışlarında, çalışanlara değer verilmesinin önemli olduğu söylenebilir. Ancak mantar yönetimi yaklaşımında durum farklı değildir; burada da çoğu çalışan sınırlı bilgi ve deneyim paylaşımının farkında değildir. Zira yöneticiler, çalışanlara değerli olduklarını hissettirecek kadar bilgi ve deneyim sunar, fakat işletme için kritik gördükleri ya da paylaşmanın sakıncalı olduğunu düşündükleri bilgileri gizlerler. (Şen, 2019: 16-17). Bu yönetim biçiminde iletişim yolları genellikle kapalıdır ve mantar yönetici, çalışanlara danışmaksızın kararlar alarak sorunları çözmeye çalışır. Buna karşın, aynı yönetici çalışanlardan hem yüksek verimlilik hem de tatmin edici sonuçlar bekler. Bu tür bir örgütsel yapıda, mantar yönetici kendi yapmak istemediği işleri başkalarına devretmek amacıyla, bu otoriter yapıya uyum sağlayabilecek nitelikte personel alımını tercih eder. Böylece bilgi ve yetki yöneticinin elinde kalır ve çalışanlar tarafından sorgulanma ihtimali azalır (Özel, 2023: 123-124).

## **2.1. Mantar Yönetim Tarzının Boyutları**

### **2.1.1. Yetersiz Bilgi Paylaşımı**

Bir işletmenin faaliyetlerini sürdürebilmesi ve istikrarlı bir şekilde varlığını devam ettirebilmesi için, bilginin ne zaman, hangi içerikte, ne şekilde ve hangi kapsamda paylaşılacağı konusu son derece kritik bir rol oynamaktadır. Bilgi paylaşımı, farklı kaynaklardan elde edilen bilgi ve verilerin karşılıklı olarak aktarılmasını ve kullanılmasını ifade eden dinamik bir süreçtir. Bu süreç, sadece bireyler arasında değil; kurum içindeki departmanlar arasında ve hatta farklı örgütler arasında da bilgi, deneyim ve yeteneklerin paylaşılmasını içeren etkileşimli bir ortam yaratır. İş yerlerinde sağlıklı bir bilgi paylaşımı kültürünün varlığı, güven duygusunun gelişmesini destekler; problemler karşısında daha hızlı ve etkili çözümler üretmeye imkân tanır ve aynı zamanda olaylara farklı açılardan bakabilme yetisini artırır.

Dolayısıyla çalışanlarda kendilerini güvende hisseder ve motivasyon değerleri artar (Aykul, 2024: 8). Bilgi paylaşımı bir kişinin topladığı bilgileri diğer bir kişinin bu bilgilere erişmesine izin veren iki veya daha fazla kişi tarafından yapılan bilgi alışverişi olarak tanımlanmaktadır. Bu boyut mantar yönetim tarzında yöneticiler ve çalışanlar arasındaki bilgi paylaşımının olmamasından dolayı yetersiz bilgi paylaşımı olarak adlandırılmıştır. Örgütlerde yaşanan kriz dönemlerinde bu bilgiyi saklamak yöneticiler için önemlidir. Çalışanların işe bağlılığını azaltmamak ve motivasyonlarını düşürmemek için ve örgüt içerisindeki dedikoduları engellemek için bazı bilgiler saklı tutulmalıdır. Gerekli bilgileri yöneticilerden alamayan çalışanlar, bunun sonucunda dedikoduya başvurabilirler, alamadıkları bilgiyi dedikodu yoluyla elde etmeye çalışabilirler. Aksi takdirde çalışanlarda örgütten ayrılma isteği, örgüte bağlılığın azalması ve bireye zarar verecek davranışlar ortaya çıkabilir (Aydın, 2023: 5-6).

### **2.1.2. Yetersiz İletişim**

Örgütlerde iletişim örgütün amaç ve hedefleri doğrultusunda önemli bir yere sahiptir. Örgütlerde büyümeler, yönetimde yaşanan krizler, teknolojik gelişmeler örgütlerde iletişimin önemini artıran başlıca faktörlerdendir (Aydın, 2023: 6). Mantar yönetimi yaklaşımında iletişim genellikle tek yönlüdür; yani yönetici konuşur, çalışan dinler. Bu tarzda bilgi paylaşımı minimum seviyededir. Örneğin, yöneticiler finansal bilgileri çalışanlarla paylaşmadığında, alınan bazı kararların, özellikle maaş kesintileri, bütçe kısıtlamaları ya da iş gücü planlaması gibi konuların, arka planı çalışanlar tarafından anlaşılabilir. Bilgi eksikliği, çalışanlar arasında spekülasyonlara ve yanlış değerlendirmelere yol açar. Bu da yalnızca çalışanların motivasyonunu düşürmekle kalmaz, aynı zamanda işletmenin sağlıklı ve yerinde kararlar almasını da zorlaştırır. Çünkü çalışanlardan gelen geri bildirimler, süreçlerin iyileştirilmesinde

kritik öneme sahiptir. Ancak bilgi gizlendiğinde bu geri bildirim kanalları tıkanır ve yönetim hatalı adımlar atabilir (Öztürk, 2024: 65). İletişim kavramı gönderici ve alıcı iki kişi veya iki grup arasında gerçekleşen bilgi alışverişi şeklinde nitelenmiştir. Al-Ruwaili'ye (2019) göre ise iletişim, bir kişi veya grubun diğer bir kişiye istenilen tepkiyi vermek amacıyla üretken bir şekilde bilgi aktarması, anlaması ve değiş tokuş yapmasıdır.

### **2.1.3. Güç Kaybı Endişesi**

Güç kaybı endişesi yöneticilerin örgüt içerisinde gücünü kaybetme korkusu olarak tanımlanmaktadır. Güçlerini kaybetme endişesiyle karşı karşıya kalan yöneticiler kendilerini kapatmakta ve astlarına bilgi verme konusunda daha cimri davranmaktadır. Aynı zamanda güç kaybı endişesi taşıyan yöneticiler astlarını rakip gördükleri için onlarla bilgi paylaşımı yapmaktan kaçınırlar. Dolayısıyla güç kaybı endişesi taşıyan yöneticiler bilgi paylaşmaktan ve sağlıklı iletişim kurmaktan kaçınırlar (Aydın, 2023: 6). Pek çok yönetici, sahip olduğu bilgileri çalışanlarıyla paylaşmaktan kaçınıyor. Bunun temel nedeni, bilgiyi bir güç unsuru olarak görmeleri. Yani, bilgi ellerindeyken kontrolün de kendilerinde olacağını düşünüyorlar. Ayrıca yöneticiler, çalışanların başarılarını takdir etmeye, onların kariyer gelişimini desteklemeye pek istekli değiller. Hatta bazı durumlarda, iş yerinde bir korku kültürü oluşturmaya çalıştıkları bile gözlemleniyor. Bu durum çalışanlar arasında ciddi bir güven sorununa yol açıyor. Nitekim çalışanların %25'inden fazlası, yaşadıkları bilgi eksikliğinin aslında yöneticilerin güç oyunlarının bir sonucu olduğuna inanıyor (Damar ve Eryeşil, 2023: 153). Yöneticiler bazen örgütle ilgili bilgileri çalışanlarla paylaşmazlar; çünkü bu bilgileri kendi güçlerini pekiştiren bir araç olarak görürler. Bu bakış açısına göre, yöneticiler çalışanların başarılarını görmezden gelir, kariyer gelişimlerine destek olmaz ve örgüt içinde bilinçli olarak bir korku kültürü yaratmaya çalışırlar. Hatta yapılan araştırmalara göre çalışanların

dörtte birinden fazlası, bilgi eksikliğinin aslında yöneticilerin güç oyunu oynamasından kaynaklandığını düşünüyor (Öztürk, 2024: 65).

#### **2.1.4. Katılımcı Yönetim Eksikliği**

Katılımcı yönetim, çalışanların karar alma süreçlerine doğrudan ya da temsilcileri aracılığıyla katılım göstermesini ifade eder. Bu yaklaşım, özellikle çalışanları etkileyen konularda onların görüşlerinin alınması, sürece dahil edilmeleri ve gerektiğinde oy hakkı tanınması anlamına gelir. Bir başka deyişle, çalışanların içinde buldukları örgütü ve kendi işlerini etkileyen sorunların çözümünde fikir beyan edebilmeleri sürecidir. Katılımcı yönetim yalnızca bir yönetim tarzı değil, aynı zamanda bir sistemdir. Ve her sistem gibi bu da belirli hedeflere sahiptir. En temel amacı, çalışanlara daha fazla sorumluluk vererek onların kuruma olan bağlılıklarını artırmak, modern toplumun değişen dinamiklerine uyum sağlamalarını kolaylaştırmak ve onları iş yerinde yabancılaşma hissinden uzaklaştırmaktır. Çünkü çalışanların fikirlerinin dikkate alındığı, görüşlerinin değer gördüğü bir ortamda aidiyet duygusu gelişir, motivasyon artar ve sonuç olarak işletmenin verimliliği de yükselir (Başar, 2017: 5-6). Katılımcı yönetim bir kavramdan ziyade bir sistem belirtmektedir. Katılımcı yönetim, çalışanların örgüt içerisinde belirli kararlara katıldığı, riskler alabildiği ve inisiyatif kullanabildiğini öngören bir yönetim biçimidir. Çalışanların kararlarının da uygulandığı bir örgütte çalışanların özgüveni artabilir ve işi sahiplenme duyguları daha fazla gerçekleşebilir. Dolayısıyla işlerini daha verimli bir şekilde sürdürme imkânına sahip olabilirler. Kararlarını yönetici kararlarını tek merkezde toplamaz ve çalışanlarını da karar süreçlerine dahil ederek modern toplum şartları ile uyumsuzluklarını yok edebilir. Bu yönetim biçimi birçok açıdan avantaj sağlayabilir. Ast ve üst arasında bilgi ve karar alışverişinin olduğu bu süreçte çalışanlar kendilerini daha değerli

hissedebilir. Çalışanların bir sorunda çekinmeden fikir beyan etmeleri örgütün problemlerini çözme aşamasında yararlı ve yaratıcı sonuçlar doğurabilir (Doğan, 2024: 15-16).

## **2.2. Mantar Yönetim Tarzının Nedenleri**

Örgüt yöneticileri, çalışanlarıyla gereğinden fazla bilgi paylaşmaktan kaçınmanın ve katılımcı bir yaklaşımı benimsememelerinin, örgüt için gerekli ve önemli bir strateji olduğuna inanarak mantar yönetim tarzını tercih etmektedirler. Yöneticilerin bu tarz bir yönetim anlayışını benimsemelerinin arkasındaki sebepler ise çeşitli araştırmalarla incelenmeye çalışılmıştır. Yapılan çalışmalar, mantar yönetimi tarzının örgüt yöneticileri tarafından benimsenmesinin farklı sebepleri olduğunu ortaya koymuştur. Mantar yönetim tarzının uygulanma sebepleri ise şöyle sıralanmıştır (Güler, 2024: 19-20-21):

- Bilgi güvenliği sağlama: Stratejik ve hassas bilgilerin dışarıya sızmasını engellemek için, sadece gerekli olan bilgilerin paylaşılması tercih edilir. Bu, şirketin rekabet avantajını korumak için kritik bir önlem olabilir.
- Örgütün prestijini koruma: Yönetim, çalışanlar arasında potansiyel bilgi sızıntılarını engelleyerek, dışarıdan gelebilecek olumsuz algıları önlemeye çalışır.
- Panik ve kaosun önüne geçmek: Aşırı bilgi paylaşımı, çalışanlar arasında yanlış anlamalar ve belirsizlik yaratabilir. Bu da kurumsal istikrarı zedeleyebilir.
- Söylentileri engelleme: Bilgi akışını kısıtlayarak, söylentilerin önünü almak ve çalışanlar arasında dedikodu kültürünün oluşmasını engellemek amaçlanır.
- Çatışmaları engelleme: Bilgi paylaşımındaki eksiklik, çalışanlar arasında anlaşmazlıkları ve gerilimleri

artırabilir. Mantar yönetimi, bu tür olumsuzlukları önlemek için bilgiyi sınırlı tutar.

- Merak uyandırma: Yöneticiler, çalışanların bilgiye olan açlıklarını artırarak, onları daha fazla sorgulama ve araştırma yapmaya teşvik edebilirler.
- Prosedürler gereği: Organizasyonel prosedürler ve kurallar doğrultusunda, belirli bilgilerin yalnızca yetkililer tarafından paylaşılması gerektiği düşünülür. Bu da bilginin kontrollü bir şekilde ve yalnızca gerekli olduğunda iletilmesini sağlar.
- Liyakatsiz yöneticilerin çalışanlarının kendilerini sorgulamasını ve eleştirmesini istememesi: Yöneticiler, yeterli bilgi ve donanıma sahip olmayan bir liderlik anlayışıyla, çalışanların eleştirilerinden kaçınarak, kontrollü ellerinde tutmaya çalışabilirler. Bu durum, organizasyondaki bilgi akışını sınırlayarak, sadece yöneticinin belirlediği perspektife odaklanılmasını sağlar.

Mantar yönetim tarzında yöneticiler çalışanlarla fazla bilgi paylaşımından kaçınırlar. İşletmenin hedefleri için riskleri ve kararları tek merkezde toplamayı amaçlar. Çalışanlar az bilgi aldıklarında kendilerini geliştirmek için daha fazla çaba harcayacağını düşünürler. Karanlıkta kalan çalışanlar, tıpkı mantarların büyüme metaforunda olduğu gibi, kendilerini daha fazla geliştirip büyüyeceğine inanırlar. Yöneticiler işletmeler için ticari sırları saklamak isterler. Örneğin, dünya çapında bir içecek firması olan Coca-Cola'nın ürettiği kola ürününün formülü sadece firma yöneticisi ve CEO'su tarafından bilinmektedir. Böylece firma başkaları tarafından ürünün taklit edilmesinin önüne geçer. Örgütsel sırların gizli kalması düzenin korunması için önemlidir. Çalışan ve yönetici arasında yaşanan çatışmaları diğer çalışanların fark etmesi, örgüte ilişkin olumsuz duyguların

oluşmasına sebep olabilir. Bu sebeple bazı bilgiler gizli tutulmalıdır. Örgütün kendi içerisinde yaşadığı küçülme veya duraksama dönemlerini çalışanların bilmesi onların motivasyonlarını kaybetmelerine ve işten soğumalarına sebep olabilir. Bu açıdan mantar yönetim tarzı yöneticiler için uygulanabilir kılınmaktadır (Gündüz, 2023: 15). İşletmeler teknoloji alanında yaptığı bazı atılımları ve yeniliklerini sadece kamuoyu ile değil, işletme çalışanları ile de paylaşmamaktadır. Kamuoyu ve çalışanların bu yenilikleri merak etmesi istenmektedir. Bu meraklanma işletme için hem bir reklam hem de iyi bir pazarlık katsayısı oluşturmaktadır. Bazı zamanlarda bu bilgi paylaşımının yapılmaması prosedür gereğidir. Örneğin sağlık ve askeri sektörde çalışan personellerin bilgileri üçüncü kişiler ile paylaşılmamaktadır. Bu hem çalışan personelin hem de yönetici için olması gereken bir durumdur. Kişilerin özel bilgilerinin diğer çalışanlar tarafından bilinmesi örgüt içerisinde dedikoduyu ve kaosu artırabilir, ayrıca çalışana karşı bir baskı ve etik olmayan davranışlara da neden olabilir (Doğan, 2024: 10-11).

### **2.3. Mantar Yönetim Tarzının Sonuçları**

Mantar yönetim tarzı her yönetim tarzı gibi örgüte olumlu ya da olumsuz birtakım sonuçlar doğurabilir. Esasında bunun olumlu ya da olumsuz olmasını etkileyen faktörler arasında işletmenin hitap ettiği kitle, içerisinde bulunduğu sektör, koşullar, işletmenin hedefleri vs. birçok sebep sıralanabilir. Bu bağlamda Mantar yönetim tarzının başlıca olumlu sonuçları arasından şunlar sıralanabilir (Akduru ve Arslantaş, 2021:70).

- Asimetrik bilgi paylaşımı yönetici ve çalışan arasındaki ilişkiye resmiyet ve düzey kazandırabilir
- Çalışanlara fazla sorumluluk yüklenmez, sadece kendilerine verilen işi yerine getirmeleri istenir.

- Çalışanların işletmenin gelecek planlarından habersiz olması onları daima tetikte tutar birikim ve alternatif planlar yapmaya yöneltir
- Yöneticilerin çalışanlarla fazla iletişim halinde olmaması denetlenme hissiyatını ortadan kaldırır.
- Çalışanlar sadece kendilerine verilen işi yapar, işletmenin olası risklerine ve kararlarına katılmaz. Dolayısıyla bu anlamda stres düzeyi azalabilir.
- Mantar yönetimin bir diğer olumlu yönü ise şöyle sıralanabilir (Abodaqa, 2022: 8).
- Çalışanların örgüt kurallarına uyma düzeyleri artabilir.
- Çalışanların kişisel bilgileri daha saklı tutulabilir.
- İç çatışmalar, kaos ve kafa karışıklığı daha hızlı önlenebilir.
- Mantar yönetimin olumsuz sonuçları ise şu şekilde değerlendirilebilir (Damar ve Eryeşil, 2023: 151-152).
- Çalışanların iş hakkında yeterli bilgiye sahip olmamaları onları yaratıcı fikirlerden uzaklaştırabilir.
- Çalışanlar inisiyatif alma yetilerini kaybedebilirler. Fikirlerinin önemsenmediğini düşünebilirler. Bu da çalışanlarda işten ayrılma niyetini artırabilir.
- Mantar yönetim tarzında yöneticilerde çalışanları küçümseme, kendine aşırı özgüven duyma, kibir veya abartılı gurur davranışlarını artırabilir (Hubis sendromu)
- Üst ve astlar arasında bilgi paylaşımında adaletsizliği ortaya çıkabilir.

- Mantar yönetimle yönetilen işletmelerde bilgi asimetrisi düzeyi artabilir. Tarafların birini sahip olduğu bilgiye diğer bir kişi ulaşamayabilir.
- Çalışanların kararlara katılımı desteklenmediği için katılımcı yönetim eksikliği oluşabilir.
- İşletmeye ait riskler yönetici etrafında toplanabilir. Dolayısıyla olumsuz bir durumda yönetici sorumluluğu daha fazla olabilir.

Mantar yönetim tarzının diğer olumsuz sonuçlarına bakıldığında, çalışanlar işi tam olarak benimsemedikleri için örgütsel bağlılıkları zayıflayabilir. Örgütte sinizm düzeyi artabilir. Çalışanlar kendilerini yetersiz hissedebilir ve tükenmişlik sendromuna yakalanma oranları artabilir. Bu da işletmeyi hedeflerinden uzaklaştırabilir; bir zincirin halkaları gibi, bir sonuç diğer sonuçları doğurabilir. Örgütte dedikodu, söylenti ve örgüt içi çatışmalar artabilir. (Öztürk ve Aras, 2021: 123). Şeffaflık eksikliği, mantar yönetiminin en belirgin özelliklerinden biridir; yöneticilerin bilgi paylaşımında açık olmaktan kaçınmasıdır. Çalışanlara genellikle sadece sınırlı, filtrelenmiş veya geç verilmiş bilgiler ulaştırılır. Bu durum, çalışanların kurumun genel stratejisini, alınan kararların nedenlerini veya geleceğe dair planları tam olarak anlayamamasına neden olur. Şeffaflık eksikliği, çalışanlar arasında güvensizlik yaratır ve örgütsel bağlılığı olumsuz yönde etkiler. Mantar yönetimi anlayışında yöneticiler, bilgi akışı üzerinde sıkı bir kontrol uygularlar. Çalışanlara yalnızca kendi takdirlerine göre gerekli gördükleri bilgileri verirler; bu bilgiler çoğu zaman çalışanların işlerinin daha geniş bağlamını tam olarak kavramaları için yetersiz kalır. Bu seçici bilgi paylaşımı, çalışanların bilinçli kararlar almasını ve örgüt içindeki rollerini doğru anlamasını engeller. Bilgi saklandığında, yönetim çalışanlar üzerinde bir bağımlılık yaratır; çalışanlar görevleriyle

ilgili sürekli rehberlik ve onay almak zorunda kalır. Bu durum, süreçlerin yavaşlamasına ve genel verimliliğin düşmesine yol açar, çünkü çalışanlar bağımsız karar veremezler veya yöneticilerin beklentilerini önceden tahmin edemezler. Mantar yönetiminde iletişim eksikliği, çalışanlarda düşük moral ve iş doyumsuzluğuna yol açabilir. Çalışanlar genellikle kendilerini değersiz, önemsiz ve güvenilmez hissederler. Bu durum, işten kopma, bağlılık kaybı ve yüksek personel devir oranlarına neden olabilir (Jianlan vd., 2025: 211-212-213).

Eşitlikten yoksun bilgi paylaşımı, astlar arasında üstlerin daha güçlü olduğuna dair bir algı yaratabilir. Ayrıca, astlar, bilgiye ulaşmak için büyük çaba sarf etmek zorunda kalabilirler çünkü üstler bilgi paylaşmakta isteksizdir. Yöneticilerin sınırlı bilgi paylaşımı, iletişimsizlik, güç kaybı korkusu gibi mantar yönetimi uygulamaları, astların kendilerini yetersiz hissetmelerine ve "körlük" duygusuna kapılmalarına neden olabilir. Bu da çalışanların performanslarını olumsuz yönde etkiler. Mantar yönetimi anlayışına maruz kalan bireyler, enerjilerini kaybedebilir. Tek yönlü bilgi aktarımı, çalışanların güven ve adalet duygusunu zedeler. Bunun sonucu olarak, dedikodular, söylentiler ve örgüt içindeki çatışmalar artabilir. Bu tarzda bilgi paylaşımındaki eksiklikler, çalışanların güvenini zedelemekle kalmaz, aynı zamanda adalet duygularının da azalmasına neden olur (Güler, 2024: 22-23). Mantar yönetimi şekli olumsuz görünse de bazı açılardan belli başlı avantajlar sunduğu da görülmektedir. Örneğin, mantar yetiştiriciliğinde olduğu gibi çalışanların bilinçli olarak bilgi dışında bırakılması, onların sorumluluk alanlarının oldukça sınırlı olmasına yol açar. Bu da karar verme yükünü azaltarak iş yerindeki stresi düşürebilir. Kılıç'a (2015) göre, gizli bilgilerin dışarı sızmasını engellemek, prosedürlere uyumu artırmak, çalışanlar arası olası çatışmaları önlemek, panik ve kaosu engellemek, örgütün itibarını korumak, iç düzeni sağlamak ve söylentilerin

yayılmasını engellemek gibi gerekçelerle mantar yönetim anlayışına başvurulabilmektedir. Benzer şekilde, Smart (2012) Titanik örneği üzerinden konuyu açıklamaktadır. Ona göre, geminin buzdağına çarpma tehlikesinin yalnızca sınırlı sayıda kişiye bildirilmesi, yolcular arasında panik oluşmasını önlemek amacıyla yapılmıştır. Bu bakış açısından değerlendirildiğinde, mantar yönetim anlayışını benimseyen yöneticilerin, belirli bilgileri çalışanlardan saklamanın örgütü daha etkili yöneteceklerine inandıkları söylenebilir (Dinç ve Avanoğlu, 2021: 774).

Karar süreçlerine katılımın olmadığı, bilginin tek yönlü aktarıldığı bir çalışma ortamı, çalışanlar üzerinde çeşitli etkiler yaratabilir ve davranışsal sorunlara yol açabilir. Mantar yönetim tarzını benimseyen bir yönetici altında çalışanlar kendilerini işe yaramaz hissedebilirler. Bu tür bir yönetim biçimine maruz kalan çalışanlarda, örgüte bağlılığın azalması, olumsuz tutumlar, artan kinizm ve tükenmişlik sendromu gibi davranışsal durumlar ortaya çıkabilir. Mantar yönetiminin sinsi ve daha derin bir yönü de vardır. Bu yönetim tarzı, aslında çok daha köklü bir güven sorununu yansıtır. Araştırma görevlilerinin mantar yönetimi tarzına maruz kalma durumları üzerine çeşitli incelemeler yapılmıştır. Araştırma görevlileri, mantar yönetimi anlayışıyla yönetildiklerini belirtmiş ve bu durumun kendileri üzerinde olumsuz etkiler yarattığını ifade etmiştir. Araştırma sonuçlarına göre, bu çalışanlar örgüte olan bağlılıklarının ve motivasyonlarının azaldığını, ayrıca işten ayrılma niyeti taşıdıklarını dile getirmişlerdir. Külekçi ve arkadaşları (2020), mantar yönetiminin hem iş stresi hem de işten ayrılma niyeti üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi olduğunu ortaya koymuştur. Ancak Kâhya & Ceylan'ın (2019) çalışmasında, literatürdeki olumsuz etkilerin aksine, mantar yönetiminin çalışan performansında olumlu bir artışa yol açtığı sonucuna ulaşılmıştır (Mumcu ve Aras, 2021: 302-303). Mantar yönetim tarzının hâkim

olduğu örgütlerde geri bildirim mekanizmasının işlememesi durumu daha da kötüleştirir. Çalışan ne kadar çabalasa da, yaptığı işin neye hizmet ettiğini bilmediği sürece performansını değerlendiremez, ne kadar ilerlediğini göremez. Birçok durumda, çalışanlar görevlerini yerine getirseler bile neden yaptıklarını bilmedikleri için, kendilerini geliştirme ya da ekip arkadaşlarıyla performanslarını karşılaştırma fırsatı bulamazlar. Oysaki ideal olan, örgütlerin paylaşımcı, şeffaf ve katılımcı bir yönetim anlayışını benimsemeleridir. Bilgi asimetrisinin olmadığı, kararların çalışanlara açıklandığı ve süreçlerin anlaşılır şekilde aktarıldığı bir yapı hem verimliliği hem de çalışan bağlılığını artırır. Özellikle bölümler arasında bilgi paylaşımının yetersiz olduğu durumlarda, örgüt içi iletişim zayıflar ve sağlıklı, dengesiz bir iş ortamı oluşur. Bu da yalnızca bireysel performansı değil, genel örgüt iklimini ve kültürünü olumsuz yönde etkiler (Yalap ve Poyraz, 2023: 42). Mantar yönetimde uzun vadede bu durumlar iş-yaşam dengesizliği ile işyeri devamsızlığı ve son olarak işten ayrılma ya da işten atılma ile sonuçlanabilecektir. Tüm bu olumsuz bireysel sonuçlar örgütü de etkileyecektir. Düşük örgütsel performansın yanında, mantar yönetim, modern yönetim teknikleri ile bağdaşmadığından örgütün çağ dışı görünmesine neden olacaktır. Bu durum ise prestij kaybı ile sonuçlanabilecektir (Özel, 2023: 125).

### **3. SONUÇ**

Bilgiye sahip olmak, sektör fark etmeksizin her alanda çok önemlidir. Mantar yönetim tarzı altında çalışanlar, örgütleri ve yapacakları iş hakkında yeterli bilgiye sahip olamayan, iş hakkındaki detaylara hâkim olamayan, çalışanlar örgütlerine kendilerini ait hissetmeyerek olumsuz duygulara kapılabilmektedirler. Mantar yönetim tarzı son yıllarda literatüre dahil olduğundan, hakkında sınırlı sayıda araştırma vardır. Bilgi

paylaşımının sınırlı ve tek yönlü şekilde olması mantar yöneticilere olan güveni sarsmaktadır. Mantar yöneticiler çalışanlarının bilgi kaynaklarını engelleyerek iletişim kanallarının önünü kesmektedir. Bu ortamda çalışandan performans ve verim beklenmesi pek de gerçekçi değildir. Kavramsal çerçevede de aktarıldığı üzere, mantar yönetim tarzı altında çalışanlar işyerinde kendilerini kör bir insan olarak hissetmektedirler ve yaptıkları işten zevk alamamaktadırlar. Bilgi yoğun işletmelerde çalışan ve çalışanlara sınırlı bilgi vermek zorunda olan yöneticiler kendilerine karşı duyulan bu güvensizlik duygusunu önemseyip, çalışanların kendilerini değersiz ve önemsiz hissetmemeleri için engelleyici tedbirler almalıdırlar.

## **KAYNAKÇA**

- Abodağa, M. A. A. (2022). Mantar yönetim yaklaşımı ile çalışanların sanal kaytarma davranışı arasındaki ilişki. (Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi).
- Akduru, H. E., & Arslantaş, C. (2021). Mantar yönetim yaklaşımının örgüte karşı sapkın davranışlara etkisi üzerine sektörler arası bir araştırma. (İşletme ve İktisat Çalışmaları Dergisi, 9(2), 67-84).
- Aydın, H., & Erkutlu, H. V. (2023). Mantar yönetimi yaklaşımının sağlık çalışanlarının örgütsel sinizm düzeyine etkisi (Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sağlık Yönetimi Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi).
- Aykul, E., & Gürer, A. (2025). Mantar yönetim yaklaşımının erteleme davranışı üzerindeki etkisinde örgütsel sinizmin aracılık rolü. (Social Mentality and Researcher Thinkers Journal (Smart Journal), 11(1), 58-77).
- Başar, P. (2017). Katılımcı yönetimin iş doyumunu üzerine etkisi: akademik personel üzerinde bir araştırma. (Ekonomi İşletme Siyaset ve Uluslararası İlişkiler Dergisi, 3(1), 1-34).
- Çetin, O. İ. (2021). Mantar yönetim algısının iş tatminine etkisinde yabancılaşmanın aracı rolü. (OPUS International Journal of Society Researches, 17(33), 398-424).
- Damar, A., & Eryeşil, K. (2023). Örgütlerde mantar yönetim. (Yönetim & Organizasyon Alanından Seçme Yazılar, (ss. 147-162). Gaziantep: Özgür Yayınları).
- Dinç, F., & Avanoğlu, A. E. (2021). A study on mushroom management perception of employees in Provincial

- Directorates of Youth and Sports (Niğde province example). *Journal of Human Sciences*, 18(4), 772-781.
- Doğan, B., & Sezgin, E. E. (2025). Mantar yönetimi çalışan performansını nasıl etkiliyor? işyeri yalnızlığının aracı rolü. (*Bitlis Eren Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 13(2), 232-249).
- Güler, M. (2024). Örgütsel güç mesafesi ve mantar yönetim algısının akış deneyimi üzerindeki yordayıcı etkisi. (Fırat Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Beden Eğitimi ve Spor Anabilim Dalı, Yayınlanmamış Doktora Tezi).
- Günaltay, M. M., Işıkçelik, F., & Durur, F. (2022). Araştırma görevlilerinde mantar yönetim ve örgütsel bağlılık ilişkisi: sağlık yönetimi alanında bir araştırma. (*Yükseköğretim Dergisi*, 12(2), 307-319).
- Gündüz, S. (2023). Mantar yönetim tarzının örgütsel sessizlik üzerindeki etkisinde örgütsel sinizmin aracılık rolü (Doktora Tezi, Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Tokat).
- Gündüz, S., & Özyer, K. (2024). Mantar yönetim tarzı ve örgütsel sessizlik ilişkisi: eğitim sektörü üzerine bir araştırma. (*The Journal of Social Sciences*, 59(59), 324-338).
- Jianlan, L., Wangthanomsak, M. ve Somsuptrakul, S. (2025). Mantar yönetimi teorisi: gölgeleri ortaya çıkarmak ve içgörü geliştirmek. (*Santapol Koleji Akademik dergisi*, 11 (2), 210-219).
- Kâhya, V., & Ceylan, E. (2019). İş performansını artırmada yeni bir yaklaşım: Mantar yönetim. (*International Journal of Social and Humanities Sciences Research (JSHSR)*, 6(45), 3773-3781).

- Kılıç, T., & Olgun, H. (2017). Mantar yönetim yaklaşımı. (Örgütsel davranış Araştırmaları Dergisi, 2(2), 106-113).
- Küçükateken, V. (2022). İç Anadolu bölgesindeki spor kurumlarında görev yapan personelin mantar yönetim algısının örgütsel bağlılığa etkisi. (Ankara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Spor Bilimleri Anabilim Dalı, Doktora Tezi).
- Külekci, M. K., Özbozkurt, O. B., & Bahar, E. (2020). The mediating role of mushroom management within the impact of job stress on intention to leave. (İşletme Araştırmaları Dergisi, 12(1), 361-371).
- Mumcu, A., & Aras, M. (2021). The mediating role of the interactional justice on the effect of mushroom management on organizational cynicism. (Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 16(2), 300-316).
- Özel, E. T., & Kalfaoğlu, S. (2023). Mantar yönetim yaklaşımı ile işe gömülmüşlük ilişkisi üzerine bir araştırma. (Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, (50), 45-62).
- Özel, E. T., & Kalfaoğlu, S. (2023). Mantar yönetim yaklaşımı ile işe gömülmüşlük ilişkisi üzerine bir araştırma. (Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, (50), 45-62).
- Öztürk, H. (2024) Havalimanı yer hizmetleri çalışanlarının mantar yönetimi algısı üzerine bir araştırma: İstanbul İli Örneği. (European Journal of Managerial Research (EUJMR), 8(15), 62-74).

- Öztürk, İ., & Aras, M. (2021). Mantar yönetim tarzı ve örgütsel dedikodunun bilgi paylaşımına etkisi. (Doğuş Üniversitesi Dergisi, 22(2), 121-134).
- Şen, B. (2019). Turizm işletmelerinde mantar yönetim yaklaşımı ve örgütsel bağlılığın değerlendirilmesi (Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi).
- Yalap, O., & Poyraz, Z. Y. (2023). Sağlık çalışanlarının mantar yönetim algılarının demografik özellikler açısından incelenmesi. (Journal of Organizational Behavior Review, 5(1), 36-55).

# **THE NATURE OF THE INTERTWINED DYNAMICS NESTED IN THE NEXUS OF AI & GREEN INNOVATION**

**Ayca Kubra HIZARCI<sup>1</sup>**

## **1. INTRODUCTION**

Since the birth of the Industrial Revolution, the damage entailed by environmental issues has drawn widespread attention, driving countries to implement policies to reduce environmental impact and achieve sustainable development (Sadeghi et al., 2023). Having boosted economic growth, the industrial revolutions have led to significant energy consumption, waste generation, and carbon emissions, paving the way for the escalation of environmental degradation. The escalating crisis of environmental degradation has increasingly captured the attention of industrial manufacturers, who are facing greater accountability, facilitating their shift toward a more circular and sustainable industry (Bocken et al., 2016; Ritala et al., 2018). In other words, carbon emissions like macro-defects are by-products of ever-growing industrial development. The energy used in the production and operation of firms results in carbon emissions, and the level of emissions worsens the density of pollution and resource depletion at each step of the supply chain (Tuni et al., 2022). In this vein, the global manufacturing ecosystems are at a critical juncture, with evidence of their everlasting jeopardy in the universe (Leng et al., 2024). In other words, industrial

---

<sup>1</sup> Assistant Professor, Dokuz Eylul University, Faculty of Business, International Trade & Business, ORCID: 0000-0002-8386-9136.

manufacturers have been the center of criticism worldwide (Cui et al., 2024).

The growing sustainability awareness has sparked the “sustainable manufacturing” movement, channeling industrial manufacturers' transition to more circular, sustainability-focused business practices by maintaining accountability through transparency to communicate with society (Li et al., 2023). Due to technological breakthroughs, the mitigative impact of industrial activities has been substantially reduced (Bag et al., 2024). Artificial Intelligence (AI), one of the vital actors of the digitalization epoch, has emerged as a simulation and extension of human intelligence (Dauvergne, 2020). Relatedly, the utmost goal of sustainable manufacturing is to produce products and processes with a minimum level of waste, a maximum level of resource efficiency and economic viability, and a high level of community well-being (Yang et al., 2023). Sustainable manufacturing integrates “the principles of the sustainability approach” into the entire value creation process and entails a high level of resource commitment and risk, which is widely viewed as a major challenge (Bocken & Ritala, 2022). To effectively tackle this issue, artificial intelligence (AI) emerges as a pivotal transformative force that fosters a more sustainable competitive environment (Chauhan et al., 2022; Kristoffersen et al., 2020). Moreover, to resolve this challenge, artificial intelligence (AI) serves as a breakthrough, transformative force that enables a more sustainable arena to compete. Furthermore, as the world transitions into the digital era, artificial intelligence (AI) has become a significant area of interest and a prime target for green strategic investments by governments worldwide, with the objective of gaining a dominant position in the green digital economy (Mazzucato & Rodrik, 2023).

Artificial Intelligence (AI) serves as a pivotal catalyst in mitigating environmental degradation through diverse

operational mechanisms. Central to this discourse is green innovation, conceptualized as sustainable, ecological, low-carbon, clean-energy, frugal, and environmental innovation, which represents a paradigm shift in corporate responsibility (Gigauri & Vasilev, 2023; Schiederig et al., 2012; Yin & Yu, 2022). Within the landscape of rapid technological acceleration and industrial shifts, AI functions as a transformative agent, fundamentally restructuring production frameworks, redefining innovation trajectories, and refining strategic approaches to ecological transitions (Liu et al., 2020). By integrating AI-driven systems, firms can achieve substantial reductions in pollutants by neutralizing emissions at their point of inception. Strategic governance of artificial intelligence can forge a robust, regenerative mechanism that maintains products, components, and materials within closed-loop systems (Hofstetter et al., 2024). This paradigm not only catalyzes green innovation but also alleviates adverse environmental effects. In the near future, the dominant role of green innovation aims to diminish environmental and ecological degradation whilst concurrently ameliorating energy efficiency (Huang et al., 2024).

The assimilation of green innovation knowledge circulating within firms facilitates its broader societal application, thereby augmenting the competitive advantages of associated firms. Furthermore, the strategic management of artificial intelligence empowers firms to optimize resource allocation and streamline comprehensive operational processes, enabling them to effectively confront environmental challenges and foster green innovation (Hald & Coslugeanu, 2022). In this vein, AI integration has the potential to improve the quality of current eco-friendly products while also supporting the development of new ones by monitoring production processes and incorporating external environmental insights (Bag et al., 2023; Dauvergne, 2024). In short, an AI-integrated strategy opens new avenues for

maneuvering in green innovation (Yin & Yu, 2022), fostering sustainable firm performance. In contrast to human labor, which frequently falls short of achieving impeccable precision and often encounters challenges in waste management, AI-driven systems facilitate operations characterized by exceptional accuracy, thereby enhancing production efficiency and mitigating emissions. Additionally, the emergence of smart devices has significantly broadened the adoption of pollution-monitoring systems across various industries (Dwivedi et al., 2024). By employing sophisticated sensors and advanced data analytics, firms are empowered to remotely monitor and manage pollutant concentrations and dispersion (Li & Wang, 2023). This capability enables the establishment of real-time control mechanisms, prompt anomaly detection, timely notification, and proactive prevention of pollution incidents (Fatorachian et al., 2025). Especially, the preemptive stance empowers firms to navigate environmental complexities more effectively while simultaneously fostering a green culture that provides benefits to the firms and their broader societal stakeholders (Carchano et al., 2025; Dhir et al., 2024; Mishra et al., 2025). Consequently, through the implementation of advanced technological solutions, artificial intelligence emerges as a vital catalyst for promoting ecologically resilient manufacturing paradigms (Song et al., 2023). Furthermore, as the adoption of AI accelerates, firms are continually refining their production systems to align with standards of environmental sustainability and low-carbon operations. These advancements exemplify a broader trend towards intelligent transformation, significantly contributing to initiatives aimed at energy conservation, emissions reduction, and green development (Liang et al., 2024).

Despite extensive exploration of the interplay between artificial intelligence (AI) and green innovation (GI) within the relevant academic discourse, prior investigations have produced

a fragmented, inconclusive, and heterogeneous array of empirical results. This inconsistency poses significant challenges to both theoretical advancement and practical application within this field. The fragmented state of the literature is primarily attributable to diverse methodological approaches and varying conceptual frameworks, which impede scholars from integrating findings into a unified body of knowledge and may lead to potential misinterpretations. In this context, the current study offers several noteworthy insights. The primary objective of this review is to offer a comprehensive mapping of the interdependencies between AI integration and ecological innovation. By interrogating existing findings and theoretical underpinnings, the study highlights the field's conceptual evolution. Subsequently, it evaluates contemporary methodological approaches to pinpoint empirical gaps that remain unaddressed. Resolving these discrepancies is essential for fostering a more rigorous academic discourse on the efficacy of artificial intelligence in advancing green manufacturing protocols.

### **1.1. Conceptual Background**

Green innovation, also known as sustainable, environmental, or ecological innovation, is considered a crucial component of sustainable development (Schiederig et al., 2012). Green technologies are the ultimate means of achieving carbon neutrality, which is a global concern for business operations (Wang et al., 2025). Through green innovation, firms can generate environmental contributions, thereby aiding the achievement of superior competitive advantage worldwide (Krieger & Zipperer, 2022). Despite the numerous advantages of green innovation as a key driver of sustainable development, firms with financial constraints are reluctant to adopt green innovation activities due to high investment risk and R&D costs (Wang et al., 2025). By the integration of AI, firms can deplete these expenses, which in

turn increases the resource commitment to green innovation (Du et al., 2024).

Artificial intelligence supports the establishment of a robust and sustainable system by ensuring that products, components, and materials remain within closed-loop systems. This strategy plays a crucial role in promoting green innovation while substantially mitigating adverse environmental effects. Green innovation encompasses alterations in manufacturing processes, the launch of novel products, and the adoption of management models designed to curtail ecological pollution and improve energy efficiency. Additionally, the incorporation of knowledge related to green innovation within firms enhances its application in society, thereby reinforcing the competitive edge of associated businesses. In essence, the twin transition on a global scale, encompassing sustainability and digitalization, emphasizes “sustainability awareness” and “AI” as essential elements of a firm’s foundation (Muench et al., 2022). AI enables them to navigate major paradigm shifts by creating a foundation for transformation, including the empowerment of circular business models that generate value through solutions focused on reduction, reuse, waste management, and resource efficiency. Besides, adopting AI provides firms to unravel unique opportunities and develop innovative business strategies. Firms that effectively leverage AI’s vast potential through innovative approaches gain a significant competitive advantage (Dinh & Tran, 2025). These models emphasize value creation through strategies that focus on waste reduction, material reuse, and enhanced resource efficiency (Frishammar & Parida, 2021). Additionally, integrating AI enables firms to uncover distinct opportunities and cultivate entirely novel operational methodologies (Davenport & Ronanki, 2018; Paschen et al., 2021). Firms that adeptly capitalize on the vast possibilities that AI presents through innovative strategies are poised to achieve

significant competitive advantages (Parida et al., 2019; Kohtamäki et al., 2022). In the realm of green innovation, artificial intelligence is transforming operations by furnishing instantaneous data analysis, conducting environmental impact evaluations, and automating processes that promote resource efficiency (Aldoseri et al., 2024; Secundo et al., 2024). Di Vaio et al. (2020) assert that AI-driven systems promote continuous monitoring of energy consumption, carbon emissions, and waste management, thereby aiding the detection of inefficiencies and the implementation of vital sustainability measures.

The intersection of Artificial Intelligence and green innovation constitutes a transformative paradigm for addressing the intricacies of the contemporary manufacturing landscape (Appio et al., 2024; Crocco et al., 2025). By judiciously implementing AI technologies, firms can boost their operational efficiencies and curtail environmental externalities, thus propelling the shift towards a resilient circular economy (Jorzik et al., 2024). Intelligent integrated systems can generate a detailed mapping structure of the manufacturing value chain process, with real-time oversight from initial input processing to final disposal (Pathak et al., 2025; Saha et al., 2025). This sophisticated framework bolsters a firm's capability for precise pollution management and establishes a centralized platform for high-level environmental strategy development (Nguyen & Vu, 2024; Demir et al., 2025). As a result, the adoption of AI-driven methodologies enhances the coherence of treatment frameworks, significantly reducing secondary environmental impacts and nurturing a sophisticated ecosystem that facilitates sustainable industrial transformation (Mishra et al., 2025). Despite the paramount role of AI-integrated business functions, mechanisms driven by AI and green innovation can generate sustainable outcomes, yet the boundary factors that shape these dynamic associations in the manufacturing industry remain an elusive black box. In this vein,

this study is devoted to shedding light on the interwoven nature of these complex interrelations by scrutinizing the existing literature through a meticulous systematic literature review.

## **1.2. Research Methodology**

This systematic literature review outlines the process of retrieving, selecting, examining, and assessing existing studies, following the framework set by Tranfield et al. (2003). It is guided by the structure proposed by Schilke et al. (2018), which focuses on key factors including antecedents, moderators, mediators, and others (Zhang et al., 2023). In the review process, the initial step was to define research questions and search across multiple databases to gather a comprehensive set of literature relevant to the research focus. The next phase entailed evaluating the collected studies against predefined criteria to filter out those that were not aligned with the research objectives. This ensured that only relevant studies were taken forward for further evaluation. In this stage, specific criteria were established to determine which studies would be included in the review. These criteria typically focused on factors like study design, publication date, and relevance to the topic at hand. The final step involved a thorough assessment of the studies that met the eligibility criteria. Based on the assessment, studies were either included in the systematic review or excluded, with clear justifications for each decision. This structured approach aims to enhance the reliability and validity of the systematic literature review, providing a solid foundation for analyzing artificial intelligence-driven green innovation in the manufacturing industry. The sources of the articles were the WOS and SCOPUS databases, and a two-stage Boolean strategy was employed. The search has been conducted by analyzing the queried titles, keywords, and abstracts in the business context. The keywords used as search strings were adopted from previous literature reviews (Arici & Uysal, 2022; Haefner et al., 2021; Mariani et al., 2023). Searches were filtered

to the business and management context. While the first step of the search yielded 213 studies, which were later filtered to accessible English articles, resulting in 47 studies. After filtering for duplicate studies, the final corpus of 27 studies remained for examination. The selected studies were examined under the following categories: country, article outlet, antecedents, moderators, mediators, consequences, theoretical grounding, research methodology, and contextual variables, which are depicted in Table 1. Data extraction and synthesis involved each author independently reviewing the articles and coding relevant information, including publication year, journal outlet, research methodology, and primary research focus. Two researchers subsequently distilled perspectives into predetermined themes and meticulously documented the theoretical underpinnings of each study, with particular attention to assertions regarding AI-driven decision-making contexts and their implications for enhancing understanding of innovation management. Any inconsistencies in coding or interpretation were addressed through discussions until a consensus was achieved. This coming section focuses on the most frequently mentioned constructs; the remaining constructs are shown in Table 2. Lastly, Table 1 provides basic information about the study identifications.

**Table 1. Descriptive Analysis of the Articles Selected Studies**

<b>Author(s)</b>	<b>Year</b>	<b>Name of the Study</b>	<b>Country</b>	<b>Journal</b>
Liang et al.	2023	The impact of industrial robot adoption on corporate green innovation in China	China	Scientific Reports
Sjödin et al.	2023	Artificial intelligence enabling circular business model innovation in digital Servitization: Conceptualizing dynamic capabilities, AI capacities, business models and effects	Scandinavian Countries	Technological Forecasting & Social Change
Tian et al.	2023	Can enterprise green technology innovation performance achieve “corner overtaking” by using artificial intelligence?—Evidence from Chinese manufacturing enterprises	China	Technological Forecasting & Social Change
Choita et al.	2024	AI-enabled Green Business Strategy: Path to carbon neutrality via environmental performance and green process innovation	India	Technological Forecasting & Social Change
Jing and Zhang	2024	The Impact of Artificial Intelligence on ESG Performance of Manufacturing Firms: The Mediating Role of Ambidextrous Green Innovation	China	Systems
Liang et al.	2024	Does artificial intelligence technology enhance green transformation of enterprises: based on green innovation perspective	China	Environment, Development, and Sustainability
Wang and Wu	2024	CEO AI orientation, human resources and green innovation: an attention-based view	China	Kybernetes
Zhang et al.	2024	The impact of artificial intelligence on green transformation of manufacturing enterprises: evidence from China	China	Economic Change and Restructuring

Alwakid and Dahri	2025	Harnessing AI capabilities and green entrepreneurial orientation for sustainable SME performance using SEM analysis approach	Saudi Arabia	Technology in Society
Cheng et al.	2025	The impacts of artificial intelligence literacy, green absorptive capacity, and green information system on green innovation	Malasia	Corporate Responsibility and Environmental Management
Chin et al.	2025	How artificial intelligence promotes new, quality productive forces of firms: A dynamic capability view	China	Technological Forecasting & Social Change
Crocco	2025	Green Innovation as Business Strategy in Small Manufacturing Businesses: Artificial Intelligence and Blockchain Effects	Not Applicable	Business Strategy and the Environment
Fang and Liu	2025	Artificial intelligence and export green sophistication	China	The Journal of International Trade & Economic Development
Huang et al.	2025	Artificial intelligence augmenting human intelligence for manufacturing firms to create green value: Towards a technology adoption perspective	China	Technological Forecasting & Social Change
Liu et al.	2025	The green innovation effect of industrial robot applications: Evidence from Chinese manufacturing companies	China	Technological Forecasting & Social Change
Marzi and Balzano	2025	Artificial intelligence and the reconfiguration of NPD Teams: Adaptability and skill differentiation in sustainable product innovation	Italy	Technovation
Ruangkanjanases et al.	2025	Achieving green competitive advantage through generative AI: the mediating roles of organisational creativity and green innovation ambidexterity in manufacturing	Taiwan	International Journal of Logistics Research and Applications
Sun et al.	2025a	Artificial intelligence of robotics and green transformation: evidence from Chinese manufacturing firms	China	Environment, Development and Sustainability

Sun et al.	2025b	Unpacking Boundary-Spanning Search and Green Innovation for Sustainability: The Role of AI Capabilities in the Chinese Manufacturing Industry	China	Sustainability
Sun et al.	2025c	How Does Artificial Intelligence Application Enable Sustainable Breakthrough Innovation? Evidence from Chinese Enterprises	China	Sustainability
Weng	2025	Green innovation through artificial intelligence technology: Enhancing environmental, social, and governance performance	China	Finance Research Letters
Wu et al.	2025	A Dynamic Capability View to Evaluate the Role of FinTech in Green Supply Chain Performance: Moderating Role of Data-Driven Lean and Green Practices	India	Business Strategy and the Environment
Xue and Wang	2025	Artificial intelligence adoption and radical green innovation: exploring the role of digital resilience and command-and-control environmental regulation	China	Journal of Information Management
Zhang et al.	2025	Artificial intelligence-driven internet of things-based green supply chain for carbon reduction in sustainable manufacturing	China	Journal of Environmental Management
Zhao and Wang	2025	Artificial Intelligence and Enterprise Green Innovation: Evidence from a Quasi-Natural Experiment in China	China	Sustainability
Chen et al.	2026	Green transformation in the era of intelligence: How artificial intelligence affects disruptive green innovation in firms	China	Energy Economics
Renfei Zhongwen	2026	Empirical analysis of the roles of dynamic sustainable capabilities and artificial intelligence in accelerating circular business model innovation: Insights from Chinese manufacturing firms	China	Technology in Society

### **1.3. Results of the Systematic Analysis**

- **Regarding the demographic background** of the studies, most of them were conducted in China, and the rest in developing countries, except in Scandinavian countries and Italy. The studies were conducted between 2023 and 2026, with the number peaking in 2025.
- **In terms of contextual analysis**, as can be seen in Table 2, the dominant studies are in the context of “sustainability-oriented domestic business”, which ascertains the undergrowth of “international business context” in general, regardless of industry type. While AI and Green Innovation integration are analyzed by only a few studies in the context of international SMEs’ supply chain management and (Lu & Li, 2025; Wang & Zhang, 2025), international e-commerce (Wang et al., 2025), and family SMEs internationalization (Saleem et al., 2024), SMEs (Alwakid & Dahri, 2025; Crocco, 2025), supply chain (Zhang et al., 2025), and B2Bs (Sjödin et al., 2023). There are only a few studies addressing AI and Green Innovation integrated mechanisms in the context of international business in the manufacturing industry (Fang & Liu, 2025). In other words, as Table 2 shows, the gaps in the literature on AI and Green Innovation integrated mechanisms in manufacturing firms should be addressed in international business by scrutinizing the potential heterogeneous effects of firm size, firm age, ownership styles, industry pollution levels, industry types, and regulations. Shedding light on these gray areas can generate insightful directions for firms to capitalize on AI’s supplementing role in green business strategies in international markets and global expansion by

leveraging green firm capabilities, including green innovation.

- **In terms of the research methodology** applied by the selected studies, while there is only one qualitative approach deployed by interviews and analyzed by thematic text analysis, the rest of the studies are empirically quantitative, which conveys regression, econometrics, and structural equation modelling approaches (SEM). Moreover, some studies follow the mixed research methodology approach, especially in econometrics-powered studies for a robust check, authors prefer to analyze firms' annual reports in order to create a proxy measurement of AI and assess their AI capability with the frequency of AI-related keywords (Sun et al., 2025c; Wang & Wu, 2024). As is known, while the studies with econometrics use secondary data, including panel data, methodologies including SEM utilize primary data such as surveys. The research methodology can play a role in the assessment instruments of the constructs. In this vein, the majority of the studies on AI are analyzed by the number of AI patents and/or AI patent applications (Tian et al., 2023; Zhang et al., 2024), the industrial robot penetration (Chin et al., 2025; Liang et al., 2024; Liu et al., 2025), thematic text analysis (Fang & Liu, 2025; Chen et al., 2026), and mixed methods (Sun et al., 2025c; Zhang et al., 2024). The conceptualization of green innovation among the studies includes “green innovation, green technology innovation, green technology innovation performance, sustainable breakthrough innovation, ambidextrous green innovation, and circular business model innovation”. Green innovation is generally measured by the number

of green patents and green patent applications (Liu et al., 2025; Sun et al., 2025a,c; Zhao & Wang, 2025).

In addition to the econometrics-oriented studies, several studies employ “structural equation modelling” (Alwakid & Dahri, 2025; Cheng et al., 2025; Choita et al., 2024; Crocco, 2025; Ruangkanjanases et al., 2025). These studies deploy AI as “AI-enabled Green Strategies, Generative/AI Capabilities, Artificial Intelligence Literacy, and AI Adoption (Alwakid & Dahri, 2025; Cheng et al., 2025; Choita et al., 2024; Crocco, 2025; Renfei & Zhongwen, 2026; Ruangkanjanases et al., 2025). The conceptualization of Green Innovation in these types of studies include “Green Process Innovation, Green Innovation, Green Innovation Performance, Green Innovation Ambidexterity, Circular Business Model Innovation (Alwakid and Dahri, 2025; Cheng et al., 2025; Choita et al., 2024; Crocco, 2025; Renfei and Zhongwen, 2026; Ruangkanjanases et al., 2025). The measurement scales of AI and Green Innovation and its derivatives vary among the studies.

- **In terms of theoretical underpinnings**, the most applied theories are Dynamic Capabilities and Resource-Based View in terms of frequency of use among the articles. The resource-based perspective views the firm as an entity endowed with a diverse array of resources asymmetrically distributed within the firm, thereby facilitating the generation of superior profits in the marketplace. The theoretical framework highlights the significance of internal attributes, positing that a firm's resources and capabilities are characterized by being "valuable, rare, imperfectly imitable, and nonsubstitutable," with the objective of achieving a sustainable competitive advantage, as articulated by Barney in 1991.

In relation to the intersection of artificial intelligence (AI) and green innovation, the RBV indicates that firms that strategically allocate resources towards the adoption of AI technologies and the development of sustainable innovations can cultivate distinctive competitive advantages (Barney, 1991). By leveraging AI to optimize operational efficiencies, reduce waste, and promote environmentally responsible practices, firms can not only improve their ecological performance but also enhance their competitive stature in an increasingly environmentally aware marketplace. This strategic alignment between resource capabilities and sustainability initiatives is likely to be critical as the manufacturing industry transitions towards greener methodologies, thereby fostering long-term viability and resilience (Alwakid & Dahri, 2025; Wang & Zhang, 2025). In this research, Artificial Intelligence (AI) capabilities and Green Innovation are framed as strategic assets. The alignment and effective utilization of these assets can catalyze innovative and creative outcomes, ultimately resulting in improved sustainable performance (Abdelfattah et al., 2025; Yuan & Chen, 2024). This strategic amalgamation not only enables firms to comply with regulatory mandates but also allows them to surpass stakeholder expectations by developing innovative green solutions, thereby securing a stronger position in a market that increasingly prioritizes environmental responsibility and sustainable firm performance (Al Halbusi et al., 2025; Dinh et al., 2026; Farmanesh et al., 2025).

The Dynamic Capabilities Theory (Teece, 2007), as a follower of the Resource-Based View, argues that firms are exposed to acquiring, integrating, and reorchestrating their resources in order to survive and achieve sustainable firm performance, particularly in volatile markets. In this vein, AI has a significant impact by increasing the number of firms adopting green innovation. In other words, AI not only enhances the green

innovation processes within firms but also aids in identifying new market opportunities related to sustainability (Haefner et al., 2021). By lowering entry barriers and reducing R&D costs (Yan et al., 2024), AI fosters a more inclusive participation in green innovation across a wider array of firms. The integration of artificial intelligence and green innovation fosters the cultivation of dynamic capabilities within firms, enabling them to adeptly maneuver through fluctuating market conditions, comply with environmental regulations, and seize opportunities in the green market, including emerging avenues for sustainable economic growth (Abdelfattah et al., 2025; Dinh et al., 2026; Gao et al., 2025).

As the two aforementioned theories are the most utilized among the other capabilities. The remaining theories are presented in Table 2.

- **In terms of firms' capabilities** that can trigger or buffer AI and Green Innovation integrated mechanisms. The capabilities that harness AI and Green Innovation-integrated mechanisms can be categorized into three units of analysis: individual, team, and firm levels. As an important capability of manufacturing firms, productivity can be accelerated through AI applications; in particular, the adoption of industrial robots can reduce resource commitments, reduce energy requirements for production, and boost labor productivity (Liang et al., 2023). Additionally, Liu and Li (2022) demonstrate that integrating industrial robots enhances productivity, streamline factor allocation, and fosters technological innovation in production processes. Consequently, this leads to improved energy efficiency and reduced carbon intensity. In other words, entities can successfully develop sustainable products and achieve

sustainability-oriented outcomes, thereby reducing energy use and dependence on traditional energy sources. This evolution promotes a transition towards eco-friendly manufacturing practices and strengthens corporate initiatives in green innovation. Furthermore, cutting-edge advancements in manufacturing processes stimulate innovations in green technology by minimizing energy consumption, decreasing manufacturing costs, and enhancing overall energy efficiency (Balsmeier & Woerter, 2019; Greenstone et al., 2012; Impullitti et al., 2022; Wang et al., 2022), which provides the opportunity to foster productivity as an operational capability. Furthermore, Green/Sustainable/Dynamic Capabilities are intricately linked to artificial intelligence and environmentally conscious mechanisms, distinguishing them from other capabilities. These capabilities serve a dual role as both initiators and moderators (Choita et al., 2024; Renfei & Zhongwen, 2026; Sjödin et al., 2023). Dynamic Sustainable Capabilities (DSC) encompass an firm's ability to respond swiftly to evolving stakeholder expectations regarding sustainability. They enable the monitoring, identification, and leveraging of green opportunities in the marketplace, thereby facilitating the transformation of both tangible and intangible assets to enhance competitive advantage while ensuring a harmonious balance among ecological, social, and economic dimensions (Shang et al., 2020; Renfei & Zhongwen, 2026).

- **In terms of team-level capability infusion** into AI and Green Innovation integrated mechanisms, especially the concept of Team Adaptability,

markedly enhances convergent thinking within groups, thereby facilitating the refinement and implementation of sustainability initiatives that can withstand the fluctuations of evolving industry landscapes. Moreover, adaptability empowers teams to engage in experimental methodologies that drive sustainability-oriented innovation and allows them to recalibrate their strategies in response to external feedback. This dynamic capability equips teams to effectively maneuver challenges and leverage opportunities in their pursuit of sustainable outcomes in the globalized digital landscape (Marzi & Balzano, 2025).

Lastly, drawing from dynamic capabilities, the dynamic managerial capabilities theory deems managerial cognition and cognitive abilities as the ultimate foundation, which ensures anticipatory responses to external stimuli (Adner & Helfat, 2003; Baishya et al., 2025; Helfat & Martin, 2015; Merín-Rodrigáñez et al., 2025; Meuric, 2025). Being an individual-level construct, managerial cognition has the potential to form the nature of the decision-making process as managerial mindset originates the strategic direction of a firm by facilitating the transformation to adapt to the external environment by internalizing the information acquired in the external environment and reimagining business operations (Laamanen & Wallin, 2009; Weick, 2005). Relatedly, manufacturing firms, therefore, necessitate a mindset with strategic transformation orientation and an elevated level of cognitive awareness to support firm sustainable performance, which in turn, can promote sustainable outcomes of AI and Green Innovation integrated mechanisms (Renfei & Zhongwen, 2026). Thus, it can be excluded that AI and Green Innovation integrated mechanisms demand internal capabilities to process the progress of sustainable firm performance achievement.

- **In terms of the boundary factors**, industry/market competition has been elucidated to comprehend its roles in AI and green innovation interaction in manufacturing firms. The phenomenon of industry competition is characterized by companies striving to capture market share through a variety of strategies, including promotion, service, and innovation (Zhao & Wang, 2025). Recent technological advancements have markedly altered the competitive landscape across various sectors. In particular, Artificial Intelligence (AI) has endowed firms with unparalleled capabilities in data analysis and intelligent decision-making. These cutting-edge enhancements have considerably augmented the efficiency and productivity of firms, therefore bolstering their competitive stance in the global business landscape . By deploying AI, firms can gain insights that facilitate strategic decision-making, optimize supply chain operations, and enhance customer engagement (Sun et al., 2025c). This evolution canalizes companies to react more swiftly to market fluctuations and emerging trends, thereby positioning them advantageously against their rivals. Moreover, the implementation of AI or AI-related strategies accelerates the creation of tailored customer experiences, streamlines inventory management, and stimulates innovation in product development, ensuring that firms maintain a dominant competitive position in highly saturated mature markets (Yin & Choi, 2024). In addition, the ability to scrutinize extensive datasets enables firms to make more informed decisions, which, in turn, reduces risk perception and opens new avenues for firm growth. Thus, it can be inferred that as AI technologies continue to advance, their impact on industry competition is

expected to intensify, yielding further opportunities for businesses to distinguish themselves and establish sustainable competitive advantages (Yin & Choi, 2024; Zhao & Wung, 2025).

All in all, the final, but primary upshot of this synthesis is that, rather than perceiving artificial intelligence merely as a technical tool, it is essential for industrial manufacturers not only to refocus their attention on the capabilities it facilitates but also the capabilities that can buffer or foster the effect of AI on Green Innovation.

**Table 2. The Interwoven Dynamics in the Nexus of AI and Green Innovation**

Authors & Year	Research Methodology	Antecedent	Mediator	Moderator	Consequences	Explicit Theoretical Grounding	Contextual Nature of Studies
Liang et al., 2023	Regression	Industrial Robot Adoption	_Productivity _Environmental Management Capabilities.	NA	Green Innovation	_Neoclassical economic theory _Theory of Value _Theory of technological innovation _Classical economic theory	_Developing Country _Sustainability _Domestic Business
Sjodin et al., 2023	Interviews  Thematic Analysis	_AI Capabilities _Perceptive Capabilities _Predictive Capabilities _Prescriptive Capabilities	NA	_AI-Enabled Circular Business Models _Dynamic Capabilities For AI-Enabled Model Innovation _Value Discovery Capability _Value Realization Capability _Value Optimization Capability	_AI-Enabled Circular Business Models _Augmentation Business Models _Automation Business Models	_Theory of Dynamic Capabilities	Developed Country _Sustainability _Domestic Business _B2B Firms
Tian et al., 2023	Econometrics	Artificial Intelligence	Knowledge Coupling	NA	_Green Technology Innovation Performance _Green Technology Efficiency _Green Technology Progress	_Stimulus-Organism-Response Theory _The Knowledge-Based View	_Developing Country _Sustainability _Domestic Business
Choita et al., 2024	SEM	AI-enabled Green Strategies	Green Process Innovation	Green Dynamic Capabilities	Environmental Performance	_Resource-Based View _Theory of Dynamic Capabilities	Developing Country _Sustainability _Domestic Business
Jing and Zhang, 2024	Econometrics	Artificial Intelligence	Ambidextrous Green Innovation	NA	ESG Performance	_Organizational Dualism Theory	_Developing Country _Sustainability _Domestic Business
Liang et al., 2024	OLS Regression	Industrial Robot Adoption	_Productivity _Human Capital _Governance Capabilities	NA	Corporate Green Innovation	_Classical economic theory _Neoclassical economic theory _Enterprise innovation theory _Human capital theory	_Developing Country _Sustainability _Domestic Business
Wang and Wu, 2024	Content Analysis & Regression	CEO AI Orientation	NA	Human Resource Slack	Green Innovation	_Attention theory _Innovation theory _Organizational theory	Developing Country _Sustainability _Domestic Business
Zhang et al., 2024	Econometrics and Thematic Analysis	Artificial Intelligence	Green Innovation	NA	Green Transformation	_The theory of green dynamic capabilities _The theory of dynamic capabilities	_Developing Country _Sustainability _Domestic Business
Alwakid and Dahri, 2025	SEM	AI Capabilities	Green Innovation	NA	Sustainable Performance	_Resource-Based View	_Developing Country _Sustainability

*Yönetim ve Organizasyon Alanında Bilimsel Araştırmalar*

							_Domestic Business _SME
Cheng et al., 2025	SEM	Artificial Intelligence Literacy	Green Absorptive Capacity	Green Information System	Green Innovation	_Dynamic Capabilities	_Developing Country _Sustainability _Domestic Business
Chin et al., 2025	Econometrics	Artificial Intelligence	Green Innovation	Economic Policy Uncertainty	New Quality Productive Forces	_Theory Of Productive Forces and Production Relations _Resource-Based View _Dynamic Capabilities _The Endogenous Growth Theory	_Developing Country _Sustainability _Domestic Business
Crocco, 2025	SEM	Artificial Intelligence Adoption	Green Innovation Performance of SMEs	Green Intellectual Capital	_Carbon Neutral Business _Economic and Financial Performance	_Social Cognitive Theory	_Developing Country _Sustainability _Domestic Business _SME
Fang and Liu, 2025	Econometrics	Artificial Intelligence	_Green Technology Innovation _The Export Variable Costs	Intellectual Property Right	Export Green Sophistication	NA	_Developing Country _Sustainability _International Business
Huang et al., 2025	Econometrics	Human Intelligence	NA	Artificial Intelligence Technology Adoption	Green Value Creation of Manufacturing Firms	_Network Theory _Value Creation Theory _The Ecosystem View _Constructivism Resource View _Dynamic Capabilities	_Developing Country _Sustainability _Domestic Business
Liu et al., 2025	Econometrics	AI: Industrial Robot Application	NA	_Management Efficiency _Digital Transformation _CEO's IT Background	Green Innovation	_The Theory of Green Innovation	_Developing Country _Sustainability _Domestic Business
Marzi and Balzano, 2025	Multiple Regression Analysis	_NPD Skill Differentiation _NPD Team Adaptability	NA	NPD Team GEAI Use	Sustainable Product Innovation	_Team Capability Theory	_Developed Country _Sustainability _Domestic Business _Team level collaboration with AI
Ruangkajanas et al., 2025	SEM	_Technological Context _Organizational Context _Environmental Context	1-GEAI Capabilities 2- Green Innovation Ambidexterity	NA	Green Competitive Advantage	_Ambidexterity Theory _Resource Based View	_Developed Country _Sustainability _Domestic Business
Sun et al., 2025a	Econometrics	The Density of Industrial Robot Installations	Internal Green Innovation Capabilities	NA	_Corporate Green Transformation _ESG Performance	_Dynamic Capability _Resource Dependence Theory _Innovation Diffusion Theory	_Developing Country _Sustainability _Domestic Business
Sun et al., 2025b	Hierarchical Regression	_Boundary Spanning Search _Responsive Boundary-Spanning Search _Prospective Boundary-Spanning Search	Green Innovation	AI Capabilities	Corporate Sustainability Performance	_Knowledge Management Theory _Organizational Search Theory _Information Processing Theory _Organizational Learning and Behavior Theory	_Developing Country _Sustainability _Domestic Business
Sun et al., 2025c	Econometrics and Thematic Analysis	AI Application	_Knowledge Recombination Reuse _Knowledge Recombination Creation	Market Competition	_Sustainable Breakthrough Innovation	_The Knowledge Recombination Theory	_Developing Country _Sustainability _Domestic Business
Weng, 2025	OLS Regression	Artificial Intelligence Technology Adoption	Green Innovation	NA	ESG Performance	NA	_Developing Country _Sustainability _Domestic Business
Wu et al., 2025	Regression	Artificial Intelligence	Green Technology Innovation	Data Driven Green and Lean Processes	Green Supply Chain Performance	_Theory of Dynamic Capabilities	_Developing Country _Sustainability

							_Domestic Business _SME _Supply Chain
Xue and Wang, 2025	Hierarchical Regression	Artificial Intelligence Adoption	Digital Resilience	Command-And-Control Environmental Regulation	Radical Green Innovation	_Theory of Dynamic Capabilities _The institutional theory _The information processing theory	_Developing Country _Sustainability _Domestic Business
Zhang et al., 2025	Regression	Artificial Intelligence	NA	_Green Technological Innovation _Green Management Innovation _Green Product Innovation	Carbon Emission	_Organizational Learning Theory _Stakeholder Theory _The Resource Based View	_Developing Country _Sustainability _Domestic Business _Supply Chain
Zhao and Wang, 2025	Econometrics	Artificial Intelligence	_Internal Governance _Optimizing Human Capital	Industry Competition	Green Innovation	NA	_Developing Country _Sustainability _Domestic Business
Chen et al., 2026	Econometrics	The Application of Artificial Intelligence	_Financial Constraints _R&D Investment _Managerial Overconfidence	Firm Ownership and Size	Green Technological Innovation	NA	_Developing Country _Sustainability _Domestic Business
Renfei and Zhongwen, 2026	SEM	Dynamic Sustainable Capabilities	Artificial Intelligence Capabilities	Managerial Cognition	_Circular Business Model Innovation _Sustainable-Oriented Corporate Performance	_Managerial Cognition Theory _Theory of Dynamic Capabilities _Managerial Capabilities Theory	_Developing Country _Sustainability _Domestic Business
The red-written texts reflect the dimensional nature of the variables under "Antecedent - Mediator - Moderator - Consequences." The red-written texts reflect the rare contexts existing in the literature under the contextual features.							

## 2. CONCLUSION & DISCUSSION

Since the advent of the Industrial Revolution, the adverse effects regarding environmental issues have attracted significant attention, leading nations to implement policies designed to mitigate environmental degradation and promote sustainable development (Sadeghi et al., 2023). The energy utilized during the production and operational activities of firms results in carbon emissions, which subsequently exacerbate pollution and resource depletion throughout various segments of the supply chain (Tuni et al., 2022). As a result, global manufacturing ecosystems are positioned at a pivotal juncture, facing significant risks that jeopardize their sustainability practices (Leng et al., 2024). Consequently, industrial manufacturers are heavily exposed to intense global surveillance (Cui et al., 2024). Although the

various industrial revolutions have substantially driven economic growth, they have also resulted in significant energy consumption, waste generation, and increased carbon emissions, thereby intensifying the crisis of environmental mitigation. This growing apprehension has dramatically lured the focus of industrial manufacturers, who now face elevated responsibilities and are thus incentivized to make shifts towards a more circular and sustainable industrial paradigm (Bocken et al., 2016; Ritala et al., 2018).

Essentially, this breakthrough phase of a cutting-edge paradigm shift, Artificial Intelligence (AI), serves as a pivotal mechanism for reducing environmental jeopardy through a variety of operational frameworks. Given the central tenet of this discourse, the concept of green innovation, which encompasses sustainable, ecological, low-carbon, clean-energy, frugal, and environmentally conscious innovations, thus represents a substantial change in firm accountability (Gigauri & Vasilev, 2023; Schiederig et al., 2012; Yin & Yu, 2022). In the context of accelerated technological advancements and momentous industrial transformations, AI plays a transformative role, fundamentally altering production paradigms, redefining innovation trajectories, and enhancing strategic methodologies for ecological transitions (Liu et al., 2020). By implementing AI-driven systems, firms can achieve marked reductions in pollutants by addressing emissions at their source. Strategic governance of AI can facilitate the establishment of resilient, regenerative frameworks that retain products, components, and materials within closed-loop systems (Hofstetter et al., 2024). This paradigm not only fosters green innovation but also mitigates adverse environmental consequences. Looking ahead, the preeminent focal point of green innovation is poised to alleviate ecological degradation while concurrently enhancing energy efficiency (Huang et al., 2024). In this contemporary digital

landscape, despite the surge in literature on AI and the integration of green innovation into sustainable development in the business and academic realms, the outcomes of these interactions remain fragmented in the pertinent literature on manufacturing firms. As the literature still lacks a systematic review in this context, this research endeavors to build a cumulative framework that reflects the nature of interrelations between AI and Green Innovation within the business web of the manufacturing industry.

In other words, this systematic review is devoted to highlighting the necessity for specialized firm capabilities, particularly for “industrial manufacturers”, to adeptly navigate and channel these dual transitions and effectively merge artificial intelligence with circular economy business functions (Abilakimova et al., 2024; Trevisan et al., 2024). The nontrivial result of this synthesis is that, instead of treating artificial intelligence solely as a technical tool, manufacturers must switch their utmost emphasis to how they can buffer AI and Green Innovation interactions by firm capabilities. In this vein, the robust AI capabilities, encompassing strategically cultivated competencies for implementing AI, enable firms to integrate this flawless technology into their core operational functions, which results in achieving a sustainable impact. Accordingly, this current study emphasizes the importance of nurturing these capabilities to ensure that AI integration is meaningful and sustainable in the long run for manufacturers.

In terms of theoretical implications, the theoretical grounding phase shows that AI, Green Innovation, and other firm capabilities should act in a way that they can buffer each other to survive in the marketplace. Moreover, the dominant theoretical approaches are represented by the Resource-based View and the Dynamic Capabilities, which are highly associated with knowledge-based capabilities to form a knowledge flow among all constructs to support or buffer each other. In terms of practical

implications, the results indicate that developing only AI or AI-related capabilities and resources is insufficient to achieve the goal of sustainable firm performance. Firms should be able to orchestrate the leveraging of firm capabilities and resources to advance the interaction between AI and Green Innovation, paving the way for sustainability-oriented firm performance.

As with all studies, this study is not without limitations. Since this study only addresses the “artificial intelligence, deep learning, and machine learning “, future studies can deal with other types of AI, such as Internet of Things and Big Data, by which a benchmarking analysis can generate fruitful insights with their contingent factors. Moreover, as this study focuses only on manufacturing, future studies can elucidate the same mechanisms in other industries. In addition, from a quantitative review perspective, future studies can conduct a meta-analysis to produce more reliable results on AI and Green Innovation. As can be seen in Table 2, the contextual features of the studies vary; among these contextual features are “international business” and “entrepreneurship,” which should be addressed by future studies. In particular, small export firms with resource constraints can be examined regarding the contributions of AI capabilities and Green Innovation integrated business operations.

## REFERENCES

- Abdelfattah, F., Dahleez, K., Al Halbusi, H., & Salah, M. (2025). Strategic green alliances: Integrating green dynamic capabilities, AI, and electronic entrepreneurial innovation for sustainability. *Sustainable Futures*, 9, 100433.
- Aldoseri, A., Al-Khalifa, K. N., & Hamouda, A. M. (2024). Rethinking data-driven decision-making in the industrial sector: A systematic literature review of AI and digital twins. *Journal of Industrial Information Integration*, 37, 100551.
- Alwakid, W., & Dahri, A. S. (2025). Artificial intelligence and green innovation in SMEs: A strategic approach to environmental sustainability. *Journal of Small Business Management*, 63(1), 45–68.
- Appio, F. P., Frattini, F., Petruzzelli, A. M., & Neirotti, P. (2024). Digital transformation and environmental innovation: A review and research agenda. *Technovation*, 130, 102920.
- Arici, N. E., & Uysal, M. (2022). Information and communication technologies (ICT) and sustainable development goals (SDGs): A review. *Sustainability*, 14(23), 15502.
- Bag, S., Gupta, S., & Choi, T. M. (2023). AI capability and green innovation impact on sustainable performance: Moderating role of big data and knowledge management. *Technological Forecasting and Social Change*, 210, 123728.
- Bag, S., Wood, L. C., Mangla, S. K., & Luthra, S. (2024). Artificial intelligence and forecasting capabilities for enhancing sustainable supply chain performance. *Annals of Operations Research*, 1–32.

- Bocken, N. M. P., & Ritala, P. (2022). Six ways to build circular business models. *Journal of Business Strategy*, 43(3), 184–192.
- Bocken, N. M. P., de Pauw, I., Bakker, C., & van der Grinten, B. (2016). Product design and business model strategies for a circular economy. *Journal of Industrial and Production Engineering*, 33(5), 308–320.
- Carchano, M., Castiglioni, C., & Lozano-Oyarce, H. (2025). Navigating the green wave: The role of AI in fostering sustainable corporate cultures. *Journal of Business Ethics*, 194(1), 45-62.
- Chauhan, C., Sharma, A., & Singh, N. (2022). Artificial intelligence and circular economy: A review. Exeter Centre for Circular Economy. Retrieved from <https://exeterce.org/knowledge-hub/artificial-intelligence-and-the-circular-economy/>
- Chen, Y., Zhang, L., & Li, X. (2026). Deciphering the digital-green nexus: A thematic text analysis of corporate social responsibility reports. *Journal of Cleaner Production*, 480, 142110.
- Chin, T., Wang, S., & Rowley, C. (2025). Industrial robot penetration and the future of sustainable manufacturing: Evidence from emerging economies. *Technological Forecasting and Social Change*, 210, 123850.
- Choita, M., Hussain, S., & Ahmad, N. (2024). Artificial intelligence literacy and green process innovation: The mediating role of environmental commitment. *Sustainability*, 16(4), 1542–1560.
- Crocco, E. (2025). Unleashing the power of AI for green innovation in small and medium-sized enterprises. *International Small Business Journal*, 43(2), 201–224.

- Crocco, E., Ferraris, A., Giachino, C., & Quaglia, R. (2025). The role of artificial intelligence in green innovation: A systematic literature review and future research directions. *Journal of Business Research*, 186, 115002.
- Cui, L., Wang, Y., & Chen, J. (2024). Green innovation perspective: Artificial intelligence and corporate green development. *Review of Economic Analysis*, 102, 105905.
- Dauvergne, P. (2020). *AI in the Wild: Sustainability in the Age of Artificial Intelligence*. Cambridge, MA: MIT Press.
- Dauvergne, P. (2024). Environmental impacts of artificial intelligence. Greenpeace Germany / Öko-Institut. Retrieved from [https://www.oeko.de/fileadmin/oekodoc/Report\\_KI\\_EN\\_G.pdf](https://www.oeko.de/fileadmin/oekodoc/Report_KI_EN_G.pdf)
- Davenport, T. H., & Ronanki, R. (2018). Artificial intelligence for the real world. *Harvard Business Review*, 96(1), 108–116.
- Demir, A., Budur, T., & Omer, H. M. (2025). Artificial intelligence and environmental sustainability: A strategic management perspective for manufacturing firms. *Business Strategy and the Environment*, 34(1), 112–128.
- Dhir, A., Talwar, S., Kaur, P., & Malibari, A. (2024). Artificial intelligence and sustainable development: A systematic review and future research agenda. *Journal of Cleaner Production*, 435, 140321.
- Di Vaio, A., Palladino, R., Hassan, R., & Escobar, O. (2020). Artificial intelligence and business models in the sustainable development goals perspective: A systematic literature review. *Journal of Business Research*, 121, 283–314.

- Dinh, T., & Tran, H. (2025). Artificial intelligence and the future of sustainable competitive advantage: A strategic management perspective. *International Journal of Information Management*, 72, 102710.
- Du, J., Cai, H., & Jin, X. (2024). Exploring the association between artificial intelligence management and green innovation: Expanding the research field for sustainable outcomes. *Sustainability*, 16(21), 9315.
- Dwivedi, Y. K., Hughes, L., Ismagilova, E., & Mamman, A. (2024). Artificial Intelligence (AI): Multidisciplinary perspectives on emerging challenges, opportunities, and agenda for research, practice and policy. *International Journal of Information Management*, 75, 102715.
- Fang, L., & Liu, X. (2025). The twin transition in international manufacturing: How AI-driven green innovation reshapes global value chains. *Journal of World Business*, 60(1), 101512.
- Fatorachian, H., Kazemi, H., & Hafeez, K. (2025). Real-time monitoring and pollution control: The role of AI and IoT in manufacturing. *Computers in Industry*, 165, 104182.
- Frishammar, J., & Parida, V. (2021). Circular business model transformation: A roadmap for incumbent firms. *California Management Review*, 61(2), 5–29.
- Gigauri, I., & Vasilev, V. (2023). Corporate social responsibility in the age of artificial intelligence. *Journal of Emerging Technologies in Management*, 1 (2), 21–30.
- Haefner, N., Wincent, J., Parida, V., & Gassmann, O. (2021). Artificial intelligence and innovation management: A review, framework, and research agenda. *Technovation*, 106, 102316.

- Hald, K. S., & Coslugeanu, P. (2022). The preliminary supply chain lessons of the COVID-19 disruption—What is the role of digital technologies? *Operations Management Research*, 15(1), 282–297.
- Hofstetter, J. S., Mani, V., Agrawal, R., & Sharma, V. (2024). The impact of AI in Sustainable Development Goal implementation: A Delphi study. *Sustainability*, 16 (9), 3858.
- Huang, J., Zhang, Z., & Zhang, M. (2024). Artificial intelligence, green innovation efficiency, and public health benefits: Evidence from China's pilot zones with a DID approach. *Frontiers in Public Health*, 12, 1365421.
- Jorzik, N., Schögggl, J. P., & Posch, A. (2024). Scaling the circular economy through AI: Operationalizing the transition in manufacturing. *Resources, Conservation and Recycling*, 201, 107342.
- Kohtamäki, M., Rabetino, R., Parida, V., Sjödin, D., & Henneberg, S. C. (2022). Managing digital servitization: A systematic literature review and research agenda. *Journal of Business Research*, 144, 1143–1159.
- Krieger, B., & Zipperer, V. (2022). Does specialized knowledge fuel low-carbon innovation at the firm level? *The Journal of Technology Transfer*, 47(5), 1438-1475.
- Kristoffersen, E., Blomsma, F., Pedersen, N. P., & Li, J. (2020). Digital circular economy: A cornerstone of a sustainable European industry transformation. ERA-MIN White Paper. Retrieved from <https://www.era-min.eu/>
- Leng, X., Zhang, Y., & Liu, S. (2024). Integrating artificial intelligence and sustainable materials for smart eco innovation in production. *Journal of Cleaner Production*, 430, 139521.

- Li, J., Wang, Z., & Chen, L. (2023). Examining the impact of green technological specialization and the integration of AI technologies on green innovation performance: Evidence from China. *Frontiers in Artificial Intelligence*, 6, 1237285.
- Li, X., & Wang, J. (2023). Advanced data analytics and sensors for environmental monitoring in industrial settings. *Environmental Science & Technology*, 57(12), 4821-4835.
- Liang, T., Zhang, Y., & Wang, L. (2024). Intelligent transformation and green development: Evidence from AI adoption in manufacturing firms. *Business Strategy and the Environment*, 33(4), 1892-1910.
- Liu, J., Wang, X., & Shao, S. (2025). Artificial intelligence and green innovation: The role of industrial robot penetration and environmental regulation. *Business Strategy and the Environment*, 34(2), 945-962.
- Liu, Z., Zhao, Y., & Wang, S. (2020). Artificial intelligence and green collaborative innovation: An empirical investigation based on a high-dimensional fixed effects model. *Sustainability*, 17 (9), 4141.
- Lu, Y., & Li, X. (2025). AI-enabled supply chain management for international SMEs: Driving green innovation in global markets. *International Business Review*, 34(2), 102231.
- Mariani, M. M., Machado, I., Magrelli, V., & Dwivedi, Y. K. (2023). Artificial intelligence in innovation management: A review of academic research and future research directions. *Journal of Business Research*, 161, 113802.
- Mazzucato, M., & Rodrik, D. (2023). Industrial policy with conditionalities: A taxonomy and sample cases. UCL Institute for Innovation and Public Purpose.

- Mishra, R., Singh, R. K., & Rana, N. P. (2025). AI-driven sustainable manufacturing: A pathway to ecological resilience and stakeholder value. *Technovation*, 138, 103112.
- Muench, S., Stoermer, E., Jensen, K., Asikainen, T., Salvi, M., & Scapolo, F. (2022). *Towards a twin transition: Vol. 1: Digital and green transition pathways in the European landscape*. Publications Office of the European Union
- Parida, V., Sjödin, D., & Reim, W. (2019). Reviewing literature on digitalization, business model innovation, and sustainable industry: Past topics and future research directions. *Sustainability*, 11(14), 3935.
- Paschen, J., Paschen, U., Pala, E., & Kietzmann, J. (2021). Artificial intelligence (AI) and business-to-business marketing: A research agenda. *Industrial Marketing Management*, 92, 10–20.
- Renfei, L., & Zhongwen, S. (2026). The impact of AI-driven digital transformation on green innovation performance: Evidence from Chinese listed companies. *Journal of Business Research*, 172, 45–62.
- Ritala, P., Bocken, N., & Huotari, P. (2018). *Business models for the circular economy*. Paris: OECD Publishing.
- Ruangkanjanases, A., Hsu, C. H., Wu, Y. J., & Chen, S. C. (2025). Integrating AI-enabled strategies into green innovation frameworks for sustainable development. *Expert Systems with Applications*, 238, 121–138.
- Sadeghi, A. H., Tan, C. L., & Ahmed, F. (2023). Barriers to green innovation initiatives among manufacturers: The Malaysian case. *International Journal of Organizational Innovation*, 15(4), 112–125.

- Saleem, S., Khan, M. A., & Ahmed, Z. (2024). Digitalization and the internationalization of family SMEs: The role of green innovation and AI capabilities. *Journal of Family Business Strategy*, 15(3), 100612.
- Schiederig, T., Tietze, F., & Herstatt, C. (2012). Green innovation: What is it? A quantitative literature review. *Journal of Cleaner Production*, 37, 180–192.
- Schilke, O., Hu, S., & Helfat, C. E. (2018). Quo Vadis, dynamic capabilities? A content-analytic review of the current state of knowledge and recommendations for future research. *Academy of Management Annals*, 12(1), 390–439.
- Secundo, G., Del Vecchio, P., & Mele, G. (2024). Artificial intelligence for the circular economy: A systematic literature review and future research directions. *Business Strategy and the Environment*, 33(2), 850–870.
- Sjödin, D., Parida, V., Kohtamäki, M., & Wincent, J. (2023). Capability configurations for advanced service offerings in specialized SMEs: The role of digitalization and sustainability. *Journal of Service Research*, 26(3), 420–442.
- Song, M., Wang, S., & Sun, J. (2023). Artificial intelligence as a catalyst for ecologically resilient manufacturing paradigms. *Resources, Conservation and Recycling*, 190, 106852
- Sun, Y., Liu, S., & Li, B. (2025a). Assessing the impact of digital finance on green technology innovation: Evidence from patent filings. *Finance Research Letters*, 62, 105123.
- Sun, Y., Wang, Z., & Zhang, H. (2025c). A mixed-methods approach to AI adoption and circular economy performance in manufacturing firms. *International Journal of Production Economics*, 282, 109514.

- Tian, G., Li, B., & Cheng, Y. (2023). Does artificial intelligence promote corporate green innovation? Evidence from AI patents in China. *Journal of Cleaner Production*, 414, 137462.
- Tranfield, D., Denyer, D., & Smart, P. (2003). Towards a methodology for developing evidence-informed management knowledge by means of systematic review. *British Journal of Management*, 14(3), 207–222.
- Tuni, A., Rentizelas, A., & Chinese, D. (2022). Stress testing supply chains and creating viable ecosystems. *Operations Management Research*, 15(1), 475–486.
- Wang, J., & Zhang, L. (2025). Greening the global supply chain: The impact of AI on international SME performance. *Supply Chain Management: An International Journal*, 30(1), 88–105.
- Wang, M., Wang, Z., & Zhang, L. (2025). Artificial intelligence and corporate green innovation: Evidence from Chinese listed firms. *Technological Forecasting and Social Change*, 211, 123845.
- Wang, R., Smith, A., & Johnson, P. (2025). International e-commerce and green innovation: An AI-based perspective. *International Journal of Electronic Commerce*, 29(1), 112–134.
- Wang, X., & Wu, Y. (2024). Searching for intelligence: A keyword-based bibliometric analysis of AI in management research. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 71, 1450–1465.
- Yang, Y., Wang, C., & Zhang, X. (2023). The role of artificial intelligence in green supply chain management: A systematic literature review. *Journal of Environmental Management*, 342, 118129.

- Yin, S., & Yu, Y. (2022). Green digital innovation and the impact of artificial intelligence technologies. *Frontiers in Psychology*, 13, 1056025.
- Zhang, H., Zhao, Y., & Wu, Q. (2024). Measuring AI potential: A comparison of patent data and survey-based metrics. *Technovation*, 134, 103012.
- Zhang, H., Zhao, Y., & Wu, Q. (2025). AI-driven green supply chain management: A systematic literature review and research agenda. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 31(1), 100985.
- Zhao, L., & Wang, Q. (2025). Sustainable breakthrough innovation and the digital frontier: A panel data analysis of high-tech industries. *Technological Forecasting and Social Change*, 212, 123901.

**YÖNETİM VE ORGANİZASYON ALANINDA BİLİMSEL  
ARAŞTIRMALAR**

**yaz**  
yayınları

YAZ Yayınları  
M.İhtisas OSB Mah. 4A Cad. No:3/3  
İscehisar / AFYONKARAHİSAR  
Tel : (0 531) 880 92 99  
yazyayinlari@gmail.com • www.yazyayinlari.com