

YÖNETİM VE ORGANİZASYON DEĞERLENDİRMELERİ

Editör: Doç.Dr. Şahin KARABULUT

Yönetim ve Organizasyon Değerlendirmeleri

Editör

Doç.Dr. Şahin KARABULUT

yaz
yayınları

2025

Yönetim ve Organizasyon Değerlendirmeleri

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 978-625-8508-46-8

Ekim 2025 – Afyonkarahisar

Dizgi/Mizanpaj: YAZ Yayınları

Kapak Tasarım: YAZ Yayınları

YAZ Yayınları. Yayıncı Sertifika No: 73086

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

www.yazyayinlari.com

yazyayinlari@gmail.com

info@yazyayinlari.com

İÇİNDEKİLER

Decoding Consumer Trust: The Role of Country-of-Origin in The Marketing of Electric Vehicles.....	1
<i>Mustafa ALPER</i>	
Örgütsel Çatışmaya İlişkin Görüşler Bağlamında Çatışmanın Örgütsel Yapıya Olan Etkileri	31
<i>Serap ATEŞ</i>	
Liderlikte Etkili Bir Güç Olarak Nezaket.....	47
<i>Şilan ÖZDAMAR</i>	
Japonyada Orman Yangınları	69
<i>Emre Safa TENGİLİMOĞLU, Duran ANAYURT, Sedat BARUTCU, Erdem SOYLU</i>	
İnsani Gelişme Endeksi Açısından Türkiye'nin Mevcut Durum Analizi	83
<i>Gökhan ABA, Arzu BULUT</i>	
Örgütsel Adalet Algısı.....	99
<i>Erhan USLU</i>	
Yönetimin Tarihsel Evrimi: İlkel Toplumdan Sanayi Devrimine	123
<i>Naci Atalay DAVUTOĞLU, Mustafa ERBİR</i>	
Learning Organisations and Lean Organisations	141
<i>Elif BİLGİÇ ARI</i>	

Sivil Hava Ulaştırma İşletmeciliği Öğrencilerinde Aile ve Akademisyen Desteği ile İş Bulma Kaygısı İlişkisinde Psikolojik Sermayenin Aracı Rolü	160
<i>Ümmühan Beste YILDIRIM</i>	
Örgütlerde Mobbing ve Mobbingin Dijitalleşmesi	183
<i>Gökhan KARADİREK</i>	
Nörobilim Perspektifinden Bir Yönetim Alanı: Nöroyönetim	203
<i>Dilek ÖZDOĞAN</i>	
Teknoloji Yönetimi Faaliyetleri	215
<i>Suat CANOĞLU, Ayberk ŞİT</i>	
Kamu Sektöründe Etkili Yöneticilik ve Liderlik Tarzları Üzerine Bir İnceleme	241
<i>Cemil İNAN, Zülal GÖKBAŞ</i>	
Nörobilim Tarihinde Yönetim ve Örgüt Teorilerinin Yeri: Nöro-Yönetimin Tarihsel İzleri.....	273
<i>Sinan KIZILTOPRAK</i>	
Zihin-Beden Problemi Çerçevesinde Yönetme Olgusunun Felsefi Temelleri	301
<i>Sinan KIZILTOPRAK</i>	
Dijital Girişimcilik Üzerine Yapılmış Ulusal Çalışmaların İncelenmesi	322
<i>Dursapar CHARYYEVA, Zümral GÜLTEKİN</i>	
Türkiye Afet Müdahale Planı (TAMP) Kapsamında Yeniden Yerleşim Süreçlerinin Değerlendirilmesi.....	332
<i>Yunus ERGÜN, Ali Şükrü CİHAN</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."

DECODING CONSUMER TRUST: THE ROLE OF COUNTRY-OF-ORIGIN IN THE MARKETING OF ELECTRIC VEHICLES

Mustafa ALPER¹

1. INTRODUCTION

In the realm of international marketing and consumer behavior, the Country-of-Origin (COO) Effect has remained a robust construct for decades. It refers to the impact that a product's origin—whether actual or perceived—has on consumer evaluations, preferences, and purchase intentions. COO serves as an extrinsic informational cue, often used by consumers in the absence of complete product information (Gürhan-Canli & Maheswaran, 2000). In high-involvement product categories, such as electric vehicles (EVs), luxury goods, and advanced electronics, this effect plays a critical role in shaping consumer behavior by influencing perceptions of quality, reliability, and innovation (Balabanis & Siamagka, 2022).

The electric vehicle market, in particular, presents a unique platform to analyze the dynamics of the COO Effect. With rising environmental concerns, regulatory pressure, and consumer demand for sustainable mobility solutions, EVs have shifted from niche innovations to mainstream transportation options (Bang, Lee, & Shin, 2021). In such contexts, COO becomes more than a symbol of national origin; it signals engineering competence, technological leadership, and ethical manufacturing practices. For example, German automotive

¹ Dr. Mustafa Alper, Milli Eğitim Bakanlığı, phdmustafaalper@gmail.com, 0000-0001-9435-9564.

brands such as BMW and Volkswagen leverage the long-standing global perception of “German engineering” as a mark of precision and performance (Michaelis & Woisetschlager, 2008). Similarly, Japanese manufacturers like Toyota and Nissan are associated with durability and eco-conscious innovation, reinforcing the credibility of their hybrid and EV portfolios (Maurya & Gupta, 2015).

Despite the established role of COO in consumer decision-making, its influence is undergoing significant transformation due to globalization. The expansion of multinational production networks and global supply chains has blurred traditional COO distinctions. A single product might now be designed in the United States, assembled in China, and include components sourced from Europe or Southeast Asia. This fragmentation weakens the clarity of COO signals and shifts consumer attention toward brand image, product experience, and perceived corporate values (Samiee et al., 2024). For instance, Tesla promotes itself not merely as an “American” company, but as a pioneer of innovation and sustainability, transcending traditional COO categorization (Bang et al., 2021).

Emerging market brands further challenge conventional COO hierarchies. Companies like BYD and Nio from China, Tata Motors from India, and TOGG from Turkey are redefining global perceptions by emphasizing localized innovation, affordability, and government-supported sustainability initiatives. Although these firms initially face skepticism in Western markets due to negative COO stereotypes, many are gaining credibility through technological investments and strategic branding (Chinen, Matsumoto, & Han, 2021; Doğan et al., 2023).

Consumer demographics also play a pivotal role in moderating COO perceptions. Millennials, often regarded as one of the most sustainability-conscious cohorts, tend to evaluate

COO through the lens of environmental and ethical standards. They place considerable importance on fair labor practices, carbon neutrality, and supply chain transparency—characteristics typically associated with countries like Sweden, Denmark, and Germany (Napiórkowska, 2023). In contrast, Generation Z consumers are more experience-driven and digital-savvy. They prioritize personalization, interactivity, and brand authenticity over COO, often engaging with products and brands through social media, influencer marketing, and online reviews (Rawal & Agarwal, 2024).

Regional differences further complicate COO's influence. In developing markets, COO preferences are influenced by a mix of consumer ethnocentrism and aspirational consumption. Consumers in countries such as India and Malaysia may exhibit a preference for domestic brands due to national pride but are also highly receptive to foreign products that symbolize prestige and innovation (Farooq, 2021). Conversely, in developed regions like Western Europe and Scandinavia, COO preferences tend to align with regulatory compliance, sustainability leadership, and production transparency (Oh & Oh, 2024).

Given these shifts, this study aims to analyze the evolving impact of the COO Effect in the context of the electric vehicle industry. It explores how COO interacts with brand identity, consumer demographics, and globalization dynamics, affecting purchase intentions, price sensitivity, and brand loyalty. By comparing established COO leaders (e.g., Germany, Japan) with emerging market challengers (e.g., China, India), the paper investigates the strategic ways in which firms manage COO perceptions to sustain competitive advantage.

Ultimately, understanding the COO Effect today requires a multidimensional approach. It is no longer sufficient to rely on a single origin label to attract consumers. Companies must

actively cultivate brand narratives that align with local consumer values, digital behavior patterns, and sustainability expectations. The EV industry—being a rapidly expanding and innovation-dependent sector—offers an ideal framework to examine these evolving paradigms in consumer perception and strategic marketing.

2. DIMENSIONS OF COO INFLUENCE

COO Effect refers to the impact a product's origin has on consumer perceptions, decision-making, and purchasing behavior. This phenomenon encompasses several critical dimensions:

- **Perceived Quality:** Products originating from certain countries are often associated with superior craftsmanship, durability, and innovation. For instance, German engineering is widely regarded for its precision and reliability, while Japanese products are synonymous with technological leadership (Beran & Kuźmińska-Haberla, 2024).
- **Trustworthiness:** COO acts as a trust signal, particularly in high-involvement purchases such as EVs, where the perceived risk is considerable. A strong COO reputation can enhance consumer confidence in a product's performance and reliability (Farina & Casati, 2024).
- **Innovation and Prestige:** Countries recognized for technological advancements, such as the United States and South Korea, often transfer these attributes to their products. This association enhances product desirability and perceived value, particularly in competitive global markets (Rambocas & Metivier, 2024).

The COO effect operates both as an extrinsic product cue and a cultural indicator. It influences consumer perceptions of branding, manufacturing quality, and overall reliability, making it a critical factor in understanding global consumer behavior (Oh & Oh, 2024).

In global markets, COO significantly shapes consumer perceptions, especially in industries where trust, quality, and innovation are decisive factors. The following aspects highlight its importance:

- **Global Brand Differentiation:** COO enables companies to distinguish their products in crowded international markets. For example, German luxury EV brands capitalize on the country's reputation for engineering excellence to attract premium consumers (Casati et al., 2024).
- **Consumer Decision-Making:** Empirical studies indicate that consumers often rely on COO when assessing unfamiliar or high-stakes products. For instance, in the context of EVs, COO provides symbolic and practical cues regarding expected performance, reliability, and satisfaction, particularly for high-involvement purchases (Chryssochoidis & Krystallis 2007).
- **Marketing and Positioning Tool:** Companies frequently incorporate COO in their marketing strategies to evoke national pride or highlight specialized expertise. For example, Tesla emphasizes its American roots to symbolize innovation, while Swedish EV brands leverage their nation's reputation for sustainability and environmental stewardship (Rambocas & Metivier, 2024).
- **Cultural Associations:** COO carries significant sociocultural implications. Products from specific

countries often function as status symbols or lifestyle markers. Italian luxury vehicles, such as Ferrari and Lamborghini, exemplify how COO can project exclusivity and prestige (Jiménez & San Martín, 2016).

In summary, the COO effect is a critical driver of consumer perceptions, particularly in high-involvement industries such as EVs. Its ability to signal quality, trust, and innovation offers companies a substantial competitive edge. However, the influence of COO varies across cultural and regional contexts, necessitating tailored marketing approaches for effective consumer engagement (Oh & Oh, 2024).

COO Effect plays a pivotal role across various industries, particularly in sectors where consumer decision-making is significantly influenced by perceptions of quality, reliability, and innovation. Its impact is most pronounced in high-involvement product categories such as EVs, luxury goods, and advanced electronics, where COO serves as a critical differentiator, shaping consumer preferences and providing strategic advantages to brands.

In industries characterized by complex purchasing decisions, COO offers essential assurances about quality and trustworthiness. High-involvement products like EVs exemplify this effect, with origin countries known for engineering excellence, such as Germany, strongly influencing consumer perceptions and purchase intent (Casati et al., 2024). For instance, German EV manufacturers, including BMW and Volkswagen, strategically leverage their country's legacy of precision engineering and innovation to position themselves as leaders in the premium automotive market (Michaelis & Woisetschlager, 2008).

Here are some examples for market advantages of COO-driven perceptions:

- **German Engineering:** Germany's reputation for precision and reliability significantly benefits its automotive industry. EVs from German brands not only command premium prices but also enjoy strong brand loyalty due to their association with these attributes (Gürhan-Canli & Maheswaran, 2020).
Additionally, sustainability initiatives by German automakers, such as the development of eco-friendly EVs, further enhance their market appeal by aligning with consumer preferences for green transportation (Zhang & Jiménez, 2022).
- **Japanese Reliability:** Japanese brands, including Toyota and Nissan, capitalize on the COO perception of reliability and technological advancement. These attributes make them particularly appealing in the hybrid and EV markets, where environmentally conscious consumers in Europe and North America prioritize these qualities (Maurya & Gupta, 2015).
- **American Innovation:** American brands like Tesla highlight their COO's alignment with technological innovation and entrepreneurial spirit. Tesla's global reputation as an EV pioneer demonstrates how COO can shift focus from traditional manufacturing competencies to cutting-edge technological leadership (Bang et al., 2021).

COO across other industries:

- **Luxury Goods:** In the luxury segment, COO associations with craftsmanship and exclusivity provide significant brand equity. Products from countries like Italy and France dominate global markets due to these perceptions. For example, Italian luxury cars and French high-end

fashion exemplify how COO signals prestige and artistry (Jiménez & San Martín, 2016).

- Food and Beverages: Even in lower-involvement categories like food and wine, COO perceptions shape consumer preferences. Geographical indicators, such as "Made in Italy," evoke authenticity and quality, enhancing the appeal of these products in international markets (Farina & Casati, 2024).

In summary, the COO Effect serves as a vital tool for differentiation across industries. By leveraging national reputations for quality, innovation, and cultural significance, companies can effectively influence consumer behavior and secure a competitive edge in both high- and low-involvement markets.

3. COO EFFECTS IN HIGH-INVOLVEMENT VS. LOW-INVOLVEMENT PURCHASES

3.1. High-Involvement Purchases

High-involvement purchases, such as EVs, luxury goods, and advanced electronics, require significant consumer engagement and cognitive processing. In these contexts, COO effect plays a critical role due to the perceived risks and the thorough evaluations consumers undertake. Several factors underline its importance:

- In-Depth Cognitive Evaluation: High-involvement purchases prompt consumers to scrutinize COO information closely. Products originating from countries with strong reputations, such as Germany for automobiles, are often perceived as superior in terms of quality, innovation, and reliability. This association enhances their attractiveness and perceived value (Casati et al., 2024).

The COO effect also strongly influences willingness-to-pay (WTP), as consumers are more inclined to invest in products from reputable origins when the stakes and perceived risks are high (Balabanis & Siamagka, 2022).

- **Brand-COO Interaction:** The interplay between COO and brand reputation is a key determinant in product evaluation. For example, Swiss luxury watch brands benefit from Switzerland's established reputation for precision craftsmanship, which bolsters consumer trust and enhances desirability (Jiménez & San-Martin, 2016). This synergy between COO and brand equity amplifies positive consumer perceptions, particularly for premium goods and high-end products (Farina & Casati, 2024).
- **Cultural Relevance and Prestige:** COO often acts as a symbol of cultural identity and social status in high-involvement purchases. For instance, products associated with countries known for luxury and exclusivity, such as Italian fashion or automobiles, are seen as aspirational. Consumers often purchase these products to signal prestige and align with culturally esteemed attributes (Yonfá-Medranda et.al. 2024).

3.2. Low-Involvement Purchases

Low-involvement purchases, such as groceries or household items, are characterized by habitual or impulsive decision-making. While COO plays a less significant role in these contexts, it still influences consumer behavior through simpler cognitive processes:

- **Heuristic Decision-Making:** In low-involvement contexts, COO serves as a heuristic, allowing consumers to quickly assess authenticity and safety. For example, locally sourced food items are often preferred due to associations

with freshness, trust, and ethical production standards (Farina & Casati, 2024).

- **Moderating Role of Price Sensitivity and Habit:** Price sensitivity frequently moderates the influence of COO in low-involvement purchases. For instance, while consumers may generally prefer domestic products, discounted prices for imported goods can override COO considerations (Barbarossa et al., 2018). Additionally, habitual purchasing behaviors diminish the impact of COO, as convenience and brand loyalty often take precedence (Wang et.al.2022).
- **Limited Impact on Brand Building:** Unlike high-involvement products, the influence of COO on brand equity in low-involvement goods is relatively weak. Rather than reshaping consumer perceptions, COO typically reinforces pre-existing preferences, contributing marginally to long-term brand building (Balabanis & Siamagka, 2022).

The impact of the COO effect varies significantly between high- and low-involvement purchases. High-involvement products benefit from detailed consumer evaluations of COO, which drive perceptions of trust, quality, and prestige. In contrast, low-involvement products utilize COO as a heuristic, offering quick cues for authenticity and safety without deeply influencing consumer perceptions or brand equity (Oh & Oh, 2024).

3.3. Historical Evolution of COO Perceptions

Historically, COO Effect has been a cornerstone in shaping consumer perceptions of product quality and innovation. Long-standing associations between certain countries and their industrial or cultural expertise have established COO as a critical cue for reliability and trustworthiness. These traditional

perceptions have provided enduring competitive advantages for companies originating from these regions.

- Germany – Engineering Excellence: Germany's reputation for engineering precision and reliability, particularly in the automotive industry, has cemented its global standing. Automakers like BMW, Mercedes-Benz, and Volkswagen exemplify how COO influences consumer expectations, with their products often viewed as benchmarks of quality and innovation (Michaelis & Woisetschläger, 2008).
- France – Luxury and Elegance: France's association with luxury craftsmanship has made it a leader in industries such as fashion, cosmetics, and high-end wines. Iconic brands like Louis Vuitton and Chanel leverage the country's artisanal heritage to signify exclusivity and superior quality (Jiménez & San-Martin, 2016).
- Japan – Technological Leadership: Japan has become synonymous with innovation and reliability, especially in electronics and automotive sectors. Companies like Toyota and Sony showcase how COO perceptions bolster consumer confidence, particularly in environmentally conscious and technology-driven markets (Maurya & Gupta, 2015).

These traditional COO perceptions have not only influenced consumer expectations but also enabled firms from these countries to sustain their competitive edge in global markets.

The advent of globalization has reshaped the landscape of COO perceptions. The rise of multinational corporations, decentralized production processes, and global branding strategies has blurred traditional COO boundaries, challenging the relevance of a singular country association.

- **Blurring Boundaries:** Global production and supply chains have diminished the significance of COO as a sole determinant of product perception. For example, Apple, though American by origin, relies on a global network for design and manufacturing, reducing the emphasis on its COO (Samiee et al., 2024). Similarly, Tesla's branding prioritizes its innovation-driven identity over its American origins, illustrating the shift from COO to brand-centric values (Bang et al., 2021).
- **Emergence of Global Supply Chains:** Supply chains that span multiple countries make it increasingly difficult for consumers to associate a product with a single COO. This is particularly true in industries like automotive and electronics, where components are sourced globally and assembled in diverse locations to optimize costs and efficiency (Samiee et al., 2024).

Globalization has also created opportunities for brands from emerging markets to challenge traditional COO stereotypes. However, overcoming negative perceptions associated with less-established COOs remains a significant hurdle. Huawei (China), initially met with skepticism, Huawei has become a global leader in telecommunications and electronics by emphasizing innovation and affordability. This approach has helped the brand counteract stereotypes associated with Chinese manufacturing (Touzani et al., 2015). Tata Motors (India) has built consumer trust through localized marketing and a focus on affordability. Its success in domestic and emerging markets, particularly in the EV sector, highlights the ability of emerging market brands to gain credibility despite traditional COO biases (Doğan et al., 2023b).

Emerging market brands often face preconceived notions about quality and reliability. For instance, Chinese EV manufacturers like BYD and Nio encounter skepticism in

Western markets, where consumers may view their offerings as inferior to those from established COOs like Germany or Japan (Li & Setiowati, 2023). To combat these biases, strategies such as emphasizing sustainability, competitive pricing, and innovation have proven effective in reshaping perceptions (Chinen et al., 2021).

While established COOs such as Germany, France, and Japan continue to benefit from their industrial and cultural legacies, globalization has shifted consumer focus towards brand value and product quality, diminishing the singular importance of COO. Concurrently, emerging market brands are redefining perceptions through innovation and strategic positioning, signaling a transformative era for the COO Effect in global markets.

3.4. COO Effects Across Demographics

Millennials, often recognized as one of the most environmentally conscious generations, prioritize sustainability, ethics, and transparency in their purchasing decisions. These values profoundly shape how they perceive and evaluate COO information.

Millennials evaluate COO not only as a marker of product quality but also as an indicator of environmental and ethical practices. Products from countries renowned for strong sustainability policies, such as Sweden and Denmark, enjoy heightened appeal. Labels such as "Made in Sweden" or "Made in Denmark" are commonly associated with environmental stewardship and ethical manufacturing standards (Napiórkowska, 2023). Certifications like "Fair Trade" or "Organic" further enhance positive COO perceptions, particularly in sectors like fashion and food, where ethical considerations are paramount (Zhang vd. 2021). Social media platforms play a pivotal role in shaping millennials'

COO perceptions. Influencers frequently emphasize the ethical and environmental credentials of products associated with specific COOs, increasing trust and engagement among this demographic (Rambocas & Metivier, 2024). Additionally, millennials actively consult online reviews, blogs, and social media posts to validate COO claims, reflecting the interplay between digital advocacy and purchasing decisions (Napiórkowska, 2023).

While millennials emphasize sustainability and ethical considerations, Generation Z (Gen Z) demonstrates distinct preferences regarding COO.

Gen Z places a higher priority on personalization and interactive brand engagement than on COO. They favor brands that offer immersive marketing campaigns resonating with their individual identities, often deprioritizing COO as a primary decision-making factor (Rawal & Agarwal, 2024). Moreover, Gen Z is open to exploring unconventional or emerging market brands if these align with their lifestyle and social values, bypassing traditional COO hierarchies (Farooq, 2021).

As digital natives, Gen Z utilizes technology to make highly informed purchasing decisions. They focus on brand authenticity, product experience, and innovative features over COO, marking a clear divergence from millennials' reliance on COO as a symbol of trust and quality (Rawal & Agarwal, 2024).

COO preferences also vary significantly across regions, influenced by cultural values, economic conditions, and market maturity. In emerging markets, COO perceptions are shaped by a combination of consumer ethnocentrism and aspirational buying behaviors. Domestic products are often preferred, driven by national pride and trust in local manufacturing. For example, Indian and Malaysian consumers frequently favor products from domestic brands (Farooq, 2021). However, aspirational buyers in

these regions are attracted to premium foreign brands from established COOs, such as Germany or Japan, due to their associations with superior quality and innovation (Chinen et al., 2021).

In developed markets, COO preferences are more closely tied to ethical and sustainability considerations. European consumers, for instance, often favor products from regions with stringent environmental standards, such as Scandinavia or Germany, reflecting their eco-conscious priorities (Napiórkowska, 2023). In North America, COO plays a less prominent role compared to brand reputation and product quality, reflecting a more globalized and brand-oriented consumer outlook (Samiee et al., 2024).

In conclusion, COO effects vary considerably across demographic groups and regions, shaped by generational values, cultural contexts, and economic conditions. Millennials emphasize sustainability and transparency in their COO evaluations, while Gen Z prioritizes personalization and brand engagement over COO considerations. Regional differences further highlight the complexity of COO perceptions, with emerging markets exhibiting a mix of ethnocentric and aspirational preferences, and developed markets focusing on ethics and sustainability. These distinctions underline the importance of tailoring marketing strategies to align with the unique values and priorities of diverse consumer segments.

3.5. COO Relevance in the EV Market

The influence of the COO Effect in the EV market has evolved significantly with globalization and the decentralization of manufacturing processes. While traditional COO perceptions have waned, localization strategies remain critical for aligning with regional consumer values. Globalization has blurred traditional COO boundaries as multinational corporations expand

operations across multiple countries. For instance, Tesla's manufacturing and supply chain operations span the United States, China, and Europe, shifting consumer focus from geographic origin to innovation and quality (Li & Setiowati, 2023).

Similarly, globalized branding strategies emphasize technological advancements and customer experience over COO, reducing its impact on consumer decision-making (Samiee et al., 2024).

Localization remains vital for addressing regional consumer preferences and leveraging ethnocentric tendencies. Turkey's national EV brand, TOGG, employs localization strategies to foster domestic consumer loyalty. By promoting national pride and aligning with government-supported sustainability initiatives, TOGG builds trust and credibility in its home market (Doğan et al., 2023a). Localization efforts often include tailored marketing campaigns, partnerships with local suppliers, and product adaptations to meet regional demands.

Emerging market EV brands, particularly those from China, are redefining COO perceptions by emphasizing affordability, innovation, and sustainability.

Brands like BYD and Nio are reshaping COO perceptions with their focus on affordability and cutting-edge technology. BYD, for example, has positioned itself as a leader in battery efficiency and cost competitiveness, appealing to both domestic and international consumers (Tran, et.al. 2023). Despite initial skepticism, these brands are overcoming negative COO stereotypes in Western markets, particularly among younger, sustainability-focused buyers (Li & Setiowati, 2023).

Tata Motors leverages affordability and domestic production to strengthen its COO appeal in India while building a reputation for quality in international markets. This dual

approach allows Tata to tap into ethnocentric tendencies domestically and establish credibility abroad (Chinen et al., 2021).

As consumers increasingly prioritize environmental stewardship, sustainability has become a crucial driver of COO relevance in the EV market, often surpassing traditional COO cues.

Swedish brands like Volvo and Polestar capitalize on Sweden's global reputation for sustainability to enhance their COO appeal. These brands emphasize eco-friendly manufacturing processes, renewable energy integration, and carbon neutrality, resonating with environmentally conscious consumers (Bang et al., 2021).

Germany's automotive industry benefits from a COO association with innovation and eco-friendly engineering. Brands like Volkswagen and BMW integrate sustainability into their narratives, bolstering their premium positioning and consumer trust (Gürhan-Canli & Maheswaran, 2020). Across the EV market, brands that align manufacturing and marketing strategies with sustainability goals achieve broader acceptance, regardless of COO. This shift highlights the growing importance of environmental considerations in shaping consumer preferences (Scrimieri & Diamantopoulos, 2024).

4. IMPACT OF COO ON CONSUMER BEHAVIOR IN EVS

4.1. Brand Loyalty

COO Effect significantly shapes brand loyalty in the EV market, revealing distinct patterns across established and emerging markets. In regions such as Europe, Japan, and North America, COO strengthens brand loyalty for traditional automotive leaders:

- German Automakers: German EV brands like BMW and Mercedes-Benz leverage Germany's reputation for engineering precision and reliability to foster strong customer loyalty. The COO's association with superior quality encourages repeat purchases and long-term brand attachment (Gürhan-Canli & Maheswaran, 2020).
- Japanese Brands: Toyota and Nissan maintain loyal customer bases through their COO's link to dependability and eco-friendly innovations, especially in hybrid and EV segments (Maurya & Gupta, 2015).

Emerging market brands are building loyalty by focusing on innovation, affordability, and improving consumer perceptions:

- Chinese Brands: BYD and Nio are redefining COO perceptions through advancements in battery technology and competitive pricing. Enhanced product quality and after-sales support have strengthened loyalty among both domestic and global consumers (Chinen et al., 2021).

4.2. Purchase Intentions

COO is pivotal in shaping purchase intentions for EVs by influencing perceptions of quality, trust, and alignment with regional values. COO acts as a marker of quality assurance, particularly for high-involvement purchases like EVs. Volvo and Polestar capitalize on Sweden's reputation for sustainability and innovation, appealing strongly to environmentally conscious buyers worldwide (Doğan et al., 2023a). Tesla's COO identity aligns with the U.S.'s image of technological innovation, driving global purchase intentions (Bang et al., 2021).

Localization strategies enhance COO relevance by resonating with regional values. Turkey's TOGG positions itself as a symbol of national pride, using government-backed campaigns to align with Turkish consumers' aspirations (Doğan et al., 2023b). Negative COO stereotypes can also deter purchase intentions, particularly for emerging market brands entering developed economies. Overcoming these barriers requires investments in branding, innovation, and targeted marketing strategies (Trivedi & Kishore, 2020).

4.3. Price Sensitivity

COO also affects consumer behavior through its impact on price sensitivity, particularly in cost-sensitive regions. In premium markets, consumers are often willing to pay higher prices for EVs linked to COOs with strong quality reputations:

- German EVs: Audi and Porsche command premium pricing due to their COO's association with engineering excellence and luxury (Balabanis & Diamantopoulos, 2008).
- Japanese EVs: Japanese automakers justify higher price points through their COO's emphasis on reliability and durability, appealing to consumers who prioritize these attributes (Maurya & Gupta, 2015).

In emerging markets, affordability often takes precedence over traditional COO cues:

- India's Tata Motors: Tata Motors designs its EVs to balance cost and quality, catering to middle-income consumers while enhancing perceptions of domestic manufacturing (Sriyogi, 2016).
- China's Wuling: Wuling dominates cost-sensitive markets with affordable EVs, appealing to consumers

who prioritize economic efficiency over COO prestige (Chinen et al., 2021).

The COO Effect continues to significantly influence consumer behavior in the EV market, driving brand loyalty, purchase intentions, and responses to pricing strategies. Established COOs like Germany and Japan maintain consumer loyalty and premium pricing by emphasizing trust and quality, while emerging players such as China's BYD and India's Tata Motors leverage innovation and affordability to gain traction. As globalization and localization redefine market dynamics, successfully balancing COO-linked advantages with regional consumer preferences will be essential for long-term success in the evolving EV industry.

5. EXAMPLES OF COO CHALLENGES AND OPPORTUNITIES

5.1. Germany: Leveraging Engineering Excellence

Germany's association with engineering precision and automotive reliability provides a significant advantage in the EV market. Automakers such as BMW and Mercedes-Benz effectively capitalize on this reputation to dominate the premium EV segment. By emphasizing advanced technology and engineering excellence in their marketing strategies, these brands reinforce consumer perceptions of superior quality. Additionally, sustainability has become a key focus for German automakers, aligning with global consumer priorities and enhancing their competitive edge (Michaelis et.al. 2008). However, the high costs associated with German engineering limit accessibility in price-sensitive markets, where consumers often favor more affordable alternatives from emerging players (Li & Setiowati, 2023).

5.2. Japan: Eco-Conscious Reliability

Japan's global reputation for technological reliability and eco-conscious innovation strengthens its competitive position in the EV market. Toyota's pioneering role in hybrid technology, exemplified by the Prius, has set the standard for eco-friendly vehicles, and the company's move into fully electric models builds on this legacy of sustainability and reliability. Similarly, Nissan's Leaf EV leverages Japan's COO reputation for environmental stewardship, appealing to eco-conscious consumers in North America and Europe (Maurya & Gupta, 2015); Whitfield & Wuttke, 2024). Japanese automakers are well-positioned to capitalize on the rising demand for sustainable and reliable EVs, particularly in developed markets where environmental concerns are a priority. However, intense competition from more affordable EV brands, particularly from China, poses challenges in cost-sensitive regions where pricing often outweighs traditional COO advantages (Li & Setiowati, 2023).

5.3. United States: Innovation-Centric Branding

American EV brands, particularly Tesla, focus on innovation and technological leadership, moving beyond traditional COO advantages. Tesla has redefined the COO narrative by emphasizing brand innovation, performance, sustainability, and cutting-edge design, rather than relying on its American origin. This innovation-centric approach, supported by a globally distributed supply chain, has positioned Tesla as a leader in the premium EV segment (Bang et al., 2021). However, Tesla faces growing competition from emerging international brands that offer more affordable and regionally customized solutions, particularly in price-sensitive markets (Tran et al., 2020).

6. EMERGING MARKETS: LOCALIZATION-DRIVEN PRIDE AND AFFORDABILITY

Emerging market brands are leveraging localized strategies to establish COO credibility and cater to regional consumer needs. Tata Motors, for example, positions itself as an affordable and reliable option for middle-income consumers in India while integrating sustainability into its EV offerings. This dual focus on affordability and local relevance allows Tata Motors to effectively compete in cost-sensitive markets, gaining traction both domestically and internationally (Chinen et al., 2021). However, such brands must balance affordability with global consumer expectations for quality and innovation, which requires continuous investment in technology and branding (Li & Setiowati, 2023).

Established players like Germany and Japan leverage strong COO reputations to maintain leadership through quality, reliability, and sustainability, while emerging brands from countries such as India redefine COO narratives through localization and affordability. This dynamic interplay between global COO perceptions and regional consumer preferences underscores the importance of tailored strategies to address both premium and cost-sensitive segments in the evolving EV industry.

7. CONCLUSION

COO Effect continues to exert a substantial influence on global consumer behavior, particularly within industries characterized by high levels of involvement and perceived risk, such as the EV market. Throughout this study, it has become evident that COO operates not only as a quality signal but also as a multifaceted construct encompassing cultural identity, innovation, sustainability, and ethical considerations. The EV

sector, marked by technological disruption and rising environmental awareness, serves as a particularly relevant context to observe the evolving nature of COO perceptions.

In traditional paradigms, products associated with certain countries benefit from long-standing reputations. German brands, for example, are synonymous with precision and reliability in engineering, while Japanese products evoke strong associations with dependability and eco-innovation. French and Italian luxury goods signal craftsmanship and exclusivity. These reputational advantages have been reinforced over decades through consistent branding, manufacturing excellence, and successful global marketing strategies (Jiménez & San-Martin, 2016; Gürhan-Canli & Maheswaran, 2000). In the EV segment, German and Japanese automakers leverage these COO associations to justify premium pricing and secure brand loyalty, particularly in mature and affluent markets.

However, globalization has dramatically reshaped the landscape in which COO influences consumer perception. The emergence of global supply chains and decentralized manufacturing has blurred the lines of product origin. A single EV might be conceptualized in the United States, engineered in Germany, assembled in China, and sold in Europe. This shift diminishes the clarity of COO cues, prompting consumers to focus more on brand experience, technological innovation, and corporate responsibility rather than a product's physical place of origin (Samiee et al., 2024).

Moreover, the rise of emerging market brands has disrupted traditional COO hierarchies. Chinese companies like BYD and Nio, Indian manufacturers such as Tata Motors, and Turkish brands like TOGG are redefining what COO means in the EV industry. Through a combination of aggressive pricing, government backing, technological advancement, and

sustainability efforts, these brands are gradually overturning outdated perceptions of inferiority. While skepticism toward products from emerging countries still exists—particularly in Western markets—this bias is eroding due to tangible improvements in quality, design, and reliability (Chinen et al., 2021; Doğan et al., 2023a).

Demographic shifts have also contributed to the transformation of COO relevance. Millennials tend to evaluate COO through the lens of ethical and environmental practices, favoring products from countries known for stringent sustainability standards, such as Sweden, Denmark, and Germany (Napiórkowska, 2023). In contrast, Generation Z is less influenced by traditional COO cues and more responsive to digital storytelling, peer validation, and personalization. These generational dynamics necessitate tailored marketing strategies that go beyond national origin and speak to values, lifestyle fit, and online engagement (Rawal & Agarwal, 2024).

Regionally, consumer responses to COO vary considerably. In developed markets such as Western Europe, North America, and parts of East Asia, COO influences are increasingly tied to corporate social responsibility, labor ethics, and environmental footprint. Consumers in these regions may choose Scandinavian or German EVs because they believe these brands align with progressive environmental and ethical standards (Oh & Oh, 2024). In contrast, in developing markets like India, Brazil, and Malaysia, COO is more frequently associated with national pride or aspirational purchasing, where foreign brands represent social mobility and sophistication, yet local brands gain favor through affordability and relevance (Farooq, 2021).

Another important insight from this study is the dual role of COO in influencing both brand loyalty and price sensitivity. In

premium markets, where consumers are willing to pay more for perceived quality and heritage, COO acts as a trust-enhancing factor. German and Japanese brands, for instance, maintain their price premiums due to their strong COO identities. On the other hand, in cost-sensitive environments, COO plays a diminished role. Brands such as Wuling (China) and Tata (India) have succeeded by addressing local affordability constraints while gradually building positive COO perceptions through consistent product performance and national branding campaigns (Li & Setiowati, 2023; Sriyogi, 2016).

The study also highlights the increasing role of localization in leveraging COO. While globalization has diluted the clarity of COO signals, many firms have turned to localization strategies to reconnect with consumer identities. Turkey's TOGG, for example, promotes its EVs as symbols of national technological independence, utilizing state support, local design elements, and targeted messaging to reinforce domestic brand loyalty. Similarly, Tesla adjusts its operations and marketing narratives across global markets to align with local regulatory and cultural expectations, demonstrating a blend of global brand strength and regional adaptation (Doğan et al., 2023b; Bang et al., 2021).

Looking forward, the relevance of COO will likely continue to evolve alongside technological innovation, global political shifts, and the increasing urgency of sustainability. In the context of the EV market, the environmental dimension of COO is becoming particularly influential. Consumers are not only evaluating where a product is made but also how and under what environmental and ethical conditions it is produced. This trend will likely intensify as governments implement stricter regulations, and as environmental, social, and governance (ESG) performance becomes a core element of brand evaluation (Oh & Oh, 2024).

For companies, the implication is clear: COO should not be treated as a static asset but as a dynamic element of brand identity that must be actively managed. Established brands must continue to reinforce their COO advantages through innovation and ESG transparency. Meanwhile, emerging market brands must strategically counteract residual biases by focusing on localized branding, partnerships, sustainability leadership, and consumer education. Furthermore, marketing strategies must be adapted to fit the demographic and regional nuances that shape COO perception.

In conclusion, the COO Effect remains a powerful yet fluid influence on consumer behavior in the electric vehicle sector. As the boundaries between national and global production blur, and as consumers become more values-driven, COO must be interpreted not only through geographic origin but also through reputation, ethics, and perceived brand purpose. Companies that successfully adapt their COO narratives to align with these evolving consumer expectations will be well-positioned to thrive in an increasingly competitive and sustainability-focused global marketplace.

REFERENCES

- Bang, D., Lee, J., & Shin, M. M. (2021). Sustainability-driven marketing and COO in the EV market. *Sustainability*.
- Balabanis, G., & Siamagka, N. T. (2022). Exploring the dynamics of COO and brand reputation in consumer evaluations. *International Marketing Review*.
- Barbarossa, C., De Pelsmacker, P., & Moons, I. (2018). Effects of country-of-origin stereotypes on consumer responses to product-harm crises. *International Marketing Review*, 35(3), 362-389.
- Beran, V., & Kuźmińska-Haberla, A. (2024). Country of Origin in the Context of Consumer Purchase Decisions and Manufacturer Behaviour: A Literature Review. *Ekonomia XXI Wieku*, (1), 30-38.
- Casati, M., & Farina, G. (2024). The country-of-origin dilemma: Domestic bias or need for transparency? *British Food Journal*.
- Chinen, K., Matsumoto, M., & Han, Y. S. (2021). Perceived quality and trust in Chinese EV brands. *Springer Nature*.
- Chryssochoidis, G., & Krystallis, A. (2007). Ethnocentric beliefs and country-of-origin (COO) effect: Impact on Greek consumers. *European Journal of Marketing*.
- Doğan, S. Ö., et al. (2023a). Localization strategies for Turkish EVs. *Academia.edu*.
- Doğan, S. Ö., et al. (2023b). TOGG and the role of COO in the Turkish EV market. *Academia.edu*.
- Farooq, M. (2021). Malaysian Millennials' clothing apparel choice: A study on brand factors and consumer preferences. *Academia.edu*.

- Farina, G., & Casati, M. (2024). The country-of-origin dilemma: Domestic bias or need for transparency? *British Food Journal*.
- Gürhan-Canli, Z., & Maheswaran, D. (2000). Determinants of country-of-origin evaluations. *Journal of Consumer Research*, 27(1), 96-108.
- Jiménez, N., & San-Martin, S. (2016). The central role of the reputation of country-of-origin firms in developing markets. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 31(3), 349-364.
- Li, X., & Setiowati, R. (2023). The influence of country of origin, brand awareness, perceived risk and brand image on purchase intention on China Wuling Air electric vehicles. *Open Journal of Applied Sciences*, 13(5), 618-635.
- Maurya, H., & Gupta, D. D. (2015). Exploration of country of origin effect in services: A literature driven approach. *The Marketing Review*, 15(3), 311-334.
- Napiórkowska, A. (2023). Approach to the Country-of-Origin in the Context of Corporate Responsibility and Sustainability. In *Country-of-Origin Effect in International Business* (pp. 72-90). Routledge.
- Oh, Y. G., & Oh, K. Y. (2024). Does Environmental, Social, and Governance Performance Moderate the Effects of Country-of-Origin on Brand Awareness: A Focus on Managerial Guidelines for Exporters. *Asia-Pacific Journal of Business*, 15(3), 67-79.
- Rambocas, M., & Metivier, J. (2024). How does the influencers' country of origin affect online brand advocacy among young consumers?. *Young Consumers*, 25(6), 909-927.

- Samiee, S., Leonidou, L. C., Katsikeas, C. S., & Aykol, B. (2024). Research on country-of-origin perceptions: review, critical assessment, and the path forward. *Journal of International Business Studies*, 55(3), 285-302.
- Sriyogi, K. (2016). Sustainable supply Chain Management Practices: An environmental perspective in indian Manufacturing companies. *International Journal of Advanced Information Science and Technology (IJAIST)* Vol, 46.
- Touzani, M., Fatma, S., & Mouna Meriem, L. (2015). Country-of-origin and emerging countries: revisiting a complex relationship. *Qualitative Market research: An international journal*, 18(1), 48-68.
- Tran, H. D., Diep, P. & Do, T. (2023). Advertising Nationalism: How Effective Are Advertisements Appealing to Consumer Ethnocentrism? *Asian Communication Research*.
- Trivedi, J. P., & Kishore, K. (2020). Investigating the factors influencing consumers' purchase intention for electric cars: an emerging market perspective. *International Journal of Economics and Business Research*, 20(2), 117-137.
- Wang, A., Lyu, D., Liu, Y., Liu, J., Gao, L., & Jin, J. (2022). Country-brand fit: The effect of COO stereotypes and brand positioning consistency on consumer behavior: Evidence from EEG theta-band oscillation. *Frontiers in Neuroscience*, 16, 901123.
- Whitfield, L., & Wuttke, T. (2024). Incumbent Advantage, Barriers to Entry, and Latecomer Catch-up in the Global Automotive Industry.

- Woisetschläger, D., Backhaus, C., Eiting, A., Evanschitzky, H., Michaelis, M., & Woisetschläger, D. M. (2010). *Marketing von Solutions*. Gabler.
- Yonfá-Medranda, M., Sabando-Vera, D., Pérez-Gálvez, J., & Jara-Alba, C. (2024). Consumer ethnocentrism: Bibliometric analysis and literature review through cognitive structure and mapping of research based on web of science (WoS) and scopus. *Cogent Business & Management*, 11(1), 2377320.
- Zhang, Y., Jin, S., Zhang, Y. Y., & Yu, X. (2021). How country of origin influences Chinese consumers' evaluation of imported milk?. *China Agricultural Economic Review*, 13(1), 150-172.

ÖRGÜTSEL ÇATIŞMAYA İLİŞKİN GÖRÜŞLER BAĞLAMINDA ÇATIŞMANIN ÖRGÜTSEL YAPIYA OLAN ETKİLERİ

Serap ATEŞ¹

Çatışma kavramı günlük hayatta olumsuz bir çağrışım yapmaktadır. Aynı şekilde birey ve örgüt açısından değerlendirildiğinde de çatışmanın; motivasyonun azalmasına, amaçlardan uzaklaşılmasına ve verimin azalmasına neden olduğu yönünde düşünceler dile getirilmektedir. Bununla birlikte, çatışmanın; aynı zamanda, bireyin sahip olduğu potansiyelin keşfedilmesine ve yaratıcılığının ortaya çıkmasına neden olduğu, tüm bunların da örgütsel değişim ve yenilenmeyi kolaylaştırdığına yönelik olumlu etkilerinin de var olduğu bir oluşum olduğu dikkati çekmektedir. Burada dikkat edilmesi gereken nokta yöneticilerin, çatışma sürecinde izleyecekleri yol ve yöntemler ile, çatışmanın dikkatli bir şekilde yönetilmesi, hangi durumlarda çatışmanın azaltılması ya da artırılması gerektiği noktasında doğru karar verilmesi gerektiğidir.

Bu çalışmanın amacı, örgütsel çatışmaya getirilen bakış açılarının neler olduğunu ortaya koymak ve bu bağlamda, çatışmanın bireye, gruba ve örgüte olan etkilerini ortaya koymaktır.

¹ Dr. Öğretim Üyesi Serap ATEŞ, Harran Üniversitesi, Hilvan MYO, Büro Yönetimi ve Yönetici Asistanlığı Programı, sates@harran.edu.tr, ORCID:0000-0002-9527-5183.

1. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Çalışmanın bu başlığında, çatışma kavramı açıklanarak, çatışmaya neden olan faktörler ve çatışma yönetimi türleri ortaya konulmuştur.

1.1. Çatışma ve Çatışma Yönetimi Kavramı

Çatışma, günlük yaşantımızda, dolaylı veya doğrudan karşılaştığımız, olumsuz olarak nitelenen bir kavramdır ve uzun yıllar çeşitli disiplinlere araştırma konusu teşkil etmiştir (Ertekin, 1993: 72). Çatışma, bireyin bulunduğu sosyal ortam ve zaman diliminde istemediği durumlarla karşılaşması ve bir sonuca ilişkin zorlanması durumunda, sergilediği davranış, vardığı duygusal yapı olarak tanımlanabilir (Aslan, 2004: 600). Yapılan tanımların ortak özelliklerine dikkat edildiğinde, çatışma, iki ya da daha fazla kişi veya grup arasındaki çeşitli sebeplerden kaynaklardan anlaşmazlık olarak tanımlanabilir (Koçel, 1993: 395). Çatışma bireyin içinde yer aldığı sosyal ortam ve zaman diliminde istemediği koşullarla karşılaşması ve bir sonuca varması için zorlanması durumunda sergilediği davranış, ulaştığı duygusal yapıdır (Üngüren ve ark., 2009, s. 38).

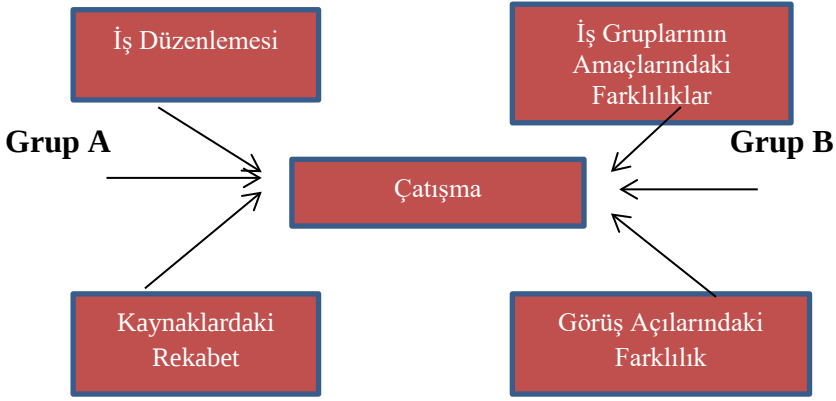
Çatışma yönetimi ise, örgütteki bireyler veya gruplar arasındaki çatışma düzeyini kontrol altına alıp, taraflar arasında söz konusu olan anlaşmazlık ve huzursuzluk sonuçlarının örgüt açısından yararlı olacak biçimde yönlendirilmesidir (Akkirman, 1998: 3).

1.2. Çatışmaya Neden Olan Faktörler

Çatışmaya sebep olan faktörler genel olarak üç başlık altında incelenmektedir. Bunlar: iletişim ile ilgili nedenler, örgütsel yapı ile ilgili nedenler ve bireysel davranışlarla ilgili nedenlerdir (Sökmen ve Yazıcıoğlu, 2005: 4). Daha farklı bir

sınıflama ile çatışmanın nedenleri şu şekildedir (Sarpkaya, 2002: 417-418; Şendur, 2006: 7-27):

- **Kaynakların Sınırlı Olması:** Örgütlerin amaçlarını gerçekleştirebilmek adına insan, makine, para ve materyal şeklinde kaynakları vardır. Fakat bu kaynaklar sınırlıdır. Her bölüm amaçların gerçekleştirilmesi adına eksiksiz kaynak kullanmak ister. Bu durum örgütsel çatışmalara neden olabilmektedir.
- **İşbölümü:** Toplu bir çaba ile yapılabilecek bir işin, kişilerce yürütülmesi yönünde kendi öğeleri dikkate alınarak ayrılması olarak ifade edilebilen işbölümünün sonucu olarak birim veya alt sistemler, kendilerine has norm, değer yargıları ve davranış biçimleri geliştirir. Söz gelimi okullarda disiplin kurulları öğrenciye ceza verilmesi gerektiği yanlısı iken, rehberlik servisi ise öğrencinin kazanılması gerektiği yönünde hareket eder.
- **İletişim Sistemi:** Kişi ve gruplar arası iletişim sürecinde mesajın gecikmesi, filtrelenmesi, çeşitli yanlış anlaşılma ya da mesajın açık olmaması çatışmaya neden olabilmektedir.
- **Amaç Farklılığı:** Kişi veya gruplar arasında erişilmek istenen amaç konusunda farklı görüşler çatışmalara neden olabilir (Koçel, 1993: 401).



Şekil 1. İş grupları Arasındaki Çatışmaların Nedeni

Kaynak: Özalp, 1989: 82

Bireyler ve gruplar arasında çıkan çatışmalar dikkatli bir şekilde yönetilmediğinde, birey veya gruplar arasında birtakım anlaşmazlıklara, uyumsuzluklara ve ters düşmelere neden olabilir. Çatışmanın çözülmesi amacıyla dikkate alınan yol ve teknikler çatışma sürecinin nasıl yönetildiğini ifade etmektedir. Bireysel ya da örgütsel anlamda çatışma çözülmesindeki yöntemler ya da çatışmalara verilen değişiklik gösterebilmektedir (Himmetoğlu ve Bayrak, 2017: 3).

2. ÇATIŞMA TÜRLERİ

Örgütlerde yaşanan çatışmaları çeşitli şekillerde sınıflandırmak mümkündür. Bunlar şu şekildedir (Özalp, 1989, Güney, 2007: 104- 106, Yılmaz ve Görece, 2019: 2772-2774):

2.1. Yıkıcı ve Yapıcı Çatışmalar

Yıkıcı çatışmalar, örgüt amaçlarının gerçekleşmesine engel olan veya amaçların gerçekleşmesine katkıda bulunmayan çatışmalardır. Yapıcı çatışmalar ise örgütsel amaçların tamamlanmasına katkısı olan çatışmalardır. Bunlar örgütün

farklı bölümlerindeki sorunlara dikkati çekebilir ve yöneticilerin dikkatlerini buralara yoğunlaştırılmasını sağlayabilir.

2.2. Ortaya Çıkış Biçimlerine Göre Çatışmalar

Ortaya çıkış biçimlerine göre çatışmalar dört alt başlıkta değerlendirilebilir. Bunlar şu şekildedir:

- **Potansiyel Çatışma:** Çatışmaya neden olabilecek faktörleri ifade etmektedir. Söz gelimi amaçlarla ilgili farklılıklar, kaynakların kıtlığı gibi hususlar çatışmaya neden olabilecek potansiyel durumlardır.
- **Algılanan Çatışma:** Çatışmaya taraf olanların olay ya da durumları algılama şekli ile ilgilidir. Rol çatışmasında sık görülen bir durumdur.
- **Hissedilen Çatışma:** Çatışma durumunu yaşayanların o an ne hissettikleri ile ilgilidir. Söz gelimi endişe, kırgınlık ya da kızgınlık hissedilen çatışma göstergeleri olarak ifade edilebilir.
- **Açık Çatışma:** Çatışma yaşayan tarafların fiilen sergiledikleri davranışlardır. Karşılıklı tartışma, bilgi saklama, tarafların birbirlerine ağır sözler sarf etmesi ya da fiziksel güç kullanma olarak ortaya çıkabilir.

Çatışmada, çatışma nedenlerinin temellendirildiği hususlar, çatışmanın sınıflandırılmasında göz önüne alınmaktadır.

2.3. Çatışmanın Örgüt İçindeki Yerine Göre Türleri

Çatışmanın bir diğer sınıflama türü de çatışmaların örgüt içindeki yerinin dikkate alınarak yapıldığı sınıflamadır. Dikey çatışma; bir kurumdaki ast- üst pozisyonundaki kişi ya da kademeler arasında, yataş çatışma ise aynı düzeyde yer alan kişi ya da kademeler arasında görülmektedir. Sosyal çatışma, örgüt dışında görülen çatışmaların örgütsel ilişkilere yansımasıdır.

2.4. Çatışmanın Tarafları İle İlgili Sınıflama

Çatışma durumu, kişisel ve kişiler arası anlamda ortaya çıkabilir. Bu noktada örgütsel çatışma altı düzeyde ortaya çıkmaktadır. Bunlar şu şekilde sıralanabilir:

- **Kişinin Kendi Kendiyle Çatışma Durumu:** Bireyin hangi işi yapmasının faydalı olacağını kestirememesi ve belirsizliklerin söz konusu olduğu durumlarda, işin birtakım gerekleri ötekilerle çeliştiğinde veya yapabileceğini düşündüğünden çok daha fazlası beklendiğinde görülür.
- **Kişiler Arası Çatışma:** Aynı örgütte yer alan kişilerin kişisel farklılıklar vb. sebeplerle çatışmada bulunmalarıdır.
- **Kişiler ve Grupların Çatışması:** Kişinin yer aldığı grupla çatışma yaşamasıdır. Söz gelimi grup normunun üstünde üretimde bulunan çalışanın grupça cezalandırılması gibi.
- **Gruplar Arası Çatışma:** Sendika yönetimi, bir idareciye bağlı enformel veya formel grupların çatışması bu grupta değerlendirilebilir.
- **Örgütler Arası Çatışma:** Özetle aynı alanda faaliyette olan örgütlerin çatışmasıdır.
- **Farklı Örgütlerde Yer Alan Kişiler Arası Çatışma:** Günümüzde sık yaşanan bir çatışma türüdür. Örneğin yerel bir işletme ile ilgili devamlı yazılar yazan gazeteci, er ya da geç işletme müdürü ile çatışma yaşayacaktır.

Örgütsel çatışmanın türleri çatışmaya neden olan faktörler dikkate alınarak sınıflandırılmaktadır. Örgütsel çatışma beklentiler, görevler, değerler, amaçlar ve buna benzer nedenlerden kaynaklanmaktadır.

3. ÖRGÜTSEL ÇATIŞMA İLE İLGİLİ GÖRÜŞLER

Örgütsel çatışma ile ilgili çeşitli görüşler vardır. Bu görüşler şu şekildedir (Güney, 2007: 106-108, Bayar ve Mete, 2022: 75-76):

3.1. Geleneksel Görüş

Geleneksel görüşe göre, örgütlerde tüm çatışmalar yıkıcıdır ve yönetimin görevlerinden biri de örgütü çatışmalardan uzak tutmaktır. Bu görüş, örgütsel sağlık için çatışmadan uzak durulması, kaçınılması veya ortadan kaldırılması gerektiği üzerine yoğunlaşmıştır. Yaklaşımına göre çatışmanın ortaya çıkması, yöneticilerin başarısızlıkları veya yönetimle çalışanları ortak çıkarlarda birleştirmede yöneticilerin iletişim işlevini etkin bir şekilde yerine getiremedikleri gibi nedenlerle ilişkilendirilmektedir.

3.2. Davranışçı Görüş

Davranışçı görüş, çatışmanın örgüt hayatında doğal bir gerçek olduğunu, tüm çatışmaların yıkıcı olmadığını, grup çatışmalarının örgütte olumlu sosyal fonksiyonları olduğunu kabul eder (Ertekin, 1982: 474). Yaklaşımına göre, örgüt ihtiyaç, amaç ve beklenti açısından her zaman çatışma durumunda olabilecek insanlardan ve gruplardan oluşan bir sistem olarak görmek ve burada çatışma doğal olarak ortaya çıkabilecek süreç olarak kabul etmektedir. Davranışçı görüşe göre çatışma azaltılabilir fakat engellenemez. Geleneksel görüşe göre çatışmanın her türlü yıkıcı olarak kabul edilirken, davranışsal görüşe göre örgütte ortaya çıkan çatışmaların bir kısmının bir takım sorunları belirlemesi ve çözülmesinde yöneticiye destek olabileceği noktasında yapıcı çatışma şeklinde tanımlanmasına neden olmaktadır.

3.3. Etkileşimci Görüş

Etkileşimci görüşe göre örgütler ne şekilde bir yapılanma ya da işleyiş içinde olursa olsun oluşan çatışmaların kaçınılmaz, hatta gerekli bir oluşum olarak dikkate alınmasını en sağlıklı yol olarak kabul etmektedir. Bu genel bakışın yanı sıra, etkileşim yaklaşımı da çoğu çatışmanın yıkıcı çatışma şeklinde ortaya çıkabileceğini, kişi ve örgüte zarar verebileceğini düşünmektedir. Bu noktada çatışma durumunu kabul eden görüş, çatışma düzeyini fazla bulup azaltabileceği gibi düşük bulup artıradabilir.

GELENEKSEL YAKLAŞIM (Klasik Ve Neoklasik)	ETKİLEŞİM MODELİ (Etkileşim Modeli)
• Çatışmadan kaçınılabilir.	• Çatışma kaçınılmazdır.
• Çatışma, yöneticilerin örgütsel yapıyı oluşturma sürecinde ve onu yönetmesindeki yanlışlarda ve sorun çıkaranlarca ortaya çıkarılır.	• Çatışma, örgüt yapısı, amaçlardaki farklılıklar, hat-kurmay elemanlarının algı, değer ve sorunlara bakış açılarındaki farklılıklardan kaynaklanan nedenlerle ortaya çıkar.
• Çatışma örgütün düzenli bir şekilde işlemesini kesintiye uğratar ve iş başarımı sürecini engeller.	• Çatışmanın farklı düzeylerde örgüt başarısına katkı sunabileceği gibi başarıda azalmaya sebep de olabilir.
• Yönetimin en temel işlevi çatışmayı ortadan kaldırmaktır.	• Yönetimin temel işlevi çatışmanın çözüm sürecini örgütsel başarıyı dikkate alarak yönetmesidir.
• İş başarımı için çatışmanın ortadan kaldırılması gerekir.	• Optimal örgüt iş başarımı belirli bir oranda çatışmayı gerekli kılar.

Tablo 1. Örgütsel Çatışmada Geleneksel ve Modern Yaklaşımlar

Kaynak: Güney, 2007: 108

Çatışmanın hiç olmadığı kurumlarda değişim, yenilik, yaratıcılık ve sergilenen performansın olumsuz etileneceği, aynı zamanda devamlı de yüksek düzeyde çatışmanın var olduğu yerlerde kararların gecikmesi, verilememesi ya da tavizlerin var olan sorunları çözmede yetersiz kalması gibi nedenlerle performans olumsuz etkilenecek, bunun da ötesinde örgütün yaşamını sürdürmesi tehlikeye düşecektir.

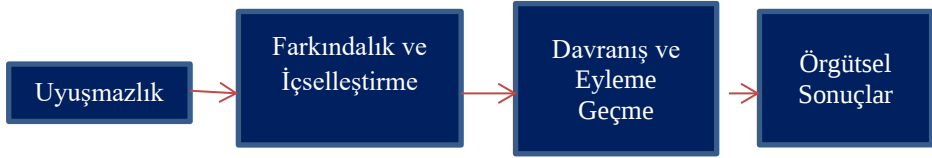
Çatışma ile ilgili özetle, üç yaklaşımdan ilk ikisi klasik ve neo klasik yönetime göre, üçüncüsü de modern yönetim felsefesine göre uygunluk gösterdiği dikkati çekmektedir.

4. ÖRGÜTSEL ÇATIŞMA SÜRECİ VE ÖRGÜTSEL ÇATIŞMANIN ETKİLERİ

Çalışmanın bu bölümünde genel olarak çatışma sürecinin aşamaları açıklanmış olup ardından örgütsel çatışmanın yarar ve sakıncaları açıklanmıştır.

4.1. Örgütsel Çatışma Süreci

Örgütlerde çatışma; iç ve dış dinamiklerden kaynaklanan nedenlerle, örgütün faaliyetlerinin durmasına veya azalmasına sebep olan olaylardır. Şekil 1, örgütlerde çatışma sürecini ifade etmektedir.



Şekil 1. Örgütsel Çatışma Süreci

Kaynak: Gürüz ve Gürel, 2009: 380

Şekil 1'e göre örgütlerde çatışma süreci dört aşamadan oluşur. Bu aşamalar şu şekilde açıklanabilir (Gürüz ve Gürel, 2009: 380-381):

- **Uyuşmazlık:** Örgütsel çatışmanın ilk aşaması uyuşmazlıktır. Uyuşmazlık aşamasında çatışma ile sonuçlanması muhtemel konuların ortaya çıkması durumu ifade edilmektedir. Uyuşmazlık nedenleri bireysel ya da örgütsel nitelikli olabilmektedir. Bireysel nedenler örgüt çalışanlarının kişilik özellikleri, değer yargıları neden olurken; örgütsel anlamdaki

uyuşmazlıklara ise örgütün iç ve dış dinamikleri neden olmaktadır.

- **Farkındalık ve İçselleştirme:** Çatışma sürecinde ikinci aşama farkındalık ve içselleştirme. Çatışmaya neden olan uyuşmazlıklar fark edilmekte ve bu uyuşmazlıklar kişiselleştirilmektedir. Potansiyel uyuşmazlık nedenlerinin hayal kırıklığına sebep olması, çatışma durumunun bilinç düzeyinde görülmesine neden olur. Bu aşamada uyuşmazlık durumu çatışmaya sebep olmaktadır.
- **Davranış ve Eyleme Dönüşme:** Çatışma sürecinin üçüncü aşaması davranış ve eyleme geçmedir. Bu aşamada örgüt üyelerinin çatışmaya yönelik tutum ve tepkileri ön plandadır. Bu aşamada çatışma yaşayan çalışanlar rekabet-yarışa-işbirliği veya kaçınma gibi tepkiler verebilmektedir.
- **Örgütsel Sonuçlar:** Örgütsel çatışmada son aşama çatışmanın son bulması ve örgütte belirli sonuçların doğmasıdır. Bu sonuçlar olumlu veya olumsuz olabilmektedir. Örgütsel verim ve etkinliğin artması olumlu, örgütsel verim ve etkinliğin azalması ise olumsuz sonuçlar olarak ifade edilmektedir.

Çatışma hangi düzeyde yaşanırsa yaşansın, hangi taraflar arasında ortaya çıkarsa çıksın, çatışmaya neden olan faktörlerin doğru tespiti ve sürecin dikkatli yönetilmesi gerekmektedir.

4.2. Örgütsel Çatışmanın Yarar ve Sakıncaları

Çatışma genel olarak olumsuz bir çağrışım yapmaktadır. Fakat iş hayatında çatışma her durumda olumsuz anlama gelmemektedir. Çatışma ile ilgili görüşlerde de ifade edildiği gibi örgütsel çatışma bireye, gruba veya örgüte güç ve enerji vermesi nedeniyle, kimi zaman yönetim tarafından

desteklenmektedir. Çatışma kişi, grup ve örgütlere birtakım yararlar sağlamaktadır. Bu yararlar şu şekilde sıralanabilir (Güney, 2011: 305, Mukazhanova, 2023: 164-165):

- Çatışma örgüt üyelerinin yaratıcı düşünmesini sağlar.
- Yeni fikir ve düşüncelerin oluşmasını sağlar.
- Taraflar arası bağlılığı artırır.
- Verimi ve etkinliği artırır.
- Tarafsız kalanların fikir ve düşüncelerini rahatça açıklamalarını sağlar.
- Kişi ve grupların kimlik sahibi olmalarına imkan tanır. Söz gelimi birey hangi grupta yer aldığını bilir ve bu ona kimlik oluşturur.
- Çatışma sayesinde, sahip olunan bilgi, yetenek ve güçleri kullanma imkanı doğar.
- Taraflar sorunlarını karşılıklı tartışma fırsatı bulur.
- Sorun çözme yeteneği gelişir.
- Gizli kalan ve devam eden sorunlar netleşir.
- Sorunlar anlaşılır.
- Örgüt üyelerinin örgüt sorunlarına odaklanmasını sağlar.
- Yeni amaç ve hedefler belirlenir.
- Gerçekleşmesi muhtemel büyük zararlar önlenir.
- İletişim kanallarının etkinleşerek, bilgi akışının hızlanması sağlanır.

Özetle, örgütsel çatışma sayesinde, örgütte sorunlu kişiler ve birimler tespit edilmekte ve bu durum örgüt yöneticilerine avantaj sağlamaktadır. Öte yandan örgütsel

çatışmanın verdiği zararlar da bulunmaktadır. Bunlar şu şekildedir (Güney, 2011: 306):

- Çatışma örgüt üyelerinin moral, motivasyonu olumsuz etkiler.
- Çatışma, örgütün emek, para ve zamanının boşa harcanmasına neden olur.
- Örgüt üyeleri arasında düşmanlık duygularının ortaya çıkmasına neden olur.
- Çatışma taraflarının kendi çıkarlarını ön planda tutma eğilimine neden olur.
- Ekip ruhunun zarar görmesine neden olur.
- Örgüt taraflarının zihninde devamlı karşı çıkma düşüncesi var olur.
- İşten ayrılma gibi durumlar sıklaşır.
- Üyelerin birbirlerine olan sevgi ve güven duyguları azalır.
- Kutuplaşmalar artar.
- Verim ve etkinlik azalır.
- Çatışma sürecinde kaybedenler işe ve örgüte küser.
- Amaç ve hedeflerden uzaklaşmalara neden olur.
- Örgüt üyeleri arasında ön yargının oluşmasına neden olur.
- Örgütte politik davranışların yoğunlaşmasına neden olur.
- Örgütsel imajın zarar görmesine neden olur.

Geleneksel yaklaşımda, çatışma olumsuz ve yıkıcı bir olgu olarak düşünülürken, modern yaklaşım tarafından çatışma doğal bir oluşum olarak kabul edilmiş ve örgütte yeniliği,

yaratıcılığı ve işbirliğini besleyen bir süreç olduğu ileri sürmüştür.

5. SONUÇ

Çatışmanın farklı şekillerde ortaya çıkması sebebiyle, kavramı açıklamak için yapılan tanımlamalarda farklılık göstermektedir. Çatışma kavramına, ilk olarak bakıldığında, anlaşmazlık, olumsuz ilişkiler ya da süreçler, karşı kaşıya gelme gibi durumların söz konusu olduğu bir oluşum olduğu görülmektedir. Alan yazında çatışma ile ilgili yapılan bir çok çalışma olduğu dikkati çekmektedir. Buradan hareketle çatışmanın nedenleri ve sonuçları itibari ile üzerinde durulması gereken bir oluşum olduğu dikkati çekmektedir. Çatışma günlük hayatın bir parçasıdır ve çatışma her ne kadar bireysel açıdan önemli ise de ise örgütsel açıdan da o denli önemlidir. Örgütler farklı yapıda, farklı duygu, değer ve düşüncelere sahip insanlardan oluşmaktadır. Bu çeşitliliğin yanı sıra örgüt üyelerinin amaç ve hedefleri de birbirinden oldukça farklıdır. Bu durumda ister istemez örgüt ortamında uyumsuzlıklara, iletişimde zayıflamalara hatta kopmalara neden olmaktadır. Hal böyle iken örgütlerde çatışmanın kaçınılmaz olduğu dikkati çekmektedir. Burada dikkati çeken en önemli nokta, çatışma hangi düzeyde gerçekleşirse gerçekleşsin, kimler arasında yaşanırsa yaşansın, çatışmanın neden ve sonuçları dikkatli tespit edilmeli ve sürecin doğru yönetilmesi gerektiğidir.

KAYNAKÇA

- Akkirman, A. D. (2016). Etkin Çatışma Yönetimi Ve Müdahale Stratejileri. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13(2), 1-11
- Aslan, Ş. (2004). Hastanelerde Örgütsel Çatışma: Teorive Örnek Bir Uygulama. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*(11), 599-617.
- Bayar, Z., & Mete, M. (2022). Sağlıkta Örgütsel Çatışma Ve Çözüm Yolları, *Akşehir Meslek Yüksekokulu Sosyal Bilimler Dergisi*, 14, 73-84.
- Ertekin, Y. (1982). *Örgütsel Çatışma*. Ankara: TODAİE Yayınları
- Ertekin, Y. (1993). *Stres ve Yönetim*. Ankara: TODAİE Yayınları.
- Gümüşeli, A. İ. (1994). *İzmir Ortaöğretim Kurumları Yöneticilerinin Öğretmenler ile Aralarındaki Çatışmaları Yönetme Biçimleri*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi, Ankara, 1994.
- Güney, S. (2007). *Yönetim ve Organizasyon*. Ankara: Nobel Yayınevi.
- Güney, S. (2011). *Örgütsel Davranış*. Ankara: Nobel Yayınevi.
- Gürer, A., Öneren, M., Bozacı, İ., (2000). “Çalışanların Bireysel Değerleri ile Örgütsel Çatışma Yönetimi Arasındaki İlişkinin Belirlenmesi: Kamu Yöneticileri Üzerine Bir Araştırma”, *The Journal of Academic Social Science Studies*, 29: 439-455
- Gürüz, D & Gürel, E. (2009). *Yönetim ve Organizasyon*. Ankara: Nobel Yayınevi
- Himmetoğlu, B., & Bayrak, C. (2017). Evaluating the Relationships between School Culture and Conflict

- Management Styles of Primary School Administrators According to Opinions of Primary School Teachers. *Anadolu University Journal of Education Faculty*, 1(1), 1-17.
- Koçel, T. (1993). *İşletme Yöneticiliği*, İstanbul: Beta Basım Yayım.
- Mukazhanova, A. (2023). Örgütsel Çatışma Türleri Ve Çatışmanın Örgüt Açısından Olumlu Ve Olumsuz Etkileri. *Karaelmas Sosyal Bilimler Dergisi*, 160-166.
- Özalp, İ. (1989). Örgütlerde Çatışma. *Eskişehir Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt. 8, Sayı. 1 (Haziran): 81-14.
- Sarpkaya, D. R. (2002). *Eğitim Örgütlerinde Çatışma Yönetimi ve Bir Örnek Olay. Kuram Ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 31(31), 414-429.
- Sökmen, A., & Yazıcıoğlu, İ. (2005). Thomas Modeli Kapsamında Yöneticilerin Çatışma Yönetimi Stilleri ve Tekstil İşletmelerinde Bir Alan Araştırması. *Gazi Üniversitesi Ticaret Ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*(1), 1-19.
- Şendur, F. E. (2006). *Örgütsel Çatışma Ve Çatışma Yönetimi*, (Yüksek Lisans Tezi). Çag Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Ana Bilimdalı.
- Thomas, K. W. (1992). Conflict and conflict management: Reflections and update. *Journal of Organizational Behavior*, 13(3), s.256-274
- Üngüren, E., Cengiz, F., & Algür, S. (2009). İş Tatmini ve Örgütsel Çatışma Yönetimiarasındaki İlişkinin Belirlenmesi: Konaklama İşletmeleri Uzerinde Bir Araştırma. *Electronic Journal of Social Sciences*, 8(27).

Yılmaz, S., & Görecek, P. (2019). Örgütsel Çatışma Yönetimi Ve Stratejileri. *International Journal of Social and Humanities Sciences Research (JSHSR)*, 6(42), 2768–2779.

LİDERLİKTE ETKİLİ BİR GÜÇ OLARAK NEZAKET

Şilan ÖZDAMAR¹

1. GİRİŞ

Örgütler, çalışanların ve örgüt yöneticisi olan liderlerin ortak amaçlarını ve beklentilerini gerçekleştirmeye yönelik stratejik hedeflerin belirlendiği ve çeşitli ilişkilerin oluşum gösterdiği teknik ve sosyal yapılardır. Bu örgütlerdeki çalışanlar, belli amaçlara ulaşmak ve bunların sonucunda başarı elde etmek için çeşitli faaliyetlerde bulunurlar. Örgütsel başarıya ulaşılması sürecinde çalışanların yanı sıra liderler de önemli roller üstlenmektedir. Çünkü yaşamın beraberinde getirdiği karmaşanın ve sorunların çalışma hayatına yansması, en uygun ve etkili liderlik davranışının ve tarzının nasıl olması gerektiği üzerinde araştırma yapmayı gerektirmiştir.

Teknik birimler olan örgütlerde, her çalışanın işle ilgili yapması gereken görevleri biçimsel olarak belirlenmiştir. Ancak bazı çalışanlar resmi iş tanımlarının ötesinde, herhangi bir zorlama olmaksızın ve gönüllü bir şekilde örgüte fayda sağlayabilmek için faaliyetlerde bulunabilmektedir. Yönetim alanyazınında örgütsel vatandaşlık davranışı olarak ifade edilen bu davranış şekli, örgütsel başarının sağlanmasında önemli bir unsurdur. Nitekim örgütsel vatandaşlık davranışı boyutlarından birisi olan nezaket kavramı da gelecekte ortaya çıkma olasılığı olan sorunları önlemeye yönelik sergilenen iyi davranış biçimlerini ifade etmektedir. Doğası gereği sosyal, birbirinden

¹ Doktora öğrencisi, Mersin Üniversitesi, İşletme Ana Bilim Dalı, silanozdamar33@gmail.com, ORCID: 0000-0001-6977-6120.

farklı özelliklere ve motivasyona sahip olan insanın her ne sebeple olursa olsun kurmuş olduğu etkileşimler, beraberinde çeşitli anlaşmazlıkları ve çatışmaları da getirebilmektedir. Dolayısıyla duygu ve düşüncelerini iletişim kurarak ve eylemleriyle karşı tarafa aktarmaya çalışan insanların yaşadığı anlaşmazlıkların asıl kaynağını takınmış oldukları nezaketten, empatiden, hoşgörüden ve saygıdan uzak tutumlarına, üsluplarına ve davranışlarına bağlamak mümkündür. Bu yüzden liderler ve çalışanlar olmak üzere her iki taraf açısından da ele alınması mümkün olan, fakat özellikle liderler bağlamındaki etkisi büyük olan nezakete dayalı davranışların, çalışanlar ve örgütler açısından önemi yadsınamaz bir gerçektir. Bu yüzden örgüt yöneticisi olan liderler ve çalışanlar arasındaki çok yönlü etkileşimsel ilişkiyi daha iyi anlayabilmek için nezakete dayalı davranışları, liderlik süreci kapsamında değerlendirmek gerekmektedir. Bu nedenle konuyu açıklığa kavuşturabilmek için lider ve liderlik kavramlarının tanımı, liderlik çalışmalarında farklı bakış açıları, lider ve yönetici kavramları arasındaki farklılıklar, örgütlerde liderliğin önemi, örgütsel vatandaşlık davranışı kavramı, örgütsel vatandaşlık davranışının boyutları, nezaket kavramının tanımı, örgütlerde nezaket kavramının önemi, liderlik ve nezaket kavramı ilişkisi, liderlik ve nezaketsizlik kavramı ilişkisi ile ilgili açıklamalara yer verilmiştir.

2. LİDER VE LİDERLİK KAVRAMLARININ TANIMI

İnsanlar kişisel istek ve ihtiyaçlarını karşılayabilmek, kişisel amaçlarına ulaşabilmek için bir grubun üyesi olmaya gereksinim duyarlar ve bu gruba uygun şekilde davranma zorunluluğu hissederler. Nitekim belli amaçlara sahip olan grupları oluşturmak ve bu grup üyelerini harekete geçirmek ayırt

edici bir yetenek ve ikna becerisi gerektirmektedir (Eren, 2008:431). Bu bakımdan lider, belli bir grup insanı amaçlar doğrultusunda harekete geçiren, motive eden ve onlara ilham vermek amacıyla etkileme becerisine sahip olan kişiyi tanımlamaktadır (Çolakoğlu ve Örnek, 2016).

Liderin ortak bir amaca sahip olan bir grup insanı, bu amaçlara ulaşabilmesi için harekete geçirme ve etkileme süreci liderlik olarak ifade edilmektedir. Bu etkileme süreci, resmi olabileceği gibi resmi olmayan bir şekilde de gerçekleşebilmektedir. Özellikle örgütsel başarının sağlanmasında liderlerin, liderlik sürecini etkili bir şekilde yürütmesi önem arz etmekte (Robbins, 2005) ve bu liderlik süreci lider, izleyiciler ve koşullar gibi unsurların bir araya gelmesinden oluşmaktadır (Koçel, 2020:592). Nitekim liderlik bu unsurların bir araya geldiği, doğru olanın yapıldığı, amaç, pusula görevinin görüldüğü sanat yanı ağır basan bir süreçtir (Covey, 2011).

Başka bir deyişle “liderlik, insanları etkileyerek ne yapılması gerektiği ve bunun nasıl yapılacağı konusunda bir anlayış ve uzlaşmaya varmalarını sağlama ve ortak hedefleri gerçekleştirme yolunda bireysel ve kolektif çabalarını teşvik etme sürecidir” (Yukl, 2018:7).

2.1. Liderlik Çalışmalarında Farklı Bakış Açıları

İnsanlık tarihi kadar eski bir kavram olan liderlik, insanları belli amaçlar doğrultusunda harekete geçiren, yönlendiren ve etkileyen çok yönlü bir süreci ifade etmektedir. Dolayısıyla liderlik, geniş kapsamlı bir kavram olduğu için genel geçer tek bir kavramla ifade edilememektedir.

Örgütlerin amaçlarına ulaşabilmesi sürecinde, hangi liderlik tarzının daha etkili olduğunu belirleyebilmek için liderlik konusuyla ilgili alanyazında çok sayıda çalışma yürütülmüş ve liderlikle ilgili farklı kuramlar geliştirilmiştir (Taslak, 2008:122). Birbirinden farklı özellikleri taşıyan bu kuramlar, birbirine karşıt

görüşleri barındırmaktan ziyade, birbirinin yetersiz kaldığı kısımları tamamlamaya ve liderliğe farklı bakış açıları kazandırmaya çalışmaktadır.

Bu bağlamda liderlikle ilgili geliştirilen kuramların özelliklerine bakıldığında; geliştirilen ilk kuram olan özellikler yaklaşımı, liderlerin ortaya çıkmasında liderin doğuştan sahip olduğu ve onu diğerlerinden ayırt eden kişisel özelliklerin etkili olduğunu öne sürmüştür. Liderin kişisel özelliklerinin liderliği açıklamada yeterince etkili olamadığının anlaşılmasıyla liderin sergilemiş olduğu davranışlara odaklanılmaya başlamış ve liderin liderlik etme sürecinde kişileri ve örgütsel yapıyı önemseyen davranışları, davranışsal liderlik tarzının ortaya çıkmasını sağlamıştır. Ancak liderlerin hangi durumda bu davranışları sergilediği göz ardı edilmiş ve böylece davranışsal liderlik yaklaşımının da yetersiz olduğu anlaşılmıştır. Daha sonra koşulsal unsurları dikkate alan durumsal liderlik yaklaşımları geliştirilmiştir (Begeç, 1999:18). Nihayetinde yönetim ve organizasyon alanında yaşanan gelişmeler, liderlik konusuyla ilgili çağdaş kuramlar olan yeni yaklaşımları ortaya çıkartmıştır (Tengilimoğlu, 2005:5).

2.2. Lider ve Yönetici Kavramları Arasındaki Farklılıklar

Yönetim, örgütsel amaçlara etkili bir şekilde ulaşabilmek için sermaye, işgücü, araç ve gereç gibi üretim faktörlerinin bir araya getirilmesi ve organize edilmesi sürecidir (Rachman vd., 1993:154). Yönetici ise belli amaçlara ulaşabilmek için bir araya gelmiş olan insanlarla birlikte iş yapan kişidir. Yani yönetici, üretim faktörlerini bir araya getirerek faaliyetlerde bulunan ve süreci yöneten kişiyi tanımlamaktadır.

Lider ve yönetici kavramları genellikle birbirleri yerine kullanılan ve karıştırılan kavramlardır. Her ne kadar bu iki kavram benzer özellikler taşısa da aralarında çeşitli farklılıklar

bulunmaktadır. Aşağıda lider ve yönetici kavramları arasındaki farklılıklara yer verilmiştir (Güney, 2021:8; Koçel, 2020:591-592):

- Yönetici resmi yetkiye sahip bir kişiysen, lider resmi yetkiye sahip değildir,
- Yönetici insanları etkilemek için pozisyonundan aldığı yasal yetkiyi kullanırken, lider insanları etkilemek için kişisel özellikleriyle ilgili olan karizmatik gücünü kullanmaktadır,
- Yöneticilik için resmi bir örgüt yapısı gerekirken, liderlik için resmi bir örgüt yapısı gerekmemektedir,
- Yöneticilik bir meslekken, liderlik harekete geçirebilme ve etkileyebilme becerisidir,
- Yönetici için belli bir görev tanımı bulunurken, lider için belli bir görev tanımı bulunmamaktadır,
- Yöneticiler örgütte planlama, örgütleme, yöneltme (liderlik), koordinasyon ve kontrol gibi yönetsel faaliyetleri yürütürken; liderlik, yönetsel işin ve işleyişin bir parçasıdır,
- Yöneticilik istatistikler, yönetmelikler ve prosedürler temelinde bilimsel yanı olan bir iş iken; liderlik, insanları kendi istekleri doğrultusunda eylemde bulunmaya yönlendiren ve sanat yanı ağır basan bir iştir.

2.3. Örgütlerde Liderliğin Önemi

Ticari kuruluşlarda, sosyal kulüplerde, gönüllü örgütlerde, okullarda, ailede, dini kuruluşlarda, spor örgütlerinde, devlette, askeri kuruluşlarda kısaca yaşamın hemen her alanında liderler yer almaktadır. Liderliğin evrensel bir olgu olduğunu gösteren bu durum, liderlerin gerekliliğini ve yaşam içerisindeki önemini

yansıtmaktadır. Diğer taraftan etkili liderliğin olmadığı ve yeterince önemsenmediği yapılarda ve toplumlarda ciddi sorunlarla karşılaşmaktadır (Daft, 2014:4).

Yöneticiler ve liderler tarafından benimsenen ve yönetim anlayışlarını yansıtan en uygun liderlik tarzının ne olacağı, örgütsel başarının sağlanmasında önemli bir etmendir. Çünkü benimsenen liderlik tarzı karşılaşılan sorunların çözümünde, örgütsel amaçlara ulaşılmasında, çalışanların motivasyonunun artırılmasında ve iş ortamında sergilenen davranış biçimleri üzerinde oldukça etkili olmaktadır (Hicks ve Gullert, 1981:234). Topluma ve örgütlere yön veren liderler, özellikle örgütsel performansın artırılmasında ve örgütlerin değişime yönlendirilmesinde etkili bir rol oynamaktadır. Nitekim liderlik sürecinde etik değerleri göz önünde bulundurma, sağlıklı iletişim kurma, takım çalışmasına önem verme, işe hâkim olma, küresel farkındalığa sahip olma ve personeli güçlendirme gibi anlayışları esas alan liderler örgütleri başarıya götürmektedir (Guinn, 1997, 226-227).

3. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI KAVRAMI

İleri düzeyde görev bilincini içeren (Sabuncuoğlu ve Vergiliel Tüz, 2016:302) ve yönetim alanyazınında üzerinde durulan kavramlardan birisi olan örgütsel vatandaşlık davranışı kavramı, ilk defa 1983 yılında Dennis Organ ve arkadaşları tarafından kullanılmıştır (Podsakoof vd., 2000; DiPaola ve Hoy, 2005).

Örgütsel vatandaşlık davranışı genel olarak zorlama olmadan örgütsel faaliyetlerin etkin bir şekilde yürütülmesine katkı sağlayan ve biçimsel olarak tanımlanmayan bireysel davranışlardır. Davranışların zorlama olmadan gerçekleşiyor olması, işgörenlerin resmi iş sözleşmesinde yer alan görev

tanımının ve rol gereklerinin yerine getirilmesinin ötesinde, işgörenlerin gönüllülük esasında istediği biçimde davranması durumunu ifade etmektedir. Yani emir ve talimatlara dayanmayan ve işgörenler tarafından ortaya konulan gönüllü faaliyetler, örgütsel vatandaşlık davranışını yansıtmaktadır (Hunt, 1999:3).

Örgütsel vatandaşlık davranışlarına şu örnekler verilebilir (Kidwell vd., 1997:777):

- Diğer çalışma arkadaşlarının önemsemediği ve üstlenmediği sorumlulukları üstlenme,
- İş yaparken ekstra mola vermeme,
- Örgütteki diğer çalışanların haklarına saygılı olma,
- İşe yeni başlayan çalışanlara yardımcı olma,
- Çalışma arkadaşlarına gönüllü bir şekilde, örgütsel sorunlarla ilgili konularda yardım etme,
- Örgüt tarafından düzenlenen toplantılarına düzenli katılım sağlamadır.

3.1. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Boyutları

Örgütsel vatandaşlık davranışı özgecilik, vicdanlılık, centilmenlik, sivil erdem ve nezaket olmak üzere beş alt boyuttan oluşmaktadır.

Özgecilik; olası sorunlar karşısında çalışma arkadaşlarına gönüllü olarak yardımcı olma davranışlarını (iş yükü ağır olan çalışma arkadaşına destek olmak, bilgisayar programları gibi araç ve gereçlerin kullanılması konusunda yardımcı olmak, işe yeni başlayan işgörenin oryantasyon sürecinde kolaylaştırıcı olmak) içermektedir (Organ ve Ryan, 1995; Podsakoff vd., 2000; Allison vd., 2001). *Vicdanlılık*; örgütün iç düzenini ilgilendiren (örgüt içi kaynakları koruma, işe düzenli bir şekilde devam etme, dakik olma gibi) konularda resmi rol gerekliliklerinin ötesinde

davranışlarda bulunmakla yani olması gerekenden daha fazlasını yapmakla (Çetin, 2004: 20) ilgili gönüllülüğü ifade etmektedir. *Centilmenlik*; işle ilgili ortaya çıkan zorluklar ve sorunlar karşısında şikâyet etmeden, bunların üstesinden gelme istekliliğini (Karabey ve İşcan, 2007:233), kişiler arasında gerginlik yaratacak negatif durumlara karşı hoş görülü olmayı (Organ ve Ryan, 1995:782), çalışma arkadaşlarına saygılı olmayı, sorunları abartmamayı ifade etmektedir (İşbaşı, 2000:28). *Sivil erdem*; işgörenlerin organizasyonu ilgilendiren ve etkileyen durumlardan kendisini sorumlu hissetmesi, gönüllü ve sorumlu bir şekilde düzenlenen toplantılara katılım sağlaması durumunu belirtmektedir (Schnake ve Dumler, 1993: 352; Tompson ve Werner, 1997: 590; Kidder, 2002: 637).

3.2. Nezaket Kavramının Tanımı

Herhangi bir zorlama olmaksızın çalışanlar tarafından örgüte yarar sağlamak amacıyla sergilenen davranışlar ve eylemler, çalışanların biçimsel görev tanımlarına dayalı davranışlarından farklılık göstermektedir. Bu biçimsel olmayan davranışlar alanyazında ekstra rol davranışı, prososyal davranış veya örgütsel vatandaşlık davranışı olarak ifade edilmektedir (Moorman ve Blakely, 1995; Smith, Organ ve Near, 1983; Organ, 1988). Örgütsel vatandaşlık davranışı alt boyutlarından birisi olan nezaket kavramı, gelecekte ortaya çıkması muhtemel olan sorunların oluşmasını önleyen iyi davranışları kapsamaktadır (Burns ve Collins, 2000:1-4). Organ (1988)'a göre nezaket, örgüt içerisinde herhangi bir sorunun ortaya çıkmamasını hedefleyen, kişilerin birbirleriyle iletişim ve işbirliği halinde olmasını ifade eden ve çatışmaları önlemeye yönelik sergilenen gönüllü davranışlardır (Büyükyılmaz ve Ay, 2017:214).

Başka bir deyişle nezaket, toplumsal hayat içerisinde diğer insanlara karşı saygılı ve anlayışlı olmak ve diğer insanların duygu ve düşüncelerini önemseyerek, kendi davranışlarını ona

göre şekillendirmek olarak ifade edilmektedir (Andersson ve Pearson, 1999).

3.2.1. Örgütlerde Nezaket Kavramının Önemi

Belli amaçları gerçekleştirebilmek için bir araya gelmiş insanların oluşturduğu örgütlerde sergilenen nezaket davranışı, hizmetlerin ve süreçlerin kalitesinin artırılmasında, örgütsel kültürün ve stratejinin oluşturulmasında oldukça önemli bir davranış şeklidir (Osatuke vd., 2009:387).

Örgüt içerisinde nezakete uygun davranışlara bakıldığında; örgütü saldırgan ve istenmeyen davranışlardan koruyan, örgütün menfaatini ve faydasını kendi menfaatinden üstün tutan, örgütün başarısına katkı sağlayan, iş arkadaşlarının gelişimine yardımcı olan, özveri ve bağlılık temelindeki bir anlayışı ifade etmektedir. Ayrıca nezakete dayalı davranışlar örgütün yeniliklere uyum sağlamasında, öğrenmeye açık olmasında, verimliliğin ve başarının artırılmasında, rekabet avantajı elde etmesinde de oldukça önemli ve etkilidir (Williams ve Anderson, 1991:602).

Spreng ve arkadaşları (1996) tarafından yürütülen çalışmada, örgütlerde nezakete dayalı davranışların olası çatışma ve kaosun yarattığı kargaşayı önlediği ve örgütsel performansı artırdığı saptanmıştır. Varışlı (2020) tarafından yürütülen çalışmada ise nezaketin, işgörenlerin memnuniyet düzeyini ve örgütsel verimliliği artırdığı belirlenmiştir.

3.2.2. Liderlik ve Nezaket Kavramı İlişkisi

Gelecekte ortaya çıkabilecek sorunların oluşmasını engelleyen olumlu ve iyi davranışları ifade eden nezaket kavramının (Burns ve Collins, 2000:1-4) gelecek odaklı davranışlarla ilgili olduğu söylenebilir (Sabuncuoğlu ve Vergiliel Tüz, 2016:224). Çalışanların rol tanımlarının ötesinde, zorunluluktan kaynaklanmadan, gönüllülük temelinde istedikleri

için hizmete veya üretime katılımlarının sağlanması, liderlik sürecinin etkililiğini göstermektedir. Liderin astlar tarafından yeterli ve güvenilir görülmesi, vizyon oluşturmaya, ilham vermesi ve otorite kurmaktan ziyade hedeflere ve fikirlere bağlılık oluşturmaya, anlayışlı ve kibar olması unsurları çalışanların ekstra rol davranışları üzerinde oldukça etkilidir (Antonioni, 2000).

Williams (1994), gelecek ve yenilik odaklı dönüşümcü liderlerin özgecilik, vicdanlılık gibi erdemleri benimsediklerini ve örgütsel vatandaşlık davranışı boyutlarından olan nezaket davranışını sergilemeye daha fazla eğilimli olduklarını aynı zamanda çalışanlarına da bu değerleri aşıladıklarını öne sürmüştür. Graham (1988) ise çalışanların resmi görev ve rol tanımlarının ötesinde ekstra rol davranışlarında bulunmasında, karizmatik liderliğin etkili bir unsur olduğunu öne sürmüştür. Çünkü karizmatik liderler diğerlerinden ayırt edilen özellikleriyle çalışanlarda hayranlık uyandırmakta, çalışanların iş tatminlerinin ve performanslarının artmasına katkı sağlamaktadır (Howell ve Frost, 1989). Bu yüzden liderlerinin karizmalarından etkilenen ve onu rol model alan çalışanlar, liderlerinin iyi davranışlarına karşılık vermek amacıyla kendileri de iyi davranışlarda bulunmakta ve örgüte fayda sağlamak için çaba göstermektedir.

Ayrıca otantik liderlik tarzına sahip liderlerin yaratmış olduğu olumlu etkileşimler de izleyenlerin otantik bir tutuma sahip olmasını ve buna uygun davranışlar sergilemesini teşvik etmektedir (Ilies vd., 2005). Çünkü otantik liderlerin özlerinden gelen ve taklit olmayan davranışları, inançlarının ve değerlerinin kaynağını oluşturmaktadır. Bu yüzden otantik liderler izleyenlerle güven esaslı kalıcı ilişkiler geliştirmekte, pozitif bir örgüt iklimi ve kültürü yaratmakta, alçak gönüllü, yol gösterici ve gelişime açık bir şekilde davranışlarda bulunmaktadır (Shamir ve Eilam, 2005; Ilies vd., 2005; Walumbwa vd., 2008). Nitekim otantik liderlik tarzını benimseyen liderin davranışlarının hoşgörü, yardımlaşma, saygı ve nezaket temelinde olması, çalışanlar

tarafından örnek alınmakta ve çalışanların bu tür davranışlarda bulunma istekliliğini artırmaktadır.

Aynı şekilde nezaket konusunu hizmetkar ve etik liderlik tarzı üzerinden de değerlendirmek gerekmektedir. Hizmetkarlık anlayışı, bir kimsenin kişisel menfaatini ve faydasını gözetmeksizin kendisini diğer insanlara adanması, onların istek ve ihtiyaçlarını karşılaması ve onlar için faaliyetlerde bulunması demektir. Bu özellikleri taşıyan kişiler ben yerine sen, biz ve siz kavramlarına yoğunlaşmakta ve bu anlayışı içselleştirmektedir (Fındıkçı, 2009:378). Özünde hizmet etmeyi içeren bu anlayış aynı zamanda insani değerlere, hoşgörüye, sevgiye, değişim ve dönüşüme de önem vermektedir (Fındıkçı, 2009:380-381). Hizmetkarlık anlayışıyla ilişkili olan hizmetkar liderlik tarzı kavramı ile liderin bir yol gösterici olmasının ötesinde, izleyenlere hizmet etmeye istekli olması ve buna yönelik davranışlarda bulunması ifade edilmektedir (Greenleaf, 2002:27). Patterson hizmetkar liderliği; “sevgiyi kanıtlama, alçakgönüllü hareket etme, fedakâr olma, takipçiler için vizyoner olma, dürüst olma, takipçilerine yetki verme ve hizmet etme” unsurlarının bir araya gelmesiyle oluşan bir liderlik tarzı olarak tanımlamıştır (Patterson, 2003:8). Dolayısıyla sevgiye, saygıya ve izleyenlere yardım etmeye odaklanan hizmetkar liderler, karşılıklı anlayış temelinde güçlü bir örgütsel yapının inşa edilmesinde ve çalışanların lidere bağlılık hissetmesinde önemli bir unsurdur.

Etik liderlik ise kişisel eylemler ve kişiler arası etkileşimler aracılığıyla normatif olarak uygun olan eylemlerde bulunulması ve bu eylemlerin pekiştirme, iletişim ve güçlendirme ile çalışanlar tarafından kabul edilmesi sürecidir. Bu yüzden etik liderlik, etik anlayışa sahip olmanın ve buna uygun davranmanın ötesinde, kendisini izleyenlere yol gösterici olmakta ve onların da etik davranışlarda bulunması konusunda çaba göstermektedir (Mayer vd., 2009). Doğruluk, iyilik, nezaket, anlayış gibi ahlaki değerleri gelişmiş liderlerin, bu değerleri davranışlarına

yansıtması ve izleyenleri de bu konuda teşvik etmesi, çalışanlar tarafından sevilmesine ve çalışanların da bu tür davranışları sergilemesine katkı sunmaktadır.

Nitekim çalışanlarda ilham kaynağı yaratan liderlerin benimsemiş olduğu dönüşümcü, karizmatik, otantik, hizmetkar ve etik liderlik tarzları esasında iyi olma ve buna uygun tutum ve davranışlarda bulunma üzerinde durmaktadır. Çünkü birbirinden ayrı düşünülemeyen liderlik ve nezaket kavramlarının; lider ve çalışanlar arasında kaliteli etkileşimlerin kurulmasında, örgütte nezakete dayalı davranışların yaygınlaşmasında, çalışma ilişkilerinin sağlıklı bir şekilde yürütülmesinde, örgütsel sürdürülebilirliğin ve rekabet avantajının sağlanmasında, örgüt içi çatışma ve anlaşmazlıkların azalmasında, örgüt ile dış paydaşlar arasında memnuniyetin artırılmasında oldukça etkili olduğu söylenebilir.

3.2.3. Liderlik ve Nezaketsizlik Kavramı İlişkisi

Kaba veya saygısız davranışlar olarak ifade edilen nezaketsizlik, iş yaşamında ve modern toplumun tamamında yaygın hale gelmeye başlamış bir davranış biçimidir (Harold ve Holtz, 2015:16). Nezaketsiz davranışlar literatürde kişilerde fizyolojik ve psikolojik sorunlara sebep olabilen, hoş olmayan eylemler olarak ifade edilmektedir. Çünkü organizasyonlarda kalıcı ve zarar verici sonuçları olan nezaketsiz davranışlar çalışanları ve grupları olumsuz yönde etkilemekte ve örgütler için büyük bir sorun yaratmaktadır (Clark vd., 2018:400). Yönetim ve örgütsel davranış alanyazınında ise nezaketsizlik kavramı, kabul gören normlara ve değerlere aykırı davranarak bireysel ve örgütsel performansı düşüren olumsuz davranışlar olarak tanımlanmaktadır (Çiçek ve Çiçek, 2020:268). Yani tekrarlanabilen olumsuz ve ısrarcı davranışlar olan nezaketsiz davranışlar, düşmanca bir iş ortamı yaratmaktadır (Lutgen-Sandvik, Tracy ve Alberts, 2007). Özellikle organizasyonlar

ilişkisel diyalogların kurulduğu ortamlar olduğu için buralarda nezaketsizliğe dayalı davranışlar fazlasıyla gözlemlenebilmekte ve bu davranışlar, örgüt yöneticileri olan liderlerden veya çalışanlardan kaynaklanabilmektedir. Genel geçer görüş olan liderin her zaman olumlu yönde davranışlar sergilediği görüşünün aksine lider, olumsuz davranışlar sergileyerek de izleyenler üzerinde etki bırakabilmekte ve bu tür olumsuz davranışlar liderliğin nezaketsiz, kaba, yıkıcı ve olumsuz tarafı olan karanlık yönünü ifade etmektedir.

Liderlerin liderlik etme sürecindeki nezaketsiz ve karanlık tarafı olan mobbing davranışları, çalışanları verimsizliğe yönlendirebilmekte ve onları olumsuz yönde etkileyebilmektedir (Ertureten, Cemalcılar ve Aycan, 2012). Örgütte nezaketsiz davranışlar çalışma arkadaşlarını yok sayma, küçük düşürücü yüz ifadeleri ve sözler, iletişimsel davranışlar olarak sıralanabilir. Bu davranışlar, örgütsel saldırganlık davranışlarına göre daha az şiddetli ve zarar vericidir (Gill, 2015:3).

Bunların yanı sıra özellikle otoriter, bireysel fayda amacı güden, sahip olduğu yönetsel gücü ve yetkiyi yanlış yerde kullanan, başkalarının düşüncelerini önemsemeyen, izleyenlere kötü ve anlayışsız davranan, etik ve adil olmayan, çalışanlara saygı duymayan, kırıncı bir üsluba ve kişiliğe sahip olan, sağlıklı iletişim kuramayan, liyakatsiz davranan ve narsist olan liderlerin nezaketsiz ve kaba davranışlarının çalışanlar üzerinde olumsuz yansımaları olabileceği aşikârdır. Böyle bir örgütte ve liderle çalışıyor olmak, işgörenlerin kendilerini yalnızca resmi görev ve rol tanımlarının gerekliliğini yerine getirmekten sorumlu hissetmesine, örgüt ve üyeleri için gönüllü ekstra çaba göstermemesine, lidere ve örgüte bağlılık hissetmemesine, işten ayrılma niyetinin artmasına, anlayış, saygı, hoşgörü, yardımlaşma, özveri ve nezaket temelindeki olumlu bireysel davranışlarda bulunma konusundaki istekliğin azalmasına neden olmaktadır.

4. SONUÇ

İnsanların birarada yaşamaya başlaması ve etkileşimler kurması, çeşitli anlaşmazlıkları beraberinde getirmekte ve bir lider tarafından yönetilme ihtiyacı yaratmaktadır. Doğası gereği karmaşık canlılar olan insanlar, birbirinden farklı özellikler taşıdıkları için toplumsal yaşamda ve örgütsel yapı içerisinde farklı tutumlar ve davranışlar sergileyebilmektedir. Bazı insanlar empati kurabilen, anlayışlı, kibar, saygılı, iyi bir üsluba ve kişiliğe sahipken bazıları ise tam tersi özellikleri taşıyabilmektedir. Özellikle iş yaşamında diğer insanlarla faaliyetlerde ve çeşitli etkileşimlerde bulunan çalışanların dayanışma, yardımlaşma, anlayış ve nezaket temelindeki kolektif yaklaşımları sağlıklı ilişkiler kurmalarında oldukça etkili olmaktadır.

Bu bağlamda özellikle belli amaçlar doğrultusunda insanları etkileyen ve onlara yol gösteren liderlerin, belli başlı önemli özelliklerinden birisinin de nezaket olduğu söylenebilir. Nitekim liderlik alanyazınında çoğunlukla üzerinde durulan dönüşümcü, karizmatik, otantik, hizmetkar ve etik liderlik tarzına sahip liderlerin insani değerleri ön planda tutan bir anlayışa sahip oldukları vurgulanmaktadır. Saygı, adalet, hoşgörü, empati, yardımlaşma, insani değerler ve iyilik gibi nezakete dayalı davranışlarda bulunan bu liderler, örgütte çatışma ortamının oluşmasını engellemeye ve pozitif bir örgütsel yapı inşa etmeye çalışırlar. Nezaketli olmayı ve insancıl tavrı misyon edinen liderler, örgütsel sürdürülebilirliğin ve rekabet avantajının sağlanmasına, lider ve çalışanlar arasında kaliteli etkileşimlerin kurulmasına, örgütte nezakete dayalı davranışların yaygınlaşmasına, çalışma ilişkilerinin sağlıklı bir şekilde yürütülmesine, örgüt içi çatışma ve anlaşmazlıkların azalmasına katkı sunarlar. Öte yandan sahip olduğu yönetsel gücü ve yetkiyi yanlış yerde kullanan, başkalarının düşüncelerini önemsemeyen, çalışanlara kötü ve anlayışsız davranan, narsist kişilik özellikleri taşıyan nezaketsiz liderler ise örgütü başarısızlığa götürmekte ve

çalışanlar da mutsuzlukla karşı karşıya kalmaktadır. Dolayısıyla kaba ve empati yoksunu olan, kırılcı bir üslup ile iletişim kuran liderlerle birlikte çalışan işgörenlerin zaman içerisinde liderlerine ve örgütlerine bağlılıkları azalmakta, bireysel performansları düşmekte, işe devamsızlıkları ve işten ayrılma niyetleri artmaktadır.

KAYNAKÇA

- Allison, B. J., Voss, R. S., & Dryer, S. (2001). Student classroom and career success: The role of organizational citizenship behavior. *Journal of Education for Business*, 76(5), 282-288.
- Andersson, L. M., & Pearson, C. M. (1999). Tit for tat? The spiraling effect of incivility in the workplace. *Academy of Management Review*, 24(3), 452-471.
- Antonioni, D. (2000). Leading, managing, and coaching. *Industrial Management*, 42(5), 27-33.
- Ashforth, B. E. (1994). Petty tyranny in organizations. *Human Relations*, 47(7), 755-778.
- Begeç, S. (1999). Modern liderlik yaklaşımları ve uygulaması. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Mühendislik ve Fen Bilimleri Enstitüsü, Gebze*.
- Burns, B. M., & Collins, R. W. (2000). *Organizational citizenship behaviour in the US context*. <http://hsb.baylor.edu/ramsower/acis/papers/burns.htm>, (25.07.2025).
- Büyükyılmaz, O., ve Ay, F. A. (2017). Etik liderliğin örgütsel vatandaşlık davranışına etkisinde örgütsel adaletin aracılık rolü. *Hitit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 10(1), 209-233.
- Clark, C. M., Sattler, V. P., & Barbosa-Leiker, C. (2018). Development and psychometric testing of the Workplace Civility Index: A reliable tool for measuring civility in the workplace. *The Journal of Continuing Education in Nursing*, 49(9), 400-406.
- Clark, C. M. (2019). Fostering a culture of civility and respect in nursing. *Journal of Nursing Regulation*, 10(1), 44-52.

- Conger, J. A. (1990). The dark side of leadership. *Organizational Dynamics*, 19(2), 44-55.
- Covey, S. R. (2011). *Etkili insanların 7 alışkanlığı*. (Çev. O. Deniztekin ve F. N. Deniztekin). İstanbul: Varlık.
- Çetin, M. Ö. (2004). *Örgütsel vatandaşlık davranışı*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım:
- Çiçek, B., ve Çiçek, A. (2020). İşyeri nezaketsizliğinin yaratıcı çalışan performansı üzerindeki etkisi: Lider-üye etkileşiminin aracılık rolü. *İş ve İnsan Dergisi*, 7(2), 267-282.
- Çolakoğlu, T., ve Örnek, A. Ş. (2016). Üstlerin sahip olduğu duygusal zeka yetilerinin, astlar tarafından algılanması ve astların motivasyonları üzerinde etkisi: ÇOMÜ öğretim elemanları ve öğrencileri örneği. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 14(27), 605-642.
- Daft, R. L. (2014). *The leadership experience*. Cengage Learning.
- DiPaola, M. F., & Hoy, W. K. (2005). Organizational citizenship of faculty and achievement of high school students. *The High School Journal*, 88(3), 35-44.
- Eren, E. (2008). *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi*. (11. Baskı). İstanbul: Beta Basım.
- Ertureten, A., Cemalcılar, Z., ve Aycan, Z. (2013). The relationship of downward mobbing with leadership style and organizational attitudes. *Journal of Business Ethics*, 116(1), 205-216.
- Fındıkçı, İ. (2009). *Bir gönül yolculuğu: Hizmetkâr liderlik*. İstanbul: Alfa Yayın.
- Gill, M. J. (2015). *Incivility in the Workplace*. C. R. Berger, M. E. Roloff, S. R. Wilson, J. P. Dillard, J. Caughlin ve D. Solomon (Ed.), *The International Encyclopedia of*

Interpersonal Communication içinde, 2016 John Wiley & Sons, Inc. Published.

- Graham, J. W. (1988). Transformational leadership: Fostering follower autonomy, not automatic followership. *Emerging Leadership Vistas*, 73-79.
- Greenleaf, R. K. (2002). *Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power ve greatness*. Paulist Press: New York.
- Guinn, S. (1997). Change before you have to: for CEOs who recognize the need, the tools exist now for organizational change. *Career Development International*, 5(2), 225-228.
- Güney, S. (2021). *Dünden bugüne liderlik*. (1. Baskı). Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Harold, C. M., & Holtz, B. C. (2015). The effects of passive leadership on workplace incivility. *Journal of Organizational Behavior*, 36(1), 16-38.
- Hicks, H. G., & Gullet, C. R. (1981). *Organizasyonlar: Teori ve davranış*. (Çev. B. Baykal), İ.İ.T.İ.A, İşletme Bilimleri Enstitüsü: İstanbul.
- Howell, J. M., & Frost, P. J. (1989). A laboratory study of charismatic leadership. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 43(2), 243-269.
- Hunt, S. T. (1999). On the virtues of staying inside the box: Does organizational citizenship behavior detract from performance of some jobs. *Running Head Limitations of OCB, Paper, May*.
- Ilies R., Morgeson F. P., & Nahrgang J. D. (2005). Authentic leadership and eudaemonic well-being: Understanding

- leader-follower outcomes. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 373-394.
- İşbaşı, J. Ö. (2000). Çalışanların yöneticilerine duydukları güvenin ve örgütsel adalete ilişkin algılamalarının örgütsel vatandaşlık davranışının oluşumundaki rolü: Bir turizm örgütünde uygulama, *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya*.
- Karabey, C. N., & İşcan, Ö. F. (2007). Örgütsel özdeşleşme, örgütsel imaj ve örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisi: Bir uygulama. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 21(2), 231-241.
- Kidder, D. L. (2002). The influence of gender on the performance of organizational citizenship behaviors. *Journal of Management*, 28(5), 629-648.
- Kidwell Jr, R. E., Mossholder, K. W., & Bennett, N. (1997). Cohesiveness and organizational citizenship behavior: A multilevel analysis using work groups and individuals. *Journal of Management*, 23(6), 775-793.
- Koçel, T. (2020). *İşletme yöneticiliği*. (18. Baskı). İstanbul: Beta Basım.
- Lutgen-Sandvik, P., Tracy, S. J., & Alberts, J. K. (2007). Burned by bullying in the american workplace: Prevalence, perception, degree and impact. *Journal of Management Studies*, 44(6), 837-862.
- Mayer, D. M., Kuenzi, M., Greenbaum, R., Bardes, M., & Salvador, R. B. (2009). How low does ethical leadership flow? Test of a trickle-down model. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 108(1), 1-13.
- Moorman, R. H., & Blakely, G. L. (1995). Individualism-collectivism as an individual difference predictor of

- organizational citizenship behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 16(2), 127-142.
- Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington, M. A.: Lexington Books.
- Organ, D. W., & Ryan, K. (1995). A meta-analytic review of attitudinal and dispositional predictors of organizational citizenship behavior. *Personnel Psychology*, 48(4), 775-802.
- Osatuke, K., Moore, S. C., Ward, C., Dyrenforth, S. R., & Belton, L. (2009). Civility, respect, engagement in the workforce (CREW) nationwide organization development intervention at Veterans Health Administration. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 45(3), 384-410.
- Patterson, K. A. (2003) Servant leadership: A theoretical model. *Unpublished Doctoral Dissertation, Regent University*.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B., & 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.
- Rachman, D. J., Mescon, M. H., Bovee, C. L., & Thill, J. V., (1993). *Business today*. New York: Mc Graw-Hill Inc.
- Robbins, S. P. (2005). *Organizational behaviour*. New Jersey: Prentice Hall.
- Sabuncuoğlu, Z., ve Vergiliel Tüz, M. (2016). *Örgütsel davranış*. Bursa: Alfa Aktüel Yayıncılık.
- Schnake, M., Dumler, M. P., & Cochran, D. S. (1993). The relationship between "traditional" leadership," super" leadership, and organizational citizenship

- behavior. *Group & Organization Management*, 18(3), 352-365.
- Shamir, B., & Eilam, G. (2005). What's your story?. A life-stories approach to authentic leadership development. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 395-417.
- Smith, C. A., Organ, D. W., & Near, Y. (1983). Organizational citizenship behavior: Its nature and antecedents. *Journal of Applied Psychology*, 68(4), 653-663.
- Spreng, R. A., MacKenzie, S. B., & Olshavsky, R. W. (1996). A reexamination of the determinants of consumer satisfaction. *Journal of Marketing*, 60(3), 15-32.
- Taslak, S. (2008). Göreve ilişkin çatışmalarda etkileşimci ve dönüşümcü liderlik üzerine etiksel bir değerlendirme. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (31), 121-144.
- Tengilimoğlu, D. (2005). Kamu ve özel sektör örgütlerinde liderlik davranışı özelliklerinin belirlenmesine yönelik bir alan çalışması. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(14), 1-16.
- Tompson, H. B., & Werner, J. M. (1997). The impact of role conflict/facilitation on core and discretionary behaviors: Testing a mediated model. *Journal of Management*, 23(4), 583-601.
- Varışlı, N. (2020). Örgütsel vatandaşlık faktörlerinden nezaket davranışının, çalışanların hizmet kalitesine etkilerinin analizi. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 12(3), 3089-3109.
- Yukl, G. (2018). *Örgütlerde liderlik*. (8. Baskı, Çev. Şahin Çetin ve Resul Baltacı), Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S., & Peterson, S. J. (2008). Authentic leadership:

Development and validation of a theory-based measure. *Journal of Management*, 34(1), 89-126.

Williams, L. J., & Anderson, S. E. (1991). Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors. *Journal of Management*, 17(3), 601-617.

Williams, E. S. (1994). Tying up loose ends: The role of transformational leadership in OCBs, commitment, trust and fairness perceptions. *Unpublished Paper, Southern Management Association, New Orleans, LA.*

JAPONYA’DA ORMAN YANGINLARINA MÜDAHALE STRATEJİLERİ İÇİNDE SİVİL HALKIN KATKISI¹

Emre Safa TENGİLİMOĞLU²

Duran ANAYURT³

Sedat BARUTCU⁴

Erdem SOYLU⁵

1. GİRİŞ

Orman yangınlarının meydana gelme şekli her ne sebeple olursa olsun, bölgede yaşayan insan yerleşimlerini ve tüm ekosistemi olumsuz olarak etkilediği zaman afete dönüşmektedir. Çok fazla deneyimlediğimiz bir gerçek ise orman yangınlarının kendini tekrar etmesi veya dönüşümlü bir periyodunun olduğu gerçeğidir. Yani orman yangınları sürekli olmaktadır ve olmaya da devam edecektir. Bundan dolayı şu çıkarımı yapabiliriz, belirli dönemlerde veya periyodik zaman

¹ Bu çalışma 3.Uluslararası Kolezyum Bilimsel Araştırmalar ve İnovasyon Kongresi (2025) İtalya’da yapılan sözlü sunumdan genişletilmiştir.

² Öğretim Görevlisi, Kütahya Dumlupınar Üniversitesi, Kütahya Teknik Bilimler MYO Sivil Savunma ve İtfaiyecilik Programı, Kütahya-Türkiye, emre.tengilimoglu@dpu.edu.tr, ORCID: 0000-0003-4051-8499.

³ Öğretim Görevlisi, Çankırı Karatekin Üniversitesi, Yapraklı MYO, Sivil Savunma ve İtfaiyecilik Programı, Çankırı-Türkiye, durananayurt@karatekin.edu.tr, ORCID: 0009-0009-3037-5923.

⁴ Öğretim Görevlisi, Çankırı Karatekin Üniversitesi/Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu/Mülkiyet Koruma ve Güvenlik Bölümü/Sivil Savunma ve İtfaiyecilik Pr. Çankırı-Türkiye sbarutcu@karatekin.edu.tr, ORCID:0000-0001-5160-2085.

⁵ Öğretim Görevlisi, Gümüşhane Üniversitesi Kürtün MYO Mülkiyet Koruma ve Güvenlik Bölümü/Sivil Savunma ve İtfaiyecilik Pr. Gümüşhane-Türkiye erdem.soylu@gumushane.edu.tr, ORCID: 0000-0002-9884-031X.

aralıklarında, belirli bölgelerde oluşan orman yangınları kendisini tekrar edecektir. Dünyanın en gelişmiş ülkelerinde bile orman yangınları maalesef belirli periyotlarda kendisini tekrar etmektedir.

TAMP olarak adlandırılan ve afetlere müdahale konusunda yetkinlik ve verimliliğin artırılması için yürürlüğe konulmuş olan Türkiye Afet Müdahale Planı ; Herhangi bir yerel imkanlarla üstesinden gelinebilecek olan acil durumlar ve meydana gelmesi muhtemel afetlere ilişkin kurtarma operasyonlarına müdahale edecek saha görevlileri, tüm koordinasyon birim elemanlarına dair görev ve yükümlülükleri tanımlamak, acil durumlar ve henüz meydana gelmemiş afetlerden önce, afetin meydana gelmesinden hemen sonrasında,o altın saatlerde ve halkın afet sonrasında oluşan zararlarını ve yaralarını sarmasına yardımcı olacak zamanlarda, eylem plan ve temel ilkeleri belirlemektedir. Bununla birlikte ülkemizde meydana gelebilecek her tür ve büyüklükte oluşan acil durum ve afetlere müdahale operasyonlarında görev alacak, tüm STK, özel kuruluş, kamu kurumları ve gerçek kişileri de bünyesinde toplamaktadır.

Afet Yönetimi; Afetlerin olumsuz etkilerinden dolayı meydana gelen zararların azaltılması ve önleyici çalışmaların gerçekleştirilmesi, afet sonrasında oluşan olumsuz durumlara etkili, hızlı ve zamanında müdahale edilmesi, afetin etkilerinin azaltılarak toplumun güvenli, yeni bir yaşam alanı oluşturulabilmesi için gereken tüm faktörleri içeren bütünlüklük bir mücadele süreci olarak tanımlanabilir.

1.1. Japonya’da Orman Yangınları ve Sivil Katılım

Tamamen tercih sebebi olarak gönülden çalışma isteğiyle, herhangi bir dış etken, kuvvet ve taahhüt içermeyen, bağımsız herhangi bir ekonomik çıkarı olmayan, toplumun refahına ve yararına çalışarak bu konu hakkında pay sahibi

olmayı benimseyen kişiler gönüllü olarak karşımıza çıkmaktadırlar. Bu bağlamda gönüllüler aktivitelerini kurumsal bir organizasyon içerisinde faaliyete geçirmeleri, bunun için gerekli yeterliliğe ulaşabilmeleri katılım ve etkinlik artışını yakalayabilmeleri, bütünüyle kendi kişisel çabaları ve istekleri doğrultusunda kamu yararına olumlu bir farkındalıktır. Dünyanın birçok ülkesinde gönüllü itfaiyecilik öncelikle kriz yönetimi yani müdahale anlamında büyük bir güç ve verimli bir faaliyet olarak karşımıza çıkmaktadır. Aynı zamanda gönüllü itfaiyecilik halkın afet direncini önemli ölçüde arttırmakta ve afet bilincinin yükselmesine büyük katkı sağlayarak, afet öncesinde, afet sırasında ve afet sonrasında nasıl hareket etmesi gerektiğini bilen bir toplum olma yolunda önem arz etmektedir.



Kaynak: www.nippon.com/en/japan-data/h02235/

2. ARAŞTIRMA VE BULGULAR

Japonya'da yaklaşık 80.000'den fazla gönüllü itfaiye birimi vardır. Bu birimlerde görev alanlar genellikle sivil halktan oluşur: çiftçiler, esnaf, öğrenciler ve emekliler. Yangın sırasında ilk müdahaleyi yapar, tahliye çalışmalarına destek olurlar ve profesyonel ekipler gelene kadar durumu kontrol altında tutmaya çalışırlar. Örnek uygulama örnekleri:

2.1. Toplum Temelli Tatbikatlar

Her yıl Japonya genelinde yerel yönetimlerce düzenlenen yangın tatbikatları yapılır.

Bu tatbikatlarda sivil halk aktif olarak eğitilir: hortum kullanımı, duman altında yön bulma, tahliye yolları gibi konular uygulamalı öğretilir.

Özellikle kırsal alanlarda yaşayanlar için yangınla mücadele eğitimi, yerel afet önleme programlarının temel parçalarındandır.

2.2. Bilgilendirme ve Eğitim Programları

Belediye düzeyinde düzenli olarak afet bilinci seminerleri yapılır.

Orman yangınlarına özel olarak, kampçıların, çiftçilerin ve ormancılık yapan halkın eğitilmesine önem verilir.

"Bilinçli vatandaş – ilk müdahaleci" yaklaşımı ile halk, yangın başladığında profesyonel yardım gelene kadar ilk tepkiyi verecek şekilde donatılır.

Topluluk İzleme (Community Monitoring)

Bazı bölgelerde halktan kişiler, ormanlık alanlarda düzenli devriye görevi yapar.

Yangına neden olabilecek riskler (açık ateş, yasa dışı yakma vb.) gözlenir ve yetkililere raporlanır.

2.3. Dijital Katkı ve Erken Uyarı Sistemleri

Yerel halk, cep telefonları ve özel uygulamalar aracılığıyla yangın ihbarı yapabilir.

Coğrafi bilgi sistemleri (GIS) ve halkın katkısıyla güncellenen haritalar, yangın riski olan bölgelerin belirlenmesinde kullanılır.

2.4. Shōbōdan – Gönüllü İtfaiye Birlikleri

Japonya'daki Shōbōdan, yerel halktan oluşan gönüllü itfaiye birlikleridir. Bu sistem köklerini 17. yüzyıldaki “hikeshi” uygulamalarına kadar götürür.

Yaklaşık 780.000 gönüllü üyesi bulunan bu birlikler, profesyonel itfaiyecilerden 5 kat daha fazladır .

Hem orman yangınlarında hem de sel gibi doğal afetlerde ilk müdahale ekiplerinden biri olarak görev yaparlar .

Eğitim, Tatbikat ve Topluluk Etkinlikleri

Shōbōdan üyeleri ayda en az bir kez eğitim alır, hortum, pompa ve ekipman kullanımında pratik yaparlar.

Ocak ayında düzenlenen Dezomeshiki adı verilen geleneksel gösteriler, kamuya açık tatbikatlara sivil katılımı teşvik eder

Bir gönüllü şöyle ifade etmektedir: "Genellikle ayda bir kez taahhüt veriliyor... Tüm ekipman ve üniformalar ücretsiz... Gönüllü itfaiyecilerin çoğu bölgede doğup büyüyen kişilerden oluşuyor."



Kaynak: www.statista.com/statistics/1301732/japan-volunteer-fire-corps-members-number/

2.4.1. Yabancı Rezidentlerin Katılımı ve Çok Dilli Takımlar

Gönüllü itfaiye sayısı yaşanan nüfus nedeniyle azalınca, yabancı vatandaşlar da bu sistemlere dahil olmaya başladı. 1 Nisan 2024 itibarıyla 582 yabancı gönüllü aktif .

Özellikle Kanagawa'daki Aikawa kasabasında çok dilli bir birim oluşturuldu; İngilizce, İspanyolca, Hintçe, Vietnamca, Tagalog ve Kmerce bilen 7 gönüllü yer alıyor. Bu ekipler tahliye tercüme hizmeti sağlıyor.

Reddit'te:"Kasaba kendilerine ücretsiz Tercümanlar aldı! ... Kurtarmaya çalıştığınız insanlarla iletişim kurabilmek önemlidir."()

2.4.2. Afet Öncesi İyileştirme ve Denetim Çalışmaları

Gönüllüler yalnızca yangın söndürmez; aynı zamanda toplumu hazırlamak için şerit boşaltma (hazard reduction), su deposu ve helikopter pisti çevresinin temizliği gibi faaliyetlerle aktif rol alır.

Kitakyushu'dan bir araştırmaya göre, gönüller “yangın önleme” aktivitelerinde aktif yer alıyor, yerel halkın güvenliğini korumak için sivil organizasyonlara katkı sağlıyor.

2.4.3. Teknolojik Destek ve Toplumsal İzleme

Orman yangınlarında erken müdahale ve izleme için drone'lar ve IR kameralar kullanılıyor, buna sivil halk da teknolojiyle katkı veriyor.

Örneğin Safecast gibi gönüllü bilim grupları, akciğer kalitesini veya radyasyon seviyelerini ölçerek çevresel afet risklerinin tespitine destek sağlıyor.

2.5. Bölgesel Örnekler

Kōchi Eyaleti – Ormanlık Alanlarda Risk Azaltma Eğitimi

Shikoku Adası'ndaki Kōchi, en çok ormanlık alana sahip bölgelerden biridir (%84 orman)

Yerel gönüllüler, yangın sezonu öncesi “ateşsiz gün” kampanyaları düzenliyor. Bu kampanyalarla kamp ateşi, izinsiz anız yakma gibi riskli davranışlar azaltılıyor.

Ayrıca bölge halkı, kontrollü yakma (prescribed fire) konusunda eğitiliyor – yani yangınları bilinçli şekilde başlatıp doğal yanıcı maddeyi azaltma yöntemi.

Nagano Eyaleti – Orman Köylerinde Gönüllü Mobil Devriyeler

Nagano'daki orman köylerinde halk, “gözlem kulüpleri” kurarak yangın sezonlarında dağ yolları ve vadiler boyunca izleme yapıyor.

Özellikle yaşlı nüfus, yangın riskine dair bilgileri anında belediyeye bildiriyor. Bu sistem “Yama no Kansatsu-tai” (Dağ İzleme Ekibi) olarak bilinir.

Böylece itfaiye henüz ulaşmadan önce ilk gözlem sivil halktan gelir.

2.6. Gönüllülüğe Katılım Süreci

Başvuru

Her bölgenin itfaiye dairesi veya belediyesi bir gönüllü itfaiye bölümü yürütür.

Vatandaşlar belediye binalarında ya da çevrimiçi sistemler üzerinden katılım başvurusu yapabilir.

Bazı yerlerde en az 18 yaşında olmak ve fiziksel olarak görevleri yapabilecek olmak temel şarttır.

Eğitim Süreci

Temel yangın bilgisi, ekipman kullanımı, tahliye prosedürleri öğretilir.

Pratik eğitimler yılda birkaç kez tekrarlanır.

Bazı gönüllüler liderlik eğitimi de alır ve yerel grupların başına geçebilir.

Görev ve Haklar

Shōbōdan üyeleri görev başında zarar görürse sigorta ve tazminat hakları vardır.

Aynı zamanda bazı eyaletlerde vergi indirimi, ikramiye ya da yerel saygınlık gibi ödüller verilir.

2.7. Devlet & Yerel Yönetim Destekleri

Yangın Güvenliği Yasaları

Japonya’da “Yangın Önleme Kanunu”, yerel yönetimlere sivil halkı gönüllü olarak yangınla mücadeleye katmak için yasal yetki verir.

Bu yasa kapsamında belediyeler, yangın eğitimlerini finanse eder ve ekipman sağlar.

Bölgesel Afet Önleme Planları

Her belediyenin bir yerel afet planı vardır ve içinde gönüllü roller tanımlıdır.

Yangınlar dışında deprem, sel gibi afetlerde de bu gönüllüler aktif görev alır.

İşveren Teşvikleri

Gönüllü itfaiyeci olan bireylerin çalıştığı şirketler, onları görev nedeniyle izinli sayar.

Bazı şirketler bu katkıyı kurumsal sosyal sorumluluk (CSR) kapsamında değerlendirip destekler.

2.8. Modern Dijital Katılım

“Bosai” Uygulamaları

Belediyelerce geliştirilen uygulamalarda halk, orman yangınlarını fotoğraf veya konumla bildirerek afet merkeziyle anında iletişim kurar.

Gönüllüler bu sistemde yer alarak saha gözlemcisi gibi davranır.

"FireMap Japan" gibi Açık Kaynak Girişimler

Gönüllü geliştiricilerin katkısıyla kurulan bu tür sistemler, yangın izleme, ihbar, risk haritalama gibi görevleri halka açar.

Özellikle genç nüfusun teknoloji bilgisi burada devreye girer.

Jishu-bosai soshiki — Yerel Afet Önleme Örgütleri

Jishu-bosai soshiki, mahalle bazında kurulan gönüllü afet önleme gruplarıdır. Bu gruplar, genellikle emekli itfaiyeciler ve topluluk liderleri tarafından yönetilir

Üye sayısı ülke genelinde yaklaşık 43,9 milyon kişiye ulaşmaktadır; bu da toplumun büyük çoğunluğunun aktif olduğu anlamına gelir.

Görevleri arasında acil uyarı dağıtımı, tahliye koordinasyonu, tahliye merkezlerine destek, eğitsel tatbikatlar yer alır.

2.9. Mahalle Bazlı Afet Planları

Örneğin Hakuba Kasabası (Nagano): 2014'teki Kuzey Nagano depreminde, yerel halk ve gönüllü itfaiyeciler (shōbōdan) birlikte zincir testere ve krikolarla arama-kurtarma faaliyetleri yürüttü. Bu sayede can kaybı yaşanmadı.

Ayrıca “Citizen Mutual Aid Map” adı verilen sistemle; yaşlı, çocuk, engelli vatandaşlar gibi savunmasız gruplar mahalle düzeyinde önceden tespit edilip kaydedilerek, afet anında hızlı destek sağlanması amaçlandı.

Nagano örneği, yerel halkın aktif katılımını, önceden tasarlanmış afet planlarını ve çok dilli erişilebilir bilgi sistemlerini güçlü şekilde birleştiriyor. Böylece hem orman yangınları hem de sel veya deprem gibi afetlerde sivil toplumun organize yapısı büyük rol oynuyor.

3. SONUÇ VE ÖNERİLER

Orman yangınları ve afetlerden kaynaklanan tüm sosyal, maddi ve manevi aynı zamanda, ekonomik ve sosyolojik çevresellik içerisindeki kayıpların minimum seviyede olması için projeler, stratejiler hazırlayarak proaktif bir yaklaşım sergilemeye gayret edilmelidir. Halkı daha fazla bilinçlendirme çalışmaları yapılarak olumlu farkındalıklar kazandırılmaya çalışılmalıdır. Ülkemiz İtfaiye, orman ve diğer müdahale ekiplerine aynı zamanda yerel halkın ve turistlerin yerleşim bölgelerinde, yönetsel sorumluluğun ilk basamağı olan koruma ve korunma sağlaması için sürekli ve verimli bir koordinasyon sağlayacak şekilde çalışarak orman yangınlarından ve diğer afetlerden etkilenen vatandaşlar için emniyetli, gelişmiş ve huzurlu yeni bir yaşam alanı oluşturma çalışmalarına devam edilmelidir. Gerekli ve mümkün olan durumlarda maksimum seviyede önlem alarak, mümkün olmayan şartlarda ise söndürme, müdahale, iyileştirme, arama, kurtarma ve ilk yardım müdahalelerinin en verimli, etkili ve hızlı yapılabilmesini mümkün kılmak için planlar, hazırlıklar ve stratejiler yapmaya devam edilmelidir.

Japon toplumunda toplumsal dayanışma ve “kendini sorumlu hissetme” kültürü oldukça güçlüdür. Bu da yangın gibi

afetlerde halkın pasif kalmamasını sağlar. İnsanlar, “benim görevim değil” demek yerine, kendi sorumluluğu gibi hareket eder.

Japonya, orman yangınlarıyla mücadelede yalnızca profesyonel ekiplerin değil, sivil toplumun da aktif katılımını sağlayan çok katmanlı ve yerelleşmiş bir model geliştirmiştir. Gönüllü itfaiye örgütleri (Shōbōdan), mahalle temelli afet önleme birlikleri (Jishu-Bōsai Soshiki), teknolojik bildirim sistemleri ve çok dilli bilgilendirme kanalları sayesinde, afet anında hızlı müdahale ve dayanışma sağlanmaktadır.

Özellikle Nagano ve Kōchi gibi ormanlık bölgelerde halk, erken gözlem, tahliye desteği, risk azaltımı ve bilinçlendirme çalışmaları gibi görevlerde aktif rol almaktadır. Bu yapı, sadece müdahale sürecine değil, aynı zamanda afet öncesi hazırlık ve sonrası toparlanma aşamalarına da sivil katkıyı entegre etmektedir.

Toplumun neredeyse yarıya yakını gönüllü afet yapılarına kayıtlıdır ve bu durum, Japonya’nın afet yönetimi kültürünün kurumsallaşmasını göstermektedir.

Türkiye ve benzeri ülkelerde mahalle tabanlı afet örgütleri teşvik edilmelidir. Japonya’daki “Jishu-Bōsai” yapısı örnek alınarak, yerel halkın afet planlamasına doğrudan katıldığı bir sistem kurulabilir.

Gönüllü afet ekiplerinin hukuki statüsü ve özlük hakları tanımlanmalıdır.

Japonya’daki gönüllü itfaiyecilere sağlanan sigorta, görev tazminatı ve işveren teşvikleri, gönüllülüğü sürdürülebilir kılmaktadır.

Afet iletişimi çok dilli hale getirilmeli ve göçmen gruplar sürece entegre edilmelidir.

Japonya'daki çok dilli afet uygulamaları, toplumsal kapsayıcılığın artırılması açısından model teşkil eder.

Dijital gözlem ve erken uyarı sistemlerine sivil katılım kolaylaştırılmalıdır.

FireMap ve Bosai uygulamaları gibi gönüllüler tarafından desteklenen dijital platformlar, veri paylaşımı ve risk izleme açısından işlevseldir.

Afet eğitimi çocuk yaşlardan itibaren yaygınlaştırılmalıdır.

Japonya'da okullarda düzenli afet tatbikatları ve bilinçlendirme çalışmaları, uzun vadeli afet direnci yaratmaktadır.

KAYNAKÇA

- Japan Fire and Disaster Management Agency (FDMA). (2023). Disaster prevention manual (消防白書). Ministry of Internal Affairs and Communications. <https://www.fdma.go.jp/>
- Japanese Culture Sakura Web. (2023). Understanding the Difference Between Volunteer Firefighters and Career Firefighters. <https://japanese-culture.sakuraweb.com/understanding-the-difference-between-volunteer-firefighters-and-career-firefighters/>
- Nagano Prefecture Multicultural Center. (2023). Disaster Preparedness Event for Foreign Residents. <https://www.naganoken-tabunka-center.jp/en/event/3091/>
- NHK World Japan. (2023). Dezomeshiki: Firefighters' Parade for Disaster Preparedness. <https://www3.nhk.or.jp/nhkworld/en/shows/2084054/>
- Nippon.com. (2023, Kasım 28). Volunteer Firefighters in Japan: 582 Non-Japanese Residents Also Serve. <https://www.nippon.com/en/japan-data/h02235/>
- Reddit. (2023, Mart). Volunteer firefighting in Japan: First-hand accounts. Reddit.
- Sakurai, A., & Sato, T. (2022). Community disaster preparedness in Japan: Lessons from local volunteer organizations. Sustainability, 14(21), 13742. <https://doi.org/10.3390/su142113742>
- Statista. (2024). Number of members in volunteer fire corps in Japan from 2013 to 2023. <https://www.statista.com/statistics/1301732/japan-volunteer-fire-corps-members-number/>

- Tengilimoğlu, E. S., & Barutcu, S. (2022). Yeni Nesil Genç İtfaiyeciler. SSD Journal, 7(33), 453-460.
- Tengilimoğlu, E. S., & Barutcu, S., Sosyal Bilimler. Elektrikli Araçlardaki Yangına Müdahale Stratejilerinin Belirlenmesi; İtfaiye Teşkilatlarının Hazırlık Seviyeleri, Yaz Yayınları
- Wikipedia contributors. (2024, Haziran 15). Safecast. Wikipedia.
- World Bank. (2015). Citizen-led disaster response in Hakuba, Nagano. In World Bank Disaster Risk Management Working Paper Series. <https://fr.scribd.com/document/366518371/WP2015-DM-Full-Version-pdf>

İNSANİ GELİŞME ENDEKSİ AÇISINDAN TÜRKİYE’NİN MEVCUT DURUM ANALİZİ

Gökhan ABA¹

Arzu BULUT²

1. GİRİŞ

İnsani gelişme kavramı, ekonomik büyümenin ötesine geçerek bireylerin refahını, yaşam kalitesini ve temel haklara erişimini değerlendiren bir kalkınma anlayışını ifade etmektedir. Geleneksel kalkınma ölçütleri genellikle ekonomik çıktılara odaklanırken, insani gelişme bireylerin sağlık, eğitim ve yaşam standartlarını merkeze alarak çok boyutlu bir kalkınma perspektifi sunmaktadır. Bu yaklaşım, insanların sadece ekonomik büyümeden fayda sağlaması değil, aynı zamanda insan potansiyelinin en üst düzeye çıkarılmasını hedeflemektedir.

İnsani gelişme, bireylerin sağlık hizmetlerine erişimi, eğitim seviyeleri ve ekonomik fırsatları gibi çeşitli faktörlere dayanarak ölçülmektedir. Bu çerçevede, insanların sadece gelir düzeyi açısından değil, aynı zamanda uzun ve sağlıklı bir yaşam sürmeleri, bilgiye erişimleri ve insan onuruna yakışır bir yaşam sürebilmeleri açısından da değerlendirilmesi önem arz etmektedir. Bu kapsamda insani gelişme, bireylerin fırsatlara erişimini artırarak toplumların daha sürdürülebilir ve kapsayıcı bir şekilde ilerlemesine katkıda bulunmaktadır.

¹ Doç. Dr., Bandırma Onyedi Eylül Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Fakültesi, Sağlık Yönetimi, gaba@bandirma.edu.tr, ORCID: 0000-0002-4742-3217

² Doç. Dr., Bandırma Onyedi Eylül Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Fakültesi, Sağlık Yönetimi, abulut@bandirma.edu.tr, ORCID: 0000-0001-7362-5667.

Birleşmiş Milletler Kalkınma Programı (United Nations Development Programme - UNDP), 1965 yılında kurulmuş olup, küresel ölçekte sürdürülebilir kalkınmayı destekleyen başlıca uluslararası kuruluşlardan biridir. UNDP'nin temel amaçlarından biri, yoksulluğun azaltılması, toplumsal eşitliğin sağlanması ve insani gelişmenin artırılmasıdır (<https://www.undp.org/>). Bu hedef doğrultusunda, UNDP her yıl İnsani Gelişme Raporu'nu (Human Development Report-HDR) yayımlayarak ülkelerin insani gelişme performanslarını ölçmekte ve değerlendirmektedir. Bu rapor, politika yapıcılar ve araştırmacılar için önemli bir kaynak olup, ülkelerin kalkınma süreçlerini karşılaştırmalı olarak analiz etmelerine olanak tanımaktadır (<https://hdr.undp.org/about/human-development>).

İnsani Gelişme Raporları kapsamında geliştirilen İnsani Gelişme Endeksi (İGE), ülkelerin insani kalkınma düzeylerini karşılaştırmak için kullanılan en yaygın ölçütlerden biridir. İGE, ülkeleri düşük, orta, yüksek ve çok yüksek insani gelişme kategorilerine ayırarak küresel kalkınma eşitsizliklerini ortaya koymaktadır. Yıllar içinde insani gelişme anlayışı, çevresel sürdürülebilirlik, toplumsal cinsiyet eşitliği ve sosyal adalet gibi ek unsurları da içerecek şekilde genişletilmiştir. Bu bağlamda, Türkiye'nin İGE performansını ve insani gelişme alanındaki ilerlemelerini analiz etmek, kalkınma politikaları açısından önemli bir iç görüş sunmaktadır (TEPAV, 2020; <https://hdr.undp.org/about/human-development>).

Bu çalışmada, insani gelişme konusunda teorik bilgilere yer verilmiş ve Türkiye'nin İGE değerleri karşılaştırmalı olarak analiz edilmiştir.

2. İNSANİ GELİŞME KAVRAMI

Kalkınma kavramı, en geniş anlamıyla, toplumun tüm bireyleri için yaşam kalitesini artırmayı hedefleyen kapsamlı bir

dönüşüm süreci olarak tanımlanabilir (Peet & Hartwick, 2009). Bu bağlamda kalkınma, insan refahını merkeze alan teorik yaklaşımlar ile uygulamaya dönük stratejilerin bütünüdür (Turhan, 2020). Literatürde kalkınma kavramı genellikle iktisadi boyutuyla ele alınmakta; ekonomik kalkınma, yalnızca üretim ve gelir artışını değil, aynı zamanda sosyal, kültürel ve politik alanlarda meydana gelen yapısal dönüşümleri de kapsayan çok boyutlu bir süreç olarak değerlendirilmektedir. Bu süreç, bireylerin ve toplumların zaman içinde değişen ekonomik koşullarına nasıl yanıt verdiğini ve bu koşulları dönüştürmek üzere hangi mekanizmaları kullandığını ortaya koyar (Erbay & Özden, 2013). Dolayısıyla iktisadi kalkınma, yalnızca makroekonomik göstergelerle sınırlı kalmayıp, toplumsal yapıdaki dönüşümlerle de yakından ilişkilidir. Bu çerçevede, iktisadi gelişmenin ayrılmaz bir bileşeni olarak ortaya çıkan insani gelişme, bireylerin yaşamlarını sürdürebilme, temel haklara erişim sağlama ve potansiyellerini gerçekleştirme olanaklarını içeren bütüncül bir kalkınma anlayışını temsil etmektedir.

İnsani gelişme, ekonomik büyümenin yanı sıra bireylerin fırsat ve özgürlüklerini artırmayı hedefleyen bir süreçtir. Bu kavramın merkezinde, bireylerin yaşamlarını şekillendirmelerini sağlayan yetenek ve yetkinlikler bulunur. İnsani gelişme, bireylerin bu yetkinlikleri kazanabilmesi ve bunlara erişim sağlayabilmesiyle doğrudan ilişkilidir. İnsani gelişme, sadece ekonomik refahı değil, demokratik yönetim, sürdürülebilirlik, çevre ve iklim değişikliği gibi insan yaşamını etkileyen unsurları da kapsayan geniş bir çerçevede ele alınır. Ekonomik zenginliğin ötesinde, bireylerin yaşam kalitesini artırmayı amaçlayan bu yaklaşım, insanların sahip oldukları fırsatlara odaklanır. Bu süreç, bireylere istedikleri hayatı yaşayabilmeleri için daha fazla özgürlük ve imkân sunmayı amaçlarken, aynı zamanda gelecek nesiller ve diğer canlıların haklarına da saygı göstermeyi

gerektirir. Çok boyutlu bir kavram olan insani gelişmenin temel unsurları, UNDP'nin İnsani Gelişme Endeksi'nde üç ana başlıkta toplanmıştır:

- Uzun, sağlıklı ve üretken bir yaşam sürmek,
- Eğitim ve bilgiye erişim sağlamak,
- İnsana yakışır bir yaşam için gerekli kaynaklara ulaşabilmek.

Bu unsurlar, bireylerin refahını artırmayı ve sürdürülebilir kalkınmayı desteklemeyi amaçlayan insani gelişme anlayışının temel taşlarını oluşturur (<https://ingev.org/insani-gelisme-nedir/>).

3. İNSANİ GELİŞMENİN ÖLÇÜLMESİ

İkinci Dünya Savaşı'nın ardından uzun yıllar boyunca kalkınma kavramı yalnızca ekonomik performans üzerinden değerlendirilmiş ve ekonomistler, ağırlıklı olarak gelir ve üretim artışına odaklanmıştır. Bu nedenle, ekonomik büyüme, bir ülkenin kalkınma seviyesini belirlemede temel gösterge olarak kabul edilmiştir. Bu bağlamda, birçok iktisatçı kişi başına düşen Gayri Safi Yurt İçi Hasıla'nın (GSYİH) ekonomik performansı karşılaştırmalı ve güvenilir bir şekilde ölçmeye olanak tanıdığını; hatta sağlık, eğitim ve yaşam koşulları gibi ekonomik olmayan kalkınma unsurlarını dahi yeterli düzeyde temsil ettiğini savunmuştur. Ancak, 1980'li yıllardan itibaren bazı iktisatçılar, kalkınmanın yalnızca GSYİH ile ölçülmesinin birtakım eksiklikler içerdiğini ileri sürmüştür. Bu görüşe göre, ekonomik büyüme tek başına kalkınmayı tanımlamak için yeterli değildir, çünkü gelir dağılımındaki adaletsizlikler, yoksulluk, yetersiz beslenme, düşük okuryazarlık oranları, kişisel özgürlüklerin sınırlandırılması ve güvenlik eksikliği gibi sorunlar GSYİH tarafından tam anlamıyla yansıtılamamaktadır (Tüylüoğlu ve Karalı, 2013). Dolayısıyla, iktisadi büyüme bir amaç olarak değil,

bireylerin yaşam kalitesini artırmaya hizmet eden bir araç olarak görülmelidir. Kalkınma kavramı, insanın refahı ve daha iyi bir yaşam sürmesiyle doğrudan ilişkilidir. Bu doğrultuda, iyi bir yaşamı ölçmek amacıyla çeşitli araştırmalar gerçekleştirilmiş ve insani kalkınmayı daha kapsayıcı bir şekilde değerlendiren farklı göstergeler ve endeksler geliştirilmiştir (Zortuk ve Ebeoğlu, 2016). Bu endekslerden en önemlisi UNDP tarafından geliştirilmiş olan İnsani Gelişme Endeksidir.

4. İNSANİ GELİŞME ENDEKSİ (İGE)

UNDP, yaklaşık 170 ülke ve bölgede çalışarak yoksulluğu ortadan kaldırmaya, eşitsizlikleri ve dışlanmayı azaltmaya ve ülkelerin ilerlemeyi sürdürebilmeleri için direnç oluşturmaya yardımcı olmak amacıyla kurulmuş olup, Birleşmiş Milletler (BM)'nin kalkınma ajansıdır (<https://www.undp.org/>). İnsani Gelişme Raporları (İGR), UNDP tarafından, 1990 yılından bu yana her yıl yayımlanan ve insani gelişmeyi ekonomik tartışmaların, politikaların ve savunuculuğun merkezine yerleştirmeyi amaçlayan bağımsız raporlardır³. İlk rapor, Pakistanlı ekonomist Mahbub ul Haq ve Hintli Nobel ödüllü Amartya Sen tarafından hazırlanmıştır. Bu raporlar, insani gelişme yaklaşımıyla her yıl farklı temaları ele alarak, insani kalkınma sürecinin merkezine koymaktadır (<https://hdr.undp.org/about/human-development>). Her raporun sonunda, insani gelişme endeksi verileri detaylı bir şekilde yer almaktadır.

İnsani Gelişme Endeksi, insani gelişmenin temel üç boyutu olan uzun ve sağlıklı yaşam, bilgi ve insana yakışır yaşam standartları açısından elde edilen ortalama başarıyı ölçen bileşik

³ 2012 ve 2017 yılında İnsani Gelişme Raporu (İGR) yayımlanmamıştır. Bunun yerine, o yıla ait veriler bir sonraki yayımlanan rapora dâhil edilmiştir. Ayrıca 2007/2008, 2021/2022 ve 2023/2024 yıllarına ait tek rapor yayımlanmıştır.

bir göstergedir. Uzun ve sağlıklı yaşam boyutunda doğuştan beklenen yaşam süresi, bilgi boyutunda beklenen ve ortalama okullaşma yılı, insana yakışır gelir boyutunda ise kişi başı milli gelir göstergeleri kullanılmaktadır⁴.

İnsani Gelişme Endeksi hesaplamasında, öncelikle farklı birimlerle ifade edilen göstergeleri 0 ile 1 arasında endekslere dönüştürmek için minimum ve maksimum değerler (hedef noktaları) belirlenmektedir. Bu kapsamda, doğuştan beklenen yaşam süresi için minimum değer 20 yıl olarak belirlenmiştir. Bunun gerekçesi, 20. yüzyılda hiçbir ülkede doğuştan beklenen yaşam süresinin 20 yıldan az olmadığına dair tarihsel kanıtlara dayanmaktadır. Doğuştan beklenen azami yaşam süresi için maksimum değer ise son otuz yılda birçok ülke için gerçekçi bir hedef olan 85 olarak belirlenmiştir. Eğitim boyutunda, beklenen okullaşma yılı minimum 0 ve maksimum 18, mevcut okullaşma yılı ise minimum 0 maksimum 15 olarak belirlenmiştir. Gelir boyutunda ise minimum 100\$ maksimum değer 75.000\$ olarak belirlenmiştir (Tablo 1).

Tablo 1. İGE Boyutları ve Göstergeleri

Boyut	Gösterge	Minimum	Maximum
Sağlık	Doğuştan beklenen yaşam süresi (yıl)	20	85
Eğitim	Beklenen okullaşma yılı (yıl)	0	18
	Ortalama okullaşma yılı (yıl)	0	15
Yaşam Standardı	Kişi Başına Düşen Milli Gelir (2017 PPP\$)	100	75.000

⁴ 2010 yılından itibaren İnsani Gelişme Endeksi hesaplamasında farklılığa gidilmiştir. Birinci farklılık kullanılan alt boyutlara ilişkindir. Eğitim ve gelir boyutları farklılaşmış, eğitim boyutu için, okuryazarlık oranı yerine mevcut ve beklenen okullaşma yılı ortalaması; gelir boyutunda ise GSYİH yerine Kişi başına düşen Milli Gelir ölçütü kullanılmaya başlanmıştır. Diğer farklılık ise hesaplama yöntemi ile ilişkilidir. 2010 yılından itibaren İGE hesaplamasında aritmetik ortalama yerine geometrik ortalama kullanılmaya başlanmıştır (Demir Şeker, 2011).

Minimum ve maksimum değerler tanımlandıktan sonra, boyut endeksleri şu şekilde hesaplanır:

$$\text{Boyut Endeksi} = \frac{\text{Gerçek Değer} - \text{Minimum Değer}}{\text{Maksimum Değer} - \text{Minimum Değer}}$$

Eğitim boyutu için, denklem önce iki göstergenin her birine ayrı ayrı uygulanır ve ardından ortaya çıkan iki endeksin aritmetik ortalaması alınır. Gelir endeksinin hesaplanmasında ise kişi başına gelir düzeyinin artışının genel endekse etkisinin azaltılması amacıyla logaritma fonksiyonu kullanılmaktadır (Demir Şeker, 2011).

Her üç boyut endeksi hesaplandıktan sonra her üç boyutun endeks değerlerinin geometrik ortalaması alınarak İnsani Gelişme İndeksi hesaplanır. İGE formülü aşağıda verilmiştir;

$$\text{İGE: } (I_{\text{sağlık}} \cdot I_{\text{eğitim}} \cdot I_{\text{gelir}})^{1/3}$$

İGE 0 ile 1 arasında değer almaktadır. Tablo 2’de ülkelerin İGE değerlerine göre sınıflama düzeylerine yer verilmiştir

(https://hdr.undp.org/sites/default/files/2025_HDR/HDR25_Technical_Notes.pdf).

Tablo 2. Ülkelere Göre İGE Değeri Sınıflaması

	Değer Aralığı
Çok Yüksek İnsani Gelişme Gösteren Ülkeler	0,800 ve üzeri
Yüksek İnsani Gelişme Gösteren Ülkeler	0,700-0,799
Orta İnsani Gelişme Gösteren Ülkeler	0,550-0,699
Düşük İnsani Gelişme Gösteren Ülkeler	0,550 altı

Aşağıda, örnek hesaplama olarak Türkiye’nin 2023 İGE değerinin hesaplanmasına yer verilmiştir (Tablo 3).

Tablo 3. Türkiye'nin İGE Göstergeleri ve Değerleri

Gösterge	Değer
Doğuşta beklenen yaşam süresi (yıl)	77,2
Beklenen okullaşma yılı (yıl)	19,8
Ortalama okullaşma yılı (yıl)	9,0
Kişi Başına Düşen Milli Gelir (2017 PPP\$)	34,507

Not: Türkiye verileri, HDR 2025 raporunda kullanılan 2023 verileridir.

Sağlık Endeksi: $77,2-20 / 85-20 = 0,880$

Beklenen Okullaşma Endeksi⁵: $19,8-0 / 18-0 = 1,100$

Ortalama Okullaşma Endeksi: $9-0 / 15-0 = 0,600$

Eğitim Endeksi: $1,000+0,600 / 2 = 0,800$

Gelir Endeksi : $\ln(34.507)-\ln(100) / \ln(75.000)-\ln(100) = 0,882$

İnsani Gelişim Endeksi: $(0,880 \times 0,800 \times 0,882)^{1/3} = 0,853$

5. TÜRKİYE’NİN İGE ANALİZİ VE ÜLKELER ARASI KARŞILAŞTIRMA

1945 yılında kurulmuş olan Birleşmiş Milletler’in hâlihazırda üye ülke sayısı 193 olup, Türkiye BM’nin kurucu üye ülkelerinden biridir (<https://turkiye.un.org/tr/about/about-the-un>). Birleşmiş Milletler’in alt kuruluşu olan Birleşmiş Milletler Kalkınma Programı (UNDP) tarafından 1990 yılından itibaren yayımlanan İnsani Gelişme Raporları’nda (İGR), Türkiye'nin İnsani Gelişme Endeksi (İGE) değerleri düzenli olarak hesaplanmış ve bu çerçevede Türkiye’nin diğer ülkelere kıyasla konumu ortaya konmuştur. Her ne kadar ilk İnsani Gelişme Raporu 1990 yılında yayımlanmış olsa da, UNDP tarafından daha sonra 100 ülkeyi kapsayan biçimde geçmiş yıllara dönük veriler derlenmiş ve böylece ülkelerin tarihsel gelişim seyirleri, tutarlı ve

⁵ İGE değeri 0-1 arasında değer alacağı için, beklenen okullaşma endeksinde çıkan 1,100 değeri 1’e yuvarlanarak hesaplamalara dâhil edilmiştir.

karşılaştırılabilir yöntemlerle analiz edilebilir hale getirilmiştir. Bu retrospektif veri setine göre, Türkiye 1965–1971 döneminde düşük insani gelişme kategorisinde yer almış; ancak 1972 yılında ilk kez orta insani gelişme düzeyine geçiş yapmıştır (Gürses, 2009). 2019 yılından itibaren (İGE 2018 değeri ile) ise çok yüksek insani gelişme gösteren ülkeler arasında yer aldığı ve halen yerini koruduğu gözlemlenmiştir. (<https://turkiye.un.org/tr/28925-t%C3%BCrkiye-i%CC%87nsani-geli%C5%9Fme-endeksi%E2%80%99nde-ilk-kez-%E2%80%9Cen-y%C3%BCksek-insani-geli%C5%9Fme%E2%80%9D-kategorisinde>).

Tablo 4’te Türkiye’nin son on yıl (2013-2025) İGE değerleri yer almaktadır. Buna göre, Türkiye’nin İGE değeri 2013 yılında 0,722 olarak hesaplanmışken, 2025 yılında ise 0,853’e ulaştığı görülmektedir. Türkiye, bu verileri ile yıllar itibariyle sürekli artış göstermekle birlikte 2025 yılı raporunda yer alan 2023 endeksinde düşüş meydana geldiği gözlemlenmiştir.

Tablo 4. Türkiye’nin İGE Değerleri ve Sıralaması (2013-2025)

Rapor Yılı	İGE Yıl ve Değeri	Sıralaması
2013	2012-0,722	90/187
2014	2013-0,759	69/187
2015	2014-0,761	72/188
2016	2015-0,767	71/188
2018	2017-0,791	64/189
2019	2018-0,806	59/189
2020	2019-0,820	54/189
2021-2022	2021-0,838	48/191
2023-2024	2022-0,855	45/193
2025	2023-0,853	51/193

Kaynak: Yazarlar tarafından geçmiş dönem İnsani Gelişme Raporlarından derlenmiştir.

Tablo 5’te 2012-2023 yılları itibariyle en yüksek ve en düşük İGE değerine sahip ülkeler, Türkiye’nin İGE değeri, OECD ve dünya İGE ortalamalarına yer verilmiştir. Buna göre, 2012-2023 yılları arasında Norveç en yüksek İGE değerine sahip

iken son dönemde İzlanda'nın liderliği aldığı göze çarpmaktadır. Buna karşın, en düşük İGE değerine sahip ülkelerin Afrika bölgesi ülkeleri olduğu ve en yüksek insani gelişme gösteren ülkeler ile arasında çok büyük farklılığın bulunduğu gözlenmiştir. OECD ve dünya ortalamalarına bakıldığında, Türkiye'nin İGE değerlerinin dünya ortalamalarının üzerinde ancak OECD ortalamalarının altında seyrettiği görülmektedir.

Tablo 5. En Düşük, En Yüksek, Türkiye, Dünya ve OECD Ortalama İGE Değerleri (2012-2023)

İGE Değer Yılı	En yüksek Ülke	En Düşük Ülke	Türkiye	Dünya	OECD
2012	0,955 (Norveç)	0,304 (Nijer)	0,722	0,694	-
2013	0,944 (Norveç)	0,337 (Nijer)	0,759	0,702	-
2014	0,944 (Norveç)	0,348 (Nijer)	0,761	0,711	0,880
2015	0,949 (Norveç)	0,352 (Orta Afrika Cum.)	0,767	0,717	0,887
2017	0,953 (Norveç)	0,354 (Nijer)	0,791	0,728	0,895
2018	0,954 (Norveç)	0,377 (Nijer)	0,806	0,731	0,895
2019	0,957 (Norveç)	0,394 (Nijer)	0,820	0,737	0,900
2021	0,962 (İsviçre)	0,385 (Güney Sudan)	0,838	0,732	0,899
2022	0,967 (İsviçre)	0,380 (Somali)	0,855	0,739	0,906
2023	0,972 (İzlanda)	0,388 (Güney Sudan)	0,853	0,756	0,916

Kaynak: Yazarlar tarafından geçmiş dönem İnsani Gelişme Raporlarından derlenmiştir.

Tablo 6'da ise, 2023 İGE değerlerine göre en yüksek değere sahip ilk 10 ülke ve son 10 ülke verilerine de yer verilmiştir. Buna göre 0,972 İGE değeri ile İzlanda ilk sırada yer almakta iken, Güney Sudan 0,388 İGE değeri ile son sırada yer bulmuştur. İki ülke arasında İGE değeri farkı 0,584 olup çok yüksek bir farklılığın bulunduğu görülmektedir.

Tablo 6. İGE Değerlerine Göre İlk On ve Son On Ülke Sıralaması (2023 İGE)

Sıra	En Yüksek Değere Sahip 10 ülke	İGE Değeri	Sıra	En Düşük Değere Sahip 10 ülke	İGE Değeri
1.	İzlanda	0,972	184.	Madagaskar	0,487
2.	Norveç/İsviçre	0,970	185.	Yemen	0,470
3.	Danimarka	0,962	186.	Sierra Leone	0,467
4.	Almanya/İsveç	0,959	187.	Burkina Faso	0,459
5.	Avustralya	0,958	188.	Burundi	0,439
6.	Hong Kong (Çin)/Hollanda	0,955	189.	Mali/Nijer	0,419
7.	Belçika	0,951	190.	Çad	0,416
8.	İrlanda	0,949	191.	Orta Afrika Cumhuriyeti	0,414
9.	Finlandiya	0,948	192.	Somali	0,404
10.	Singapur/Birleşik Krallık	0,946	193.	Güney Sudan	0,388

Kaynak: HDR 2025 Raporu

İnsani gelişme raporlarında, insani gelişme endeksi yanında beş farklı endeks değeri de hesaplanmakta ve sonuçlar paylaşılmaktadır. Bu endeksler;

- Eşitsizliğe Uyarlanmış İnsani Gelişme Endeksi
- Toplumsal Cinsiyete Dayalı Gelişme Endeksi
- Toplumsal Cinsiyet Eşitsizliği Endeksi
- Çok Boyutlu Yoksulluk Endeksi
- Gezegensel Baskılara Uyarlanmış İnsani Gelişme Endeksi

Eşitsizliğe Uyarlanmış İnsani Gelişme Endeksi, insani gelişmenin üç temel boyutundaki eşitsizliklere uyarlanmış İGE değerini vermektedir. İGE arasındaki fark yüzdesel olarak hesaplanır ve İGE'ye göre ne kadar değer kaybedildiğini gösterir. Türkiye'nin 2022 değeri 0,708 olarak hesaplanmış olup, İGE'ye göre toplam değer kaybı %17'dir. Bu sonuçla birlikte Türkiye, İGE sıralamasında 193 ülke arasında 14 sıra gerileyerek 65. sırada yer almıştır.

Toplumsal Cinsiyete Dayalı Gelişme Endeksi, kadın ve erkek İGE değerlerinin oranını ifade etmektedir. Endeksin değerlendirmesinde kadın ve erkek İGE değerleri arasındaki farkın büyüklüğü belirlenir ve en yüksek gelişme gösteren ülkeler 1 ve en düşük gelişme gösteren ülkeler 5 olmak üzere 1 ile 5 arasında gruplandırılır. Türkiye'nin 2023 değerine göre 3. grupta yer aldığı görülmüştür.

Toplumsal Cinsiyet Eşitsizliği Endeksi, Kadınlar ve erkekler arasındaki başarı eşitsizliğini üç boyutta (üreme sağlığı, güçlendirme ve işgücü piyasası) yansıtan bileşik bir ölçümdür. Türkiye, 2023 yılı değeri ile 172 ülke arasında 59. Sırada yer almıştır.

Çok Boyutlu Yoksulluk Endeksi, çok boyutlu olarak yoksul olan nüfusun yoksunlukların yoğunluğuna uyarlanmış oranını vermektedir. Türkiye'nin çok boyutlu yoksulluk endeksi hesaplanmamaktadır.

Gezegensel Baskılara Uyarlanmış İnsani Gelişme Endeksi, gezegen üzerindeki aşırı insan baskısını hesaba katmak için kişi başına düşen karbondioksit emisyonu ve malzeme ayak izi seviyesine göre uyarlanmasıyla hesaplanan bir endeks türüdür. Eşitsizliğe Uyarlanmış İnsani Gelişme Endeksinde olduğu gibi İGE arasındaki fark yüzdesel olarak hesaplanır ve İGE'ye göre ne kadar değer kaybedildiğini gösterir. Türkiye'nin 2023 değeri 0,729 olarak hesaplanmış olup İGE'ye göre toplam değer kaybı %14,5'dur (UNDP, 2025).

6. SONUÇ

Bu çalışma, Türkiye'nin İnsani Gelişme Endeksi açısından mevcut durumunu analiz etmeyi ve uluslararası karşılaştırmalar yaparak Türkiye'nin kalkınma sürecindeki yerini değerlendirmeyi amaçlamıştır. İnsani gelişme kavramı,

ekonomik büyümenin ötesine geçerek bireylerin sağlık, eğitim ve yaşam standartları gibi temel hak ve özgürlüklere erişimini içeren çok boyutlu bir kalkınma yaklaşımı sunmaktadır. Bu çerçevede, Birleşmiş Milletler Kalkınma Programı (UNDP) tarafından her yıl yayımlanan İnsani Gelişme Raporları, ülkelerin insani gelişme düzeylerini karşılaştırmalı olarak değerlendirme fırsatı sunmaktadır.

Türkiye'nin İGE performansı yıllar içinde önemli ölçüde gelişme göstermiş ve ülke, 2019 yılından itibaren "çok yüksek insani gelişme" kategorisine yükselmiştir. 2023 verilerine göre Türkiye, 0,853 İGE değeri ile 193 ülke arasında 51. sırada yer almaktadır. Bu durum, Türkiye'nin insani gelişme açısından küresel ortalamanın üzerinde olduğunu ancak OECD ülkeleri ortalamasının gerisinde kaldığını göstermektedir. Türkiye'nin İGE değeri yıllar içinde istikrarlı bir artış göstermiş olsa da, özellikle eğitim ve toplumsal cinsiyet eşitliği alanlarında gelişim potansiyeli bulunmaktadır.

Ülkeler arası kıyaslamalar, Türkiye'nin sağlık ve gelir göstergelerinde önemli ilerlemeler kaydettiğini ancak eğitim süresi ve toplumsal cinsiyet eşitliği alanlarında gelişim ihtiyacının devam ettiğini göstermektedir. Türkiye, beklenen okullaşma süresi açısından yüksek bir değere sahip olsa da, ortalama okullaşma süresi hala gelişmiş ülkelerin gerisindedir. Benzer şekilde, toplumsal cinsiyet eşitsizliği endeksine göre Türkiye 172 ülke arasında 59. sırada yer almış olup, kadınların eğitim, istihdam ve siyasi temsil alanlarındaki katılımını artırmaya yönelik ek politikalar geliştirilmesi gerekliliğini ortaya koymaktadır.

İnsani gelişme sadece ekonomik büyümeyi değil, bireylerin yaşam kalitesini de artırmayı amaçlayan sürdürülebilir kalkınma politikaları gerektiren bir süreçtir. Türkiye'nin insani gelişme açısından daha üst sıralara çıkabilmesi için eğitim

sisteminin güçlendirilmesi, toplumsal cinsiyet eşitliğinin sağlanması, çevresel sürdürülebilirliğin artırılması ve demokratik yönetim mekanizmalarının geliştirilmesi gerekmektedir.

Sonuç olarak, Türkiye son yıllarda İGE açısından önemli ilerlemeler kaydetmiş olsa da, sürdürülebilir kalkınma ve kapsayıcı büyüme politikaları ile bu gelişmenin daha da güçlendirilmesi gerekmektedir. Türkiye'nin insani gelişme alanındaki ilerlemesini sürdürmesi, yalnızca ekonomik büyüme değil, insan hakları, eğitim, sağlık ve çevresel sürdürülebilirlik gibi faktörleri de içeren bütüncül bir kalkınma yaklaşımının benimsenmesine bağlıdır. Bu doğrultuda, UNDP ve diğer uluslararası kuruluşların sunduğu karşılaştırmalı veriler, Türkiye'nin güçlü ve zayıf yönlerini belirleyerek, gelecekteki politikalara yön vereceği düşünülmektedir.

KAYNAKÇA

- Demir Şeker, S. (2011). Türkiye'nin İnsani Gelişme Endeksi ve Endeks Sıralamasının Analizi. Kalkınma Bakanlığı Sosyal Sektörler ve Koordinasyon Genel Müdürlüğü, Yayın No: 2828
- Erbay, E.R. ve Özden, M. (2013). İktisadi Kalkınma Kuramlarına Eleştirel Yaklaşım. Sosyal Bilimler Metinleri, 1:1-26.
- Gürses, D. (2009). 'İnsani Gelişme' ve Türkiye. Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 12(21): 339-350.
- <https://hdr.undp.org/about/human-development>, Erişim Tarihi: 11.02.2025
- <https://ingev.org/insani-gelisme-nedir/>, Erişim Tarihi: 11.02.2025
- <https://turkiye.un.org/tr/28925-t%C3%BCrkiye-i%C5%9Fme-endeksi%E2%80%99nde-ilk-kez-%E2%80%9Cen-y%C3%BCksek-insani-geli%C5%9Fme%E2%80%9D-kategorisinde>, Erişim Tarihi: 20.06.2025
- <https://turkiye.un.org/tr/about/about-the-un>, Erişim Tarihi: 11.02.2025
- <https://www.undp.org/>, Erişim Tarihi: 11.02.2025
- https://hdr.undp.org/sites/default/files/2025_HDR/HDR25_Technical_Notes.pdf, Erişim Tarihi: 20.06.2025
- Peet, R. ve Hartwick, E. (2009). Theories of Development: Contentions, Arguments, Alternatives. Second edition. New York: Guilford Press.

- Turhan, Y. (2020). Kalkınma Kavramının Tarihsel Süreci ve Etimolojik Analizi. Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi, (29):149-164.
- Türkiye Ekonomi Politikaları Araştırma Vakfı (TEPAV). (2020). 81 İlde İnsani Gelişme Endeksi ve Türkiye'nin 2020 Küresel Performansı. <https://www.tepav.org.tr/tr/yayin/s/1564>, Erişim Tarihi: 12.02.2025
- Tüylüoğlu, Ş. ve Karalı, B. (2013). İnsani Kalkınma Endeksi ve Türkiye İçin Değerlendirilmesi. Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi, 6(12):53-88.
- United Nations Development Programme (UNDP) (2025). The 2025 Human Development Report. New York: United Nations Development Programme. <https://hdr.undp.org/content/human-development-report-2025>, Erişim Tarihi: 18.06.2025
- Zortuk, M. Ve Ebeoğlu, H.F. (2016). Seçilmiş Geçiş Ekonomilerinde İnsani Kalkınma ve Sigorta İlişkisi: Ampirik Bir Çalışma. Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, AfroAvrasya Özel Sayısı, 378-395.

ÖRGÜTSEL ADALET ALGISI

Erhan USLU¹

1. GİRİŞ

Adalet kavramı politika, eğitim, sağlık, hukuk ve yönetim bilimi alanlarında çok sayıda sosyal bilimcinin ilgisini çekmiştir (Greenberg & Colquitt, 2013). Küçük veya büyük tüm toplumlarda kaynakların nasıl tahsis edileceği sorunu vardır ve bu sorunun çözülme yöntemi toplumdaki üyelerin memnuniyeti ya da memnuniyetsizliği üzerinde önemli bir rol oynar (Leventhal, 1980, s.27). Paylaşım sorunu ister makro ister mikro boyutta olsun, çözümü için seçilen yöntemin sonucunda ekonomik, sosyal ve politik boyutlara yayılan çok geniş yelpazeli bir takım etkiler ortaya çıkar. Makro boyutta, bir ülkenin üretim faktörlerinden kimin ne kadar pay alacağını sosyal ve politik bakımlardan önemli sonuçları bulunduğu gibi, mikro boyutta (işletmelerde) da kaynaklardan kimin nasıl faydalanacağı konusunun ekonomik ve yönetsel bakımlardan önemli sonuçları bulunur. Çalışanların, işletmede ücret ya da terfi gibi kaynakların paylaşımı konusunda adil davranılmasını beklemeleri şaşırtıcı olmayan bir tutumdur. Adil sonuçlarla karşılaşma beklentisinin karşılanma düzeyi veya çalışanların bu konudaki algıları örgütsel davranışların belirleyicilerinden birisi konumundadır. Bu durum örgütsel adalet konusunu yönetim biliminin en önemli ve üzerinde en çok durulan konularından birisi haline getirmiştir. Örgütsel adalet hem yönetim bilimi alanındaki araştırmacılar hem de yöneticilerin ilgi odağında bulunan ve ilgi çekmeye devam

¹ Öğr.Gör. Dr., Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, Sivrihisar MYO, dr.erhanuslu@gmail.com, ORCID: 0000-0002-4449-5282.

edeceği açıkça görünen bir paradigmadır. Örgütsel adalet konusunda yapılan araştırmalara temel teşkil eden teorilerden birisi Adams (1965)'in eşitlik teorisidir. Adams (1965), çalışanların iş yerinde kendilerine adil davranılıp davranılmadığını değerlendirdiklerini ve sonucun davranışlara yansıdığını ifade etmiştir. Bu değerlendirme esasında çalışanların algılarıyla ilgilidir ve bir kıyaslamayı içerir.

Çalışanlar, işyerine sunduğu katkıların iş yerinden elde ettiklerine olan oranını, diğer iş görenlerin iş yerine sunduğu katkıların iş yerinden elde ettiklerine olan oranı ile karşılaştırırlar. İşyerine sunulan katkılar arasında emek, performans, kişisel özellikler gibi unsurlar bulunur; iş yerinden elde edilenler arasında ise ücret, terfi ya da diğer maddi ve manevi kazanımlar bulunur. Bu karşılaştırmanın sonucunda bir eşitsizlik algılayan iş gören için örgütte adalet sorunu ortaya çıkar (Adams, 1965). Örgütlerde adaletsizlik bulunduğu yönündeki algılar örgütün amaçlarına ulaşmasını zorlaştıran örgütsel bir sorundur. Çünkü örgütsel adalet algısı ile örgütsel amaçlara ulaşmaya aracılık eden örgütsel bağlılık, iş tatmini, motivasyon, örgütsel vatandaşlık davranışları, örgütsel güven ve örgütsel sinizm gibi çok önemli örgütsel parametreler arasında güçlü bir ilişki bulunur. Bu önemli aracılık misyonu nedeniyle, örgütlerde adalet algısı hem yönetim bilimcilerinin hem de yöneticilerin ilgisini çekmektedir.

Adaletsizliğin neden olduğu rahatsız edici olumsuz duygusal durumlar nedeniyle, insanlar adaletin varlığını hissetmek isterler. Bu bağlamda, çözülmesi gereken asıl sorun hem adalet hem de adalet algısıdır. Örgütsel adalet teorisine göre, çalışanların eşitlik ya da eşitsizlik ile ilgili algıları kendi değerlendirmelerinin sonucunda belirir. Başka bir deyişle, örgütsel adalet kavramı, her koşulda ve zamanda geçerli nesnel bir adalet ölçüsü ile ilgili değil, insanların algısı ile ilgilidir. Bir işyerinde, çalışanların ücretlerinin ne kadar olacağının veya terfilerle ilgili kararların nasıl alınacağının belirlenmesi ile ilgili

süreçler önemlidir. Çalışanlarla ilgili karar süreçlerinde objektif ölçüt içeren belirli yöntemlerin bulunması ve bu yöntemlerin şeffaf olması gerekir. Aksi halde, bir kararda adil olunup olunmadığı hakkında farklı kişilerin farklı düşüncelere sahip olması kaçınılmazdır. Sonuçta yönetimin görevi, örgütlerde kaynak paylaşımı konusunda adil davranmak ve ilgili kişilerin bu paylaşım adaletinden haberdar olmalarını sağlamaktır.

2. ÖRGÜTSEL ADALET KAVRAMI

Greenberg (1987) örgütsel adaleti, insanların örgütteki adalete ilişkin algıları olarak sade bir ifadeyle tanımlamıştır. Örgütsel adalet kavramı, örgütsel davranış açısından kritik öneme sahip bir değişkendir (Cropanzano & Rupp, 2003, s. 82) ve bireyin algılarına göre değişen öznel bir kavram olarak ele alınır (Omar vd., 2018, s.62). Bazılarının adaletsizlik algıladığı bir durumda başkalarının herhangi bir adaletsizlik algılamaması mümkündür. Bu algısal farklılık, bireylerin deneyimlerinden ve kişilik özelliklerinden kaynaklanabileceği gibi bilgi kirliliğinden de kaynaklanabilir. Lam, Schaubroeck & Aryee (2002) adalet algısını güç mesafesi endeksleri farklı olan gruplar bakımından incelemiş ve güç mesafesi endeksi daha düşük olan bireylerde adalet algısının performans, memnuniyet, devamsızlık gibi örgütsel sonuçlar üzerindeki etkisinin daha güçlü olduğunu tespit etmişlerdir. Güç mesafesi, gücün dağılımındaki eşitsizliğin birey tarafından kabul edilmesi olarak tanımlanır ve güç mesafesi endeksi düşük kişiler daha eşitlikçidir (Roozmand vd., 2011). Diğer bir ifadeyle, gücün eşit dağılması gerektiğini savunan düşük güç endeksine sahip bireylerin örgütsel adalete daha fazla önem verdikleri ve adaletsizliğe karşı daha hassas oldukları söylenebilir. Ambrose & Schminke (2009) tarafından yapılan bir araştırmada, çalışanların genel adalet yargılarının örgütsel adalet algıları ile davranışları arasındaki ilişkiye aracılık ettiği bulgusu

elde edilmiştir. Örgütsel adalet algısı ile diğer değişkenler arasındaki bu ilişkiler, adalet algısının bireysel özelliklerin etkisi altında şekillendiğini göstermektedir.

Örgütsel adalet fenomenine temel teşkil eden Adams (1965)'ın eşitlik teorisi örgütlerde adalet algısını tek boyutta ele almıştır. Eşitlik teorisine göre, bir çalışan, işyerine yaptığı katkıların işyerinden elde ettiği kazanımlara olan oranının, diğer çalışanların katkılarının kazanımlarına olan oranına eşit olmasını bekler. Burada bahsedilen katkılar çaba, performans, tecrübe, eğitim, yaş, cinsiyet, statü gibi bireysel değişkenlerdir; kazanımlar ise ücret, ek ödemeler ve terfi gibi iş çıktılarıdır. Adams (1965), çalışanın yaptığı kıyaslama sonucunda bir eşitsizlik algılaması halinde çeşitli sorunlar çıkabileceğini ifade eder. Bireyler, algıladıkları eşitsizliği azaltmak için birkaç farklı yol deneyebilirler: (1) katkı ya da kazanımlarla ilgili algılarını değiştirmeye çalışmak, (2) kendi katkı ya da kazanımlarını değiştirmeye çalışmak, (3) diğerlerinin katkı ya da kazanımlarını değiştirmeye çalışmak, (4) geri çekilmek (Kanfer, 1990, s.103).

Daha sonra, Leventhal (1980), sadece adil dağıtım odaklanmanın yeterli olmayacağını, karar alma süreçlerindeki adaletin de dikkate alınması gerektiğini öne sürmüştür. Leventhal (1980), bir prosedürün adil olarak algılanmasını altı kritere bağlamıştır: 1-farklı kişilere uygulanan ya da farklı zamanlarda uygulanan prosedürler birbiriyle tutarlı olmalıdır. 2-prosedürler önyargılardan etkilenmemelidir. 3-prosedürler karar almada kullanılan bilgilerin doğru ve güvenilir olmasını sağlamalıdır. 4-prosedürler yanlış kararların düzeltilmesine fırsat veren bir itiraz sistemi içermelidir. 5-prosedürler karardan etkilenen grupların görüşlerinin dikkate alınmasını sağlamalıdır. 6-prosedürler etik değerlere uygun olmalıdır.

Örgütsel adalet hakkında yapılan sonraki çok sayıda çalışmada, örgütsel adalet kavramının birden fazla boyutta

araştırılması yönünde bir eğilim vardır. Greenberg (1987), örgütsel adaletin dağıtımsal, prosedürel ve etkileşimsel adalet olmak üzere üç bileşeni bulunduğu öne sürmüştür. Dağıtımsal adalet ücret, ödül ve terfilerin adil dağıtılması; prosedürel adalet karar alma prosedürlerinin adil olması; etkileşimsel adalet ise kişiler arası ilişkilerde adil davranılmasıyla ilgilidir (Greenberg & Colquitt, 2013, s.5).

Örgütsel adaletin üçüncü boyutu olarak ifade edilen etkileşimsel adalet esasında ilk olarak Bies & Moag (1986) tarafından ortaya atılmıştır ve kararların dayanağının açıklanması, yetkililerin açık, nazik ve uygun bir üslupla konuşması gibi kriterlere odaklanır. Etkileşimsel adalet daha sonra Greenberg (1993) tarafından kişilerarası adalet ve bilgilendirme adaleti olmak üzere iki alt boyuta ayrılmıştır. Kişilerarası adalet, prosedürleri uygulayanların nazik ve saygılı davranmaları ile ilgilidir; bilgilendirme adaleti ise prosedürleri uygulayan kişilerin prosedürlerle ilgili yeterli açıklama ve bilgilendirme yapmaları ile ilgilidir (Colquitt, 2001, s.389-390). Bilgilendirme adaleti, örgütlerde çalışanları ilgilendiren önemli kararlarda şeffaflığın önemine dikkat çeker. Şeffaf karar alma mekanizmasının örgüte olan güven ve örgütün adil olduğuna inanma üzerinde etkili olduğuna şüphe yoktur. Öte yanda kişiler arası adalet, kişiler arasındaki iletişimin adil olup olmadığı ile ilgilidir. Başka bir ifadeyle, bireysel farklılıkların örgütsel iletişimi etkileyip etkilememesi veya farklı kişilere eşit davranılması ile ilgilidir.

Örgütlerde adaletin sağlanması işletme yönetimi açısından önemli sonuçlar ortaya çıkarır. Bu sonuçlar aşağıdaki bölümde anlatılmaktadır.

3. ÖRGÜTSEL ADALET ALGISININ İŞLETME YÖNETİMİ AÇISINDAN ÖNEMİ

Çalışanların, iş yerinde kendilerine ne kadar adil davranıldığı hakkındaki algıları çeşitli örgütsel amaçlar üzerinde önemli bir belirleyicidir. Örgütsel adalet algısı verimlilik, performans ve varlığın sürdürülmesi gibi örgütsel amaçlara ulaşmaya aracılık eden bir vasıta ya da bu yoldaki bir engel olma potansiyeline sahiptir. Hangi yönde bir etkinin ortaya çıkacağı, çalışanların işletmenin ne kadar adil olduğu hakkındaki algılarının pozitif veya negatif olması ile ilgilidir. İşletmenin adil olduğu yönündeki algıların daha baskın olması halinde adil örgüt algısı işletmeye güç kazandıran bir nitelik olacaktır. Buna karşın, işletmenin adil olmadığı yönündeki algılar daha baskın olursa, bu nitelik işletmenin zayıflıklarından birisi olarak değerlendirilmelidir.

Çalışanların gözünde genel olarak adil örgüt imajına sahip olan işletmelerde örgütsel adalet algısı değişkeninin örgütsel sonuçlar üzerindeki etkilerinin olumlu olması beklenir. Örgütsel adalet algısının pozitif olması daha fazla örgütsel bağlılık (Jang, Lee & Kwon, 2019; Rahman vd., 2016; Kumar, Bakhshi & Rani, 2009) ve çalışanların iş tatmininde artış (Fatimah, Amiraa & Halim, 2011) gibi örgütsel sonuçları beraberinde getirirken, müşteri memnuniyetini de etkileyerek (Cropanzano, Bowen & Gilliland, 2007) örgüte hem doğrudan hem de dolaylı faydalar sağlar.

Öte yanda, çalışanlar tarafından genelde adaletsiz olarak algılanan işletmelerde olumsuz sonuçlar ortaya çıkması kaçınılmazdır. Çalışanlar, karar alma süreçlerinin adaletsiz olduğuna inandıklarında iş yerine bağlılığın azaldığı, işten ayrılma niyetlerinin arttığı, performansın düştüğü ve iş yerinde yardımlaşma davranışının azaldığı araştırmalarla kanıtlanmıştır (Folger & Cropanzano, 1998). Örgütsel adalet, örgütsel davranışı

açıklamada önemli bir rol oynar ve çalışanların eşitsizliğe karşı misilleme yapmasının (örneğin hırsızlık, sabotaj, sahtecilik, işverene yönelik şiddet gibi) nedenlerinin anlaşılmasına yardımcı olur (Luthans, 2011, s. 173). Eşitliği sağlamaya yönelik bu çabalar eşitsizliğin büyüklüğü ile doğru orantılıdır (Luthans, 2011, s. 171). Başka bir ifadeyle, iş görenlerin algıladıkları eşitsizliğe karşı verecekleri tepki, adaletsizliğin boyutuyla ilgilidir. Adaletsizlik algılayan iş görenler, adaletsizliği gidermek için yasal olmayan yolları kullanmayı tercih edebilir veya adaletsizlikte payı olanlara karşı şiddet uygulamayı düşünebilirler.

Yüksek verimlilik sonuçlarına ulaşmak işletmelerin en önemli amaçlarından birisi olarak kabul edilir ve örgütsel verimliliğin bileşenleri ile örgütsel adalet algısı arasında dikkate değer ilişkiler bulunur. Örgütsel verimliliğin davranışsal bileşenleri örgütsel vatandaşlık davranışı, iş motivasyonu, örgütsel bağlılık, iş tatmini, örgütsel güven ve örgütsel sinizm gibi unsurlardır. Örgütsel adalet, verimlilik üzerindeki dolaylı etkileri nedeniyle işletmelerin ve yöneticilerin göz ardı etmediği ve yönetim bilimcilerinin yoğun ilgi duyduğu bir fenomendir. Verimlilik, rekabet ortamında işletmeleri öne çıkaran ve hedeflere ulaşmalarını kolaylaştıran/mümkün kılan önemli bir parametredir. Verimlilik artışı, sürekli daha iyisini hedefleyen işletmelerin stratejik planlarında her zaman yer bulan bir hedef olarak karşımıza çıkar. Örgütsel verimliliğin davranışsal bileşenleri üzerindeki etkisi, örgütsel adaletin yönetim açısından neden çok önemli olduğunun anlaşılmasına yardımcı olmaktadır. Örgütsel adalet değişkeninin aracılık ettiği ve örgütsel verimlilik üzerinde belirleyici olan davranışsal bileşenler aşağıdaki alt bölümlerde kısaca anlatılmaktadır.

3.1. Örgütsel Vatandaşlık

Örgütsel vatandaşlık kavramı, resmi görevlerin dışında gönüllü olarak bazı işleri üstlenme, iş arkadaşlarına yardım etme ve örgüte faydalı olma tutumu olarak tanımlanır (Farh, Earley & Lin, 1997). Örgütsel vatandaşlık davranışının miktarı aslında çalışanların neleri rol içi ve neleri rol dışı gördükleri ile bağlantılıdır (Morrison, 1994). Bir çalışanın bir davranışı kendi görev tanımına dahil olarak algıladığı için yapması durumunda örgütsel vatandaşlık davranışından söz etmek doğru olmaz. Çünkü örgütsel vatandaşlık davranışları rol dışı davranışlar olarak tanımlanır (Podsakoff, & MacKenzie, 1994). Çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemelerini etkileyen çeşitli etkenler vardır. Bu etkenlerden bazıları kültür ve örgüt yapısı ile ilgilidir. Farh, Zhong & Organ (2004), Çin’de yapılan araştırmaların sonuçlarının ABD’de yapılan araştırmaların sonuçlarından farklı olduğunu ve bunun kültürel ve sosyal farklardan kaynaklandığını ifade ederler. Örgütlerin çalışanlarla ilgili denetim yöntemleri örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde etkili olan kültürel değişkenlerden birisidir. Örneğin, çalışanların gözlenmesi örgütsel vatandaşlık davranışını engellemektedir (Niehoff & Moorman, 1993).

Örgütsel adalet algısı örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde etkili olan örgütsel davranış değişkenlerinden birisidir. Örgütsel adalet ile örgütsel vatandaşlık arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır (Colquitt vd., 2001; Cropanzano, Bowen & Gilliland, 2007; Fatimah, Amiraa & Halim, 2011). Örgütte adaletsizlik algılanması insanları ayırırken, örgütün adil olduğunun algılanması insanları bir arada tutarak örgütsel vatandaşlığa katkıda bulunur (Folger & Cropanzano, 1998, s.xii). Moorman (1991) örgütsel vatandaşlık ile örgütsel adalet arasındaki ilişkiyi boyutlar düzeyinde araştırmış ve örgütsel vatandaşlık üzerinde prosedürel adalet algılarının etkili olduğu yönünde bulgulara ulaştığını rapor etmiştir.

Örgütsel vatandaşlık davranışları işletmeler açısından önemlidir çünkü örgütsel vatandaşlık davranışlarının örgütsel sonuçlar üzerinde çeşitli etkileri bulunur. Çalışanların gönüllü olarak resmi görevlerin fazlasını üstlenmeleri örgüte ve iş arkadaşlarına fayda sağlar ve örgütsel etkinliği artırır (Duffy & Lilly, 2013, s. 186). Örgütsel vatandaşlık davranışları işletmelerde maliyetlerin azalmasını ve verimliliğin artmasını sağlarken müşteri memnuniyetine olumlu katkıda bulunur (Podsakoff vd., 2009).

3.2. İş Motivasyonu

Motivasyon konusu işletmeler için önemlidir çünkü iyi motive olmuş çalışanların örgütsel verimliliği önemli derecede artırdığı, düşük motivasyon seviyelerinin ise örgütün maliyetlerini artırdığı kanıtlanmış bir gerçektir (Björklund, Jensen & Lohela-Karlsson, 2013). İş motivasyonu çeşitli kişisel, örgütsel ve finansal belirleyicilerin etkisiyle ortaya çıkan, bireyin belirli bir işi yapmak üzere harekete geçmesini sağlayan istektir.

İş motivasyonunun belirleyicilerinin neler olduğunu anlamak için motivasyon teorilerinin önerilerine bakmak faydalı olur. Motivasyonu ihtiyaçlarla açıklayan teorilere göre iş görenler çeşitli ihtiyaçlarını karşılamak üzere motive olurlar. Başlıca ihtiyaç-motivasyon teorileri Maslow (1943)'un ihtiyaçlar hiyerarşisi teorisi, Alderfer (1969)'in ERG teorisi ve Herzberg (1987)'in çift faktör (hijyen) teorisidir. Maslow (1943) tarafından ortaya atılan ihtiyaçlar hiyerarşisi teorisi esasında iş motivasyonu konusunda geliştirilmiş bir teori değildir. İhtiyaçlar hiyerarşisi teorisi, McGregor (1960)'un çalışması sonrasında iş motivasyonu konusunda popülerlik kazanmıştır. İhtiyaç- motivasyon teorilerinin odaklandığı temel önerileri bir arada değerlendirecek, çalışanların karşılama arzusu duydukları ihtiyaçların beş gruba ayrıldığını görürüz. Bu gruplar 1-ödemeler veya çalışma koşulları gibi temel ihtiyaçlar, 2-sosyal güvenlik ihtiyaçları, 3-iş

arkadaşlıkları gibi sosyal ihtiyaçlar, 4-terfi, statü gibi yükselme ihtiyaçları ve 5-idealleri gerçekleştirmek gibi daha üst düzeyli ihtiyaçlardır.

İhtiyaç- motivasyon teorileri iş motivasyonunu çeşitli finansal veya örgütsel kazanımları elde etme isteği ile açıklarlar. İş motivasyonu üzerinde etkili olan kişisel belirleyiciler ihtiyaç-motivasyon teorilerinde dikkate alınmaz. İş motivasyonunu daha kapsamlı bir biçimde açıklayabilmek için içsel motivasyon faktörlerinin de iş motivasyonu denklemine dahil edilmesi gerekir. Adams (1965) tarafından ortaya atılan eşitlik teorisi motivasyonun içsel boyutuna odaklanan önemli bir teoridir. Adams (1965)'a göre, çalışanların işyerinde adil davranışlarla karşılaşma beklentileri iş motivasyonu üzerinde belirleyicidir. Örgütsel adalet, çalışanların tutum ve davranışlarını etkileyen önemli bir motivasyon unsurudur (Cropanzano & Rupp, 2003).

3.3. Örgütsel Bağlılık

Örgütsel bağlılık, bir örgütün üyesi olarak kalma isteği ve örgütün hedeflerini/değerlerini kabul etme ve inanma olarak tanımlanır (Luthans, 2011, s.147). Örgütsel bağlılığın üç bileşeni bulunur: duygusal bağlılık, devam bağlılığı, normatif bağlılık (Meyer & Allen, 1991). Duygusal bağlılık, çalışanın örgütle duygusal bir bağ kurması ve benimsemesini ifade eder (Rahman vd., 2016, s. 191). Duygusal bağlılığı yüksek olan çalışan muhtemelen işin kendisinden ve örgütten memnun olduğu için işinde kalma isteği duyar. Devam bağlılığı, örgütte kalmanın ekonomik avantajını içerir ve örgütten ayrılma durumunda kariyer, ücret, diğer haklar gibi örgütte sahip olunan şeylerin daha iyisine sahip olunup olunamayacağı ile ilgilidir (Suryani, 2018, s. 27). Devam bağlılığı yüksek olan çalışan muhtemelen işinden elde ettiği kazanımlarından memnundur ve bunları kaybetmek istemediği için işten ayrılmak istemez. Normatif bağlılık, çalışanın örgütte kalma ile ilgili yükümlülüğünü ifade eder

(Meyer & Allen, 1991). Normatif bağlılık, çalışanın etik olarak örgütte kalmasının gerekli olduğuna inanması ve sözleşmeye uyarak örgütte kalmaya devam etmesinin bir gereklilik olduğunu düşünmesini ifade eder (Suryani, 2018, s. 28).

Örgütsel bağlılık işletmeler için kritik önem taşır çünkü çalışanların görevlerine daha bağlı kalmaları örgütsel hedeflere daha fazla katkı sağlamalarını beraberinde getirir (Suryani, 2018, s. 26).

Çalışanların örgüte bağlılığını etkileyen unsurlardan birisi örgüt kültürüdür (Siswadi vd., 2023; Silverthorne, 2004). Eşitlikçi yapıda bir örgüt kültürü çalışanların bağlılığının artmasına katkı sağlar. Örgütsel adalet algısının örgütsel bağlılık üzerinde güçlü bir etkisi bulunur (Colquitt vd., 2001; Cropanzano, Bowen & Gilliland, 2007; Bakshi, Kumar & Rani, 2009; Rahman vd., 2016; Jang, Lee & Kwon, 2019) ve bu etki çalışanların işten ayrılma niyetleri üzerinde belirleyicidir (Simons & Roberson, 2003). Çalışanlar örgütte kaynakların paylaşımı ya da yönetsel süreçlerin uygulanmasında adil davranıldığına inandıklarında örgütü daha fazla benimsemeleri ve işten ayrılma niyetlerinin daha az olması beklenir. Örgütün, çalışanlarından sadakat beklemesi için çalışanlarına sadık olması gerekir.

3.4. İş Tatmini

İş tatmini bir çalışanın işinden, ücretinden ve iş yerindeki ilişkilerinden ne kadar memnun olduğu hakkındaki tutumlarıdır (Aziri, 2011, s.78). İş tatmini örgütsel vatandaşlık davranışı, işe devamsızlık ve işten ayrılma davranışlarının öngörülmesinde bir veri olabilir (Mishra, 2013, s.47). Bu durum, iş tatmininin örgüt açısından öneminin bir göstergesidir. İşletme, çalışan devamlılığı sağlamak istiyorsa onların işlerinden memnun olmalarını sağlamalıdır.

Bir çalışanın önemli olarak gördüğü şeyleri işinden ne kadar elde ettiği hakkındaki algıları olarak ifade edilen iş tatmini

altı unsura bağlıdır: işin kendisi, ödemeler, çalışma koşulları, iş arkadaşları, terfi fırsatları ve yönetim tarzı (Luthans, 2011, s. 141-142). Ücret, iş tatmini sağlayan en önemli unsurdur ancak araştırmalar bazı durumlarda terfi fırsatlarının ücretten daha fazla iş tatmini sağladığını göstermiştir (Mishra, 2013, s.46). İş tatmini sağlaması açısından önemli görülen bu değişkenlerin varlığı iş tatminini açıklamada tek başına yeterli olmaz. Ücret ve terfi fırsatları gibi örgütsel kazanımlar iş tatmini sağlamaya aracılık eder ancak çalışanlar açısından asıl önemli olan kriter bu ödüllerin varlığı değil bu ödülleri elde etmedeki eşitlik algısıdır. Colquitt vd. (2001) ve Rahman vd. (2016) örgütsel adalet algısı ile iş tatmini arasında önemli bir ilişki bulunduğunu; Bakshi, Kumar & Rani (2009) iş tatmininin dağıtım adaleti ile önemli ölçüde ilişkili olduğunu raporlamışlardır. Yapılan ödemelerde veya terfilerde adil sonuçlarla karşılaşmak çalışanların iş tatmini üzerinde etkisi bulunan örgütsel bir süreçtir. Bu, örgütte kaynakların paylaşımındaki adaleti ifade eden dağıtımsal adalet ile ilgilidir. İş tatmininin belirleyici unsurlarından birisi olan kişiler arası ilişkilerde adil davranılması örgütsel adaletin bir boyutu olan kişiler arası ilişkiler adaletini ifade eder. İş tatmininin diğer bir belirleyicisi olan yönetim tarzı ise hem prosedürel adalet hem de bilgilendirme adaleti ile ilgilidir. Sonuçta, kaynakların dağıtımında, kişiler arası ilişkilerde ve prosedürlerin belirlenmesinde/uygulanmasında ne kadar adil olunduğu ve bilgilendirme sürecinin ne kadar adil uygulandığı iş tatmini üzerinde ciddi etkileri bulunan önemli belirleyicilerdir.

İş tatmini üzerinde etkisi bulunan bir parametre olan örgüt kültürü (Lund, 2003), bir örgütte uzun zamandan beri var olan değer yargıları, tutum ve davranış biçimlerini kapsar (Tsai, 2011) ve adil örgüt kültürünün benimsendiği örgütlerde daha fazla iş tatmini görülür (Fatimah, Amiraa & Halim, 2011).

3.5. Örgütsel Güven

Örgütsel güven, çalışanların örgütte adil sonuçlarla karşılaşacağına inanması olarak tanımlanır. Örgütsel güven kavramı, örgüte duyulan ve yöneticilere duyulan güven olmak üzere iki boyutta incelenmektedir. Yöneticiye duyulan güven, yöneticinin yeterli, adil, etik ve öngörülebilir şekilde davrandığına duyulan inanç düzeyi ile ilgili olurken, örgüte duyulan güven, örgüt kültürünün bir sonucu olarak şekillenir (Joseph & Winston, 2005). Yöneticilere güven duyulması örgütsel bağlılık ve iş tatminini artırıcı bir etki yaratır (Paliszkievicz vd., 2014, s.33). Daha güvenilir örgütler daha başarılı ve yenilikçi hale gelirken çalışanları da daha verimli olurlar (Shockley-Zalabak, Ellis & Winograd, 2000, s.42-43). Örgüte ve yöneticilere güven duyulması işletme açısından önemlidir çünkü daha iyi örgütsel çıktılar elde edilmesiyle sonuçlanır. Çalışanlar işletmeye güvendiğinde ya da işletmenin kendilerini önemseydiğine inandığında resmi görevlerinin fazlasını yapma eğilimi gösterirler (Duffy & Lilly, 2013, s.185). Diğer bir ifadeyle, örgütsel güven örgütsel vatandaşlık davranışlarının artmasına yardımcı olur. Burada sayılan önemli örgütsel sonuçlar üzerindeki etkileri göz önünde bulundurulduğunda, çalışanların gözünde daha güvenilir bir imaj yaratmak, örgütsel hedefler arasında yer almaya değer görünmektedir. Bu noktada, örgütsel güveni artırmak için neler yapılabileceğine bakmak gerekir. Çalışanların örgüte güven duymalarını etkileyen unsurlardan birisi, çalışanların örgütün adil olduğuna duydukları inançtır. Örgütsel adalet ile örgütsel güven arasında doğrudan bir ilişki bulunduğu araştırmalarla kanıtlanmıştır (DeConinck, 2010; Bidarian & Jafari, 2012). Aryee, Budhwar & Chen (2002) tarafından yapılan araştırmada örgütsel adaletin dağıtımsal, prosedürel ve etkileşimsel adalet boyutlarının üçünün de örgütsel güvenle ilişkili olduğu, ilaveten etkileşimsel adaletin yöneticiye olan güvenle ilişkili olduğu

bulguları elde edilmiştir. Adalet algısı güvenilirliği artırırken iş arkadaşlarıyla iş birliği yapmayı teşvik eder (Greenberg & Colquitt, 2013, s.5). Çalışanların tutumlarını anlama konusunda en önemli paradigmalardan biri olarak görülen sosyal değişim teorisine göre adalet ve güven sosyal değişimin iki önemli yönüdür (DeConinck, 2010). Örgütsel adalet, örgüte daha fazla güven duyulmasını sağlayan bir fayda yaratma potansiyeline sahiptir (Cropanzano, Bowen & Gilliland, 2007). Örgütsel adalet algısının pozitif yönde olması, çalışanların örgüte güven duymalarına ve örgütün başarısına olumlu katkılar sağlarken, adaletsizlik algısı güvensizliği ve olumsuz örgütsel sonuçları peşinden sürükler. Doğaldır ki, işletmede adil davranılmadığını düşünen çalışanların işletmeye güven duymaları beklenemez.

3.6. Örgütsel Sinizm

İş yerinde sinizm, çalışanların işyerindeki tecrübelerinin sonunda ortaya çıkan, işyerine karşı güvensizlik, kötümserlik, umutsuzluk ve boş vermişlik halidir (Uslu, 2024, s. 282). Çalışanların işyeri ile ilgili sinizm düzeyleri iş tatmini, örgütsel bağlılık ve performans gibi önemli örgütsel sonuçlar üzerindeki etkisi nedeniyle işletmelerin dikkate alması gereken bir faktördür. Araştırmalar, sinizm ile iş tatmini (Wanous, Reichers & Austin, 1994; Eaton, 2000; Scott & Zweig, 2008), örgütsel bağlılık (Wanous, Reichers & Austin, 1994; Brandes, 1997; Eaton 2000; Kim vd., 2009) ve performans (Kim vd., 2009) arasında negatif yönlü ilişkiler tespit etmiştir. Sinizm, çalışanların mutluluğunu olumsuz yönde etkileyen ve örgütün başarısını düşüren bir unsurdur (FitzGerald, 2002, s.5). Çünkü örgütsel sinizm örgüt hakkında olumsuz inançlar ve olumsuz duygusal tepkileri içeren bir tutumdur (Scott & Zweig, 2008, s. 96). Örgütsel sinizmde bahsedilen güvensizlik ve kötümserlik tutumu çalışanların kişilik özelliklerinden kaynaklı değildir, işyerindeki tecrübelerin sonucu olarak ortaya çıkar. İşyerinde sinizmin örgüte ve yöneticilere karşı oluşmuş bir tutum olduğu yönünde kanıtlar sunan

araştırmalar mevcuttur (FitzGerald, 2002, s.8). Sinizm, olumsuz tutumlarla ilgili olması nedeniyle örgütler veya yöneticiler açısından hassas olarak görülür ve bu durum sinizm konusundaki araştırmaların ihmal edilmesiyle sonuçlanmaktadır (Chiaburu vd., 2013). Ne var ki, örgütlerin veya yöneticilerin hassasiyet gösterip görmezden gelmesi, var olan olumsuz tutumları ortadan kaldırmaz. Sinizmi görmezden gelmek yerine, örgüte veya yöneticilere yönelik olumsuz bir tutum mevcutsa bunun nedenleri araştırılarak olumsuzluğun giderilmesi için önlemler alınmalıdır. İşyerinde sinizmin örgüt tarafından yönetilmesi ve sinizmin azaltılması yönünde gayret sarf edilmesi örgütsel bir hedef olmalıdır. Örgütsel sinizmle mücadele etmek için işyerinde sinizme yol açan nedenler tespit edilmeli ve bunları azaltıcı önlemler alınmalıdır. Örgütlerdeki adaletsizliğin sinizme yol açtığı bulgusunu aktaran çok sayıda araştırma vardır (Brandes, 1997; FitzGerald, 2002; James, 2005; Bernerth vd., 2007). Çalışanların örgütle ilgili adalet algılarının güçlendirilmesi işyerine ilişkin sinizm düzeyinin azalmasını ve iş motivasyonunun artmasını sağlayarak iş tatmini, örgütsel bağlılık, performans gibi önemli örgütsel sonuçlarda iyileşmeye katkıda bulunur.

KAYNAKÇA

- Adams, J.S. (1965) Inequity in Social Exchange. *Advances in Experimental Social Psychology*, 2, 267-299.
- Alderfer, C. P. (1969). An ampirical test of a new theory of human needs, *Organizational Behavior and Human Performance*, 4(2), 142-175.
- Ambrose, M. L., & Schminke, M. (2009). The role of overall justice judgments in organizational justice research: a test of mediation. *Journal of applied psychology*, 94(2), 491.
- Aryee, S., Budhwar, P. S., & Chen, Z. X. (2002). Trust as a mediator of the relationship between organizational justice and work outcomes: Test of a social exchange model. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 23(3), 267-285.
- Aziri, B. (2011). Job satisfaction: A literature review. *Management research & practice*, 3(4).
- Bakhshi, A., Kumar, K., & Rani, E. (2009). Organizational justice perceptions as predictor of job satisfaction and organization commitment. *International journal of Business and Management*, 4(9), 145-154.
- Bernerth, J. B., Armenakis, A. A., Feild, H. S., & Walker, H. J. (2007). Justice, cynicism, and commitment: A study of important organizational change variables. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 43(3), 303-326.

- Bidarian, S., & Jafari, P. (2012). The relationship between organizational justice and organizational trust. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 47, 1622-1626.
- Bies, R. J., & Moag, J. (1986). Interactional justice: Communication criteria of fairness. In R. J. Lewicki, B. H. Sheppard, & M. Bazerman (Eds.), *Research on negotiation in organizations* (Vol. 1, 43–55). Greenwich, CT: JAI Press.
- Björklund, C., Jensen, I., & Lohela-Karlsson, M. (2013). Is a change in work motivation related to a change in mental well-being?. *Journal of Vocational Behavior*, 83(3), 571-580
- Brandes, P. M. (1997). Organizational cynicism: Its nature, antecedents, and consequences. (Doctoral dissertation, University of Cincinnati).
- Chiaburu, D. S., Peng, A. C., Oh, I. S., Banks, G. C., & Lomeli, L. C. (2013). Antecedents and consequences of employee organizational cynicism: A meta-analysis. *Journal of vocational behavior*, 83(2), 181-197.
- Colquitt, J. A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: a construct validation of a measure. *Journal of applied psychology*, 86(3), 386-400.
- Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O. L. H., & Ng, K. Y. (2001). Justice at the millennium: A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 425–445.
- Cropanzano, R., Bowen, D. E., & Gilliland, S. W. (2007).

The management of organizational justice. *Academy of management perspectives*, 21(4), 34-48.

Cropanzano, R., Rupp, D.E. (2003). An overview of organizational justice: Implications for work motivation. *Motivation and work behavior/McGraw-Hill*.

DeConinck, J. B. (2010). The effect of organizational justice, perceived organizational support, and perceived supervisor support on marketing employees' level of trust. *Journal of business research*, 63(12), 1349-1355.

Duffy, J. A., & Lilly, J. (2013). Do individual needs moderate the relationships between organizational citizenship behavior, organizational trust and perceived organizational support?. *Journal of Behavioral and Applied Management*, 14(3), 185-197.

Eaton, J. A. (2000). A social motivation approach to organizational cynicism. (Master thesis, York University.)

Farh, J.-L., Earley, P. C., & Lin, S.-C. (1997). Impetus for Action: A Cultural Analysis of Justice and Organizational Citizenship Behavior in Chinese Society. *Administrative Science Quarterly*, 42(3), 421-444.

Farh, J. L., Zhong, C. B., & Organ, D. W. (2004). Organizational citizenship behavior in the People's Republic of China. *Organization science*, 15(2), 241-253.

Fatimah, O., Amiraa, A. M., & Halim, F. W. (2011). The

relationships between organizational justice, organizational citizenship behavior and job satisfaction. *Pertanika J. Soc. Sci. & Hum*, 19(5), 115-121.

FitzGerald, M.R. (2002). Organizational cynicism: Its relationship to perceived organizational injustice and explanatory style. (Doctoral dissertation, University of Cincinnati).

Folger, R. & Cropanzano, R. (1998). Organizational justice and human resource management. Sage Publication.

Greenberg, J. (1987). A taxonomy of organizational justice theories. *Academy of Management Review*, 12,9-22.

Greenberg, J. (1993). The social side of fairness: Interpersonal and informational classes of organizational justice. In R. Cropanzano (Ed.), *Justice in the workplace: Approaching fairness in human resource management* (pp. 79-103). Hillsdale, NJ: Erlbaum

Greenberg, J., & Colquitt, J. A. (2013). *Handbook of organizational justice*. Psychology Press.

Herzberg, F. (1987). One more time: How do you motivate employees?, *Harvard Business Review*.

James,M.S.(2005).Antecedents and consequences of cynicism in organizations:An examination of the potential positive and negative effects on school systems. (Doctoral dissertation of The Florida State University.)

Jang, J., Lee, D. W., & Kwon, G. (2019). An analysis of the influence of organizational justice on

organizational commitment. *International Journal of Public Administration*, 44(2), 146-154.

Joseph, E. E., & Winston, B. E. (2005). A correlation of servant leadership, leader trust, and organizational trust. *Leadership & Organization Development Journal*, 26(1), 6-22.

Kanfer, R. (1990). Motivation theory and industrial/organizational psychology. In M.D. Dunnette and L. Hough(Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology*. Volume 1. Theory in industrial and organizational psychology(75-170). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.

Kim, T. Y., Bateman, T. S., Gilbreath, B., & Andersson, L. M. (2009). Top management credibility and employee cynicism: A comprehensive model. *Human Relations*, 62(10), 1435-1458.

Kumar, K., Bakhshi, A., & Rani, E. (2009). Organizational Justice Perceptions as Predictor of Job Satisfaction and Organizational Commitment. *IUP Journal of Management Research*, 8(10).

Lam, S. S., Schaubroeck, J., & Aryee, S. (2002). Relationship between organizational justice and employee work outcomes: a cross-national study. *Journal of organizational behavior*, 23(1), 1-18.

Leventhal, G. S. (1980). What should be done with equity theory? New approaches to the study of fairness in social relationships. In *Social exchange: Advances in theory and research* (pp.

- 27-55). Boston, MA: Springer US.
- Lund, D. B. (2003). Organizational culture and job satisfaction. *Journal of business & industrial marketing*, 18(3), 219-236.
- Luthans, F. (2011). Organizational behavior: An evidence-based approach fourteenth edition. IAP.
- Maslow, A.H., (1943). A theory of human motivation, *Psychological Review*, 50, 370-396.
- McGregor, D. (1960). The human side of enterprise. McGraw-Hill
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human resource management review*, 1(1), 61-89.
- Mishra, P. K. (2013). Job satisfaction. *IOSR journal of humanities and social science*, 14(5), 45-54.
- Moorman, R. H. (1991). Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors: Do fairness perceptions influence employee citizenship? *Journal of Applied Psychology*, 76(6), 845-855
- Morrison, E.W. (1994). Role definitions and organizational citizenship behavior: The importance of the employee's perspective. *Academy of management journal*, 37(6), 1543-1517.
- Niehoff, B. P., & Moorman, R. H. (1993). Justice as a mediator of the relationship between methods of monitoring and organizational citizenship behavior. *Academy of Management journal*, 36(3),

527-556.

- Omar, A., Salessi, S., Vaamonde, J. D., & Urteaga, F. (2018). Psychometric properties of Colquitt's organizational justice scale in argentine workers. *Liberabit. Revista Peruana de Psicología*, 24(1), 61-79.
- Paliszkiewicz, J., Koohang, A., Gołuchowski, J., & Horn Nord, J. (2014). Management trust, organizational trust, and organizational performance: advancing and measuring a theoretical model. *Management and Production Engineering Review*, 5(1), 32-41.
- Podsakoff, P. M., & MacKenzie, S. B. (1994). Organizational citizenship behaviors and sales unit effectiveness. *Journal of marketing research*, 31(3), 351-363.
- Podsakoff, N. P., Whiting, S. W., Podsakoff, P. M., & Blume, B. D. (2009). Individual-and organizational-level consequences of organizational citizenship behaviors: A meta-analysis. *Journal of applied Psychology*, 94(1), 122.
- Rahman, A., Shahzad, N., Mustafa, K., Khan, M. F., et al. (2016). Effects of Organizational Justice on Organizational Commitment. *International Journal of Economics and Financial Issues*, 6(3), 188-196.
- Roosmand, O., Ghasem-Aghaee, N., Hofstede, G.J., Nematbakhsh, M.A., Baraani, A., & Verwaart, T.(2011). Agent-based modeling of consumer decision making process based on power distance and personality. *Knowledge-Based*

- Systems*, 24(7), 1075-1095.
- Scott, K.A., Zweig, D. (2008). Dispositional predictors of organizational cynicism. In *ASAC*, 29(5), 95-113.
- Shockley-Zalabak, P., Ellis, K., & Winograd, G. (2000). Organizational trust: What it means, why it matters. *Organization Development Journal*, 18(4), 35-48.
- Silverthorne, C. (2004). The impact of organizational culture and person-organization fit on organizational commitment and job satisfaction in Taiwan. *Leadership & Organization Development Journal*, 25(7), 592-599.
- Simons, T., & Roberson, Q. (2003). Why managers should care about fairness: The effects of aggregate justice perceptions on organizational outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 88(3), 432-443.
- Siswadi, Y., Jufrizen, J., Saripuddin, J., Farisi, S., & Sari, M. (2023). Organizational Culture and Organizational Citizenship Behavior: The Mediating Role of Learning Organizations and Organizational Commitment. *Jurnal Riset Bisnis Dan Manajemen*, 16(1), 73-82.
- Suryani, I. (2018). Factors affecting organizational commitment. *Jurnal Manajemen Inovasi*, 9(1).
- Tsai, Y. (2011). Relationship between organizational culture, leadership behavior and job satisfaction. *BMC health services research*, 11, 1-9.
- Uslu, E. (2024). Türkiye Ve Almanya’da Yaşayan Türk

İşçilerin Sinizm Düzeyi Üzerine Bir Araştırma.
Yönetim Ve Ekonomi Dergisi, 31(2), 281-293.

Wanous, J. P., Reichers, A. E., & Austin, J. T. (1994).
Organizational cynicism: An initial study. In
Academy of Management Proceedings 1994(1),
269-273.

YÖNETİMİN TARİHSEL EVRİMİ: İLKEİ TOPLUMDAN SANAYİ DEVRİMİNE

Naci Atalay DAVUTOĞLU¹

Mustafa ERBİR²

1. GİRİŞ

İnsanlık tarihi, aynı zamanda bir yönetim tarihidir. İlkel topluluklardan modern endüstriyel toplumlara uzanan bu uzun serüven, insanoğlunun doğayla, toplumla ve nihayetinde kendi örgütlenme biçimleriyle kurduğu ilişkinin evrimsel bir hikâyesidir. Yönetim olgusu, insanın ilk ortaya çıkışından itibaren, hayatta kalma mücadelesinin bir parçası ve bilinçlenme sürecinin bir sonucu olarak var olmuştur. Bu süreç, bireyin kendini yönetmesi (öz-yönetim) ile başlamış, grubun/kabilenin yönetimi ile devam etmiş ve nihayetinde karmaşık toplumsal örgütlenme biçimlerine evrilerek sanayi devrimleriyle modern formunu almıştır.

Bu evrimsel yolculuğun temel dinamiği, insanın çevresine uyum sağlama, onu dönüştürme ve kontrol altına alma çabasıdır. Ateşin bulunması, aletlerin yapılması, dilin gelişmesi ve tarımın keşfi gibi her bir kritik eşik, yalnızca yaşam biçimini değil, aynı zamanda örgütlenme ve yönetme biçimlerini de kökten değiştirmiştir. Avcı-toplayıcılıktan yerleşik yaşama geçiş, insanı doğanın bir parçası olmaktan çıkarıp onun efendisi konumuna

¹ Öğr. Gör. Dr., Kayseri Üniversitesi, Sosyal Bilimler MYO, Yönetim ve Organizasyon Bölümü, atalay.davutoglu@kayseri.edu.tr, ORCID: 0000-0003-4881-8242.

² Doç. Dr., Kayseri Üniversitesi, Sosyal Bilimler MYO, Yönetim ve Organizasyon Bölümü, mus.erbir@gmail.com, ORCID: 0000-0002-6887-1561.

taşıırken, artı ürünün ortaya çıkması sınıf farklılıklarını, uzmanlaşmayı ve nihayetinde devlet gibi hiyerarşik yapıların temelini atmıştır.

Sanayi Devrimi ise bu tarihsel akış içinde bir dönüm noktası teşkil etmektedir. Buhar gücü ve makineleşme (Endüstri 1.0) ile elektriğin seri üretimde kullanılması (Endüstri 2.0), yalnızca üretim ilişkilerini değil, toplumsal yapıyı, uluslararası ilişkileri ve yönetim anlayışını da radikal bir biçimde dönüştürmüştür. Bilimsel yönetim prensipleri, bürokratik örgütlenme, iş bölümü ve uzmanlaşma bu dönemin ürünüdür. Günümüzde ise dijitalleşme, yapay zekâ ve otonom sistemlerle (Endüstri 4.0) birlikte yönetim, "insan-merkezli" olmaktan çıkıp "teknoloji-merkezli" bir paradigmaya doğru evrilmektedir.

Bu çalışma, yönetim kavramının ilkel toplumlardan Sanayi Devrimi'ne uzanan tarihsel evrim sürecini sistematik bir şekilde incelemeyi amaçlamaktadır. İnsanlığın avcı-toplayıcılık dönemindeki öz-yönetim pratiklerinden başlayarak, bilinçlenme ve tarım devrimiyle şekillenen toplumsal yönetim anlayışına, oradan da sanayi devrimlerinin getirdiği köklü dönüşümlere odaklanılacaktır. Çalışmanın temel argümanı, yönetim biçimlerinin, insanın üretim tarzları ve teknolojik kapasitesiyle doğrudan ve diyalektik bir ilişki içinde evrildiğidir. Bu bağlamda, geçmişten günümüze yaşanan her büyük dönüşüm, yönetim teorisi ve pratiğinde de kaçınılmaz bir yeniden yapılanmayı beraberinde getirmiştir.

2. YÖNETİM TARİHİ VE EVRİMSEL SÜREÇ

Yönetimin ilkel de olsa kabul edilen ilk uygulaması toplayıcı-avcılık olarak ifade edilen ilkel toplumdan evrilerek grup yönetimi ya da kabile yönetimi denilen bilinçlenme çağına geçişi oluşturmaktadır. Dolayısıyla bu kavramları birbirinden

ayırarak yerine bütünleşik bir anlatımla yönetim kavramını ele almak daha gerçekçi bir anlatım olacaktır.

Yönetim kavramı milyonlarca yıl önce güneşten kopan bir gezegen olan dünyada ilk canlı olan tek hücrelilerin evrimleşip milyonlarca yıl sonra insansı özelliklere ulaşip kendi bilincine varmaya çalıştıktan sonra ilkesel olarak var olmuştur (Claessen ve Skalník, 1993). Bu varoluş serüveni hayatta kalmak için avlanması, toplayıcılık öyküsü, düşünmeye çalışması, ateşi bulması, demiri eritmesi yani bilinçlenmesi ile mümkün olmuştur (Rolland, 2003). Bu bilinçlenme sonucu doğaya egemen olmak, dünyayı anlamak, en önemlisi yaşamın evrilmesi için sürekli öğrenmesi yönetim kavramının daha da aktifleşmesini sağlamıştır (Claessen ve Skalník, 1993).

Milyonlarca yıl öncesi insanoğlunun, yönetim kavramına kazandırdığı ilk şey ilkel toplum düzenidir (Rukang ve Olsen, (Eds.), 2009). Ve bu düzende insan doğanın efendisi konumdadır. Çünkü bir zamanlar insanoğlu da görünmez zincirlerle doğaya bağlıydı. Eğer insanın bu zinciri nasıl kırıp özgürleştiğini anlamak istiyorsak hayvansal yönetim kavramının içeriğine iyi bakmak zorundayız (Clastres, 2020).

Yani hayvanlar doğanın esirileridir, var olan bilinçleri belli bir mekânı çerçevelemiş kendini ya da çevresini yönetmesi bu dar alanda oluşmuş ve yaşam, besin zinciri ile yeknesak olmuştur (Sahlins, 1999). Ve esaretin nedeni bu besin zinciridir (Sahlins, 2017). Oysa bilincini yönetmeye başlayan insanoğlunun bu zinciri kırması, yürümeyi öğrenmesi sonucu ellerin özgürleşmesi ile doğanın hükmettiği yaşam biçimini aşarak esaretten kurtulmayı başarması yönetimin evrilmesini sağlamıştır (Clastres, 2020).

Bu anlayış sayesinde insanoğlu ben fikri yerine biz fikri yani bağlı bulunduğu kabilenin parçası olarak görmüş, kabile büyükleri yani atalarının tecrübe-deneyim ile oluşturdukları

totem ya da talimatları nesilden nesile aktararak yasalaştırmışlardır (Thaler, 2000). Bu kavram uzunca süre sonra da kulübe kavramı ile yerleşik hayata geçişi ifade edecek, zaman içinde küçük toplulukları oluşturarak devlet yapısının temellerini de atacaktır (De Laet, 1994).

Bu olgu ilk köy yerleşmelerini, devlet ve imparatorluk oluşumlarını, sulu tarımın sağladığı artı ürünlerin artmasını, kentlerin oluşumunu, iş bölümü ve sorumluluk duygusunu, para ve pazar ekonomisini, hukukun, yönetimin, bilimin, düşünce ve inancın sistemleştirilmesini, çanak-çömlek yapımını, dokumacılığının da farklılığını ifade etmektedir (Klima, 2003).

Bunun yani sıra gelecek yüzyılda yönetimin yerine namzet olan kavram ise mekanik ve elektronik teknolojilerin yerlerini dijital teknolojiye bırakmasıyla programlanabilir makinelerin kullanılması sonucu ortaya çıkan üçüncü sanayi devrimi ile birlikte akıllı makineler, karanlık fabrikalar, yapay zekâ ile makinenin makineyi yönettiği, işlerini planladığı, gerekli durumlarda kontrolünü yaptığı dijital ya da tekno-yönetim kavramı oluşturmaktadır.

Kısaca yönetim kavramı insanoğlunun gelişimi ile birlikte farklılaşarak toplayıcılık-avcılık, bilinçlenme ve tarım devrimi günümüzde sanayi devrimi ile sanayinin gelişim yönetimi olarak birinci ve ikinci sanayi devrimleri yönetim kavramı yerine namzet olan dijital teknolojiye geçiş ve dijital yönetim olarak üçüncü ve dördüncü sanayi devrimleri ile ifade edilmesi yönetim kavramının dijitalleşmesini sağlamıştır Bu aynı zamanda yönetimin farklı zeminlerde ve durumlarda durumsal davranmasının ifadesi de olmaktadır.

Geçmişten gelen kullanım sonucu yönetim kavramını öz yönetim anlamıyla avcılık ve toplayıcılık, klan-grup yönetimi ile bilinçlenme, toplum-kent yönetim anlayışıyla da tarıma geçiş çağı oluşturmaktadır. Her üç çağda insanoğlu evrilleşerek

günümüz düzeninin oluşumuna yön vermiş bugünün oluşumuna zemin hazırlamıştır. Toplayıcılık ve Avcılık Çağında İnsanoğlunun günlük iâşesini bulmak ve hayatını idame ettirmek amacıyla rutin olarak yaptığı ilk uğraş gün boyu gezinerek yiyecek bulmak oluşturmıştır (Lieberman vd., 2002). Çünkü açlıktan ölmek için insanoğlunun bütün vaktini öz yönetim olarak bilinen kendisini yönetmesi için ayakta durması oluşturmaktadır (Bender, 1978). Bu yüzden hiç durmaksızın didinip yaşadığı ortamda yiyecek bulması hayatta kalması için hayati öneme sahip olmuştur (Alekseyev, 1993).

Mağaralarda ya da ağaç kovuklarında yaşayan insanoğlunun hepsi de aynı derecede yoksuldu. Taştan ve kemikten yapılmış silahları mükemmel değildi. Yabani hayvanlardan, açlık ve soğuktan ancak zaman içerisinde birlikte yaşayıp yani klanlar oluşturup avlanarak korunmuştur (Bender, 1978). Bu fikir sayesinde tehlike anında ortak gayretle kendilerini savunmak, hep birlikte mağaralarda yaşayarak bilinçlenme evresine ulaşmıştır (Alekseyev, 1993).

İnsanoğlu zamanla meyve, sebze, bitki kökleri ya da böcekleri yemesi günlük yaşamken artık bilinçlenme çağı ile birlikte et tüketmenin farkına vararak avcılık özelliğini keşfetmeyi öğrenerek farklı bir boyutun oluşumu da sağlamışlardır (Appley,1963). Yani vahşi hayvanların izlerini sürmek, vurulan hayvanın derisini yüzmek kulübe kurmak, taş bıçak yapmak, insanoğlunun taş devrinden itibaren melekesini göstermektedir (Appley,1963). Bu meleke sadece avcılıkta değil aynı zamanda bu avın her sahnesini kara düzen mağara duvarlarına resmetmesi de avcılık hünerinin belirginleşmesinde önemli bir yere sahiptir (Alekseyev, 1993).

Bu boyut insanoğlunun avını bulmak amacıyla yaşadığı yerleri bırakıp avlandığı avlak alanları keşfetmesi sonucu yaşam tarzlarını da değiştirmiştir (Barham, 1998). Ve bu değişim

ormanlarda meyve, sebze, bitki kökleri ya da et ihtiyacı için küçük canlıların aramasını bırakıp ovalara vadilere açılarak hem günlük besin hem de etleri saklamak amacıyla daha büyük hayvanların keşfini kolaylaştırmıştır (Barham, 1998). Yani ilk insanın el izleri ormandan çok uzak yerlerde bulunmasının nedeni toplayıcılık ve avcılıktır.

İlk insanların avlanırken yaşamış olduğu yerlerde avladığı hayvanlara ait kemiklerin bulunması göçebe yaşadığının kanıtı olmaktadır (Bender, 1978). Bu çağın en önemli kazancı insanoğlunun bilinçlenmesi sonucu kendi alet edevatını yine kendisinin yapması oluşturmıştır (Barham, 1998). Avcılığı yaşam biçimi yapan insanoğlu avlanma tekniğinin yanı sıra basitte olsa araçlarını da kendisi yapmıştır (Barham, 1998). Bu oluşum insanoğlunun bilinçlenmesinin önünü aşmıştır. Bu çağda İnsanoğlunun bilinçlenmesi ayak izlerinden öte el izlerinde gizlidir. El izleri yaşanan dönemin izlerini de beraber getirmiştir (Lieberman, 2007). Çünkü ilk çağlarda sadece meyve ve bitkilerle beslenen insanoğlu taşları ve dalları silah ve savunma araçları haline getirdikçe yaşamları ile birlikte ufukları da gelişmiştir (Barham, 1998). Böylece insanoğlu bu taşları ve dalları işine yarayacak biçimde şekillendirerek doğada hazır halde bulunan maddeleri imal ederek yaşamlarına indirgemişlerdir. Bu indirgeme doğada serbest halde bulunan malzemelere biçim vererek kullanmakta yatmaktadır (Barham, 1998).

İnsanoğlu doğal olarak yaşadığı çevrede taşları ve dalları biçimlendirmek için kendisine küçük bir atölye açarak ilk imalatlarını gerçekleştirmesinin yanı sıra metal cevherini keşfedip ateşin yardımıyla eritmesini de yine bu atölyede gerçekleştirdi (Boyd ve Silk, 2000). Ve zaman içerisinde doğada bir nesne bulup kullanmak yerine ona biçim vererek yeni bir nesne üretme bilinçlenmenin de temelini oluşturmıştır (Boyd ve Silk, 2000). Bu bilinçlenmenin en belirgin yanı taşların

yontularak el baltası, el bıçağı, sivri taşı burunlu kargı, mızraklar, , topuzlar ya da yongalar haline getirilmeleridir (Boyd ve Silk, 2000). Ayrıca zaman içerisinde kemik uçlarından yararlanarak dartlar yine bu fikirden yararlanarak ok ve yayların icadı da bilinçlenmenin ileri yönlü olduğunun da göstergesi olmuştur (Boyd ve Silk, 2000).

Bilinçlenmenin özünü oluşturan yegâne unsur bu araçların keskinleştirmek için neresine vurulması gerektiğini bilme ve uygun alet haline getirmek için uç kısımlarının düzeltilmesi ya da inceltilmesidir. Bu nedenle amaç ve planlama yeryüzüne insanoğlunun armağanıdır (Bökönyi, 2014).

Bu armağan aynı zamanda yaşadığı doğal ortamında ıslahı ve dönüşümünün de işaretidir. Çünkü ihtiyaç duyduğu malzemeleri doğadan serbest halde buluyor ama biçimlemesini kendi bilinciyle gerçekleştirerek özgürleşmenin de temelini atıyordu (Bökönyi, 2014). Bu temel, aynı zaman da bir işi yapmak için gereken zamanı yarıya indiren bir alet icat edilirse yaptığınız asil işin de yarıya indirildiğinin kanıtı olmaktadır (Bökönyi, 2014). Sonuçta insanoğlu emeğin farkındalığını göstermek amacıyla yapmış olduğu bu aletleri atmamış günümüze kadar gelmesini sağlamışlardır.

Bilinçlenme döneminde insanoğlu yaptığı aletle günlük yaşamını kolaylaştırmakla kalmayıp zamanı da aktif kullanmayı öğrenmiştir. Çünkü yaptığı alete harcadığı zamanı kısa sürede avladığı avında yaşamış olmuştur (Bökönyi, 2014). Zaman içerisinde alet yapımındaki ilerleme insanoğluna daha çok yiyecek olarak geri dönüşümünü kazandırmıştır (Maisels, ve Şenel, 1999). Özellikle alet atölyesinde yaptığı avlanma aletlerinin çeşitliliği ve keskinliği avlanma sırasında büyük avantajlar sağlamıştır (Bökönyi, 2014). Örneğin her gün avlanmak yerine yaptığı aletler sonucu daha büyük bir hayvanın avlanması zaman kazanımı sağlayarak daha farklı aletlerin

imalatını beraber getirmiştir (Marillaud, 2018). İnsanoğlu yönetimin ilk hali sayılan avcılık-toplayıcılık döneminde öz yönetim anlayışı sonucu ilkel mağlardaki yaşamı zaman içerisinde bilinçlenmesi ile grup-kabile yönetimi anlayışından hareketle klan yaşamına işlerlik kazandırmak amacıyla göçebe çadırlarında kalmışlardır (Carbonell, vd., 1996). Tarım devrimi sonucu kendisini toprağa bağlayan insanoğlu artık yerleşik düzene geçme olarak ifade edilen kulübe yaşamını benimsemişlerdir (McKie, 2000). Bu kavram toprakla-insanoğlunun savaşının da başlangıcını oluşturarak kulübe yönetiminden devlet yönetimine devşirilmenin temellerini atmıştır (Carbonell, vd., 1996).

Tarım devrimi sonucu toprağa bağlanan insanoğlu çiftçilikten önce toprağın kendisinden yararlanarak zanaatkârlık örnekleri olarak ifade edilen çanak-çömlekçilik sanatı yerleşik hayatın temelini oluşturmuştur (Carbonell, vd., 1996). Yani insanoğlu bu çağda ilk kez bir maddeyi başka bir maddeyle karıştırarak asıllarına hiç benzemeyen diğer bir maddenin oluşumu sağlamışlardır (Carbonell, vd., 1996). Ve önceden keşfedilen ateşle yapılan yemeklerin, ekmeklerin, maden cevherlerinin eritilmesinin yanı sıra bu yeni maddenin yani çanak-çömleğin oluşumunda da bu kavramı kullanmışlardır (Carbonell, vd., 1996). Çünkü ateş aynı zaman da maddeyi başka bir maddeye dönüştüren kavramdır Yani ateş maden cevherinden demir, kumdan cam, ağaçtan kâğıt elde edilmesinde yegâne unsurdur (McNeill, 2013).

Yani tahıl taneciğinin bulunduğu çanak-çömlekten hareketle bulunan döneme ait yerleşimlerde tarımın yapıldığının ispatı olarak ele alınmıştır. Yine bu döneme ait basit tahıl öğütücülerinin, çapaların bulunması tarım devriminin diğer göstergelerinin oluşumda önemli yere sahiptir (Cassirer, 1997).

Toprağın diğer bir fonksiyonu olan üretimle, insanoğlu onu işlemek, bir şeyler ekmek, ürün elde etmeninde faydasını görmesinin sonucu olarak zaman içerisinde zanaatkârlık boyut değiştirerek çiftçilik kavramına evrilmiştir (Childe vd., 1940). Örneğin toplayıcılık yönü kalıtsal olarak halen devam eden insanoğlunun bazen yabani yulaf ve buğdayı toplayıp saklayarak bazen de kazaen de olsa yere dökülen tohumlarının filizlenmesinin keşfi ile toprağın işlenmesini öğrenmişlerdir. Bu öğreti evrilerek insanoğlunu ekiciliğe geçmesini sağlayarak toplayıcı ile yetiştirici arasında uzanan sınır çizgisini de aşmışlardır (Childe vd., 1940).

İnsanoğlunun avcılık rolü yine kalıtsal olarak devam etmiş ama zaman içinde farklılaşarak doğada yabani olarak gezen hayvanların yakalanarak evcilleştirilmesi sonucu sadece eti için avlanan hayvanın yetiştirmesi fikri de yine bu dönemde gerçekleşmiştir. Yani savaşçı avcının barışçı çobana dönüşmesi çağlar almıştır (Childe vd., 1940).

Dolayısıyla yapmış oldukları kulübenin yanına ağllar kuruyor yakalanan hayvanlar evcilleştirerek büyütülüyor ve zaman içinde üremesi de sağlanıyordu. Bu kavram av kötü gitse de artık ellerinde güvenli bir şekilde ağıla kapatılmış canlı yiyecek stokunu oluşturuyor ve sürekli de üreme sonucu artıyordu (Childe, 2007).

Tarım devrimi aynı zamanda hayvancılığında farkına varılmasına neden olmuştur. Önceleri sadece eti için öldürülen sığırın sütünden faydalanmak yıllar boyu devam ediyor, koyunun hem sütünden hem de yününden faydalanmak farklı sektörlerin doğmasına neden oluyordu. Bu kavram zaman içerisinde ticari kazanca dönüşerek çiftçilik mesleğinin oluşmasını da sağlamıştır (Childe, 2007).

Yani çiftçilik mesleği çiftlik yönetimine dönüşümünü sağlamış ve zamanla bu kavram derebeylik yönetimine

dönüşmüştür. Bu tür yönetim ile varlıklı insanların mal ve mülküne diğer insanların el uzatmamaları, varlığı az ya da hiç olmayanların çalışan sayılması ilk kez bu çağda zengin-fakir kavramını oluşturmuştur. Yine bu yönetim sayesinde yarının sermayedar sınıfının da doğuşunu neden olmuştur (Childe, 2007).

Bu devrim sayesinde insanoğlu doğaya yardım etmeyi, tahıl yetiştirmeyi, avlanmak yerine hayvanları evcilleştirmeyi öğrenerek daha da üretken olmuşlardır (Mellaart, 1975). Yani tahıl, kulübelerinin çevresindeki toprakta yetişiyor hayvanlar ağlarında büyüyor ve çoğalıyor kısaca yaşamını devamlılığını sağlamak amacıyla büyülü bir depo keşfedilmiştir. Bu da zamanla emeğin getirisi olarak kabul edilmiştir (Cassirer, 1997).

Literatüre giren ve modern yönetimin temellerinin atılmasında büyük öneme sahip sanayi devrimleri sonucu-buhar gücünün keşfedilmesi sonucu makineleşmenin oluşumunu sağlayan birinci sanayi devrimi, elektriğin keşfi sonrası içten yanmalı motorların oluşumunu sağlayan ikinci sanayi devrimi oluşturmaktadır. Tüm bu anlatılanlar çerçevesinde sanayi devrimlerini detaylı şekilde aşağıdaki gibi ele alabiliriz:

Bu kavram aynı zamanda hidro-elektrik teknolojinde de çığır açarak yeni yeni enerji kaynakların oluşumunu sağlayacaktır (Yılmaz, 2014). Bu devrim sayesinde enerji üretimi artıkça teknik araştırmalara olan olanaklarda artmıştır. Yani güneşten, med-cezir olaylarından, yeraltı ısısından (jeotermal) yen yeni enerji kaynakları keşfedilmiştir (Yılmaz, 2014). Bu keşifler sayesinde enerji dönüşümdeki kayıplar azaltıldı, verim yükseltilerek dizel elektrikli lokomotif buhar lokomotifinin, elektrikli lokomotif ise dizel elektrikli lokomotifin yerini almıştır(Yılmaz, 2014).

Buhar gücünden çok daha güçlü olan bu yeni ve üstün teknoloji, makinelerin daha çok gelişmesine ve üretimin büyük oranda artmasına yardımcı olmuştur. Böylece dünya, seri üretim kavramıyla tanışmıştır. Söz konusu dönemde seri üretimin en

bilinen ve çarpıcı örneklerinden biri, Henry Ford'un, Ford Motor Şirketi olmuştur (Kagermann, vd., 2013).

3. SONUÇ

Yönetimin ilkel hali kabul edilen toplayıcılık-avcılıkta insanlar arasında zengin, yoksul, köle ve köle sahipleri yoktu. Mağaralarda ya da ağaç kovuklarında yaşayan insanoğlunun hepsi de aynı derecede yoksul, bilgisiz ve bireyseldi. Dolayısıyla bu devrin en önemli yapıtaşı özyönetim biçimidir. Çünkü taşın ve kemikten yapılmış silahları mükemmel olmadığından dışarıdan gelecek herhangi bir tehlikeye karşın sadece bireysel olarak alacakları kararlar ile hareket ederek hayata tutunuyorlardı.

Taşı yontan ilkel sanatçı olan insanoğlu bu evrede taşın özelliklerini tecrübesiyle anlamlandırır, taşın sert olduğunu bunun bir hayvanı yaralayacağını ya da öldüreceğini içgüdüsel olarak hissedirdi. Keza toplayıcı-avcı insanoğlu ucu keskin ve ince olan taşı dala iliştirerek ilkel mızrak ve yine dalı yay haline getirip önceleri keskin taş sonradan ateşin yardımı ile demire biçim verip ok yaparak hem avlanma hem de kendini korumak amacıyla silah olarak kullanmıştır.

Yönetim kavramının ilkel hali olarak ifade edilen toplayıcı avcı, bilinçlenme ve tarım devriminin sonuçlarını açıklamak gerekirse toplayıcı-avcılarının yaşamış olduğu yerlerde avladığı hayvanlara ait kemiklerin bulunması göçebe yaşadığının kanıtı olmaktadır. Bu çağın en önemli kazancı insanoğlunun bilinçlenmesi sonucu kendi alet edevatını yine kendisinin yapması oluşturturmuştur. Yani ben merkezli yönetimi sadece kendisini idare etme anlamında kullanmıştır. Avcılığı yaşam biçimi yapan insanoğlu avlanma tekniğinin yanı sıra basitte olsa araçlarını da kendisi yapmış bu oluşum insanoğlunun bilinçlenmesinin önünü açmıştır.

Bilinçlenme döneminde insanoğlu yaptığı aletle günlük yaşamını kolaylaştırmakla kalmayıp zamanı da aktif kullanmayı öğrenmiş ve özellikle alet atölyesinde yaptığı avlanma aletlerinin çeşitliliği ve keskinliği avlanma sırasında büyük avantajlar sağlamıştır.

Tarım devrimi sonucu kendisini toprağa bağlayan insanoğlu artık yerleşik düzene geçme olarak ifade edilen kulübe-ev yaşamını benimsemişlerdir. Bu kavram toprakla-insanoğlunun savaşının da başlangıcını oluşturarak kulübe yönetiminden kent yönetimi daha sonra da devlet yönetimine devşirilmenin temellerini atmış ve aynı zamanda biz kültürü olan sosyalleşmenin başlangıcını oluşturmuştur. Bu kavram toprakla-insanoğlunun savaşının da başlangıcını oluşturarak kulübe yönetiminden devlet yönetimine devşirilmenin temellerini atmıştır.

Tarım devriminin en önemli kazanımlarından olan madencilik ile minerallerin eritilmesi sonucu madeni aletlerin keşfi tarımın daha da bilimsel yapılmasını sağlamıştır. Yine bu devrimle su rejimi sonucu suyun yönetilmesi sonucu suyun sadene günlük yaşamda kullanılması değil değirmenlerde mekanik enerjiye çevrilmesi ya da çekim-itim gücü olarak taşıma işlerinde kullanılması farklı enerjilerin keşfini kolaylaştırmıştır.

Sonuç olarak verimli arazilerin sürekli ekilmesinin yanı sıra yeni yeni ekim alanlarının yaratılması, hayvancılığın zirveye ulaşması sonucu bir süre sonra alanların insanoğlunun ihtiyaçlarına yetmemesi sonucu daha da verimli alanların bulunması umuduyla göçebe hayat yine bu dönemde oluşmuştur. Lakin bu terim zaman içerisinde anlamını yitirerek yağmacılığa kadar evrilmiştir. Bu evrilme sonucu köle ya da esir ticareti yaygınlaşmış artık tarım ve hayvancılıkla uğraşanlarda ucuz işgücü olan kölelerden yararlanmaya başlamışlardır. Böylece ilk

kez bu dönemde insanoğlu arasında efendi-köle kavramı oluşmuştur.

Günümüze kadar gelen ve literatürde önemli bir yere sahip olan endüstri devrimleridir. Bu devrimler kültürel sistemlerin geleneksel enerji dengesini ve denklemini altüst etmiş canlı ya da fizyolojik güç kaynağı yerine makine ve motorları koymuştur. Doğanın milyonlarca yıl depo ettiği organik enerji kaynaklarını yani bitkisel kömür ve hayvansal petrol kaynaklarını kullanmaya başlamış, insanoğlunun ürettiği ve tükettiği enerji düzeyini yüzlerce kat artırmış fakat doğal çevrenin teknoloji üzerindeki etkisi siyasal, ekonomik, siyasal, nüfus üzerinde etkisi sınırlı kalmıştır.

Özellikle tarım devrimi itme gücünü, evcilleştirdiği canlı enerji kaynaklarında almış ise endüstri devrimi gerek duyduğu enerjiyi kendi yaptığı cansız yani mekanik güçten sağlamıştır. Bu devrimin geliştirdiği makine ve motorlarda doğanın milyonlarca yıldır biriktirdiği, depo ettiği bitkisel ve hayvansal enerji kaynakları ve su enerjisi kullanılmıştır. Tüm bu enerji kaynaklarının keşfi bu devrimin bilimsel yönetim adı verilen ve bilimsel yöntemler sonucu oluşan teorilere göre yönetildiğinin de göstergesi olmuştur.

Üretim yapısındaki bu köklü değişim, ekonomi dünyasını olduğu kadar toplumsal yapı kadar işleme yapısını da büyük ölçüde değiştirmiştir. Bu devrim aynı zamanda işlerin ögelerine ayrılması sonucu bilimsel yönetim kültürünün oluşumu ile birlikte meslekleşme sonucu iş etiği kültürünün oluşumu sağlanmıştır. Aynı zamanda bürokrasi kültürü oluşturularak üst-ast oluşumu, üst-ast oluşumu ile yetki, görev, sorumluluk kavramları, bu kavramlarla da emir-komuta kültürünün oluşumu yine bu evrede gerçekleştirilmiştir.

Ulaşımın kolaylaşması, hammadde teminini de büyük ölçüde kolaylaştırmış, üretim sürecinden çıkan ürünlerin yeni ve

uzak pazarlara ulaşmasını sağlamıştır. İkinci Sanayi Devrimi'nin bir diğer önemli özelliği de elektrik teknolojisinin gelişmesi ve üretim hatlarında kullanılmaya başlanmasıdır. Buhar gücünden çok daha güçlü olan bu yeni ve üstün teknoloji, makinelerin daha çok gelişmesine ve üretimin büyük oranda artmasına yardımcı olmuştur

Yönetimin dijitalleşmesi olarak ifade edilen üçüncü ve dördüncü sanayi devrimleri sonucu insan unsurunun zaman içerisinde bedensel emeğinin yerine üretim faktörünün beşincisi olan bilgi ve yönetim gücü sayesinde entelektüel sermaye kavramı oluşturulmuştur. Bu kavram üçüncü sanayi devrimi ile insan-makine olan mekanik ve elektronik teknolojileri dijital teknolojiye bırakmasına sebep olan programlanabilir makinelerin kullanılmasına borçludur.

Dördüncü sanayi devrimini ise sonucu makine-makine yönetimini ifade eden karanlık fabrikalar, akıllı üretim, yapay zekâ kavramlarıyla bütünleşmiş makinanın makinayı çalıştırdığı, algoritmalarla planlamasını yaptığı, gerektiğinde durdurup gerektiğinde çalıştırdığı, kontrol ettiği ileri teknoloji oluşturmaktadır. Yine bu sanayi devrimi sonucu oluşan, sınırı, personeli, emir-komuta zinciri olmaksızın oluşturulan yeni yönetim anlayışı olan sanal organizasyonlar yarının da yönetim biçimini göstereceği aşikârdır.

Yönetimin uzak yarınlarını ise beşinci sanayi devrimi (sanayi 5.0) yani siber çağ olması muhtemeldir. Bu çağın belki de en önemli kazanımı enerjinin yönetimi olacaktır. Yani bu çağda insanoğlu, en önemli enerji kaynağı olan atom altı enerjiyi hareket enerjisine dönüştürmek suretiyle gerçekleştireceklerdir. Yani bu enerjiyi evlerde, okullarda, fabrikalarda, sokaklarda, santrallerde kullanmak suretiyle yeni yeni enerji kaynaklarını beraber getirecektir. Özellikle atom altı enerji bu çağın en önemli keşfi olacaktır. Bu keşif belki de hiç bitmeyen enerji kaynağını

oluşturacaktır. Yapılması gereken tek şey bu enerjinin nasıl serbest bırakılmasını öğrenme ve yarının yönetimi enerji yönetimine hükmedenlerin olacağını bilerek çalışılması gerektiğinin bugünlerde bilinmesini sağlamaktır.

Gelişmiş ülkelerin içinde bulundukları coğrafik yapı ile birlikte doğal kaynak yapısı sonucu ekonomilerine yaptıkları yatırımın nitelik ve niceliği yarını garanti altına almak adına yüksek yani ileri teknolojilere evrilmiştir.

Bu evrilme ülkelerin daha hızlı gelişmesinin, teknolojik güç ile bilgi alan değil satan konumunda olma isteğinin, üstün kaliteli ürün ve hizmet üretip sunma önceliğinin ifadesi olmaktadır. Dolayısıyla bu tür yani yüksek ya da ileri teknoloji ile üretilen her ürün ve hizmet gelişmiş ülkelerin avantajlarının katbekat artmasına neden olduğundan yönetim değişimlerini de hızlandırmıştır.

KAYNAKÇA

- Alekseyev, V. (1993). İnsan türünün kökeni ve gelişimi (Çev. A. Şenel). Sosyal Yayınları.
- Appley, L. A. (1963). The management evolution. American Management Association.
- Barham, L. S. (1998). Possible early pigment use in south-central Africa. *Current Anthropology*, 39(5), 703–710.
- Bender, B. (1978). Toplayıcı-avcıdan çiftçiye: Sosyal bir bakış açısı. *Dünya Arkeolojisi*, 10(2), 204–222.
- Bökönyi, S. (2014). Definitions of animal domestication. In *The walking larder* (pp. 22–27). Routledge.
- Boyd, R., & Silk, J. B. (2000). How humans evolved (pp. 331–334). W. W. Norton.
- Carbonell, E., Mosquera, M., Rodríguez, X. P., & Sala, R. (1996). The first human settlement of Europe. *Journal of Anthropological Research*, 52(1), 107–114.
- Cassirer, E. (1997). İnsan üzerine bir deneme (Çev. N. Arat). Yapı Kredi Yayınları.
- Childe, V. G., Wolf, A., Pledge, H. T., Perazich, G., Field, P. M., & Bernal, J. D. (1940). Man makes himself. *Science and Society*, 4(4), 237–243.
- Childe, G. (2007). Tarihte neler oldu (Çev. A. Şenel & M. Tunçay). Kırmızı Yayınları.
- Claessen, H., & Skalník, P. (1993). Erken devlet (Çev. A. Şenel). İmge Kitabevi.
- Clastres, P. (2020). *Society against the state: Essays in political anthropology*. Princeton University Press.

- De Laet, S. J. (1994). Europe during the Neolithic. In History of Humanity, Prehistory and the Beginnings of Civilization (Vol. 1, pp. 490–500). UNESCO.
- De Laet, S. J. (Ed.). (1994). İnsanlık tarihi (Cilt 1). Taylor & Francis.
- Kagermann, H., Helbig, J., Hellinger, A., & Wahlster, W. (2013). Recommendations for implementing the strategic initiative Industrie 4.0: Securing the future of German manufacturing industry (Final report of the Industrie 4.0 Working Group). Forschungsunion.
- Klima, B. (1994). The period of Homo sapiens to the beginning of food production. In History of Humanity (Vol. 1, pp. 1–4). UNESCO.
- Klima, B. (2003). The period of Homo sapiens of the modern type before starting food production. In History of Humankind: The Primordial Time and Beginnings of Civilizations (pp. 198–207). UNESCO.
- Lieberman, D. E., McBratney, B. M., & Krovitz, G. (2002). The evolution and development of cranial form in Homo sapiens. Proceedings of the National Academy of Sciences, 99(3), 1134–1139.
- Lieberman, P. (2007). The evolution of human speech: Its anatomical and neural bases. Current Anthropology, 48(1), 39–66.
- Maisels, C. K., & Şenel, A. (1999). Uygarlığın doğuşu: Yakındoğu’da avcılık ve toplayıcılıktan tarıma, kentlere ve devlete geçiş. İmge Kitabevi.
- Marillaud, P. (2018). Homo’nun kökeni ve evrimi: Henri Van Lier’in “Antropogenez”inden notlar okumak. Humanitates, 4(4), 74–107.

- McKie, R. (2000). Maymun adam: İnsan evriminin öyküsü (pp. 110–123). Londra.
- McNeill, W. H. (2013). Dünya tarihi (Çev. A. Şenel). İmge Kitabevi.
- Mellaart, J. (1975). The Neolithic of the Near East (pp. 77–197). Thames and Hudson.
- Rukang, W., & Olsen, J. W. (Eds.). (2009). Paleoanthropology and Paleolithic archaeology in the People's Republic of China (pp. 86–93). Left Coast Press.
- Sahlins, M. (1999). Two or three things that I know about culture. *Journal of the Royal Anthropological Institute*, 5(3), 399–421.
- Sahlins, M. (2017). Taş devri ekonomisi. Taylor & Francis.
- Şenel, A. (2014). Kemirgenlerden sömürgenlere insanlık tarihi. İmge Kitabevi.
- Thaler, R. H. (2000). From homo economicus to homo sapiens. *Journal of Economic Perspectives*, 14(1), 133–141.
- Yılmaz, A. (2014, Mart). Almanya ve Endüstri 4.0. *Moment Dergisi*, 70.

LEARNING ORGANISATIONS AND LEAN ORGANISATIONS

Elif BİLGİÇ ARI¹

1. INTRODUCTION

Organisational learning refers to the systematic acquisition, interpretation, and integration of new knowledge, methods, and strategies within an organisation. This process involves developing and evaluating methods and techniques to ensure their effective incorporation into the organisational structure, ultimately transforming knowledge into practical applications (Garvin, 1998). Organisations function within structures that encompass political, social, and economic parameters. In this phase of existence, the need for information has emerged as one of the most important business resources, particularly in today's world. In a world where information is constantly being produced and information clusters are forming, organisations can only sustain their existence by properly understanding and interpreting this information community and making it applicable at the necessary times and under the necessary conditions. The execution of this activity is of paramount importance to organisations. It is imperative that information is institutionalised by transforming it into a resource that is owned by the organisation (Baek, 1999).

¹ Doktora Öğrencisi, Doğu Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İstanbul Türkiye, 202191048005@dogus.edu.tr, ORCID: 0000-0003-0068-293X.

2. KNOWLEDGE AND LEARNING IN ORGANISATIONS

Organisational development depends on effective information dissemination and the promotion of learning. Organisational change is enacted by members who implement system modifications. Organisational learning is characterised by the organisation's responses to internal and external changes, the analyses conducted by its members, and the application of these analyses to inform future actions. A supportive corporate culture and strong team cohesion facilitate organisational learning. The achievement of both individual and team learning outcomes demonstrates the occurrence of organisational learning, which is inherently collaborative. Solutions to organisational problems reflect the prevailing culture and often incorporate innovative methods. Repeated use of the same solutions by members indicates the presence of organisational learning (Brown and Duguid, 1998).

2.1. The Process of Learning within an Organisation

Organisational learning occurs through distinct stages. According to Daft and Weick, these stages include scanning, which refers to observing the environment to collect relevant information; interpretation, which entails employees analysing the gathered information; and learning, which represents the integration of new knowledge into organisational practices (Daft and Weick, 1984).

According to Dixon's classification, the learning process is examined in four stages (Dixon, 1994).

- Acquisition of knowledge
- Sharing of knowledge
- Internalisation of knowledge
- Use and retention of knowledge.

Acquisition of knowledge: Organisations obtain knowledge through various channels, including interactions with customers and suppliers as well as analysis of competitors. Knowledge serves as a critical asset for organisational decision-making.

Sharing knowledge: Knowledge from various channels should be disseminated across the organisation to facilitate comprehensive organisational learning. Ensuring the accuracy and quality of this knowledge is essential. Effective information transfer is fundamental to the creation of new knowledge, and the rapid and complete dissemination significantly enhances the organisation's knowledge production.

Internalisation of knowledge: Knowledge acquired by the organisation should be systematically analysed and evaluated to ensure it is applicable and supports organisational learning.

The utilisation and storage of knowledge: Organisational learning occurs when acquired knowledge is converted into actionable resources that drive further knowledge generation. This process involves acquiring, sharing, internalising, and storing information in accessible formats. These stages are cyclical, supporting continuous improvement and development. Organisational learning demonstrates adaptability through these mechanisms. According to Senge, organisational learning focuses on adaptation and sustained growth. The ability to learn effectively is therefore fundamental to organisational success (Senge, 2002).

Senge's Organizational Learning Approach posits that organizational learning leads to behavioral changes among members. Learned information should be applied in practice, and the knowledge acquired by the organization should facilitate the creation of new insights. Consequently, learning enables individuals to enhance their capabilities within the production

process (Senge, 2002). Many events in organisations stem from learning. Organisational learning enables innovation by uniting the workforce and harnessing members' talents. With effective organisational learning, employees stay highly motivated and regularly share productive and creative ideas.

3. LEARNING ORGANISATIONS

The concept of the 'learning organisation' was initially introduced by Chris Argyris and Donald Schon. Its adoption became widespread following the publication of Peter M. Senge's book *The Fifth Discipline* in the early 1990s. Subsequently, the idea gained significant prominence within organisational studies. Systems theory has prompted organisations to be conceptualised as living organisms. Senge associated systems theory with the organisational learning process, and his framework contributed to the emergence of the concept of the learning organisation. Organisational learning is now recognised as a key factor in building effective organisational structures, along with teamwork and robust communication.

Organisations achieve long-term sustainability through continuous adaptation and growth. In a dynamic environment, maintaining competitiveness is crucial. Developing into a learning organisation is a fundamental capability that supports this process. Organisations progress through stages to become learning organisations. McGill and Slocum (1993) define the stages of organisational development as follows.

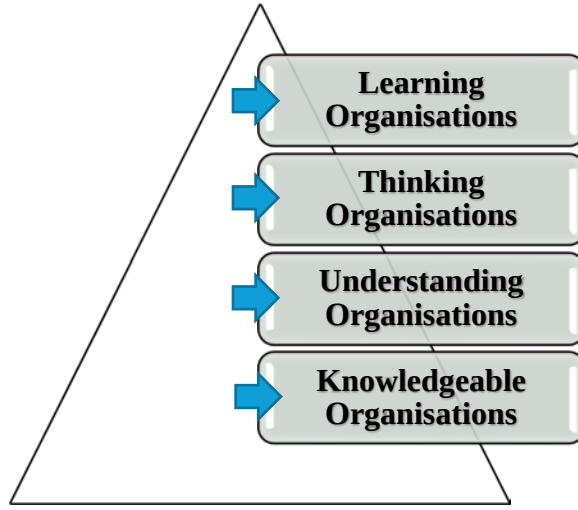


Figure 1. The Development of Organisations

Knowledgeable organisations are characterised by employees who strictly follow standardised procedures and established rules. Organisational change typically results from incremental innovation rather than from continuous learning processes.

In understanding organisations where the human element is prioritised, rigid rules are replaced by an emphasis on corporate culture (McGill, Slocum, and Lei, 1992). However, this focus on corporate culture can create resistance to innovation, which subsequently impedes organisational learning.

In thinking organizations, a primary challenge is the rapid and effective resolution of critical problems. Problems are typically identified before solutions are developed, and organizations frequently implement solution-oriented models to address these challenges. Despite these efforts, organizations do not always take decisive actions to resolve issues in a timely manner (Garvin, 1998).

Learning organisations recognise the significance of institutionalisation and the necessity of continuous learning among their members. These organisations consistently renew themselves and remain receptive to change and innovation. Senge developed the learning organisation approach, which is a critical framework for organisational development in the information age. As societies transition from industrial to knowledge-based economies, knowledge becomes a central factor in organisational and societal advancement. In the context of rapidly evolving markets, emerging technologies, and the continual introduction of new products and services, successful organisations must not only access and generate new knowledge but also disseminate it effectively throughout the organisation. Transferred information facilitates the development of new products, services, techniques, and methods. Fundamental characteristics of learning organisations include knowledge creation, learning, application, generating outcomes from acquired knowledge, and relearning. These processes drive continuous organisational development, which in turn provides a competitive advantage and supports the achievement of objectives. A learning organisation effectively utilises all resources, recognises its potential, fosters unity among members through shared vision and mission, and adapts to changing conditions. While any organisation can generate knowledge, learning organisations systematically analyse, organise, and evaluate acquired knowledge to generate further insights. This systematic approach distinguishes learning organisations. Learning organisations represent a significant organisational structure because they establish systems that support the development of members through reflection on organisational experiences. These organisations adapt to dynamic external environments and maintain mechanisms for ongoing renewal. The learning organisation model fosters continuous knowledge generation. The learning process involves knowledge creation, development, dissemination among members, and

application. Senge highlights the necessity of learning in interconnected environments, noting that future organisational success will depend on leveraging the collective capacity and potential of all employees. Research on high-performing organisations indicates that team spirit, organisational culture, and a commitment to continuous improvement are more critical to success than individual abilities.

Learning organisations are characterised by several core attributes that collectively facilitate organisational and individual development;

- Providing structured opportunities for ongoing professional development
- Engaging in sustained organisational research activities
- Implementing business models that foster collaboration and support knowledge acquisition
- Developing systems for systematic analysis and dissemination of information
- Aligning organisational efforts toward a unified strategic vision
- Involving employees actively in the formulation and implementation of organisational strategies
- Enabling the organisation to proactively shape its future direction
- Facilitating continuous learning through comprehensive information exchange among all members
- The learning organisation continually supports employee development (Senge, 2002).

3.1. The Key Characteristics of Learning Organisations

Organisations are considered learning organisations when they demonstrate problem-solving abilities, develop innovative approaches, leverage past experiences, and facilitate effective knowledge sharing (Garvin, 1998). According to Garvin, there are five principal types of learning organizations. These include systematic problem-solving, generating new insights, drawing lessons from both experiences and history, adopting practices based on the experiences of others, and sharing expertise throughout the organization.

Motivation is a fundamental attribute among individuals within a learning organisation. When members share and commit to a common vision, they are intrinsically driven to pursue personal and collective development. Several distinct characteristics differentiate learning organisations from other organisational forms.

These are:

- Systems thinking is fundamental in learning organisations.
- Learning occurs across the entire organisation.
- Development is an ongoing activity. Members of the organisation recognise and appreciate the institution's role in facilitating learning.
- Innovation is highly valued in learning organisations.
- The organisational culture acknowledges the importance of both individual and collective learning.
- The organisational structure is designed to facilitate learning by enabling adaptation and ongoing development.

- The organisation demonstrates adaptability and the capacity for self-renewal in response to changing circumstances.

Within a learning organisation, training is conceptualised as an ongoing process rather than a discrete activity. Organisational members engage in both learning and teaching roles. Knowledge transfer occurs among employees and extends to interactions with suppliers, vendors, and customers. Rather than organising training sessions by homogeneous job roles, learning groups are intentionally structured to include diverse job titles and responsibilities. This approach fosters multidirectional learning throughout the organisation (Braham, 1995).

3.2. Learning Organisation Models

Multiple frameworks have been developed to conceptualize learning organisations, such as Senge's five disciplines, Bui and Baruch's systems approach, Örtengren's conceptual model, and Watkins and Marsick's integrated framework.

3.2.1. Senge's model of five disciplines

The model of the learning organisation proposed by Senge comprises five distinct disciplines. Learning organisations are characterised by distinct mental models and a focus on mastering specific disciplines. This emphasis on disciplines differentiates them from other types of organisations (Senge, 2002). A learning organisation incorporates five key disciplines that facilitate the development of essential skills and competencies. These disciplines influence members' thinking, learning, and communication processes, thereby distinguishing learning organisations from traditional management structures. Instead of prioritising hierarchical models, learning organisations emphasise solution-oriented teams and interconnected systems (Senge, 2002; Eren, 1998). Senge's five disciplines are, in order:

systems thinking, personal mastery, mental models, creating a shared vision, and team learning. Senge advocates understanding and applying these five disciplines, which he considers critical to learning organisations. He predicts that these disciplines will be important for organisations' future success, although he has not clearly explained how they interconnect. Senge states that the five new disciplines must come together to form a learning organisation. These disciplines should be applied separately, maintaining the system's integrity. Organisations that implement these disciplines achieve organisational learning and are able to go beyond merely adapting to changes, reaching both their personal and organisational goals. Senge posits that learning organisations are founded on five interrelated disciplines, which collectively form the foundation of such organisations. Systems thinking views an organisation as an interconnected, interdependent structure that links all the disciplines in this model. It recognises that events in an organisation progress in cycles and focuses on understanding the causes and consequences behind these events to generate solutions. Personal mastery is achieved when organisations facilitate learning primarily through their individual members. This process leads to organisational transformation. Members of a learning organisation consistently seek to expand their knowledge, refine their vision, set personal goals, and take initiative. They exhibit adaptability to change and actively contribute to its implementation. Progress in learning is marked by inquiry and critical thinking. According to Senge, personal mastery is not an innate trait; rather, it is developed through a lifelong learning process (Senge, 2002).

Mental models are internalized generalizations, concepts, and behavioral patterns unconsciously formed in a person's mind. These models shape an individual's worldview and directly influence their actions within their environment. Senge notes that individuals with distinct mental model structures perceive and

interpret phenomena in fundamentally different ways, resulting in varied behavioral responses. Similarly, organizations develop collective mental models that influence their capacity for innovation. The mental models held by decision-makers play a critical role in steering organizational behavior. Although management styles may change over time, organizational culture, norms, and mental models tend to remain stable (Senge, 2002).

Creating a shared vision is crucial for building the company's future. The vision provides information about the company's future. It plays an important role in motivating organisational members and enabling the organisation to move forward quickly and confidently. Vision is of critical importance in learning organisations. Vision is a concept that unites company owners and employees on a common ground. It ensures that the company acts as a whole. The motivation and energy required in learning organisations will be provided by the concept of vision (Senge, 2002). Team learning is fundamentally linked to the concept of shared vision. The development of effective teams depends on the capabilities of individual organisational members, highlighting the connection between team learning and personal mastery. During team learning, knowledge gaps are addressed collaboratively, indicating that learning initiates at the individual level and progresses within teams and organisations. The capacity for team-based learning is a critical prerequisite for establishing a learning organisation (Senge, 2002). According to Senge, systems thinking is the fifth discipline that enables organisations to function harmoniously. It integrates the four preceding disciplines, facilitating their operation as a cohesive whole (Senge, 2002).

3.2.2. Bui and Baruch's System Approach

Bui and Baruch assert that their adaptation of Senge's five disciplines model is more applicable, as it subdivides personal

mastery into dimensions including personal vision, personal values, individual learning, motivation, nurturing, and development. They further propose that mental models should encompass organisational commitment, leadership skills, and organisational culture. According to their perspective, a strong organisational culture is essential for fostering systems thinking, and the effective presence of a leader is critical for developing individual competence among organisational members (Bui and Baruch, 2010).

3.2.3. Örtenblad's Learning Organisation Model

Örtenblad identifies four interrelated dimensions that constitute learning organisations. These dimensions are organisational learning, learning in the work environment, the learning environment, and the learning structure. The model emphasises that effective organisations operate as cohesive teams and maintain operational integrity (Örtenblad, 2004).

3.2.4. The Learning Organisation Model of Watkins and Marsick

This model asserts that while individual learning is necessary, it is insufficient on its own. It outlines seven conditions for a learning organisation: offering continuous learning opportunities, facilitating systematic and formal knowledge sharing, supporting inquiry, promoting team learning, encouraging a shared vision through delegated authority, fostering collaboration with the organisational environment, and ensuring that leaders facilitate the progression of learning from individuals to teams and the entire organisation (Marsick and Watkins, 2003).

4. LEAN ORGANISATIONS

The concept of lean organisation describes the delivery of products to end customers through an efficient and streamlined process that begins with raw materials. Achieving this objective requires evaluating the entire value chain, eliminating unnecessary costs, and focusing all activities on maximising customer value. Lean organisations establish systems that promote organisational development by removing redundant stages from the structure, integrating value-adding processes into daily operations, organising the workforce into cross-functional teams, and pursuing continuous improvement. The lean organisation approach posits that goods and services can be produced with half or less of the workforce, time, production factors, and associated expenditures (Katayama and Bennet, 1996). Lean organisations prioritise fostering team spirit and promoting teamwork among individuals. Teams collaborate closely to achieve organisational goals. Lean practices are prevalent in Japan and have been adopted globally. Japanese companies exemplify lean organisation by operating in small, efficient groups that emphasise effective teamwork. Maintaining team spirit is a continuous process supported by activities designed to enhance efficiency. Information sharing is fundamental in lean organisations and must occur at all organisational levels to ensure effective communication (Jenner, 1998). Achieving organisational success in a competitive environment necessitates the development of behavioural models that are fast, efficient, and flexible, with careful attention to cost efficiency. These attributes can be attained through streamlining processes. Lean organisations are characterised by simplicity, the elimination of unnecessary elements, and structures that adapt rapidly to changing conditions. Success in such organisations depends on the integrated implementation of lean production and lean management practices (Yukl, 2009). In lean organisations,

communication tools operate at three levels: work, team, and management. At the management level, organisational communication is exemplified when managers share past results and future goals with employees during scheduled meetings (Jenner, 1998). A primary objective of lean organisations is to minimise unnecessary consumption of resources, particularly natural resources. This objective should be integrated into all business processes. Consequently, lean organisations contribute effectively to environmental protection and the management of resource use.

The core principles of lean organizations include efficient resource utilization, continuous improvement (kaizen), team cohesion, and effective communication. These organizations prioritize optimal resource allocation by employing methods such as work studies and structured brainstorming.

Continuous improvement, also known as Kaizen, is essential for organisations seeking to maintain a competitive position and achieve long-term sustainability. This methodology is grounded in the principle that stagnation places organisations at a disadvantage. The continuous improvement cycle involves four stages: planning (defining objectives, targets, responsibilities, and criteria), implementation (executing changes, providing training and education, and applying improvements), checking (monitoring and evaluating the effects of implementation), and acting (consolidating effective actions, standardising successful changes, or initiating a new cycle).

Team spirit is integral to lean organisations. Teams are responsible for problem-solving, implementing practices, and driving progress. Organisations that foster team spirit experience higher motivation and increased success rates. The formation of self-managing teams further contributes to organisational effectiveness. Effective communication systems are essential in

contemporary organisations, where information is produced and shared rapidly. Lean organisations respond to these dynamics by prioritising efficient communication with minimal hierarchical barriers to maintain operational speed and agility. Toyota pioneered the lean organisational structure. Within such organisations, teams establish effective communication and implement horizontal coordination, which are defining characteristics of lean organisations (Womack and Jones, 1994).

Lean organisations are defined by principles of efficiency, flexibility, and customer focus, which are central to contemporary management theory. Their primary characteristic is universal applicability. This organisational model can be adapted to various countries, sectors, and workplaces, supporting sustainable management amid the diversity and complexity associated with globalisation. The ability to transfer lean organisations across different contexts also fosters a learning culture grounded in knowledge and experience sharing (Yilmaz, Dora, Hezarkhani, and Kumar, 2022). Team spirit is a fundamental determinant in these organisations. Employees create synergy by being guided not only by individual goals but also by common objectives. In this context, customer focus is also a critical principle. Processes guided by customer needs ensure the direct alignment of the lean structure with the external environment. Thanks to the horizontal organisational structure, hierarchical barriers are reduced, decision-making processes are accelerated, and innovation is encouraged (Tasdemir and Gazo, 2018; Hilverda, Roemeling, Smailhodzic, Aij, Hage, and Fakha, 2023). The healthy functioning of this structure necessitates direct, open, and trust-based communication. The distribution of authority and responsibility empowers employees, enabling them to participate effectively in decision-making mechanisms. This enhances the organisation's ability to adapt to change (Klein, Vieira, Feltrin, Pissutti, & Ercolani, 2022).

5. CONCLUSION

Learning organisations gain a competitive advantage by fostering continuous learning at individual, team, and organisational levels. They implement systems that facilitate efficient information sharing, making learning an ongoing process for all members. These organisations systematically acquire, analyse, and disseminate knowledge, using it to generate new insights. A learning organisation prioritises learning as both a process and a core value. All members, irrespective of role or tenure, are expected to pursue continuous improvement. Organisational commitment to ongoing development extends to products and services. As individuals and the organisation advance, employee engagement increases, customer service improves, and organisational sustainability is enhanced. Lean organisations achieve a competitive advantage by responding rapidly to environmental and technological changes. However, maintaining this flexibility requires disciplined adherence to established processes. The implementation of rules and standards preserves process simplicity. Additionally, the visual and streamlined structure of lean organisations enhances information accessibility and enables transparent monitoring of complex business processes. Visualisation fosters employee engagement and supports a culture of continuous improvement. Consequently, lean organisations contribute to modern management by integrating discipline, flexibility, and customer focus.

REFERENCES

- Baek, S., Liebowitz, J., Prasad, S. Y., and Granger, M. (1999). “Intelligent agents for knowledge management-toward intelligent web-based collaboration within virtual teams” in Knowledge Management Handbook edited by Jay Liebowitz, CRC Press, Boca Raton, Florida.
- Braham, B.J. (1995). Creating a Learning Organization: Promoting Excellence Through Change. Crisp Fifty Minute Books.
- Brown, J. S. and Duguid, P. (1998). “Organizing knowledge”, *California Management Review*, 40(3), 90-111.
- Bui, H. and Baruch, Y. (2010). Creating learning organizations: A systems perspective. *The Learning Organization*, 17(3), 208-227.
- Daft, R. and Weick, K.E. (1984). Toward A Model of Organizations as Interpretation Systems. *The Academy of Management Review*. 9(2), 284- 295.
- Dixon, N. (1994). The Organizational Learning Cycle. London: McGraw Hill Book Company.
- Eren, E. (1998). “Yönetim ve Organizasyon”, 4. Basım, İstanbul: Beta Yayın Dağıtım.
- Garvin, A.D. (1998). “Building a Learning Organization”, Harvard Business, Review on Knowledge Management, HBR Press.
- Hilverda, J. J., Roemeling, O., Smailhodzic, E., Aij, K. H., Hage, E. and Fakha, A. (2023). Unveiling the impact of Lean leadership on continuous improvement maturity: a scoping review. *Journal of healthcare leadership*, 15, 241-257.

- Jenner R.A. (1998). "Dissipative Enterprises, Chaos and The Principles of Lean Organizations", *Omega*, 26(3), 397-407.
- Katayama, H. and Bennet, D. (1996). Lean Production in a Competitive World: A Japanese Perspective. *International Journal of Operations&Production Management*, 16(2), 8-23.
- Klein, L. L., Vieira, K. M., Feltrin, T. S., Pissutti, M. ve Ercolani, L. D. (2022). The influence of lean management practices on process effectiveness: a quantitative study in a public institution. *Sage Open*, 12(1), 1-14.
- Marsick, V. J. and Watkins, K. E. (2003). Demonstrating the value of an organization's learning culture: The dimensions of the learning organization questionnaire. *Advances in Developing Human Resources*, 5(2), 132-151.
- McGill, M. E., Slocum, J. W. and Lei, D. (1992). Management practices in learning organizations. *Organizational Dynamics*, 21(1), 5-17.
- Mcgill, M.E. and Slocum, J. W. (1993). Unlearning The Organization. *Organizational Dynamics*. 22(2), 67-79.
- Örtenblad, A. (2004), "The learning organization: towards an integrated model", *The Learning Organization*, 11(2), 129-144.
- Senge, P.M. (2002). Beşinci Disiplin: Öğrenen Organizasyon Sanatı ve Uygulaması, (Cev: Ayşegül İldeniz ve Ahmet Doğukan), İstanbul: Yapı Kredi Yayını.
- Tasdemir, C. and Gazo, R. (2018). A systematic literature review for better understanding of lean driven sustainability. *Sustainability*, 10(7), 1-54.

- Womack, J.W. and Jones, D. (1994). From Lean Production to the Lean Enterprise. Harvard Business Review. Erişim adresi: <https://hbr.org/1994/03/from-lean-production-to-the-lean-enterprise>.
- Yılmaz, A., Dora, M., Hezarkhani, B. and Kumar, M. (2022). Lean and industry 4.0: Mapping determinants and barriers from a social, environmental, and operational perspective. *Technological Forecasting and Social Change*, 175, 1-16.
- Yukl, G. (2009). Leading organization all earning: reflections on theoryand research. The Leadership Quarterly, 20, 49-53.

SİVİL HAVA ULAŞTIRMA İŞLETMECİLİĞİ ÖĞRENCİLERİNDE AİLE VE AKADEMİSYEN DESTEĞİ İLE İŞ BULMA KAYGISI İLİŞKİSİNDE PSİKOLOJİK SERMAYENİN ARACI ROLÜ¹

Ümmühan Beste YILDIRIM²

1. GİRİŞ

Aile desteği, kişilere maddi ve manevi destek sağlayan bir sosyal destek kaynağıdır. Kişiler, olumsuz durumlarla karşılaştıkları ve hayatlarındaki mutlu anları paylaşmak istediklerinde öncelikle aile desteğine başvurmaktadırlar. Akademisyen desteği ise üniversite öğrencilerinin yaşamlarını olumlu yönde etkileyen bir destek kaynağıdır. Öğrenciler, kariyerlerini şekillendirme, rol model belirleme ve akademik danışmanlık hususunda akademisyenleri olumlu etki yaratan sosyal destek kaynağı olarak görmektedir. İş bulma kaygısı ise günümüzde üniversite öğrencilerinin en önemli kaygılarından biridir. Bunun nedenleri arasında işsizlik oranlarındaki artış, iş arayan kişilerin sayısındaki artış, istihdam oranlarının düşüşü, üniversite sayılarındaki ve mezun sayılarındaki artış vb. gösterilebilmektedir. Tüm bu nedenler öğrencilerin kaygılarını artırmakla beraber gelecekte iş bulacaklarına dair umutlarını da

¹ Kitap bölümü yazarın “Aile ve Akademisyen Desteği ile İş Bulma Kaygısı İlişkisinde Psikolojik Sermayenin Aracı Rolü: Sivil Hava Ulaştırma İşletmeciliği Programı Öğrencileri Üzerine Bir Araştırma” başlıklı yüksek lisans tezinden üretilmiştir.

² Öğr. Gör. Dr., Burdur Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi, Bucak Hikmet Tolunay Meslek Yüksekokulu, Ulaştırma Hizmetleri Bölümü, ubestea@gmail.com, ORCID: 0000-0002-5334-2333.

azaltmaktadır. Ülkenin geleceği konumundaki üniversite öğrencilerinin iş bulma kaygısı sebebiyle olumsuz etkilere maruz kalması, geleceklerini düşündüklerinde umutsuz olmaları ve mutsuzlaşmaları istenmeyen bir durumdur. Psikolojik sermaye kavramı bu nedenle çalışmada yer almaktadır. Psikolojik sermaye kavramı, bireylerin sahip olduğu geliştirilebilir ve olumlu özelliklerini içinde barındıran bir bütün olarak tanımlanmaktadır. Psikolojik sermaye kavramı, bireyin zorlu görevlerle karşılaştığında kendisini karakterize edeceği başarılı olma çabasını ve öz yeterliliği içermekle birlikte, iyimserlik, umut ve dayanıklılık gibi kavramlarını da içermektedir. Öğrencilerin öğrenmeleri, sosyal hayatlarında ilişkiler kurmaları, akademik başarıları, elde edilen başarılarını korumaları, öğrencilerin kendilerini geliştirmeye olan istekleri ve kaygılarını azaltmak adına girişimlerde bulunmaları gibi konularda da psikolojik sermaye olumlu bir etkiye sahiptir.

Çalışmada uygulama alanı olarak seçilen öğrenciler Burdur ilinde sivil hava ulaştırma işletmeciliği programında öğrenim görmekte olan ön lisans öğrencileridir. Bu alanda öğrenim gören öğrencilerin seçilmesinin ana nedeni ise programın öğrencilere çalışma alanı olarak oldukça geniş bir bakış açısı sunmasına rağmen bunun öğrenciler tarafından bir kaygı nedeni olarak algılanmasından ileri gelmektedir. İş bulma kaygısı da bu kaygıların başında yer almaktadır. Çalışmanın amacı, sivil hava ulaştırma işletmeciliği programında öğrenim gören öğrencilerin, aile ve akademisyen desteklerinin iş bulma kaygıları ile aralarındaki ilişkinin incelenmesi ve bu ilişkideki psikolojik sermayenin aracı rolünün ortaya koyulmasıdır. Bu çalışmada, öncelikle literatür taraması aracılığıyla aile desteği, akademisyen desteği, iş bulma kaygısı ve psikolojik sermaye kavramı gibi çalışmanın ana kavramlarına, sonrasında ise çalışmanın metodolojisine ve sonuçlarına yer verilmektedir.

2. KURAMSAL ÇERÇEVE

Çalışmanın bu bölümünde ilk olarak aile ve akademisyen desteği kavramlarına, sonrasında da iş bulma kaygısı ve psikolojik sermaye kavramlarına yer verilecektir.

2.1. Aile ve Akademisyen Desteği

Aile kavramı, sosyal bir kurum olmakla beraber aynı zamanda anne, baba, çocuklar ve akrabalarından oluşmakta olan toplumun en temel yapılarından da biridir (Üstün ve Yılmaz, 2008: 77). Aile, bireylerin hayatında önemli bir rol oynayan sosyal destek kaynaklarından biridir. Aile kavramının içinde, maneviyat etkisi, aile üyelerinin birbirine bağlı olması, pozitif bakış açıları, esneklik, özgünlük ve ilişkilerin kendi içerisindeki özgünlüğü gibi özellikleri bulunmaktadır. Aile, bireylerin hayatında pek çok noktaya etki etmekle birlikte bireylerin stresli oldukları, ihtiyaç duydukları anlarda sağladığı destekle de önem arz etmektedir. Bu unsur da aileyi sosyal destek kaynakları arasında önemli bir yerde konumlanmaktadır (Özbay ve Aydoğan, 2013: 129-131). Kişilerin hayata geldikleri andan itibaren içinde bulundukları sosyal bir ortam olan aile, kişilere yaşadıkları hayatı devam ettirebilmek adına gerek duydukları bakımı ve desteği sunmaktadır (Bayer, 2013: 102). Aile desteği, hemen hemen bütün toplumlarda en önemli destek kaynaklarından biri olarak görülmektedir. Özellikle zorlu süreçlerde veya bir kriz anında aile bireyleri en büyük ve önemli destek kaynaklarından sayılmaktadır (Yıldırım, 1999: 67). Aile ve ailenin diğer üyeleri, öğretmenler/akademisyenler, arkadaşlar, çalışma hayatındaki kişiler gibi birçok kimse bireyin hayatına isteyerek ya da istemeyerek dâhil olmaktadır. Söz edilen kişiler; bireyin hayatında, kişiliğinin ve benliğinin gelişmesine yardımcı olacak, ona sosyal anlamda destek sağlayacak kişilerdir. Sosyal destek bu yönüyle çok sayıda kişiyi içinde barındıran bir kavramdır (Koç ve Arslan, 2019:

822). Bu noktada çalışmadaki diğer sosyal desteklerinden biri olan akademisyen desteğinden de bahsedilmesi gerekmektedir.

Akademisyen desteği, üniversite öğrencileri açısından önemli bir sosyal destek kaynağıdır. Öğrencilerin algıladıkları akademisyen desteğinin yüksek olması, öğrencilere birçok açıdan yarar sağlamaktadır. Akademisyen desteği, kariyer kararı verme öz-yeterliliği ve mesleki sonuç beklentileri ile ilişkili durumdadır. Bu açıdan öğrencilerin akademisyenlerini önemli bir destek kaynağı olarak gördüğü söylenebilmektedir (Metheny vd., 2008). Öğrencilerin akademik başarıları söz konusuysa akademik desteğin önemi diğer sosyal destek kaynaklarına göre daha ön plana çıkmaktadır. Yapılan çalışmalarda öğrenciler tarafından algılanan akademik destek ile öğrencilerin akademik başarıları arasında olumlu bir ilişki olduğu ortaya çıkmaktadır. Buradan yola çıkarak öğrencilerin algıladığı öğretmen desteğinin yüksek olması durumunda öğrencilerinin akademik başarılarının da yüksek olduğu söylenebilmektedir (Şam, 2020: 149). Taş ve Özmen'e göre (2019), akademisyen desteğinin öğrenciler açısından özellikle kariyer seçiminde önemli olduğu tespit edilmiştir. Bu hususta da yükseköğretimin merkezi konumunda olan üniversitelere çeşitli rollerin düştüğü gözlemlenmiştir. Öğrencilerin ihtiyaçları doğrultusunda onlara yardımcı olabileceği düşünülen kariyer danışmanlığı ile ilgili öğrencilere rehberlik hizmetinin verilebileceği birimlerin üniversitelerce kurulması gerekliliği söz konusu çalışmada önerilmiştir. Kariyer gelişimine yardımcı olmak ve öğrencilere rehberlik hizmetini sağlayabilmek adına ilgili alanlarda zorunlu derslerin de müfredatlara eklenebileceği düşüncesi öneriler arasındadır. Öğrencilerin üniversitelerinde yer alan akademisyenlerin danışmanlık ile ilgili alabileceği birçok rol bulunmaktadır. Bu roller, öğrencilere destek olma, rehberlik etme, öğrencilere yol gösterme, öğrencilerin problemi ve sorunu olduğunda bunları

çözmeleri konusunda yardımcı olma, öğrencilerin kaygılarını azaltma gibi konularda olmalıdır.

2.2. İş Bulma Kaygısı

Bir işe sahip olmak ve çalışmak, insanların en temel ihtiyaçlarından. Emekleri ile yapmış oldukları çalışmalar neticesinde gelir elde etmeleri bireylerin yaşamlarını sürdürmelerini sağlamaktadır. Bu temel durumdan mahrum kalan, mahrum kalmasa bile kalacağını düşünen bireylerin psikolojik sıkıntılarla karşı karşıya kalması kaçınılmaz bir olgudur. Yaşanılan psikolojik sıkıntılar; içe kapanık olma, umutsuzluğa kapılma ve en nihayetinde kaygı olarak varlığını sürdürmektedir (Dursun ve Aytaç, 2012: 375). Kaygı, günümüz genç nüfusunun yaşamlarındaki en önemli problemlerin başında gelmekte ve gelecek olası tehlikeli durumlara karşı bireyin duyduğu endişe durumu olarak ifade edilmektedir (Tekin Tayfun ve Korkmaz, 2016: 534). İş seçimi, kariyer gelişimi ve sonrasında bir iş bulup bulamayacağına yönelik olarak duyulan kariyer kaygısı gençlerde çocukluk yıllarından itibaren başlamaktadır. Öncelikle gelecek kaygısı olmak üzere; sosyo-ekonomik durumları, ailesinin etkisi, öğretmenlerinin tutumları gibi faktörler de gençlerin duydukları kaygılarda önemli bir rol oynayabilmektedir (Okutan ve Akbaş, 2019: 34). Bireylerin sebebini bilmeden de yaşayabildiği bir korku durumu olabilen kaygı, zaman zaman tedirginliğe sebep olabilmektedir. Yaşanılan bu durum öğrenimine devam etmekte olan öğrencilerin geleceğe yönelik düşünceleri üzerinde de önemli bir rol oynamaktadır (Basmacı vd., 2017: 69).

Üniversite öğrencileri mezun olduklarında kaygıya sebep olabilecek bazı durumlarla karşılaşmaktadır. Bunlar; mezun olduktan sonrasındaki yaşamında sahip olacağı sorumluluklar, yapmış olduğu iş seçimi, gelecek planları ve neticesinde de iş bulma kaygısı şeklinde sirayet eden ve bireyi tedirgin eden durumlardır (Tektaş, 2014: 243). Günümüzde

gençlerin yaşamış olduğu bazı psikolojik, ekonomik, sosyal sorunların nedeni olarak iş dünyasına ilk kez girecek olmaları, tecrübesiz olmaları gibi faktörlerin yattığı da bilinmektedir (Yazar Aslan, 2015: 71). Üniversite öğrencilerinin mezun olduktan sonra işsiz kalmaları, üniversite sayılarının artışıyla birlikte mezunlara rakip olacak iş arayanların da artıyor oluşu, ülke geneli dikkate alındığında istihdam oranlarının az oluşu, işsizliğin yüksek oluşu gibi etmenlerin birleşmesi, üniversite öğrencilerini olumsuz bir şekilde etkilemektedir. Bu olumsuz etkiler genellikle öğrencilerin ruhsal anlamda sıkıntı yaşamalarına, iş bulacağına dair umutsuzluğa kapılmasına neden olmaktadır ve öğrencilerin kaygılarını artırmaktadır. Öğrencilerin bu denli geleceklerine dair umutsuz olmaları ve iş bulmaya dair umutlarını yitirmeleri durumu ‘iş bulma kaygısı’ olarak ortaya çıkmaktadır (Dursun ve Aytaç, 2009: 81; Cebeci vd., 2020: 1723). Üniversite öğrencileri, toplumu kalkındıracak eğitime sahip olan genç nüfus olarak görüldüğü için toplumun geleceği düşünüldüğünde çok büyük bir önem arz etmektedirler. Bu nedenle de öğrencilerin kaygılarının üzerinde durulması gerekmektedir. İş bulma konusunda kaygılı olan gençlerin işsizlik tehdidi ile karşı karşıya olması durumu da düşünüldüğünde, öğrencilerin istihdamı hususunda sosyal politikaların geliştirilmesi gerekliliği ve toplum aracılığıyla gençlerin korunup desteklenmesi gerekmektedir (Dursun ve Aytaç, 2009: 82).

2.3. Psikolojik Sermaye

Literatürde ‘Psikolojik Sermaye’ kavramından ilk bahseden isim Goldsmith’tir. 1997 yılında psikolojik sermaye kavramına değinen Goldsmith, bu kavramı bireysel verimliliği arttıran kişilik özellikleri olarak açıklamıştır (Lehoczky, 2013: 29). Günümüzde ise psikolojik sermaye kavramı performans iyileştirilmesi amacıyla ölçülebilen, geliştirilebilen ve etkili bir şekilde yönetilebilen bir kavram olarak tanımlanmaktadır (Luthans vd., 2012: 254). Günümüz işletmeleri rekabette avantaj

sağlamak ve sağladıkları bu avantajı devam ettirmek istiyorlarsa psikolojik sermaye kavramına odaklanmaları gerekmektedir. İşletmelerin, destekleyici örgüt kültürü ile çalışanlarının psikolojik sermayesine olumlu katkılarda bulunması gerekmektedir. Örgüt kültürünün destekleyici olması demek, çalışanların yaptıkları görevlerde inisiyatif alabilecek düzeyde olduğu, örgüt çalışanları arasında bilgi alışverişinin ve paylaşımın yaygın olduğu, tüm bunların sonucunda çalışanların görevlerini daha özverili bir şekilde uyguladıkları bir örgüt oluşturmak demektir. Yapılan araştırmalarda, destekleyici örgütlerde çalışan bireylerin bağlı olduğu örgüt kültürünün, çalışanların psikolojik sermayeleri üzerinde olumlu katkılarının olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Psikolojik sermaye, en genel tanımıyla bireyin olumlu psikolojik gelişim durumudur. Bu psikolojik gelişim durumu, bireyin zorlu görevler karşısında kendisini karakterize edeceği başarılı olma çabasını ve öz yeterliliği içermekle birlikte; iyimserlik, umut, dayanıklılık gibi kavramları da içinde bulundurmaktadır. Birey sahip olduğu psikolojik sermaye ile şimdi ve gelecekte başarılı olmak adına iyimserliğe sahip olmalı, hedeflerine ulaşma yolunda doğru adımlar atmak adına kendisini yönlendirebilmeli ve problemlerle karşılaştığında dahi onlarla baş edecek kabiliyetini gösterebilmelidir (Luthans vd., 2015: 2). Günümüzde iş yaşamının çeşitli çalkantılarının olması ve piyasalarda rekabetin ön planda olması, işyerinde çalışan kişilerin değişiklikler karşısında verimliliklerini korumalarını hatta örgütün rekabetçi gücünü arttıracak hamleler yapmalarını gerektirmektedir. İşletme yöneticileri bu misyon ile çalışanların psikolojik sermayelerini geliştirmeyi hedeflemektedir (Akçay, 2011: 73). Psikolojik sermaye konusu, özellikle insan kaynaklarının anlaşılması ve iyi bir şekilde yönetilmesi söz konusu olduğunda oldukça önemli bir konumdadır (Polatçı, 2014: 116). Günümüzde kuruluşlar sürekli bir değişim olgusuyla karşı

karşıya kalmaktadırlar. Bu değişim olgusu çeşitli nedenlere dayanmaktadır. Bu nedenler arasında, küreselleşme, gelişen teknoloji, kültürel farklılıkların artması, çalışanların ve müşterilerin taleplerinde meydana gelen değişikliklerle işletmelerin etkinlik ve verimlilik kavramlarını sürekli olarak arttırmak istemeleri gibi etmenler sayılabilmektedir (Rodríguez-Carvajal ve Moreno-Jiménez, 2010: 235). Tüm bu etmenlere karşı, kuruluşlar rakiplerinin kolay kopyalayamadıkları rekabet avantajı kaynağı arayışına girmişlerdir. Bu zamana kadar rekabette avantaj olarak görülen ve kuruluş için elde etmesi oldukça maliyetli olan kaynaklar dahi taklit edilmiş bu sebeple organizasyonlar için farklılaşmayı sağlayamamışlardır. O halde kuruluşlar için taklit edilemeyen kaynaklar, maddi kaynaklardan öte insan odaklı ve sosyal sermaye içerikli kaynaklar olmalıdır. Çünkü insan faktörü rekabetçi denklemin içine girdiğinde kabul görmüş rekabet yöntemleri ekarte saf dışı bırakılabilmektedir (Luthans ve Youssef, 2004: 146-147).

Psikolojik sermaye kaynakları (öz yeterlilik, umut, iyimserlik ve dayanıklılık) uzun vadeli, benzersiz, bileşik, yenilenebilir kaynaklardır ve bu nedenle de psikolojik sermaye kavramı rekabet avantajında oldukça önemli görülmektedir. Küresel pazarda kendisine yer bulmaya çalışan ve rekabet avantajını elinde tutmak isteyen, gerçek bir fark yaratmaya odaklanan işletmeler için psikolojik sermaye, son yıllarda fazlasıyla önem verilen bir konu haline gelmiştir. Çünkü günümüz işletmelerinde çalışanlar artık yönetime katılan ve karar verici kişiler olarak düşünülmektedir. Bu düşünce tarzından da yola çıkılarak psikolojik sermaye, kuruluşlar açısından olumlu yönelimli bir üst yapı olarak ortaya çıkmaktadır (Abbas ve Raja, 2015: 7). Örgütün başarı elde etmesinin yolu artık yalnızca finansal, fiziksel sermaye gibi kavramlara bağlı değildir. Kuruluşlar mevcut çalışanlarının motivasyonlarını, kuruma olan aidiyetliklerini, iş tatminlerini arttırarak başarıya giden yola

ulaşmaya çalışmaktadır. Bu çalışmalar da iş görenlerin psikolojik durumlarını iyileştirmekle, çalışanların sahip oldukları yeteneklere ve çalışanlarının kapasitelerine odaklanmakla mümkün olabilmektedir (Aydoğan ve Uğurlu Kara, 2015: 69). Yapılan çalışmalar psikolojik sermaye yaklaşımının, işletmeler içerisindeki örgütsel çıktıları etkilediğini ortaya koymaktadır. Psikolojik sermayenin bileşenlerinden olan öz yeterlilik, umut, dayanıklılık ve iyimserlik gibi bileşenler çalışanların pozitif yöndeki gelişimlerine katkı sağlamakta ve bu durumun işletmelere de katkıları bulunmaktadır (Uygungil ve İşcan, 2018: 437).

3. METODOLOJİ

Çalışmanın amacı, sivil hava ulaştırma işletmeciliği programında öğrenim görmekte olan öğrencilerin aile ve akademisyen desteklerinin iş bulma kaygıları ile aralarındaki ilişkinin incelenmesi ve bu ilişkideki psikolojik sermayenin aracı rolünün ortaya çıkartılmasıdır. Araştırmada “Aile desteği ve akademisyen desteği iş bulma kaygısını azaltıyor mu?”, “Ailenin ve akademisyenlerin destekleri öğrencilerin psikolojik sermayelerini arttırır mı?”, “Psikolojik sermaye, aile ve akademisyen desteği ile iş bulma kaygısı ilişkisinde bir aracı rol oynar mı?” sorularının tamamına cevap aranmaktadır.

Araştırma evreni olarak Burdur ilinde öğrenim görmekte olan Sivil Hava Ulaştırma İşletmeciliği Programı öğrencileri seçilmiştir. Örneklem olarak da Burdur Mehmet Akif Ersoy Üniversitesine bağlı bulunan Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulunda ve Bucak Hikmet Tolunay Meslek Yüksekokulunda öğrenim görmekte olan sivil hava ulaştırma işletmeciliği programının öğrencileri seçilmiştir. Gürbüz ve Şahin’in “Farklı Evrenler İçin Kabul Edilebilir Asgari Örnek Büyüklükleri” isimli tablosuna göre 500 kişilik araştırma evrenini

temsil edebilecek büyüklüğü 217 olarak (Gerekli örneklem büyüklüğü $n=\%95$ alındığında) belirlenmiştir (Gürbüz ve Şahin, 2017). Çalışma kapsamındaki evrenin hesaplanması adına YÖK verilerine bakılmıştır. Burdur Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi bünyesinde, YÖK 2020 verilerine göre, Sivil Hava Ulaştırma İşletmeciliği programında öğrenim gören toplam 442 öğrenci bulunmaktadır. Çalışmada, 442 kişilik evrenin içerisinde 238 öğrenciye ulaşılabilmektedir. Evren ve Gündüz'e göre (2017), evreni temsil etmeye yetecek sayıda öğrenciye ulaşılmıştır. Çalışmada örnekleme yöntemlerinden kolayda örnekleme yöntemi tercih edilmiştir.

Veri toplama aracı olarak anket yöntemi tercih edilmiştir. Anket, toplam 86 ifadeden oluşmaktadır. Anket formunun ilk kısmında araştırmaya katılım gösteren öğrencilerin demografik bilgilerini ölçmeye yönelik sorular yer almaktadır. Sonrasında sırasıyla aile desteği ölçeği ve yükseköğretim öğrenci mentorluk ölçeği, iş bulma kaygısı ölçeği ve psikolojik sermaye ölçeği olmak üzere dört farklı ölçekten bir arada faydalanılmaktadır.

1. Aile Desteği Ölçeği: Birinci ölçek olarak aile desteği ölçeği kullanılmıştır ve bu ölçek Şeker ve Kaya tarafından 2018 yılında geliştirilmiş bir ölçekdir. Bu ölçek 'kabul ve cesaretlendirme' ve 'bilgilendirme' olmak üzere 2 boyuttan ve toplam 18 sorudan oluşmaktadır.
2. Yükseköğretim Öğrenci Mentorluk Ölçeği: Anket çalışmasında ikinci olarak yükseköğretim öğrenci mentorluk ölçeği kullanılmıştır. Bu ölçek Gök ve Aydın tarafından 2017 yılında geliştirilmiş olup toplam 23 sorudan ve 'psikolojik ve duygusal destek', 'derece ve kariyer desteği', 'akademik alan bilgisi desteği' ve 'rol modelin varlığı' olmak üzere 4 boyuttan oluşmaktadır.
3. İş Bulma Kaygısı Ölçeği: Üçüncü ölçek olarak öğrencilerin iş bulma kaygısını ölçmek amacıyla Demir ve Kartal tarafından 2016 yılında yapısal eşitlik modeliyle

geliştirilmiş olan ölçek kullanılmıştır. Bu ölçekte ‘istihdam yetersizliği, çaresizlik, ayrımcılık, deneyimsizlik ve kişisel yeterlilik’ olmak üzere 5 boyut bulunmaktadır ve ölçek toplamda 21 sorudan oluşmaktadır.

4. Psikolojik Sermaye Ölçeği: Araştırma anketinin son ölçeği olarak öğrencilerin psikolojik sermayelerini ölçmek amacıyla Çetin ve Basım tarafından, 2012 yılında Türkçeye uyarlanmış olan Psikolojik Sermaye Ölçeği kullanılmıştır ve ölçek 4 boyuttan, 24 sorudan oluşmaktadır. Orijinalini Luthans ve arkadaşlarının 2007 yılında geliştirdiği psikolojik sermaye ölçeği, ‘iyimserlik’, ‘psikolojik dayanıklılık’, ‘umut’ ve ‘öz yeterlilik’ alt boyutlarını içermektedir.

Araştırmada toplanan verilerin analizinde IBM SPSS 25.0 paket programları kullanılmıştır. Araştırmada ilk olarak veri toplama araçlarının normal dağılım hipotezine uyup uymadığı, çarpıklık ve basıklık katsayılarına bakılmak suretiyle tespit edilmiş ve bunun neticesinde de parametrik test yöntemleri tercih edilmiştir. Ardından veri toplama araçlarının güvenilirliği değerlendirilmiş ve daha sonrasında tanımlayıcı istatistiklere yer verilmiştir. Bu kısımda son olarak hipotez değerlendirmesi yapılmıştır. Hipotez değerlendirmesi yapılırken aşağıdaki adımlara göre hareket edilmiştir.

- Öğrencilerin aile ve akademisyen desteği ile iş bulma kaygısı ilişkisinde psikolojik sermayelerinin seviyeleri ile sosyo-demografik bilgileri arasındaki ilişkinin tespiti “ki kare” analizi ile değerlendirilmiştir.
- Öğrencilerin aile ve akademisyen desteği ile iş bulma kaygısı ilişkisinde psikolojik sermayelerinin seviyeleri, demografik bilgilere göre karşılaştırılırken normal

dağılım varsayımı “bağımsız örneklem t testi” ve “tek yönlü varyans analizi” ile değerlendirilmiştir.

- Öğrencilerin aile ve akademisyen desteği ile iş bulma kaygısı ilişkisinde psikolojik sermayeleri arasında ilişki olup olmadığı, ilişki varsa büyüklüğü ve derecesi “pearson korelasyon analizi” ile değerlendirilmiştir.
- Öğrencilerin aile ve akademisyen desteği ile iş bulma kaygısı ilişkisinde psikolojik sermayenin aracı rolü olup olmadığı “aracı değişken analizi” ile değerlendirilmiştir.

Bu çalışma belirli kısıtlar çerçevesinde yürütülmüştür. Araştırma, Aralık 2020’de gerçekleştirilmesi itibariyle yalnızca bu dönemin verilerini içermektedir. Araştırma, Covid-19 pandemisi koşullarında yürütülmüştür. Bu nedenle çalışma süresince çeşitli engellerle karşı karşıya kalınmıştır. Bu engeller; üniversitelerde eğitimin yüz yüze yapılamıyor olması ve uzaktan eğitimde sınırlı sayıda öğrenciye ulaşılabilmesi, esnek çalışma koşulları uygulanıyor olması nedeniyle gerekli prosedürlerin uygulanmasının daha fazla zaman alması gibi engellerdir. Bu kısıtlar aşılarak ilgili alanda daha fazla öğrenciye ulaşılabilmesi ve araştırmanın uygulanabilmesi ile daha iyi sonuçlar elde edilebilecek ve genellemeler yapılabilecektir.

4. SONUÇ

Sivil hava ulaştırma işletmeciliği ön lisans programında öğrenim görmekte olan öğrenciler üzerinde gerçekleştirilen bu araştırmadan elde edilen bulgulara göre Burdur Mehmet Akif Ersoy Üniversitesinde öğrenim görmekte olan ve ankete katılan öğrencilerin yanıtlarına bakıldığında katılımcıların cinsiyet dağılımlarının %50,8’inin kadın, %49,2’sinin erkek öğrencilerden oluştuğu gözlemlenmektedir. Yaş dağılımlarına bakıldığında araştırmaya katılan üniversite öğrencilerinin

%32,8'inin 20 yaşında olduğu, %28,6'sının 19 yaşında olduğu, %22,7'sinin 18 yaşında olduğu, %11,3'ünün 21 yaşında olduğu ve %4,6'sının da 22 yaşında olduğu görülmüştür. Öğrencilerin kaçınıcı sınıfta okuduklarına dair veriler incelendiğinde, öğrencilerin %70,2'sinin 1. sınıfta öğrenim gördüğü, %29,8'inin de 2. sınıfta öğrenim gördüğü saptanmıştır.

Araştırmada yapılan korelasyon analizleri hususunda ilk olarak öğrencilerin aile desteği düzeyleri ile iş bulma kaygısı düzeyleri arasındaki ilişkiye bakılmıştır. İstatistiksel olarak %95 güven düzeyinde bir ilişki olmadığı belirlenmiştir. Bu noktada elde edilen sonucun literatür ile uyuşmadığı söylenilebilir çünkü geçmişte yapılan çalışmalarda aile desteği ile iş bulma kaygısı arasındaki ilişkinin anlamlı olduğu ve aile desteğinin kişilerin kaygısını azalttığına dair sonuçlara varıldığı görülmektedir. 2012 yılında yapılmış olan bir çalışmada aile desteği ile öğrencilerin kaygıları arasındaki ilişkiye bakılmış ve aile desteğinin öğrencilerin kaygılarını azalttığına dair bulgulara ulaşılmıştır (Kaya vd., 2012: 221). 2014 yılında yapılan başka bir çalışmanın sonuçlarına bakıldığında ise aile tutumunun ve desteğinin öğrencilerin kaygısını azaltıcı ve sorunlarla başa çıkmalarına katkı sağlayıcı bir etkisi olduğu sonucuna varılmıştır (Mersin ve Öksüz, 2014: 648). Son olarak da 2020 yılında yapılmış bir çalışmanın sonuçlarına göre ise öğrencilerin iş bulma kaygısını azaltma konusundaki en büyük desteği ailelerinden aldığı sonucuna varılmıştır (Işık, 2020: 32).

Aile desteği ile psikolojik sermaye arasındaki ilişkiye bakıldığında ise aile desteği düzeyleri ile psikolojik sermaye düzeyleri arasında istatistiksel olarak %95 güven düzeyinde pozitif yönlü ve orta kuvvette anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır. Bu yönüyle çalışmanın sonuçlarının literatür ile paralel sonuçlara ulaştığı söylenebilir. 1998 yılında yapılmış olan bir araştırmada öğrencilerin iyimserliğinin ailelerinden gelen çeşitli desteklerle ve ailelerinin sosyo-ekonomik durumlarıyla

yakından ilişkili olduğu belirlenmiştir (Güleri, 1998: 56). Aile destek düzeyi yüksek olan öğrencilerin umut seviyelerinin de yüksek olduğu ortaya koyulmuştur (Kemer ve Atik, 2005: 167-168). Ayrıca aile desteğinin bireylerin psikolojik olarak da öznel olarak da iyi olma halini etkilediği buradan sonuçla da aileden gelen destek ile bireyin iyi olma hali arasında anlamlı bir ilişki bulunduğu saptanmıştır (Cenkseven ve Akbaş, 2013: 53). 2008 yılında yapılan bir araştırmada, aile desteği ve dayanıklılık arasındaki ilişki incelendiğinde bu iki kavram arasında bir ilişki olduğu, bireylerin aile destekleri arttıkça dayanıklılıklarının da arttığı sonucuna varılmıştır (Terzi, 2008: 1). Son olarak 2020 yılında yapılan bir araştırmada da öğrencilerin algıladıkları ebeveyn desteklerinin yüksek olmaları halinde kendilerine duydukları öz yeterlilik inançlarının da yüksek olduğu sonuçlarına ulaşılmıştır (Şam, 2020: 156).

Öğrencilerin psikolojik sermaye düzeyleri ile iş bulma kaygısı düzeyleri arasındaki ilişkiye bakıldığında istatistiksel olarak %95 güven düzeyinde pozitif yönlü düşük kuvvette anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır. 2019 yılında yapılmış bir çalışmaya göre, öğrencilerin psikolojik sermayeleri ile kaygı düzeyleri arasında negatif yönlü bir ilişki bulunmaktadır (Wu vd., 2019: 264). Çalışma sonuçlarına bakıldığında ise öğrencilerin psikolojik sermayesinin yüksek olması durumunda dahi iş bulma kaygılarının bulunduğu sonucunu vermektedir.

Öğrencilerin akademisyen desteği düzeyleri ile iş bulma kaygısı düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığını belirlemek amacıyla yapılan korelasyon analizi sonucuna göre de akademisyen desteği düzeyleri ile iş bulma kaygısı düzeyleri arasında istatistiksel olarak %95 güven düzeyinde negatif yönlü düşük kuvvette anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır. Literatür taramasında görüldüğü üzere 2018 yılında yapılan bir çalışmada öğretmen desteğinin, öğrencilerin kariyer gelişimi ile hem anlık hem de uzun vadeli etkiler yaratan önemli ilişkileri

olduğu yapılan çalışmalarca kanıtlanmış durumdadır (Zhang vd., 2018, s. 13). 2019 yılında yapılan başka bir çalışmada akademisyen desteğinin öğrenciler açısından özellikle kariyer seçimi noktasında önemli bir etmen olduğu tespit edilmiştir (Taş ve Özmen, 2019: 360). Yapılan araştırmalar göstermiştir ki öğrencilere sağlanan akademik destek ile kariyer kararı verme öz-yeterlik düzeyi arasında pozitif yönlü bir ilişkili vardır (Burns vd., 2013: 161). Çalışmada akademisyen desteğinin iş bulma kaygısını azaltacağı sonucuna ulaşılması hedeflenmiştir ve en nihayetinde de öyle olduğu görülmüştür. Akademisyen desteğinin fazla olması sonucunda öğrencilerin iş bulma kaygılarının azaldığı gözlenmiştir.

Öğrencilerin akademisyen desteği düzeyleri ile psikolojik sermaye düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığına bakıldığında, akademisyen desteği ile psikolojik sermaye arasında istatistiksel olarak %95 güven düzeyinde pozitif yönlü orta kuvvette anlamlı bir ilişki bir ilişki olduğu saptanmıştır. Akademisyen desteği ile psikolojik sermaye arasındaki ilişkiyi inceleyen geçmiş çalışmalar incelendiğinde 2015 yılındaki bir çalışmaya göre, akademisyenlerin öğrencilere vermiş oldukları destekler sonucunda tıpkı ailelerinin desteklerinde olduğu gibi öğrencilerin öz yeterliliklerinin arttığı gözlemlenmiştir (Garcia vd., 2015: 12).

Araştırma kapsamında yapılan aracılık rolü analizlerine bakıldığında ise, ilk olarak aile desteği ile iş bulma kaygısı ilişkisinde psikolojik sermayenin aracılık rolü olup olmadığı incelenmiştir. Buna göre aile desteğinin psikolojik sermayeyi anlamlı düzeyde ve olumlu yönde etkilediği görülmektedir. Aile desteği, psikolojik sermayedeki değişimin yaklaşık %19'unu açıklamaktadır. Aracı değişken olan psikolojik sermaye ile aile desteği değişkeninin, sonuç değişkeni olan iş bulma kaygısı üzerindeki birlikte etkileri görülmektedir. Buna göre psikolojik sermayenin iş bulma kaygısını anlamlı düzeyde ve olumlu yönde

etkilediği sonucuna ulaşılmaktadır. Psikolojik sermaye ile aile desteği, iş bulma kaygısındaki değişimin yaklaşık %47'sini açıklamaktadır. Aile desteğinin ise iş bulma kaygısı üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı belirlenmiştir. Bu da göstermektedir ki aile desteği ile iş bulma kaygısı arasındaki ilişkide psikolojik sermayenin aracılık rolünün incelenebilmesi için gerekli olan şartlar oluşmamaktadır. Aracılık rolü analizlerinin devamında da akademisyen desteği ile iş bulma kaygısı ilişkisinde psikolojik sermayenin aracılık rolü olup olmadığı araştırılmıştır. Buna göre, akademisyen desteğinin psikolojik sermayeyi anlamlı düzeyde ve olumlu yönde etkilediği belirlenmiştir. Akademisyen desteği, psikolojik sermayedeki değişimin yaklaşık %10'unu açıklamaktadır. Aracı değişken olan psikolojik sermaye ile akademisyen desteği değişkeninin, sonuç değişkeni olan iş bulma kaygısı üzerindeki birlikte etkileri görülmektedir. Buna göre psikolojik sermayenin iş bulma kaygısını anlamlı düzeyde ve olumlu yönde etkilediği belirlenmiştir. Akademisyen desteğinin iş bulma kaygısı üzerinde olumsuz, anlamlı bir etkisi olduğu saptanmıştır. Psikolojik sermaye ile akademisyen desteği, iş bulma kaygısındaki değişimin yaklaşık %7'sini açıklamaktadır. Akademisyen desteğinin psikolojik sermaye vasıtasıyla iş bulma kaygısı üzerindeki dolaylı etkisine de bakılmıştır. Buradan yola çıkarak, akademisyen desteğinin iş bulma kaygısı üzerindeki dolaylı etkisinin anlamlı olmadığı, dolayısıyla da psikolojik sermayenin akademisyen desteği ile iş bulma kaygısı arasındaki ilişkiye aracılık etmediği söylenilebilmektedir.

Çalışma sonuçlarına göre aile ve akademisyen desteği üniversite öğrencileri için oldukça önemli olmakla beraber öğrencilerin iş bulma kaygılarını da azaltmaktadır. Çalışmanın bir başka sonucuna göre de öğrencilerin psikolojik sermayelerinin yüksek olmasına karşın iş bulma kaygıları bulunabilmektedir. Bu noktada gelecekte yapılacak araştırmalara önemli bir rol

düşmektedir. Gençlerin iş bulma kaygılarının altında yatan ana sebepler tespit edilerek gençlerin kaygısının önlenmesi için yapılması gerekenler belirlenmelidir. Çünkü üniversite öğrencilerinin iş bulma kaygılarının giderilmesi, gerekli destek kaynaklarıyla desteklenerek gelecekte istihdama kazandırılabilir olması tüm sektörler için ve hatta ülke için oldukça önem arz etmektedir.

KAYNAKÇA

- Abbas, M. & Raja, U. (2015). Impact of Psychological Capital on Innovative Performance and Job Stress. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 1-34.
- Akçay, V. H. (2011). Pozitif Psikolojik Sermaye Kavramı ve İşletmelerde Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğünü Sağlamadaki Rolü. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13/1, 73-98.
- Aydoğan, E. & Uğurlu Kara, A. (2015). Pozitif Psikolojik Sermaye İle Bireysel Performans İlişkisi: Türkiye Tarım Kredi Kooperatifi Merkez Birliği Örneği. *Üçüncü Sektör Sosyal Ekonomi*, 50, (1) : 68-91.
- Basmacı, G., Tektaş, M., Tektaş, N. & Öz Ceviz, N. (2017). Kaygı Düzeylerini Etkileyen Faktörler: Önlisans Öğrencileri ve Mezunları Üzerine Bir Araştırma. *İstanbul Sosyal Bilimler Dergisi*, 18, 69-85.
- Bayer, A. (2013). Değişen Toplumsal Yapıda Aile . *Şırnak Üniversitesi İlahiyat Fakültesi Dergisi*, 4 (8), 101-129.
- Burns, G. N., Jasinski, D., Dunn, S. & Fletcher, D. (2013). Academic Support Services and Career Decision-Making Self-Efficacy in Student Athletes. *The Career Development Quarterly*, 61, 161-167.
- Cebeci, F., Artan, T. & Karaman, M. (2020). Sosyal Hizmet Bölümü Stajyer Öğrencilerinin İş Bulma Kaygısını Azaltmaya Yönelik Grup Çalışması. *Turkish Studies*, 15(3), 1721-1738.
- Cenkseven, F. & Akbaş, T. (2013). Üniversite Öğrencilerinde Öznel ve Psikolojik İyi Olmanın Yordayıcılarının İncelenmesi. *Türk Psikolojik Danışma ve Rehberlik Dergisi*, 3 (27), 43-65.

- Çetin, F. ve Basım, H. N. (2012). Örgütsel psikolojik sermaye: Bir ölçek uyarlama çalışması. *Amme İdaresi Dergisi*, 45(1), 121-137.
- Demir, B. (2016). *Yapısal eşitlik modeli ile öğrencilerin iş bulma kaygılarına yönelik ölçek geliştirme: Cumhuriyet Üniversitesi İİBF'de bir uygulama* (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Cumhuriyet Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sivas.
- Dursun, S. & Aytaç, S. (2009). Üniversite Öğrencileri Arasında İşsizlik Kaygısı. *Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 28 (1), 71-84.
- Dursun, S. & Aytaç, S. (2012). Üniversite Öğrencilerinin İşgücü Piyasasına Yönelik Beklentileri ve İş Deneyimleri İle Umutsuzluk Ve Kaygı Düzeyleri Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma. *Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 10 (1), 373-388.
- Garcia, P. R., Restubog, S. L., Bordia, P., Bordia, S. & Roxas, R. (2015). Career optimism: The roles of contextual support and careerdecision-making self-efficacy. *Journal of Vocational Behavior*, 88, 10-18.
- Gök, E. ve Aydın, B. (2017). Yükseköğretim Öğrenci Mentorluk Ölçeği geliştirme yolunda pilot bir çalışma. *Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(1), 107-120.
- Güleri, M. (1998). Üniversiteli ve İşçi Gençliğin Gelecek Beklentileri ve Kötümserlik-İyimserlik Düzeyleri. *Kriz Dergisi*, 6 (1), 55-65.
- Gürbüz, S. & Şahin, F. (2017). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri Felsefe- Yöntem- Analiz*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Işık, M. (2020). Kariyer Uyumunun Üniversite Yaşam Tatminine Etkisinde Sosyal Desteğin Rolü. *Bitlis Eren Üniversitesi*

İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Akademik İzdüşüm Dergisi, 5(1), 21-38.

- Kaya, A., Bozaslan, H. & Genç, G. (2012). Üniversite Öğrencilerinin Anne-Baba Tutumlarının Problem Çözme Becerilerine, Sosyal Kaygı Düzeylerine ve Akademik Başarılarına Etkisi. *Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi*, 18, 208-225.
- Kemer, G. & Atik, G. (2005). Kırsal Ve İl Merkezinde Yaşayan Lise Öğrencilerinin Umut Düzeylerinin Aileden Algılanan Sosyal Destek Düzeyine Göre Karşılaştırılması. *Marmara Üniversitesi Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 21, 161-168.
- Koç, H. & Arslan, C. (2019). Üniversite Öğrencilerinde Algılanan Sosyal Destek, Benlik Saygısı ve Sabır Arasındaki İlişkiler. *Türk Psikolojik Danışma ve Rehberlik Dergisi*, 9 (54), 821-840.
- Lehoczky, M. (2013). The Socio-Demographic Correlations of Psychological Capital. *European Scientific Journal*, 9 (29): 26-42.
- Luthans, F. & Youssef, C. (2004). Human, Social, and Now Positive Psychological Capital Management: Investing in People for Competitive Advantage. *Organizational Dynamics*, vol. 33, no. 2 , pp. 143–160.
- Luthans, B., Luthans, K. & Jensen, S. (2012). The Impact of Business School Students' Psychological Capital on Academic Performance. *Journal of Education for Business*, 87: 253–259.
- Luthans, F., Youssef-Morgan, C. & Avolio, B. (2015). *Psychological Capital and Beyond*. New York: Oxford University Press.

- Mersin, S. & Öksüz, E. (2014). Üniversite Öğrencilerinde Aile Desteğinin Kaygı Düzeyine Etkisi. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 7 (35), 643-652.
- Metheny, J., Mcwhirter, E. H. & O'Neil, M. E. (2008). Measuring Perceived Teacher Support and Its Influence on Adolescent Career Development. *Journal of Career Assessment*, 16(2), 218-237.
- Okutan, E. & Akbaş, M. (2019). 15-24 Yaş arası Öğrencilerin Kariyer Kaygılarını İncelemeye Yönelik Literatür Araştırması. *Siyaset, Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 7 (1), 33-41.
- Özbay, Y. & Aydoğan, D. (2013). Aile Yılmazlığı: Bir Engele Rağmen Birlikte Güçlenen Aile . *Sosyal Politika Çalışmaları*, 13 (31), 129-146.
- Polatcı, S. (2014). Psikolojik Sermayenin Görev ve Bağlamsal Performans Üzerindeki Etkileri: Polis Teşkilatında Bir Araştırma. *Ege Akademik Bakış* , Cilt: 14, Sayı: 1, 115-124.
- Rodríguez-Carvajal, R. & Moreno-Jiménez, B. R.-H.-B. (2010). Positive Psychology at Work: Mutual Gains for Individuals and Organizations. *Journal of Work and Organizational Psychology*, volume: 26/3, p. 235-253.
- Şam, M. (2020). Algılanan Anne-Baba Ve Öğretmen Akademik Katılımı, Akademik Öz-Yeterlik ve Başarı Açısından Öğrenci Profilleri. *Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi (KÜSBD)*, 10 (1), 147-160.
- Şeker, G. ve Kaya, A. (2018). Lise Öğrencilerinin Meslek Seçiminde Aile Desteği: Bir ölçek geliştirme çalışması. *Türk Psikolojik Danışma ve Rehberlik Dergisi*. 8 (49), 157-171.

- Taş, M. A. & Özmen, M. (2019). Kişilik Tipi İle Kariyer ve Akademik Desteğin Kariyer Uyum Yeteneklerine Etkisi: Bir Saha Araştırması. *Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, 14 (20), 333- 370.
- Tekin Tayfun, A. & Korkmaz, A. (2016). Üniversite Öğrencilerinde İşsizlik Kaygısı: Süleyman Demirel Üniversitesi Öğrencileri Üzerinde Bir Araştırma. *Mehmet Akif Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 8 (17), 534-558.
- Tektaş, N. (2014). Üniversite Mezunlarının Kaygı Düzeylerinin İncelenmesi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Dr. Mehmet YILDIZ Özel Sayısı, 243-253.
- Terzi, Ş. (2008). Üniversite Öğrencilerinin Psikolojik Dayanıklılıkları ve Algıladıkları Sosyal Destek Arasındaki İlişki. *Türk Psikolojik Danışma ve Rehberlik Dergisi*, 3 (29), 1-11.
- Uyungil, S. & İçsan, Ö. (2018). Pozitif Psikolojik Sermaye, Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Sinizm Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2 (31), 435-453.
- Üstün, A. & Yılmaz, M. (2008). Üniversite Öğrencilerinin Aile İçi Demokrasi İle İlgili Görüşlerinin Cinsiyet ve Anne-Baba Eğitim Düzeyine Göre Değerlendirilmesi. *Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi (KEFAD)*, 9 (2), 77-90.
- Wu, S., Wu, Z., Zhang, Y. & Liu, X. (2019). Relationship among psychological capital, coping style and anxiety of Chinese college students. *Rivista di Psichiatria*, 54 (6), 264-268.

- Yazar Aslan, B. (2015). Genç İşsizliğe Yönelik Alan Araştırması: Üniversite Öğrencileri Arasında Kaygı ve Umutsuzluk. *Çalışma İlişkileri Dergisi*, 6 (2), 71-86.
- Yıldırım, İ. (1999). Sosyal Destek Programının Etkililiği: DeneySEL Bir Çalışma . *Eğitim ve Bilim Dergisi*, 23 (113), 66-73.
- Zhang, J., Yuen, M. & Chen, G. (2018). Teacher support for career development: an integrative review and research agenda. *Career Development International*, 23(3), 1-24.

ÖRGÜTLERDE MOBBİNG VE MOBBİNGİN DİJİTALLEŞMESİ

Gökhan KARADİREK¹

1. GİRİŞ

Tarihsel süreçte farklı şekillerde tanımlanmış olan örgütsel zorbalık türleri, teknolojik ilerlemelerle birlikte biçim değiştirmiş ve yeni formlar kazanmıştır (Jenkins, 2021, s. 185). Örgütsel yapılarda zorbalık olarak değerlendirilebilecek çok sayıda tutum ve davranış yer almakta olup, bu davranışların tanımlanmasında taciz, saldırganlık, duygusal taciz, kötü muamele, fiziksel olmayan saldırganlık, psikolojik şiddet, işyeri nezaketsizliği gibi çeşitli terimler kullanılmaktadır (Crawshaw, 2009, s. 264). Bu çerçevede mobbing, örgütlerde çalışanların maruz kaldığı ciddi bir zorbalık biçimi olarak ön plana çıkmakta, genellikle bir grubun hedef kişiye yönelik gerçekleştirdiği sistematik psikolojik saldırganlıkla karakterize edilmektedir. Zapf'a (1999) göre mobbing, diğer sosyal stres faktörlerinden farklı olarak hedef kişiye sık ve doğrudan yöneltilen, uzun süreli ve şiddeti giderek artan bir çatışma biçimidir. Öte yandan, “zorbalık” kavramı genellikle bir otorite figürü veya amir tarafından tek taraflı olarak gerçekleştirilen fiziksel saldırganlığı tanımlamak için kullanılmaktadır. 1990'lı yıllardan itibaren sanal çalışma biçimlerine yönelimle birlikte, işyerindeki zorbalık daha fazla ilgi çekmeye başlamış; ancak teknoloji aracılığıyla gerçekleştirilen zorbalık biçimleri, yani siber zorbalık konusundaki araştırmalar oldukça sınırlı kalmıştır (Farley vd.,

¹ Doç. Dr., Giresun Üniversitesi, Tirebolu Mehmet Bayrak MYO, Yönetim ve Organizasyon Bölümü, gokhan.karadirek@giresun.edu.tr, ORCID: 0000-0002-0804-9904.

2015: 235). Günümüzde ise siber zorbalık, yalnızca örgüt içi değil, toplumun geniş kesimlerini etkileyen önemli bir tehdit olarak değerlendirilmektedir.

Mobbing, bireysel, örgütsel ve sanal ortamlar gibi çeşitli düzlemlerden kaynaklanabilen çok boyutlu bir olgudur. Bireyin kişilik özellikleri, örgütsel yapılar ve dijital ortamlar bu süreci şekillendiren önemli faktörlerdendir (Çakır ve Kaygısız, 2020: 2508). Örneğin, kişisel verilerin ifşa edilmesi, tehdit içerikli paylaşımlar, dijital platformlarda küçük düşürücü içeriklerin yayılması, dijital ya da sanal mobbing kapsamında değerlendirilmektedir. Öyle ki dijitalleşme, yeni bir mobbing türü olarak dijital mobbingin ortaya çıkmasına zemin hazırlamış, mobbing davranışlarının hem sınırlarının hem de etkisinin genişlemesine neden olmuştur. Bu bağlamda, mobbing olgusunun yalnızca bireysel ya da örgütsel düzeyde değil, aynı zamanda toplumsal ve küresel ölçekte de önemli bir sorun haline geldiği söylenebilir.

2. MOBBİNG

Mobbing, farklı toplumlar ve kültürler tarafından çeşitli anlamlarla tanımlanabilen çok boyutlu bir kavram olup, kökeni Eski İngilizcede “mob” (saldırmak, taciz etmek) fiiline dayanmaktadır. Kavram ilk olarak etolojist Konrad Lorenz tarafından hayvan davranışlarını açıklamak amacıyla kullanılmıştır. Lorenz, özellikle sosyal hayvanların kendilerini tehdit eden bir yabancıya karşı kolektif bir saldırı biçiminde sergilediği davranışı tanımlamak için “mobbing” terimini tercih etmiştir (Lorenz, 1963; Leymann, 1996: 167). Das Sogenannte Böse (On Aggression) adlı eserinde, Lorenz bu davranışı daha zayıf hayvanların tehdide karşı ortak savunma geliştirmesi olarak tanımlamıştır (Mirian, 2020: 7). Gündüz bir kediye gören kargaların onu çevreleyip taciz etmesi ya da gece avcı bir

hayvanın etrafında toplu tepki verilmesi gibi örnekler, bu davranış biçimine örnek olarak gösterilmektedir. Bu bağlamda, küçük hayvanların grup oluşturarak kendilerinden daha büyük bir tehdide karşı geliştirdikleri kolektif saldırı davranışına “mobbing” adı verilmektedir (Leymann, 1996: 167).

1970’li yılların sonlarından itibaren mobbing kavramı, hayvan davranışlarından ziyade insan ilişkileri bağlamında kullanılmaya başlanmış ve özellikle bireysel ile örgütsel davranış alanlarında önemli bir araştırma konusu haline gelmiştir. Leymann’a (1996) göre, mobbing olgusu tarihsel olarak oldukça eskiye dayanmasına rağmen, 1980’lerin başına kadar sistematik biçimde tanımlanmamıştır. Bu tarihten itibaren ise özellikle işyeri ve örgütsel bağlamlarda daha fazla önem kazanmıştır.

Mobbing, farklı dillerde ve kültürel bağlamlarda çeşitli anlam farklılıkları gösterebilmektedir. Latince’de şiddete yönelmiş grubu, İngilizcede yasa dışı ve şiddet içeren eylemleri, Almanca’da ise mafya ya da ayak takımı gibi anlamları ifade eden bu kavram, Türkçede daha çok psikolojik şiddet ve duygusal taciz olarak kullanılmaktadır (Cerev ve Gürsul, 2021: 118). Akademik literatürde mobbing, bir ya da birden fazla kişinin belirli bir kişiye yönelik sistematik, düşmanca ve etik dışı iletişim biçimi olarak tanımlanmakta; aynı zamanda iş yaşamında bir tür “ruhsal terör” olarak değerlendirilmektedir (Leymann, 1990: 120; Leymann, 1996). Bu doğrultuda, işyerinde ya da örgüt içinde bir bireyin hedef alınarak psikolojik baskıya maruz bırakılması, gruplar tarafından dışlanması ya da yıldırılması gibi durumlar mobbing kapsamında değerlendirilmektedir. Tanımlarda ortaklaşa olarak; gücün sistematik bir biçimde kötüye kullanılması, kasıtlı acı verme amacı, tekrar eden sözlü, psikolojik ya da fiziksel saldırganlık, hakaret veya aşağılayıcı davranışlar ve bu süreçlerin bireyde yoğun stres yaratacak şekilde yürütülmesi gibi unsurlar yer almaktadır (Baruch, 2005: 362).

Mobbing davranışı, farklı amaç ve nedenlerle ortaya çıkabilmektedir. Bazı durumlarda çalışanların kıdem tazminatı veya sosyal haklarını ödemek istemeyen örgüt yöneticileri tarafından, bazı durumlarda ise unvan veya statü gibi hedefler doğrultusunda rakip olarak görülen bireyleri saf dışı bırakma amacıyla mobbing uygulanabilmektedir (Atatanır, 2021: 1629). Bu nedenle mobbingin yalnızca bireyler arası çatışmalardan değil, aynı zamanda örgütsel stratejilerden de kaynaklanabileceği anlaşılmaktadır. Atatanır (2021) mobbing olgusunu çeşitli yönleriyle ele alarak kapsamlı biçimde özetlemektedir. Mobbing;

- Yavaş bir biçimde gelişen, etkisi her aşamada yoğunlaşan bir süreçtir.
- Aynı zamanda varlığını ve etkisini uzun süre hissettiren olumsuz eylemlerdir.
- Eşit olmayan güç ilişkisinin bir sonucudur.
- Dolaylı ve/veya dolaysız duygusal saldırılar şeklinde kendini gösterebilmektedir.
- Örgüt çalışanını kendini çaresiz ve savunmasız olarak algılamasıdır.
- Kişinin psikolojik ve/veya ruhsal sağlığını ve işini kaybetmesinin bir nedenidir.

Kavramın açıklanmasında sadece “mobbing” terimiyle sınırlı kalınmamakta; psikolojik terör, taciz, zorbalık, işyeri travması, günah keçisi yapma, iş istismarı, mağduriyet, küçük zorbalık/tiranlık, duygusal istismar ve işyeri saldırganlığı gibi pek çok kavramdan yararlanılmaktadır (Ertüreten vd. 2013: 206). Bu bağlamda, özellikle mobbing ve zorbalık kavramları arasında güçlü bir anlamsal ve eylemsel ilişki bulunduğu görülmektedir. Ancak bu iki terimin birbirinin yerine kullanılması, bireysel ya da örgütsel davranışların yanlış tanımlanmasına neden olabilmektedir. Mobbingin işyerindeki zorbalıkla özdeşleştirilmesi ve ayrı bir kavram olarak değerlendirilmemesi, bu terimin bazı kişi ve gruplar tarafından tam olarak

anlaşılamamasına yol açmaktadır (Johnson, 2021: 334). Örneğin, öğretmenlerin öğrencilere düşük not vermesi gibi pedagojik kararların “mobbing” olarak değerlendirilmesi, bu kavramsal karmaşaya verilebilecek tipik bir örnektir (Mirian, 2020: 7).

2.1. Örgütsel Davranış Bağlamında Mobbing

Genel olarak mobbing, bireylerin birlikte çalıştıkları kişilere zarar vermek amacıyla tekrarlanan işyerindeki saldırganlık olarak kabul edilmektedir (Vandekerckhove ve Commers, 2003). Yasada “işyerinde yıldırma” ve bir tür ayrımcılık olarak tanımlanan mobbing (Atatanır, 2021: 1628), çoğu zaman bireyler arasında yaşanan bir sorun olarak değerlendirilse de aslında örgütsel ve kolektif bir nitelik taşımaktadır. Çünkü örgüt yapısı, yöneticiler aracılığıyla kolektif biçimde işler ve alınan kararlar yalnızca bireyleri değil, tüm çalışanları etkileyebilir. Özellikle sürece bir sendikanın dahil olması durumunda, sürecin sonuçları kolektif yapının da etkisiyle daha geniş bir boyut kazanır (Seifert, 2021: 283).

Mobbing, yalnızca bireyden bireye değil; örgütten bireye, örgütten gruba, ya da aynı hiyerarşik düzeyde bulunan kişiler arasında da gerçekleşebilir (Crawshaw, 2009). Bazı durumlarda ise mobbing karşılıklı eylemler şeklinde ortaya çıkar ve bu süreç taraflardan biri zayıf düşene veya süreci kaybedene kadar devam edebilir (Leymann, 1990: 120). Mobbing, yoğunlukla bir stres faktörüne verilen aşırı bir tepki olarak değerlendirilir ve pek çok farklı etkenle ilişkili olabilir (Vandekerckhove ve Commers, 2003). Bu etkenler arasında örgütsel eksiklikler, sosyal izolasyon, mağdurun özel yaşamına dair müdahaleler, fiziksel veya sözlü saldırılar ve söylentiler yer alır (Zapf vd., 1996: 215). Bu tür etkilere maruz kalınması, örgüt içerisinde mobbingin varlığına işaret eder. Mobbing davranışlarının mağdur üzerindeki etkisi, eylemlerin sıklığı (tekrarlanması ya da sürekliliği) ve süresiyle yakından ilişkilidir. Davranışların tekrar etmesi ve uzun süre

devam etmesi, mobbingin varlığını güçlendiren önemli göstergelerdendir. Ayrıca mağdurların yaşadıkları süreci nasıl algıladıkları da bu bağlamda önemlidir. Mobbingin varlığı yalnızca dışsal davranışlarla değil, aynı zamanda mağdurun öznel değerlendirmeleriyle de ortaya konulabilir. Mobbinge neden olan davranışlar genellikle olumsuzluk içerir ve mobbing yapanla mağdur arasında bir güç dengesizliği bulunur (Ertureten vd., 2013: 206). Bu yönüyle mobbing, hem etik dışı bir tutum (Vandekerckhove ve Commers, 2003: 42) hem de temel etik bir sorun olarak değerlendirilir (Atatanır, 2021: 1636). Ayrıca mobbingin, çalışanların örgüte olan bağlılıklarını azaltıcı etkisi de bulunmaktadır (Karcıoğlu ve Çelik, 2012: 71).

Sonuç olarak mobbing, genellikle çalışma ortamıyla ilgili, birey-birey ya da birey-örgüt arasındaki ilişkilerin sonucunda ortaya çıkan olumsuz eylemler olarak bilinmektedir. Bu eylemler, örgüt içerisinde çok sayıda başka olumsuz davranışlara ve duygulara kaynaklık edebilmektedir. Bu durum, mobbingin örgütsel davranışın negatif yönüyle ilgili bir olgu olduğunu göstermektedir.

2.2. Örgütsel Hiyerarşide Mobbing

Çalışma yaşamında mobbing, bir ya da birden fazla kişinin, başka bir kişiyi sistematik bir şekilde çaresiz ve savunmasız duruma düşürdüğü düşmanca ve etik dışı iletişim biçimleri olarak tanımlanmaktadır (Leymann, 1996: 168). Bu tür davranışlar örgüt içinde hiyerarşik düzlemde; yukarıdan aşağıya, aşağıdan yukarıya veya yatay olarak gerçekleşebilmekle birlikte, örgütsel açıdan en dikkat çekici ve yaygın olanı aşağıya doğru mobbingdir (Vandekerckhove ve Commers, 2003: 42). İş yerinde aşağıya doğru gerçekleşen mobbing, yöneticilerin astlarına yönelik uyguladığı fiziksel veya psikolojik zararlardan oluşmakta ve bu tür mobbingin en yaygın formu olduğu belirtilmektedir (Ertureten vd., 2013: 205). Yöneticiler tarafından

uygulanan mobbing, çoğu zaman mağdurun sessiz kalmasına neden olmakta ve bu durum, zorbalık bağlamında mağdurun yaşadığı haksızlığı görünmez hale getirmektedir (Cerev ve Gürsul, 2021). Mobbing davranışları genellikle haftada en az bir kez tekrarlanan ve altı ay ya da daha uzun süre devam eden süreçleri ve örgüt içerisindeki muameleleri kapsamakta; bu süreçte mağdur, önemli düzeyde psikolojik, psikosomatik ve sosyal sorunlar yaşamaktadır (Leymann, 1996: 168; Leymann, 1990). Öte yandan, örgütsel faktörler de mobbingin ortaya çıkmasında etkili olmakta; bu faktörler, örgütsel uyumu bozarak bireylerin adalet inançlarını zayıflatmaktadır (Zapf vd., 1996; Cubela Adoric ve Kvartuc, 2007: 261). Mobbing, sadece mağdur bireyi değil, aynı zamanda örgüt içi algılamaları da etkilemekte; mağdurla ilgili sempati ya da öfke düzeylerini, ona yardım etme niyetini ve mağduriyetin sorumluluğunun nasıl algılandığını değiştirebilmektedir (Mulder vd., 2013: 6). Bu yönüyle mobbing, mağdur açısından oldukça yıkıcı bir süreçtir. Her ne kadar mobbing mağdurları örgütten ayrılma eğiliminde olsalar da yaş, yeni bir iş bulma olasılığının düşüklüğü, kariyer ve pozisyonun durağanlaşması ya da kötüleşme riski gibi nedenlerle (Leymann, 1996) bu adımı atmakta zorlanmaktadır. Mobbing sürecinin ilk dönemlerinde mağdura destek olma eğiliminde olan iş arkadaşları ise, zamanla insan kaynakları gibi örgütsel yapılardan gelebilecek olumsuz tepkiler nedeniyle bu destekten vazgeçebilmektedir (D’Cruz ve Noronha, 2011; Mulder vd., 2013: 1).

2.3. Mobbing ve Etkileri: Örgütsel, Bireysel ve Toplumsal Perspektif

Mobbing, bazı durumlarda örgüte özgü faktörlerden kaynaklanabilmektedir. Özellikle örgüt kültürü, mobbingin ortaya çıkmasının en önemli sebeplerinden biri görülmektedir. Çünkü bazı örgüt yöneticileri mobbingi görmezden gelmekte veya hoş karşılamaktadır (Atatanır, 2021). Eğer bir örgütte mobbing türü saldırıları gözlemleme, önleme ve cezalandırmaya

yönelik politikalar mevcut değilse, bu durum saldırgan eylemlerin devam etmesine neden olabilir ve sonuçları, örgütün kendisi tarafından katlanılmak zorunda kalınacaktır (Karcıoğlu ve Çelik, 2012: 62). Ayrıca, iş kontrolüyle ilgili eksiklikler de mobbingi kolaylaştıran önemli bir örgütsel sorundur (Vandekerckhove ve Commers, 2003). Mobbing, çalışanların kaygı düzeylerini artırarak örgütten ayrılma niyetlerini güçlendirirken, aynı zamanda iş tatminini ve performansını da olumsuz etkileyen bir faktör olarak öne çıkmaktadır (Baruch, 2005: 361). Bununla birlikte, mobbingin işyerinden ayrılma niyetleri veya fiili ayrılmalarla güçlü bir şekilde ilişkili olduğu gözlemlenmiştir. Bu bağlamda, yöneticilerin örgüt politikalarında mobbing içeren davranışları engellemeye yönelik önlemler almaları büyük önem taşımaktadır. Bu önlemlerin etkin bir şekilde uygulanabilirliği de düzenli olarak denetlenmelidir. Mobbing, mağdurların sağlığı ve refahında yıkıcı etkilere yol açan davranışlardandır. Mobbing birçok yönden bireyi etkileyebilmektedir (Leymann, 1996: 170): Mobbing;

- (1) Mağdurların yeterli bir şekilde iletişim kurma olasılıklarını etkileyebilir. Örgüt yönetimindeki kişilerin çalışana iletişim kurma imkânı tanımayarak onu susturması. Çalışanın işiyle ilgili sözlü saldırılara maruz kalması. Örneğin kişiye sözlü tehditler, işe yaramaz olduğunu/değersizliğini ima eden cümleler kullanmak.
- (2) Mağdurların sosyal ilişkilerini sürdürebilme imkânını etkileyebilmektedir. Mobbinge maruz kalan kişiyle meslektaş veya mesai arkadaşlarının konuşmaması ya da yönetim tarafından mobbinge uğrayan kişiyle diğer kişilerin konuşmasının yasaklanması. Mağduru dışlamak, grubun dışında bırakmak çalışma ortamında yalnızlaştırmak.

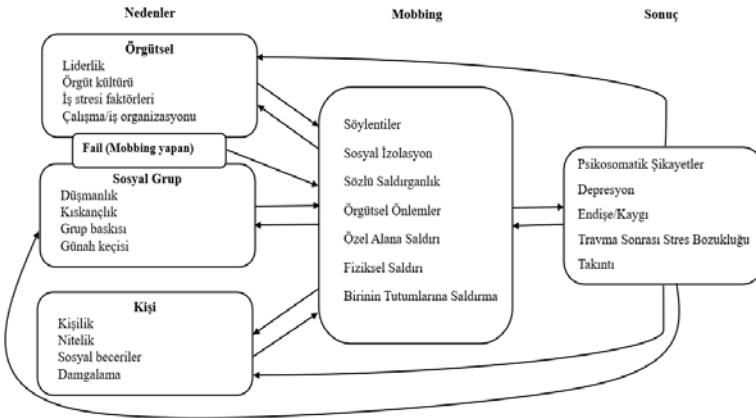
- (3) Mağdurların kişisel ününü veya şöhretini, saygınlığını korumayabilmesini etkilemektedir. Dedikodu yapılması, alay edilmesi, kişi için handikap veya kişinin itibarına engel olan bir durumla alay etmek, kişinin etnik kökeniyle veya konuşma biçimiyle dalga geçmek vb.
- (4) Mağdurların mesleki konumunu ve görevini etkileyebilmektedir. Bireyi önemsiz, kendisiyle ilgisi olmayan absürt işte çalıştırmak, görevler vermek ya da tam tersi kişiye bir işle ilgili hiçbir görevin verilmemesi gibi.
- (5) Mağdurların fiziksel sağlığını etkileyebilmektedir. Tehlikeli işlerle ilgili görevlerinin verilmesi, başkası tarafından fiziksel olarak tehdit edilmek. Saldırıya uğramak, cinsel tacize maruz kalmak gibi.

Mobbing, kötü iş içeriği, olumsuz sosyal çevre ve psikolojik sağlıksızlıkla yakından ilişkilidir (Zapf vd., 1996: 215). Özellikle psikolojik ya da ruhsal sağlıksızlık ve bireyin özel hayatına yönelik saldırılar, mobbingin önemli bileşenleri arasında yer almaktadır. Mobbing, bireylerin genel sağlık ve refahını olumsuz yönde etkileyerek uyku düzeni ve kalitesinde ciddi bozulmalara yol açmakta, bu da travmalara neden olmaktadır (Hogh vd., 2021; Mulder vd., 2013; Cubela Adoric ve Kvartuc, 2007: 261). Mobbinge maruz kalan bireylerde, stres bozukluğu, ilgisizlik, konsantrasyon eksikliği ve sosyal fobi gibi psikolojik sorunlar ortaya çıkabilmekte, aynı zamanda geri çekilme, psikolojik sıkıntılar ve psikosomatik semptomlar da gözlemlenmektedir (Hogh vd., 2021; Mulder vd., 2013). Ayrıca, depresyon, öfke, kaygı gibi duygusal zorluklar da mobbing sonrası yaygın olarak yaşanan sorunlar arasında yer almaktadır (Ertureten vd., 2013: 205).

Mobbingin etkileri, bireysel, örgütsel ve toplumsal düzeylerde ciddi olumsuzluklar yaratmaktadır. Bireysel düzeyde,

mobbing, kişilerin psikolojik ve fiziksel sağlık sorunlarına yol açmakta, ayrıca bireysel verimlilikte düşüş, aşırı stres ve iş kaybı gibi sonuçlar doğurmaktadır (Cerev ve Gürsul, 2021). Cerev ve Gürsul'a (2021) göre, örgütsel düzeyde mobbing, örgütsel bağlılık ve sadakatin azalmasına, örgütsel verimliliğin olumsuz etkilenmesine ve iş görenlerde sağlık sorunları ile devamsızlık gibi problemlerin ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Ayrıca, mobbinge maruz kalan bireylerin işyerindeki sosyal statülerini kaybetmeleri (Mulder vd., 2013: 2) ve örgüt içindeki dayanışmanın zarar görmesi gibi etkiler de örgütsel düzeydeki olumsuzluklara örnek teşkil etmektedir. Mobbingin örgütsel etkileri, genellikle yüksek devamsızlık oranları, personel devir hızının artması, düşük verimlilik ve dava süreçlerinin maliyetleri gibi çeşitli problemleri içermektedir (Hoel vd., 2021: 130). Toplumsal düzeyde ise mobbing, üretkenlik ve gelirden azalma, işsizlik ve gelir dağılımının bozulması gibi geniş çaplı sosyal sorunlara yol açmaktadır (Cerev ve Gürsul, 2021). Bunun yanı sıra, mobbing mağdurlarının sosyal etkinliklerden dışlanması, hakkındaki dedikodular ve işine engel olunması gibi tekrarlanan eylemler de mobbingin toplumsal ve sosyal yönüyle ilgili olumsuz etkilerindendir (Mulder vd., 2013: 3).

Mobbingin nedenleri ve sonuçları (Zapf, 1999: 71):



Şekil 1. Mobbingin nedenleri ve sonuçları

3. DİJİTAL MOBBİNG

Teknolojinin hızlı gelişimi, iletişim biçimlerinde büyük değişimlere yol açarken, bu durum yeni türde zorbalık biçimlerinin de ortaya çıkmasına neden olmuştur. Bu kapsamda, teknolojik gelişmelerin etkisiyle mobbingin dijital ortamlar aracılığıyla uygulanmasının önü açılmış, bu da dijital mobbing kavramını gündeme getirmiştir (Cerev ve Gürsul, 2021: 117). Dijital mobbing, sanal mobbing ya da siber zorbalık gibi farklı terimlerle ifade edilebilen bir olgudur (Tüzün, 2023: 1142). Dijital mobbing, bir grup veya birey tarafından bilgi ve iletişim teknolojisi aracılığıyla gerçekleştirilen kasıtlı, tekrarlanan ve saldırgan bir eylem veya davranışlardır (Messa, 2015: 13).

Teknolojik araçlar aracılığıyla, çoğu zaman elektronik cihazlar ve dijital medya platformları üzerinden gerçekleştirilen kasıtlı taciz eylemler olarak tanımlanan dijital mobbing, özellikle çevrimiçi iletişim araçlarının kullanımının artmasıyla birlikte, örgüt içi bağlamda da daha görünür ve yaygın bir olgu hâline gelmiştir (Cerev ve Gürsul, 2021). Cerev ve Gürsul'a göre, dijital mobbingin, geleneksel mobbingden ayrıldığı temel nokta burada ortaya çıkmaktadır: Elektronik iletişim araçları üzerinden ve sıklıkla fiziksel mekândan bağımsız bir şekilde uygulanabilmektedir. Dijital mobbingin en temel özelliklerinden biri de bundan kaçmanın zor olmasıdır. Evdeyken dahi mobbing eyleminden kaçınmak zordur. Dijital mobbing için doğal fiziksel engeller önemli değildir. Bu engeller artık ortadan kalkmıştır. Dijital mobbing yoluyla kişi her an zorbalığa maruz kalma riskiyle karşı karşıyadır. İnternet ve cep telefonları üzerinden gelen mesajlar her yeri güvensiz ve mobbingden saklanmayı imkânsız hale getirebilmektedir (Messa, 2015: 14).

Dijital mobbing, biçim ve sonuç bakımından geleneksel mobbingden farklılaşmaktadır. Dijital mobbing dijital çağın bir gerçeği, dijital çağın olumsuz bir yan ürünüdür (Langos, 2012:

285). Dijital mobbingin meydana gelebildiği çeşitli medya araçları bulunmaktadır. Anlık mesajlaşma, e-posta, kısa mesajlar, web sayfaları, sohbet odaları, sosyal ağ siteleri, dijital görüntüler ve çevrimiçi oyunlar gibi çeşitli araçları içerir (Kowalski vd., 2014: 1174).

Dijital mobbing, genellikle cep telefonları ve sosyal medya gibi elektronik araçlar kullanılarak gerçekleştirilen zorbalıktır (Thorvaldsen vd., 2018: 129). Ayrıca, kişiler veya gruplar tarafından elektronik veya dijital medya aracılığıyla gerçekleştirilen, başkalarına zarar vermeyi veya rahatsızlık vermeyi amaçlayan, düşmanca veya saldırgan mesajların tekrar tekrar iletildiği her türlü eylemleri içerebilmektedir (Mjanger, 2019).hayvanın etrafında toplu tepki verilmesi gibi örnekler, bu davranış biçimine örnek olarak gösterilmektedir. Bu bağlamda, küçük hayvanların grup oluşturarak kendilerinden daha büyük bir tehdide karşı geliştirdikleri kolektif saldırı davranışına “mobbing” adı verilmektedir (Leymann, 1996).

3.1. Dijital Mobbingin Geleneksel Mobbingden Farklı Özellikleri

Teknolojik araçların kullanımına bağlı olarak dijital mobbing, geleneksel mobbingden farklı özellikler göstermektedir. Dijital mobbingin ile geleneksel mobbingi farklı kılan şeylerden biri teknolojik becerinin dijital dünyada bir fail ile bir kurban arasında güç farkı yaratabilmesidir (Langos, 2012: 287). Dijital ve geleneksel mobbing arasındaki en büyük fark anonimliktir (Messa, 2015: 16). Çünkü geleneksel mobbingde mağdur genellikle zorbanın kim olduğunu bilirken, dijital mobbingde anonim kalmak daha kolaydır. Zamansal ve mekânsal sınırların ortadan kalktığı bir mobbing türü olan dijital mobbing (Tüzün, 2023: 1142), geleneksel mobbing biçimleri gibi zamana ve mekana bağlı değildir (Thorvaldsen vd., 2018: 129). Dijital olarak bireylere ulaşmak, onları görsel veya işitsel yönden takip

etmek ve kayıt altına almak mümkündür. Bu durum, mağdurun aynı olumsuz duyguları sürekli olarak hissetmesine yol açmakta ve dijital mobbingin etkisi, gerçekleştiği topluluğun ötesine geçebilmektedir (Tüzün, 2023).

Dijital mobbing, tekrarlanması ve mobbingin uygulanma süresi bakımından da farklılık gösterebilmektedir. Dijital mobbing eyleminin tekrarlanması ve süresi daha fazla belirsizlik içerebilmektedir. Bu mobbing eylemi bir süre sessiz kalabilmekte ve daha sonra tekrar etkinleştirilebilmektedir. Nitekim dijital mobbing, resim ve video gibi güçlü multimedya kaynaklarının kullanılmasına olanak sağlamaktadır (Thorvaldsen vd., 2018: 130). Örneğin daha sonra tekrar yayınlanan rahatsız edici bir görsel gibi.

Dijital mobbingin yıkıcılığı, çoğu zaman uygulayıcısının kimliğinin belirsiz kalabilmesiyle daha da artmaktadır. Bu durum, failin kendisini mağdurun yerine koyabilmesini engellemekte ve zorbalığın etkisini artırmaktadır (Tüzün, 2023). Sosyal medya gibi dijital platformlarda kişilerin hesaplarının ele geçirilmesi, sahte içeriklerle baskı uygulanması, mağdur için ciddi sonuçlar doğurabilmektedir (Katzer, 2014: 64). Dijital mobbinge maruz kalanların, klasik zorbalığa maruz kalanlara kıyasla önemli ölçüde daha güçlü depresyon ve kaygı belirtileri ortaya çıkarabilmektedir (Thorvaldsen vd., 2018: 133). Çünkü dijital mobbing, bireyleri psikolojik bunalıma sokacak kadar etkili eylemler olarak nitelendirilmektedir. Örneğin, örgüt içi ortak iletişim ağları kullanılarak mesai saatleri dışında çalışanlara gönderilen mesajlar, talepler ve talimatlar, çalışanlar üzerinde ciddi baskılar oluşturmakta ve bu durum dijital mobbing kapsamında değerlendirilmektedir (Cerev ve Gürsul, 2021: 119). Bu gibi dijital mobbing eylemleri, örgütsel güven için önemli bir problemdir (Tüzün, 2023: 1146). Dahası dijital ve sosyal medya aracılığıyla uzun süreli zorbalığa maruz kalan bireylerin öz saygılarının olumsuz etkilenme olasılığı yüksektir (Messa, 2015:

4). Dijital mağduriyetler, mağdurun özsaygısını azaltmaktadır (Çakır ve Kaygısız, 2020: 2504).

Tüzün (2023), dijital mobbing davranışlarını geleneksel mobbingden farklı kılan üç niteliğin olduğu ileri sürmektedir. Birincisi dijital mobbingin anonim olmasıdır. Yani kimi zaman dijital mobbing mağduru kişi veya grup, faili bilememektedir. Bu bağlamda dijital mobbing, faile sosyal sınırlamalardan ve sorumluluklardan kurtulmasına imkan tanımaktadır. İkincisi, kolaylıkla yaygınlaşabilmesidir. Kişiyi zor duruma düşürecek bir şeylerin (taciz, iftira vb.) video ve/veya metin mesajları biçiminde gizlice yayılmasıyla çok sayıda insana ulaştırılabilmektedir. Üçüncüsü, konum ve zaman yönünden bağımsız olmasıdır. Dijital mobbing ile ilgili davranışlar, gün içerisinde her ortamda ve her zaman diliminde ortaya çıkabilmektedir.

4. SONUÇ

Mobbing, günümüzde bireysel ve örgütsel olduğu kadar toplumsal bir sorundur. Çünkü mobbing, bireylerdeki psikolojik sorunların kaynaklarından biri olarak kabul edilmektedir. Mobbing genellikle yetişkinlerin bulunduğu örgütsel ortamlarda görülen bir çeşit sosyal dışlama, psikolojik baskı ve sistematik saldırganlık biçimi olarak değerlendirilmektedir. Mobbing olarak kabul edilen davranışlar, ülkelerin kültürüne göre farklı gösterebilmektedir. Ancak bilimsel araştırmalarda ortaya konulan sonuçlar, özellikle örgütsel bağlamda mobbingin etkilerinin benzerlik gösterebildiğini ortaya koymaktadır. Genel olarak örgütler, mobbingin çıkış noktalarından biri olarak kabul edilmektedir. Mobbing, örgütlerde karar verme yetkisine sahip kişilerin yetkisini kötüye ya da çıkarları için kullanmasıyla ortaya çıkabilmektedir. Üst olmamanın kişi/kişilere sağladığı güç veya bir makamın niteliği etik olmayan, tehdit edici davranışlar mobbingin kaynağı olabilmektedir. Bazen mobbing eylemlerini

örgütsel stratejiler ve örgüt kültürü gibi faktörler teşvik edebilmektedir. Teknolojik gelişmeler ve dijitalleşme ile mobbingin başka boyutlarda ön plana çıkarak etkinliğini artırdığı bilinmektedir. Bunlardan biri dijital mobbingdir. Dijitalleşmenin olumsuz sonuçlarından biri olan dijital mobbingin, geleneksel anlamdaki mobbingin sahip olduğu sınırların da ötesinde, daha geniş ve büyük bir etki alanı bulunmaktadır. Dijital mobbingin örgüt içinde ve dışında, günün herhangi bir saatinde gerçekleşebilir olması, mobbingin bireyler, örgütler ve toplu üzerindeki etkisini artırmıştır. Bu durum, var olan bireysel ve örgütsel sorunların daha da artmasına, yıkıcı sonuçlara neden olmuştur. İş stresi, adaletsizlik, tükenmişlik, kaygı ve uyku bozukluğu, istifa, işe devamsızlıkta ve işgücü devir oranında artış, saygınlık ve örgüt içi ve dışı sosyal ilişkilerin zayıflaması, verimlilik, performans ve örgütsel bağlılıkta düşüş gibi mobbingin sayısız etkisi ve sonuçları bulunmaktadır. Sonuç olarak mobbing, genellikle ispatlanabilmesi, önlenbilmesi ve kontrol edilebilmesi zor eylemlerdir. Bu sebeple mobbing eylemlerinin önüne geçebilmek için öncelikle bireysel, örgütsel ve toplumsal bağlamda ahlak bilincini ve toplumda empati duygusunu güçlendirilmeye, mobbing gibi etik olmayan davranışlar konusunda toplumsal farkındalığı artıracak sürdürülebilir eğitimlere ihtiyaç duyulmaktadır.

KAYNAKÇA

- Atatanır, H. (2021). Çalışma Yaşamında Bir Ayrımcılık Türü Olarak Mobbing ve Siber Boyutu. İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 20(42), 1621-1639.
- Baruch, Y. (2001). Bullying on the Net: Adverse Behavior on the E-Mail and Its Impact. AMCIS 2001 Proceedings, (s. 477-482).
- Baruch, Y. (2005). Bullying on the net: adverse behavior on e-mail and its impact. Information & Management, 42, 361-371.
- Branch, S., Ramsay, S. ve Barker, M. (2013). Workplace bullying, mobbing and general harassment: A review. International Journal of Management Reviews, 15(3), 280-299.
- Cerev, G. ve Gürsul, A. (2021). İşyerinde Teknolojik Taciz: Dijital Mobing Üzerine Bir Araştırma. Pearson Journal of Social Sciences & Humanities, 6(12), 117-132.
- Crawshaw, L. (2009). Workplace bullying? Mobbing? Harassment? Distraction by a thousand definitions. Consulting Psychology Journal: Practice and Research, 61(3), 263-267.
- Cubela Adoric, V. ve Kvartuc, T. (2007). Effects of mobbing on justice beliefs and adjustment. European psychologist, 12(4), 261-271.
- Çakır, Ç. ve Kaygısız, E. (2020). Çalışma Yaşamında Siber Mağduriyet ve Siber Zorbalığa İlişkin Duyarlılığın Özsaygıya Etkisi. Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi, 16(30), 2504-2527.
- D'Cruz, P. ve Noronha, E. (2011). The limits to workplace friendship Managerialist HRM and bystander behaviour

in the context of workplace bullying. *Employee Relations*, 33(3), 269-288.

Einarsen, S., Hoel, H., Zapf, D. ve Cooper, C. (2021). The Concept of Bullying and Harassment at Work: The European Tradition. S. Einarsen, H. Hoel , D. Zapf ve C. Cooper içinde, *Bullying and Harassment in the Workplace: Developments in Theory, Research, and Practice (Second Edition)* (s. 3-39). Boca Raton: CRC Press.

Ertureten, A., Cemalcilar, Z. ve Aycan, Z. (2013). The relationship of downward mobbing with leadership style and organizational attitudes. *Journal of business ethics*, 116, 205-216.

Farley, S., Coyne, I., Sprigg, C., Axtell, C. ve Subramanian, G. (2015). Exploring the impact of workplace cyberbullying on trainee doctors. *Medical education*, 49(4), 436-443.

Hoel, H., Sheehan, M., Cooper, C. ve Einarsen, S. (2021). Organisational Effects of Workplace Bullying. S. Einarsen, H. Hoel , D. Zapf, & C. Cooper içinde, *Bullying and Harassment in the Workplace: Developments in Theory, Research, and Practice (Second Edition)* (s. 129-149). Boca Raton: CRC Press.

Hogh, A., Mikkelsen, E. ve Hansen, Å. (2021). Individual Consequences of Workplace Bullying/Mobbing. S. Einarsen, H. Hoel , D. Zapf ve C. Cooper içinde, *Bullying and Harassment in the Workplace: Developments in Theory, Research, and Practice (Second Edition)* (s. 107-122). Boca Raton: CRC Press.

Jenkins, M. (2021). Mediating Workplace Bullying and Harassment Complaints: A Risk Management Perspective. P. D'Cruz, E. Noronha, C. Caponecchia, J.

- Escartín, D. Salin, & M. Tuckey içinde, Dignity and Inclusion at Work (Handbooks of Workplace Bullying, Emotional Abuse and Harassment, 3) (s. 181-208). Springer.
- Johnson, S. (2021). Workplace Bullying in the Nursing Profession. P. D'Cruz, E. Noronha, L. Keashly, & S. Tye-Williams içinde, Special Topics and Particular Occupations, Professions and Sectors (Handbooks of Workplace Bullying, Emotional Abuse and Harassment, 4) (s. 331-360). Springer.
- Karcioğlu, F. ve Çelik, Ü. H. (2012). Mobbing (Yıldırma) ve Örgütsel Bağlılığa Etkisi. Atatürk üniversitesi iktisadi ve idari bilimler dergisi, 26(1), 59-75.
- Katzer, C. (2014). Cybermobbing - Wenn das Internet zur W@ffe wird. Köln: Springer Spektrum.
- Kowalski, R., Giumetti, G., Schroeder, A. ve Lattanner, M. (2014). Bullying in the digital age: a critical review and meta-analysis of cyberbullying research among youth. Psychological bulletin, 140(4), 1073-1137.
- Langos, C. (2012). Cyberbullying: The Challenge to Define. Cyberpsychology, Behavior, and Social Networking, 15(6), 285-289.
- Leymann, H. (1990). Mobbing and psychological terror at workplaces. Violence and victims, 5(2), 119-126.
- Leymann, H. (1996). The content and development of mobbing at work. European journal of work and organizational psychology, 5(2), 165-184.
- Lorenz, K. (1963). On Aggression (Translated by Marjorie Kerr Wilson). London: Routledge.

- Messa, I. (2015). Digital mobbing blant ungdom: en kvalitativ intervjustudie om ungdommers opplevelse av digital mobbing (Master's thesis). Ved Høgskolen i Lillehammer.
- Mirian, N. (2020). Mobbing und Inklusion: Ein empirischer Schulvergleich mit Ausblick auf konstruktivistische Präventionsmaßnahmen. Springer VS.
- Mjanger, B. (2019). Digital mobbing. Høgskulen på Vestlandet.
- Mulder, R., Pouwelse, M., Lodewijckx, H. ve Bolman, C. (2013). Workplace mobbing and bystanders' helping behaviour towards victims: The role of gender, perceived responsibility and anticipated stigma by association. *International Journal of Psychology*, 49(4), 1-9.
- Seifert, R. (2021). Bullies, Managers, Workers and Trade Unionists. P. D'Cruz, E. Noronha, C. Caponecchia, J. Escartín, D. Salin, & M. Tuckey içinde, *Dignity and Inclusion at Work (Handbooks of Workplace Bullying, Emotional Abuse and Harassment, 3)* (s. 265-289). Springer.
- Thorvaldsen, S., Westgren, B., Egeberg, G. ve Rønning, J. (2018). Mobbing, digital mobbing og psykisk helse hos barn og unge i Tromsø. *Tidsskriftet Norges Barnevern*, 95(2-3), 128-142.
- Tüzün, P. (2023). İş Yaşamında E-Kelepçe ve Dijital Mobbing. *Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi SBE Dergisi*, 13(2), 1141-1152.
- Vandekerckhove, W. ve Commers, M. (2003). Downward workplace mobbing: A sign of the times? *Journal of Business Ethics*, 45(1/2), 41-50.
- Zapf, D. (1999). Organisational, work group related and personal causes of mobbing/bullying at work. *International journal of manpower*, 20(1/2), 70-85.

Zapf, D., Knorz, C. ve Kulla, M. (1996). On the relationship between mobbing factors, and job content, social work environment, and health outcomes. *European Journal of work and organizational psychology*, 5(2), 215-237.

NÖROBİLİM PERSPEKTİFİNDEN BİR YÖNETİM ALANI: NÖROYÖNETİM

Dilek ÖZDOĞAN¹

1. GİRİŞ

Modern yönetim bilimleri, insan davranışını ve zihinsel süreçleri anlamaya yönelik disiplinler arası yaklaşımlara giderek daha fazla ihtiyaç duymaktadır. Bu bağlamda nörobilim, beynin yapısı, işleyişi ve işlevsel dinamikleri hakkında sağladığı bilimsel bilgilerle yönetim uygulamalarına stratejik bir perspektif kazandırmaktadır. Beynin öğrenme, motivasyon, algı ve karar verme süreçlerinin anlaşılması, yöneticilerin ekip performansını optimize etmelerine, liderlik becerilerini geliştirmelerine ve değişim yönetimi süreçlerini daha etkin yürütmelerine olanak sağlamaktadır.

Nöroyönetim, bu bilimsel temele dayalı olarak, yönetim süreçlerinde sinir bilimsel bulguları uygulamayı hedefleyen sistematik bir alan olarak ortaya çıkmıştır. İnsan davranışının bütüncül bir anlayışla incelenmesi, yalnızca bireysel farkındalığı artırmakla kalmayıp aynı zamanda örgütsel verimliliği, çalışan refahını ve yenilikçiliği destekleyen stratejilerin geliştirilmesine de imkân tanımaktadır.

Nöroyönetimi esas alan bu çalışmada, nörobilimin temel kavramları, kullanılan ölçüm teknikleri ve nöroyönetimin yönetim bilimlerindeki yeri ayrıntılı olarak ele alınacak; uygulama alanları, etkileri ve karşılaşılan etik ile pratik zorluklar akademik bir perspektifle tartışılacaktır.

¹ İşletme Bilim Uzmanı, ozdogan.dilek23@gmail.com, ORCID: 0000-0002-0468-3297.

2. NÖROBİLİM

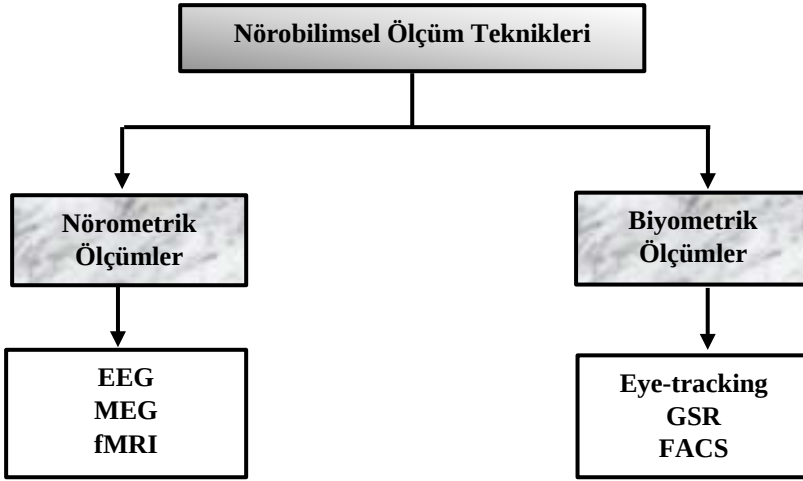
“Nöro” kelimesi, Eski Yunanca “neûron” ve Latince “nervus” sözcüklerinden türetilmiş olup, ilk olarak 17. yüzyılda “nöroloji” terimini tanımlamak amacıyla kullanılmıştır (Yaşar, 2019: 1178).

20. yüzyılın başında, beynin temel işlevsel birimi olan nöronun keşfi, beyin ve davranış ilişkisini anlamada önemli bir dönüm noktası oluşturmıştır. Nöronun işlevlerinin anlaşılması, hem algı, düşünce ve davranış gibi zihinsel süreçlerin incelenmesine hem de bu süreçlerin doğrudan nöronal faaliyetler üzerinden açıklanmaya çalışılmasına yol açmıştır (Uzbay, 2015: 126).

Nörobilim, beynin ağ yapılarını inceleyerek bu yapılar aracılığı ile işleyiş biçimlerini açıklamaktadır (Saruhan, 2023: 66). Sinir bilim olarak da adlandırılan nörobilim, biyoloji, kimya, matematik, mühendislik, tıp, bilgisayar bilimi ve diğer pek çok disiplinle etkileşim içinde olan, beynin yapısını ve işleyişini inceleyen çok disiplinli bir alandır (Khaneja ve Arora, 2024). Nörobilimin, çeşitli disiplinlerde uygulanabilirliği ve giderek artan popülerliği, beynin ilkel yapılarından kaynaklanan içsel mekanizmaları açıklığa kavuşturabilme potansiyeline dayanmaktadır (Saruhan, 2023: 66).

Sinir bilimciler, uyaranlara yanıt olarak nöronlardaki aktivitenin tetiklenmesini ve bu aktivitenin davranış üzerindeki etkilerini inceler. Moleküler ve hücresel çalışmalardan beyin görüntüleme ve hesaplamalı modellemeye kadar gelişen araçlar, son yıllarda önemli ilerlemeler sağlamıştır. Bu çalışmalar, beyin aktivitesi ile karar verme süreçleri arasındaki ilişkiyi araştırmak için ileri teknoloji, hayvan modelleri ve görüntüleme tekniklerinin kullanımını olanaklı kılmaktadır (Khaneja ve Arora, 2024).

Nörobilimsel araştırmalarda maliyet, güvenilirlik, taşınabilirlik ve kullanım kolaylığı açısından farklılık gösteren çeşitli ölçüm teknikleri kullanılmakta olup, bunlar nörometrik ve biyometrik yöntemler olarak iki grupta incelenmektedir. Nörometrik ölçüm teknikleri olarak adlandırılan ve nöron faaliyetlerini merkezi sinir sistemi üzerinden doğrudan gözlemlemeyi temel alan bu teknikler, beyindeki elektriksel, manyetik ve metabolik etkileşimlerin (ör. elektrik dalgaları, manyetik alanlar, kan akış hızı) ölçülmesini ve kaydedilmesini sağlar. Biyometrik ölçüm teknikleri ise beyin dışında gerçekleşen biyolojik ve fizyolojik tepkileri değerlendirerek, deri iletkenliği, mimik, pupil boyutu, ses tonu ve solunum hızı gibi değişimleri izlemeye imkân tanır. Nörometrik yöntemlere göre daha düşük maliyetli ve kullanımı kolay olmaları, araştırmacılar tarafından tercih edilmelerini sağlamaktadır (Asunakutlu ve Aydoğan, 2022).



Şekil 1. Nörobilimsel Ölçüm Teknikleri

Kaynak: Asunakutlu ve Aydoğan (2022: 431)’den uyarlanmıştır.

- **Elektroensefalografi (EEG):** Elektroensefalografi (EEG), beynin nöronal elektrik aktivitelerini kafatası

yüzeyinden kaydeden ve yüksek zaman çözünürlüğü sunan, ancak uzaysal çözünürlüğü sınırlı bir görüntüleme tekniğidir (Mischenko ve Yıldız, 2019: 5).

- **Manyetoensefalografi (MEG):** Nöronal aktivite sonucunda ortaya çıkan zayıf manyetik alanları milisaniye düzeyinde çoklu ölçümlerle kaydeden ve invaziv olmayan bir fonksiyonel beyin görüntüleme yöntemidir (Çetin ve Temurtaş, 2019: 20).
- **Fonksiyonel Manyetik Rezonans Görüntülemesi (fMRI):** Fonksiyonel manyetik rezonans görüntüleme (fMRI), beyindeki metabolik süreçlerde ortaya çıkan bölgesel ve zamana bağlı değişimleri incelemek amacıyla geliştirilmiş bir nörogörüntüleme tekniği olarak tanımlanmaktadır (Glover, 2011: 133).
- **Eye-tracking (Göz İzleme):** Göz izleme tekniği, bireylerin görsel dikkatini hangi alanlara yönelttiğini ve zaman içinde bakış noktalarının dağılımını nicel veriler hâlinde kaydeder. Bu veriler, görsel unsurların algılanma süreçlerini özellikle işlemeyi kolaylaştıran veya engelleyen bileşenleri aydınlatarak, uzmanlık düzeyini belirleyen görsel stratejilerin tanımlanması ve bu stratejilerin taklit edilmesine yönelik uygulamalı çıkarımlara zemin hazırlar (Grabinger vd., 2024).
- **Galvanik Cilt Tepkisi (Galvanic Skin Response-GSR):** Galvanik Cilt Tepkisi (GSR), cildin elektriksel özelliklerinde meydana gelen değişimlere dayalı bir ölçüm olarak tanımlanmaktadır. Bu biyofizyolojik sinyal, ter bezlerinin işlevselliğini yansıtan bir gösterge niteliğinde olup, otonom sinir sistemi tepkilerinin incelenmesinde kullanılmaktadır (Sharma vd., 2016: 13).

- **Yüz Hareket Kodlama Sistemi (Facial Action Coding System-FACS):** FACS, yüz görünümündeki anlık değişimleri bireysel kas hareketleri üzerinden kodlar. Prototipik duygulara dayalı kategorik derecelendirmelerden farklı olarak belirsiz ve ince ifadeleri de yakalayabilir, bu yönüyle küçük yüz farklılıklarının analizinde daha elverişlidir. Bununla birlikte, FACS'in uygulanması yoğun eğitim, zaman ve öznel değerlendirme gerektirdiğinden ön yargı riskini barındırır (Hamm vd., 2011: 237).

3. NÖROYÖNETİM

Nörobilim, son yıllarda kaydettiği hızlı ilerlemelerle insan işleyişine dair anlayışımızı köklü biçimde dönüştürmüştür. Bu gelişmeler, eğitimden pazarlamaya ve yönetime kadar pek çok alanda yeni yaklaşımların doğmasına zemin hazırlamış; nöroyönetim, nöropazarlama, nöroekonomi, nöropedagoji ve nörokoçluk gibi kavramlar kısa sürede ilgi görmüştür. Özellikle insan kaynakları alanında rekabet gücünü korumak isteyen yöneticiler, nörobilimin sunduğu yöntemlerden yararlanma gereği duymaktadır. Yönetim uygulamalarında nörobilimin kullanımı, çalışanların motivasyonu, yaratıcılığı, refahı ve performansı açısından önemli katkılar sağlayabilir. Bu bağlamda, nörobilim yalnızca bireysel farkındalık ve uzmanlık gelişimine değil, aynı zamanda kurumların yenilikçi stratejiler geliştirmesine de imkân tanımaktadır (Sharma, 2020: 19).

Nöroyönetim, insan davranışını bütüncül olarak anlamayı hedefleyen geniş kapsamlı bir alan olup, bu yaklaşım, sınırlı beceriye sahip bireylerin dahi organizasyonel uyum göstermesini mümkün kılar. 1987'den bu yana Jacques Fradin önderliğinde ve Çevresel Tıp Enstitüsü bünyesindeki bir grup Fransız araştırmacı tarafından şekillendirilen nöroyönetim

yaklaşımı, yalnızca bir yöntem değil; örgütsel sorunları çözmeye ve insan kaynaklarının potansiyelini maksimize etmeye odaklanan sistematik bir bilimsel perspektif olarak öne çıkar. Terapi niteliği taşımayan bu yaklaşım, uygulamada etkinliği bilimsel olarak doğrulanmış, liderlerin sinir bilim temelli duygusal süreçleri, niyetleri ve davranışsal dönüşümleri derinlemesine kavramalarına imkân tanıyan stratejik bir çerçeve sunar (Karim vd., 2019: 131).

Pazarlama araştırmaları ve yönetim bilimi alanında uluslararası düzeyde tanınan Profesör R. Bagozzi, nörobilimi sosyal ve yönetim bilimlerini tamamlayıcı bir disiplin olarak görmektedir. Ona göre, nörobilim sosyal bilimlerin klasik teorilerini doğrulama veya yanlış teorileri çürütme imkânı sunmakta, beynin işleyişine dair daha derin bir anlayış sağlayarak insan davranışlarını açıklama, tahmin etme ve yönlendirme kapasitesini artırmaktadır. Bagozzi, bu konuyu özellikle vurgulayarak belirtmektedir: “Nörobilimi, sosyal ve yönetim bilimlerini tamamlayıcı bir bilim dalı olarak görüyorum. (...) Sinir bilim, sosyal bilimlerin klasik teorilerini doğrulama imkânı sunar, yanlış teorileri çürütür ve genel olarak beynin nasıl çalıştığını daha iyi anlamamıza yardımcı olarak insan davranışlarını daha iyi açıklamamızı, tahmin etmemizi ve kontrol etmemizi sağlar. Açıkçası, bu bilgi (...) sosyal, örgütsel ve refahla ilgili konularla ilgili olduğu için hükümet, şirketler veya diğer kurumların karar alma süreçlerinde destek olarak kullanılabilir” (Klos, 2018: 82-83).

Nöroyönetim, beyin aktiviteleri ve zihinsel süreçler üzerinden yönetimsel, ekonomik ve davranışsal süreçleri inceleyen bilimsel bir alandır. Bu alan, bilişsel sinir bilim ile diğer disiplin ve teknolojileri bir araya getirerek, insanların yönetimsel durumlar karşısındaki zihinsel süreçlerini ve karar verme davranışlarını analiz etmeyi amaçlar. Nöroyönetim araştırmaları, özellikle karar verme nörobilimi ve bunun

ekonomik ile yönetsel süreçlere etkilerine odaklanır (Teacu Parincu vd., 2020: 1050).

Nöroyönetimin önemi, uygulama alanları, etkileri, karşılaşılan zorluklar ve geleceğe yönelik beklentileri Tablo 1’de özetlenmiştir.

Tablo 1. Nöroyönetimin Önemi, Uygulamaları, Etkileri, Zorlukları ve Gelecek Beklentileri

No	Temel Faktörler	Açıklama
Nöroyönetimin Önemi:		
1	Gelişmiş Karar Verme	Beynin bilgiyi işleme ve karar verme süreçlerinin anlaşılması, yönetsel kararların daha bilinçli ve etkin bir biçimde alınmasına katkı sağlayabilir.
2	Geliştirilmiş Liderlik Becerileri	Motivasyon, empati ve ikna süreçlerine temel oluşturan sinirsel mekanizmaların anlaşılması, liderlerin daha güçlü ilişkiler geliştirmesine, iş birliğini artırmaya ve ekiplerin motivasyonunu desteklemesine olanak tanıyabilir.
3	Optimize Edilmiş Çalışma Ortamı	Nörobilim alanındaki bulgular, üretkenlik, yaratıcılık ve çalışanların refahını önceleyen iş ortamları ile kurumsal yapıların inşasında yol gösterici bir çerçeve sunmaktadır.
Nöroyönetimin Uygulamaları:		
1	Liderlik Gelişimi	Nörobilimsel bulgulardan hareketle, liderlik eğitim programları bireylerin öz farkındalıklarını artırmaya, duygusal zekâlarını geliştirmeye ve duruma göre uyarlanabilen liderlik tarzlarını desteklemeye yönelik olarak yapılandırılabilir.
2	Takım Dinamikleri ve İş Birliği	Beynin sosyal işlevlerinin kavranması, etkili ekip iletişimi, çatışma yönetimi ve kapsayıcı çalışma ortamlarının geliştirilmesine olanak tanır.
3	Değişim Yönetimi	Beynin değişimi algılama ve uyum sağlama biçimine ilişkin bulgular, örgütsel dönüşümlerin daha etkili yönetilmesine katkı sunabilir.
Nöroyönetimin Etkisi:		
1	Çalışan Bağlılığı ve Refahı	Nörobilimsel bulgular, kuruluşların çalışan bağlılığını güçlendiren, stresi azaltan ve refahı destekleyen iş ortamları tasarlamasına olanak tanır.
2	Performans Optimizasyonu	Nöroyönetim stratejileri, bireysel ve ekip performansını artırarak örgütsel üretkenlik ve yenilikçiliği destekleyebilir.
3	Stratejik Karar Verme	Sinir biliminin yönetsel karar alma süreçlerine entegrasyonu, organizasyonlarda uzun vadeli başarıyı destekleyen daha bilinçli ve stratejik kararların alınmasına olanak tanır.

Zorluklar ve Gelecek Beklentileri:		
1	Etik Hususlar	Yönetimde nörobilimsel yöntemlerin etik boyutları, özellikle gizlilik ve manipülasyon riskleri, titiz değerlendirme ve düzenleme gerektirir.
2	Uygulamaya Entegrasyon	Nörobilim bulgularını yönetim pratiğine dönüştürmek için bilim insanları, uygulayıcılar ve politika yapıcıların iş birliği zorunludur.
3	Sürekli Öğrenme ve Uyum	Nöroyönetim, yeni bulgu ve teknolojileri entegre etmeyi gerektiren sürekli öğrenme ve uyum odaklı dinamik bir alandır.

Kaynak: Aithal ve Satpathy, 2024: 40-41.

Nöroyönetim, etik ilkelere bağlı kalarak iş yeri etkileşimleri ve organizasyonel performans üzerindeki etkilerini öngören ve bunları stratejik şekilde yönlendiren bir yaklaşım olarak değerlendirilebilir.

4. SONUÇ

Nörobilim ve nöroyönetim çalışmaları, günümüz yönetim biliminde insanı merkeze alan ve bilimsel verilere dayalı yeni yaklaşımların gelişmesine önemli katkılar sunmaktadır. Bu iki alanın kesişiminde ortaya çıkan bilgi birikimi, insan davranışlarının ve zihinsel süreçlerin daha iyi anlaşılmasını sağlayarak yönetim uygulamalarına stratejik bir derinlik kazandırmaktadır. Özellikle beynin işleyişine dair elde edilen bulgular, liderlik biçimlerinin geliştirilmesi, ekip çalışmalarının etkinleştirilmesi, değişim süreçlerinin yönetilmesi ve karar alma mekanizmalarının güçlendirilmesi gibi kritik alanlarda yol gösterici olmaktadır. Çalışan motivasyonunun artırılması, yaratıcılığın desteklenmesi, örgütsel refahın güçlendirilmesi ve yenilikçilik kapasitesinin geliştirilmesi açısından da nöroyönetim dikkate değer fırsatlar sunmaktadır.

Diğer yandan, nörobilimsel bilgilerin yönetim süreçlerine aktarılması yalnızca teknik boyutla sınırlı değildir. Bu sürecin kalıcı ve etkili olabilmesi, etik değerlerle, insan odaklı bir anlayışla ve stratejik bir vizyonla desteklenmesine

bağlıdır. Etik ilkelere dayalı biçimde uygulanan nöroyönetim, bireylerin farkındalık ve yetkinliklerini geliştirmeye katkıda bulunurken kurumların uzun vadeli hedeflerine ulaşmasına da destek olmaktadır. Böylece nöroyönetim, yalnızca bireysel gelişime değil, örgütsel başarıya ve toplumsal faydaya da hizmet eden kapsamlı bir yaklaşım niteliği taşımaktadır.

Gelecekte bu alanda yapılacak araştırmaların çeşitlenmesi, farklı sektörlerde uygulamaların yaygınlaşması ve disiplinler arası iş birliklerinin artması, yönetim biliminde daha bütüncül ve insan merkezli bir anlayışın gelişmesine imkân sağlayacaktır. Ayrıca dijitalleşme, yapay zekâ ve büyük veri gibi çağdaş gelişmelerle bütünleşen nöroyönetim, insan davranışlarını daha doğru analiz etmeye ve yönetim süreçlerini daha etkin biçimde yönlendirmeye yönelik yeni fırsatlar yaratacaktır. Bu çerçevede nöroyönetim, bireysel ve kurumsal düzeyde başarı, sürdürülebilirlik ve yenilikçiliğin gelecekteki temel dayanaklarından biri olmaya aday görünmektedir.

KAYNAKÇA

- Aithal, P. S., ve Satpathy, C. P. D. J. (2024). Exploring neuro management: Bridging science and leadership—an overview. *International Journal of Applied Engineering and Management Letters (IJAEML)*, 8(2), 39-73.
- Asunakutlu, T., ve Aydoğan, T. (2022). Yeni bir kavram olarak nöro yönetim: Yönetim ve organizasyon yazınındaki nörobilimsel çalışmalar üzerine bibliyometrik bir analiz. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 18(2), 428-448.
<http://dx.doi.org/10.17130/ijmeh.1014657>
- Çetin, O., ve Temurtaş, F. (2019). Görsel uyaranlara ilişkin manyetoensefalografi sinyallerinin genelleştirilmiş regresyon sinir ağı ile sınıflandırılması. *Dicle Medical Journal*, 46(1), 19-25.
<https://doi.org/10.5798/dicletip.534819>
- Glover, G. H. (2011). Overview of functional magnetic resonance imaging. *Neurosurgery Clinics of North America*, 22(2), 133-139.
<https://doi.org/10.1016/j.nec.2010.11.001>
- Grabinger, L., Hauser, F., Wolff, C., ve Mottok, J. (2024). On Eye Tracking in Software Engineering. *SN Computer Science*, 5(6), 729. <https://doi.org/10.1007/s42979-024-03045-3>
- Hamm, J., Kohler, C. G., Gur, R. C., ve Verma, R. (2011). Automatic facial action coding system for the dynamic analysis of facial expressions in neuropsychiatric disorders. *Journal of Neuroscience Methods*, 200(2), 237-256. <https://doi.org/10.1016/j.jneumeth.2011.06.023>
- Karim, A., Faridi, M., ve Rafiq, S. (2019). Neuromanagement; key to maintaining performance literature review. *The*

International Journal of Business Management and Technology, 3(1), 130-138.

- Khaneja, S. ve Arora, T. (2024). The potential of neuroscience in transforming business: A meta-analysis. *Future Business Journal* , 10 (1), 77.
<https://doi.org/10.1186/s43093-024-00369-7>
- Kłos, M. (2018). Neuro (management) through the prism of brain research. *Modern Management Review*, 23(254), 81-93.
- Mischenko, Y., ve Yıldız, Z. (2019). Elektroensefalografi beyin-makine arayüzlerinin gelişimi. *TÜBAV Bilim Dergisi*, 12(4), 1-15.
- Saruhan, N. (2023). The Impact of Organizational Neuroscience and Self-determination Theory on Neuro-Leadership Theory. *İstanbul Management Journal*, (94), 65-72.
<https://doi.org/10.26650/imj.2023.94.006>
- Sharma, A. (2020). *Neuro-management: A key to maintain performance*. In R. Singh, S. Bansal, & N. Gupta (Eds.), *New paradigms in management and social sciences* (pp. 19–25). National Press Associates.
- Sharma, M., Kacker, S., ve Sharma, M. (2016). A brief introduction and review on galvanic skin response. *International Journal of Medical Research Professionals*, 2(6), 13-17.
<https://doi.org/10.21276/ijmrp.2016.2.6.003>
- Teacu Parincu, A. M., Capatina, A., Varon, D. J., Bennet, P. F., ve Recuerda, A. M. (2020). Neuromanagement: The scientific approach to contemporary management. *Proceedings of the 14th International Conference on Business Excellence*, 14(1), 1046–1056.
<https://doi.org/10.2478/picbe-2020-0099>

- Uzbay, İ. T. (2015). Beyni anlamak sadece nörobilim ile mümkün mü? Beyin yüzyılında nörolojik bilimlerden sosyal bilimlere yeni açılımlar, yeni yaklaşımlar. *Üsküdar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (1), 119-155.
- Yaşar, O. (2019). Yönetici kararları ve bilişsel esnekliği: Yöneticiler nasıl karar alıyor? Nörobilim ne diyor?. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 18(71), 1176-1194. <https://doi.org/10.17755/esosder.491522>

TEKNOLOJİ YÖNETİMİ FAALİYETLERİ

Suat CANOĞLU¹

Ayberk ŞİT²

1. GİRİŞ

Teknoloji kelimesi günlük yaşamda eğitim, finans, işletme, yönetim, tarım ve ulaşım gibi birçok alanda sıklıkla kullanılmaktadır [1]. Günümüzde hızla değişen koşullar altında teknoloji, insan yaşamını etkileyen bir unsur olarak öne çıkmaktadır [2]. Teknoloji söz konusu olduğunda toplum tarafından anlaşılan kavram genellikle belirli bir noktaya odaklanır. Bu odak noktası, teknolojinin fiziksel donanımını ifade etmektedir. Ancak teknolojinin bir de kuramsal boyutu bulunmaktadır. Teknoloji kavramı fiziksel donanımı ve kuramsal yönleriyle birlikte değerlendirilmelidir [1]. Teknoloji, uygulamada hem fiziksel hem de kuramsal boyutu kapsamaktadır [3].

Teknolojinin fiziksel yönü, bir araç olarak ele alınabilir. Bununla birlikte, hiçbir araç onu etkin bir şekilde kullanmak için ihtiyaç duyulan teknik bilgiden ayrı tutulamaz. Bu durum, teknolojinin kuramsal boyutunun göz ardı edilemeyeceğini ortaya koymaktadır [4].

Küreselleşme hızının artması, teknolojik yeniliklerin dünya genelinde etki yaratmasına zemin hazırlamıştır [2]. Günümüzün hızlı değişen koşullarında, işletmelerin teknolojik

¹ Prof. Dr., Marmara Üniversitesi, Teknoloji Fakültesi, Tekstil Mühendisliği Bölümü, scanoglu@marmara.edu.tr, ORCID: 0000-0002-1604-9875.

² Marmara Üniversitesi, Teknoloji Fakültesi, Tekstil Mühendisliği Bölümü, ayberksit@marun.edu.tr, ORCID: 0009-0008-9116-9800.

değişimlere hem rekabet üstünlüğü sağlayacak hem de bu avantajı uzun vadede koruyabilecek şekilde adapte olabilmeleri için teknoloji yönetimine önem vermeleri gerekmektedir [4]. Teknolojik gelişmeler; yeni ürünler, süreçler, hizmetler için fırsatlar ortaya çıkarır. Bu fırsatlar, etkili bir teknoloji yönetimi yaklaşımıyla değere çevrilmelidir [5]. Etkili teknoloji yönetimi ile işletme, teknolojik gelişmelerin yaratacağı etkileri öngörebilir ve yatırımlarını ve üretim faaliyetlerini buna göre düzenleyebilir. Ayrıca işletme, yeni teknolojiler geliştirebilir ve yeni bir konunun öncüsü haline gelebilir [4].

Teknoloji, işletmelerin başarısında belirleyici bir faktör haline gelmiştir. Bu çerçevede, teknolojinin etkili bir şekilde yönetilmesi, kuruluşlar açısından sürdürülebilir rekabet avantajı kazanmanın temel yollarından biridir. Teknoloji yönetimi, çeşitli faaliyetleri içeren, farklı disiplinleri bir araya getiren ve sürekli gelişim gösteren bir süreçtir. Teknoloji yönetimi faaliyetleri çok yönlü bir bakış açısıyla değerlendirilmesi gereken bir yapıya sahiptir. Etkili bir teknoloji yönetimi, işletmelerin değişen koşullara uyum göstererek yenilikçi çözümler geliştirmelerine imkân sağlar.

Bu çalışmada, teknoloji yönetimi faaliyetlerinin kapsamı ve işletmeler açısından önemi değerlendirilecektir. Çalışmanın amacı, teknoloji yönetimi faaliyetleri hakkında bilgi vermek ve bu faaliyetlerin önemini incelemektir. Bu kitap bölümünün sonraki kısımlarında, “teknoloji”, “teknoloji yönetimi” ve “teknoloji yönetimi faaliyetleri” kavramları ele alınacaktır.

2. TEKNOLOJİ

Teknoloji sözcüğü, kökeninde “teknğin bilgisi” anlamını taşır. Teknoloji, Yunanca “techne” ve “logia” kelimelerinden türemiş olup, bir sanat veya zanaat alanındaki sistematik çalışmayı tanımlar. Kelimenin kökeni göz önünde

bulundurulduğunda teknik, üretim sürecinden ayrı düşünülemez. Geçmişten günümüze üretim gücü, teknik ile ifade edilmiştir. Tekniğin bilgisi anlamına gelen teknoloji, üretim gücünü sistematik duruma getiren süreçleri kapsar [6].

Teknoloji çeşitli şekillerde tanımlanmıştır. Teknoloji tanımlarının farklı örnekleri aşağıda yer almaktadır.

Teknoloji, belirli hedeflere ulaşmada, belirli sorunları çözmede gözleme dayalı ve ispatlanmış bilgilerin uygulanmasıdır [7].

Teknoloji, genel olarak, kazanılmış yeteneklerin işe koşulmasıyla doğaya egemen olmak amacıyla gerekli işlevsel yapılar oluşturmaktır [8].

Teknoloji, yönetim, süreçler, düşünceler ve makine ve insan organizasyonlarının bütünleştiği karmaşık bir yapıdır [9].

Teknoloji kavramı, ürünlerin ortaya konmasında veya hizmetlerin sağlanmasında kullanılan tüm ürün, bilgi, süreç, araç, yöntem ve sistemler olarak ifade edilmektedir [3].

TDK Güncel Türkçe Sözlük'te teknoloji, “Bir sanayi dalı ile ilgili yapım yöntemlerini, kullanılan araç, gereç ve aletleri, bunların kullanım biçimlerini kapsayan uygulama bilgisi; uygulayım bilimi” olarak tanımlanmaktadır [10].

Teknoloji, insan ve toplumun merak ve gereksinimleri doğrultusunda ortaya çıkmış olup, geçmişten günümüze yaşamın çeşitli alanlarında etkisini göstermektedir [11,12]. Teknoloji ile bilim arasındaki ilişki ve teknolojinin farklı bilim dallarında etkin şekilde kullanımı, özellikle sanayi dönemi ve sonrasındaki ilerlemelerle belirgin duruma gelmiştir [13]. Bilim ve teknolojinin ana hedefi, araştırmacı insan kaynağını geliştirerek, maliyeti düşük ve kaliteli yeni ürünlerin ortaya konmasını sağlamak ve toplumun refah düzeyini yükseltmektir [14].

Teknoloji, ihtiyaçların farklılaşması ve bilgi düzeyinin artması ile birlikte değişmekte ve gelişmektedir [15]. Bilimsel ilerlemelerin devamlılığına bağlı olarak, teknolojik ilerlemeler de devamlılık göstermektedir. Bilimdeki gelişmeler sayesinde yeni teknolojiler ortaya çıkmıştır. Teknolojik değişimler, çağın imkânlarına göre insanların yaşamlarını şekillendirmiştir [4]. Bir yandan yeni teknolojik buluşlar insan hayatını kolaylaştırırken, diğer yandan toplumsal yapı da değişime uğramaktadır. 19. yüzyılın sonlarında yaşanan teknolojik ilerlemeler, tarım toplumundan sanayi toplumuna geçişe yol açmıştır. 20. yüzyılın ikinci yarısında ise ileri teknolojilerin gelişimiyle sanayi toplumu yerini bilgi teknolojilerine bırakmıştır [16]. Bu dönemde, teknolojinin yönetilebilir bir unsur olduğu ve yönetsel açısından farklı bileşenlerden meydana geldiği fikri şekillenmeye başlamıştır [13].

Teknolojiler, ekonomik değer olarak değerlendirilmelidir. Teknoloji, ürün ve hizmetlerin daha az kaynak kullanılarak, uygun maliyetle, büyük miktarlarda, üstün kalite ve fayda ile üretilip topluma ulaştırılmasını mümkün kılar. Toplum, teknolojiden bir rekabet ve gelişim faktörü olarak faydalanmak ister. Bu sayede teknoloji yayılır, öğrenilir ve yeni bilgiler ışığında sürekli gelişir [15].

Bir firma, rakiplerine kıyasla daha fazla ekonomik değer üretebilme yeteneğine sahipse, bu durum firmanın rekabet avantajına sahip olduğunu gösterir. Ekonomik değer, kısaca, bir ürün veya hizmetin birim maliyeti ile tüketicinin bu ürün veya hizmet için ödemeyi kabul ettiği değer arasındaki farktır. Söz konusu fark arttıkça ekonomik değer de artar. Firma bu ekonomik değeri rakiplerine kıyasla daha fazla artırmak amacındadır. Teknoloji, bu ekonomik değerın artırılması açısından büyük önem taşıyan bir kaynaktır [15].

Küreselleşmeyle bağlantılı olarak ortaya çıkan sıkı rekabet ve üstün kalite talepleri, ürün ve süreç teknolojilerinin geliştirilmesi üzerine yoğunlaşılmasını sağlamıştır. Pazardaki ve taleplerdeki değişime uyum göstermek ve teknoloji geliştirme çalışmalarını buna göre tasarlamak, uluslararası rekabet ortamında var olup ilerleyebilmek için büyük önem taşımaktadır [15].

Günümüzde teknoloji, kuruluşların stratejik konumlarında önemli bir faktör haline gelmiştir [17]. Teknolojiler, işletmelerin rekabet avantajı elde etmesinde belirleyici bir rol oynamaktadır [18]. Son yıllardaki gelişmeler, işletmeleri dijital sistemlerdeki dönüşüme uyum sağlamak ve rekabet üstünlüğü elde edebilmek için teknolojik yenilikleri devamlı şekilde takip etmeye yöneltmiştir [3]. Firmaların hem mevcut ana teknolojilerdeki uzmanlıklarını artırmalarını hem de yeni gelişmekte olan teknolojilere ulaşmalarını sağlayacak stratejiler oluşturmaları gerekir. Böylece, firma sürdürülebilir rekabet avantajını koruyabilir [19]. Bir firma, rakiplerine kıyasla daha fazla teknolojik yenilik ortaya koymuşsa, bu durum, firmanın güçlü teknolojik yeteneğe sahip olduğunu gösterir [20]. Teknolojik açıdan üstün bir firma, rakiplerinden daha yüksek düzeyde farklılaşma sağlayabilir [21].

3. TEKNOLOJİ YÖNETİMİ

Teknoloji, işletmelerin uzun vadede varlıklarını sürdürebilmeleri, rekabet üstünlüğü elde edebilmeleri ve ortalama kâr üzerinden kazanç sağlayabilmeleri için temel bir faktördür. Bu faktörün işletmelerde hedeflere ulaşılmasında verimli bir şekilde kullanılabilmesi için yönetim bilimi kapsamında unsurlarının doğru anlaşılması gerekmektedir [13].

Teknoloji, günümüz bilgi toplumunda büyük bir rol oynamaktadır. İnovasyon kavramının ön plana çıkması,

teknolojiye yönelik ilgi ve farkındalığın artmasına katkı sağlamaktadır. Teknolojinin artan önemiyle birlikte işletmeler, teknoloji ve yönetimi bir arada değerlendiren teknoloji yönetimi kavramına yönelmektedir [22].

Bugünün üretim dünyasında firmalar arasındaki rekabet, yenilikçi ürünleri istenilen zamanda, kalitede, miktarda ve uygun fiyatla piyasaya sunma becerisine odaklanmaktadır. Bu rekabet avantajını elde etmek, bütünsel bir yönetim becerisi gerektirir. Bu beceriler, teknoloji yönetimi kapsamında bir araya getirilebilir [23]. Teknolojinin kaliteyi belirleyen başlıca unsurlardan biri olması, teknoloji yönetiminin kuruluşlar için önemini göstermektedir [2]. Teknoloji yönetimi sayesinde ürün ve hizmetlerin piyasaya sürülmesinde verimlilik, üretim kolaylığı, uygun maliyet ve kalite elde etmek mümkün hale gelecektir [24].

Teknoloji alanında strateji oluşturulurken, hangi teknoloji alanına yatırım yapılacağı, teknolojinin rekabet gücü, teknoloji geliştirme için tahsis edilebilecek bütçe, yeni ürün ve hizmetlerde kullanılacak yeni teknolojinin zamanlaması, teknoloji geliştirme ve uygulama organizasyonu gibi birbiriyle bağlantılı birçok faktör bulunmaktadır. Bu faktörler, teknoloji yönetimi anlayışı ile doğru şekilde yönlendirilebilir [25].

Teknoloji yönetimi, bir kuruluşun stratejik ve operasyonel amaçlarına ulaşmak için teknolojik yeteneklerin geliştirilmesi ve uygulanmasına yönelik planlama, yönlendirme, denetleme ve koordinasyonu içeren bir süreçtir [26]. Teknoloji yönetimi, teknolojilerin sunduğu olanakları analiz eden ve bu olanakları kurumsal faydaya dönüştürmeye odaklanan bir yönetim disiplini [15]. Teknoloji yönetimi, şirketlerin en yüksek verimlilik, rekabet gücü, müşteri memnuniyeti ve kârlılık seviyelerine ulaşmak için ürün ve hizmet tasarımı ile üretim süreçlerinde teknolojiden nasıl yararlandıklarını inceleyen ve açıklayan bir alandır. Teknoloji yönetimi, bir şirketin operasyonel

ve stratejik yeteneklerini şekillendiren kritik bir kaynaktır [3]. Teknoloji yönetimi, işletmelerin rekabet avantajı kazanmasını ve bu avantajı korumasını sağlayan, teknolojinin insanların yararına kullanılmasını kapsayan bir yaklaşımdır [16,24]. Teknoloji yönetimi, şirketlerin hızlı bir şekilde değişen çevresel şartlara ve teknolojik gelişmelere adapte olmalarını ve bu değişimleri kendilerinin oluşturmalarını sağlar [27].

Teknoloji yönetimi kavramı, günümüzde önemli bir stratejik faktör haline gelmiştir. Teknoloji yönetiminin başarılı bir şekilde uygulanması, bir şirketin performansını artırabilir [3]. Kuruluşların rekabet avantajı elde edebilmesi için, belirli teknolojilerin ve bunların en etkili şekilde nasıl yönetileceğinin iyi anlaşılması büyük önem taşır [28]. Teknolojiden en iyi şekilde fayda sağlamak için teknoloji yönetimi faaliyetlerinin etkili biçimde yürütülmesi gerekmektedir [2].

Teknoloji yönetimi amaca yönelik ve firmanın genel iş stratejisi ile uyumlu olmalıdır [29]. Teknolojilerin işletmeye uygun şekilde dahil edilmesi, sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlamalıdır. Bu doğrultuda, teknolojinin temel özelliklerini kavramak ve teknoloji yönetim sürecini etkileyen faktörleri tespit etmek önemlidir [30].

Teknoloji yönetiminin amacı şunlardır [31]:

- İlgili alanlardan elde edilen bilgileri birleştirerek disiplinler arası bir yaklaşım oluşturmak,
- Teknoloji, yönetim ve organizasyon arasındaki etkileşime ilişkin makro bakış açısı geliştirmek,
- Geniş bir teknoloji perspektifi ortaya koymak,
- Hem endüstriyel hem de endüstriyel olmayan alanlarda uygulanabilir teknoloji yönetimi becerileri geliştirmek.

Teknoloji yönetimi, kurumsal hedefleri şekillendirmek ve gerçekleştirmek için teknolojiyle ilgili yeteneklerin planlanması,

geliştirilmesi ve uygulanmasında bilim, mühendislik ve yönetim alanlarını bir araya getirmeyi hedefler [14]. Teknoloji yönetimi, disiplinler arası bilgi birikimini bünyesinde barındıran bir alandır [31].

Son yıllarda yaşanan önemli teknolojik gelişmeler, işletmelerin teknolojiye daha fazla odaklanmasını beraberinde getirmiştir. İşletmeler, üretim alanındaki teknolojik gelişmelerin yanı sıra, yönetim teknolojilerindeki gelişmeleri de göz önünde bulundurmalıdır. Teknoloji yönetimi, bugünün modern işletmelerinde büyük önem taşımakta olup, mühendislik bilimleri ile sosyal bilimler arasında bağlantı sağlamaktadır [14]. Teknoloji yönetimi, teknolojik bilgi ve yönetim kavramlarını ilişkilendirir ve bir işletmenin yönetim ile teknik departmanları arasında irtibat kurar [32, 33].

Firmaların teknolojik yetenekleri, iç ve dış çevre koşullarına göre belirledikleri hedeflere uygun bir şekilde yönlendirmek amacıyla aldıkları kararlar, stratejiler ve yöntemler farklılık gösterir. Teknoloji yönetimi anlayışı, belirli bir yol, strateji ya da yöntem önermez. Bununla birlikte, teknolojik yeteneklerin yönetilmesinde atılması gereken adımları belirleyerek kuruluşa rehberlik eder. Teknoloji yönetiminin oluşturduğu çerçeve, çeşitli faktörlerden etkilenmeden farklı türdeki kuruluşlarda uygulanabilir niteliktedir. Bu perspektiften bakıldığında, her kuruluş ve firma, teknoloji yönetiminin çerçevesini analiz ederek, kendi özel durumlarına göre uygulama gerçekleştirebilir [15].

Teknoloji yönetimi, sadece belirli bir teknoloji grubunun yönetiminin ötesine geçmelidir. Bunun yanı sıra mevcut kaynaklar, güncel teknolojiler, gelecekteki pazarlar ve sosyo-ekonomik faktörler dikkate alınarak uygulama stratejileri de geliştirmelidir [34]. Teknoloji, işletmenin yalnızca belirli bölümlerinde kullanılmak yerine, işletmenin genel iş süreçlerine

entegre edilmelidir [35]. Teknoloji yönetimi, kuruluşun farklı bölümlerindeki faaliyetlerin uyumlu bir şekilde bütünleştirilmesini gerektirir [36].

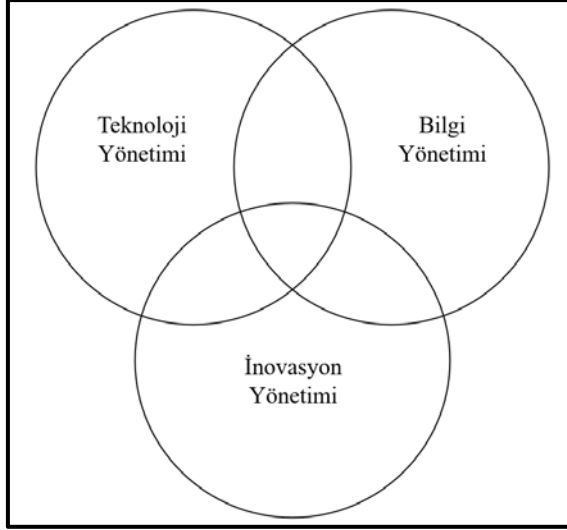
Teknoloji yönetimiyle ilgili iki ayrı yaklaşım bulunmaktadır. İlk yaklaşım, mikro düzeyde ele alınır ve teknolojinin firma bazında planlanması, koordinasyonu ve yönlendirilmesini içerir. Diğer yaklaşım ise daha makro düzeydedir ve ulusal çapta teknolojik planlama, teknolojik öngörü, bilim ve teknoloji politikalarının belirlenmesi, uygulanması ve denetlenmesi ile ilgili faaliyetleri ele alır. Mikro düzeyde, yani firma bazında teknoloji yönetiminde temel amaç, firmanın üretimini ve kârını en üst düzeye çıkarmak için teknik olanakları ve insan gücünü en uygun biçimde planlayarak, organize ve koordine ederek yönetim faaliyetini yürütmektir. Makro düzeyde ise teknoloji yönetimi, ülkenin sosyo-ekonomik kalkınma hedeflerine uygun şekilde bilim ve teknoloji planlaması, politika belirlenmesi ve teknolojik yatırımlar ile altyapıya ilişkin faaliyetlerin yürütülmesi konularına odaklanır [13].

4. TEKNOLOJİ YÖNETİMİ FAALİYETLERİ

Maliyetlerin yükselmesi, teknolojik ilerlemelerin hız kazanması ve ürünlerin farklı teknolojileri bünyesinde barındırması, firmaların karşılaştığı durumlardır. Firmanın, teknolojiyi rekabet üstünlüğü sağlayan bir araç olarak kullanması için teknoloji stratejisini üretim, insan kaynakları, pazarlama ve yatırım gibi operasyonel faaliyetleriyle bağlantılı ve uyumlu hale getirmesi gerekir [15].

Teknoloji yönetiminin özellikle proje, inovasyon ve bilgi yönetimi olmak üzere diğer yönetim faaliyetleriyle bağlantısını anlamak açısından, temel faaliyetlerini tanımlamak için bir çerçeve oluşturmak yardımcı olur. Örnek olarak, proje yönetimi,

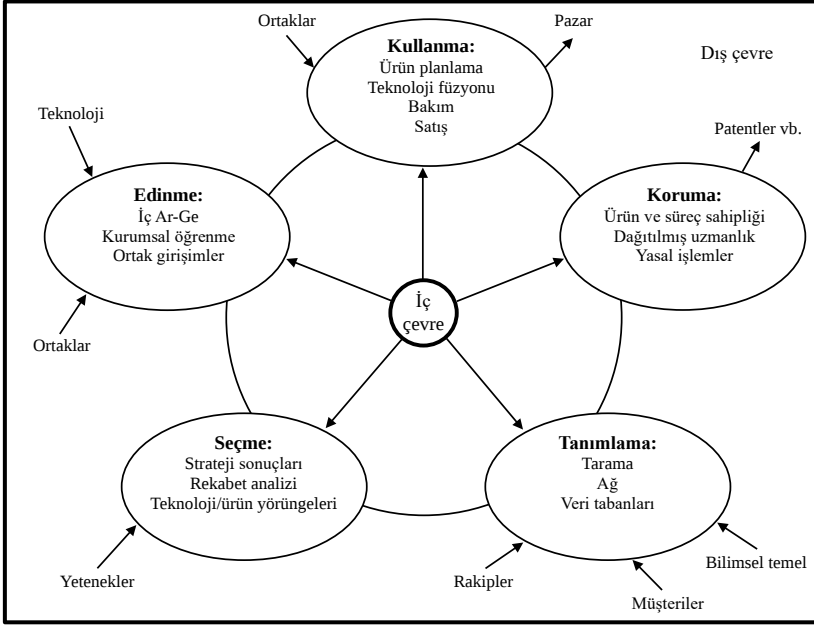
projeyle ilgili yönetim faaliyetlerini içerir. Teknoloji yönetimi faaliyetleri proje olarak ele alınabilir ve bunları yönetmek için gerekli bilgi ve becerilere ihtiyaç duyulur. Benzer biçimde, bilgi yönetimi terimi şirket içindeki bilgi birikiminin yönetimi için sıkça kullanılmaktadır. Teknoloji yönetimi süreçleri bilgi ile ilişkilidir ve bu durum bilgi yönetiminin benimsenmesini gerektirir. İnovasyon, temel olarak yenilik yapmak anlamına gelir. Bu yenilik, sadece küresel veya pazar düzeyinde değil, aynı zamanda firmanın kendi yapısı içinde de olabilir. Finansal, organizasyonel ve teknolojik çeşitli yeniliklerle ilgilenen inovasyon yönetimi, teknoloji yönetimi ile benzer yönlerle sahiptir [37].



Şekil 1. Teknoloji yönetimi, bilgi yönetimi ve inovasyon yönetimi arasındaki sınırlar (Cetindamar vd. tarafından yapılan çalışmadan uyarlanmıştır.) [37]

Bilgi ve teknoloji birbirinden farklı kavramlardır. Bilgi, sadece bir şeyi kavramak veya tanımak değil, aynı zamanda yapabilme becerisini ve nedenini anlama yeteneğini de içerir. Bilgi yönetimi, kuruluşun içindeki ve dışındaki bilgi birikimi, tecrübe ve karar verme becerisini daha etkili şekilde kullanarak

değer katmayı ve yeni değerler oluşturmayı hedefler. Bilgi yönetimi, kuruluşlar tarafından bilgiyi tanımlamak, oluşturmak, düzenlemek ve paylaşmak için tekrar kullanmaya, farkındalık sağlamaya ve öğrenmeyi desteklemeye yönelik çeşitli yöntemleri kapsar. Dolayısıyla, teknoloji yönetimi alanı hem inovasyon yönetimi hem de bilgi yönetimi unsurlarını bünyesinde barındırır (Şekil 1) [37].



Şekil 2. Teknoloji yönetimi süreci çerçevesindeki temel konular
(Gregory tarafından yapılan çalışmadan uyarlanmıştır.) [38]

Gregory tarafından yapılan çalışmada, teknoloji yönetimi için bir çerçeve önerilmektedir (Şekil 2). Bu çerçevede 5 ana başlık bulunmaktadır. Bunlar, tanımlama, seçme, edinme, kullanma ve korumadır [38]. Cetindamar vd. tarafından önerilen teknoloji yönetimi faaliyetleri modelinde, teknoloji yönetimi faaliyetleri bir yapbozun parçaları gibi ayrı süreçler şeklinde gösterilmektedir. Bu gösterim, süreçlerin sıralı bir şekilde düzenlendiği doğrusal modellerden kaçınmayı hedeflemektedir. Bu modelde, bilgi yönetimi, proje yönetimi ve inovasyon

yönetimi destekleyici faaliyetler olarak tanımlanırken, teknoloji yönetimi faaliyetleri 6 kısma ayrılmıştır: tanımlama, seçme, edinme, kullanma, koruma ve öğrenme [37].

Kuruluşların teknoloji yönetimi faaliyetleri, dış çevreden gelen pazar talepleri ile teknolojik yetenekler arasında gerekli dengeyi kurmaya odaklanır [39]. Teknoloji yönetimi faaliyetleri ardışık adımlardan ibaret olmayıp, birbirini tamamlayan eylemlerdir. Bazı eylemler belirli zamanlarda daha ön plana çıkarken, bazıları daha az uygulanabilir. Buna ek olarak, bazı eylemler belli dönemlerde hiç gerçekleştirilmeyebilir. Faaliyetler arasında koordinasyonu sağlamak için, ilk olarak teknoloji yönetimi faaliyetlerini ayrı ayrı anlamak ve sonrasında bütüncül olarak ele almak gerekir [15].

4.1. Tanımlama

Tanımlama, mevcut veya gelişmekte olan teknolojilerin belirlenmesi, incelenmesi, değerlendirilmesi ve bu teknolojiler hakkında bilgi toplanması yoluyla firma için kritik öneme sahip teknolojilerin tanımlanmasını içeren bir faaliyettir. Teknoloji tanımlama, insan kaynakları, pazarlama ve tedarikçilerle olan ilişkiler gibi süreçlerle iç içe olabilmektedir [15]. Teknoloji yönetiminin tanımlama safhasında, fırsat ve tehditlerin belirlenmesi için gerekli teknolojik beceriler ön plana çıkar [13]. Tanımlama faaliyeti, teknolojiler ve pazarlar hakkında arama, veri toplama, denetim ve istihbarat süreçlerini kapsar. Bu alan hem teknolojik gelişmeleri hem de pazardaki değişimleri içinde barındırmaktadır [39]. Etkin bir şekilde yürütülen teknoloji istihbarat faaliyetleri, şirketin teknoloji seçimi için ihtiyacı olan nitelikli bilgilere ulaşmasını sağlar [40]. Günümüzde, teknolojik istihbarat faaliyetlerinden istenen kazanımları sağlamak için, bu faaliyetlerin düzenli, planlı ve sürekli bir şekilde yürütülmesi gerekir [2].

Firmalar, teknoloji takibi için aşağıdaki kaynaklardan yararlanabilir:

Tedarikçiler: Tedarikçiler, teknoloji takibi için değerli bir kaynaktır. Yatırım yapılan teknolojiler ve güncel trendler gibi sektörel bilgiler, tedarikçilerin izlenmesi ve yeni ürünlerinin incelenmesi sayesinde öğrenilebilir [15].

Fuar ve Konferanslar: Fuarlar, sektördeki müşteri ve tedarikçilerin buluştuğu, yeni ürün ve hizmetlerin tanıtıldığı etkinliklerdir. Teknolojik yenilikler ve güncel trendler, fuarlarda rahatlıkla görülebilir [15].

Müşteriler: Müşterilerin beklenti ve ihtiyaçları, teknolojinin yönü hakkında değerli ipuçları verir [15].

İnternet: İnternet, sektördeki gelişmeleri takip etmek, teknolojiye son yeniliklere ulaşmak için erişimi kolay ve değerli bir kaynaktır [15].

Akademik yayınlar, bilimsel konferanslar, seminerler: Teknolojik gelişmelerin temelini bilimsel gelişmeler oluşturduğu için bilimsel araştırmaları yakından izlemek, teknolojiye son yeniliklere dair önemli ipuçları sağlar [15].

Bağlı olunan meslek örgütleri, odalar, dernekler: Sektördeki yeni ürünleri, müşteri taleplerini ve yenilikçi çözümleri takip etmek için bağlı olunan meslek örgütlerinin düzenlediği konferans, çalıştay ve haber bültenleri önemli kaynaklardır [15].

4.2. Seçme

Seçim, stratejik faktörlerin göz önünde bulundurulmasını içeren ve etkili değerlendirme yeteneği gerektiren bir karar verme sürecidir [37]. Teknoloji seçimi, şirketin alternatif teknolojiler içerisinde hangi teknolojiyi desteklemesi gerektiğinin belirlenmesidir [41]. Alınacak karar, kuruluşun teknoloji planlamasının zeminini oluşturacağı ve kaynakların tahsis

edileceği teknolojiyi belirleyeceği için büyük öneme sahiptir [13,41]. Alternatif teknolojiler, şirketin hedefleri ve seçilecek teknolojiden beklentileri doğrultusunda değerlendirilir [41]. Seçim sürecinde, şirket stratejisiyle ilgili konular göz önünde bulundurulur. Bu nedenle, iş stratejisi düzeyinde oluşturulan hedefler ve öncelikler iyi anlaşılmalıdır [39]. Seçilecek teknolojinin firmanın yetenekleri, stratejik planları ve hedefleriyle uyumlu olması önemlidir [24]. Seçim sürecinde firmanın teknoloji stratejisi ile iş stratejisinin bir araya getirilmesi ve birlikte ele alınması gerekmektedir. Firmanın iş stratejisi doğrultusunda öncelikli seçim kriterleri ile mevcut imkânlar ve kısıtlar, ilgili teknolojilerin analizinde önemli faktörlerdir. Sürekli ve isabetli teknoloji istihbaratı çalışmaları, teknoloji seçimine ilişkin karar alma süreçlerine doğru verilerin sunulması anlamına gelir [15]. Teknoloji seçiminin ana bileşenleri teknoloji stratejisi, firma altyapısı, ürün ve pazar özellikleri ile çevresel faktörlerdir [40].

Seçim faaliyetinde göz önünde bulundurulması gereken en önemli konular aşağıdaki gibidir [15]:

- Kuruluşun öğrenme ve uygulama yeteneklerinin teknoloji özellikleriyle uyum göstermesi, teknolojinin kısa sürede ürün/hizmete çevrilmesi sürecine katkı sağlayacaktır.
- Teknolojinin firmanın farklı iş kollarında uygulanabilir olması, teknolojiye adaptasyonunu kolaylaştırır. Ayrıca bu durum, birçok ürün ve hizmette teknolojinin ortak bir şekilde kullanılabilmesini destekler. Bu sayede teknoloji elde etme maliyetinin en aza indirilmesi mümkün olur.
- Teknoloji edinme seçenekleri, firmanın imkân ve kısıtları doğrultusunda şekillenir. Seçilecek olan teknolojinin, teknoloji edinimi için tahsis edilen kaynaklara uygun olması gerekir.

- Firma tarafından oluşturulan stratejiler, firma yapısının, birikiminin ve hedeflerinin özelliklerini taşır. Bu doğrultuda, teknolojinin mevcut stratejilere uygun olması, teknoloji edinme, kullanma ve koruma süreçlerini daha verimli hale getirecektir.

4.3. Edinme

Edinme, bir firmanın kendisine katkı sağlayacak teknolojileri elde etme yöntemidir. Bir işletmenin teknoloji edinme süreci, satın alma, iş birliği yapma ya da üretme seçenekleri doğrultusunda kararlaştırılır. Bir işletme, ihtiyaç duyduğu teknolojileri kendi bünyesinde veya diğer firmalarla ortaklık yaparak geliştirebilir. Bunun yanı sıra, firma seçilen teknolojiyi dış kaynaklardan da tedarik edebilir. Edinme sürecinin yönetimi, yapılan tercihe göre şekillenir [39].

Bu faaliyet, firmanın kendi açısından önemli teknolojileri nasıl edineceğine ve bu süreci nasıl yöneteceğine dair kararların yanı sıra edinim uygulamalarını içerir [15]. Teknoloji edinimi, belirlenen teknolojilerin şirkete kazandırılmasını ve şirkette kullanılmasını sağlar. Şirketin iç yapısı ve çevresel koşullar dikkate alınarak edinim kaynağının belirlenmesinin ardından teknoloji edinimi yapılır [41].

Seçilen teknoloji farklı şekillerde firmaya dahil edilebilir. Teknoloji edinme seçenekleri aşağıdaki gibi özetlenmiştir [15]:

Teknolojinin firma içinde Ar-Ge yoluyla geliştirilmesi:

Ar-Ge yoluyla teknoloji geliştirme, firmanın sahip olduğu imkânlar çerçevesinde teknolojiyi kendi içinde geliştirmesidir. Ar-Ge çalışmalarının şirketin kendi kaynaklarıyla yürütülmesi, elde edilen bilgi ve teknolojinin firmanın iç yapısında kalmasını sağlar. Ancak bir firmanın teknolojiyi kendi içinde Ar-Ge yoluyla geliştirmesi çeşitli zorlukları da beraberinde getirir. Bu zorluklar arasında gerekli teknik altyapının kurulması, uzmanlıkların firmaya kazandırılması, yatırım ve projeye ilişkin risklerin

firmaya ait olması ve teknoloji geliştirme döneminin uzaması yer almaktadır [15].

Teknoloji transferi: Teknoloji transferi, teknolojinin bir kaynaktan farklı bir yere aktarılması için kullanılan bir yöntemdir [40]. Çoğu mevcut teknoloji, geliştiricileri tarafından patent aracılığıyla koruma altına alınır. Patentli teknolojilerin edinimi sürecinde lisans sözleşmeleri kaçınılmazdır. Lisans anlaşmaları, belirli koşullar ve süre boyunca patentli teknolojinin kullanılmasına izin verir. Lisanslamanın maliyeti, elde edilen teknik bilgi veya teknolojiye ve yapılan anlaşmanın kapsamına bağlı olarak değişmekle birlikte, genellikle Ar-Ge yoluyla teknoloji geliştirmeye göre daha az maliyetlidir [15].

Teknolojinin diğer paydaşlarla birlikte Ar-Ge yoluyla geliştirilmesi: Teknoloji geliştirme sürecinin yüksek bütçe gerektirmesi, firmanın yeterli uzmanlık ve iş gücüne sahip olmaması ve yatırımların belirsizlik taşıması firmaları birleşerek ortak projeler üretmeye yöneltmiştir. Belirli bir amaç doğrultusunda birden fazla işletme, sahip oldukları tamamlayıcı teknik bilgilerini ve teknolojik kaynaklarını birleştirmek yoluyla ortak girişimler kurabileceği gibi sadece belirli bir proje için başka firma veya kurumlarla konsorsiyumlar oluşturmak da mümkündür. Deneyim, iş gücü veya teknik destek gibi bileşenlerin bir araya getirildiği ortaklık türleri, teknoloji ediniminde kullanılan yöntemler arasındadır. Ayrıca, firmaların üniversiteler ile birlikte Ar-Ge çalışmaları gerçekleştirmesini desteklemek ve kaynak sağlamak amacıyla ülke çapında teşvik mekanizmaları ve yasal düzenlemeler oluşturulmuştur [15].

Yenilik Ağı aracılığıyla teknoloji edinimi: Yenilik Ağı, bilginin farklı alanlara yayılması ve bu alanlarda ekonomik değer oluşturması hedefiyle birçok paydaşın finans, bilgi ve uzmanlık kaynaklarını paylaştığı yapıdır. Bu tür yapılar, firmaların girişimleriyle oluşturulabileceği gibi devlet kurumlarının

destekleriyle de kurulabilir. Firmalar açısından bu tür ağların bir parçası olmak, bilgi edinimi, öğrenme ve teknoloji takibi için avantaj sağlar [15].

Teknoloji ediniminin firma içinde gerçekleştirilmesi uzmanlık gerektirmektedir. Bu seçenek, elde edilen sonuçların şirket yararına olmasının denetlenebilmesi yönünden avantaj sağlar. Bununla birlikte, geliştirme çalışmaları belirsizlik içerebilir, maliyetli olabilir ve süreç uzayabilir. Dış kaynaklı teknoloji edinimi, bir firmanın kendi bünyesi dışında geliştirilen bir teknolojiyi satın alarak kullanmasıdır. Bu yöntem, uygulama bakımından hızlı, ekonomik ve düşük riskli olsa da çoğu zaman firma bazında yerleştirme faaliyeti gerektirir. Bu durum, süreci daha maliyetli, zaman alıcı ve riskli hale getirebilir [40].

Teknoloji edinme süreci genellikle iç ve dış yoldan edinimin birlikte değerlendirilmesini kapsar. Firmaların değişen ihtiyaçlara hızlı ve kârlı yanıtlar sunması sadece kendi teknoloji kaynakları ile sağlanamamaktadır. Buradaki temel husus, hangi faaliyetlere yönelik teknolojilerin dışarıdan temin edilmesi gerektiğinin belirlenmesidir [40].

4.4. Kullanma veya Faydalanma

Kullanma veya faydalanma, edinilen teknolojinin ürün veya hizmet olarak müşteriye sunulması ve finansal fayda sağlanması faaliyetidir [15]. Kullanım, teknolojiden elde edilen kazanımlar ile ilgilidir [13]. Bu faaliyet, teknolojinin ticarileştirilmesini içerir. Ancak öncelikle, teknolojinin şirkette başarılı bir şekilde uygulanması, benimsenmesi ve işletilmesi aracılığıyla beklenen faydaların elde edilmesi gerekir. Kullanım, süreç iyileştirmeleri, kademeli gelişmeler ve pazarlama çalışmalarını kapsar [39]. Bir sanayi kuruluşu, edindiği teknolojiyi üretim süreçlerinde ve ürünlerinde rekabet üstünlüğü kazanmak amacıyla kullanır. Firma, mevcut teknolojilerini diğer firmalara sunarak da gelir elde edebilir [40].

Kullanma veya faydalanma faaliyetinin en temel unsuru, teknolojinin hizmet veya ürün şeklinde pazarlanmasıdır. Ürünün pazara giriş zamanı, sunum yöntemi ve fiyatlandırılması, rekabet avantajı kazanmak için büyük önem taşır. Değerli bir ürünün piyasaya uygun olmayan zamanda veya yanlış bir sunumla çıkarılması, hedeflenen ilgiyi kazanamamasına neden olabilir. Bu nedenle, pazarlama stratejisi çeşitli perspektiflerden değerlendirilerek oluşturulmalıdır [15].

Yeni teknolojiye sahip ürünlerin pazara çıkış süresi, hedef müşteri kitlesi ile pazarın durumuna bağlı olarak farklılık gösterebilir. Piyasaya hızlı bir şekilde giriş bazen önemli bir rekabet avantajı sağlayabilirken, bazı durumlarda bu strateji uygun olmayabilir. Ürün veya hizmetin pazarlanması sürecinde müşterilerden alınan geri bildirim ve tepkiler değerlendirilerek ürün geliştirme aşamasına katkı sağlanması gerekir [15].

4.5. Koruma

Teknolojik yenilikler, rakipler tarafından kopyalanmaması ve teknolojiyi geliştiren tarafın ekonomik fayda elde edebilmesi için korunmalıdır. Koruma, ticarileştirilmiş ya da ticarileştirilme potansiyeli taşıyan teknolojiadaki entelektüel değerlerin elde tutulması faaliyetidir [15]. Geniş anlamda koruma, üretim sistemleri, ürünler ve hizmetlerde bulunan bilgi ve uzmanlığın güvence altına alınması anlamına gelir. Teknoloji yönetiminin etkin olması için, entelektüel sermayenin görünür ve ölçülebilir hale getirilmesi önemlidir [13].

Bir firmanın ürünlerinde ve üretim sistemlerinde yer alan bilgi ve uzmanlık dahil olmak üzere sahip olduğu fikri varlıklarını koruması için patent almak gibi yöntemler bulunmaktadır [39]. Teknoloji korunumu, şirketin ticari üstünlüğünü ve sahiplik haklarını güvende tutma ihtiyacından kaynaklanmaktadır. Şirketin sahiplik haklarını korumak ve şirket teknolojilerinin dışarıda kullanılmasını önlemek için çeşitli tedbirler uygulanır.

Teknoloji koruma yöntemleri analiz edildikten sonra, şirket kendisi için en uygun yöntemi belirler [41]. Fikri mülkiyet hakları çerçevesinde, teknolojik yenilikler genellikle patent, faydalı model, telif hakkı, endüstriyel tasarım, marka ve ticari sırlar ile korunur. Rekabet avantajı elde etmek için teknolojik yeniliklerin fikri mülkiyet haklarıyla güvence altına alınmasında patentler sıklıkla tercih edilmektedir. Firmaların teknolojik yeniliklerle rekabet üstünlüğü sağlaması için fikri mülkiyet hakları koruması büyük önem taşır [15].

4.6. Öğrenme

Öğrenme, var olan bilgilerin edinilip kullanılması veya ekonomik performansı artırmak için yeni bilgilerin oluşturulmasıdır. Kurumsal düzeyde öğrenme, bir kurumun bilgi oluşturma ve edinmeyi teşvik etme, bu bilgileri kurum içinde paylaşma ve ürün, hizmet ve sistemler şeklinde hayata geçirme yeteneğinden meydana gelir [13].

Öğrenme, firma içinde veya dışında gerçekleştirilen teknoloji projelerinin ve süreçlerinin değerlendirilmesini ve bunların geliştirilmesini içerir [39]. Bu faaliyet, teknoloji yönetiminde büyük bir öneme sahip olup, bilgi yönetimi ile yakından ilişkilidir [13,39]. Öğrenme, bilgi yönetimi ve öğrenen örgüt kavramlarından faydalanılarak oluşturulur [13].

4.7. Sonlandırma

Teknoloji sonlandırma faaliyetinde, firma kullandığı bir teknolojiyi bırakıp bırakmayacağına veya mevcut teknolojilerini yeni teknolojilerle değiştirip değiştirmeyeceğine yönelik bir tercih yapmalıdır. Teknoloji sonlandırılmasının amacı, yeni teknolojilerin uygun zamanda edinilmesi ve değişimlere hızlıca uyum sağlanmasıdır. Firmayı teknoloji sonlandırmaya yönlendiren iki neden bulunmaktadır. Bunlar, teknolojinin itme etkisi ve pazarın çekme etkisidir [40].

5. SONUÇ

Bu çalışmada, teknoloji yönetimi faaliyetleri ele alınmıştır. Teknoloji yönetimi faaliyetleri, işletmelerin rekabet üstünlüğü elde etmesinde ve sürdürülebilir büyüme sağlamasında önemli rol oynamaktadır. Bu faaliyetler, işletmelerin teknolojiyi stratejik bir kaynak olarak değerlendirip bu kaynaktan en yüksek faydayı sağlaması açısından önemlidir. Bu çalışmada, teknoloji yönetimi faaliyetlerini açıklamak ve bu faaliyetlerin önemini incelemek amaçlanmıştır.

Teknolojinin etkin yönetimi, uygun teknolojilerin tanımlanması, stratejik gereksinimlere göre seçilmesi, uygun yöntemlerle edinilmesi, iş süreçlerine entegre edilerek kullanılması, bilgi ve becerilerin korunması, teknolojik yeniliklerden öğrenme sağlanması ve teknolojilerin zamanında sonlandırılması gibi birbiriyle bağlantılı süreçleri içermektedir. Bu faaliyetlerin bütüncül bir şekilde yönetilmesi gerekmektedir. Teknoloji yönetimi, işletmeye değer katan bir yaklaşımı ifade eder. Teknoloji yönetimi faaliyetleri, bir işletmenin teknolojiyi yönlendirmesini ve bu sayede ondan değer elde etmesini sağlar.

Bir teknolojinin doğru bir şekilde tanımlanması ve doğru kriterlere dayalı olarak seçilmesi önemlidir. Bu faaliyetler, ilerleyen safhalarda elde edilecek başarı üzerinde etkiye sahiptir ve sürecin temelini meydana getirir. Edinme faaliyeti, bir teknolojinin uygun şartlarla elde edilmesini kapsar. Bu faaliyetin amacı, seçilen teknolojinin kuruluşa kazandırılmasıdır. Kullanma faaliyeti, teknolojiden fayda sağlandığı aşamadır. Koruma, rekabet avantajının sürdürülebilirliği için kritik öneme sahiptir. Öğrenme, kazanılan tecrübelerin iş süreçlerinde kullanılmasını ve teknolojik gelişimin devamlılığını sağlar. Böylece kurumun yenilik yapma gücü artar. Fonksiyonelliğini kaybeden veya stratejik hedeflerle uyumlu olmayan teknolojilerin sonlandırılması, kaynakların daha etkin kullanılmasına olanak

tanır ve yeniliklere daha hızlı uyum sağlanmasını kolaylaştırır. Bu faaliyetlerin etkili yönetimi, işletmelerin rekabet güçlerini artırmalarını ve stratejik teknoloji kararlarını daha bilinçli bir şekilde almalarını sağlar.

KAYNAKÇA

- [1] İşman, A. (2001). Teknolojinin Felsefi Temelleri. Sakarya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi (1), 1-19.
- [2] Calp, M.H., Doğan, A. (2015). Technology Management Process and Encountered Problems in Organizations. Second International Conference on Advances in Management, Economics and Social Science.
- [3] Demir, F. (2024). Teknoloji Yönetimi Stratejilerinde İleri Teknoloji Uygulamalarının Analizi: Sabancı Ventures Örneği. 32. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi.
- [4] Karadal, F., Türk, M. (2008). İşletmelerde Teknoloji Yönetiminin Geleceği. Niğde Üniversitesi İİBF Dergisi, 1(1), 59-71.
- [5] Cetindamar, D., Wasti, N.S., Beyhan, B. (2012). Technology Management Tools and Techniques: Factors Affecting Their Usage and Their Impact on Performance. International Journal of Innovation and Technology Management, 9(5), 1250036.
- [6] Gül, U. (2020). Değişen teknoloji ve yüzeyin sınırlanışı: fotoğraftan cep telefonuna. Açıköğretim Uygulamaları ve Araştırmaları Dergisi, 6(1), 161-180.
- [7] Sarı, C. (2021). Teknoloji ve Dijitalleşmenin Bankacılığa Etkilerinin Denetim ve Gözetim Açısından Analizi. PressAcademia Procedia, 14(1), 75-79.
- [8] Aypay, A., Özbaşı, D. (2008). Öğretmenlerin Bilgisayara Karşı Tutumlarının İncelenmesi. Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, 55, 339-362.
- [9] Eryiğit, U. (2018). Fen Bilimleri Dersinde Animasyon Kullanımının Öğrencilerin Akademik Başarılarına ve

- Tutumlarına Etkisi. Yüksek Lisans Tezi, Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Türkiye.
- [10] Türk Dil Kurumu (2025). Teknoloji. Türk Dil Kurumu Sözlüğü. <https://sozluk.gov.tr/> [Erişim Tarihi: 12.08.2025].
- [11] Uslan, O. (2023). Nanoteknoloji ve Nanoteknolojinin Tarımda Uygulama Alanları. Yüksek Lisans Tezi, Tekirdağ Namık Kemal Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, Türkiye.
- [12] Şenol, A., Özkurt, İ., Ültay, E. (2023). Fen Bilimleri Dersi Kapsamında Kullanılan Teknolojik Araç-Gereçler Hakkında 6. Sınıf Öğrencilerinin Görüşleri. Dünya Multidisipliner Araştırmalar Dergisi, 6(1), 67-82.
- [13] Akkoyun, B. (2016). Çalışanların Teknoloji Yönetimi Algılarının Demografik Değişkenlere Göre Farklılaşması Üzerine Bir Araştırma. Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, 15(56), 70-82.
- [14] Akolaş, D.A. (2009). Teknoloji Yönetimi ve Teknoloji Yönetim Süreci. Aksaray Üniversitesi İİBF Dergisi, 1(2), 203-218.
- [15] Çakmak, T., Kılıç, A., Tunçay, A. (2012). Teknoloji Yönetimi Kılavuzu. İstanbul Sanayi Odası Kalite ve Teknoloji İhtisas Kurulu (İSO-KATEK), İstanbul.
- [16] Ertekin, Ö. (2013). Teknoloji Yönetimi Neden, Nasıl? Fikirden Gerçeğe: Ar-Ge, Yenilik ve TÜBİTAK Destekleri Semineri, TÜBİTAK-TEYDEB.
- [17] Nejad, M.C., Mansour, S., Karamipour, A. (2021). An AHP-based multi-criteria model for assessment of the social sustainability of technology management process: A case study in banking industry. Technology in Society, 65, 101602.

- [18] Gudanowska, A.E. (2017). Modern Research Trends within Technology Management in the Light of Selected Publications. *Procedia Engineering*, 182, 247-254.
- [19] Edler, J., Meyer-Krahmer, F., Reger, G. (2002). Changes in the strategic management of technology: results of a global benchmarking study. *R&D Management*, 32(2), 149-164.
- [20] Srivastava, M.K., Gnyawali, D.R., Hatfield, D.E. (2015). Behavioral implications of absorptive capacity: The role of technological effort and technological capability in leveraging alliance network technological resources. *Technological Forecasting & Social Change*, 92, 346-358.
- [21] Liu, Y., Wu, W., Wang, Y. (2020). The Impacts of Technology Management on Product Innovation: The Role of Technological Capability. *IEEE Access*, 8, 210722-210732.
- [22] Lee, J., Kang, J.-H., Jun, S., Lim, H., Jang, D., Park, S. (2018). Ensemble Modeling for Sustainable Technology Transfer. *Sustainability*, 10(7), 2278.
- [23] Özkan, H. (2007). Bilgi Teknolojilerinin Finansal Kurumlarda Verimlilik Üzerindeki Etkileri. Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Türkiye.
- [24] Ertekin, Ö. (2014). Teknoloji Yönetimi: Tanımlar, İhtiyaç, Yöntem. HDM Danışmanlık Mühendislik Bilişim.
- [25] Töre, S. (2019). Teknoloji Yönetimi. Yüksek Lisans Tezi, Bahçeşehir Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, Türkiye.
- [26] Liao, S. (2005). Technology management methodologies and applications: A literature review from 1995 to 2003. *Technovation*, 25(4), 381-393.

- [27] Ünsal, E. (2009). Dinamik Bir Yetenek Olarak Teknoloji Yönetimi: Teknoloji Yönetimi Yeteneği. Savunma Bilimleri Dergisi, 8(2), 167-189.
- [28] Phaah, R., Farrukh, C.J.P., Probert, D.R. (2001). Technology management process assessment: a case study. International Journal of Operations & Production Management, 21(8), 1116-1132.
- [29] Erickson, T.J., Magee, J.F., Roussel, P.A., Saad, K.N. (1990). Managing Technology as a Business Strategy. MIT Sloan Management Review, 31(3), 73-83.
- [30] Krawczyk-Dembicka, E. (2017). Analysis of Technology Management Using the Example of the Production Enterprise from the SME Sector. Procedia Engineering, 182, 359-365.
- [31] Bellamy, A., Becker, P., Kuwik, P. (2003). Developing a Technology Management Curriculum from the Perspective of Strategic Intent. The Journal of Technology Studies, 29(2), 103-109.
- [32] Tschirky, H. (1997). Bringing Technology into Management: The Call of Reality Going Beyond Industrial Management at the ETH. Portland International Conference on Management of Engineering and Technology, 239-249.
- [33] Aydoğan, E., Semiz, S. (2004). İşletmelerde Teknoloji Yönetimi Bağlamında İleri Üretim Teknolojileri ve Otomotiv Sektöründe Bir Uygulama. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, (11), 115-133.
- [34] Linn, R.J., Zhang, W., Li, Z. (2000). An intelligent management system for technology management. Computers & Industrial Engineering, 38(3), 397-412.

- [35] Yildirim, O.U., Oner, M.A., Basoglu, A.N. (2001). Technology Processes Management Capability Profiles of Machine Manufacturers in Turkey. Portland International Conference on Management of Engineering and Technology, 455-456.
- [36] Levin, D.Z., Barnard, H. (2008). Technology management routines that matter to technology managers. International Journal of Technology Management, 41(1-2), 22-37.
- [37] Cetindamar, D., Phaal, R., Probert, D. (2009). Understanding technology management as a dynamic capability: A framework for technology management activities. Technovation, 29, 237-246.
- [38] Gregory, M.J. (1995). Technology Management: A Process Approach. Proceedings of the Institution of Mechanical Engineers, Part B: Journal of Engineering Manufacture. 209(5), 347-356.
- [39] Cetindamar, D., Phaal, R. (2023). Technology Management in the Age of Digital Technologies. IEEE Transactions on Engineering Management, 70(7), 2507-2515.
- [40] Göral, R. (2009). Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğü Sağlamak İçin Stratejik Teknoloji Yönetimi ve Otomotiv Yan Sanayi Firmaları Üzerine Bir Araştırma. Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Türkiye.
- [41] Öner, M.A., Badak, U.Ö., Akçay, S., Özşarlak, Ş. (2005). Türkiye’de 12 Otomotiv Yan Sanayi Firmasının Teknoloji Süreçleri Yönetim Yetenekleri Profilleri. TAYSAD, 3-15.

KAMU SEKTÖRÜNDE ETKİLİ YÖNETİCİLİK VE LİDERLİK TARZLARI ÜZERİNE BİR İNCELEME¹

Cemil İNAN²

Zülal GÖKBAŞ³

1. GİRİŞ

Kamu yönetimi, toplumun ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik faaliyetlerin sistemli ve planlı bir şekilde yürütülmesini amaçlayan, topluma hizmet etmeyi esas alan bir yönetim alanıdır. Bu bağlamda, kamu sektöründe görev yapan yöneticilerin sahip oldukları bilgi, beceri ve liderlik nitelikleri, hizmetlerin etkinliği ve verimliliği üzerinde doğrudan etkili olmaktadır. Günümüzde küreselleşmenin, dijitalleşmenin ve toplumsal dönüşümlerin etkisiyle kamu yönetiminde karşılaşılan sorunlar daha karmaşık hale gelmiş; bu durum yöneticilerin geleneksel yönetim anlayışının ötesine geçerek, çağın gereklerine uygun liderlik yetkinlikleriyle donatılmalarını gerekli kılmıştır.

Kamu sektöründe yöneticilik, özel sektöre kıyasla çok daha farklı dinamikler barındırmaktadır. Özel sektör daha çok kar amacı güderken, kamu sektörü toplumun genel yararını gözetmekle yükümlüdür. Bu nedenle kamu yöneticileri yalnızca

¹ Bu kitap bölümü tezsiz yüksek Lisan öğrencisi Zühal GÖKBAŞ in Bitirme Projesinden geliştirilmiştir.

² Prof. Dr., Mardin Artuklu Üniversitesi İİBF İşletme Bölümü cemilinan@artuklu.edu.tr, ORCID: 0009-0008-3118-2851.

³ Yüksek Lisan öğrencisi

örgütsel hedeflere ulaşmayı değil, aynı zamanda kamu hizmetlerinin adil, eşit ve kaliteli bir şekilde sunulmasını da gözetmek zorundadır. Bu bağlamda etkili bir kamu yöneticisi, sadece yönetim süreçlerini doğru şekilde planlamakla kalmaz; aynı zamanda çalışan motivasyonunu artırarak kamu hizmetlerinin sürekliliğini sağlar, kurum içi iletişimi kuvvetlendirir, vatandaş memnuniyetini ön planda tutar ve kurumun itibarını korur.

Liderlik kavramı ise yöneticilikten farklı olarak daha çok vizyon geliştirme, değişimi yönetme ve insanları etkileme üzerine kuruludur. Etkili liderler, örgütsel hedeflere ulaşmak için çalışanlarını harekete geçirebilen, ilham veren ve değişim süreçlerini başarıyla yöneten bireylerdir. Bu yönüyle liderlik, yöneticilik becerilerini tamamlayan ve onları daha güçlü kılan bir özellik olarak karşımıza çıkmaktadır. Kamu sektöründe görev yapan lider yöneticiler, bürokrasinin katı yapısını esneterek daha esnek, katılımcı ve yenilikçi bir yönetim anlayışının öncüsü olabilirler.

Bu çalışmada, kamu sektöründe etkili yöneticilik ve liderlik tarzlarının hem teorik hem de uygulamalı yönleriyle incelenmesi amaçlanmaktadır. İlk olarak, yöneticilik ve liderlik kavramları ayrıntılı olarak ele alınacak; ardından literatürde yer alan liderlik teorileri (örneğin; dönüşümcü liderlik, etkileşimci liderlik, hizmetkâr liderlik vb.) analiz edilecektir. Devamında, kamu sektöründe uygulanan liderlik tarzlarının avantajları ve dezavantajları değerlendirilecek, saha uygulamaları ve örnek vakalar üzerinden kamu kurumlarında etkili yöneticilik pratikleri tartışılacaktır.

Bu bağlamda araştırmanın temel amacı, kamu kurumlarında etkili yöneticilik ve liderliğin önemine dikkat çekmek, liderlik tarzlarının kamu performansına olan etkilerini ortaya koymak ve bu alanda yürütülen çalışmalara katkı

sunmaktır. Kamu yönetiminde görev alan bireylerin, etkili liderlik özellikleriyle donatılması ve yöneticilik kapasitelerinin artırılması; sadece kurumsal başarıyı değil, aynı zamanda kamu yararının en üst düzeyde sağlanmasını da beraberinde getirecektir.

Ayrıca, bu çalışma; liderlik ve yöneticilik kavramları arasındaki temel farklara dikkat çekerek, kamu yöneticilerinin liderlik kapasitelerini nasıl geliştirebileceklerine dair öneriler sunmayı da hedeflemektedir. Literatürde yer alan teorik yaklaşımlarla birlikte güncel uygulamalar da analiz edilerek, teori ile pratik arasında köprü kurulmaya çalışılacaktır. Böylece hem akademik hem de uygulayıcılar açısından faydalı olabilecek bütüncül bir değerlendirme yapılması planlanmaktadır.

2. YÖNTEM

Bu çalışma nitel araştırma yöntemlerinden literatür taraması ve doküman analizi teknikleri kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Araştırmada, katılımcı liderlik ve etkili liderlik gibi temel kavramlar üzerine yayımlanmış akademik makaleler, yüksek lisans/doktora tezleri, kitaplar ve resmi dokümanlar detaylı şekilde incelenmiştir. Literatür taraması için ulusal ve uluslararası akademik veri tabanları kullanılmış ve güncel, güvenilir kaynaklar tercih edilmiştir. İncelenen çalışmalar tematik analiz yöntemiyle değerlendirilmiş, liderlik tanımları, liderlik tarzları, liderlik uygulamalarının kamu yönetimine etkileri gibi temel temalar çerçevesinde sentezlenmiştir. Çalışmada herhangi bir saha araştırması ya da nicel veri toplama yapılmamış olup, mevcut kaynaklardan elde edilen bulgular yorumlanarak genel bir çerçeve oluşturulmuştur. Bu yöntem, literatürdeki bilgilerin sistematik şekilde derlenip analiz edilmesine olanak sağlamıştır.

3. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

3.1. Yönetici Kavramı

Genel olarak tanımlandığında yönetici (executive, manager), “bir kurum ya da örgütte bir birimin ya da hizmetin sorumlusu konumunda görev yapan ve bu göreviyle ilgili olarak günlük, tekrar eden ve koşulları belli işlemlerin dışına taşan kararları alan, gözetim ve denetimde bulunan üst” (Bozkurt-Ergun, 1998: 265) şeklinde tanımlanmıştır. Yeşilyurt’a (2025;120-124) göre ise yöneticilik, daha çok kaynakların etkin kullanımı, stratejik planlama, bütçe kısıtlarıyla çalışma ve performans ölçme gibi kurumsal işleyişe odaklanırken; liderlik, toplumsal vizyon oluşturma, kamuoyunu harekete geçirme, gönüllüleri ikna etme ve sosyal değişime öncülük etme gibi değer ve dönüşüm odaklı bir rol üstlenmektedir

Bir kurumun ya da işletmenin başarılı ya da başarısız olarak değerlendirilmesi çoğunlukla yöneticilerle ilişkilendirilmekte ve bu doğrultuda analiz edilmektedir. Bir başka deyişle, yöneticiler çoğu zaman kurumsal başarı ya da başarısızlığın temel sorumluları olarak kabul edilmektedir. Ancak günümüzde sadece yönetici sıfatına sahip olmak ya da yönetici pozisyonunda bulunmak, söylenen her ifadenin mutlak şekilde dikkate alınacağı ya da verilen her talimatın eksiksiz biçimde uygulanacağı anlamına gelmemektedir (Aytürk, 1999: 2).

Yönetici kavramı, özünde yönetme, yönlendirme ve denetim fonksiyonlarını içeren bir anlam taşımaktadır. Yöneticilik, kalıtsal yollarla ya da doğuştan gelen bir yetiyle kazanılan bir durum değil; aksine, sistemli bir eğitim süreci, deneyim birikimi, bireysel gelişim ve sürekli kendini yenileme çabasıyla elde edilebilecek bir meslek alanıdır. Etkili bir yönetici olabilmek için bireyleri iyi tanımak, onlara değer vermek, sağlıklı iletişim kurabilmek, motive edici bir tutum

sergilemek ve görev ile yetkileri adil bir biçimde paylaştırarak işleri belirlenen hedefler ve zaman çerçevesinde organize edebilmek büyük önem taşımaktadır. Bu nitelikler, sadece üst düzey yöneticiler için değil; alt ve orta kademe yönetim pozisyonlarında görev yapanlar için de geçerlidir. (Doğan, S. 1999). Bu kapsamda yöneticiliğin öğrenilebilir ve geliştirilebilir bir disiplin olduğu söylenebilir.

Tarihsel süreç içerisinde yönetim kavramı farklı şekillerde tanımlanmıştır. Genel olarak yönetim; bir organizasyonun belirlenen amaçlarına ulaşabilmesi için iş birliği ve dayanışma içinde yürütülen planlı ve bilinçli faaliyetlerin tümünü ifade eder. Bu süreçte en kritik rolü üstlenen kişi ise yöneticidir. Yönetim fonksiyonlarını yerine getirirken bireyleri yönlendirme, motive etme ve etkileme gibi becerilere sahip olması beklenen yöneticinin kişisel özellikleri, örgütsel başarı üzerinde doğrudan etkili olmaktadır. Dolayısıyla, yöneticilerin sahip olduğu bireysel niteliklerin belirlenmesi ve bu niteliklerin kurumsal performansa katkısının anlaşılması, işletmeler açısından hayati bir öneme sahiptir (Uğur & Uğur, 2014). Yönetici, başkaları adına sorumluluk üstlenen, belirlenen hedeflere ulaşmak için çaba harcayan ve aynı zamanda işlerin planlanması, uygulanması ve denetlenmesinden sorumlu kişidir. Özetle, yönetici; başkalarının koyduğu hedeflere ulaşmak için çalışan kişidir (Yeşilyurt, 2007). Yönetici, yönetim faaliyetlerini gerçekleştiren kişidir. Yöneticilik ise, bir kuruluşun tüm işleyişini, uygulamalarını, verimliliğini ve başarısını artırmak amacıyla düzenlemek ve insan kaynağını etkin biçimde kullanarak belirlenen hedeflere ulaşılmasını sağlamaktır. Bu bağlamda yöneticilik, yöneticinin icra ettiği mesleki faaliyetin adıdır. Bu nedenle, yöneticinin sahip olduğu nitelikler ve kişisel özellikler, benimsenecek yöneticilik yaklaşımını belirlemede temel ölçüt olarak kabul edilmektedir (Bulut & Bakan, 2005).

Yöneticilik, temelde insanları idare etmek; belirli hedefleri gerçekleştirecek faaliyetleri yapmaları için onları yönlendirmektir. Bu çerçevede yöneticilik, yapılacak işler ve ulaşılabilecek sonuçlar hakkında bilgi sahibi olmayı gerektirir; ayrıca mevcut bilginin doğru şekilde kullanılması gerektiğinden, yönetsel yetkinlikler ve kabiliyetler yöneticilik için vazgeçilmezdir. Mintzberg'in üç temel başlık altında topladığı üzere, yöneticilik faaliyetleri kişilerle ilişkiler kurmak, bilgi edinmek ve aktarmak ile karar almak görevlerini kapsar (Koçel, 2003). Hedeflere ulaşma sürecinde doğrudan yapmak yerine, diğer çalışanların gerçekleştirdikleriyle bunu sağlamak, temel bir yönetim tanımı olarak görülebilir; planlama, düzenleme, uygulama, uyumlaştırma ve kontrol etme gibi fonksiyonlar, yöneticiliğin gerektirdiği en belirgin etkinlikler olarak kabul edilebilir. Bunlara ek olarak, çalışanların güdülenmesi, eğitilmesi ve ilerlemesi de yöneticiliğin yükümlülükleri arasında tanımlanan yaklaşımlar arasında yer almaktadır (Akdemir vd., 2022). Yönetici; önceden belirlenmiş kurumsal hedefleri gerçekleştirmek ve kurum içinde tanımlanmış rolleri üstlenmek amacıyla yapılandırılmış, diğer çalışanları etkileyebilmek için yetki ve güçle donatılmış hiyerarşik düzen içinde yer alan her düzeydeki kurum çalışanıdır (Bayat, 2005).

Yönetici, belirli bir amacı gerçekleştirmek üzere bir araya gelmiş ve örgütlenmiş bireyleri, uyum içinde ve ortaklaşa çalışarak, etkili ve üretken bir biçimde yönlendirme sorumluluğunu taşıyan ve bunu yerine getirmekle yükümlü olan kişidir (Erdoğan, 2006)

Akdemir (2014, 130), etkili bir yöneticinin sahip olması gereken nitelikleri şu şekilde sıralamaktadır:

•**Gerçeklik ve veri temelli yönetim anlayışı:** Karar alma süreçlerinde somut bilgilerden, ölçülebilir verilerden ve nesnel

bulgulardan yararlanarak yönetsel denetim ve yönlendirme gerçekleştirme becerisi,

•**Alanına özgü yeterli mesleki donanım:** Yöneticinin, görev yaptığı alana ilişkin kuramsal bilgi ve uygulama becerisine sahip olması,

•**Durumsal farkındalık ve olaylara duyarlılık:** Çevresel gelişmelere, kurumsal dinamiklere ve bireysel ihtiyaçlara karşı yüksek algı düzeyiyle tepki verebilme yetisi,

•**Analitik düşünme, sorun çözme ve karar üretme yetkinliği:** Karmaşık durumları yapılandırarak çözüm geliştirebilme ve etkin kararlar alabilme kapasitesi,

•**Gelişmiş sosyal yetiler ve kişilerarası iletişim becerisi:** İnsan ilişkilerinde empati, etkili iletişim, uzlaşma ve ikna gibi sosyal etkileşim becerilerinde yetkinlik,

•**Duygusal zekâ yeterliliği:** Kendi ve başkalarının duygularını algılayarak yönetebilme, bu duyguları olumlu yönde yönlendirme kabiliyeti,

•**İnisiyatif alabilme ve öngörülü davranış geliştirme (proaktivite):** Gelişmeleri önceden sezerek harekete geçebilme ve sorumluluk üstlenme eğilimi,

•**Zihinsel çeviklik ve bilişsel esneklik:** Farklı düşünsel durumlara hızla uyum sağlama, alternatif bakış açıları geliştirme yeteneği,

•**Dengeli ve sürdürülebilir öğrenme eğilimleri:** Yaşam boyu öğrenmeye açık olma, edindiği bilgileri sistemli biçimde kullanabilme ve öğrenme süreçlerini içselleştirme becerisi,

•**Entelektüel birikim ve kültürel sermaye:** Derinlemesine düşünme, kavramsal analiz yapabilme ve eleştirel bilgiye sahip olma düzeyi. (Bennis 1989), başarılı yöneticilerin tamamı olmasa da belirli nitelikleri bünyelerinde taşımalarının gerekli

olduğunu ifade etmekte ve bu özellikleri şu şekilde sıralamaktadır:

•**Stratejik bir vizyona sahip olmak:** Yöneticinin, ulaşmak istediği hedefi ve bu hedefe neden yöneldiğini net biçimde içselleştirmesi gerekir; aksi hâlde belirlenen amaca ulaşmak mümkün olmayacaktır.

•**İçten gelen bir tutku taşımak:** Göreve, eyleme ve yaşama karşı hissedilen güçlü bağlılık ve heyecan, çevresindekiler için motive edici bir kaynak niteliği taşır.

•**Etik değerlere bağlılık ve bütünlük:** Dürüstlüğün temel bileşenleri olarak kabul edilen öz farkındalık, içtenlik ve duygusal olgunluk, yöneticinin hem kendisiyle hem de bağlarıyla güvene dayalı ilişkiler kurabilmesinde kritik öneme sahiptir.

•**Sorgulayıcı ve öğrenmeye açık bir zihne sahip olmak:** Yeni deneyimlere açık olmak, bilgi edinme isteği ve hesaplanmış riskleri üstlenme becerisi, liderlik gelişiminin vazgeçilmez unsurlarındandır.

•**Kararlılık ve direnç gösterebilmek:** Başarısızlık durumlarında motivasyonunu yitirmeden sürece devam edebilmek ve hatalardan yapıcı dersler çıkarabilmek, liderlik yolculuğunun önemli bir parçasıdır.

Günümüz yöneticilerinden beklenen nitelikler, başarılı ve etkili bir liderlik için aşağıdaki şekilde özetlenebilir (Eren, 2000; Önal, 1995: 14):

•**İnsanları tanıma, onlarla etkin iletişim kurma ve sevgi temelli bir tutum sergileme:** Yöneticiler insan odaklı çalıştığından, toplum ve bireye karşı duyarlı ve ilgi gösteren bir yaklaşım önemlidir.

- İletişim alanında yeterlilik:** Sürekli konuşma ve yazılı iletişimle vakit geçiren yöneticiler, iletişim becerileri sayesinde verimliliği yükseltebilir.
- Sezgiye dayalı algılama yetisi:** Çalışanların davranışlarını ve ortaya koydukları ihtiyaçları önceden sezerek onlara ilham verebilme yöneticinin sezgisel zekâsıyla mümkündür.
- Duygusal olgunluk:** Kendi duygularını tanıma ve yönetme, başkalarındakini anlama ve empati kurma yetisi güçlü bir duygusal olgunluğun göstergesidir.
- Açıklık ve netlik esaslı karar verme:** Yöneticinin aldığı kararların net olması, uygulamada etkinlik sağlar.
- Zekâ düzeyi:** Astlardan daha yüksek bir zekâ düzeyine sahip olmak, yöneticinin rehberlik etme kabiliyetini güçlendirir.
- Objektiflik ve adillik:** Duygusallıktan uzak, tutarlı ve sistematik davranmak, sağlıklı yönetsel kararlar alınmasını destekler.
- Sistematik düşünme ve problem çözme yetisi:** Sorunları planlı, analitik ve yöntemli şekilde ele alma becerisi, yöneticiliğin ayrılmaz bir parçasıdır.
- Örgüte bağlılık ve sorumluluk bilinci:** Yöneticinin, kurumun hedeflerini kendi çıkarlarının üzerinde tutması ve kuruma samimi bir bağlılık göstermesi önemlidir.
- Hoşgörülü tutum:** Bireylerin farklılıklarına tolerans göstermek, hatalardan öğrenmeye fırsat tanımak demokratik bir liderliğin göstergesidir.
- Etik duruş:** Dürüstlük, yöneticilikte vazgeçilmez bir erdemdir.
- Cesaret, özgüven ve kararlılık:** Risk almaktan korkmamak, inandığı hedefler için çekinmeden hareket etmek yöneticinin güçlü kişiliğini yansıtır.

- Teknik bilgi ve deneyim:** Yöneticinin sektörel bilgi, beceri ve teknik donanımına sahip olması, denetim ve yönlendirmede etkinlik sağlar.
- Dinamiklik ve proaktiflik:** Değişen koşullara hızlı uyum ve inisiyatif alma isteği, modern yöneticinin temel özelliklerindendir.
- Geniş perspektifli düşünce:** Olayları geniş açıdan değerlendirebilmek, stratejik mesafe geliştirme ve panoramik bakış kazanma yeteneği yöneticide olması gereken niteliktir.
- Yüksek ikna kapasiteli olma:** Fikirlerini savunabilmek, etkilemek ve ikna etmek yön yöneticinin iletişim becerisinin göstergesidir.
- Koordinasyon yetisi:** Birimler arası ilişkileri yönetebilmek, değişimlerin örgüt içindeki etkisini görebilmek ve uyum sağlamayı başarabilmek önemlidir.
- Düzenli görünüm:** Kişisel bakım, tertip ve aktif bir görsellik, profesyonel bir izlenim yaratır.

Bu çerçevede lider; dışarıdan yönlendirilen bir kişi değil, aksine bilgi ve hikmeti gerçek anlamda içselleştirmiş, kendisine rehberlik edecek bir otoriteye ihtiyaç duymayan, ne yapması gerektiğini derinlemesine kavrayabilen, sahip olduğu bilgi birikimiyle başkalarını yönlendirme yetisine sahip, karar verme ve yön verme gücü bulunan birey olarak tanımlanabilir (Cihan, 2016: 169). Ayrıca lider, çevresine yön verme, karar alma ve değer yaratma süreçlerinde etkin rol üstlenen birey olarak da değerlendirilebilir (Yeşilyurt, 2025b). Farklı bir perspektiften ele alındığında ise lider; risk üstlenebilen, belirli ayırt edici niteliklere sahip olduğu kabul edilen, ortaya çıkan aksaklık ve hataların sorumluluğunu alabilen, kriz dönemlerinde toplumu çıkmazdan kurtarma becerisine sahip kişi olarak da değerlendirilir (Dural, 2002: 32-33).

Lider, özetle, grup üyeleri tarafından fark edilen ancak açıkça ifade edilmemiş ortak düşünce ve istekleri belirli bir amaç doğrultusunda somutlaştırarak, grup bireylerini bu hedef kapsamında faaliyete geçiren kişi olarak tanımlanabilir (Dinler, 2018).

Liderlik ve etkili bir yöneticilik yetkinliğine sahip olmak kadar, bu kapasitenin görünür hâle getirilmesi de büyük önem arz etmektedir. Büyük ölçekli işletmeler, güçlü liderlik ve yöneticilik potansiyeli taşıyan bireyleri titizlikle belirlemeye çalışmakta ve bu yeteneklerini geliştirmeleri konusunda destek sunmaktadır. Her birey hem liderlik hem de yöneticilik alanında eşit derecede başarılı olamayabilir. Bu iki nitelikten birine sahip olan bireyin, diğer özelliğe de mutlaka sahip olması beklenmemelidir. Bu durum, liderlik ve yöneticiliğin birbirinden bağımsız kavramlar olduğunu ortaya koymaktadır. Kurumlar bu ayrımın bilincine vararak, bu potansiyellere sahip bireyleri aynı ekip içerisinde buluşturarak en yüksek düzeyde performans elde etmeye çalışmaktadırlar (Kotter, 1996).

Her türlü örgütsel yapı ve liderlik gerektiren kurumsal sistemlerde liderlerin temel özellikleri şu şekilde sıralanabilir:

1. Kurumsal vizyonun genel bir çerçevede belirlenmesi ve oluşturulması
2. Örgütsel değerlerin içselleştirilmesi ve kuruma entegre edilmesi
3. Örgüt yapısının inşa edilmesi ve/veya mevcut yapının yeniden yapılandırılması
4. İnsan kaynaklarının seçimi ve eğitimi süreçlerinde etkinlik ve verimliliğin sağlanması
5. Etkili ve sürekli iletişim kanallarının tesis edilmesi
6. Örgüt üyeleriyle samimi ve duygusal bağ kurabilme becerisi

7. Takım ruhu oluşturma ve işbirliğine dayalı ekiplerin yapılandırılması
8. Amaç ve hedefler doğrultusunda bireylerin ikna edilmesi ve motive edilmesi
9. Bireysel performansların mevcut potansiyelin ötesine taşınmasına öncülük edilmesi
10. Örgüt içinde farkındalık düzeyinin artırılması
11. Ekip bütünlüğü adına fedakârlık gösterebilme yeterliliği
12. Örgütsel değişim süreçlerinin yönetilmesi ve iyileştirilmesi
13. Kriz durumlarında etkili karar alma ve yönetim becerisi
14. Risk unsurlarının öngörülmesi ve stratejik biçimde yönetilmesi
15. Örgüt içi anlaşmazlık ve çatışmaların dengeli biçimde çözümlenmesi
16. Güven ortamının oluşturulması ve sürdürülmesi
17. Örgütsel amaçlara hizmet edecek kaynakların temin edilmesi veya üretilmesi (Akdemir, 2018).

3.2. Yöneticilik ve Liderlik Arasındaki Farklar

Liderlik, kavramsal olarak çoğu zaman yöneticilikle karıştırılsa da hiçbir zaman aynı anlama gelen kavramlar olmamıştır. Her lider bir anlamda yönetici olabilir; ancak her yönetici liderlik vasfı taşımaz. Beklenti, yöneticilerin başarılı olabilmek için liderlik niteliklerine sahip olmaları ve bu doğrultuda hareket etmeleridir. Liderlerle yöneticilerin eğilimleri, görev anlayışları, düşünce biçimleri, davranış kalıpları, örgütsel konumları ve elde ettikleri sonuçlar birbirinden farklıdır. En temel farklardan biri, liderin toplum içerisinde doğal bir şekilde öne çıkması, yöneticinin ise genellikle üstten atanmasıdır. Liderlik, bireyleri belirli hedeflere ulaşmak adına gönüllü çaba göstermeye ikna etme becerisidir. Bu süreçte temel unsur davranışa yönelme biçimidir. Yöneticilik ise önceden belirlenmiş hedeflerin gerçekleştirilmesi amacıyla

kaynakların temin edilmesi, organize edilmesi, planlanması ve denetlenmesi süreçlerinin bir bütün olarak yürütülmesidir. Yönetici, bu süreçleri hiyerarşik yetkisini kullanarak yerine getirebilir. Lider ve yönetici arasında kişilik yapıları, karakter özellikleri ve davranış tarzları açısından da ayrılıklar vardır. Liderler; sosyal yönü güçlü, inisiyatif alabilen, güven veren, çevresi tarafından benimsenen, değerlere bağlı, etkili iletişim kurabilen, ikna gücü yüksek ve bağımsız bireylerdir. Buna karşın yöneticiler sıradan niteliklere sahip bireyler olabilirler. Liderlerin belirgin bir karizması vardır ve bu özelliği kişilerarası iletişimde etkin şekilde kullanırlar. Yönetici pozisyonunda ise karizma aranmaz. Liderler, ulaşmak istedikleri misyon ve amaçlar konusunda açık ve yön göstericidir. Yöneticiler ise genellikle bu hedefler konusunda daha sessiz ve belirsizdir. Liderler, yaptıkları işe içsel bir motivasyon ve heyecanla yaklaşırken; yöneticiler görevlerini çoğunlukla sorumluluk bilinciyle yerine getirirler. Yöneticiler, üzerlerine düşen rolü bir temsil gibi görerek davranış sergilerken; liderler doğal halleriyle hareket ederler. Liderler, çoğunlukla tasarlanmış projeler, düşünsel fikirler ve idealist hayallerle ilgilenirken; yöneticiler daha çok işin yürütülmesine ve uygulama boyutuna odaklanırlar. Liderler yalnızca fikir üretmekle kalmaz, bu fikirleri hayata geçirir ve çevresindekileri de motive ederek birlikte çalıştırırlar. Yeniliklere açık olup, risk almaktan kaçınmazlar. Yöneticiler ise daha çok kendilerine verilen görevleri yerine getirmeye odaklanırlar. Yöneticilerin hedefleri, kurumun yapısına yerleşmiş, durağan amaçlardır. Yalnızca kurumsal ihtiyaçları analiz ederler ve genellikle risk almaktan kaçınırlar. Liderler, yöneticilere kıyasla değişim süreçlerine daha açık bireylerdir. Liderler ileriye dönük bakış açısına (vizyona) sahipken; yöneticiler pratik uygulamalara yöneliktir. İletişim hem yöneticiler hem de liderler için önemlidir; ancak iletişim tarzları farklılık gösterir. Yöneticiler daha çok dolaylı ve işaretlere dayalı iletişim kurarken; liderler açık, net ve doğrudan mesajlar

vermeyi tercih ederler. Örneğin Ford Motor şirketinde Lee Iaccoca'nın yaşadığı olumsuz tecrübe buna örnektir. İşten çıkarılmadan önceki son yönetim kurulu toplantısında, önemli kararlar onun dâhil edilmediği bir şekilde alınmış ve bu durum ona dolaylı olarak başka bir iş araması gerektiğini hissettirmiştir. Bu tür örnekler her örgüt ya da grupta görülebilir. Yöneticilerde aidiyet duygusu güçlüdür. Kendilerini her zaman mensubu oldukları grup ya da kurumun bir parçası olarak görürler. Liderlerde ise farklılık hissi, çevreden aldıkları takdirle desteklenmiştir.

Yöneticilik ve liderlik, birbirine oldukça yakın kavramlar olsa da aynı anlamı taşımazlar; bulunulan konum, üstlenilen sorumluluk, görev kapsamı ve yetki düzeyi gibi belirleyici unsurların yanı sıra, bu iki kavramı birbirinden ayıran bazı karakteristik farklılıklar bulunmaktadır. Liderler, sahip oldukları özgün nitelikler aracılığıyla çevrelerini etkileyebilen, hedef odaklı bir vizyon ve misyon inşa edebilen bireylerdir. Buna karşın yöneticiler, genellikle başkaları tarafından görevlendirilmiş; belirlenmiş hedefler doğrultusunda çaba sarf eden, süreçleri planlayan, yürüten ve denetleyen kişilerdir (Sabuncuoğlu & Tüz, 1998: 81).

Yöneticiler, bulundukları konuma başkaları tarafından atanmış; onlar adına belirlenen amaçlara ulaşmak için çaba gösteren, işleri organize eden, uygulayan ve denetleyen kişilerdir. Liderler ise sahip oldukları özgün nitelikler sayesinde başkaları üzerinde etkide bulunan, hedef ve amaçlar doğrultusunda vizyon ve misyon geliştirebilen bireylerdir (Sarıoğlu Uğur & Uğur, 2014: 132).

Yöneticilik ve liderlik sadece kavramsal olarak değil, bu rolleri üstlenen bireyler açısından da farklılık göstermektedir. Liderlik, belirli koşullar altında bireysel ya da grup hedeflerine ulaşmak amacıyla bir kişinin diğer bireylerin faaliyetlerini

etkilemesi ve yönlendirmesi sürecidir. Bir başka tanıma göre liderlik, örgütsel hedeflerin gerçekleştirilmesi sürecinde yöneticilerin çalışanları etkileyerek onların iş yapmalarını sağlamak amacıyla sahip oldukları belirli güçleri kullanabilme becerisidir. Liderlik yalnızca hiyerarşik yapılarda değil, aynı zamanda resmi olmayan ilişkiler ve yapılar içinde de gözlemlenebilir. Bir kişiyi lider yapan en temel etkenlerden biri; kendisine inanan, güvenen ve onu izleyen bireylerle birlikte elde ettiği başarının düzeyi ve bu başarının devamlılığıdır. Liderlikte en önemli ölçüt, verimli sonuçlar alabilen bir ekip kurma ve bu ekibin etkinliğini sürdürebilme yeteneğidir. Öte yandan yöneticiler, başkaları üzerinde kişisel kontrol sahibi olan bireylerdir ve bu güçlerini büyük ölçüde hiyerarşik otoritelerinden alırlar (Erkutlu, 2014).

Sonuç olarak, yöneticilik ve liderlik birçok açıdan farklı özellikler sergileyen, roller, sorumluluklar ve etki biçimleri açısından ayrışan iki ayrı kavramdır. Yöneticiler daha çok yapının korunması, düzenin sağlanması ve görevlerin uygulanmasına odaklanırken; liderler değişimi yönlendiren, vizyon oluşturan ve ilham veren kişiler olarak öne çıkmaktadır. Ancak bu ayrımlara rağmen, iki kavram arasında kesişen bazı ortak noktaların da bulunduğu görülmektedir.

3.3. Yöneticilik ve Liderlik Arasındaki Benzerlikler

Liderler ile yöneticiler arasındaki en temel ortaklık, grup üyelerini önceden belirlenmiş ve hedeflenen amaçlar doğrultusunda harekete geçirmeye çalışarak onları yönlendirme ve sevk etme çabasıyla nihai hedefe ulaştırma eğiliminde olmalarıdır (Canbolat, 2016: 6). Her ne kadar liderlik ve yöneticilik farklı kavramlar olarak değerlendirilse de aralarında benzer yönlerin bulunduğu görülmektedir. Bu iki kavramın ortak noktası; işletmelerde birey ya da grupları önceden tanımlanmış hedeflere yöneltmek ve bu hedeflere ulaşmaları için

yönetme ve yönlendirme gayreti içerisinde olmalarıdır. Günümüzde ise bir yöneticinin etkili ve başarılı olabilmesi için liderlik özelliklerine de sahip olması gerektiği anlayışı yaygındır. Bu nedenle günümüzde bu iki rolün birleşiminden oluşan “lider yönetici” kavramı kullanılmaktadır. Lider yöneticilik; hem sanatsal hem de bilimsel bir yönü bulunan ve öğrenilebilir bir meslek olarak tanımlanmaktadır. Lider yöneticiler, örgütsel hedefleri çalışanların istek ve çabalarıyla uyumlu hale getirerek gerçekleştirmeyi amaçlarlar. Lider yöneticilik anlayışında; talimat vermek yerine rehberlik etmek, yalnızca sonuca odaklanmak yerine süreci önemsemek, bireysel düşünce yerine kolektif aklı benimsemek, yalnızca yöneticilik yapmak yerine liderlik vasfı göstermek ve çok çalışmaktan ziyade verimli çalışmak ön plandadır (Sarioğlu Uğur & Uğur, 2014: 131).

Günümüzde organizasyonlarda yöneticilerin sahip olduğu görev ve yetkiler ne denli önemliyse, benzer şekilde liderlik vasıflarını takdir eden örgüt üyeleri de liderlik kavramını neredeyse yöneticilikle eşdeğer bir biçimde algılamaya başlamışlardır. Bu doğrultuda, her ne kadar liderlik ve yöneticilik birbirinden farklı kavramlar olsa da aralarında ortak niteliklerin bulunduğu da gözlemlenmektedir. Liderlik ile yöneticilik arasındaki benzerlik, her iki rolün de örgüt içerisindeki birey ya da grupları belirlenen hedeflere ulaşmak üzere yönlendirme ve yönetme gayreti içerisinde olmalarıdır (Tengilimoğlu, 2005: 3).

Liderlik ile yöneticilik aynı anlamı taşımamakla birlikte, kimi yönleriyle örtüştükleri açıktır. Bu nedenle günümüzde bir yöneticinin başarılı olabilmesi için liderlik vasıflarını da taşıması gerektiği görüşü kabul görmektedir. Nitekim günümüzde bu iki kavramın sentezinden doğan “lider yönetici” terimi sıklıkla kullanılmaktadır. Lider yöneticiler, kurum

hedeflerine ulaşırken çalışanların arzuları ve çabalarıyla uyum sağlayarak bu süreci yürütürler (Korkut, 1992: 159).

Lider yöneticilik; hem bilimsel hem de sanatsal yönü bulunan, öğrenilebilen bir meslek alanıdır. Bu yaklaşımda bireysel düşünceden ziyade ortak akıl, birey merkezli değil ekip temelli çalışma, emir-komuta yerine rehberlik, yalnızca yöneticilik değil aynı zamanda liderlik, yalnızca çıktıya değil sürece odaklanmak ve sadece çok çalışmak değil aynı zamanda verimli ve akıllı çalışmak ön plandadır. Lider yöneticilik; bir vizyon oluşturabilen ve bunu sürdürebilen, ulaşılacak istenen idealin ve amacın net bir tasvirini yapabilen, bu hedefin görünürlüğünü sağlayarak somut ve uygulanabilir hâle getirebilen bireyleri tanımlar (Özer, 2008: 5).

4. LİTERATÜR TARAMASI

Bu bölümde, liderliğin genel çerçevesi ve kamu sektöründeki yeriyle ilgili yapılan temel çalışmalar ele alınacaktır. Literatürde liderlik kavramı farklı yönleriyle değerlendirilmiş; özellikle etkili liderlik, demokratik liderlik, etik liderlik ve katılımcı liderlik gibi yaklaşımlar ön plana çıkmıştır. Bu yaklaşımlar, kamu yönetiminde çalışan bireylerin motivasyonu, iş doyumu ve örgütsel bağlılıklarıyla doğrudan ilişkilidir.

4.1. Etik Liderlik

“Etik ve Etik Liderlik” adlı bu çalışma, derleme türünde bir makaledir, 2017 yılında “Erciyes Üniversitesi Sağlık Bilimleri Fakültesi Dergisi”nin Cilt 4, Sayı 1 sayısında yayımlanmıştır. Yazarlardan Zeliha Kaya Erten, Evrim Bayraktar ve Gökhan Açmaz tarafından hazırlanmıştır. Çalışmanın amacı, hemşirelik mesleği bağlamında “etik liderlik” kavramını tanıtmak, hemşirelerin liderlik rollerinde etik bakış

açısının önemini ortaya koymak ve bu liderlik davranışlarının gelişimini sağlamak için yapılması gerekenleri ortaya koymaktır. Yöntem olarak literatür taraması kullanılmış, etik liderliğin tanımı, bileşenleri ve hemşirelik uygulamalarına yansımaları ayrıntılı biçimde incelenmiştir. Bulgular, hemşirelerin güçlü iletişim, empati, dürüstlük, adalet, rol model olma gibi etik liderlik özelliklerine sahip olmalarının hasta bakımı ve ekip performansı üzerinde olumlu etkiler yaratacağını göstermiştir. Sonuç ve öneriler kısmında, sürekli eğitimle etik değerlere duyarlı, karar verebilen, problem çözme yeteneğine sahip etik lider hemşirelerin yetiştirilebileceği, bu sayede mesleğin stratejik gelişimine katkı sağlanabileceği vurgulanmıştır (Kaya Erten, 2017).

4.2. Katılımcı Liderlik

“Katılımcı Liderlik” adlı bu çalışma, Dr. Öğr. Gör. Esra Bildirici Çalık tarafından 2021 yılında, İktisadi ve İdari Bilimler Alanında Uluslararası Araştırmalar III adlı kitapta yer alan bir kitap bölümü (makale şeklinde) olarak yayımlanmıştır. Çalışmanın amacı, katılımcı liderlik tanımını ve unsurlarını tanıtmak ve bu liderlik tarzının modern örgütlerde karar süreçlerine çalışan katılımını nasıl sağladığını kuramsal olarak açıklamaktır. Yöntem olarak kitap bölümü nitel bir literatür incelemesine dayanmakta, katılımcı liderliğin danışma, ortak karar alma, güç paylaşımı, yetkilendirme ve demokratik yönetim gibi bileşenleri çeşitli kaynaklardan sentezlenerek ele alınmıştır. Bulgular, katılımcı liderin çalışanların sorunlarıyla yakından ilgilendiğini, onların karar süreçlerine aktif katılımını sağlayarak güçlendirici bir etki yarattığını göstermiştir. Sonuç olarak, bu liderlik tarzının benimsenmesinin örgütlerde demokratik işleyişi geliştirdiği ve çalışan motivasyonunu, bağlılığını artırarak kurumsal verimliliğe pozitif katkıda bulunduğu belirtilmiş; uygulamada liderlik eğitimi ve karar alma modellerinin

katılımcılığı esas alacak şekilde yeniden yapılandırılması önerilmiştir (Bildirici Çalık, 2021).

4.3. Etkili Liderlik

“Etkili Liderlik”, Mehmet Seyda Ozan ile Faruk Selahattin Yolcu tarafından 2021 yılında yayımlanmış, hakemli bir makaledir (The Journal of Social Sciences, cilt 8, sayı 54, ss. 385–391). Çalışmanın amacı, günümüz özel ve kamu kurumlarında “etkili liderlik” eksikliğinin neden olduğu sorunları belirlemek, kurumsal performansı artıracak liderlik geliştirme programlarını incelemek ve bu liderlik tarzına ilişkin bütüncül bir perspektif sunmaktır. Yöntem olarak, literatür taraması esaslı içerik analizi yapılarak özellikle global ölçekte uygulanan liderlik gelişim programları değerlendirilmiş, mevcut liderlerin etkinliğini artıran ve potansiyel liderleri öne çıkaran yaklaşımların kurumsal kültüre entegrasyonunun önemine vurgu yapılmıştır. Bulgular, bu programların uzun vadeli yatırımların kuruma dönüşüm sağlayarak lider görünürlüğünü ve liderlik kapasitesini güçlendirdiğini, etkili liderliğin sistematik bir şekilde kurum kültürüne yerleşmesi gerektiğini göstermiştir. Çalışmanın sonucunda önerilenler arasında, liderlik geliştirme programlarının hem özel hem kamu sektörlerinde kapsamlı biçimde hayata geçirilmesi, bu programların kültürel adaptasyonunun sağlanması ve etik, stratejik liderlik niteliklerinin kurumsal eğitim süreçlerine dahil edilmesi yer almaktadır. Bu nedenle çalışma, teorik bir analiz içeren hakemli makale (araştırma makalesi) niteliğindedir (Ozan & Yolcu, 2021).

4.4. Türkiye’de Kamu Yönetiminde Liderlik

“Türkiye’de Kamu Yönetiminde Liderlik ve Lider Yöneticilik”, Yrd. Doç. Dr. Ayşe Yıldız Özsalmanlı tarafından 2005 yılında yayımlanan, Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi’nde yer alan hakemli bir makaledir. Çalışmanın amacı,

Türkiye’deki kamu yönetimi yapısında geleneksel bürokratik anlayışın liderlik kabiliyetleri üzerindeki olumsuz etkilerini tespit etmek ve “lider yönetici” kavramı ile çağdaş liderlik yaklaşımlarının nasıl entegrasyonunun sağlanabileceğini ortaya koymaktır. Yöntem olarak, yazar nicel bir veri toplama çalışması yürütmek yerine detaylı bir literatür taraması ve içerik analizi yaparak liderlik kuramları, örgütsel davranış modelleri ve uygulamadaki kamu yönetimi sorunlarını disiplinler arası olarak değerlendirmiştir. Bulgular, Türkiye’de merkeziyetçi yapı ve katılımcı olmayan karar süreçlerinin liderlik kapasitesini zayıflattığını, motivasyon, iş tatmini, teknoloji kullanımında gerilik ve iletişim eksikliğine yol açtığını göstermiştir. Çalışmanın sonuç kısmında, kamu kurumlarında liderlik gelişimini destekleyecek programların oluşturulması, stratejik iletişim ve takım çalışması kültürünün yerleştirilmesi ile bilgi teknolojilerinin sistematik entegrasyonunun önemli olduğu önerilmiştir. Bu bağlamda, yazar kamu yöneticilerinin hem lider hem de yönetici rolünü dengeli biçimde üstlenmeleri gerektiğini vurgulamıştır (Özs Salmanlı, 2005).

“Kamu yönetiminde etik kültür ve etik liderlik: Kamu görevlileri etik kurulu üzerinden bir inceleme”, Lütfullah Kahraman tarafından 2020 yılında Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü’nde hazırlanmış, yayımlanmamış bir yüksek lisans tezidir. Çalışmanın amacı, Türkiye’de kamu kurumlarında etik kültür ve etik liderliğin nasıl şekillendiğini, özellikle 2008–2020 yılları arasında Kamu Görevlileri Etik Kurulu’nun işleyişi üzerinden analiz ederek açıklamaktır. Yöntem olarak, belgeler temelinde yürütülen nitel analiz ile etik kurulu kararları, raporları ve literatürde yer alan etik liderlik, etik kültür ve etik iklim kavramları sistematik şekilde işlendi. Bulgular, etik kültür ve liderliğin kamu yönetimindeki etkileşiminin merkezi bir rol oynadığını, kurumsal adalet algısı ile etik liderlik davranışlarının güçlü bir

şekilde ilişkili olduğunu ortaya koymuştur; ayrıca kurula ilişkin kararlar kamu vicdanında etik farkındalık oluşturma işlevi görmüştür. Sonuç olarak, çalışmada kamu kurumlarında etik kültürün geliştirilmesi için etik kuralların uygulanabilirlik ve şeffaflığını sağlayacak mekanizmalar önerilmiş; etik liderin model rolü vurgulanarak, etik eğitimi ve rehberlik programlarının sistematik biçimde hayata geçirilmesi önerilmiştir (Kahraman, 2020).

“Kamu Yönetiminde Kurumsal Dönüşüm ve Stratejik Liderlik” adlı çalışma, Ramazan Elma tarafından 2010 yılında tamamlanmış, yayımlanmamış bir yüksek lisans tezidir. Bu çalışma, kamu yönetiminde yaşanan dönüşüm sürecini stratejik liderlik perspektifinden ele alarak, liderlik davranışlarının kurumsal değişim süreçlerine etkisini incelemeyi amaçlamaktadır. Yöntem olarak literatür taraması ve doküman analizi ağırlıklıdır; Türkiye’de kamu kurumlarındaki dönüşüm dinamikleri ile stratejik liderlik uygulamaları karşılaştırmalı olarak değerlendirilmiştir. Bulgular, stratejik liderlerin vizyon sahibi, yenilikçi ve değişim odaklı yaklaşımlarının kamu kurumlarının etkinlik ve verimliliğini artırdığı, dönüşüm sürecinde karşılaşılan dirençlerin liderlik yoluyla aşılabileceği sonucuna ulaşılmıştır. Çalışmanın sonucunda, kamu yönetiminde stratejik liderliğin güçlendirilmesi için liderlik eğitimlerinin yaygınlaştırılması ve değişim yönetimi süreçlerine daha fazla liderlik desteği sağlanması önerilmiştir. Bu bağlamda, kamu kurumlarının sürdürülebilir dönüşümü için stratejik liderliğin kritik olduğu vurgulanmıştır (Elma, 2010).

5. KAMU SEKTÖRÜNDE LİDERLİK UYGULAMALARI

Yöneticilerin benimsediği liderlik stilleri ile çalışanların iş performansları arasında doğrudan ve anlamlı bir bağ olduğu

belirlenmektedir. Liderlerin sergilediği davranış biçimleri, çalışanların motivasyonunu ve iş verimliliğini önemli ölçüde etkiler (Aktuna & Kılıçlar, 2019). Ayrıca, çalışma koşulları, faaliyetlerin daha etkili ve hızlı bir şekilde yürütülmesini sağlayarak çalışan memnuniyetine katkıda bulunur (Yeşilyurt, 2023; Oskaloğlu & İnan, 2024; 18). Araştırma bulguları, özellikle destekleyici ve dönüştürücü liderlik yaklaşımlarının işgören performansını artırmada daha etkili olduğunu ortaya koymaktadır. Yazarlar, liderlik tarzlarının kurumsal başarının kritik bileşenlerinden biri olduğunu vurgulayarak, yöneticilerin esnek ve duruma uygun liderlik davranışları geliştirmeleri gerektiğini ifade etmektedir (Aktuna & Kılıçlar, 2019).

Kamu yönetiminde liderlik algısının yönetici ve çalışanlar arasında farklılaştığı belirtilmektedir. Yöneticiler liderliği stratejik karar alma ve vizyon belirleme yeteneği olarak görürken, çalışanlar liderlikten daha çok iletişim ve destek unsurlarını beklemektedir. Bu farklı algıların kurum performansı ve çalışan memnuniyeti üzerinde etkili olduğu vurgulanmaktadır. Çalışmada, liderliğin örgüt kültürü ve yönetim tarzları ile ilişkili olduğu ve katılımcı liderlik modellerinin kamu çalışanları tarafından daha olumlu karşılandığı ifade edilmektedir (Şahin, Taşpınar, Eryeşil ve Örselli 2015)

5.1. Kamu Yöneticilerinin Liderlik Tarzları

Yöneticilerin benimsediği liderlik stilleri ile çalışanların iş performansları arasında doğrudan ve anlamlı bir bağ olduğunu belirtmektedir. Onlara göre, liderlerin sergilediği davranış biçimleri, çalışanların motivasyonunu ve iş verimliliğini önemli ölçüde etkiler. Araştırma bulguları, özellikle destekleyici ve dönüştürücü liderlik yaklaşımlarının işgören performansını artırmada daha etkili olduğunu ortaya koymaktadır. Yazarlar, liderlik tarzlarının kurumsal başarının kritik bileşenlerinden biri

olduğunu vurgulayarak, yöneticilerin esnek ve duruma uygun liderlik davranışları geliştirmeleri gerektiğini ifade etmektedir (Aktuna & Kılıçlar, 2019).

5.2. Kamu Yönetiminde Liderlik Eğitimi ve Geliştirme Programları

Kamu yönetiminin özellikle kamu kurumlarında vazgeçilmez bir rol oynadığını, kamu yönetiminin kurumların hedeflerine ulaşmasında kritik öneme sahip olduğunu ve bu süreçte çalışanların eğitim ve gelişimlerinin planlanmasının gerekmektedir. Ayrıca, kamu kurumlarının rekabetçi ortamda ayakta kalabilmeleri için insan kaynakları uygulamalarını sürekli olarak iyileştirmeleri gerekir. Bu bağlamda personelin bilgi ve becerilerinin artırılması, kurumların verimliliğini ve kalite standartlarını yükseltmede temel faktörlerden biridir (Mercin, 2005). Kamu kurumlarında personel güçlendirme uygulamaları, çalışanların yetki ve sorumluluklarının artırılması yoluyla motivasyon ve iş tatminini olumlu yönde etkiler. Bu süreç, çalışanların karar alma mekanizmalarına daha aktif katılımını sağlar ve böylece kuruma bağlılık ile performans düzeyinde yükselmeler görülür. Türk kamu yönetiminde personel güçlendirme stratejilerinin sistematik biçimde uygulanması, hem bireysel gelişim hem de örgütsel verimlilik açısından kritik bir öneme sahiptir (Akçakaya, 2010). Bu bağlamda, Yeşilyurt (2025a;1-2) da vurguladığı üzere, eğitim ve gelişim faaliyetlerinin planlanması ve uygulanması yalnızca çalışanların bireysel kapasitesini artırmakla kalmaz, aynı zamanda kurumların hizmet kalitesini ve etkinliğini de yükseltir.

6. TARTIŞMA

Kamu sektöründe yöneticilik ve liderlik, birbirini tamamlayan ancak nitelik ve işlev açısından farklılık gösteren iki temel unsurdur. Yapılan bu çalışmada elde edilen bulgular

doğrultusunda, kamu yöneticilerinin yalnızca bürokratik görevleri yerine getiren kişiler olmaktan çıkarak, vizyoner, değişimi yönlendirebilen ve çalışanlarını etkileyerek motive edebilen lider bireyler hâline gelmesinin gerekliliği açıkça ortaya konmuştur.

Kavramsal çerçevede de belirtildiği üzere, etkili yöneticilik; planlama, organize etme, yönlendirme ve denetleme gibi klasik yönetim fonksiyonlarını yerine getirme becerisini ifade ederken; liderlik ise bu fonksiyonlara değer katma, çalışanlara ilham verme ve kurum kültürünü dönüştürme kapasitesi ile öne çıkmaktadır. Bu bağlamda lider yöneticilik anlayışı, hem yönetsel etkinliği hem de insani faktörleri merkezine alan bütüncül bir yaklaşım sunmaktadır.

Literatür taramasında yer verilen etik, katılımcı ve etkili liderlik yaklaşımları, günümüzde kamu sektöründe karşılaşılan yönetsel sorunlara çözüm olabilecek niteliktedir. Özellikle katılımcı liderlik modeli, karar alma süreçlerine çalışanların dâhil edilmesini sağlayarak motivasyonu ve aidiyet hissini artırmaktadır. Etik liderlik ise kamu hizmetlerinde güvenilirlik ve şeffaflık ilkelerinin kurumsallaşmasına katkı sunmaktadır.

Türkiye özelinde değerlendirildiğinde ise merkeziyetçi kamu yönetimi anlayışının, liderlik potansiyelini sınırladığı; buna karşın son yıllarda düzenlenen liderlik geliştirme eğitimlerinin bu eksikliği gidermeye yönelik önemli adımlar olduğu gözlemlenmiştir. Ancak bu tür uygulamaların daha sistematik, yaygın ve sürdürülebilir hâle getirilmesi gerektiği açıktır.

Sonuç olarak; kamu sektörünün mevcut yapısının daha yenilikçi, katılımcı ve liyakat temelli liderlik anlayışlarıyla desteklenmesi gerekmektedir. Bu çalışma, lider yöneticilik modelinin kamu kurumlarında yalnızca yönetsel başarıya değil, aynı zamanda çalışan memnuniyetine, kurumsal itibara ve kamu

hizmetlerinin kalitesine de olumlu katkılar sunduğunu ortaya koymuştur.

7. SONUÇ

Bu çalışma, kamu sektöründe etkili yöneticilik ve liderlik tarzlarının önemine dikkat çekerek, mevcut yönetim anlayışının daha nitelikli, katılımcı ve vizyoner bir yapıya kavuşturulması gerektiğini ortaya koymuştur. Yönetici ve lider kavramlarının birbirinden farklı işlevler üstlenmesine rağmen, kamu yönetiminde bu iki rolün bir arada yürütülmesi gereken tamamlayıcı özellikler taşıdığı anlaşılmıştır.

Yöneticilerin yalnızca yönetsel becerilerle değil, aynı zamanda etik, stratejik ve iletişimsel niteliklerle donatılması; kamu hizmetlerinin etkinliği, çalışan memnuniyeti ve kurumsal güven açısından belirleyici bir unsur hâline gelmektedir. Etkili liderlik, kamu kurumlarında sadece iş süreçlerini düzenlemekle kalmayıp, aynı zamanda dönüşümü, yenilikçiliği ve sürdürülebilir başarıyı da mümkün kılmaktadır.

Araştırmada öne çıkan bir diğer sonuç ise, kamu yöneticilerinin karar alma süreçlerinde katılımcı liderlik anlayışını benimsemelerinin kurumsal aidiyet duygusunu artırdığı ve çalışanların performansını olumlu yönde etkilediğidir. Ayrıca, etik liderlik uygulamalarının kamu yönetiminde güvenilirliği ve vatandaş memnuniyetini güçlendirdiği görülmüştür.

Sonuç olarak, kamu sektöründe görev yapan yöneticilerin liderlik yetkinliklerinin geliştirilmesi; örgütsel verimliliğin artırılması, değişime uyum sağlanması ve kamu yararının en üst düzeyde gerçekleştirilmesi açısından stratejik bir gereklilik olarak değerlendirilmektedir.

8. ÖNERİLER

Bu çalışmada elde edilen bulgular doğrultusunda, kamu sektöründe etkili yöneticilik ve liderlik anlayışının geliştirilmesine yönelik aşağıdaki öneriler sunulmaktadır:

1. Liderlik Eğitim Programları Yaygınlaştırılmalıdır: Kamu yöneticilerine yönelik sürekli ve uygulamalı liderlik eğitim programları düzenlenmeli; bu eğitimler özellikle etik liderlik, kriz yönetimi, iletişim becerileri ve değişim yönetimi gibi konuları kapsamalıdır.
2. Liyakat Esaslı Atama Sistemleri Güçlendirilmelidir: Yönetim kadrolarına yapılacak atamalarda liyakat, deneyim ve liderlik potansiyeli esas alınmalı; siyasi veya kişisel referanslardan ziyade objektif ölçütler temel alınmalıdır.
3. Katılımcı Liderlik Anlayışı Teşvik Edilmelidir: Kamu yöneticileri, karar alma süreçlerinde çalışanların görüşlerine yer vermeli, fikir alışverişini desteklemeli ve demokratik yönetim kültürünü içselleştirmelidir.
4. Etik Kodlar ve Denetim Mekanizmaları Etkinleştirilmelidir: Kamu kurumlarında etik liderlik uygulamalarının yaygınlaştırılması için kurumsal etik ilkeler netleştirilmeli ve bu ilkelere uyumu denetleyecek yapılar güçlendirilmelidir.
5. Kurumsal Performansa Odaklı Liderlik Değerlendirme Sistemleri Geliştirilmelidir: Yöneticilerin liderlik kapasiteleri, yalnızca sayısal hedeflere göre değil, çalışan memnuniyeti, ekip içi iletişim ve yenilikçi uygulamalara katkı düzeyine göre de değerlendirilmelidir.
6. Yöneticiler Arasında Bilgi ve Deneyim Paylaşımı Teşvik Edilmelidir: Kamu yöneticilerinin iyi uygulama örneklerini paylaşabilecekleri platformlar kurulmalı, seminer ve çalıştaylar ile deneyim aktarımı desteklenmelidir.

7. Kadın Liderlerin Kamu Yönetiminde Temsili Artırılmalıdır: Liderlik pozisyonlarında kadın temsili artırılması amacıyla pozitif ayrımcılık politikaları benimsenmeli; fırsat eşitliği çerçevesinde liderlik gelişimi desteklenmelidir.

Bu önerilerin hayata geçirilmesi, kamu sektöründe daha vizyoner, şeffaf, katılımcı ve sürdürülebilir bir yönetim anlayışının yerleşmesine katkı sağlayacaktır. Böylelikle yalnızca örgütsel başarı değil, toplumun devlete duyduğu güven ve memnuniyet de güçlenecektir.

KAYNAKÇA

- Akçakaya, M. (2010). Örgütlerde uygulanan personel güçlendirme yöntemleri: Türk kamu yönetiminde personel güçlendirme. *Karadeniz Araştırmaları*, (25), 145-174.
- Akdemir, A. (2018). *Liderlik ve vizyon yönetimi*. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Akdemir, A., Tankışi, S., Aktaş, Ö., Yıldız, B., & Öztürk, H. (2022). Yöneticilerin, liderlik görevlerine ilişkin algılarının çeşitli sektörler bağlamında araştırılması. *Disiplinlerarası Yenilik Araştırmaları Dergisi*, 2(1), 78-89.
- Aktuna, H. C., & Kılıçlar, A. (2019). Yöneticilerin liderlik tarzları ile işgörenlerin performansı arasındaki ilişki. *Haliç Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 2(2), 299-322.
- Aytürk, N. (1999). *Başarılı Yönetim ve Yöneticilik Teknikleri*, 3. Baskı, Yargı Basımevi, Ankara.
- Bayat, B. (2005). Örgüt İçerisindeki Rol Ve İşlevleri Bakımından “Orta Kademe” Yöneticileri. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 7(3), 1-13.
- Baykal, B ve İdare Dergisi, Sayı: 22, s.14-26. . (1969). *İdarecilerin Eğitimi*. Sevk
- Bennis, W. (1989). *On becoming a leader*. Basic Books.
- Bildirici Çalık, E. (2021). Katılımcı liderlik. In P. M. Özcan (Ed.), *İktisadi ve İdari Bilimler Alanında Uluslararası Araştırmalar III* (ss. 383–400). Konya: Eğitim Yayınevi.

- Bulut, Y., & Bakan, İ. (2002). Yönetici ve yöneticilik üzerine Kahramanmaraş kentinde bir araştırma. SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, (63), 63–88.
- Bulut, Y., & Bakan, İ. (2005). Yönetici ve yöneticilik üzerine Kahramanmaraş kentinde bir araştırma. Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi, 5(9), 62-89.
- Canbolat, S. G. (2016). Yöneticilerin liderlik tarzlarına ilişkin çalışan algıları, ÇEDAŞ grup şirketleri örneği (Çorumgaz, Sürmeligaz, Kargaz) (Master's thesis, Sosyal Bilimler Enstitüsü).
- Cihan, A. K. (2016). Fârâbî'nin Savaş Teorisi. Diyanet İlmi Dergi, 52(1), 167-180.
- Collins, J. C. (2002). "İyi" den, "mükemmel" şirkete: kalıcı başarıya ulaşmanın yolları. Boyner Yayınları.
- Doğan, S. (1999). Yöneticilik ve vizyona dayalı liderlik (Doktora tezi, Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü). Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.
- Elma, R. (2010). Kamu yönetiminde kurumsal dönüşüm ve stratejik liderlik (Master's thesis, Sosyal Bilimler Enstitüsü).
- Erdoğan, İ. (2006). Okul Yöneticilerinin Genel Özellikleri Ve Yöneticilik Tutumlarıyla İlgili Bir Araştırma. Hasan Ali Yücel Eğitim Fakültesi Dergisi, 1, 103–118.
- Erten, Z. K., Bayraktar, E., & Açmaz, G. (2017). Etik ve etik liderlik. ERÜ Sağlık Bilimleri Fakültesi Dergisi, 4(1), 62-68.
- Farabi, E. N. el-. (2012). İdeal devlet: El-Medinetü'l-Fazıla (A. Arslan, Çev.). Divan Kitap.

- Kahn, W.(1990).“Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work”. Academy of Management Journal, 33(4), 692-724.
- Kahraman, L. (2020). Kamu yönetiminde etik kültür ve etik liderlik: Kamu görevlileri etik kurulu üzerinden bir inceleme. Karaman: Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Keleş, N. (2022). Liderlik, Liderlik Tarzları ve Türk Gümrük İdareleri Özelinde Kamu Yönetiminde Liderlik. Uluslararası Liderlik Çalışmaları Dergisi: Kuram ve Uygulama, 5(2), 72-85.
- Koçel, T. (2003). İşletme Yöneticiliği (9. Baskı). İstanbul: Beta Yayınları.
- Korkut, H. (1992). Üniversite akademik yöneticilerinin liderlik davranışları. Amme İdaresi Dergisi, 25(1), 159-174.
- Kotter, J. P. (1996). Liderler Gerçekte Ne Yapar? İçinden Harvard Business Review'den Liderlik, Mess Yayınları, İstanbul.
- Mercin, L. (2005). İnsan Kaynakları Yönetimi'nin Eğitim Kurumları Açısından Gerekliliği ve Geliştirme Etkinliği. Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, 4(14), 128-144.
- Merih, K. (2009). Liderlik bir sosyal kalitedir. nternet Adresi: <http://www.merih.net/m2/lid/liderlik.htm>, Erişim Tarihi, 10, 2009.
- Oskaloğlu, E. & İnan, C. (2025), “The Impact of Ergonomic Working Conditions on Academic Performance”, Editör: Prof. Dr. Hakan Altıntaş, International Studies In Social Sciences And Humanities, Serüven Yayınevi, Ankara, 1-27.

- Ozan, M. S., & Yolcu, F. S. (2024). Etkili Liderlik. *The Journal of Social Sciences*, 54(54), 385-391.
- Özer, M. A. (2008). 21. Yüzyılda Yönetim Ve Yöneticiler. Ankara: Nobel Yayınları.
- Özsalmanlı, A. Y. (2005). Türkiye’de kamu yönetiminde liderlik ve lider yöneticilik. *Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(13), 137-146.
- Sabuncuoğlu, Z., & Tüz, M. V. (1998). Örgütsel psikoloji. Alfa Basım Yayım Dağıtım.
- Şahin, A., Taşpınar, Y., Eryeşil, K., & Örselli, E. (2015). Kamu yönetiminde liderlik: Yönetici ve çalışanların liderlik algısı. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksek Okulu Dergisi*, 18(2), 73-96.
- Tengilimoğlu, D. (2005). Kamu ve özel sektör örgütlerinde liderlik davranışı özelliklerinin belirlenmesine yönelik bir alan çalışması. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(14), 1-16.
- Türk, Y. P. (2007). İtalyan yöneticilerinin liderlik tarzları: Türkiye’de faaliyet gösteren Türk-İtalyan ortak girişimlerinde bir uygulama. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi*, Adana.
- Uğur, S. S., & Uğur, U. (2014). Yöneticilik ve Liderlik Ayrimında Kişisel Farklılıkların Rolü. *Organizasyon ve yönetim bilimleri dergisi*, 6(1), 122-136.
- Uğurluoğlu, Ö., & Çelik, Y. (2009). Örgütlerde stratejik liderlik ve özellikleri. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 12(2), 121-156.
- Yeşilyurt, H. (2023). E-posta ve e-bülten yönetimi. In Y. S. Gülmez, A. Kayaoğlu, & K. Güllü (Eds.), *Pazarlama*

yönetiminde e-teknolojik trendler (ss. 213–234). Atlas Akademik Basım Yayın Dağıtım.

Yeşilyurt, H. (2025a). Fonksiyonel kalitenin ve kurum imajının öğrenci memnuniyetine etkisi. In A. B. Hamşioğlu (Ed.), *Pazarlama konuları* (ss. 1–27). YAZ Yayınları.

Yeşilyurt, H. (2025b). Sosyal girişimcilik eğitimlerinin katılımcıların girişimci olma niyetine etkisi. In A. B. Hamşioğlu (Ed.), *Pazarlama konuları* (ss. 48–71). YAZ Yayınları.

Yeşilyurt, H., & Oflazoğlu Dora, S. (2025). Civil society from past to present; Contributions to the entrepreneurship ecosystem and social marketing. In A. T. Özden (Ed.), *Pazarlamanın değişen kodları* (pp. 114–151). BİDGE Yayınları. ISBN: 978-625-372-761-1.

NÖROBİLİM TARİHİNDE YÖNETİM VE ÖRGÜT TEORİLERİNİN YERİ: NÖRO- YÖNETİMİN TARİHSEL İZLERİ

Sinan KIZILTOPRAK¹

1. GİRİŞ

Nörobilim dar kapsamda ele alındığında, sinir sistemi ile beynin yapısı ve fonksiyonları arasındaki ilişkiyi araştıran disiplinlerin bütünü ifade eder (Cacioppo ve Decety, 2011). Kapsamlı olarak düşünüldüğünde ise, nörobilim; biliş, zihinsel süreç ve davranış oluşturan beyin mekanizmaları ve bu mekanizma içerisinde meydana gelen etkileşimler açısından insan davranışlarını anlamaya çalışan bir bilim dalıdır (Ochsner ve Lieberman, 2001). Bu iki bilim tanımı perspektifi birlikte düşünüldüğünde, nörobilim birbirinden ayrı teorik, klinik ve uygulamalı disiplinlerin bir arada çalışmasını gerektiren ve kompleks özelliklere sahip olan (Cacioppo ve Decety, 2011), davranış ve zihinsel süreçlerin temellerini nöronlar düzeyinde açıklamaya çalışan çok disiplinli bir bilim dalıdır. Bu bağlamda modern nörobiliminin temel amacı, insan beyninin yapısının ve fonksiyonlarının haritalandırmasında kullanılan tekniklerin icadı ve geliştirilmesi ile insan davranışları, öğrenme, düşünme, hayal etme gibi bilişsel özelliklerin beyin ve beynin bölgeleri ile ortaya konulmasıdır (Frackowiak ve Markram 2015).

Teorik, düşünsel ve deneysel olarak beyin hakkında insanlığın elde ettiği bilginin çok uzun bir geçmişe sahip olması ve bununla birlikte zihin ve beynin işleyişine ilişkin öne sürülen

¹ Dr., Düzce Üniversitesi, İşletme Fakültesi, İşletme Bölümü, sinankiziltoprak@duzce.edu.tr, ORCID: 0000-0002-8017-4881

açıklamalarda değişime neden olan önemli gelişmeler yaşanması, beyin araştırmalarına yönelik çalışmaların artışına neden olmuştur. Tarihsel olarak incelendiğinde sezgisel ve mantıksal düşünmeye, öznel deneyim ve sebep-sonuç ilişkisine dayalı düşünsel aydınlanmanın yaşandığı dönemlerde, öne sürülen iddiaları desteklemek adına deneysel çalışmalar yerine, öznel tanımlamalar ile beyin-bilinç gibi kavramlar tanımlanmaya çalışılmıştır. Bununla birlikte, deneysel bulgular elde etmek için indirgemeci düşünceye dayalı modern nörobilimde ise yüksek uzmanlaşmaya yol açan deney ve gözlemlene araçları ile beyin araştırmaları deneysel aşamaya geçmiş ve bu aşamada birbirinden ayrı veriler üretilmiş ve her bir veri beyin yapısı ve fonksiyonu ile ilişkilendirilmiştir (Fan ve Markram 2019).

Teorik, düşünsel ve deneysel gelişmeler öncülüğünde, beyin yapısı ve işlevselliğinin temel birimi olan nöronları inceleyen bilim dalı olarak tanımlanan nörobilim tanımlaması tarihsel süreç içerisinde değişim göstermiştir. Beyin hücrelerinin birbirleriyle ilişkisinin niteliğini ve bu hücrelerin oluşturduğu sayısız network ile çeşitli beyin fonksiyonlarının oluşumunu ve beyindeki her çeşit hücrenin rolünü anlamaya çalışan bir bilim dalına dönüşmüştür. Bu dönüşümü nörobilimde kullanılan yöntemlerin gelişimine bağlayan Fan ve Markram (2019) deneysel ve teorik aşamanın yaşandığı modern nörobilimde yapılan tanımlamaları ve bu tanımlamalarının gelişimini üç yöntem ile özetlemiştir. “Nöronal haritalama” yöntemi ile nörobilim, hücrelerin tipi ve hücrelerin oluşturduğu kümeler ve alt kümeleri inceleyen bir bilimden; “ilişkisel haritalama” yöntemi ile beyindeki anatomik ve fizyolojik olarak farklı nöronların birbirleriyle ilişkisini inceleyen bir bilim dalı haline dönüşmüştür. Son olarak da “işlevsel haritalama” yöntemi ile beynin yapısal ve işlevsel sonuçlarından ortaya çıkan davranışları inceleyen ve bununla birlikte psikolojik ve davranışsal kalıpları

açıklayan bir bilim dalı olarak tanımlanmıştır (Fan ve Markram 2019).

2. NÖROBİLİM'İN TARİHÇESİ

Günümüzde beyin, nöronlar, zihinsel durumlar, bilinç ve davranış kavramlarını bütüncül olarak ele alan nörobilimin tarihi çok eski zamanlara ve çok eski yerleşim yerlerinde yaşayan uygarlıklara dayanmaktadır. Mezopotamya da ilk uygarlıklar ve Antik Mısır gibi devletlerden Antik Yunan ve bu döneme ait Yunan mitolojilerine, Altın çağ İslam medeniyetlerinden Rönesans Avrupa'sına ve günümüzde batı toplumların çalışmalarına kadar uzanan birikimsel ve devrimsel bir gelişim göstermektedir. Bir bilim dalı olarak nörobilimin bugünkü tanımını kazanmasında farklı medeniyetlerin toplumsal ihtiyaçları doğrultusunda ortaya çıkan tıbbi ve günlük pratik uygulamalar, özellikle Yunan ve İslam uygarlıklarından başlayıp 18.yy a kadar yapılan felsefi ve entelektüel tartışmalar ve son olarak da 18.yy dan itibaren başlayan sistematik yaklaşım ve teknolojik araçların yardımıyla yapılan bilimsel çabalar etkili olmuştur. Ayrıca biliş, psikoloji, sosyoloji gibi insan davranışını ele alan disiplinlerin nörobilimle entegre edilmesi ile temel ve sosyal bilimler arasında bir köprü görevi kuran ve insanın sadece tıbbi ihtiyaçlarını değil aynı zamanda davranışının nedenlerini biyolojik olarak da ele alan önemli bir görev üstlenmiştir.

2.1. Eski Uygarlıklarda Nörobilim

Eski yazıları deşifre etmek ve arkeolojik verileri yorumlamaktan kaynaklı zorluklara rağmen Sümer tabletlerinden elde edilen bilgiye göre M.Ö 4000-2000 yıllarında Sümerlerin haşhaşları yetiştirdiği, afyonu haşhaş tohumlarından izole ettiği ve Sümerlerden diğer uygarlıklara yayıldığı üzerinde genel bir anlayış vardır (Brownstein, 1993). Morfinin özünü oluşturan haşhaşın kullanımı; günümüzde merkezi sinir sistemine etki

etmek ve cerrahi işlemlerden doğan ağrıları hafifletmek açısından önem arz etmektedir. Bununla birlikte haşhaş dini ritüeller, eğlenceler, hasta çocukların ağlamalarını durdurmak (Eber papirüs) ve farklı bitki türleri ile hem medikal tedavide hem de hayatta kalma umudu olmayan hastaların hızlı ve acısız ölmeleri için kullanılırdı (Brownstein, 1993). Ayrıca milattan önce 3000-1500’li yıllara ait olduğu düşünülen İngiliz antikacı Edwin Smith’in satın aldığı Mısır papirüslerinde farklı omurilik yaralanmalarının teşhisi ve tedavisine yönelik bilgilerin yer aldığı belirtilmektedir (Van Middendorp vd; 2010). Beyinde meydana gelen hastalıkların teşhisi ve tedavisine yönelik M.Ö 1570’li yıllarda Antik Mısırlıların bazen birbirlerine alternatif ve bazen de birbirini tamamlayıcı olarak rasyonel (ilaç tedavisi, ameliyat) ve irrasyonel (büyü) medikal çalışmaları gerçekleştirdiği görülmektedir (David, 2013:167). Bu dönemden kalma papirüsler ve duvar resimlerinde nöro-cerrahi prosedürler, beyin travması-yaralanması, migren gibi hastalıklara yönelik çalışmaların yapıldığı görülmektedir (Refaey ve Hinojosa, 2019). Ayrıca insan kalıntıları üzerinde yapılan radyolojik ve anatomik incelemeler ve döneme ait papirüslerde tümör gibi yumuşak dokular üzerinde cerrahi prosedürlerin uygulandığı gözlenmektedir (David, 2013). Edwin Smith papirüslerinin çevirisinde 48 vakanın 6 tanesinin omurilik bölgesinde hastalık semptomlarının neler olduğu, yara tipi ve iyileşme ihtimaline dair bilgiler mevcuttur (Van Middendorp vd.; 2010). Yine aynı döneme ait 27 vaka kafa travmasına aittir. Bunlar kafa yaralanması, kafatasındaki kemiği ortaya çıkaracak şiddette derin yaralanmalar ve kafatası kırıkları hakkında klinik incelemeye yönelik eylemler hakkında bilgileri içerir(Refaey ve Hinojosa, 2019). Bu papirüslerde nörobilim adına en önemli gelişim, omurilik sinirlerine yönelik çalışmaların yapılması ile birlikte iyileşme ihtimali olmayan hastaların motor ve sensor (duyusal-tepkisel) tepkilerini kaybetmesini hastalığın belirtileri arasında göstermesidir.

2.2. Antik Yunan’da Nörobilim

Günümüzde özellikle batı medeniyetinde tıp, psikoloji gibi temel bilim alanlarında yoğun olarak kullanılan terimlerin terminolojik ve etimolojik alt yapısını ortaya koyma da Antik Yunan’ da yapılan düşünsel ve pratik çalışmalar göz ardı edilemez. Antik Yunan’ın günümüz medikal bilimlerine katkısını inceleme adına bu döneme ait tıp, felsefe, bilim gibi önemli alanlarda öne çıkmış olan filozofların katkıları ile birlikte edebiyat, şiir, destan türünden eser sahibi düşünürlerin çok daha eski bir zaman dilimine dair mitlerinin incelenmesi günümüz bilimlerinin tarihsel altyapısının ortaya konulmasında büyük önem arz etmektedir.

Modern tıp terminolojisinin daha iyi öğrenilmesi - anlaşılması ve entelektüel bilginin birikimi açısından 2500 yıl kadar konuşma ve yazma geçmişi bulunan Antik Yunan ve Yunan mitolojisinin incelenmesini gerektirmektedir. Özellikle Homer’in kahramanlık destanları ve şiirlerinin yer aldığı İlyada ve Odysseia eserinde bugün kullanılan tıp terimlerin bulunması Yunanlıların bugünkü medikal bilimin babası olarak değerlendirilmesinin temel nedenidir (Soutis; 2006). Özellikle bugünün medikal biliminde kullanılan terimlerin % 90’ından fazlası Yunan, Latin ve Yunan-Latin kökenlidir. Günümüz Latin dünyasında kullanılan “klinik, semptom, sendrom, pediatri, teşhis, terapi, travma, onkoloji, nöro-cerrahi ” vb. birçok kelimenin ses ve anlamsal olarak Antik Yunan’da karşılıklarının olduğu görülmektedir (Soutis; 2006). Bununla birlikte nörobilim’in hem bilimsel hem de terimsel olarak ortaya çıkışı ve gelişimi Antik Yunan’dan bağımsız düşünülemez. Terimsel olarak Yunanca “nevro” ve Latince “science” kelimelerinin kombinasyonu ile ortaya çıkan “neuroscience” e dair hem dönemin filozof ve bilim adamlarının teorik ve pratik çalışmalarında hem de edebi eserlerde kendine yer bulduğu görülmektedir. Ayrıca sinir sistemi yapısı ve işlevselliğine dair ilk kavramlar başta olmak üzere

nöropsikiyatrik hastalıklara dair ilk tanımlamalar ve medikal bilimin uygulamalarına yönelik felsefik yaklaşımlara ilişkin etimolojik bilgiler Antik Yunan'da ortaya konduğu görülmektedir. Klinik nörolojideki yapılan sayısız gözlem ve araştırmalar (felç, epilepsi, bilişsel ve davranışsal bozukluklar, uyku, ağrı, nöromaskular ve nöro-enfekte hastalıklar, başağrısı), nöro-cerrahi ve psikiyatrik uygulamalar ve de temel nörobilimsel araştırmaların (anatomi, embriyoloji, genetik, patoloji, parmakoloji) Antik Yunan mitolojisinde gizli olduğu görülmektedir (Karakis 2018:1).

Günümüzde merkezi sinir sistemine etki etmek ve cerrahi işlemlerden doğan ağrıları hafifletmek için morfin kullanılmaktadır. Morfinin hammaddesini oluşturan haşhaş tohumunun ve olgunlaşmamış haşhaş meyvesinden elde edilen sıvının yazılı kaynaklardan Homeros'un Odyseia adlı mitolojik eserinde, Penelope'nin Odysseus'un ölümü üzerine acılarını dindirmek ve ağrılarını hafifletmek adına kendisi ve oğlu Telemachus'a verdiği öğrenilmektedir (Brownstein, 1993). Yine Yunan mitolojisinde Paris, oku ile Achilles'in topuğunun hassas yerinden vurmuş ve ölümü ile sonuçlanmıştır. Bu hassa bölgenin adı Aşill tendonu (1693 yılından itibaren) olarak tanıtılmıştır. Epilepsi ve beyin travmasına, bilincin geçici olarak kapanmasına örnekler Homer'in İlyada adlı destanında Hector'un Diomed tarafından aldığı darbe ile sarsılması, Yunan trajedisinde Herkül'ün Hera tarafından cezalandırılarak bilincini kaybetmesi gösterilebilir (Karakis 2018).

Antik Yunan 'da özellikle nörobilim alanında çalışmalar ve uygulamalar yapan filozof, tıpçı, bilim adamlarının bugünkü İtalya'nın Roma-Sicilya adasından kuzeyde bugünkü Makedonya ve Yunanistan, doğuda Türkiye'nin batı Anadolu toprakları ve güney doğuda Mısır'ın İskenderiye ilçesini içine alan bir daire çerçevesinde dağıldığı görülmektedir (Kostopoulos, 2016). Bu harita içerisinde ünlü tarihçi Herodot'un aktarımına göre en ünlü

okulu Alcmaeon'un da yer aldığı Croton okuludur. Bu okulu özel kılan özellik ise insan bedenindeki hastalıkları dönemin doğa üstü ve sihir yöntemlerinin yerine rasyonel tıpy kullanarak tedavi etmesi ile ünlü, Yunan dünyasının ilk doktorlarını yetiştirmesiydi (Stefanou, 2018). İnsan fizyolojisini inceleyen en önemli bilim adamı ve filozoflarından birisi olan Croton'lu (İtalya) Alcmaeon bazı tarihçilere göre ise insan hastalıklarının tedavisinde doğaüstü tedavi yöntemlerinden rasyonel tıpy yöntemlerini kullanan ilk bilim adamı olmuştur (Debernardi vd. 2010). Alcmaeon'un insan vücuduna olan bakışı bütüncüldür. Ona göre bir şehrin fonksiyonlarını oluşturan unsurların ve bu unsurların birbirleri ile olan ilişkisinin insan vücudunda da geçerli olduğuna inanıyordu. İnsan vücudunun denge halinde olmasını bu faktörlerin dengesine benzeten Alcmaeon, hastalıkların bu dengenin bozulması ile ortaya çıktığını belirtmiştir (Stefanou, 2018). Ayrıca Alcmaeon, beyin ve zihin arasındaki ilişkiyi sorgulamış ve beyni algılama, duyu ve düşünmenin merkezi ve temel bir organı olarak tanımlamıştır (Doty, 2007). İnsan beynini ve insan vücudunu saran çevresel sinirlerin anatomisini ilk araştıran Pisagorcu Alcmaeon gözlemlerine dayalı olarak beyni duyuların ve bilişin merkezi olduğunu ve optik sinirlerin (kranial sinirlerin bir türü) “beyine ışık taşıyan yollar” olduğunu ileri sürmüştür (Kostopoulos, 2016).

Milattan önce 5-6 .yy'dan itibaren Büyük Yunanistan'da felsefik ve medikal camia da iki tartışmalı kutup üzerinde kendini gösteren fikir vardı. Bunlar beynin; bilinç, duyular ve bilginin yeri olduğu “Enşefalosentrizm” ve tüm bu mental süreçlerin kalpte gerçekleştiğini iddia eden “kardiosentrizm” dir (Stefanou, 2018:3). Alcmaeon, beynin zihinsel durumları oluşturduğu yönündeki devrimsel nitelikteki enşefalosentrik (bilinç, duyu ve entellektüelliğin kaynağı beyindir) fikirlerin Philolaus ve Hippon gibi Pisagorcular tarafından da benimsenmesine neden olmuştur (Kostopoulos, 2016). Antik Yunan Helenistik periyodunda

İskenderiye filozof ve anatomistlerinden Chalcedon'lu Herophilus (MÖ 330-260) ve Chios'lu Erasistratus (M.Ö 315-240) da insan zihninin fizyolojik özelliklerini ve anatomik yapısını kapsamlı bir şekilde araştırmışlardır. Çalışmalarında insan anatomisini deneysel olarak incelemek üzerine odaklanan bilim adamları beyin zarı, motor ve sensor sinirleri tanımlanması, bilincin ve insan zihninin yeri olarak beyin belirlenmesi, nörolojik hastalıkların sinir sistemindeki bozukluklara bağlanması gibi birtakım bilimsel teorilerin temellerini atmışlardır (Stefanou, 2018:1). Bu dâhiler, selefleri olan Alcmaeona ve Hippocrat tarafından ortaya atılan ve günümüzde hala dogmalığını koruyan enşefalosentrik düşünceyi başka bir ifade ile beyin algı, hafıza, duygular ve tüm zihinsel süreçlerin merkezi olduğunu tezini desteklemişlerdir (Kostopoulos, 2016:2742).

Milattan sonra 130-210 arasında yaşamış ve deneysel fizyolojinin kurucusu olarak kabul edilen Bergamalı Galen mantık ve bilmenin mekanizması, bilimin temel kuralları ve biyolojik sistemlerin fonksiyonlarının doğruluğunun tespitinde ne tür bilimsel metotlar kullanılması gerektiği üzerinde durmuştur. Ayrıca Galen, omurilik ve beyin kafası üzerinde keşifsel tanımlamalarda bulunmuş; kafatasının merkezinde yer alan ve duyu organlarından beyne bilginin gitmesini, kasların kontrolünü ve iç organlar ile beyin iletişimde aktif rol alan (kranial nerves) sinirleri sağ ve sol beyinde bulunmak üzere 7 çift olarak belirlemiştir (Freemon, 1994: 263, Li Ching Ng vd. 2019:299). Ayrıca kalbin yerine beyin insan davranışını kontrol eden rasyonel bir mekanizma olduğunu belirten Galen; modern nörolojik bilimde yakın anlamlarda kullanılan baş ağrısı, migren gibi terimleri ilk kullanan dahi olmuştur (Freemon, 1994: 263).

Galen'in fizyoloji alanında temel iddiası alınan nefesin (vital) pneuma'ya dönüşebilmesinin akciğerde gerçekleştiğini dile getirmiştir. Vücuttaki kanla iç içe geçmiş (vital) pneuma

damarlar kanalıyla beynin merkezine geçmekte ve daha sonra (psychic) pneuma'ya dönüşmektedir. Galen'e göre psychic pneuma beynin ve sinirlerinin işleyişinden sorumludur ve ruhtan ayrı bir işlevi olduğuna inanmaktadır. Yani Galen ruhun, beyin dokuları ile yakından ilişkili olduğunu ve psychic pneuma aracılığıyla ruhun sinirlerle iletişim halinde olduğunu dile getirmiştir (Quin 1994:393). Bu iddia 16. yy'da Descartes tarafından modifiye edilmiş ve 18. yy'da materyalist yaklaşımla geliştirilen biyoelektrik kavramı ile birçok bilim adamı tarafından red edilmiştir.

2.3. İslami Altın Çağ'da Nörobilim

Modern tıbbın kurucularından birisi olarak da görülen İbn-i Sina Antik Yunan, İslam kaynakları ve kendi buluşlarını topladığı “tıbbi bilgilerinin” yer aldığı “Tıbbın Kanunları” adlı eserinde beyin ve sinirler hakkında oldukça geniş bilgiler yer almaktadır (Mazengenya, 2017:67). 5 kitaptan oluşan bu eser 16. yy'a kadar Batı'da ve 19 yy.a kadar orta doğu da standart bir eser olarak kabul edilmiş, tıp, anatomi, fizyoloji vb. birçok sağlık teriminin tanımı, ilaçlar ve etkileri, hastalıkların sistematik olarak açıklanması ve bu hastalıkların vücudun tamamını nasıl etkilediği, kompleks ilaçlar ve kozmetik hakkında bilgiler vermiş ve önerilerde bulunmuştur. Sinirler açısından ele alındığında ise bu eser çevresel sinir sisteminin incelenmesi ve bu alanda meydana gelecek yaralanmaların cerrahi yönetimini ele alan ilk eser olarak kabul edilmiştir (Acıduman vd. 2009). İbn-i Sina Tıbbın Kanunları adlı eserinde; beynin soğuk ve nemli bir yapıda olduğunu ve bundan dolayı durmadan çalıştığını ve fonksiyonlarını yerine getirmekten dolayı kurumadığını dile getirmiştir. Ayrıca beynin ön, orta ve arka parçalardan oluştuğunu ve beynin ön cephesinin önemli ve güçlü duyuyla ilişkilendirilmesinden dolayı diğer parçalardan daha belirgin ve önemli olduğunu belirtmiştir. İbn-i Sina'ya göre beynin ön bölgesinin konuşma, entelektüel değerlendirme, tahmin ve

davranışları planlama gibi üst düzey bilişsel özelliklerin merkezi olması açısından önemlidir. Bununla birlikte İbn-i Sina, beynin ön bölgesinin sensor ve duyuşal sinirlerin merkezi olduğunu dile getirmiştir (Mazenganya, 2017:67-68).

İbn-i Sina, Galen'in bazı duyuşal (görme ve duyma gibi) sinirlere yönelik dair çalışmalarını ve tanımlamalarını geliştirerek "anatomî" ve "fizyolojinin" birleştirilmesine yönelik önemli katkıları olmuştur (Li Ching Ng vd. 2019:300). Ayrıca İbn-i Sina duyguların tedavisinde "fizyolojik psikolojiyi" tanımlamış, içsel duyguların kalp atışları ile değişimini gösteren psikosomatik tedavinin gelişimine öncelik etmiştir. Ayrıca fiziki ve psikolojik hastalıklar arasında ilişki kurarak depression gibi olumsuz ruh hallerini tanımlamış ve insanın psikolojik durumlarının beynin mizacındaki değişimlerle ilişkilendirildiğini açıklamıştır (Mazenganya, 2017, Syed, 2002; Mohammed, 2012).

İslam dünyasında ilk psikiyatrik hastaneler 8. yy'da Bağdat ve Fas'ta, 9. yy'da Mısır'da, 13.yy'da Halep'te açılmıştır. Müslüman psikoterapistlerin en çarpıcı özelliği zihinsel rahatsızlığı olan hastaların klinik gözlem altında tutarak ilaç tedavisi, müzik terapisi, mesleki terapi gibi birçok yenilikçi tedavilerin ortaya çıkışını sağlamasıdır (Syed, 2002). Psikomatik hastalıkları zihin ve beden ile ilişkilendiren Ebu Zeyd İbn-i Baki'nin (850-934) "Ruhun ve Bedenin Gıdası" kitabı ile ve 10.yy'da ise Muhammed İbn-i Zekerriya Razi ise "El Mansur" isimli eseri psikoterapi, psikofizyoloji ve psikosomatik tıpın öncülleri sayılmaktadırlar (Mohammed, 2012). İbn-i El Haytam "Optik" isimli kitabı ile görsel algının psikolojisini tanıttığı kitabında, insanların eşyayı nasıl görebildiğini ve görmek ile algılamak kavramlarının birbirlerinden farklı ve öznel deneyimler olduğunu belirtmiştir (Steeffens, 2016). Deneyisel psikolojinin kurucusu olarak kabul edilen İbn-i El Haytam (Khaleefa,1999), görmenin gözlerin yerine beyinde meydana geldiğini ileri süren ilk bilim adamı olmuştur. El Zahravi ise özel araçlar kullanarak

kafatası kırıklarını tedavi etmiştir. Ayrıca bugün birçok modern bilimsel materyal ve tekniğin kullanılmasını sağlaması nedeniyle modern cerrahinin babası olduğu düşünülmektedir (Mohammed, 2012).

2.4. Rönesans'ta Nörobilim

1500-1700 lü yıllarda anatomistlerin kadavra üzerinde çalışmalarının artması ve cerrahi işlemlerde önemli gözlemlerin yapılması sonucu duyuşal ve sensor sinirlerin anatomisi üzerinde önemli ilerlemeler olmuştur. Ayrıca Rönesans döneminde anatomistlerin bulgularını kendinden önce yapılan keşiflerin üzerine inşa etmiş, bu bulgulara dayalı olarak boyun, kafa ve beyne sanatsal yaklaşmıştır. Hem deneysel hem sanatsal yaklaşımın bir arada olması, sinir bilim alanında daha fazla gelişmelerin yaşanmasına neden olmuştur (Li Ching Ng vd. 2019:299-300). Bu dönemde Leanoro Da Vinci'nin (1452-1519) beyin ve sinirlere dair çizimleri ile beyinden kafatası tabanına ve vücudun diğer bölgelerine dair üç boyutlu devrimsel nitelikte anatomik çizimleri dönemin bu alana bakışında önemli ipuçları vermektedir (Li Ching Ng vd. 2019:300). Da Vinci'nin yaptığı kafatası çizimlerinden ve tuttuğu notlarından geliştirmiş olduğu “mekanistik fizyoloji modeli” ile görsel ve diğer sensor verileri beyin nasıl işlediği ve beyin bölgeleri ile zihin fonksiyonları arasındaki ilişkiyi ve bilgiyi ruh vasıtasıyla beyinle nasıl entegre ettiğini göstermektedir (Pevsner, 2002:217).

16. yy. da Rene Descartes ve William Harvey, Antik Yunan'da Galen'in pneumatik bakışını sorgulayarak fizyoloji alanına dair mekanik bir açıklama getirmeye çalışmışlardır. Harvey, kalp ve kan akışı üzerine yaptığı deneyler sonucu vücutta ruh (pneuma) olduğu sonucuna ulaşamamıştır. Descartes ise vücut ve beyin mekanizmasını açıklamak üzere iddialarının çoğunun gözlemlerine dayanmadığı bir takım tezler ileri sürmüştür. Descartes mekanik eylemler olarak tanımladığı sinir

ve kas hareketlerini açıklamak için Galen'in ruh kavramını kullanmış, rasyonel aklın ise beyinden bağımsız olduğunu iddia etmiştir. Descartes, hayvanların beyinlerde epifik bezinin ruh işlevini yerine getirdiğini dile getirmiştir (Quin, 1993:393). Beyindeki sensor bir eylem sonucu beyindeki epifik bezine ulaşan ince bir ipliğin çekilmesi ve ortaya çıkan gözeneklerin ruhla dolarak hareketin oluşmasına neden olduğunu dile getirmiştir (Churcland 2019).

Bu dönemin en önemli gelişmesi olarak Galen'in savunduğu “pneuma” kavramından **“biyoelektirik”** kavramına geçmek olmuştur. 17. yy'ın sonlarına doğru Jan Swammerdam'ın (1637-1680) kurbağa üzerinde yaptığı deney Galen'in öne sürdüğü “pneuma” yani “pşisik ruh” kavramının sınanması açısından önemlidir. Yani sinirler gibi maddi iletkenlerin ruhların taşınmasında vasıtalar olduğu düşüncesine itiraz eden bilim insanı, kurbağanın sinirlerinin ve kaslarına dışarıdan müdahale edilmesi ve böylece kasılmanın (sinir titreşiminin) devam etmesi halinde pşisik ruh kavramına ihtiyacın kalmayacağını ifade etmiştir (Churcland, 2020). Swammerdam'ın yaptığı deneyde üst sınırına kadar su dolu bir ince tüpe konan kurbağanın kası içinden delik açılarak ulaşılan sinirlerin içine yapay maddeler konulmuştur. Bu durumda bilim insanı, kurbağa kasının kasıldığını fakat kasın hacminde herhangi bir artış olmadığını gözlemlemiştir (Quin, 1994:393).

2.5. Modern Nörobilim (18. yy dan Günümüze)

18 yy. da karşılaştırmalı anatomi alanında yapılan çalışmalarda özellikle deneysel yaklaşımın benimsenmesi, sinirler ve işleyişine dair geleneksel tanımlamalar yerini alternatif yeni açıklamaların ortaya çıkmasına neden olmuştur. Bu dönemde yapılan deney ve gözlemlerle “biyoelektirik”, “elektrofizyolojik” kavramlarının temelleri atılmış ve bu süreçte yaşanan birçok akademik tartışma yeni ve farklı birçok yeni

akademik alanın ortaya çıkmasını sağlamıştır. Ayrıca bu dönem mental fonksiyonlarla beyin bölgeleri arasında ilişkinin net bir şekilde ortaya konması ve bu tanımlamaların günümüze kadar yapılan çalışmalara ışık tutması ve son olarak da Antik Yunan da Galen'in duyuşal sinirlerle ilgili sınıflamasının nihai sınırlarının belirlenmesi açısından önem arz etmektedir.

18. yy'ın ortalarında ortaya çıkan “tıbbi elektrik” olarak bilinen alanda insan bedeninin üzerinde elektriğin etkileri üzerine çalışmalar yapılmış özellikle medikal tedavide elektriğin kullanılabileceği Guiseppe Veratti ve Luigi Galvani gibi bilim adamları tarafından benimsenmiştir. Bu çalışmaların da ötesinde Albrecht von Haller'in bedenin uyarıldığında kası oluşturan sinirlerin kasıldığını (irritability) ve bu sinirleri uyarılabilecek çok sayıda duyudan meydana geldiğini (sensation) ve bu durum kasın niteliği olduğu tezi ile canlı ruhu veya sinir sıvısı/akışı olarak da adlandırılan geleneksel açıklamaları red etmiştir. Haller'in bu teorisini test etmek amacıyla kuş, kurbağa, kedi ve köpek üzerinde yapılan deneylerle insan da dahil canlıların iç işleyişini açıklamak üzere destekleyici, red edici veya geleneksel açıklamalarla bütünleştirici birçok açıklama getirilmiştir (Bresadola, 1998). Yine yakın dönemde yaşayan Luigi Galvani'nin “kurbağa deneyi” hem modern nörobilimin gelişiminin önemli bir aşaması hem de nörobilim ile doğrudan bağlantılı olmayan diğer bilim dallarının doğmasına neden olmuştur (Piccolino, 1997:381-383). 18.yy sonunda Galvani'nin kurbağa üzerinde yaptığı deneyde hayvanların dokularında temel fizyolojik süreçlerden sinir iletimi ve kas kasılmasına neden olan iç elektriğe sahip olduğunu ve sinirlerin bu elektriği taşıyıcı özellik gösterdiğini iddia etmiştir (Gallone, 1986, Piccolino, 1987). Galvani'nin sinirlerde ve kaslarda elektriksel hareketliliğin olduğu önerisine yine aynı dönemde yaşayan ünlü fizikçi Alessandro Volta yöntemsal ve akademik gerekçelerle karşı çıkmıştır. Volta'nın Galvani'nin öne sürdüğü hipotezleri

kendi yöntemleri ile test etmek amacıyla bir takım deneyler yapmıştır. Bu deneyler sonucunda içsel elektriğin kurbağanın sinir ve kaslarına temas edilen metallere kaynaklı olduğu “Kontakt Teorisi” ileri sürmüştür (Cajavilca vd. 2009). 18.yy’da sürdürülen bu bilimsel tartışma elektrofizyoloji, elektrokimya, elektromanyetizim, elektrik bataryası ve ilişkili alanların ortaya çıkmasına neden olmuştur (Cajavilca vd. 2009: ve Bresadola, 1998).

Franz Joseph Gall (1758-1828) ve Johann Gaspar Spurzheim’in (1776-1832) beynin ve omuriliğin yapısı hakkında bilgileri artıran çalışmaları ve serebral bölgenin frenolojisi 19.yy da yapılacak çalışmaların nörolojik keşiflerinde aktif rol oynamıştır (Simpson, 2005). 18.yy bilimindeki en önemli gelişim olan deneyciliği kullanarak beyin fonksiyonları ile ilgili çağdaş bilimi ve fizyonomiden elde edilen bilgiler ile birlikte “beyin bilimi” başlığı altında sentez ettiler (Whitaker ve Jarema, 2016). Gall’ın beyin hakkındaki temel önermesi, mental fonksiyonların beyin farklı yerlerinde konumlandırıldığı, özellikle entelektüel fonksiyonların serebral kortekste konumlandığını belirtmiştir. Ayrıca serebral kortekste yer alan fonksiyonların gücünün onların kütleleri ile ilişkili olduğunu, gelişmiş bir organın konumlandığı çevreleyen kemiği de etkilediği ve bu yüzden kafatasının yapısının bireyin kişiliğinin değerlendirilmesinde önemli bir araç olduğunu belirtmişlerdir. Gall’ın bu doktrini 19.yy da psikiyatri, kriminoloji ve eğitim teorileri üzerinde önemli derin etkileri olmuş, daha sonra elde ettiği ünü kaybetmesine rağmen özellikle klinik nörolojinin gelişiminde önemli etkileri olmuştur(Simpson 2005). Gall’ın benimsemiş olduğu sistem beynin 27 bölgeden oluştuğu ve bunların 19 tanesinin hayvanlarla insanların ortak işlev gördüğünü (çoğalma, şefkat, savunma, besin elde etme ve saklama vb.) ve diğer 8 tanesinin ise insana has zihinsel fonksiyonların yürütülmesinde etkili olduğunu belirtmiştir(zeka, metafizik, kahramanlık, kibarlık, rol model alma, yaratıcıyı

tanıma)(Morgan, 1995:363). Modern nörobilimin ortaya çıkışında frenoloji özellikle 19. yy. da tezahür eden yeni felsefik hareketlerin tetikleyicisi olarak bilgi felsefesinde ve sinir sistemlerinin nasıl çalıştığının ortaya konulmasında temel rol oynamıştır (Greenblatt, 1995).

17.yy da İngiliz fizikçi Robert Hooke’ın yayınladığı “Micrographi” adlı eserinde mikroskopu kullanarak mantarların ölü dokuları üzerinden hücreleri tespit etmiş ve hücre kelimesini kullanan ilk bilim adamı olmuştur (Forbes, 2012). Fakat Hooke hücrelerin canlıların temel yaşam birimi olduğunu fark edememişti. 1839 da botolog M.J. Schleidein ve zoolog T. Schwann geliştirdikleri mikroskop ile bitki türlerinin yapısındaki tüm dokuların tekil/bireysel hücrelerden meydana geldiğini ifade eden “hücre teorisini” ileri sürdüler(Carloss ve Borrel, 2007; Forbes, 2012). Daha sonra ise Wirckov ve Remark “biyolojik bireycilik” konsepti ile hücreler ve sinirlerin bir ağ şeklinde birbirinden meydana geldiğini dile getirmişlerdir(Carloss ve Borrel, 2007; Fan ve Markram 2019). Moleküler ve hücresel biyoloji tekniklerinin sinir çalışmalarına uygulanmasın sinirsel sinyal, sinirsel gelişim, beyindeki sensor işlevi ve motor sistemi gibi karmaşık kavramların büyük ölçüde anlaşılmasını kolaylaştırmıştır (Cowan vd. 2000:343). Yine de moleküler ve hücresel biyolojideki ilerlemelere rağmen Sepherd (1991) sinir sisteminin vücudun diğer bölgelerindeki dokulara göre daha karmaşık olduğunu ve sinir hücreleri, sinir fibreleri ve aralarındaki ilişkiyi belirlemenin zorluğundan dolayı hücre teorisinin uygulanmasında gecikme yaşandığını ifade etmiştir (Carloss ve Borrel, 2007:9).

1888 de Ramon S. Cajal sinirlerin kompleks yapısını görselleştirmek için devrimsel bir teknik ve kimyasal bir boyama yöntemi olarak tekil sinirleri gümüş renge (black reaction) boyamıştır. Cajal’ın amacı sinirlerin snaptik bağlarla birbirleri ile ilişkili ayrı bir halde bulunduğunu ispatlamaktı. “Nöron

doktrini” olarak kabul edilen bu iddia, Camillo Golgi’nin “reticular teorisi” ile çelişmekteydi. Golgi, Cajal’ın da kullandığı sinirlerin boyanması tekniğini icad eden bilim adamıydı. Golgi’ye göre ise hücreler ile sinirler ayrı birer üniteler değil, aralarında devam eden bir bağ vardı (Fornito vd. 2016). İki farklı teori sunan Cajal ve Golgi 1906 yılında tıp alanında Nobel ödülünü paylaşarak, modern dünya da nörobilimin kurucuları olarak kabul edilmektedirler (Carloss ve Borrel, 2007). Bu tartışma Cajal’ın Nöron doktrininin zaferi ile sonuçlanmış ve bu çaba İngiliz anatomist Sir Charles Sherrington’a tüm boyutlarıyla merkezi sinir sisteminin incelenmesi adına ilham vermiştir. Bu saikle Sherrington, 1906 yılında yayınladığı “Sinir Sisteminin Bütüncül Hareketi” adlı eseri ile yaklaşık 20 yıllık yoğun araştırma ve düşünme sürecini özetleyerek nörofizyoloji alanında önemli değişikliklere neden olmuştur (Burke, 2007). 1932 yılında sinirler üzerinde yaptığı keşifsel çalışmalarla Nobel ödülünü alan Sherrington sinir sisteminde motor ve sensor hareketlerin bütüncül hareket ettiğini ve yine kendisinin adlandırdığı “sinapslar” aracılığıyla tekil sinirlerin sinir ağlarına entegrasyonunu açıklaması bilim dünyasına en önemli katkısı olmuştur(Eccles, 1957; Molnar ve Brown, 2010).

Nörobilimde tüm bu devrimsel nitelikteki gelişmelerle birlikte insan bedenini ele alan medikal bilimlerden tamamen ayrı bir disiplin dalı olarak bugünkü anlamıyla bildiğimiz “Neuroscience” 1950-1960’lı yıllara dayanır. David McKenzie Rioch, Francis O. Schmitt ve Stephen W. Kuffler nörofizyoloji, nöroanatomi, nörokimya ve davranış alanlarından ortak bir alan çıkarma çabalarıyla ortaya çıkmıştır. 1978 yılında “Annual Review of Neuroscience” bilimsel derginin ilk sayısı yayınlanmıştır. 1950-1960 lı yıllarda nörobilimi, nöroanatomi, nörofizyoloji, nörofarmakoloji, nörokimya ve 1980’li yıllarda ise biyoloji, moleküler biyoloji, genetik gibi nöroloji ve yakın zamanda derin etkileri beklenen psikiyatri gibi bağımsız bilim

dallarının entelektüel çerçevesinden büyük ölçüde beslenmiştir. 1980’li yılların sonlarında ise nörobilimin bilişsel psikoloji ile birlikte araştırma konusu olması bilişsel nörobilimin oluşmasına ve zihinsel süreçlerin beyin temelli yaklaşım ile tutarlı ve sistematik olarak ele alınması uzun dönemde bilinç, dikkat gibi üst düzey zihinsel fonksiyonların daha iyi anlaşılabilir olmasını sağlamıştır(Cowan vd. 2000).

3. YÖNETİM VE ÖRGÜT TEORİLERİ - NÖROBİLİM İLİŞKİSİ (NÖRO-YÖNETİM) VE TARİHSEL ARKA PLANI

Nörobilimin yönetim ve örgütsel teorik çalışmalara uygulanan ve sosyal bilişsel nörobilimin daha spesifik bir alt branşı olan nöro yönetim ya da akademik alanda sıkça kullanılan örgütsel bilişsel nörobilim, Senior vd.’e göre (2011) sadece işletme içinde bireylerin ve grupların davranış ve tecrübelerini psikolojik olarak açıklamak değil, aynı zamanda psikolojik ve sosyal etkilere sebep olan beyin sistemi üzerinde de açıklamayı öngören bir yönetim paradigması olarak tanımlanmıştır. Bu bağlamda yazarlar, nörobilimi yönetsel çalışmalarda kullanmanın faydasının sadece beyin tarayıcısı olarak donanımlı teknolojilerin kullanımının olmadığını, aynı zamanda araştırmacılara incelenmemiş örgütsel olguları keşfetme kabiliyeti kazandıracağını ve bu olguları daha kesin sonuçlarla açıklamasına yardımcı olan birçok disiplinli bir bilim dalı olarak tanımlamışlardır (Senior vd. 2011; Bagozzi vd. 2013).

Çok disiplinli bir bilim dalı olarak örgütsel bilişsel nörobilim psikoloji, sosyoloji, ekonomi, nöroloji gibi alanlardan perspektifler içeren, bireysel, grup ve bir bütün olarak örgütü içine alan çok seviyeli analiz yapmayı gerektirmektedir (Waldman ve Balthazard; 2015b). Butler ve Senior (2007a) ise sosyal bilişsel nörobilimin içinde olan bu kavramın; sosyal

bilişsel nörobilimin geniş tanımından ortaya çıkan nöropazarlama ve nöroiktisat kavramlarını da içeren örgüt teorisi ile ilişkili olduğunu belirtmiştir. Liberman'ın sosyal bilişsel tanımına atıf yapan Butler ve Senior (2007) sosyal bilişsel nörobilimi teorilerini sosyal biliş, politik biliş, davranışsal ekonomi ve antropolojiden aldığını bu kavramların ise sadece bağımsız sosyal bilimler alanı değil; ayrıca örgüt teorisi içinde alanlar olduğunu vurgulamışlardır (Butler ve Senior, 2007a).

2010 yılına kadar nöro-yönetim alanında yazılmış teorik makaleler (Butler ve Senior; 2007a, Butler ve Senior, 2007b) bulunmaktadır. Fakat 2011 yılında Becker ve Copanzano tarafından yazılmış **“Organizational Neuroscience: Taking Organizational Theory Inside the Neural Black Box”** isimli makale bu alanı kapsamlı ele alan ve bu alanda çalışılabilecek konuları hem örgüt teorileri hem de nörobilim perspektifinde sıralayan ilk kapsamlı makale olarak kabul edilebilir. Bu makale de nörobilimin örgütsel çalışmalarla nasıl bir araya getirilebileceğine dair bilimsel çıkarımlar üzerine odaklanan Becker ve Copanzano; beyin ile geliştirilmiş örgütsel teoriler arasında ilişki kurulabileceğini ve yeni analiz türleri ile mevcut teorileri geliştirmek ve bu teorileri insan beynine yönelik çalışmalarla nasıl birleştirilebileceğini tartışmışlardır. Becker ve Copanzano mevcut teorileri genişleten, yeni araştırmalara yönlendiren ve teorik tartışmaları çözen yeni perspektifinin somut örneklerini sunmuşlardır. Ayrıca bu yeni yaklaşımı savunan bilim adamları, insan doğası üzerine yeniden düşünmeye zorlayan ve yeni anlayışlar kazandıran nörobilim ile ortaya atılan birçok derin metateorik soruları ele almaktadırlar. Çalışmalarının temel amaçları işyerinde gözlemlenen tutum ve davranışların arkasında yatan beyinsel süreçlerin anlaşılması ve bu tutum ve davranışların tahmin edilmesi ve düzeltilmesine yöneliktir. Bir diğer amacı ise örgütsel teoriye yönelik eylem ve düşünceler arkasında yatan bilişsel makineyi anlamaya çalışan örgütsel nörobilim (nöro

yönetim) perspektifini kurmaya çalışmaktır. Bu bağlamda Becker ve Cropanzano; nörobilim perspektifinin örgütsel çalışmalara kazandırılmasında farklı katkıları olan 3 soru üzerine odaklanmaktadır. Bunlar bireyin davranışlarının etkileşim halinde olduğu diğer bireylerin tutum ve davranışlarından etkilendiği sosyal çevre ve ayna nöronlar; bilinçli veya bilinçsiz olarak yapılan, farklı şekillerde ortaya çıkan, bireylerin sahip olduğu gizli tutumlar ve ayrıca bireysel çıkarlar, hedefler, adalet gibi mevcut kavramsal tartışmalara nasıl ışık tutacağı üzerinedir. Çalışmanın sonucunda yazarların ulaştığı çıkarımlar ise şunlardır: Nörobilimin mevcut teorileri genişleteceği; yeni araştırmalara yönlendireceği, bilim adamlarının mevcut kavramsal tartışmalarını sonlandıracağıdır (Becker ve Cropanzano, 2011).

Butler vd. (2012); 2011 de Becker ve Cropanzano tarafından yazılan Örgütsel Nörobilim: Sinirsel kara kutuya örgütsel teoriyi yerleştirmek başlıklı makaleye cevaben Becker ve Cropanzano'nın çalışmalarını doğrulamak, genişletmek ve nörobilimsel araştırmalardan ilgili kritik felsefik konuları keşfetmek amacıyla bu çalışmayı Becker ve Cropanzano'nın fikirlerinin üzerine inşa eder. Butler vd. örgütsel araştırmacıların nörobilimsel gelişmelerin, örgütsel çalışmalarla birleştirilmesi gerektiğini iddaa etmektedirler. Son yıllarda” insan beynini anlayanın yönetim bilimi ve yönetim uygulamaları için ne gibi yararları vardır” sorusuna güçlü cevaplar verildiğine inanan yazarlar hiçbir bilimin tek başına bu sorunu ele almak adına yeterli araca sahip olmadığını belirtmişlerdir. Becker ve Cropanzano'nın nörobilimsel gelişmelerin, örgütsel bilimlerdeki temel gelişmeler hakkında bilgilendirme için potansiyeli olduğunu ve bilişsel nörobilimin mevcut örgütsel teoriye açıklamada anlayışlar sunduğu ve bilişsel nörobilimin örgütsel araştırmaları daha da ileriye taşıyacakları görüşünü desteklemektedirler (Butler vd. 2012).

Teorik çerçeve de sosyal biliş canlılar arasında etkileşim halinde olmak ve birbirlerini anlamlandırma çabası anlamına gelmektedir. Sosyal bilişin gelişimi en az iki zıt faktör arasında sergilenen kompleks ve dinamik davranışlardan ortaya çıkmaktadır. Bir taraftan grubu oluşturan bireyler arasındaki işbirliği grup üyelerine dışarıdan müdahalelere karşı bir koruma oluştururken, diğer yandan grup üyeleri arasında yaşanan rekabet grup üyelerine daha avantajlı seçenekler ve öncelikler sağlayacaktır. (Decety vd. 2004). Dolayısıyla bir grup çatısı altında farklı karakterler ve farklı amaçlar için bir araya gelen bireylerin bir araştırma konusu kapsamında ölçülmesi nörobilimsel çalışmalarda kullanılan tekniklerin doğası gereği mümkün görülmemekle birlikte birçok yazar, yakın gelecekte takıma dayalı nörolojik değerlendirmenin mümkün olacağını ifade etmiştir. Bu yazarlardan Healey ve Hodgkinson (2014), yakın gelecekte araştırmacıların işyerinde çeşitli sosyal aktiviteleri yerine getirirken çok sayıda katılımcının beyninin taranacağını ve bu metotların duygu paylaşımı, paylaşılan biliş, çatışma, fikirbirliği gibi örgütlerdeki birçok kişilerarası olgunun nörolojik olarak inceleneceğini ifade etmiştir Healey ve Hodgkinson; (2014). Benzer bir şekilde George vd. (2014) iş yerinde çalışanların birlikte ve etkileşim halinde çalışırken sensorler ile takım davranışını araştırmak için “big data” oluşturulacağını, ve bu datanın takım dinamik ve sonuçlarının daha açık olarak anlaşılmasında geleneksel tekniklere bir alternatif olarak kullanılabileceğini ifade etmiştir(George vd. 2014; Waldman, vd. 2015a). Bu doğrultuda Waldman, vd.’ne (2015a) göre insan etkileşimlerinin sinirsel aktivasyonlarını araştırmak amacıyla QEEG’nin donanım ve yazılımlarını dizayn eden “İleri Beyin Görüntüleme” (Advanced Brain Monitoring - ABM) ile eş zamanlı olarak takım çalışmalarının görüntülenmesi ve buna dair literatürde yer alan çalışmaların varlığı mümkün olmuştur (Waldman, vd. 2015a).

4. SONUÇ

Nöro-Yönetim materyalist bakış açısıyla günümüz dünyasının gerçekleri üzerinden ve insanı anlama da tek ve alternatif olmaya bir bilim dalı olarak tanımlanmıştır. Küreselleşme ve rekabette öne çıkabilmenin bilgi üretme ile mümkün olması ve insan potansiyelinin olabildiğince keşfedilmesi ve aynı zamanda bu potansiyelin etkin ve verimli şekilde kullanılması kritik önem sahip önermelerdir. Bu bağlam da bireylerin bilişsel ve duygusal süreçlerinin çalışma şeklini anlamaya yardımcı olan nörobilim, insanların organizasyonlarda karar alma şeklini ve dış faktörlerin insanların davranışlarını nasıl etkilediğini göstermektedir. Bu açıdan nörobilimsel yaklaşım karar alma süreçlerinde yöneticilere yardımcı olmaktadır.

Literatüre göre küreselleşme ve bilişim ve iletişim teknolojilerinde yaşanan hızlı değişimler işletmelerin rekabet ve işbirliği yaptığı toplumsal ve ekonomik çevrede maddi olmayan duran varlıkları bir rekabet avantajı olarak öne çıkarmıştır. Yenilikçiliğin ve yeni bilgi üretiminde yöneticilerin insan kaynağını keşfetmek ve tam etkin bir şekilde bu kaynağı kullanabilme başarısı işletmenin geleceğini şekillendirecektir. Dolayısıyla örgütsel teorilerin insanın doğasını anlama ve insanı işletme açısından bir avantaja dönüştürmede yeterli olması mümkün olmamakla birlikte işyerlerinde bireylerin bilişsel ve duygusal süreçlerinin nörobilim uygulamaları ile daha iyi anlaşılacağını mümkün görülmektedir (Lattanazi vd. 2016). Çünkü bireylerin bilişsel ve duygusal süreçlerinin nasıl çalıştığını anlamaya yardımcı olan nörobilim, insanların organizasyonlarda nasıl karar aldığı ve dış faktörlerin insanların davranışlarını nasıl etkilediğini göstermektedir. Sonuç olarak uzun bir tarihe sahip olan nörobilim içerisinde 15-20 yıllık serüvene sahip olan Nöro-yönetim ve bu alanda elde edilen veriler bir yandan insanın doğasının daha iyi keşfedilmesi diğer yandan ise mevcut

teorilerin yeni bakış açısı ile yorumlanması zengin bir teorik birikime neden olacağını söylemek hata olmayacaktır.

KAYNAKÇA

- Acıduman, A., Er, U., Belen D. (2009). Peripheral Nerve Disorders And Treatment Strategies According To Avicenna In His Medical Treatise, Canon Of Medicine. *Neurosurgery, Volume 64, Number 1: 172-178.*
- Bandettini, P. A., & Cox, R. W. (2000). Event-related fMRI contrast when using constant interstimulus interval: Theory and experiment. *Magnetic Resonance in Medicine, 43(4), 540-548.*
- Becker, W.J., Cropanzano, R. (2011). Organizational Neuroscience: Taking Organizational Theory Inside the Neural Black Box. *Journal of Management. Vol. 37 No. 4, 933-961*
- Bresadola, M. (1998) Medicine and science in the life of Luigi Galvani (1737-1798). History Of Neuroscience. *Brain Research Bulletin, Vol. 46, No. 5, pp. 367-380*
- Brownstein, M.J. (1993). A brief history of opiates, opioid peptides, and opioid receptors. *Proc Natl Acad Sci U S A., 90(12): 5391-5393.*
- Burke, R.E. (2007). Sir Charles Sherrington's The integrative action of the nervous system: a centenary appreciation. *Brain, 130, 887-894*
- Butler, M.J.R., O'Broin, H.L.R., Lee, N., Senior, C. (2015). How Organizational Cognitive Neuroscience Can Deepen Understanding of Managerial Decision-making: A Review of the Recent Literature and Future Directions. *International Journal of Management Reviews, Vol. 00, 1-18.*
- Butler, M.J.R., Senior, C. (2007). Toward an Organizational Cognitive Neuroscience *New York Academy of Sciences. 1118: 1-17*

- Cacioppo, J.T., Decety, J. (2011). Social neuroscience: challenges and opportunities in the study of complex behavior. *Annals Of The New York Academy Of Sciences Issue: The Year in Cognitive Neuroscience*. 1224(162–173)
- Cajavilca, C., Varon, J., Sternbach, G.L.(2009). Luigi Galvani and the foundations of electrophysiology. *Resuscitation* 80 : 159–162
- Churcland, P.S. (2018) *Nörofelsefe*. Alfa Bilim. Çeviren Özge Yılmaz
- Cowan, W.M., Harter, D.H., Kandel, E.R. (2000). The Emergence Of Modern Neuroscience: Some Implications for Neurology and Psychiatry. *Annu. Rev. Neurosci.* 23:343–391
- David, R. (2013). Ancient Egyptian Medicine: The Contribution of Twenty-first Century Science. *Bulletin of the John Rylands Library* 89:157-180
- Debernardi, A., Sala, E., D’Aliberti, G., Talamonti, G., Franchini, A.F., Collice, M. (2010). Alcmaeon of Croton. *Neurosurgery, Volume 66, Number 2: 247-252*
- Doty RW. (2007) Alcmaeon’s discovery that brain created mind: a revolution in human knowledge comparable to that of Copernicus and of Darwin. *Neurosciences*. 147(3):561-568.
- Eccles, J.C. (1957) Some aspects of Sherrington’s contribution to neurophysiology. *Notes Rec R Soc Lond* 1957; 12: 216–25.
- Fan. X., Markram, H. (2019). A Brief History of Simulation Neuroscience. *Frontiers in Neuroinformatics. Volume 13, 1-28*

- Fornito, A., Zalesky, A., Bullmore, E. (2016). An Introduction to Brain Networks. *Fundamentals of Brain Network Analysis*. <http://scitechconnect.elsevier.com/wp-content/uploads/2017/02/An-Introduction-to-Brain-Network-Analysis.pdf>
- Frackowiak, R., Markram, H. (2015). The future of human cerebral cartography: a novel approach. *Philosophical Transactions. The Royal Society Publishing*. 1-13
- Freemon, F.R. (1994). Galen's ideas on neurological function. *Journal of the History of the Neurosciences: Basic and Clinical Perspectives*. 3,263-271.
- Gallone, P. (1986). Galvani's frog: Harbinger of a new era, *Electrochimica Acta*, Volume 31, Issue 12, Pages (1485-1490)
- George, G., Haas, M. R., Pentland, A. (2014). Big data and management. *Academy of Management Journal*, 57, 321326.
- Greenblatt, S.H. (1995). Phrenology in the Science and Culture of the 19th Century. *Neurosurgery*. Volume 37, Issue 4, Pages 790–805,
- Khaleefa O. (1999) Who is the founder of psychophysics and experimental psychology? *American Journal of Islamic Social Sciences*. 16 (2).
- Karakis, I. (2018). Neuroscience and Greek mythology. *Journal of the History of the Neurosciences Basic and Clinical Perspectives*. 1-22
- Kostopoulos, G.K. (2016). History of neuroscience in Greece: from Alkmaion to austerity. *European Journal of Neuroscience*, Vol. 44, pp. 2742–2745

- Healey, M. P., Hodgkinson, G. P. (2014). Rethinking the philosophical and theoretical foundations of organizational neuroscience: A critical realist alternative. *Human Relations*, 67, 765-792.
- Lattanzi, N., Menicagli, D., Dal Maso, L. (2016). Neuroscience Evidence for Economic Humanism in Management Science: Organizational Implications and Strategy. *Archives Italiennes de Biologie*, 154: 25-36.
- Li Ching N.A., Rosenfeld, J.V., Di Ieva, A. (2019). Cranial Nerve Nomenclature: Historical Vignette. *World Neurosurgery* 128: 299-307
- Mazengenya, P., Bhika, R. (2017). The Structure and Function of the Central Nervous System and Sense Organs in the Canon of Medicine by Avicenna. *Archives of Iranian medicine. Volume 20, Number 1*, 67-70
- Mohammed, W.M.Y. (2012). History of Neuroscience: Arab and Muslim Contributions to Modern Neuroscience. *Evernote Web*, 1-13
- Molnar, Z., Brown, R.E. (2010). Insights into the life and work of Sir Charles Sherrington. *Nature Reviews, Neuroscience Perspective. Volume 11*: 429-436
- Morgan, S.Z. (1995). Localization Of Brain Function: The Legacy of Franz Joseph Gall (1758-1828). *Annu. Rev. Neurosci.* 1995. 18:359-383
- Ochsner, K.N., Lieberman, M.D. (2001). Emergence of Social Cognitive Neuroscience. *American Psychologist. Vol. 56 No:9* (717-734)
- Pevsner, J. (2002). Leonardo da Vinci's contributions to neuroscience. *Trends in Neurosciences Vol.25 No.4*. 217-221.

- Piccolino, M. (1997). Animal electricity and the birth of electrophysiology: The legacy of Luigi Galvani. *History Of Neuroscience. Brain Research Bulletin*, Vol. 46, No. 5, pp. 381–407
- Quin, C.E. (1994). The soul and the pneuma in the function of the nervous system after Galen. *Journal of the Royal Society of Medicine Volume 87* 393-395
- Refaey, K., Hinojosa, A.Q. (2019). Mysterious Civilizations: Is There a Connection between Medicine and Architecture in Ancient Egypt and Peru? *Cureus. Open Access Review* 1-6, <https://www.researchgate.net/publication/332773673>
- Senior, C., Lee, N., Butler, M. (2011). Organizational Cognitive Neuroscience. *Organization Science*. 22,3: 804-815.
- Simpson, D. (2005). Phrenology And The Neurosciences: Contributions Of F. J. Gall And J. G. Spurzheim. *ANZ J. Surg.*75: 475–482
- Soutis, M. (2006). Ancient Greek terminology in pediatric surgery: about the word meaning. *Journal of Pediatric Surgery* 41, 1302– 1308
- Stefanou, M.I. (2018). The footprints of neuroscience in Alexandria during the 3rd-century BC: Herophilus and Erasistratus. *Journal of Medical Biography*. Pp. 1–9
- Syed I.B. (2002) Islamic medicine: 1000 years ahead of its times. *J. Islamic Med. Assoc.* 2: 2-9.
- Van Middendorp, J., Sanchez, G.M., Burridge, A.L. (2010). The Edwin Smith papyrus: a clinical reappraisal of the oldest known document on spinal injuries. *Eur Spine J*. 19:1815–1823
- Waldman, D.A., Balthazard, P.A. (2015a). Neuroscience Of Leadership. *Organizational Neuroscience Monographs in*

Leadership and Management, Volume 7, 189-211.
Emerald Group Publishing Limited.

Waldman, D.A., Balthazard, P.A. (2015b). Introduction And Overview. Organizational Neuroscience Monographs in Leadership and Management, Volume 7, 1-14. *Emerald Group Publishing Limited.*

Whitaker, H., Jarema, G. (2016). The split between Gall and Spurzheim (1813–1818). *Journal of the History of the Neurosciences Basic and Clinical Perspectives.* 1-9.

ZİHİN-BEDEN PROBLEMİ ÇERÇEVESİNDE YÖNETME OLGUSUNUN FELSEFİ TEMELLERİ

Sinan KIZILTOPRAK¹

1. GİRİŞ

Bilincin ağrı, acı, sevgi, şefkat, korku, kırgınlık, düşünme, muhakeme, öz farkındalığa kadar birçok şekilde belirmesi ve bunun sinirsel olarak ele alınıp alınamaması nörobilim başta olmak üzere felsefe, psikoloji vb. birçok farklı bilim dalında önemli bir sorun olarak yerini korumaktadır. Bu sorun, madde – ruh veya beden–zihin kavramların tanımlanması veya ele alınmasındaki farklılıklardan kaynaklanmaktadır. Zihin veya bilincin beyin ile birebir aynı meta olduğu veya beynin nedensel bir araç olarak ele alınması durumunda, materyalist eğilimdeki bilim adamları için insan bilincinin keşfedilmesi, beynin yapısal ve işlevsel olarak açıklanması ve ayrıca nöronların sinirsel etkileşimlerinin keşfedilmesi ile mümkün olacaktır. Buna karşılık beyin ve zihnin tamamen farklı cevherler olarak görülmesi ya da maddeyi tamamen elemine eden bir anlayışla bilincin ele alınması durumunda ise deneysel paradigma ile zihnin keşfedilmesinin mümkün olmayacağını savunulur. Bu iki zıt görüşle birlikte kompleks bir yapı sergileyen ve zihinsel olguların ayrı birer fenomen olarak kabul edilen bilince ulaşmanın, daha temel ve kolay ulaşılabilir seviyede sinirsel ağların keşfedilmesi ile kademeli olarak mümkün olacağını savunan itidalli yaklaşımların olduğu söylenebilir.

¹ Dr., Düzce Üniversitesi, İşletme Fakültesi, İşletme Bölümü, sinankiziltoprak@duzce.edu.tr, ORCID: 0000-0002-8017-4881.

2. FELSEFİ EKOLLERE GENEL BİR BAKIŞ

Bilimdeki önemli devrimsel gelişimler ile birlikte çağdaş filozoflar ve bilim adamları; bilinç ve zihnin bir madde türü veya maddenin özel bir türünden farklı bir şeyin olmadığını savunmuşlardır. Monizm teorisine göre dünyada eşyanın sadece tek bir tipi vardır ve her şey maddidir. Doğa da gözlemlenen nesneler ve varlıklar ontolojik olarak birdirler ve fizikidirler(Welmans ve Nagasawa, 2012). Materyalist monistlere göre zihin ve bilincin vücudu dış dünya da gözlemlenen kaya, ağaç, yıldızların yaratılmasındaki süreçten herhangi bir farkı yoktur. Eğer zihni oluşturan cansız maddeler bir araya getirilir ve düzgün bir şekilde organize edilirse yine bir materyal olarak zihin ortaya çıkacaktır. Yani zihni, diğer materyallerden ayıran temel özellik onun ayrı ve maddi olmayan yapısı değil, mükemmel bir şekilde unsurlarının organize edilmesidir (Heil, 1998).

İnsan zihninin kendi kuralları/yasalarına sahip olduğunu ve insan vücudundan ve fiziki dünyanın nedenselliğinden bağımsız bir yapıdan oluştuğunu ileri süren düalist yaklaşımların aksine; monist teorisyenler zihnin beyin olmadan varlığını sürdüremeyeceği yönündeki tezler ileri sürmüşler, zihinsel olaylar ile fiziki olaylar arasında nedensel bir ilişki kurmaya çalışmışlardır. Birçok filozof; düşünce gibi zihinsel olayın beynin içinde meydana gelen ve beynin maddesel özelliklerinden kaynaklanan bir sonuç olduğunu ve fiziki çevre ile nedensel olarak ilişki içerisinde bulundukları yönünde hem fikir olmuşlardır (Baber, 2013:99).

Bilinç ve zihnin ontolojik doğalarının farklı birer madde olduğuna dair düalizmin gizemli açıklamasının temelinde düalizm yaklaşımının babası sayılan Descartes'ın zihin ve bilincin düşünen madde (res cogitans), materyal dünyanın ise evrende yer tutan ve genişleyen madde (res extensa) tanımlaması

yatmaktadır (Welmans ve Nagasawa, 2012:1). Bu ekole göre ölümsüz olan ruh veya zihin, doğanın mekanik kanunlarına göre çalışan beden içerisinde ayrı olarak bulunmaktadır (Alanen, 1989). Yani düalizme göre bedenin azalarının (kol, bacak gibi) düşünce, bilinç ve zihin gibi soyut varlıklardan tamamen farklı bir madde olduğunu ve bu sebeple beyni fiziksel olarak inceleyerek kalya'ya (qualia) dair herhangi bir fikir elde edebilmenin imkansız olduğunu dile getirmektedir. Bu yaklaşım beyin ve zihinin farklı iki tür olduğunu iddia etmekle beraber duyular ve deneyimler aracılığıyla beden ve beyin, zihin ve bilinç arasında karşılıklı etkileşim içinde bulunduğu anlamına gelmektedir (Welmans ve Nagasawa, 2012:1). Bu yaklaşıma göre insan zihni bir yönetici pozisyonunda, beden ise zihin ile alem arasında etkileşimi sağlamaktadır. İnsanın bu konumunu Gilbert Ryle “Makinedeki Hayalet” kavramı ile metaforize etmiştir(Yılmaz, 2019; Ryle, 2008).

Descartes, zihin ve beynin farklı tür varlık olduğu fakat bu iki varlığın birbiri ile yakından ilişkili olduğunu iddia etmektedir. Descartes'ın bu iddiasının temelinde zihin ve beyin yapılarının birbirinden farklı yapıda varlık veya durumlar olması fikri yatmaktadır. Descartes'a göre nesneler belli bir alanda bir konum işgal eden ve boyutları olan varlıklar iken; mental düşünceler ve duyuları mekanlar ve ölçülerle ifade edilemez. Bu açıdan bakıldığında zihinsel varlıkların tecrübelerle dayalı oluşması ve bir bütün olarak vücutta hissedilmesine bağlı olarak bu varlıkların belli bir alana indirgenmesi hatalı olarak yorumlanacaktır. Bu tezi desteklemek adına ampute oyuncuların ağrı hissetme durumları verilebilir. Ampute oyuncularının ampute olmadan önce yaşadıkları ağrının, bacağının kesilmesinden sonrada hissetmesi, aslında ağrının oluşum yerinin beyin veya omurilik gibi farklı bir yere işaret etmektedir. Bu durumda ağrının temelini psikolojik veya hissedildiği alana indirgenmesi önemli bir hata olduğu anlamına gelmektedir.

Dualizm çerçevesinde madde ve cisimler arasında temel bir fark her iki türün niteliksel olarak farklılıklar göstermesidir. Bir başka örnek vermek gerekirse başı ağrıyan birisine ağrının boyutu sorulduğunda bunu tarif etmesi oldukça zordur. Hastanın ağrı esnasında beyninin sinirsel görüntülerinin alınması, hastanın ağrı boyutunun göstergesi olamaz. Bir diğer önemli fark iki varlığa dair bilgilerin elde edilme şeklidir. Mental durumlar sadece mental durumları yaşayan insanlara özel iken, maddi varlıklar mental durumların ruh halini anlamada sadece yardımcı konumdadırlar. Herkesin zihinsel durumu kendisine has ve doğrudan kendisi hakkında bilgi verirken, bu bilgiler ise başkaları için dolaylıdır ve bu yüzden bilince ulaşmanın zorluğunun temeli de budur. Gözlemci mental durumu dinleyerek elde edeceği doğru bilgileri, bir başka yolla sadece yüz, jest ve mimikler vasıtasıyla elde edebilir (Heil, 1998).

3. ZİHİN-BEDEN PROBLEMİ

Zihin felsefesine önemli katkılarda bulunan ünlü çağdaş filozof John Searle, materyalist yaklaşımlardan işlevselliğin “birtakım algoritmik hesaplamaların yapılarak insan gibi düşünen bilgisayarların oluşturulabileceği “Güçlü Yapay Zeka” teorisine karşı etkili argümanlar geliştirmiştir. Bu argümanını “Çin odası” isimli düşünce deneyi ile destekleyen Searle geleneksel yaklaşımların (materyalizm ve dualizm) temel dezavantajlarını bertaraf eden yeni bir alternatif sunmuştur (Sepetyi, 2019). Çin odası argümanına göre; bir odada yalnız başına duran ve Çince bilmeyen birisinin İngilizce yazılmış bir kural kitabına göre Çince yazılmış sorulara Çince sembollerle ve numaralarla kapının altından cevap vermesi üzerine kurgulanmıştır. Bu argümana göre birey Çince yazıların içeriğini hiçbir şekilde anlamamış ve elindeki kitaba göre cevapları vermiş yani bilinçsizce sembolleri manipüle etmiştir (Dore, 2012). Bu deney bilgisayarlar üzerinden

düşünüldüğünde ise, bilgisayarların “semantik” ya da anlamsal olarak değil, bilgiyi “sintaktik” yani biçimsel olarak ele alabileceği anlamına gelmektedir.

Searle; geleneksel yaklaşımların birlikte düşünüldüğünde uyumsuz olan “zihinsel durumların beyne ontolojik indirgenemezlik”, beynin zihinsel durumlara nedensel etkisi” ve “zihinsel durumların beyne olan etkisi” gibi ilkelere in uyumlaştırıldığı “natüralizm” veya “biyolojik doğalcılık” görüşünü ileri sürmüştür (Sepetyi, 2019). Searle’nin biyolojik doğalcılık kavramını kullanmasının temel amacı, bilincin beyinde nörofizyolojik olarak bir karşılığa sahip olması (“biyolojik”) ve bilincin doğal bir fenomen olmasından (“doğalcılık”) kaynaklıdır(Doğan, 2018). Filozofların bulunduğu düşünsel pozisyona bağlı olarak bu ilkelerden en az birisinden kaçınılması gerekliliğine, Searle herhangi bir ilkedan kaçınılması gerekmeksizin üç ilkenin birlikte düşünölebileceğini savunur.

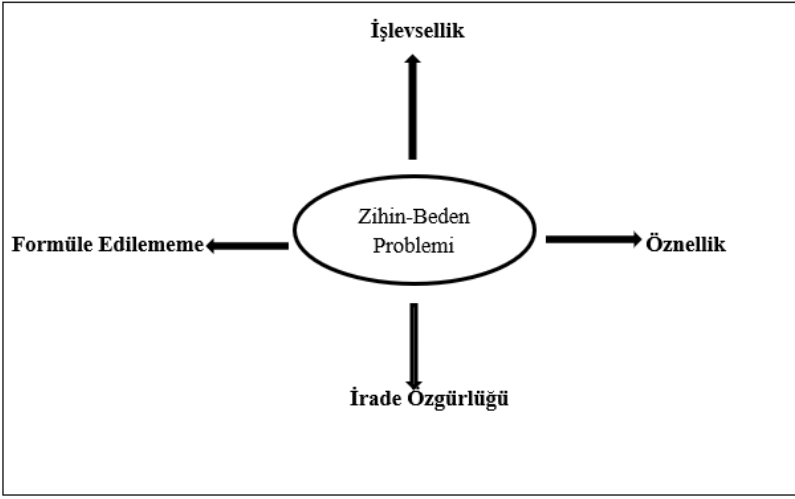
Searle’nin tanımladığı natüralizm kavramının materyalizm ekseninde ifade edilen kavramdan farklı bir kavram olarak karşımıza çıkar. Beynin zihinsel durumlar üretmesi, h₂O moleküllerinin bir araya gelmesi ile suyun meydana gelmesi gibi üst düzey nitelikte biyolojik bir sonuç vermesine rağmen, konu indirgemecilik veya işlevsellik bağlamında ele alındığında “ilk insan ontolojisi (first person)” yani zihinsel durumların insana özgü birer fenomen olması materyalistlerin karşılaşacağı önemli bir problemdir. Dolayısıyla zihinsel durumların objektif olarak ele alınmasının(third person) mümkün olmaması diğer doğa bilimlerinin yaklaşımdan önemli bir ayrım olarak ortaya çıkar. Bu bağlamda Searle, A’nın B’ye sebep olmasının A ile B’nin aynı şey olmadığını ifade eder(Sepetyi, 2019).

Aynı şekilde ünlü çağdaş filozof Thomas Nagel “What is it like to be a bat” isimli makalesinde bilincin formölıze edilme çabasının fizikalist teorisyenlerin doğayı temel bilimlerin mantığı

ya da formülleri ile açıklamaktan çok farklı bir niteliğe sahip olduğunu dile getirir (Nagel, 1974). Daniel Denet gibi bilim adamlarına göre en fazla alıntı yapılan ve en etkili düşünce deneyi olarak kabul edilen bu makale (Denett, 1991), ayrıca fizikalizmin temel tezlerini çürütmek için tasarlanmış en güçlü eleştirel makaledir (Nagasawa, 2003).

Nagel'e göre; zihin-beden probleminin suyun H_2O ile veya dna'nın genlerle özdeş olmasından çok farklı ve eşsiz bir doğası vardır. Zihinsel fenomenlerin fiziksel doğasını açıklamak için herhangi bir kavram olmaması ve indirgemeci bilim adamlarının kullandıkları analogilerin bu problemin doğasını ve bilincin rolünün açıklanmasında yetersiz kaldığını ve eğer fizikilizm savunulacaksa bilincin tüm yönleriyle ele alan teoriler sunması gerektiğini ifade etmektedir. Bu durum ise “her öznel deneyimin tek bir bakış açısı ile ilişkili olması” sebebiyle mümkün olmayacaktır.

Nagel bilinç olgusunun çok sayıda canlı da farklı şekillerde tezahür ettiğine inanır. Çalışmasında yarasaları örnek veren Nagel, yarasaların dış dünyayı sonarları ile algıladıklarını ve farklı tür objelerin hareketlerini tespit ettiklerini ve buna karşı çok hızlı tepki verdiklerini belirtir. Yarasaların beyinleri art arda gelen sesleri beyinde bilgi olarak depolamakta ve bu bilgi ile mesafe, boyut, hareket vb. ayrımlarını net olarak yapabilmesini sağlamaktadır. Burada temel soru, yarasanın sonarının insanın sahip olduğu duyuların işleyişinden farklı olması insanın bu tecrübeleri deneyimlemeleri veya hayal edebilmeleri için herhangi bir sebep bulunmamaktadır (Nagel; 1974). Nagel'in yarasa olmak ile kastettiği uçmak, görmek, beslenmek gibi rutin faaliyetleri ile sınırlı değildir. Bunun yerine bizzat yarasa olmak, onun zihin dünyasında yaşayabilmektir. (Nagel, 1974; Doğan, 2018). Dolayısıyla öznelliğin tek bir bakış açısı ile tanımlanması, nesnellikle fenomenin doğasına hakim olmayı engel olmaktadır (Nagel, 1974; Doğan, 2018).



Zihin Beden Problemi

Zihin-beden problemi uzun bir felsefik tartışmaya sahiptir. Descartes'ın zihin ve ruhun bedenden ayrı bir varlık olduğuna dair basit ve anlaşılır izahı ve formülasyonu bu problemin ortaya çıkışının temel sebebidir (Schimmel, 2001). Gilber Ryle'e göre her ne kadar düalizm izlerinin Antik Yunan'da kadar dayansa da; Descartes'ın bu tanımı mitsel anlayışın büyümesine önemli katkısı olmuş ve Batının bilimsel toplumunda resmi bir doktrin haline gelmiş ve "makine içerisinde bir hayalet" dogmasının ortaya çıkmasına neden olmuştur (Schimmel, 2001).

Zihin ve beden problemine yönelik olarak monist teorisyenlerin getirdiği ontolojik tanımlamalar beraberinde bir takım sorunlarda getirmektedir. Birçok monist teorisyenin "zihnin özgürlüğü" veya "özgür irade" üzerinden ortaya koydukları monizm tanımlaması çelişki doğurmuş; zihnin özgürlüğünün beynin nedensel etkisi ile ilişkili olması problemin çözülmemiş olarak kalmasına neden olmuştur. Buna rağmen materyalist birçok filozof, zihnin bir "dil seti" anlamına geldiğini ve bazı zihinsel olayların çıktısı olduğunu ve bu bağlamda "zihin dilinin" fiziki bilimlerin dili" ile sınırlandırılmayacağı anlayışı çerçevesinde zihnin özgürlüğünü savunmuşlardır. Yani beyin

süreçlerinin nedenselliğini kabul etmekle beraber zihnin özgürlüğünü “istek, arzu, niyet, yönelim, karar, seçim, düşünce gibi bazı zihinsel olayların fiziki dille ifade edilemeyeceği ve bu zihinsel olayları doğanın kanunlarına indirgenemeyen anomal bir tür olarak tanımlamışlardır (Baber, 2013:99).

Fonksiyonalizm / indirgemecilik ekseninde beyinde gerçekleşen fenomenel süreçleri beynin sinirsel aktivasyonları ile açıklama çabası; bu ekseninde bilişimci/filozofların bilinci sadece bilgisellik ve/veya bilgi işleme sürecinin basit bir formu olarak görmelerine neden olmuştur. Bu filozofların temel amacı; “güçlü yapay zeka” oluşturma yolunda beyinde gerçekleşen ve öz-bilinci oluşturduğu sanılan bilgi ve bilgi işleme süreçlerinin insandan başka bir alt tabaka varlıklara aktarımının mümkün olup olmamasıdır. Bu doğrultuda Skempton (2019), bilgi ve bilinci ontolojik olarak ele almış ve öznenin düşünce ve deneyimlerinin beynin işlevlerinden ortaya çıkan bütüncül ve devamlılık arz eden zihinsel süreçler ve beyni “narratif bir etkinin merkezi” olarak gören fonksiyonalist filozofları (Daniel Denett gibi) kritize etmiştir. Skempton (2019)’ a göre fonksiyonalistlerin tanımladığı gibi bilinci mekanik bilgi işleme sürecine sahip kompleks bir bilgisayar programından ibaret değildir. Skempton’a göre (2019), öz-bilince tematik bir dilsel bakış ve pozitivist yaklaşımla irdelenmesi bu problemi oluşturmaktadır. Öz-bilincin sübjektif ve objektif yönlerinin ihmal edilmesi, bilincin eşyayı tanımlama da kullandıkları dilsel ve kavramsal bir aparattan ziyade “ruhsal bir madde” ve “düşünen şey(res cogitans)” olarak düşünülmemesi, bilincin öz-bilinç için bir ön koşul olduğunun fark edilmemesi ve bilincin sadece bilgisellik ve bilgi işleme süreçlerinden ibaret olmadığının anlaşılamaması bireysel ve öznel deneyimlerinin bilgiye indirgenebileceği gibi bir yanılgıya düşülmesine sebep olmaktadır (Skempton; 2019).

Welmans ve Nagasawa’ya göre fiziğin doğayı açıklamada keşfettiği ve sunduğu bir takım kuralları beyin ve zihin ilişkisini

açıklamada da sunması gerekmektedir. Termodinamiğin enerji-sıcaklığa dair ve meteorolojinin ışığın oluşumuna dair yaptığı açıklamalar temel bilimler de önemli devrimsel gelişmelerdir. Bilimin (fiziğin) bu açıklamalara benzer olarak beynin bilincsel deneyimleri nasıl ürettiği veya bilincin beyni nasıl etkilediği problemlerine yönelikte devrimsel açıklamalar yapması beklenmesi doğal olmaktadır. Welmans ve Nagasawa'nın aktarımına göre özellikle nöropsikoloji ve ilgili bilimlerin ortaya çıkması ile birlikte özel deneyimlerin nöronlarla ilişkisine dair beyin görüntüleme tekniklerinde önemli gelişmeler yaşanmıştır. Bu gelişmelere rağmen modern fizikalizmin takip eden çalışmalar ile birlikte son 50 yıldır Place (1956) ve J.J.C. Smart ve D.M. Armstrong gibi filozofların fizikalizmin beynsel durumların deneyimi nasıl ortaya çıkardığına yönelik tatmin edici açıklamalar sağlayamadığı görülmektedir (Welmans ve Nagasawa, 2012).

Chalmers (1995), bilincin keşfedilemesinin mümkün olup olmayacağı problemini “kolay problem” ve “zor problem” olarak ikiye ayırmıştır. Chalmers'a göre kolay problem, beynin uyarılması ve tepki vermesinin, farklı bilgi kaynaklarının entegre edilmesi ve bu bilginin davranışı kontrol etmesi gibi sorular bilişsel sistemin nesnel mekanizmalarıdır. Zor problem ise beyinde yaşanan fiziksel süreçlerin öznel deneyimlere nasıl yol açtığı, düşüncenin ve hislerin nasıl ortaya çıktığıdır. Chalmers' a göre bir manzaraya bakıldığında retina, elektrik dalgaları, optik sinirler ve beynin birçok bölgesinin aktivasyonu, bilincin keşfedilmesinde nesnel yönünü keşfetmekle beraber yeterli değildir. Manzaraya bakıldığında zihinsel sürecin sonucunda oluşan bir gülücüğün, renklerin, çiçeklerin ve gökyüzünün uyandırdığı anlam, duygu, hislerin yani deneyimler ve içsel süreçler bilincin öznel ve gizemli yönünü oluşturmaktadır (Chalmers, 1995). Crick ve Koch'un (1990) çalışması Chalmers'ın yaptığı sınıflamalar açısından ele alındığında,

kendisinin de atfettiği gibi güzel bir örnek olarak sunulabilir. Crick ve Koch'un zihni keşfetmek adına materyalist tutumdaki başarısızlıklara veya getirilen eleştirilere daha itidalli yaklaştıkları söylenebilir. Onlara göre ikonik hafıza olan uzun dönemli hafızanın yerine “görsel dikkati” ele alan kısa süreli hafızanın biyolojik temellerinin nöral olarak ele alınabilir. Bilim adamlarının iki temel varsayımları vardır. Bunlardan birincisi, insan beyninde meydana gelen süreçlerin farkında olmadığımız, sadece çok kısıtlı olarak hafıza ve algısal durumların farkında olduğumuzdur. İkincisi ise, bilincin farklı yönlerinin ortak mekanizmalar kullandığıdır. Dolayısıyla bu ortak mekanizmanın bir yönünün keşfedilmesi, beynin tamamının keşfedilmesini sağlayacak bilgiler verebilir. Onlara göre görsel sistem ya da görsel dikkatin/farkındalığın araştırılması bilincin sinirsel temellerinin incelenmesinde birçok malum olmuş avantajı olmakla beraber (olayları ve nesneleri algılama, her ne kadar yeterli olmasa da beyne yorum yapmak için bilgi sunma, yorumlanan bilginin görsel sisteme ulaşması (Crick ve Koch(1992))), bilincin kompleks kısmını oluşturan “öz farkındalık” ı çalışmaktan daha kolaydır(Crick ve Koch; 1990). Chalmers'a göre, Crick ve Koch'un bu çalışması beyindeki bilginin entegrasyonu, görsel dikkat ve kısa dönemli hafıza gibi işlevleri ele alması açısından önemli olsa da bu süreçlerin görsel deneyimlere yani zor probleme cevap vermesi açısından herhangi bir teori sunmamaktadır (Chalmers,1995). Konuyu metodolojik olarak da ele alan ve bilinci bilimsel olarak yapılandırmayı sorgulayan Chalmers (2013), kolay ve zor problemin kendine has verilerle destekleneceğini dile getirmiştir. Chalmers'a göre 3. şahıs veriler (third person data) bilinç sisteminin davranış ve beyin süreçlerini içerir. Bu veriler bilişsel psikoloji ve bilişsel nörobilimde kullanılacak geleneksel materyal sağlar. 1. şahıs verisi ise (first person data) bireyin kendi deneyimlerini anlatarak ya da diğer bireylerin ifade, rapor vb. gözlemleyerek bilinç sistemine dair öznel deneyimlerin ele alındığı fenomolojik veridir

(Chalmers, 2013). Dolayısıyla Chalmers’a göre fiziksel alanla öznel alanlar arasında keşfedilecek boşluklar için üst düzey teoriler geliştirmeye ihtiyaç vardır. Bu teoriler için ise bilginin hem fiziksel hem de öznel niteliklerine sahip verilere ihtiyaç bulunmaktadır (Horgan, 1994).

4. YÖNETME OLGUSUNUN TEMELLERİ I- BİLİŞSEL NÖROBİLİM

İnsanın kendisine ve çevresine yönelik öz farkındalığı anlamına gelen bilincin doğasının açıklanması son zamanlarda ulaşılmak istenen en büyük hedef olmuş ve bu çaba bilim insanlarını planlama, karar verme, analiz etme, yorumlama gibi bilişsel fonksiyonları araştırmaya sevk etmiştir. Yönetme olgusunun da temel unsurlarını oluşturan bu unsurlar biliş bilimi ve bilişsel nörobilim gibi disiplinlerin ortak payda da buluşabileceği bir konumun oluşumuna zemin hazırlamıştır. Bilişsel nörobilim perspektifinden bakıldığında insan zihninin işlevselliğini görüntüleyen modern tekniklerin gelişmesi ile birlikte, bilişsel nörobilimciler önemli bilişsel işlevlerin merkezi olan serebellum, prefrontal korteks, hipokampus gibi beyin bölgeleri ile birlikte farklı bölgelerin ilişkisel durumlarını açıklamaya çalışmışlardır (Altimus vd., 2020). Mezkür beyin bölgeleri bireyin evreni/çevreyi yorumlayabilmesine olanak tanıyan “duyumlama, algılama, hafıza, kontrol, dikkat, nesne tanımlama (Gazzaniga vd., 2018) gibi önemli planlama ve muhakeme işlevlerinin gerçekleştirilmesinde rol oynamaktadırlar. Yönetmenin temel fonksiyonlarını oluşturan planlama, koordinasyon, örgütlenme ve denetim faaliyetlerinin benzer bilişsel unsurlara sahip olması yönetme olgusunun bilişsel nörobilim açısından değerlendirilmesinin temel gerekçesini oluşturmaktadır. Ayrıca yönetme olgusu karar vericilik, planlama, koordinasyon ve kaynak kullanımı gibi

sistematiklik ve rasyonellik üzerinden değerlendirildiğinde yöneticilerin zihinsel durumlarını bilişsel nörobilimler üzerinden açıklamak mümkün olacaktır. Chalmers'ın ifade ettiği kolay ve zor problem ayrımı açısından düşünüldüğünde ise bilgi işleme, hafıza ve planlama gibi bilincin derinliklerine nispeten az temas eden bu konuları nörobilimsel (bilişsel) yöntemlerle görüntülemek ve üst düzey amaçlar için kullanabilmek bu aşama da ön plana çıkmaktadır.

5. YÖNETME OLGUSUNUN TEMELLERİ II- SOSYAL BİLİŞSEL NÖROBİLİM

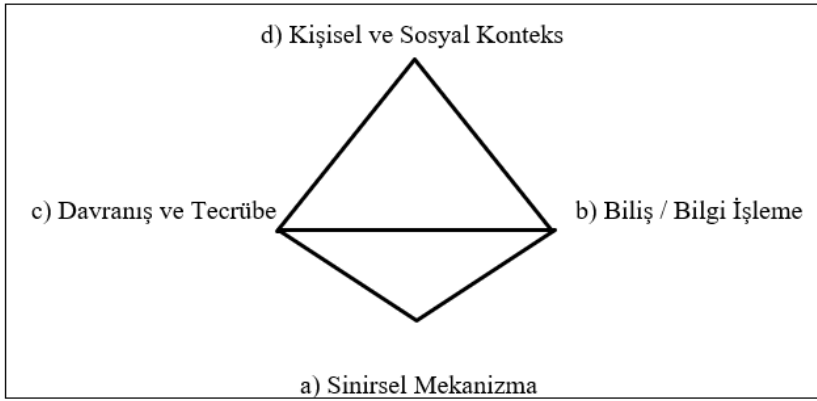
Nöro görüntüleme çalışmalarındaki artışla sosyal ve psikolojik teorilere önemli ve yeni teorik katkılar sağlamıştır. Algı, dil, hafıza ve dikkatte kullanılan bilişsel süreçler sosyal yetenekleri açıklamak yetersiz olması ve sosyal etkileşimlere özgü ve kompleks sosyal olguları açıklamaya olanak veren genel süreçlerin varlığı bilişsel sınırların ötesine geçilmeyi gerekli kılmıştır (Blakemore vd. 2004). Çünkü sosyal dünyayı algılamak, bireyin motivasyonu, duyguları, bilişsel özellikleri, kişilikleri gibi birçok unsura bağlı olarak şekillenmekle beraber, bu öz-süreçler sosyal dünyaya bağlı olarak da şekillenmektedir (Lieberman ve Pfeifer, 2005). Bu karşılıklı etkileşimi aydınlığa kavuşturacak yeni teknikler ve metotların kullanımı, insanların sosyal çevreyi yönlendirme tarzları (Todorov vd. 2011) ve grup üyeliğinin etkisi gruplararası çatışmalar, önyargılar, vb. (Cikarar ve Bavel, 2014) yönetme olgusunun unsurlarını oluşturan durumlar bilişsel nörobilimin sınırlarını aşan durumlar olarak önem kazanmaktadır. Bu bağlamda düşünceler, sezgiler, uzun dönemli hafıza, hisler ve motivasyon gibi gizil zihinsel süreçleri Gazzaniga'nın (2018) ifade ettiği biliş unsurları ile açıklamak mümkün olamayacaktır. Çünkü bir yandan belirsizlik ve çoklu seçeneklerin birarada bulunduğu durumlarda yöneticinin

hislerine dayalı olarak gerçekleştirdiği eylemler diğer yandan ise örgüt içerisinde çalışanlar ve takipçiler ile gerçekleştirdikleri etkileşimleri rasyonel bir düzlemde ele alınmasının ve belli bir biliş silsilesi ile gerçekleştirmediğini söylemek yanlış olmayacaktır.

Literatürde **sosyal nörobilim**(Cacioppo vd. 2008 ve 2015; Cacioppo ve Decety 2011; Todoro, 2011) ve **sosyal bilişsel nörobilim** (Ochsner ve Liberman, 2001; Liberman, 2007) kavramlarının yakın anlamlarda kullanılmaktadır. Cacioppo vd.'i (2015) bu kavramlardan sosyal nörobilimi biyolojik sistemlerin sosyal süreçleri ve davranışları nasıl gerçekleştirdiğini anlamaya çalışan; sosyal davranış teorilerini ve sinirsel örgütsel teorileri rafine eden disiplinler arası bir bilim dalı olarak tanımlamıştır(Cacioppo vd., 2015). Ochsner ve Liberman (2001) ise bu kavramı biliş, sosyallik ve sinirsel bütün olarak tanımlamıştır(Ochsner ve Liberman, 2001). Ochsner ve Lieberman'ın bu tanımı ünlü antropolg Rubin Dunbar'ın insan beyninin büyük, kompleks ve sosyal çevrede çoğalabilmek ve hayatta kalabilmek için evrildiği yönündeki hipoteze dayanmaktadır(McDonald, 2018). Sosyal bilim ile sosyal bilişsel arasındaki “biliş” kavramı “insanın sosyal çevresi ile etkileşiminde dış dünyayı algılama ve yorumlaması bilişsel özellikler, bilgi işleme süreçlerin ve edinilen deneyimlerin göz ardı edilemeyeceğini” vurgular. Bu kapsam da Ochsner ve Liberman (2001) sosyal bilişsel nörobilim ilgili kontekste tecrübeden davranışa kadar çok seviyede datanın analiz edilmesini gerektiren bir çalışma alanı olduğunu ve bu çalışma alanında temel araştırma sorusunun gerçekleştiği sosyal düzlemde, fenomene neden olan bilgi işleme sürecinin araştırılması ile bilişsel seviye de ve bu sürecinin oluşumunda etkili olan sinirsel seviye olmak üzere 3 aşamalı olarak incelenmesi gerekir. Bu yaklaşımın bir faydası sosyal psikologlar ve bilişsel nörobilimciler tarafından sorulan farklı soruların bir

arada ele alınarak her iki bilim dalının da zenginleşmesine neden olmaktadır. Ayrıca sosyal psikologlar nörobilimsel dataları kullanarak hipotezlerini test etme ve kişinin doğasına ilişkin belirsizliği azaltmak, psikolojik süreçleri açıklamak ve ilgili fenomenlerin altında yatan sinirsel süreçleri keşfetmek adına kullanılmaktadırlar. Hafıza, dikkat, dil, duygu ve diğer süreçlerin sinirsel mekanizmasını dair bilişsel nörobilimin bulgularından faydalanarak sosyal olguları açıklama da yardımcı olur. Bilişsel nörobilimciler ise insanın kendisi ve diğer insanların duygu, zihin veya verdikleri kararlar hakkında birçok veri tabanından faydalanma imkanı bulur(Ochsner ve Lieberman, 2001).

Şekil 2. Sosyal Bilişsel Nörobilim Prizması

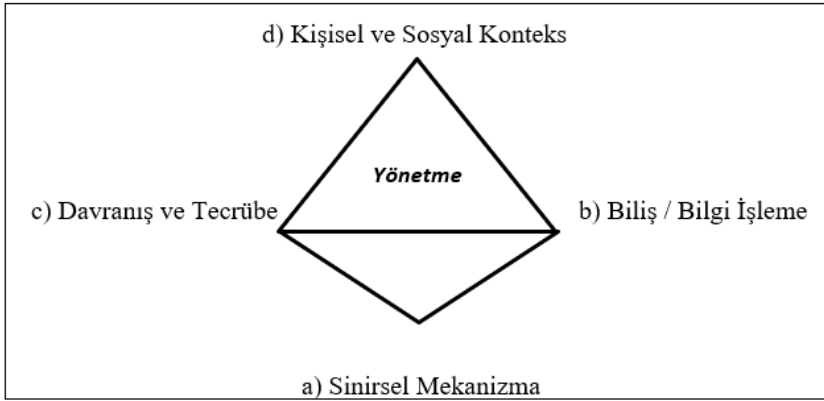


Kaynak: Ochsner ve Liebermann (2001)

Şekil 2’ de yer alan sosyal bilişsel nörobilim prizması sosyal bilişsel nörobilimde farklı seviyelerde analiz türleri ve bu türler arasındaki ilişkiyi sunmaktadır. Bu prizmanın en önemli özelliği sosyal bilişsel nörobilimin diğer yaklaşımlarla arasındaki ilişkinin anlaşılmasını sağlamaktır. Sosyal psikoloji ve bilişsel nörobilim disiplinleri sosyal bilişsel nörobilimin birer parçası olan bu prizmanın farklı yönlerini ele almaktadır (Ochsner ve Liebermann; 2001, 720). Bu kapsamda düşünüldüğünde sosyal bilişsel nörobilimin çalışma alanları son yıllarda nörobilim uygulamalarında gelişen, geleneksel alanlarda yapılan terimleri

de kapsayan bir ifadedir. Örneğin; nöroiktisat davranışsal iktisat çalışmalarını değişim ekonomisinde işbirliği, rekabet, adaletsizlik ve güven ile ilişkili nöral tepkileri inceleyen sosyal bilişsel nörobilim çalışmalarını birleştirir. Pazarlama ve reklamcılıkla ilgili insan davranışını anlamak ve analiz etmek için nörobilimsel metotların uygulanması olarak tanımlanan nöropazarlama bir diğer örneğidir(Butler vd. 2015). Ayrıca güçlü sosyal normlara maruz kalan ve ulaşılması çok zor olan içedönük ve yalnız insanlar için sağlık alanında nörobilim metotların kullanılması veya hukukta yalan tespiti gibi uygulamalar (Kedia vd. 2017) sosyal bilişsel nörobilim çatısı altında değerlendirilebilir.

Şekil 3. Sosyal Bilişsel Nörobilim Prizması



Yönetme olgusu açısından değerlendirildiğinde ise Ochsner ve Liebermann'ın (2001) geliştirmiş olduğu sosyal bilişsel nörobilim prizması yönetici, takipçi ve çevre etkileşiminin gerçekleştiği düzlemi de ifade etmektedir. Çünkü yöneticinin iç dünyası (Ochsner ve Liberman, 2001), gruplar arası ilişkiler (Cikarar ve Bavel, 2014), politik davranış, ekonomik tahliller (Butler ve Senior, 2007a), sosyal dünyaya yöne verme (Liberman, 2007) gibi özellikler sosyal bağlamda yönetici ve çalışanların karşı karşıya kaldığı çevreyi ifade etmektedir. Bu bağlam ise bilişsel nörobilim sınırlarını aşan ve sosyal paradigma ile alınması gereken bir yaşamsal alanı ifade etmektedir.

6. SONUÇ

Beyin ve zihin arasındaki ilişki ve/veya nedenselliğin felsefe ekolleri tarafından açıklanmaya çalışılması ve bu ilişki/nedenselliğin zihin – beden problemi çerçevesinde yapılan tartışmalarla bütüncül olarak ele alınması bu kavramların düşünsel olarak irdelenmesi açısından büyük önem taşımaktadır. Ayrıca geçmişten günümüze kadar yapılan sistematik/ sistematik olmayan tüm bilimsel çabalar ile öne sürülen düşünsel önermelerin test edilebilmesi nörobilim tarihinde meydana gelen önemli gelişmelerdir. Tüm bu gelişmeler, zihin ve beden probleminin çözümüne yeni anlayışlar kazandırmış, ayrıca devrimsel nitelikte sıçramalarla bilim tarihinde kilometre taşı olarak kabul edilen sonuçların ortaya çıkmasını sağlamıştır. Tüm bu gelişmelere rağmen filozof/bilim adamlarının ortak bir söyleminin olmaması yani lehte, aleyhte, uyumcul, bilinemezci birçok teorinin ortaya atılması ve her ne kadar bir dereceye kadar bilimsel gelişmeler olsa da düşünürlerin kendi fikirlerini desteklemek adına güçlü argümanlar geliştirmesi vb. birçok gerekçeye dayalı olarak insanın öznelliğinin ve bilincin doğasının objektif olarak ortaya konulduğunu söylemek gerçekçi olmayacaktır.

Bu düşünsel tartışmanın önemli bir yansımasını oluşturan yönetme olgusu da bu bağlamda tartışılması gereken önemli bir konudur. Çünkü “yönetme” kavramsal olarak planlama, koordinasyon, örgütleme gibi faaliyetler ile birlikte duyumsama, algılama, hafıza, muhakeme ve kontrol gibi bilişsel özellikler içermektedir. Ayrıca gruplaşma, önyargı, adalet, etkileşim, işbirliği vb. sosyal unsurlar yine yönetme çerçevesinde bireylerin gerçekleştirdiği faaliyetlerdir. Bu bağlamda insanın doğasını genler, nöronlar, fizyolojik ve anatomik özellikler ile ele alan ve biyolojik ve objektif veriler sunan doğa bilimlerinden elde edilen kazanımlar yönetme olgusuna yönelik derin anlayışlar sağlamaktadır. Bunun alternatifi olarak öznelliği, bilinci, bilişsel

süreçleri ve toplumsal etkileri ele alan ve sübjektif veriler sunan sosyal bilim perspektifi yönetme olgusunun temel dinamiklerini açıklama da önemli faydalar sağlamaktadır.

Bu çerçeve den bakıldığında yönetme eylemini gerçekleştiren bireylerin beyin ve davranış mekanizması dikkate alındığında bilişsel nörobilim ve sosyal bilişsel nörobilim arayüzünde bulunduğu anlaşılmaktadır. Zihin beden problemini daha uzlaşmacı bir yaklaşımla ele alan Chalmers (1995) açısından değerlendirildiğinde ise her iki yaklaşımında bilinç problemine yönelik etkili cevaplar geliştirdiklerini iddia etmek güç olacaktır. Bu bağlamda yönetme olgusunun bilinç açısından değerlendirilmesi bir başka ifade ile zor problem olarak yönetme-bilinç ilişkisinin ontolojik yapısına yönelik açıklamalar geliştirilmesi bilim ve felsefe camiasının üzerine yoğunlaşması gereken temel konulardan birisini oluşturmaktadır.

KAYNAKÇA

- Alanen, L. (1989). Descartes's dualism and the philosophy of mind. *Revue de Métaphysique et de Morale* 94 (3):391 – 413.
- Altimus, C.M., Marlin, B.J., Charalambakis, N.E., Rodriguez, A.C., Glover, E.J., Izbicki, P., Johnson, A., Lourenco, M.V., Makinson, R.A., Mcquail, J., Obesao, I., Coreano, N.P., Wells, M.F. (2020).The Next 50 Years of Neuroscience. *The Journal of Neuroscience*, 40(1):101–106.
- Baber, Z.H. (2013). Consciousness of freedom and Mind-Brain Identity. *The Dialogue*, 8/1 99-109.
- Bandettini, P. A., & Cox, R. W. (2000). Event-related fMRI contrast when using constant interstimulus interval: Theory and experiment. *Magnetic Resonance in Medicine*, 43(4), 540–548.
- Blakemore, S.J., Winston, J., Frith, U. (2004). Social cognitive neuroscience: where are we heading? *TRENDS in Cognitive Sciences* Vol.8 No.5, 216-223
- Butler, M.J.R., O’Broin, H.L.R., Lee, N., Senior, C. (2015). How Organizational Cognitive Neuroscience Can Deepen Understanding of Managerial Decision-making: A Review of the Recent Literature and Future Directions. *International Journal of Management Reviews*, Vol. 00, 1–18.
- Butler, M.J.R., Senior, C. (2007a). Toward an Organizational Cognitive Neuroscience. *New York Academy of Sciences*. 1118: 1–17.
- Butler, M.J.R., Senior, C. (2007b). Research Possibilities for Organizational Cognitive Neuroscience. *New York Academy of Sciences*. 1118: 206-210.

- Cacioppo, J.T., Amaral, D.G., Blanchard, J.J., Cameron, J.L., Carter, C.S., Crews, D., Fiske, S., Heatherton, T., Johnson, M.K., Kozak, M.J., Levenson, R.W., Lord, C., Miller, E.K., Ochsner, K. Raichle, M.E. (2015). Social Neuroscience Progress and Implications for Mental Health. *Perspectives On Psychological Science*. 2/2, 99-123
- Cacioppo, J.T., Berntson, G.G., Nusbaum, H.C. (2008). Neuroimaging as a New Tool in the Toolbox of Psychological Science. *Current Directions In Psychological Science*. 17/2, 62-69.
- Cacioppo, J.T., Cacioppo, S., Dulawa, S., Palmer, A.A. (2014). Social neuroscience and its potential contribution to psychiatry. *World Psychiatry* 13:2, 131-140.
- Cacioppo, J.T., Decety, J. (2011). Social neuroscience: challenges and opportunities in the study of complex behavior. *Annals Of The New York Academy Of Sciences* Issue: The Year in Cognitive Neuroscience. 1224, 162–173
- Chalmers, D.J. (1995). The Puzzle of Conscious Experience. *Scientific American* , Vol. 273, No. 6 pp. 80-86
- Chalmers, D.J. (2013). How Can We Construct a Science of Consciousness?. *Ann N Y Acad Sci* 1303:25-35.
- Cikara, M., Bavel, J.J.V. (2014). The Neuroscience of Intergroup Relations: An Integrative Review. *Perspectives on Psychological Science* Vol. 9(3) 245– 274
- Crick, F., Koch, C. (1990). Towards a neurobiological theory of consciousness. seminars in *The Neurosciences*, Vol2, 1990: pp 263-275

- Crick, F., Koch, C. (1992). The Problem of Consciousness. Scientific American , Vol. 267, No. 3, Special Issue: Mind And Brain pp. 152-159
- Dennett, D.C. (1991). Consciousness Explained. Boston: Little Brown and Company.
- Doğan, M. (2018). Bilincin Doğasına Yönelik Beş Temel Yaklaşımın Bir Değerlendirmesi. Year: 1, Issue: 1, 21-55
- Doğan, M. (2018). Yapay Zeka Ve Zihin Felsefesi Dergisi. Metazihin. Volume: 1, Issue: 2; 227-240
- Dore, F. (2012). Güçlü Yapay Zekaya Karşı Çin Odası Argümanı. Sosyal Bilimler Dergisi / Cilt: 14, Sayı 1
- Gazzaniga, M.S., Ivry, R.B., Mangun, G.R. (2019). Cognitive Neuroscience The Biology of the Mind. Fifth Edition. W. W. Norton & Company.
- Heil, J. (1998). Philosophy Of Mind, A contemporary introduction . Routledge. London and New York
- Kedia, G., Harris, L., Lelieveld, G.J., von-Dillen, L. (2017). From the Brain to the Field: The Applications of Social Neuroscience to Economics, Health and Law. Brain Sciences. 7,94: 1-16
- Lieberman, M. D. (2007). Social cognitive neuroscience: A review of core processes. Annual Review of Psychology, 58, 259–289.
- Lieberman, M. D., Pfeifer, J.H. (2005). The self and social perception: Three kinds of questions in social cognitive neuroscience. The Cognitive Neuroscience of social behaviour. Chapter. 195-235. Psychology Press.
- McDonald, P. (2018). Sustainability management: research insights from social cognitive neuroscience. Business Strategy and Environment.1-13

- Nagasawa, Y. (2003). Thomas vs. Thomas: A New Approach to Nagel's Bat Argument. *Inquiry: An Interdisciplinary Journal of Philosophy*, Publisher: Routledge. 46, 377–394.
- Nagel, T. (1974). *The Philosophical Review* (Duke University Press), Vol. 83, No. 4 , pp. 435-450
- Ochsner, K.N., & Lieberman, M. D. (2001). The emergence of social cognitive neuroscience. *American Psychologist*, 56, 717–734.
- Ochsner, K.N., Lieberman, M.D. (2001). Emergence of Social Cognitive Neuroscience. *American Psychologist*. Vol. 56 No:9 (717-734)
- Ryle, G. (2008) *The Concept of Mind*, Kessinger Publishing, London.
- Schimmel, P. (2001). Mind over matter? I: philosophical aspects of the mind–brain problem. *Australian and New Zealand Journal of Psychiatry* 35:481–487
- Sepetyi, D. (2019). John Searle's Naturalism as a Hybrid (Property-Substance) Version of Naturalistic Psychophysical Dualism. *Disputatio*, Vol. XI, No. 52, 23-44
- Skempton, S. (2019). The Informational Fallacy In The Philosophy Of Consciousness. *Philosophical Forum*. Volume 50, Issue 4 Pages 455-484
- Todorov, A., Fiske, S.T., Prentice, D.A. (2011). *Social neuroscience : toward understanding the underpinnings of the social mind*. Oxford University Press.
- Yılmaz, A.A. (2019). Günümüzde Ruh-Beden Düalizmine Yöneltilen Eleştiriler ve Alternatif Bir Düalizm Olarak Zuhurculuk. *İslami Araştırmalar Dergisi*, 30(2):324-37.

DİJİTAL GİRİŞİMCİLİK ÜZERİNE YAPILMIŞ ULUSAL ÇALIŞMALARIN İNCELENMESİ

Dursapar CHARYYEVA¹

Zümral GÜLTEKİN²

1. GİRİŞ

Dijital girişimcilik, internet, bilgi ve iletişim teknolojileri gibi teknolojik varlıklar aracılığıyla ortaya çıkan bir olgudur. Genel olarak, bir hizmeti veya işletmenin büyük bir bölümünü dijital ortama aktaran herhangi bir girişimcilik faaliyeti dijital girişimcilik olarak nitelendirilebilir. Dijital girişimciler geleneksel girişimcilerle ürünler, pazarlama faaliyetleri ve iş yeri seçimi konularında farklılaşmaktadır (Kraus vd., 2019).

Dijital girişimcilik, çevrimiçi iş modellerini, yenilikçi ürünleri ve dijital hizmetleri geliştirmeyi amaçlayan bir girişimcilik türüdür (Chesbrough, 2007).

Dijital teknolojilerin mümkün kıldığı girişimcilik eylemi olan dijital girişimcilik, küresel dev şirketlerin yanı sıra sayısız yeni girişim arasında da doğal olarak yaygındır. Dijital girişimciliğin hızla gelişmesi, yalnızca endüstrilerin ve pazarların gidişatını önemli ölçüde şekillendirmekle kalmamış, aynı zamanda sosyal evrim için güçlü bir itici güç haline gelmiştir. Ekonomik büyüme modellerinde, endüstriyel düzende,

¹ Yüksek Lisans Öğrencisi, Ondokuz Mayıs Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Girişimcilik ve Yenilikçilik, dursaparcharyyeva@gmail.com, ORCID: 0009-0003-5399-7748.

² Doç. Dr., Ondokuz Mayıs Üniversitesi, Alaçam MYO, Ulaştırma Hizmetleri Bölümü, zumral.gultekin@omu.edu.tr, ORCID: 0000-0003-4032-4651.

girişimcilik modellerinde ve insanların yaşam tarzlarında köklü değişikliklere yol açmıştır (Zhia vd., 2023).

Girişimcilik süreçlerinin dijitalleştirilmesi, bireylerin ve kuruluşların iş dünyasında yeni dönüm noktalarına ulaşmada fiziksel ve dijital işletmelerin sınırlarını aşmalarına yardımcı olmaktadır (Huang vd., 2017).

Avrupa Komisyonu'na (2015) göre dijital girişimler; iş süreçlerini geliştirmek, yeni iş modelleri oluşturmak, iş zekâsını güçlendirmek ve müşteri ile paydaş etkileşimini artırmak amacıyla, özellikle sosyal medya, büyük veri, mobil ve bulut teknolojileri gibi dijital araçları yoğun biçimde kullanan girişimlerdir. Bu girişimler, geleceğin işleri ve büyüme olanaklarını ortaya çıkaran yapılar olarak görülmektedir.

Özellikle Covid 19 pandemisi sonucunda artan dijitalleşme dijital girişimciliğinde önemini artırmıştır. Türkiye'de ve dünyada önemli dijital girişimcilik örnekleri mevcuttur. Bunlardan bazıları şu şekilde sıralanabilir; Netflix, Trendyol, yemeksepeti.com. Dijital girişimciliğin her geçen yıl artması bu alanda yapılan çalışmaları da artırmıştır. Dünyadaki en önemli bilimsel veri tabanı olan Web of Science (WoS)'da anahtar kelime olarak "Digital Entrepreneurship (Dijital Girişimcilik)" yazılarak yapılan taramada 728 çalışma yayınlandığı görülmüştür. Bu çalışmaların önemli bir kısmı 2020 yılından sonra yapılmıştır. Uluslararası yayınlardaki durum incelendikten sonra ulusal yazındaki konu hakkındaki durum merak edilmiş ve bu çalışma yapılmıştır. Çalışma ulusal tezleri ve google akademikte yer alan ulusal makaleleri kapsamaktadır. Çalışma sonucunda ulusal yazında konunun son yıllarda nispeten artış gösterdiği ama halen araştırmaya açık bir alan olduğu anlaşılmıştır.

2. YÖNTEM

Araştırmanın bu kısmında araştırmanın amacı, önemi, veri toplama yöntemi ve araştırma sorularına yer verilmiştir.

2.1. Araştırmanın Amacı

Bu çalışmanın amacı dijital girişimcilik konusunda yazılmış ulusal makale ve tezleri incelemektir.

2.2. Araştırmanın Önemi

Dijital girişimcilik her geçen gün önemi artan bir kavramdır ve araştırmacıların dikkatini çekmeye başlamıştır. Bu çalışmada ulusal çalışmaların bir analizi yapılmaktadır. Daha önce dijital girişimcilikle ilgili yapılmış çalışmaları inceleyen bir araştırmanın olmaması çalışmanın önemini artırmaktadır.

2.3. Araştırma Verilerinin Toplanması

Bu çalışmanın verileri Yök Tez ve Google Akademik'ten elde edilmiştir. Anahtar kelime olarak “Dijital Girişimcilik” yazılmış ve 17 çalışma incelenmiştir.

2.4. Araştırma Soruları

Çalışmada aşağıdaki soruların cevapları aranmıştır.

- Araştırmaların yayın türlerine göre dağılımı nasıldır?
- Araştırmaların yayın yıllarına göre dağılımı nedir?
- Araştırmaların örnekleme göre dağılımı nedir?
- Araştırmaların örneklem büyüklüğüne göre dağılımı nedir?

3. BULGULAR

Araştırmanın bu kısmında incelenen makale ve tezlere ilişkin bilgiler verilecektir. Bu bilgiler Tablo 1’de yer almaktadır.

Tablo 1. Çalışmalara İlişkin Bilgiler

Tezin veya makalenin yazarları/Yılı	Yayın türü	Başlığı	Araştırma Yöntemi	Örnekleme/ Örneklem Büyüklüğü	Sonucu
Çelik (2025)	Yüksek Lisans Tezi	Üniversite öğrencilerinin dijital teknolojilere yönelik tutum, dijital girişimcilik niyeti ve dijital teknolojilere erişim motivasyonları arasındaki ilişkilerin incelenmesi	Nicel	Üniversite Öğrencisi/424	Dijital teknolojilere yönelik motivasyonları, teknolojiye yönelik ilgi, yetkinlik ve dijital girişimcilik niyetleri üzerinde anlamlı bir ilişkiye sahiptir. Dijital teknolojilere yönelik ilgi ve yetkinlikte girişimcilik niyeti üzerinde anlamlı bir ilişkiye sahiptir.
Kötemen (2025)	Yüksek Lisans Tezi	Beş büyük kişilik özellikleri taksonomisinin dijital girişimcilik farkındalık düzeyi: Üniversite öğrencilerine yönelik bir tutum araştırması	Nicel	Üniversite Öğrencisi/392	Kişilik Özelliklerinden olan deneyime açıklık ve sorumluluk özellikleri ile dijital girişimcilğe yönelik tutumlar ve dijital girişimcilğe yönelik niyetler arasında da pozitif ve anlamlı bir ilişki gözlemlenmiştir
Tekin (2024)	Yüksek Lisans Tezi	"Dijital girişimcilik örneği olarak sosyal medya içerik üreticileri ve vergilendirilmesi"	Derleme	Kavramsal	2022 yılında yapılan düzenlemelerle her ne kadar dijital girişimciler vergilendirilse de halen vergi sorunları yaşanmaktadır.
Bilgin (2023)	Yüksek Lisans Tezi	Dijital girişimcilik perspektif influencer marketing	Derleme	Kavramsal	Dijital girişimcilik ile influencer marketing arasındaki ilişki kavramsal olarak ilişkilendirilmiştir.
Sedesçi (2023)	Yüksek Lisans Tezi	Öğrencilerin dijital girişimcilik niyeti, dijital okuryazarlık ve işsizlik kaygısı algısı	Nicel	Üniversite Öğrencisi/ 1320	Tez sonucunda cinsiyet ve bölüme göre dijital girişimcilik niyetinde anlamlı farklılıklar olduğu tespit edilmiştir.
Yaşa (2023)	Yüksek Lisans Tezi	Yükselen değer dijital girişimcilik: Seçilmiş Avrupa Birliği ülkeleri ve Türkiye karşılaştırması	Derleme	Kavramsal	Çok boyutlu olan dijital girişimciliğin dijital dönüşümün varlığında ekonomik büyüme ve istihdam üzerindeki rolünü anlamaktır. İnovasyonun ve dolayısıyla sosyoekonomik sistemin bir parçası olarak dijital girişimin farklı yönleri arasındaki karşılıklı ilişki anlatılmak istenmektedir.
Zeynalov (2022)	Yüksek Lisans Tezi	Girişimcilik eğitimi, dijital okuryazarlık becerileri ve bireysel yenilikçiliğin açık öğretim turizm öğrencilerinin dijital girişimcilik eğilimlerine etkisi	Nicel	Üniversite Öğrencisi/382	Dijital okuryazarlık becerilerinin ve girişimcilik eğitimlerinin bireysel yenilikçilik ve dijital girişimcilik eğilimleri üzerinde doğrudan ve pozitif etkisi tespit edilmiştir.
Shıva (2021)	Yüksek Lisans Tezi	Sosyal medyanın ve sosyal ağların dijital girişimcilik üzerine etkisi	Derleme	Kavramsal	Araştırmanın sonuçları, sosyal ağların dijital girişimcilik üzerinde doğrudan ve önemli bir etkiye sahip olduğunu tespit edilmiştir.
Yener (2020)	Yüksek Lisans Tezi	Dijital girişimcilikte blok zincir teknolojilerinin rolü ve bir model önerisi: Blok zincir tabanlı ikinci el araç alım satım platformu (Sechandchain)	Derleme	Kavramsal	İkincil piyasaların ticaret ve izleme sistemi için etkili SecHandChain (SHC) adlı alternatif bir blok zincir tabanlı değer yaratma modeli önerilmiştir.

Yönetim ve Organizasyon Değerlendirmeleri

Özeroğlu (2018)	Yüksek Lisans Tezi	Girişimcilik faaliyetlerinde e-ticaret uygulamaları: İnovasyon ve dijital girişimcilik	Nitel	Girişimciler/ 119	Girişimcilik eğitimlerine katılan bireylerin dijital girişimcilik ve inovasyona yönelik farkındalık ve becerilerinin arttığına yönelik olabilir. Araştırma, dijital girişimciliğin ve inovasyonun potansiyel girişimcileri nasıl etkileyebileceğini, bu alanlarda eğitim almanın bireylerin yenilikçi düşünme ve teknoloji kullanma kapasitelerini nasıl geliştirdiğini ortaya koymayı amaçlamaktadır. Ayrıca, dijital girişimcilik ve inovasyonun, ülkedeki ekonomik kalkınma ve sosyal refah üzerinde nasıl önemli etkiler yaratabileceği de vurgulanmaktadır.
Ata (2024)	Makale	Dijital Girişimcilik Kavramına İlişkin Literatürün VOSviewer Kullanılarak Haritalandırılması	Nitel	Doküman Analizi/299 makale	Dijital girişimcilik literatürünü inceleyerek genel bir çerçeve sunmayı amaçlamaktadır. Web of Science veritabanından toplanan çalışmalar analiz edilmiştir.
Deveciyan (2023)	Makale	Dijital girişimcilik ekosisteminde sürdürülebilirlik	Nitel	Nitel	Bu çalışma, Web of Science veritabanından elde edilen çalışmalar üzerinden dijital girişimcilik ve dijital iş ekosisteminin sürdürülebilirlik boyutuna dair meta-analiz temelli kapsamlı bir literatür incelemesi sunmakta; ayrıca MAXQDA 2022 ile yapılan kelime bulutu analiziyle öne çıkan kavram ve konuları görselleştirmektedir.”
Koray-Alay (2023)	Makale	Yeni normalin yeni girişimciliği:Dijital girişimcilik	Literatür taraması	Kavramsal	Dijital girişimciliğin gelişimini ve özelliklerini açıklanmış, dijital girişimciliği geleneksel girişimcilikten ayıran farklılıkları belirlenmiştir.
Alan ve Boz (2022)	Makale	Covid-19 küresel salgınının gençlerin kariyer değerlendirmeleri ve dijital girişimcilik niyetlerine etkisi: nicel bir araştırma	Nitel	Üniversite Öğrencileri/407	COVID-19 sürecinde gençlerin bireysel kariyer değerlendirmeleri dijital girişimcilik niyetleri ile ilişkili olduğu tespit edilmiştir. COVID-19 öncesi dönem ile COVID-19 sürecinde gençlerin dijital girişimcilik niyetlerinde anlamlı farklılık tespit edilmiştir.
Balı (2022)	Makale	Türkiye’de Dijital dönüşüm ve girişimcilik	Derleme	Kavramsal	Çalışma, Türkiye’deki girişimciliğin dijital dönüşüme uyum sağlaması için yapılması gerekenleri literatür incelemeleriyle ortaya koymayı ve bu alanda öneriler sunmayı amaçlamaktadır.
Eyel ve Sağlam (2021)	Makale	Dijital Dönüşüm ve Girişimcilikteki Değişim: Dijital Girişimcilik	Derleme	Kavramsal	Dijital dönüşüm, dijital ekonomi, dijital girişimciliğin tanımı, özellikleri, önemi, türleri, ekosistemi, dijital girişimciliğin Türkiye’deki ve dünyadaki gelişimi ile günümüzdeki durumu açıklanmıştır.
Kişi (2018)	Makale	Dijital çağda yeni bir girişimcilik	Derleme	Kavramsal	Dijital girişimcilik ile ilgili genel bir tanımlama, girişimcilikle olan farkları ve

		yaklaşımı: Dijital girişimcilik			dijital girişimciliğin genel özelliklerinin yanında, Dünya'dan ve Türkiye'den güncel dijital girişimcilik örnekleri açıklanmıştır.
--	--	---------------------------------	--	--	--

Tablo 1 incelendiğinde, 10 adet tez ve 7 adet makale olduğu görülmektedir. Tez ve makalelerin yıllara göre dağılımını şu şekil de sıralanabilir:

- **2025:** 2 yayın (tez)
- **2024:** 2 yayın (1 tez, 1 makale)
- **2023:** 5 yayın (3 tez, 2 makale)
- **2022:** 3 yayın (1 tez, 2 makale)
- **2021:** 2 yayın (1 tez, 1 makale)
- **2020:** 1 yayın (1 tez)
- **2018:** 2 yayın (1 tez, 1 makale)

Bu bilgilere göre en fazla tezin yazıldığı ve en fazla makalenin yayınlandığı yıl 2023 yılıdır.

Araştırmaların büyük bir çoğunluğu derlemedir. Sadece 6 çalışma nicel araştırma yöntemleri kullanılarak yapılmıştır.

Tablo incelendiğin dijital girişimciliğin giderek önem kazandığını ve farklı boyutlarıyla incelendiğini görülmektedir. Özellikle öğrenciler üzerinde yapılan çalışmalar dikkat çekmektedir. Çünkü geleceğin girişimcilerinin ne düşündüğü ve hangi yönlendirmelere ihtiyaç duyduğu buradan anlaşılmaktadır. COVID-19'un etkileri gibi güncel olayların bile dijital girişimciliği nasıl etkilediğini görmek, bu alanın aslında ne kadar dinamik ve araştırmaya açık bir alan olduğunu göstermektedir. Ancak bazı çalışmalarda teorik bilgiye fazla yer verilirken pratik önerilere pek rastlamamıştır. Dijitalleşme bu kadar hızlıyken, uygulamaya yönelik daha somut adımların tartışılması gerektiğini düşünülmektedir.

4. SONUÇ

Dijital girişimcilik hem uluslararası hem de ulusal çalışmalarda son yıllarda dikkat çeken bir konu olmuştur. Yapılan bu çalışma ile ulusal yazındaki durum anlaşılmaya çalışılmıştır. Veriler ulusal tez merkezi ve Google akademikten elde edilmiştir. Toplam 10 tez ve 7 makale incelenmiştir.

Araştırma bulgularına göre dijital girişimcilik ile ilgili yapılan çalışma sayısı yerli yazında son yıllarda artış göstermiş olsa da yeterli olmadığı görülmüştür. Özellikle tezler incelendiğinde doktora tezi olarak konunun hiç çalışılmadığı tespit edilmiştir. Bu durum işletme bölümlerinde veya girişimcilik ile ilgili bilim dallarında ileride yazılacak doktora tezlerinde dijital girişimcilik konusu ele alınmasının önemli bir katkı sağlayacağı konusunda öngörü getirmiştir. Çalışmalar arsında 6 çalışmanın nicel araştırma yöntemleri kullanarak yürütüldüğü görülmüştür. Nicel araştırma yöntemlerinin az kullanılmasının bir nedeni yerli literatürde konuyu ölçebilecek bir ölçüm aracının olmaması olabilir. Her ne kadar Alan ve Boz (2022) yaptıkları çalışmada girişimcilik niyeti ölçeğini dijital girişimcilik niyetini ölçecek şekilde uyumlandırırsalar da yerli literatüre kazandırılacak yeni bir dijital girişimcilik niyeti ölçeği alana önemli bir katkı sağlayacaktır.

Sonuç olarak dijital girişimcilik nispeten yeni bir girişimcilik türü olması nedeniyle yerli literatürde çalışmaya açık bir alan olduğu anlaşılmış.

KAYNAKÇA

- Alan, H., & Boz, H. (2022). COVID-19 Küresel salgınının gençlerin kariyer değerlendirmeleri ve dijital girişimcilik niyetlerine etkisi: Nicel bir araştırma. *Journal of Mehmet Akif Ersoy University Economics and Administrative Sciences Faculty*, 9(1), 31-62.
- Ata, N. S. (2024). Dijital Girişimcilik Kavramına İlişkin Literatürün VOSviewer Kullanılarak Haritalandırılması. *International Journal of Management and Administration*, 8(15), 29-40.
- Ballı, A. (2022). Türkiye’de dijital dönüşüm ve girişimcilik. *Üçüncü Sektör Sosyal Ekonomi Dergisi*, 57(1), 251-279.
- Bilgin, A. (2023). Dijital girişimcilik perspektifinde influencer marketing. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Chesbrough, H. (2007). Business Model Innovation: It's Not Just About Technology Anymore. *Strategy & Leadership*, 35(6), 12-17.
- Çelik, D. (2025). Üniversite öğrencilerinin dijital teknolojilere yönelik tutum, dijital girişimcilik niyeti ve dijital teknolojilere erişim motivasyonları arasındaki ilişkilerin incelenmesi. *Bitlis Eren Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Bitlis.
- Deveciyan, M. T. (2023). Dijital girişimcilik ekosisteminde sürdürülebilirlik. *Journal of Awareness (JoA)*, 8(1), 77-88.
- Eyel, C. Ş., & Sağlam, H. (2021). Dijital dönüşüm ve girişimcilikteki değişim: Dijital girişimcilik. *Atlas Sosyal Bilimler Dergisi*, 1(6), 7-20.

- European Commission (2015). European Commission (EC), Digital Transformation of European Industry and Enterprises; A report of the Strategic Policy Forum on Digital Entrepreneurship, available from: <http://ec.europa.eu/DocsRoom/documents/9462/attachments/1/translations/en/renditions/native>
- Huang, J., Henfridsson, O., Liu, M. J., & Newell, S. (2017). Growing on steroids: rapidly scaling the user base of digital ventures through digital innovation. *MIS Q.* 41 (1), 301–314.
- Kişi, N. (2018). Dijital çağda yeni bir girişimcilik yaklaşımı: Dijital girişimcilik. *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 19(2), 389-399.
- Koray-Alay, H. (2023). Yeni normalin yeni girişimciliği: Dijital girişimcilik. *İstanbul Esenyurt Üniversitesi İşletme ve Yönetim Bilimleri Fakültesi Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi*, 3(1), 1-9.
- Kötemen, D. (2025). Beş büyük kişilik özellikleri taksonomisinin dijital girişimcilik farkındalık düzeyi: Üniversite öğrencilerine yönelik bir tutum araştırması. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Üniversitesi, İstanbul.*
- Kraus, S., Palmer, C., Kailer, N., Kallinger, F. L., & Spitzer, J. (2019). Digital entrepreneurship: A research agenda on new business models for the twenty-first century. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 25(2), 353-375.
- Kuratko, D. F., & Hodgetts, R. M. (2017). *Entrepreneurship: Theory, process, practice*. Boston: Cengage learning.
- Özeroğlu, H. (2018). Girişimcilik faaliyetlerinde e-ticaret uygulamaları: İnovasyon ve dijital girişimcilik.

- Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Ege Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Sedesçi, M. (2023). Öğrencilerin dijital girişimcilik niyeti, dijital okuryazarlık ve işsizlik kaygısı algısı. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Hacettepe Üniversitesi, Ankara.
- Shiva, L. (2021). Sosyal medyanın ve sosyal ağların dijital girişimcilik üzerine etkisi. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Teknik Üniversitesi, İstanbul.
- Tekin, E. (2024). Dijital girişimcilik örneği olarak sosyal medya içerik üreticileri ve vergilendirilmesi. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Ankara Üniversitesi, Ankara.
- Yaşa, B. (2023). Yükselen değer dijital girişimcilik: Seçilmiş Avrupa Birliği ülkeleri ve Türkiye karşılaştırması. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Boğaziçi Üniversitesi, İstanbul.
- Yener, E. (2020). Dijital girişimcilikte blok zincir teknolojilerinin rolü ve bir model önerisi: Blok zincir tabanlı ikinci el araç alım satım platformu (Sechandchain). Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Medipol Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Zeynalov, R. (2022). Girişimcilik eğitimi, dijital okuryazarlık becerileri ve bireysel yenilikçiliğin açık öğretim turizm öğrencilerinin dijital girişimcilik eğilimlerine etkisi. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Anadolu Üniversitesi, Eskişehir.
- Zhai, Y., Yang, K., Chen, L., Lin, H., Yu, M., & Jin, R. (2023). Digital entrepreneurship: global maps and trends of research. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 38(3), 637-655.

TÜRKİYE AFET MÜDAHALE PLANI (TAMP) KAPSAMINDA YENİDEN YERLEŞİM SÜREÇLERİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ

Yunus ERGÜN¹

Ali Şükrü CİHAN²

1. GİRİŞ

Disiplinler arası literatürde afetlerden sonra yaşanan zorunlu yer değiştirme ile risk altında bulunan yerleşimlerin bilerek taşınmasını ifade eden planlı yeniden yerleşim birbirinden farklı süreçler olarak ele alınmaktadır (Tercan, 2020; Koç ve Koç, 2024). Zorunlu yer değiştirme, deprem, sel veya yangın gibi bir afet anında insanların evlerini ani bir şekilde terk edip belirsiz bir süre geçici barınma alanlarına gitmesini ifade etmekte (Yılmaz ve Şikar, 2023); süreç genellikle spontane, düzensiz ve sıkıntı doludur. Buna karşılık planlı yeniden yerleşim, bilimsel kriterler ve topluluk katılımı doğrultusunda risk altındaki yerleşimlerin afetlerden önce veya sonra daha güvenli alanlara taşınmasıdır. Bu yaklaşımda amaç insanların yaşam kalitesini artırmak, riskleri minimize etmek ve uzun vadeli dayanıklılığı sağlamaktır. TAMP ve benzeri ulusal planların tasarımında bu iki kavramın ayrıştırılması önem taşımaktadır. Türkiye’de çoğu zaman zorunlu yer değiştirmenin ardından planlı yeniden yerleşim projeleri gündeme gelmekte, ancak risk altındaki bölgelerin

¹ Uzman, Bağımsız Araştırmacı, yunus.ergun_12@hotmail.com, ORCID: 0000-0002-2986-6073.

² Öğr. Gör., Giresun Üniversitesi, Espiye Meslek Yüksekokulu, Sivil Savunma ve İtfaiyecilik Programı, ali.cihan@giresun.edu.tr, ORCID: 0000-0003-3577-1860.

önceden boşaltılması ve risk azaltma faaliyetleri yetersiz kalmaktadır.

Afet öncesi planlı yeniden yerleşim özellikle iklim değişikliği nedeniyle deniz seviyesinin yükseldiği sahil kasabaları veya sürekli heyelan ve çığ riski altındaki dağ köyleri için giderek daha fazla gündeme gelmektedir. Bu süreçte yerel halkın katılımı ve rızası temel bir unsur olup, yeni yerleşim alanlarının altyapı ve hizmet kapasitesi, ekonomik fırsatlar ve sosyal ağların korunması gibi unsurlar titizlikle değerlendirilmelidir. Uluslararası örnekler, planlı yeniden yerleşim projelerinin başarısı için uzun vadeli finansman mekanizmalarının kurulması, hukuki koruma sağlanması, sürdürülebilir ekonomik kalkınma stratejilerinin geliştirilmesi ve kültürel uyum programlarının uygulanması gerektiğini göstermektedir (Cernea, 2007). Bu tür planlarda sadece fiziksel yer değişikliği değil, geçim kaynaklarının ve sosyal bağların devamlılığı da gözetilmelidir.

Afet bilişimi, bilgi ve iletişim teknolojilerinin afet yönetiminde kullanılmasıyla ilgili disiplinler arası bir alandır ve TAMP kapsamında iletişim ve bilişim çalışma grupları, afet öncesinde, sırasında ve sonrasında bilgi akışını sağlamakla yükümlüdür (Toker, 2016). Kahramanmaraş depremleri, mevcut iletişim altyapısının afet anında nasıl hızla çöktüğünü ve halkın bilgiye erişimde büyük sıkıntı yaşadığını çarpıcı bir şekilde göstermiştir. Bu deneyim, erken uyarı sistemlerinin ve afet bilişim altyapısının güçlendirilmesi gerektiğini ortaya koymuştur. Bilgiye erişimdeki kesintiler, afet yönetiminde teknolojinin önemini ve kırılganlıklarını açıkça göstermekte; bilişim altyapısının güçlendirilmesi, afet anında doğru ve hızlı bilgi akışının sağlanması açısından kritik bir ihtiyaç olarak öne çıkmaktadır (Memiş ve Babaoğlu, 2020).

Erken uyarı sistemleri, deprem, sel, fırtına ve orman yangınları gibi tehlikelere karşı toplulukların zamanında haberdar olmasını sağlayarak can ve mal kayıplarını azaltmaktadır (Karaman, 2016). Deprem için Kandilli Rasathanesi ve AFAD'ın erken uyarı algoritmalarının geliştirilmesi, uydu sistemleri ve Nesnelerin İnterneti sensörleri ile yer altı hareketlerinin anlık izlenmesi ve siren sistemleri, mobil bildirimler ve kamu yayınları aracılığıyla uyarı mesajlarının halka duyurulması mümkündür (Ahi ve Canpolat, 2021). Sel ve taşkın risklerinin yüksek olduğu bölgelerde sensör ağlarının kurulması, meteorolojik verilerle entegrasyonun sağlanması ve yerel yönetimlerin risk haritalarıyla bilgilendirilmesi, afet öncesi hazırlığı güçlendirmektedir. Bu sistemlerin tasarımı ve uygulanmasında yerel coğrafya, teknoloji altyapısı ve toplumsal bilinç göz önünde bulundurulmalıdır.

Afet bilişimi sadece uyarı sistemleriyle sınırlı olmayıp yardım dağıtımı, gönüllü koordinasyonu ve kaynak yönetimi için mobil uygulamalar ve web tabanlı sistemlerin geliştirilmesini de içermektedir (Memiş ve Babaoğlu, 2020). Kahramanmaraş depremlerinde sosyal medya üzerinden yapılan yardım çağrıları ve gönüllü koordinasyonunun önemli bir rol oynadığı, ancak resmî sistemlerle entegrasyonun yetersiz kaldığı görülmüştür (Kınık ve Sonakalan, 2024). Bu nedenle AFAD'ın mevcut AYDES (Afet Yönetim ve Karar Destek Sistemi) platformunun geliştirilmesi; vatandaşlara afet anında toplanma alanlarını, tahliye rotalarını, barınma merkezlerini ve yardım dağıtım noktalarını gösteren mobil uygulamaların yaygınlaştırılması önem taşımaktadır. Ayrıca afet sonrası hasar tespiti için uydu görüntüleri ve dronlar aracılığıyla toplanan verilerin yapay zekâ ile analiz edilmesi, kaynakların daha etkili kullanılmasına ve sahada hızlı karar alınmasına katkı sağlayabilmektedir. Toplumun afet bilişimi araçlarına erişimini ve kullanımını artıracak eğitim programları, farkındalık kampanyaları ve kullanıcı dostu tasarımlar da bu kapsamda düşünülmelidir.

Yeniden yerleşim süreçleri kırsal ve kentsel alanlarda farklı dinamiklere sahiptir. Kentsel alanlarda nüfus yoğunluğunun fazlalığı, bina stokunun karmaşıklığı ve altyapı ağlarının entegre olması, deprem gibi bir afetin ardından geçici barınma alanı bulmayı, tahliye etmeyi ve yeni konut alanları oluşturmayı güçleştirmektedir (İrdem ve Mert, 2023). Kentsel dönüşüm projeleri, afet riskini azaltma amacıyla uygulansa da, bazı bölgelerde sosyal adaletsizliklere ve kentsel kimliğin kaybına yol açmaktadır. Kırsal alanlarda ise nüfus yoğunluğu azdır, binalar çoğunlukla tek katlı ve geleneksel malzemeden inşa edilmiştir; heyelan, sel ve çığ riskleri kırsal bölgelerde daha belirgindir (Tüm, 2024). Yeniden yerleşim projeleri, kırsal yaşam biçiminin korunmasını ve tarım ile hayvancılık faaliyetlerine erişimin sürdürülmesini gözetmelidir. Kırsal konutların tasarımında iklim koşulları, malzeme bulunabilirliği, geleneksel mimari ve kültürel pratikler dikkate alınmalı; sağlık, eğitim ve ulaşım hizmetlerinin yetersizliği gibi sorunlar yeni yerleşim alanlarının seçimini zorlaştırdığı için planlamalar bu eksiklikleri gidermeye yönelik olmalıdır. Bu nedenle kırsal ve kentsel bağlamlara özel, katılımcı ve kapsayıcı stratejiler geliştirmek gerekmektedir.

Türkiye’de afet yönetiminin geleceği, hukuki reformlar ve stratejik vizyonla şekillenmektedir. Mevcut yasal çerçeve Afet ve Acil Durum Yönetimi Kanunu, İmar Kanunu, Kentsel Dönüşüm Kanunu ve ilgili yönetmeliklerden oluşmakta, ancak bu mevzuat çoğu zaman parçalı kalmakta ve yeni riskler karşısında yetersiz kalabilmektedir. Afet sonrası yeniden yerleşim süreçlerinde hız ve esneklik sağlanması için kamulaştırma, planlama ve inşa süreçlerinin hukuken basitleştirilmesi, bürokrasinin azaltılması ve yerel yönetimlere daha fazla yetki verilmesi gerekmektedir (Esen, 2023). Hukuki reformlar kapsamında afet risklerini dikkate alan yeni imar planlama standartları getirilmeli; fay hatlarına, heyelan bölgelerine ve sel yataklarına yakın alanlarda

yapılaşma kısıtlanmalı; riskli bölgelerde yapı denetimi ve kentsel dönüşüm çalışmaları hızlandırılmalıdır. Yenilenebilir enerji kaynaklarının kullanıldığı ve enerji verimliliğinin yüksek olduğu afet sonrası konutlar için hukuki teşvikler sağlanarak sürdürülebilir ve çevreci yerleşimler desteklenmektedir. Bu düzenlemelerle beraber hukuki süreçlerin şeffaflığı ve hesap verebilirliği artırılmalıdır.

Gelecek vizyonu, afet yönetiminde teknolojik yeniliklerin ve bilimsel araştırmaların kullanımını da içermelidir. Üniversiteler ve araştırma merkezleri, afet risk analizi, mühendislik, sosyal bilimler ve tıp alanlarında disiplinler arası araştırmalar yürütmeli; yeni malzemeler, yenilikçi yapısal sistemler, erken uyarı teknolojileri ve psikososyal destek yöntemleri geliştirmelidir. Bu inovasyonların mevzuat ve uygulama süreçlerine entegre edilmesi için hukuki düzenlemeler yapılmalı; patent ve standardizasyon süreçleri desteklenmeli ve yerel sanayi ile işbirlikleri kurularak bu yenilikler hayata geçirilmelidir. Gelecekte afetlerin daha karmaşık hale gelmesi beklenmektedir; iklim değişikliği, nüfus artışı ve kentleşme afet risklerini artıracaktır (Baş ve Partigöç, 2022). Bu nedenle afet yönetimi sadece krizlere yanıt veren bir alan olmaktan çıkarak, sürdürülebilir kalkınma, iklim uyumu ve sosyal adalet perspektiflerini içeren bütüncül bir politika alanına dönüşmelidir. TAMP'ın ve diğer ulusal planların bu vizyon doğrultusunda düzenli olarak revize edilmesi, yeni riskler ışığında güncellenmesi ve yerel koşullara uyarlanması, Türkiye'nin afetlere karşı dayanıklılığını artıracaktır.

2. AFETLERİN ARTAN SIKLIĞI VE YENİDEN YERLEŞİM İHTİYACI

Son yirmi yılda, hem dünyada hem de Türkiye'de doğal afetlerin sıklığı ve şiddeti giderek artmıştır. İklim değişikliği

sonucunda atmosfer ve okyanus sistemlerinde meydana gelen anomaliler; şehirleşmenin düzensiz şekilde büyümesi; tarım alanlarının daralması; su ve enerji altyapısının aşırı kullanımı gibi faktörler afet risklerini artırmaktadır (Karaca, vd., 2024). Dünya Bankası verilerine göre son otuz yılda afetlerin ekonomik maliyetleri üç kat artmış; nüfusun yaklaşık %70'i yüksek riskli bölgelerde yaşamaya başlamıştır. Türkiye ise, deprem kuşakları, fay hatları, heyelan alanları, sel yatakları ve çığ riski taşıyan dağlık bölgeleriyle son derece çeşitli bir doğal risk profiline sahiptir.

Afetlerin toplumsal etkisi yalnızca can kaybı ile ölçülemez; ekonomik kayıplar, kültürel mirasın yok olması, psikolojik travmalar ve göçler gibi uzun vadeli sonuçlar üretmektedir. Yeniden yerleşim (resettlement) bu süreçlerin önemli bir parçasıdır (Şeker, 2023). Zorunlu göç veya planlı yeniden yerleşim, afetten etkilenen toplulukların güvenli bölgelere taşınması ve yeni bir toplumsal düzen kurması anlamına gelmektedir (Yılmaz ve Şikar, 2023). Bu sürecin başarısı, sadece fiziksel barınma ihtiyaçlarının giderilmesine değil; aynı zamanda yeni yerleşim alanlarında sürdürülebilir altyapı, ekonomik geçim kaynakları, sağlık ve eğitim hizmetlerine erişim, sosyal ağların korunması ve psikososyal iyileşmenin sağlanmasına bağlıdır.

Uluslararası hukuk ve politikalar, zorunlu yer değiştirmelerin insan haklarına uygun olarak yürütülmesi gerektiğini vurgulamaktadır (Von Meding, vd., 2019). Örneğin Birleşmiş Milletler'in "İç Göçmenlerin Hakları Rehberi" (Guiding Principles on Internal Displacement) zorla yerinden edilen kişilerin onurlu bir yaşam hakkına sahip olduklarını ve devletlerin bu kişilere koruma sağlama yükümlülüğü olduğunu belirtmektedir. Bu bağlamda, yeniden yerleşim süreçleri planlanırken, yerel toplulukların rızası, bilgilendirilmesi ve katılımı; kadın, çocuk, yaşlı ve engelliler gibi kırılgan grupların

özel ihtiyaçları; kültürel ve dilsel özellikler gibi faktörler dikkate alınmalıdır.

Dayanıklılık (resilience) kavramı, afet sonrası yeniden yerleşim stratejilerinin merkezinde yer almaktadır (Güneş, vd., 2025). Bir topluluğun veya sistemin, bir afetten önce, sırasında ve sonrasında şoklara dayanma, uyum sağlama ve eski durumuna dönebilme kapasitesini ifade etmektedir (Yılmaz ve Gaye, 2021). Bu kapasitenin geliştirilmesi, hem fiziksel altyapının güçlendirilmesini hem de sosyal sermayenin ve kurumsal kapasitenin artırılmasını gerektirmektedir. Sendai Afet Risklerinin Azaltılması Çerçevesi (2015–2030) dayanıklılığın dört önceliğini belirlemiştir: afet riskini anlamak, afet risk yönetimini güçlendirmek, afet finansmanını ve yatırımını artırmak ve afet sonrası iyileşmeyi daha iyi inşa etmek. Bu öncelikler, yeniden yerleşim politikalarının tasarımında da yol göstericidir.

3. TÜRKİYE’DE YENİDEN YERLEŞİM UYGULAMALARI: TARİHSEL VE GÜNCEL ÖRNEKLER

Türkiye’de yeniden yerleşim politikaları, afetlerin yalnızca fiziksel yıkım değil, aynı zamanda mekânsal, ekonomik ve toplumsal dönüşüm süreçleri olduğunu ortaya koymaktadır (Yılmaz ve Şikar, 2023). Farklı afet türlerinin sık yaşandığı ülke coğrafyasında, zorunlu yer değiştirme ve yeniden yerleşim uygulamaları uzun yıllardır afet yönetiminin temel bileşenlerinden biri olmuştur. Ancak tarihsel süreçte bu uygulamalar genellikle mühendislik güvenliğine odaklanmış; yerel katılım, sosyo-kültürel uyum ve ekonomik sürdürülebilirlik boyutları yeterince dikkate alınmamıştır.

1985’te Sinop’un Ayancık ilçesindeki Babacık köyü heyelanı, zorunlu yeniden yerleşimin erken örneklerinden biridir

(Özdemir, 2005). Heyelan nedeniyle tahliye edilen köy, yeni bir alanda yeniden kurulmuş; ancak 2021’de yaşanan sel felaketi, yeni yerleşimin dere yatağına yakın seçilmesinin ciddi bir hata olduğunu göstermiştir. Üçüncü yerleşim alanı jeolojik olarak güvenli olsa da tarım alanlarından uzaklığı köylülerin geçimini zorlaştırmıştır. Betonarme konutların yerel mimariye uymaması da sosyal uyumu olumsuz etkilemiştir (Kaya, vd., 2022).

1975 Lice depreminde birçok kırsal yerleşim taşınmış, ancak yeni yerleşimler üretim alanlarından uzak kalmıştır. Prefabrik yapıların düşük malzeme kalitesi ve mekânsal uyumsuzluğu halkın yaşam memnuniyetini azaltmış; bu durum yeniden yerleşimde sosyal ve ekonomik boyutların teknik planlama kadar önemli olduğunu göstermiştir (Meşeli ve Sarıkaya, 2025).

1990’lı yıllarda yaşanan 1992 Erzincan ve 1999 Marmara depremleri, Türkiye’nin afet yönetiminde kurumsal dönüşüm dönemini başlatmıştır. Erzincan’da bazı mahalleler sağlam zeminlere taşınmış, Marmara depremi ise TOKİ öncülüğünde kalıcı konut projelerini gündeme getirmiştir (Karçin, 2024). Ancak sosyal donatı eksiklikleri, iş merkezlerinden uzaklık ve ekonomik erişim sorunları nedeniyle birçok aile kalıcı konutlara yerleşememiş, bazıları riskli alanlara geri dönmüştür.

2011 Van depremi, modern afet yönetimi sisteminin ilk büyük sınavı olmuştur. TOKİ tarafından yapılan konutlar mühendislik açısından güvenli olsa da altyapı ve ulaşım eksiklikleri, kırsal haneler için üretim alanlarına uzaklık ve sınırlı psikososyal destek hizmetleri uyum sürecini zorlaştırmıştır. Bu durum, yeniden yerleşim politikalarının yalnızca fiziki değil, toplumsal ve psikolojik yönleriyle de planlanması gerektiğini göstermiştir (Alaeddinoğlu, vd., 2016).

6 Şubat 2023’te meydana gelen Kahramanmaraş merkezli depremler, afet yönetimi sisteminin kapasite sınırlarını açık

biçimde ortaya koymuştur. On bir ili etkileyen afet sonrasında TAMP kapsamında Seviye 4 ilan edilmiş, AFAD ve diğer kurumlar sahaya yönlendirilmiştir; ancak ulaşım ve iletişim altyapısındaki çöküş nedeniyle ilk 48 saatte koordinasyon sağlanamamıştır. TMMOB raporları, planın sahada uygulanabilirliğini, liderlik ve yetki paylaşımı konularındaki belirsizlikleri eleştirmiştir (Ata, 2023).

Yaklaşık iki milyon kişi geçici barınma alanlarına yerleştirilmiş; ancak hijyen, ısınma, güvenlik ve hizmetlere erişim sorunları sürmüştür. Kalıcı konut projeleri planlanmış olsa da ekonomik koşullar ve inşaa süreci nedeniyle gecikmiştir (Şenol Balaban, 2024). Özellikle kırsal bölgelerde tarım ve hayvancılıkla geçinen halk için geçici barınma alanlarının uygun olmaması ekonomik kayıpları artırmıştır.

4. TAMP'IN YAPISI VE YENİDEN YERLEŞİM PLANLAMA SÜREÇLERİ

4.1. Çalışma Grupları ve Organizasyon Şeması

TAMP'ın organizasyon yapısı, afet yönetiminin farklı boyutlarını kapsayan ve birbirleri ile entegre çalışan 25'ten fazla çalışma grubundan oluşmaktadır (Koç, 2024). Bu gruplar iki ana kategoriye ayrılır: Acil Müdahale (Operasyon) Çalışma Grupları ve İyileştirme (Pre-Recovery) Çalışma Grupları.

Acil Müdahale çalışma grupları arasında iletişim, ulaşım, arama-kurtarma, sağlık, güvenlik, tahliye ve yerleştirme planlama, yangın, sivil savunma, seyyar mutfak ve beslenme yer almaktadır. Bu grupların temel amacı, afetin hemen ardından hayat kurtarmak ve acil ihtiyaçları karşılamaktır. Tahliye ve Yerleştirme Planlama Grubu, afet bölgesindeki riskli nüfusun güvenli alanlara transferini, toplanma alanlarının işletilmesini, geçici yerleşim alanlarının kurulmasını ve bu alanlarda

güvenliğin sağlanmasını koordine etmektedir (Şahin, 2020). Arama-kurtarma grupları ise enkaz altında kalanların çıkarılması, hasar görmüş binalarda tarama yapılması ve yaralıların tahliyesi gibi görevleri üstlenmektedir.

İyileştirme çalışma grupları ise barınma, beslenme, kimliklendirme ve defin hizmetleri, altyapı ve enerji, hasar tespiti, tarım ve hayvancılık, psikososyal destek, enkaz kaldırma ve atık yönetimi gibi alanlarda faaliyet göstermektedir. Barınma grubu; çadır kentlerin kurulması, konteyner kentlerin inşası, prefabrik ve geçici konutların planlanması, kalıcı konut projelerinin yürütülmesi ve barınma hizmetlerinin sürekliliğinin sağlanmasından sorumludur (Durmuş ve Hasar, 2021). Hasar tespiti grubu, binaların yapısal güvenliğini değerlendirerek hangi yapıların kullanılabileceği, hangilerinin yıkılması gerektiği ve hangi alanların yeniden yerleşime uygun olduğu konusunda teknik veri sağlamaktadır. Bu çalışma grupları, AFAD koordinasyonunda ilgili bakanlık ve kurumların temsilcilerinden oluşmaktadır (Koç, 2024). Örneğin, tahliye ve yerleştirme planlama grubu Jandarma Genel Komutanlığı, Emniyet Genel Müdürlüğü, Ulaştırma ve Altyapı Bakanlığı, Sağlık Bakanlığı, Göç İdaresi, Kızılay, belediyeler ve sivil toplum kuruluşları gibi geniş bir yelpazeden aktörleri içermektedir. Grup, kara, demir, deniz ve hava ulaşım imkânlarını değerlendirerek tahliye rotalarını belirlemekte; geçici yerleşim için kullanılacak kamu alanlarını (stadyum, fuar alanı, okul bahçeleri vb.) hazırlar; engelli, hasta, yaşlı, çocuk gibi özel grupların tahliye ve yerleştirilmesine yönelik özel planlar yapmaktadır. Barınma grubu ise Çevre, Şehircilik ve İklim Değişikliği Bakanlığı, TOKİ, Kızılay, sivil toplum kuruluşları ve belediyelerden temsilcileri kapsamaktadır. Geçici barınma alanlarında su ve kanalizasyon altyapısını kurar, sağlık ve hijyen hizmetlerini planlar ve toplu yaşam alanlarında güvenlik sağlamaktadır (Bilmez ve Akay,

2023). Ayrıca kalıcı konut projelerinin yer seçimi, proje tasarımı, ihale süreçleri ve inşaat takvimi ile ilgilenmektedir.

4.2. Mevzuat ve Yerel Planların Rolü

TAMP'ın uygulanması, merkezî hükümet ve yerel yönetimler arasındaki yetki ve sorumluluk paylaşımına dayanmaktadır (Coşkun, 2021). Afet ve Acil Durum Müdahale Hizmetleri Yönetmeliği, belediyelere ve il özel idarelerine toplanma alanlarını belirleme, bu alanların başka amaçlarla kullanılmasını önleme ve pazar yerleri, parklar gibi alanları geçici barınma yerlerine dönüştürme yükümlülüğü getirmektedir (Resmî Gazete, 2013). Bu düzenleme, afet sonrası spontan ve düzensiz yerleşimlerin oluşmasını engellemeyi ve kentlerin açık alanlarının acil barınma için hazır bulundurulmasını amaçlamaktadır. Aynı yönetmelik, afet bölgesinde tehlikeli durumda bulunan yerleşimlerin tahliyesi için ulaşım, yerleştirme, iye, sağlık hizmetleri ve geri dönüş masraflarının Afet ve Acil Durum Harcamaları Yönetmeliği kapsamında karşılanacağını hükme bağlamaktadır. Bu hüküm, özellikle kırsal alanlarda yaşayan ve afet sırasında evlerini terk etmek zorunda kalan nüfusun devlet tarafından desteklenmesini sağlamaktadır.

Yerel planlar, TAMP'ın genel çerçevesini il ve ilçe bazında somutlaştırmaktadır (Gerdan ve Şen, 2019). Örneğin İstanbul İl Afet Tahliye ve Yerleştirme Planı, toplanma alanlarını, tahliye güzergâhlarını, transfer merkezlerini ve geçici yerleşim alanlarını ayrıntılı olarak tanımlamakta (İştahlı, 2013); ilgili kurumların görevlerini ve koordinasyon mekanizmalarını belirtmektedir. Plan, kara yollarının yanı sıra deniz ve raylı sistemi de tahliye sürecine entegre etmekte; Avrasya Tüneli, Yavuz Sultan Selim Köprüsü gibi kritik altyapıların nasıl kullanılacağına dair senaryolar sunmaktadır. Ayrıca engelli ve yaşlı bireyler için asansörlü araç tahsisi, çocuklara yönelik psikososyal destek ekiplerinin bulundurulması, hayvan sahipleri

için geçici barınakların hazırlanması gibi ayrıntılara yer vermektedir.

4.3. Kaynak ve Kapasite Yönetimi

TAMP, ulusal düzeyde insan kaynağı, ekipman, malzeme ve lojistik kapasitenin analiz edilmesini öngörmektedir (Bilici ve Pekküçükşen, 2013). Her çalışma grubu, personel sayısı, eğitim durumu, araç ve donanım envanteri, lojistik depo sayısı ve kapasitesi gibi bilgileri düzenli olarak AFAD’a rapor etmektedir. Bu envanter, afet öncesinde eksiklerin tespit edilmesine ve müdahale sırasında kaynakların hızlı mobilizasyonuna yardımcı olmaktadır.

Lojistik yönetiminde, bölgesel depolar ve ulusal düzeyde stratejik depolar büyük önem taşımaktadır (Acar, 2021). AFAD, ülke genelinde kritik noktalarda lojistik depolar kurmuştur; bu depolarda çadır, battaniye, konteyner, jeneratör, gıda ve tıbbi malzeme gibi acil ihtiyaçlar depolanmaktadır. Bölgesel depolar, afet bölgelerine kara, hava ve deniz yolu ile hızlı ulaşım sağlayacak şekilde konumlandırılmaktadır. Ancak Kahramanmaraş depremleri sırasında yolların kapanması, havaalanlarının hasar görmesi ve hava koşullarının olumsuzluğu nedeniyle bu malzemelerin afet bölgelerine zamanında ulaştırılamadığı; AFAD’ın lojistik kapasitesinin yeterince esnek olmadığı görülmüştür (Sayın ve Dinsel, 2024). Bu nedenle çok modlu lojistik ağlarının geliştirilmesi, yeni hava ve deniz köprüleri kurulması, mobil lojistik üslerin hazırlanması önerilmektedir.

Personel kapasitesi, AFAD gönüllüleri ve sivil toplum kuruluşlarıyla genişletilmektedir. 2024 AFAD Raporu’na göre, AFAD gönüllüsü sayısı 2020–2024 döneminde önemli ölçüde artmış ve toplumun afet farkındalığı yükselmiştir. Ancak gönüllülerin eğitim düzeyi ve koordinasyonu konusundaki eksiklikler, Kahramanmaraş depremleri sırasında yardımların

düzensiz dağılmasına neden olmuştur. Bu nedenle gönüllü yönetim sistemi, eğitim modülleri ve sertifikasyon sürecinin kurumsallaştırılması gerekmektedir.

5. TAMP'IN ULUSLARARASI ÇERÇEVELERLE KİYASLANMASI

TAMP'ın uluslararası karşılaştırması, planın güçlü ve zayıf yönlerini ortaya koymaktadır. ABD'de Federal Acil Durum Yönetim Ajansı (FEMA) tarafından uygulanan Ulusal Müdahale Çerçevesi (National Response Framework), yerel, eyalet ve federal düzeyde entegrasyonu sağlayan bir sistemdir. Bu çerçevede, yerel yönetimler birinci müdahaleden sorumlu olup, kapasitenin aşılması durumunda eyalet ve federal düzeyden destek alırlar. Ayrıca Amerikan sistemi, "Incident Command System" (Olay Komuta Sistemi) üzerinden saha komuta yapısını net şekilde tanımlamaktadır (Newbury ve Obernier, 2024). Japonya'da ise afet yönetimi, yerel yönetimler, polis ve itfaiye birlikleri, özdeşleşmiş bir "Toplum Afet Önleme Planları" sistemi üzerinden yürütülmekte; mahalle düzeyinde gönüllü afet ekipleri oluşturulur ve her mahallede afet öncesi hazırlıklar yapılmaktadır (Nagasaka, 2008). Bu model, yerel toplulukların katılımını ve afet bilincini artırmaktadır.

TAMP ile karşılaştırıldığında, Türkiye'de yerel yönetimlerin afet yönetimindeki rolü teorik olarak önemli olsa da, pratikte yeterli kaynak ve yetki ile desteklenmediği görülmektedir. Buna ek olarak, ABD ve Japonya modellerinde afet risk azaltımı ve hazırlık çalışmaları merkezi bir planın yanı sıra eyalet/provincial veya yerel düzeyde bireysel planlarla desteklenmekte; Türkiye'de ise TAMP'ın risk azaltımı boyutu TARAP'a, iyileştirme boyutu TASİP'e bırakılmıştır (Yıldırım ve Saygın, 2024). Araştırmalar, bu parçalı yapının bütüncül bir ulusal afet yönetim stratejisinin eksikliğini yarattığını ve

TAMP'ın daha çok müdahale odaklı kaldığını belirtmektedir (Şahin, 2020; Akdaş, 2021; Koç, 2024). Ayrıca Hollanda ve Birleşik Krallık gibi ülkelerde yeniden yerleşim süreçlerinde “yeniden yerleşim fonları” ve “zorunlu satın alma” gibi mekanizmalar kullanılarak afet riski taşıyan alanlardan nüfusun güvenli bölgelere taşınması desteklenmektedir (Holtslag-Broekhof, vd., 2018). Bu ülkelerde yerel yönetimler ve merkezi otoriteler, yerinden edilen kişilere tazminat ve iş destek paketleri sunmakta; yeniden yerleşim alanlarının sosyal ve ekonomik entegrasyonu için yatırımlar yapmaktadır. Türkiye’de ise yeniden yerleşim projeleri çoğunlukla devlet tarafından üstlenilir (Özden, 2010); ancak fon mekanizmaları ve tazminat düzenlemeleri belirsizdir. Bu nedenle, uluslararası örneklerden öğrenerek yeniden yerleşim için özel fonlar ve finansman modelleri geliştirilmesi gerekmektedir.

Türkiye’de afet yönetimi ve yeniden yerleşim süreçlerinin güçlendirilmesine yönelik politika geliştirme çabaları, bütüncül bir ulusal strateji anlayışı etrafında şekillenmelidir. Öncelikle, TAMP, TARAP ve TASİP gibi planların ayrı ayrı değil, tek bir ulusal afet yönetim stratejisi altında bütünleştirilmesi ve bu stratejinin hukuki bağlayıcılığının artırılması gerekmektedir. Böylelikle risk azaltımı, müdahale ve iyileştirme aşamaları arasında mevcut kopukluk ortadan kalkacak; planların güncellenme takvimi belirlenerek izleme ve raporlama süreçleri düzenli hale getirilecektir. Bu kapsamda, afet yönetiminde kurumsal süreklilik ve hesap verebilirlik sağlanmalıdır.

Yerel kapasitenin güçlendirilmesi de afet yönetiminde merkezi bir öneme sahiptir. İl ve ilçe düzeyinde afet eylem planlarının hazırlanması zorunlu hale getirilmeli; bu süreçlerde meslek odaları, üniversiteler ve sivil toplum kuruluşları aktif biçimde yer almalıdır. Yerel yönetimlere afet yönetimi bütçeleri tahsis edilerek teknik personel, araç-gereç ve ekipman kapasitesi artırılmalı; hazırlanan yerel planlar kamuoyu ile açık biçimde

paylaşılmalı, bilgilendirme toplantıları ve düzenli tatbikatlarla halka duyurulmalıdır. Bu yaklaşım, halkın afet farkındalığını artıracak ve afetlere karşı toplumsal dayanıklılığı güçlendirecektir. Yeniden yerleşim alanlarının belirlenmesi sürecinde yer seçimi ve katılımcılık ilkesi temel alınmalıdır. Coğrafi bilgi sistemleri, iklim ve hidrolojik veriler, zemin etütleri ve sosyoekonomik analizler bütüncül biçimde değerlendirilmelidir. Türkiye’de Ayancık Babacık Köyü ve Burdur örnekleri, yanlış yer seçiminin nasıl yeni felaketlere yol açabileceğini göstermektedir. Bu tür hataların tekrarlanmaması için yerel halk sürece dâhil edilmeli, yaşam alanlarına ilişkin tercihleri dikkate alınmalı ve yeniden yerleşim projeleri, toplumsal uyumu güçlendirecek şekilde planlanmalıdır.

Yeniden yerleşim alanlarının sürdürülebilir ekonomik ve sosyal entegrasyonu da hayati önem taşımaktadır. Bu alanlarda istihdam olanakları, eğitim kurumları, sağlık tesisleri, kültürel ve sosyal mekânlar planlanmalı; tarım ve hayvancılıkla uğraşan aileler için meralara ve tarım arazilerine erişim kolaylaştırılmalıdır. Sosyal yardımlar kısa vadeli değil, uzun vadeli bir kalkınma perspektifiyle sürdürülmeli; psikososyal destek hizmetleri afet sonrası yaşamın normalleşmesini hızlandıracak biçimde kurumsallaştırılmalıdır. Afet yönetiminde lojistik ve envanter sistemlerinin güçlendirilmesi de bir diğer önceliktir. Bölgesel lojistik merkezleri farklı afet senaryolarına göre çeşitlendirilmeli; kara, hava ve deniz köprüleriyle desteklenen mobil lojistik üsler oluşturulmalıdır. Deprem sonrası alternatif ulaşım yolları ve tüneller inşa edilerek ulaşımın açıklık sağlanmalı; afet malzemesi stoklarının güncelliği düzenli biçimde denetlenmelidir. Lojistik yönetimi, yalnızca malzeme akışı değil, aynı zamanda zamanında müdahale kapasitesini artıran stratejik bir planlama alanı olarak görülmelidir.

KAYNAKÇA

- Acar, A. Z. (2021). *Stratejik Lojistik Yönetimi*. Nobel Akademik Yayıncılık.
- Ahi, G. O., & Canpolat, B. (2021). Akıllı Telefonda Derin Öğrenme ile Deprem Erken Uyarı Sistemi Tasarımı. *Avrupa Bilim ve Teknoloji Dergisi*, (25), 23-27.
- Akdaş, G. (2021). *Bütünleşik Afet Yönetimi Gelişim Sürecinde Türkiye'de Güvenli Konut* (Yüksek Lisans Tezi), Dokuz Eylül Üniversitesi.
- Alaeddinoğlu, F., Sargın, S., & Okudum, R. (2016). 2011 Van Depremi ve Kentsel Nüfusta Mekânsal Farklılaşmalar. *Süleyman Demirel Üniversitesi Fen-Edebiyat Fakültesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (39), 133-149.
- Ata, N. S. (2023). Kahramanmaraş merkezli 6 Şubat depremlerinin kriz yönetimi bağlamında değerlendirilmesi. *Meriç Uluslararası Sosyal ve Stratejik Araştırmalar Dergisi*, 7(Özel Sayı), 59-77.
- Baş, E., & Partigöç, N. S. (2022). İklim değişikliğine uyum sürecinde kent planlamanın rolü. *Resilience*, 6(1), 127-143.
- Bilmez, N., & Akay, H. (2023). Kamu Yönetiminde Koordinasyon ve Afet Yönetimi: Afet Bakanlığı Tartışmaları Üzerinden Bir Değerlendirme. *Üçüncü Sektör Sosyal Ekonomi Dergisi*, 58(4), 3215-3235.
- Cernea, M. M. (2007). Financing for development: Benefit-sharing mechanisms in population resettlement. *Economic and Political Weekly*, 1033-1046.

- Çoşkun, A. M. (2021). Afet Yönetimi Ve Karar Destek Sistemi (Aydes) Üzerine Bir Çalışma. *Kamu Yönetimi ve Teknoloji Dergisi*, 3(1), 61-80.
- Durmuş, S., & Ekşi, A. (2021). Türkiye Afet Müdahale Planında Kurumsal Etkileşimin Ağbağ Analizi İle Değerlendirilmesi. *Hastane Öncesi Dergisi*, 6(3), 307-322.
- Esen, A. (2023). Dirençli Şehirler Oluşturma ve Afet Zararlarını Azaltmada Kamu Yönetiminin Yeri. *Avrasya Dosyası*, 14(1), 1-76.
- Gerdan, S., & Şen, A. (2019). Afet ve acil durumlar için belirlenmiş toplanma alanlarının yeterliklerinin değerlendirilmesi: İzmit örneği. *İdealkent*, 10(28), 962-983.,
- Güneş, P., Görgülü, B., & Tanrıvermiş, Y. (2025). Afet Sonrası Bireylerde Konut Tercih Analizi: Adıyaman İli Örneği. *REFLEKTİF Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(1), 233-250.
- Holtslag-Broekhof, S., Hartmann, T., & Spit, T. (2018). Compulsory acquisition in the Netherlands. In *Compulsory property acquisition for urban densification* (pp. 8-17). Routledge.
- İrdem, İ., & Mert, E. (2023). Deprem, dirençli kent ve acil afet yönetimi: Türkiye örneği. *Kamu Yönetimi ve Politikaları Dergisi*, 4(2), 241-276.
- İştahlı, N. (2013). *Metro afet ve acil durum eylem planı ilkeleri: İstanbul uygulaması* (Doktora Tezi), Bahçeşehir Üniversitesi.
- Karaca, S., Koday, Z., & Koday, S. (2024). Küresel Sıcaklık Artışının Doğal Afetler Üzerine Etkileri ve Ağrı. *Ağrı*

İbrahim Çeçen Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 10(1), 95-131.

- Karaman, Z. T. (2016). Afet Yönetiminde Erken Uyarı ve Afet Tipleri. *Prof. Dr. Zerrin Toprak KARAMAN Prof. Dr. Asuman ALTAY*, 221.
- Karçin, M. Ş. (2024). Türkiye'nin Afet Yönetiminde Umke'nin Rolü. *Bitlis Eren Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 2(2), 104-125.
- Kaya, M., Yılmaz, C., & Bağcı, H. R. (2022). Afet riski olan bölgelerde yerleşim yeri seçiminin önemi: Ayancık Babaçay köyü örneği. *Ege Coğrafya Dergisi*, 31(1), 193-206.
- Kınık, K., & Sonakalan, A. (2024). Yardım Odaklı Sivil Toplum Örgütleri'nin Afetlerde X Uygulaması Kullanımı: 6 Şubat 2023 Kahramanmaraş Depremlerinde Sivil Toplum Örgütleri Örneği. *Kadim Akademi SBD*, 8(2), 95-121.
- Koç, C., & Koç, A. (2024). Afet sonrası taşınan yerleşmelerin değerlendirilmesi: Sekli Köyü (Beypazarı) örneği. *JENAS Journal of Environmental and Natural Studies*, 6(1), 1-22.
- Koç, F. (2024). Afet Yönetiminde Eşgüdüm Kapasitesinin Görünümü: Türkiye Afet Müdahale Planı (TAMP). *Memleket Siyaset Yönetim*, 19(43), 661-686.
- Memiş, L., & Babaoğlu, C. (2020). Afet yönetimi ve teknoloji. *Farklı Boyutlarıyla Afet Yönetimi İçinde*, (Yaman M., Çakır E., Ed.), Nobel, Ankara, 163-174.
- Meşeli, A., & Sarıkaya, C. (2025). Lice Depremi (1975) Sonrası Lice ilçe Merkezinin Yerleşme Süreci. *Ağrı İbrahim Çeçen Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 11(1), 105-124.

- Nagasaka, T. (2008). *New problems in the study of disaster prevention based on disaster risk governance*. NISTEP Science & Technology Foresight Center.
- Newbury, B. A., & Obernier, R. (2024). The incident command system. In *Ciottone's Disaster Medicine* (pp. 275-280). Elsevier.
- Özdemir, N. (2005). Sinop ilinde etkili bir doğal afet türü: heyelan. *Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi*, (5), 67-106.
- Özden, P. P. (2010). Türkiye'deki kentsel dönüşüm politikaları ve uygulamalarına eleştirel bir bakış. *Kentsel Dönüşümde Politika, Mevzuat, Uygulama: Avrupa Deneyimi*, 1, 194-224.
- Resmi Gazete (2013). Afet ve acil durum müdahale hizmetleri yönetmeliği.
- Sayın, A. A., & Dinsel, E. (2024). *Türkiye'de Doğal Afet Lojistiği-6 Şubat Depremi İncelemesi*. Kutlu Yayınevi.
- Şahin, A. U. (2020). Afet yönetimi ve planlaması perspektifinden Türkiye afet müdahale planının değerlendirilmesi. *Resilience*, 4(1), 129-158.
- Şeker, B. D. (2023). Doğal Afetlerin Göç Üzrindeki Etkileri: Depremler ve Türkiye. *Göç Dergisi (GD)*, 10(2), 173-187.
- Şenol Balaban, M. (2024). Türkiye'nin Afetler Tarihinde Bir Milat Olarak 6 Şubat Depremleri. In *İnsani Çalışmalar Yıllığı 2023*. Kızılay Kültür ve Sanat Yayınları.
- Tercan, B. (2020). Afet bölgelerinde yeniden yerleştirme ve iskân politikaları: Doğubayazıt depremi örneği. *Türk Deprem Araştırma Dergisi*, 2(1), 76-91.

- Toker, H. (2016). Doğal afetler, iletişim ve medya. Bütünleşik Afet Yönetimi, 249-278.
- Tüm, B. (2024). Kırsal Yerleşmelerde Deprem Afeti Kapsamında Efemeral Kavramı Üzerinden Tasarım Rehber İçeriği Çözümlemesi.
- Von Meding, J., Maguire, A., & Woldemariam, S. B. (2019). Forced human displacement, the third world and international law: A TWAIL perspective. *Melbourne Journal of International Law*, 20(1), 248-276.
- Yıldırım, G., & Saygın, E. (2024). Türkiye’de Afet Yönetimi Paradigması: AFAD’ın Ürettiği Politika Belgelerinin İçerik Analizi. *Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 9(1), 15-35.
- Yılmaz, G. G., & Şıkar, A. (2023). Afetlerin etkilerinin zorunlu göç bağlamında incelenmesi: 2023 Kahramanmaraş depremi. *Afet ve Risk Dergisi*, 6(4), 1247-1268.
- Yılmaz, G., & Gaye, F. (2021). Doğal Afetler, Toplumsal Değişme ve Dirençlilik İlişkisi: Toplumsalın Yeniden İnşası Üzerine Bir Değerlendirme.

YÖNETİM VE ORGANİZASYON DEĞERLENDİRMELERİ

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