

YÖNETİM VE ORGANİZASYON KONULARI

Editör: Doç.Dr. Şahin KARABULUT

yaz
yayınları

Yönetim ve Organizasyon Konuları

Editör

Doç.Dr. Şahin KARABULUT

yaz
yayınları

2025

Yönetim ve Organizasyon Konuları

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 978-625-5596-19-2

Mart 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

Bilgi Çağında Yönetim Modeli ve Çevik Yönetim Felsefesi	1
<i>Mahmut Selman ARSLAN, Murat BAY</i>	
A Research on The Effect of Organizational Commitment on Innovative Behaviour	25
<i>İhsan YİĞİT</i>	
Puan Yöntemine Göre İş Değerlendirmesi: Tekstil Firması Konfeksiyon Bölümünde Bir Uygulama	55
<i>Rana YILMAZ, Bahar DOĞRAMACI YALÇIN</i>	
Anadolu Esnaflığında Ahilik Öncesi Döneme Ait Önemli Kaynak Eparkhion Biblion	67
<i>Muzaffer AYDEMİR</i>	
Platform İş Modeli ve GİG Ekonomisi.....	95
<i>Kevser ÖZYAŞAR, İsmail BAKAN</i>	
Örgütlerde Güç, Ahlak ve Değer Tartışması: Yönetim Felsefesi Bakış Açısıyla Bir Değerlendirme	114
<i>Metin KARADEMİR</i>	
Dijital İkiz ve Ürün Yeniliği Performansı Üzerindeki Etkileri.....	139
<i>Hülya TÜRKCAN, Salih Zeki İMAMOĞLU</i>	
The Impact of Boss Phubbing on Workplace Relationships and Organizational Outcomes: A Conceptual Review ...	160
<i>Jale BALKAŞ</i>	

**Dark Side of Corporate Social Responsibility:
Understanding Its Underlying Mechanisms171**
Sedat Ilgaz GÜNEY

**History of Entrepreneurship and Its Development in
Turkey197**
Ziya Kıvanç KIRAC

İşletmelerde İş Birlikçi Zeka: İnsan Makine Etkilişimi .211
Kevser ÖZYAŞAR

"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."

BİLGİ ÇAĞINDA YÖNETİM MODELİ VE ÇEVİK YÖNETİM FELSEFESİ¹

M. Selman ARSLAN²

Murat BAY³

1. GİRİŞ

Varlık sahasında gerçekleşen tasarım, uyum ve ahenk temelinde hayat bulmaktadır. Uyum ve ahenk içinde oluşan yaşam alanının en temel gerçeği değişimdir. Değişim ilerlemenin bir tezahürüdür. Bu nedenle değişime direnmek değişimi ortadan kaldırmaz. Sadece sürece etki eder. Değişim muhakkak gerçekleşecektir. Olgunlaşma kavramı bu katiyetin ispatı niteliğindedir.

Uyum ve ahenk değişimin gerçekleşmesi sürecinde varlıkların hayatta kalmak için başvuracağı zırlarıdır. Evren içinde yeni türler, yok olan türler ve değişime maruz kalan türler vardır. Yok olan türler evrende gerçekleşen değişime uyum sağlayamamış olanlardır. Günümüze kadar ulaşan türler ise değişime ayak uydurarak bunu başarmışlardır. Uyum yasası olarak ifade edilen bu hakikat en basit ifadesiyle ahengin devamlılığı halidir. Değişim aslında ahengin farklılaşmasıdır. Ahenge uyum sağlayan türler böylece hayatta kalabilmiştir. Yeryüzü incelendiğinde bu ölçünün her zaman gerçekleştiği anlaşılmıştır. İklimde yaşanan değişiklikler, topoğrafik

¹ Bu çalışma M. Selman Arslan'a ait yüksek lisans tezinden türetilmiştir.

² Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi, SBE, İşletme Bölümü yüksek lisans öğrencisi, selmanarslan@gmail.com, ORCID 0009-0001-3976-7212.

³ Prof. Dr., Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi, İİBF, İşletme Bölümü, muratbay@kmu.edu.tr, ORCID 0000-0002-2968-2258.

değişimler yaşamı yeniden şekillendirmiştir. Beşerî olgunlaşma, içtimai değişim, teknolojik ilerleme uyum yasası gereği yaşanan değişimin belirtileridir. Yeni meydana gelişler ahenkte değişime neden olmuş, ahenkteki değişim uyum sağlamayı gerekli kılmış, uyum sağlamada ilerlemeyi veya olgunlaşmayı sağlamıştır.

İlk insandan bu yana yaşam standartları çok yükselmiştir. Kominal yaşam, kaosuda yanında getirmiş, kaosun ortadan kalkması için kanunlar oluşmuş, kanunları uygulamak için kurumlar hayata geçirilmiştir. Böylece bireyin ve toplumun hakları korunmaya başlamıştır.

Tarih boyunca, insanlık toplumsal düzenin kurulması ve sürdürülmesi için çeşitli yönetim sistemleri geliştirmiştir. Frederick WinslowT aylor'ın bilimsel yönetim ilkeleri ve Max Weber'in bürokrasi kavramı, 20. yüzyılın başlarında modern yönetim anlayışının temelini oluşturmuştur. Ancak, küreselleşme, teknolojik gelişmeler ve artan rekabet gibi faktörler, geleneksel yönetim yaklaşımlarının yetersiz kaldığı yeni sorunları ortaya çıkarmıştır. Özellikle yazılım gibi hızlı değişen ve belirsizliğin yüksek olduğu sektörlerde, esnek, inovatif ve çalışan memnuniyetini ön planda tutan yeni yönetim modellerine ihtiyaç duyulmaktadır.

Son yıllarda, Çevik yönetim ve yönetim modeli konusu, yönetim literatüründe önemli bir yer edinmiştir. 2001 yılında bir grup yazılımcının bir araya gelerek yayınladığı “Çevik Manifesto” ve Julian Birkinshaw’ın 2010 yılında yayınladığı “Reinventing Management” gibi çalışmalar, bu konuya farklı perspektiflerden yaklaşarak önemli açılımlar sağlamıştır. Ancak, bu alandaki araştırmaların büyük bir kısmı belirli bir coğrafya veya sektör ile sınırlı kalmıştır.

Bu çalışmanın sonuçları, işletmelerin çalışan memnuniyetini artırmak ve performansı iyileştirmek için daha etkili yönetim uygulamaları geliştirmelerine katkı sağlayabilir.

Ayrıca, bu çalışma, çevik yönetim felsefesi alanındaki literatüre yeni bir bakış açısı getirebilir ve gelecekteki araştırmalar için temel oluşturabilir.

2. YÖNETİM MODELİ

Yönetim, organizasyonların hedeflerine ulaşmasını sağlayan dinamik bir süreçtir. Yönetim hedeflenen amacı elde etmek için ihtiyaç olan şeyleri bir araya getirerek çağının gerektirdiği şekilde onları idare etmektir. İlerleme, yönetim ihtiyacını açığa çıkarır. İlerlemenin devamlılığı, ancak sağlıklı bir yönetim anlayışıyla mümkündür.(Drucker, 2007, s. 3).

İlerleme, basit bir yapıdan karmaşık bir yapıya dönüşüm halidir(Slattey, 2014, s. 94). Gerçekleşen bu değişim, eski alışkanlıkları ortadan kaldırdığı gibi yeni alışkanlıkların edinilmesini de sağlayacaktır(Senge, 2006, s. 158-159). Sağlıklı bir yönetim modeli yaşanan dönüşümün ve değişimin daha önce farkına varacak ve yaşanması muhtemel sıkıntıların en aza indirilmesi için gerekli tedbirleri alabilecektir. Sağlıklı yönetim modeli, zamanının ihtiyaçlarını göz önünde tutarak zamanına uygun hareket edebilme kabiliyeti olarak anlaşılabilir.

Ancak, yönetim anlayışı, toplumsal, ekonomik ve teknolojik değişimlerle birlikte sürekli olarak evrilmiştir. Weber'in bürokrasi teorisi gibi klasik yaklaşımlar, 20. yüzyılın başlarında organizasyonların yapılandırılmasında önemli bir rol oynamıştır. Fakat günümüzün karmaşık ve belirsiz iş ortamında, bu tür katı ve hiyerarşik yapılar yetersiz kalmaktadır. Bunun yerine, çeviklik, inovasyon ve çalışan katılımı gibi kavramlar ön plana çıkmaktadır.

Günümüzde imalat problemi neredeyse hiç yaşanmamaktadır. Sanayi çağı bu sorunu ortadan kaldırmıştır. İnternetin ve teknolojinin gelişmesi ile bilgi çağına geçiş süreci

başlamış oldu. Bu geçişte karşılaşılan problemler yönetim dünyasında açığa çıkıyor. Yani mal ve hizmet üretiminde inovasyon sıkıntısı yaşanmıyor, inovatif yönetim anlayışının oluşmasında ciddi sıkıntılar var. Bu nedenle bir şirkette inovatif yönetim anlayışının gelişmesi rekabette de üstünlük sağlamasına yardımcı olacaktır (Hamel & Breen, 2007, s. 15). Sanayi çağıının gereksinimlerine uygun yönetim modellerinin bilgi çağında da geçerli olmasını bekleyemeyiz. Zamanın gereksinimlerine göre yönetim modellerinde de değişimin gerçekleşmesi elzemdir (Mintzberg, 2009, s. 196). Bu değişimin sağlıklı bir şekilde gerçekleşmesi için eski alışkanlıklardan vazgeçmeyi ve sanayi çağının oluşturduğu pek çok tabuyu yıkmayı göze almak gerekmektedir. Bilgi çağı, yönetim alanında da düşünmeye yatırım yapılmasını zorunlu hale getirmiştir (Zuboff, 1988, s. 7).

Görünen o ki bilgi çağı yönetim kavramının tanımını değiştirmeyecek. Ancak, yönetimin içeriğinde ve şeklinde ciddi değişiklikler olacak. Yani yönetimin karakterinde bir değişiklik olacak. Yönetimin ana faaliyetleri olan dört alanda yaratıcı zekâ veya düşünce devreye girecek. Faaliyetleri koordine etmenin, karar vermenin, hedefleri belirlemenin ve çalışanları motive etmenin yeni yolları bulunacak (Birkinshaw, 2010, s. 43) ve tüm bunlar bilgi çağının gerektirdiği şekilde olacaktır.

2.1. Yönetimin Boyutları ve İlkeleri

Hedeflerin belirlenmesi, çalışanların motive edilmesi, faaliyetlerin koordine edilmesi ve karar verilmesi faaliyetleri Birkinshaw'a göre yönetimin boyutlarıdır. Boyutlar, işletmenin belirlenen hedefe ulaşmasında ihtiyaç duyduğu temel eylemlerdir (Birkinshaw, 2010, s. 46-48). İlke ise uygulamada çalışana rehberlik eden inançlardır.

Genel çalışma yöntemlerinin tamamı işletmenin ana hedefine erişmesinde yardımcı olan süreçleri oluşturur. Davenport ve Prusak bilginin, belgelerin yanında rutinlerin,

süreçlerin, uygulamaların ve kuralların içine yerleştiğini söyler(Davenport & Prusak, 1998, s. 31-32). Bu nedenle yönetim süreçleri, iş süreçlerinin etkinliğini artıran bir mekanizmadır. Yönetim süreçleri, bürokrasi, kendi kendini yönetme, hiyerarşi, kolektif bilgelik, uyum, dolaylı yaklaşım, içsel motivasyon ve dışsal motivasyon gibi sekiz yönetim ilkesi üzerine inşa edilmiştir (Birkinshaw, 2010, s. 49). Uygulamaları ve süreçleri çok güçlü etkilemesinden dolayı yönetim ilkeleri hayati öneme sahiptir.

Birkinshaw'a göre yönetim ilkeleri işletmenin tabularıdır. Bundan dolayı net bir şekilde fark edilmez. Yönetimin boyutları ve ilkelerinin anlaşılması yönetim modeli kavramının da anlaşılmasını sağlayacaktır. Böylece işletmeler yönetim modellerini güçlü bir farkındalıkla belirleyebilecektir. Geleneksel ve alternatif ilkeler ve yönetim boyutu çerçevesinde yönetim modeli geliştirilebilir(Birkinshaw, 2010, s. 49-51).

İlkeler konusunu buzdağı metaforuyla açıklayan Birkinshaw, uygulamaları görünür olan, işletmedeki günlük işler olarak tanımlar. Süreçleri ise, suyun altında kalan ve herkesçe fark edilemeyen kısımdır. Suyun çok altında yer alan kısım ise ilkelerdir. Hiç kimse göremez hatta böyle bir şeyin varlığından bile söz edilemez(Birkinshaw, 2010, s. 49).

Tablo 1. Yönetim Süreçleri

Yönetim Boyutları	Yönetim İlkeleri	
	Geleneksel	Alternatif
Geneli Yönetmek: Faaliyetlerin Koordinasyonu	Bürokrasi	Kendi Kendini Organize Etme
Aşağıyı Yönetmek: Karar Vermek	Hiyerarşi	Kolektif Bilgelik
Hedefleri Yönetmek: Hedefleri Belirlemek	Uyum	Dolaylılık
Bireysel Motivasyonu Yönetmek	Dışsal Motivasyon	İçsel Motivasyon

Kaynak: (Birkinshaw, 2010, s. 50)

2.1.1. Geneli Yönetmek: Faaliyetlerin Koordinasyonu

Birkinshaw'ın belirttiği dört yönetim boyutlarından birincisi, faaliyetlerin nasıl yönetileceğidir. Faaliyetlerin koordinasyonunu iki ilkedен biri ile sağlamak mümkündür. Faaliyetlerin koordinasyonunu, geleneksel anlayışta bürokrasi ilkesi ile şekillendirebilirken, alternatif anlayışta kendi kendini yönetme veya ortaya çıkma ilkesi şekillendirmektedir. Yönetim boyutunda sadece tek bir ilke geçerli olmayabilir. Yani işletme sadece bürokrasi veya kendi kendini yönetmeyi tercih edebileceği gibi hibrit bir yaklaşımla esnek bir bürokrasi ile kendi kendini yönetme ilkelerini bir araya getirebilir. Tercihi sektör, büyüklük gibi unsurlar etkileyecektir. Birkinshaw'a göre asıl mesele tercih yapacakların yönetim boyutları ve ilkeleri hususunda güçlü bir farkındalığa sahip olmasıdır. Bu şekilde çağa uygun bir yönetim modelini ihtas ederek faaliyetlerini koordine edebilir (Birkinshaw, 2010, s. 93-94).

2.1.2. Bürokrasi

Alman sosyolog MaxWeber'in ortaya attığı bürokrasi ilkesi, kurallar ve prosedürlerden oluşan hukuki bir otorite şeklini kabul eder(Weber, 1947, s. 328). İstikrarlı sonuçlar elde etmenin yolunu doğru eylemlere endeksler.

Verimlilik, istikrar ve tasarruf ana hedef ise, bürokrasi ilkesi ile faaliyetleri koordine etmek daha sağlıklı olacaktır. Verimlilik, istikrar ve tasarruf gibi avantajlar sağlayan bürokrasi ilkesi hantallaştırma gibi bir dezavantaja sahiptir. Bunun nedeni çok fazla sınır koyması ve bundan mütevellit süreçleri uzatmasıdır. Ayrıca bürokrasi ilkesi çalışanların düşünme yetisini ve özgüvenini ortadan kaldırır. Söz konusu bu durum, işi kişisizleştirir ve zayıf müşteri tepkisine, etkisiz süreçlere ve çalışanlar açısından ilgisizliğe yol açabilir. Katı bir bürokrasi bu süreçte işletmeye olumsuz etki edecektir (Birkinshaw, 2010, s.

69-70). Fakat öğreten ve kolaylaştıran esnek bürokratik yaklaşımlarda söz konusudur. Bürokrasi ilkesi bu şekilde uygulandığında sürekli iyileştirme sağlamak maksadıyla yöntemler geliştirilir. Toyota da uygulanan esnek bürokrasi bu konuda iyi bir örnektir. Faaliyetlerin nasıl gerçekleştirildiği kurallardan ve prosedürlerden daha fazla bu kural ve prosedürlerin yönetim tarafından nasıl yorumlandığı ve kullanıldığı önem kazanır(Adler & Borys, 1996, s. 71).

2.1.3. Kendi Kendini Yönetme / Ortaya Çıkma

Kendi kendini yönetme ilkesi sınırların en aza indirildiği bir yaklaşımdır. Steven Johnson'ın karıncaların, beyinlerin, şehirlerin ve yazılımın birbiriyle bağlantılı yaşamları üzerine ele alınmış bir koordinasyon biçiminden bahsettiği “Emergence” kitabı Birkinshaw’a ilham kaynağı olur ve bundan esinlenerek bu ilkeyi ortaya çıkış olarak adlandırır. Bu yapıya kendi kendini yöneten organizasyon da diyebiliriz.

Birkinshaw, Hans Monderman'ın paylaşılan alan teorisinden esinlenerek şunu ifade eder: “Eğer çok az kural ve çok az yapı sağlarsanız, çoğu insan yapılacak en iyi şeyi ve kendi faaliyetlerini, başkalarının faaliyetleriyle koordine etmenin en iyi yolunu kendisi bulacaktır. Bu çok basit bir nokta ama çoğu şehir planlamacısının ve çoğu organizasyon tasarımcısının gözden kaçırdığı bir nokta”(Birkinshaw, 2010, s. 67).

Ortaya çıkma veya kendi kendini yönetme ilkesi, ortak bir hedefe ulaşmak için personel veya birimlerin çıkarları için iletişim kurmaları neticesinde açığa çıkan bir etkileşimi ifade eder. Doğa ve sosyal bilimciler bu durumu, tüm varlık aleminde fitratin az ve basit kurallarla sınırlandırılmış olmasına bağlıyorlar. Bu basitlik varlıkların kendi aralarında yaşadıkları bir ahengin açığa çıkmasına imkân sağlıyor (Birkinshaw, 2010, s. 71).

2.1.4. Karar verme ve İletişim

Karar verme ve iletişim boyutunda, geleneksel kutupta hiyerarşi, alternatif kutupta ise kolektif bilgelik ilkeleri yönetim şeklini belirler.

2.1.5. Hiyerarşi

Derece düzeni” olarak tanımlanan hiyerarşi kavramı (Türk Dil Kurumu, 2024), yukardan aşağıya emir komuta sisteminin olduğu ve ast üst ilişkisinin bulunduğu bir yapıyı ifade eder (Günday, 2013, s. 81). Tanımlardan da anlaşıldığı üzere, hiyerarşi her organizasyonun vazgeçilmezidir. Ast üst ilişkisi içinde alınan kararlar ve bu kararların uygulanması söz konusudur. Kaosun önlenmesi açısından bu önemlidir.

Fikir ve eylem süreci tepeden alta doğrudur. Hiyerarşi güçlü ve zayıf kavramları ile açıklanamaz. Asıl mesele bir organizasyonda zincirin halkalarının birbirine bağımlılığı gibi herkesin birbirine olan muhtaciyetidir. Bu nedenle hiyerarşi bir denge unsurudur. Hiyerarşide meşruiyet, yetki ve sorumluluğun birlikteliği ile kazanılır.

Adalet ve meşverete önem veren kadir şinas bir yönetici veya yöneticilerin astlarına karşı tutumu daima sağlıklı olacaktır. Hiyerarşik yapı en güçlüünün bilgisini en doğru bilgi kabul ederse kararlar zafiyet oluşturabilir. Ayrıca bu durum ve gerçek bilgiye sahip olanların tecrit edilmesine de neden olabilir (Birkinshaw, 2010, s. 97).

İletişimde üstlerin astları ile aralarına fazla mesafe koymaları bilginin iletilmesinde yavaşlamaya, eksik bilgilendirmeye veya aktarılmayan bilgiye neden olabilir. Bu güvenin zedelenmesine ve yanlış kararların alınmasına yol açabilir (Mintzberg, 1979, s. 61-62).

Hiyerarşilerde üstün, çalışanın yeteneğini, bilgisini kendindenmiş gibi sergilemesi aidiyet duygusunu

zededecektir. Ayrıca hiyerarşilerde katmanlar ne kadar fazla isehızlı karar verme yeteneği de o denli azalacaktır(Akpınar, 2006, s. 28).

Hiyerarşı metazorik bir tarzda ihdas edilirse, diktatöryal bir anlayış işletmede hâkim olacaktır (Erdemir, 2022, s. 51). Bilgi çağında böyle bir anlayışın başarılı olabileceği zor gözükmeğdir. Hiyerarşı gücünü açık iletişimin hâkim olması için kullanır ve kararlara katılımı sağlarsa esnek, aidiyet duygusunun güçlü olduğu bir organizasyon oluşacaktır(Birkinshaw, 2010, s. 99).

2.1.6. Kolektif Bilgelik

Surowiecki'nin “akıllı kalabalıklar” olarak ifade ettiği kolektif bilgelik büyük kitlelerin fikirlerinden istifade etmektir. Kolektif bilgelik güçlü bir iletişimi açığa çıkartır. Buda yönetim körlüğünün önüne geçmeyi sağlar. Kolektif bilgeliliğin sağlanabilmesi için dört koşul gereklidir. İlki görüş farklılıklarının olmasıdır. Çünkü her fert kendi yaşamında tecrübe ile öğrendiği bazı kişisel bilgilere haizdir. İkincisi her birey fikrini hiçbir baskıya maruz kalmadan ifade edebilmesidir. Üçüncü koşul insanların yerel bilgiden faydalanarak uzmanlaşması ile sağlanacak merkeziyetsizliktir. Son koşul ise kişisel düşünceleri bir araya getirerek bir karara dönüştürmektir. Bu şartları sağlayan bir kitlenin ortaya koyduğu iddianın doğruluk ihtimali yüksektir(Surowiecki, 2004, s. 10).

Yönetimin karar alma boyutunda geleneksel anlayışta hiyerarşı yer almaktadır. Alternatif bakış ise kolektif bilgeliği ön plana çıkarmaktadır. Genel değerlendirme, hiyerarşı olmadan yönetim mekanizmasının olamayacağını, ancak kolektif bilgeliğin de çok ciddi değeri kattığı işletme örneklerinin mevcut olduğunu göstermektedir. Bilgi çağı bu anlamda yönetimde karar verme boyutunu hibrit hale getirebilir. Çalışanların katılımının sağlanması, daha fazla uzmanlıktan faydalanılması,

ilham kaynağı havuzunun genişletilmesi, aidiyet hissinin güçlendirilmesi gibi birçok fayda elde etmek mümkün olacaktır (Malone, 2004, s. 5-6).

2.1.7. Hedefleri Belirlemek

Hedef belirleme boyutunda geleneksel yaklaşımda uyum ve hizalama, alternatif yaklaşımda dolaylılık ilkesi yer alır. Sektör, uygulanacak departmanın iş modeli, kapasite gibi etmenler, hangi ilkenin tercih edileceğine etki eder.

2.1.8. Uyum / Hizalama

Uyum veya hizalama ilkesi amacı aynı olan bir topluluğu ifade eder. Bu topluluğun en belirgin özelliği eylemde ve düşüncede birliktelik vardır. Toplulukta eylem ve düşünce belirli bir ahenkle hiç bozulmadan gerçekleşir. Birkinshaw'a göre bu ilke belirsizliğin olmadığı ve rutin eylemlerin gerçekleştiği mekanik karakterdeki yapılarda sağlıklı çalışacaktır. Orta ve küçük ölçekli, birbirini tanıyan ve birbiriyle yüksek etkileşimin olduğu yapılarda uygulanması uygun olacaktır (Birkinshaw, 2010, s. 145; Drucker, 2007, s. 251).

2.1.9. Dolaylılık / Eğiklilik

Dolaylılık ilkesi, direkt ana hedefi belirtmektense ana hedefe ulaştıracak farklı hedeflerin belirlenmesini ifade eder. Burada ana hedefe ulaştıracak dolaylı hedefin ana hedef gibi algılanması sağlanır. Bunun sebebi belirlenen dolaylı hedefin ana hedefe daha sağlıklı, tüm çalışanlar tarafından sahiplenilerek ve işletmeye daha fazla artı değerler katması sağlanarak ulaştırmasıdır.

Somutlaştırsak toplam kalitede sıfır hata hedefini müşteri memnuniyeti olarak açıklamayı örnek gösterebiliriz. Burada ana hedef toplam kalitede sıfır hata hedefidir. Dolaylı hedef ise müşteri memnuniyetidir. Dolaylı hedefi ana hedef gibi algılamak sadece toplam kalitede sıfır hata hedefini

gerçekleştirmeyiz. Bunu yanında müşteri sadakati oluşturma, katkı sağlayan ve hedef belirlemede veri niteliği taşıyan sağlıklı geri dönüşler alma gibi pek çok faydayı da sağlayacaktır (Birkinshaw, 2010, s. 135).

2.1.10. Çalışanları Motive Etmek

Son boyut çalışanların genel ve bireysel motivasyonudur. Motivasyon yönetiminde geleneksel kutupta dışsal motivasyon araçları, alternatif kutupta içsel motivasyon araçları kullanılır.

2.1.11. Dışsal Motivasyon

Maddi nitelikte olan motivasyon araçlarıdır. Dışsal motivasyonda sadece maddi ödüller değil cezalarda motivasyon kaynağı olarak karşımıza çıkar. Dışsal motivasyon bireyin veya topluluğun maddi kaygılarını kullanarak motive eder. Bu nedenle ödül ve ceza bu motivasyon ilkesinin etkin araçlarıdır. Bir nevi zafiyetlerden faydalanır. Zafiyetleri kullanarak istenilen noktaya yönlendirme yapılır. Sanayi devriminden belirli bir süre sonra işçi haklarının konuşulduğu ve yönetim anlayışının bilimsel nitelik kazanmaya başladığı dönemlerde ortaya çıkmıştır (Birkinshaw, 2010, s. 154).

2.1.12. İçsel Motivasyon

İçsel motivasyon, maddi nitelikte olmayan manevi duyguları besleyen motivasyon araçları ile sağlanır. Bir eğitimciyi, din görevlisini, doktoru maddi kaygılardan daha çok manevi hazları motive eder. Manevi motivasyon araçlarının etkin olduğu işlerde emir komuta ve kontrol sistemlerine çok fazla ihtiyaç duyulmaz. Manevi motivatörlerin motivasyonda uygulanması, işletme için büyük faydalar sağlayacaktır (Deci&Ryan, 1985, s. 13; Pink, 2009, s. 69-72).

Motivasyonu yönetme boyutunda her ne kadar geleneksel ve alternatif yaklaşımlar olsa da yönetim modeli açısından önemli olan içsel ve dışsal motivatörlerin bilinçli bir

şekilde suiistimal edilmeden kullanılması daha sağlıklı olacaktır (Birkinshaw, 2010, s. 173).

2.2. Yönetim Modeli Türleri

Birkinshaw, yönetimin temel faaliyetlerini 4 boyutta ele almış ve bu boyutların dördünü geleneksel ve alternatif yaklaşımın benimsediği sekiz ilke ile şekillendiğini belirtmiştir. Yönetim boyutları ve ilkelerinin uygulama tarzına göre de dört yönetim modelinin olduğunu ifade eder. Yani yönetim modeli türlerine, boyutlar ve ilkeler ekseninde ulaşılmıştır. Dört yönetim modeli şu şekildedir: Keşif modeli, planlama modeli, görev modeli ve bilim modeli. Birkinshaw ayrıca firmaların ilkeleri uygulama tarzlarını incelemiş ve buna göre yönetim araçlarını ve amaçlarını belirlemiştir. Faaliyetleri koordine etme ve karar alma boyutlarını yönetimin araçları olarak belirlerken, hedefleri belirlemek ve çalışanları motive etmek boyutlarını yönetimin amaçları olarak kabul etmiştir (Birkinshaw, 2010, s. 175). Yönetim modelinin belirlenmesinde işletmenin veya birimin faaliyet alanı, ölçeği, iş modeli, gibi unsurlar etkili olacaktır. Bundan dolayı işletmenin genel yönetim modeli ile iç birimlerin yönetim modeli farklılık gösterebilir.

Yönetim modellerinde ki farklılıklar ve uygulamadaki esneklikler nedeniyle, firma farklı enstrümanları kullanarak güçlü bir rekabet avantajı imkânı elde edilebilir (Surowiecki, 2004, s. 72-74).

2.2.1. Keşif Modeli

Çevik felsefenin uygulanabildiği, tecrübe edilerek ve çıktının durumuna göre hızlı karar verilen bir modeldir. Süreçler deneme yanılma yöntemi ile yönetilir. Değişimin hızlı, belirsizliğin yoğun olduğu sektör veya dönemlerde işletmeye katkı sağlayabilir. Yeni kurulmuş veya gelişmekte olan küçük ve orta ölçekli firmalarda uygulanabilirliği söz konusudur. Esnek karakterlidir. Keşif modelinde, kendi kendini yöneten küçük

gruplarla, parçalara ayrılarak kısa sürede hızlı sonuca ulaşma yeteneği vardır. Güçlü etkileşim ve açık iletişim karakteri vardır. Üst düzeyde bilgi paylaşımı ve şeffaflık uygulanır. Resmiyet ve hiyerarşi en aza indirgenmiştir. Çalışanlarının özgüvenini artıran, özgürleştiren, içsel ve dışsal motivatörlerin kullanıldığı, ana hedeflere dolaylı hedefler ile ulaşıldığı bir yönetim modelidir. İnovatif karakteri tercih eder. Sanayi çağıının karakteristik özellikleri fazlasıyla benimsemiş olan bir işletme veya çalışan için uygulaması zor bir modeldir. Uygulamada en güçlü örneği Google'dur (Hamel & Breen, 2007, s. 57; Birkinshaw, 2010, s. 179-184; Schmidt&Rosenberg, 2014, s. 15).

2.2.2. Planlama Modeli

Yapılacak işin belli olduğu, her şeyin planlanmış mekanik bir karaktere sahip işlerin yapıldığı işletmelerde uygulanana planlama modeli belirsizliğin olduğu ortamlarda uygulanması hayli zordur. Bu nedenle sektörde veya ekonomik yapıda her şeyin net bir şekilde görüldüğü, gelecek planlarının ve stratejilerinin kolaylıkla belirlendiği iklimlerde daha sağlıklı uygulanacaktır (Birkinshaw, 2010, s. 191; Mintzberg, 1994, s. 179).

Planlama modelinde katı bürokrasi ve hiyerarşi uygulanır. Çalışanın inisiyatif almasına müsaade edilmez. Yaşanan ani değişimler ve krizler karşısında savunmasız kalma riski vardır. Bu nedenle planlama modeli uygulayan işletmeler hiyerarşi ve bürokraside esneklikler sağlamaya yönelmiştir. Dışsal motivatörler etkin bir şekilde kullanılır. En güçlü uygulayıcısı küresel bir firma olan McDonald's'tır (Birkinshaw, 2010, s. 186-191).

2.2.3. Görev Modeli

Görev modeli net hedefler belirleyen fakat bu hedeflere ulaşmada çalışanına sınır koymayan bir modeldir. Çalışanların

inisiyatif kullanmaları için güçlü bir özgür alan bırakır. Dışsal motivatörleri çok fazla kullanır. Kolektif bilgelik ve kendi kendini yönetme ilkelerini benimser. Az resmiyet, esnek hiyerarşi uygulanır. Vahşi rekabetin hâkim olduğu sektörlerde veya güçlü bir atılım yapma ihtiyacı olan işletmelerde katkı sağlayabilir. Dışsal motivatörleri cömertçe kullanması ve neredeyse sınırsız inisiyatif hakkı vermesi nedeniyle çalışanların kötüye kullanma ihtimalide olabilir. Bu nedenle kanuni riskleri de içinde barındıran bir modeldir (Birkinshaw, 2010, s. 192-195).

Zamanımızda bankacılık sektöründe özellikle yatırım bankacılığı alanında özel birimlerde uygulanan görev modeli, bilhassa inovasyon faaliyetleri yürüten işletmelerde etkili sonuçlar verebilir. Sağladığı özgür alan ve inisiyatif yeteneğini teşvik etmesi inovatif işletmelerde katkı sağlayacaktır (Birkinshaw, 2010, s. 193-194).

2.2.4. Bilim Modeli

Özgürlüğün ve sıkı denetimin bir arada uygulandığı bir denge modelidir. Bilimde modeli, faaliyetleri koordine ederken sıkı bürokrasiye başvururken, hedefleri yönetirken dolaylılık ilkesini benimser. Kararları yönetirken sınırları kurallarla belirlerken, motivasyonu içsel motivatörler kullanarak yönetir. Çalışanlarını inovasyon hususunda özgürleştirir ve teşvik eder. Kısıtlı bir alanda uygulanabilir. Özellikle bilimsel ve riskli alanlarda faaliyet gösteren firmalar tercih edebilir. Arup firması bilim modelini uygulayan firmalara örnek gösterilebilir (Birkinshaw, 2010, s. 196; 200-201).

3. ÇEVİK YÖNETİM

Çevik yaklaşımın adının kitlelerce ilk duyulması bir grup yazılımcının “Agile Manifesto” başlığıyla yayınladıkları bir

manifesto ile olmuştur. Yazılım alanında esnek, insan ve çözüm odaklı yaklaşımlar benimsenmesini savunur(Beck, ve diğerleri, 2001). Bu anlayışın proje yönetiminde benimsenmesinin en büyük nedeni projelerin hızlı, kaliteli ve düşük maliyetle tamamlanmasına imkân sağlamasıdır.

Agile manifesto müşteri memnuniyetini, değişimi, sık teslimatları, iş birliğini, birey motivasyonunu, açık iletişimi, aktif ürünü, daimî gelişimi, kaliteyi, basitliği, kendi kendini yönetmeyi ve kısa ve düzenli toplantıları deklare eden 12 prensipten oluşur(Beck, ve diğerleri, 2001).Agile manifestonun temelde dört ilkesi vardır. Bunlardan ilki İnsanı ve insanlar arasındaki etkileşimi süreç ve araçlardan daha değerli kabul etmesidir. İkincisi, aktif hale gelen bir ürünü, katı bir bürokrasiye tercih etmesidir. Üçüncü temel ilkesi ise, müşteriler ile olan ilişkide iş birliğinin sözleşmelerden daha kıymetli olmasıdır. Dördüncü ve son ilke planlarla sınırlanmaktansa yaşanan değişimleri fark etme ve buna yanıt vermenin daha önemli olmasıdır.

Bu temel ilkeler, katılımın yerini esnekliğin almasını ve çatışmanın yerini uyumun almasını sağlar ve insan odaklı bir yaklaşımı ortaya koyar (Rigby, Sutherland, & Takeuchi, 2020, s. 7).

Çevik yönetim felsefesi, işletmenin kendi içinde ve dışında güçlü iletişim karakterini ortaya koyması ile sağlıklı uygulanabilir. Çevik felsefe katı bürokrasi ve hiyerarşi yerine esnek ve müşteri ile iş birliği karakteri kazanılmasını sağlar. Güçlü etkileşim, devamlı geri bildirim yeteneği bu felsefenin, uygulamada başarısını ortaya koyar. Başlangıçta küçük proje gruplarında hayat bulan çevik felsefe büyük ölçekli çalışmalarda tam olarak kendini ispat etmiş değildir. Büyük ölçekli, hiyerarşisi katı olan ve bürokrasi ile sınırlandırılmış işletmelerde

etkinliği olmayacaktır. Çevik yönetimin uygulanabilmesi için bu nedenle ciddi bir zihniyet değişimi gereklidir.

Çevik felsefenin temel prensiplerinden daha önce bahsetmiştik. Bu prensipler kültürel bir karakter kazanır. Bu kültürün en önemli özellikleri şunlardır:

3.1. Ekip Çalışması ve İş Birliği

Çevik felsefe açık iletişimi hem ekip üyeleri hem de çözüm ortakları arasında sağlar. Çevik metodolojiler bu anlamda ekip birlikteliğini güçlü iletişim kanallarını kullanarak sağlar. Amaca ulaşmada ve problemleri büyümeden ve ivedilikle çözmede ekibe ve yönetime büyük katkı sağlar (Denning , 2018, s. 49).

3.2. Uyum Sağlama ve Esneklik

Bilgi çağının en belirgin özelliği değişimin çok hızlı olmasıdır. Çevik felsefe bu anlamda işletmelerin gerçekleşen değişime hızlı adaptasyonu sağlar. Çünkü esnekliği temel prensiplerinin içine yerleştirmiş. Yani esneklik kabiliyeti, bu anlayışın dokusal özelliğidir (Highsmith, 2002, s. 1). Ayrıca esneklik, süreçlerde ve müşteri ilişkilerinde hızlı cevap verebilme yeteneği oluşturur. Böylece projelerde başarı oranı ve müşteri memnuniyeti artar (Kedici Ozbayrac, 2022, s. 17).

3.3. Sürekli İyileştirme

Sürekli iyileştirme çevik felsefenin ana dayanak noktalarından biridir. Sadece ürünlerin veya hizmetlerin değil süreçlerin de devamlı iyileştirilmesi önemlidir. Süreçlerin kabiliyeti sürekli iyileştirme ile artacaktır (Kedici Ozbayrac, 2022, s. 109). Sürekli iyileştirmenin bir diğer artısı çözüm odaklı iş birliğini teşvik etmesidir (Hoda, Noble, & Marshall, 2013, s. 426). Böylece yenilik ve kalite de artacaktır.

3.4. Müşteri Odaklılık

İnsan odaklı bir yaklaşım olan çevik felsefe çalışan ve müşteriye odaklanır. İletişim ve iş birliği sayesinde geri bildirimleri müşterilerden alır. Böylece geliştirme sürecinde müşterilerini aktifleştirir. Bu sayede işletme elde edilen çıktıyla son kullanıcının ihtiyaçlarını memnuniyet derecesi yüksek oranda karşılar(Hoda, Noble, & Marshall, 2013, s. 423). Müşteri ile iş birliği neticesinde geri bildirimlerle elde edilen veri inovasyon karakterini güçlendirecek ve ihtiyaçların karşılanmasını sağlayacaktır (Crowder & Friess, 2015, s. 14).

Sanayi çağının gerektirdiği karakteristik özelliklerden, alışkanlıklardan bir anda vazgeçmek elbette zor olacaktır. Bu anlamda değişimi sağlıklı yönetmek bir işletme için önem arz etmektedir.

Organizasyonda çevik dönüşüm tüm aktörlerin katılım ve sahiplenmesi ile mümkün olabilir. Böylece değişime direnç azalacaktır. Zorlama ile gerçekleşecek bir değişim tüm sisteme zarar verebilir (Hiatt & Creasey, 2012, s. 132; Kotter J. P., 2012, s. 36). Değişimle ilgili karar alma süreçlerinde aktif olan çalışanlar değişimi de sahiplenecektir. Ayrıca değişimdeki rollerini anlayarak sürece dahil olacaktır (Kotter & Cohen, 2012, s. 61).

Değişim sürecini kolaylaştıran bir diğer enstrüman iletişimdir. Çevik felsefe açık ve şeffaf bir iletişim tekniğini benimsemiştir. Değişime muhatap olan bireylerle açık ve şeffaf bir iletişimle bilgi vermek, onların adaptasyonunu kolaylaştıracaktır. Şeffaflık müphem olanı da asgariye indirecektir böylece tereddütleri de ortadan kaldıracaktır (Adkins , 2010, s. 361; Hiatt & Creasey, 2012, s. 33;131).

Değişim süreçlerinde yaşanan sancıları azaltmanın bir başka yolu da çalışanların bilgisini, görgüsünü eğitimle desteklemek ve geliştirmektir. Eğitimleri devamlı hale

getirilerek çalışanların kabiliyetleri de artırılabacaktır. Yetenekleri artan bireylerin öz güveni yükselecek ve uyum sağlamaları kolaylaşacaktır. Çevik metodolojilerde bu nedenle liderler yeterlilik oluşturmak için gözlem, eğitim, koçluk prensibini benimser (Larman, 2003, s. 117).

Değişimi hızlandıran en önemli faktör liderin desteğidir. Yönetimin değişimi benimsemesi ve desteklemesi değişimin sağlıklı bir şekilde gerçekleşmesi için önemlidir. Çünkü yönetimin bu değişime inanmaları ve bağlılık göstermeleri tüm yapıyı etkileyecektir. Yönetimin güçlü desteği olmadan değişim gerçekleşme ihtimali çok zayıftır (Denning , 2018, s. 128).

3.5. Çevikliğin Ölçeklendirilmesi

Çevik felsefe, ilk deneyimlendiği yazılım sektöründe yer alan küçük takımlarda ve projelerde kendini ispat etmesi sonrasında birçok sektör ve firmanın ilgisini çekmiştir. Bu felsefenin büyük ölçekli firmalarda uygulanabilirliği hala tartışılmaktadır. Çevik felsefenin uygulandığı metodolojilerin, yazılım sektörü dışında uygulanması, birbirinden bağımsız çok sayıda ekipte hayata geçirilmesi, çok uluslu ve büyük ölçekli firmalarda tatbik edilebilmesi için ölçeklenmesi icap etmektedir (Almeida & Espinheira, 2021, s. 16-17). Çevik metodolojilerin ölçeklenebilmesi için bazı çerçeveler geliştirilmiştir. Bu çerçeveler arasında SAFe (Scaled Agile Framework), LeSS (LargeScaleScrum) ve Disciplined Agile Delivery (DAD) öne çıkar. Bu çerçeveler, çevik ilkelerin ve metodolojilerin firmanın tamamına uygulanacak şekilde ve birden fazla takımı içine alacak nitelikte geliştirilmiştir (Almeida & Espinheira, 2021, s. 17).

3.5.1. SAFe: Scaled Agile Framework- Ölçeklenebilir Çevik Çerçeve

SAFe, çevik metodolojilerin büyük ölçekli yapılarda uygulanabilmesi için dizayn edilmiştir. Ölçeklenebilir ve tekrar

yapılandırılabilir bir karaktere sahiptir. SAFe, yalın tekniklerle çevik felsefeyi benimseyen hibrit bir metodolojidir. Çıktının kalitesi için ihtiyaç olan gereksinimleri fark etmek ve uygulamak için rehber özelliğindedir (Leffingwell, Knaster, Oren, & Jemilo, 2018, s. 23).

3.5.2. LeSS: LargeScaleScrum- Büyük Ölçekli Scrum

LeSS, scrum metodolojisi baz alınarak geliştirilmiştir. Şeffaflığı sağlar. Takımların iş modellerini geliştirmeleri için kontrol ve adaptasyon birlikteliğini önemser. Scrum metodolojisini, daha büyük yapılar için tekrar dizayn edilmiş halidir.(Larman & Vodde, 2016, s. 16).

3.5.3. DAD: Disciplined Agile Delivery- Disiplinli Çevik Teslimat

DAD, yalın ve çevik yaklaşımlardan faydalanılarak geliştirilmiş hibrit bir metodolojidir. Son çıktıya odaklanır. İnsan odaklıdır. Çalışan bireylerin, öz farkındalığı yüksek ve öz disiplinini sağlamış olmasını önemser. Ekiplerin kendi kendini yönetme kabiliyetinin olmasını ister (Ambler & Lines, 2012, s. 39-62).

4. SONUÇ

Sanayi çağından bilgi çağına geçiş birçok alanda değişikliğe de neden oldu. Henüz başında olduğumuz bilgi çağında değişimin çok hızlı olacağı anlaşılmaktadır. Bu değişime, ülkemizin her alanda adaptasyonu önem arz etmektedir. Bu amaçla çalışmamız vesilesi ile yönetim alanında bir katkı sağlamayı hedefledik.

Bilgi çağında yönetimin tanımı değişmedi fakat tarzında önemli değişiklikler yaşanmaya başlandı. Eski alışkanlıkların katkısının yeterli olmadığı bir süreç başladı. Bilgi çağına geçişte hız, esneklik ve adaptasyon kavramları öne çıkmaya başladı.

Çünkü kaçınılmaz olan bir değişim var ve bu değişim çok hızlı gerçekleşiyor. Değişimin hızını etkileyen en önemli faktör dijitalleşme. İletişimde sınırları ortadan dijital gelişmeler bireylerin düşünme ve hayat tarzında da önemli değişikliklere neden oluyor. Bu durum toplumsal değişimleri de beraberinde getiriyor. Sanayi çağının kıt kaynağı sermaye, yerini bilgiye bıraktı. Oysaki internet bilgiye ulaşmamızı çok kolaylaştırmıştı. Kıt olan bilgi insanların ve toplumların yönelimini belirleyen unsurların verisidir. Bu veri şu an için herkesin ulaşabildiği bir bilgi değil. Dijital dünyada söz sahibi olan işletmelerin ellerinde bulundurduğu bir değer konumunda. Bu bilginin elde edilmesi, analizinin yapılması ve bunların ışığında stratejinin belirlenmesi, işletmelere ciddi bir rekabet avantajı sağlayacaktır.

Bu yüzden işletmelerimiz, bilgi çağının gereksinimlerine uygun kendileri için sağlıklı bir yönetim modelini tespit etmek durumunda. Çalışmamızın bu anlamda bir farkındalık oluşturacağına ve rehberlik edeceğine inanıyoruz.

Ayrıca bilgi çağına uygun yönetim felsefeleri üzerine önümüzdeki süreçte çokça tartışma olacağı kanaatindeyiz. Bu tartışmalarda çevik yönetim felsefesinin yön belirleyici olacağını düşünüyoruz. Yazılım dünyasında bir metodoloji olan çevik yaklaşım artık bir yönetim felsefesi olarak işletmeleri ve yöneticileri etkiler pozisyonunda. Çevik felsefenin yazılım dünyasında gelişmesi de dijital bir dünyada etkinliğinin daha fazla artıracığına işarettir. Zamanın ruhuna uygun bir değişim artık işletmelerimiz için kaçınılmaz bir hakikattir.

KAYNAKÇA

- Adkins , L. (2010). *Coaching Agile Teams: A Companion for ScrumMasters, Agile Coaches, and Project Managers in Transition*. Boston: Addison-Wesley.
- Adler , P. S., & Borys, B. (1996, Mart). Two Types of Bureaucracy: Enabling and Coercive. *Administrative Science Quarterly*, 1(41), 61-89.
- Akpınar, E. (2006, Nisan). Kamu Yönetiminde Denetim Olgusu ve Türkiye'de Kamu Yönetiminin Denetlenmesi. *Süleyman Demirel Üniversitesi, Kamu Yönetimi Bölümü Yüksek Lisans Tezi*. T. C. Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Kamu Yönetimi Anabilim Dalı.
- Almeida, F., & Espinheira, E. (2021, Mart). Large-Scale Agile Frameworks: A Comparative Review. *Journal of Applied Sciences, Management and Engineering Technology*, 2(1), 16-29.
- Ambler, S., & Lines, M. (2012). *Disciplined Agile Delivery: A Practitioner's Guide to Agile Software Delivery in the Enterprise*. Boston: IBM Press.
- Beck, K., Beedle, M., Bennekum, A. v., Cockburn, A., Cunningham, W., Fowler, M., . . . Schwaber, K. (2001). *Manifesto for Agile Software Development*. Temmuz 2023 tarihinde Agile Manifesto: <https://agilemanifesto.org/> adresinden alındı
- Birkinshaw, J. (2010). *Reinventing Management*. San Francisco CA: John Wiley & Sons, Ltd.
- Crowder, J. A., & Friess, S. (2015). *Agile Project Management: Managing for Success*. Cham, İsviçre: Springer International Publishing.

- Davenport , T. H., & Prusak, L. (1998). *Working Knowledge : How Organizations Manage What They Know*. Boston: Harvard Business School Press.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior*. NewYork: Springer Science+Business Media.
- Denning , S. (2018). *The Age of Agile: How Smart Companies Are Transforming the Way Work Gets Done*. New York: AMACOM.
- Drucker, P. F. (2007). *The Practice of Management*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Erdemir, A. C. (2022, Eylül). Kamu Örgütlerinde Liderlik ve Güç Mesafesi İlişkisi: Pamukkale Belediyesi Üzerine Bir İnceleme . *Yüksek Lisans Tezi. Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi Ana Bilim Dalı Kamu Yönetimi ve Kent Çalışmaları Programı*. Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Günday, M. (2013). *İdare Hukuku*. Ankara: İmaj yayıncılık.
- Hamel, G., & Breen, B. (2007). *The Future of Management*. Boston, Massachusetts, ABD: Harvard Business School Publishing.
- Hiatt, J. M., & Creasey, T. J. (2012). *Change Management The People Side of Change*. Colorado: Prosci Learning Center Publications.
- Highsmith, J. (2002). *Agile Software Development Ecosystems*. Boston: Addison-Wesley.
- Hoda, R., Noble, J., & Marshall, S. (2013, Mart). Self-Organizing Roles on Agile Software Development Teams. *IEEE TRANSACTIONS ON SOFTWARE ENGINEERING*, 39(3), 422-444.

- Kedici Ozbayrac, G. (2022). *Enterprise Agility A Practical Guide to Agile Business Management*. Boca Raton: Taylor & Francis.
- Kotter , J. P. (2012). *Leading Change*. Boston: Harvard Business Review Press.
- Kotter, J. P., & Cohen, D. S. (2012). *The Heart of Change. Real Life Stories of How People Change Their Organizations*. Boston: Harvard Business Review.
- Larman, C. (2003). *Agile and Iterative Development: A Manager's Guide*. Boston: Addison Wesley.
- Larman, C., & Vodde, B. (2016). *Large-Scale Scrum: More with LeSS*. Boston: Addison-Wesley.
- Leffingwell, D., Knaster, R., Oren, I., & Jemilo, D. (2018). *SAFe 4.5 Reference Guide: Scaled Agile Framework for Lean Enterprises*. Boston: Addison-Wesley.
- Malone, T. W. (2004). *The Future of Work*. Boston, MA, USA: Harvard Business School Press.
- Mintzberg, H. (1979). *The Structuring of Organizations*. Prentice-Hall.
- Mintzberg, H. (1994). *The Rise and Fall of Strategic Planning*. New York: The Free Press.
- Mintzberg, H. (2009). *Managing*. California: Berrett-Koehler .
- Pink, D. H. (2009). *Drive: The Surprising Truth About What Motivates Us*. New York: Riverhead Books.
- Rigby, D. K., Sutherland, J., & Takeuchi, H. (2020, Kasım). Çevikliği Kucaklamak. *Harvard Business Review-ACM*, 5-11.
- Schmidt, E., & Rosenberg, J. (2014). *How Google Works*. New York: Grand Central Publishing.

- Senge, P. M. (2006). *The Fifth Discipline: The Art & Practice of The Learning Organization*. New York: Crown Business.
- Slattery, M. (2014). *Sosyolojide Temel Fikirler*. (Ü. Tatlıcan, & G. Demiriz, Dü) İstanbul: Sentez Yayıncılık.
- Surowiecki, J. (2004). *The Wisdom of Crowds: Why the Many Are Smarter Than the Few*. New York: Anchor Books.
- Türk Dil Kurumu. (2024, Haziran 1). *Türk Dil Kurumu Sözlükleri*. Haziran 2024 tarihinde TDK Sözlük: <https://sozluk.gov.tr/> adresinden alındı
- Weber, M. (1947). *The Theory of Social and Economic Organization*. Illinois.: Free Press.
- Zuboff, S. (1988). *In The Age of The Smart Machine*. NEW YORK: Basic Books.

A RESEARCH ON THE EFFECT OF ORGANIZATIONAL COMMITMENT ON INNOVATIVE WORK BEHAVIOR

Ihsan YIGIT¹

1. INTRODUCTION

The level of dedication of employees in an organization is one of the key elements in organizations reaching their desired performance level and achieving their goals. In an organization consisting of dedicated employees, the culture and climate develop to support success and work. Again, the establishment of the working approach in a direction that will increase performance, creativity and innovation accelerates thanks to dedication. Dedicated employees are the catalyst that will enable organizations that want to achieve their goals, achieve success and gain sustainable competitive advantage in the global competitive environment to be successful on this path (Yavan, 2016, p.279).

Today, innovation has become one of the most fundamental elements for businesses to gain competitive power. Businesses must ensure high customer satisfaction by constantly innovating their products and increase productivity by innovating their processes. When the literature is examined, it is seen that one of the conditions for businesses to achieve the best results from their innovation activities is that their employees show innovative work behavior (Calantone et al., 2002). Innovative work behavior, defined as individual behaviors aimed at

¹ Assoc. Prof. Dr., Marmara University, Business Faculty, ihsanyigit@marmara.edu.tr, ORCID: 0000-0002-9053-9717.

producing new and useful ideas, processes and products (Farr and Ford, 1990, p.68), is one of the important workplace behaviors that businesses should develop (Çalışkan et al., 2019, p.107).

Employees are the main driver of innovation, and increasing emphasis is placed on innovative behavior. Innovative behavior is the act of generating, encouraging and implementing innovative thinking in the organization. Innovative behaviors of employees are also related to employees' work experience and job characteristics (Li and Zheng, 2014: 448). The fact that organizations have a diverse group of employees with different ages, nationalities, qualifications and experiences leads to the creation of many innovative ideas. This will ultimately lead to the development of the organization (Cherian, 2021: 23). In order to increase the performance of employees and produce better goods and services, organizations should be able to transform their organizational culture with an innovative structure (Shayah and Zehou, 2019: 465). While the industry is driven by automation-based innovation in the 21st century, the need for innovative talents of managers, experts and employees has increased today (Elidemir, 2020: 2).

The development of an organization depends on various factors such as the extent of support and willingness to be open to innovation. It is important to note that innovation is not just a concept, it also needs to be implemented. The people who will carry out these practices are very important for the success of the organization. Examples of innovative business behavior include using the latest methods to achieve goals, implementing updated business strategies, encouraging and supporting creative and diverse ideas. They stated that innovative behavior consists not only of innovative business attitudes and behaviors, but also of useful ideas, products and plans. These personal behaviors aim to ensure their conscious realization (De Jong and Den Hartog, 2007, p.45).

In order to increase the commitment level of employees in an organization, it is very important to approach them empathetically and to determine rationally what their wishes and needs may be as internal customers. Because the power that motivates people is the expectation that their wishes and needs will be met. The employee's realistic, social, individual, feminine-masculine, etc. It should be carefully evaluated whether wage increases or career opportunities are attractive by looking at which of the characteristic structures it has (Yavan, 2016, p.279). Thus, it can be said that meeting employee expectations at an optimum level by upper levels is the basic element in their dedication. In today's rapidly changing business world, managers' ability to determine the direction of their employees' expectations by using their intuitive powers plays an important role in the success of management and therefore the organization. The importance of dedicated employees should be understood rationally by organizations, and in this sense, the necessary regulations and innovations should be introduced to the organization.

2. ORGANIZATIONAL COMMITMENT

Organizational commitment is an indicator of the sense of commitment and motivation that employees feel about their organizations (Öztürk and Özdoğan, 2022). It is when employees become identical with all stakeholder groups of the organization they are members of, such as competitors, suppliers, financiers and the environment. (Reichers, 1985:465). It is the power of commitment that emerges as a result of the positive feelings and thoughts of employees towards their organizations (Bayram, 2006: 125). Organizational commitment is a force that pushes employees to engage in behaviors that have one or more purposes (Herscovitch and Meyer, 2002:475). Organizational commitment

is the sum of internalized normative pressures to act in a way that meets organizational interests (Wiener, 1982:418). While the concept of dedication expresses the perseverance and motivational power that the individual feels in achieving his goal or performing his duties, it emphasizes the concept of belonging, which creates a stronger bond between the employee and the organization (Büyükbeşe and Gökaslan, 2018).

Organizational commitment is a psychological state that shows the employee's relationship with the organization and affects whether he or she continues to be a member of the organization. It is suggested that the factor that causes an individual to work voluntarily with an organization is organizational commitment (Meyer, Allen and Smith, 1993:541). Organizational commitment can generally be defined as "enthusiasm and a feeling of pride in one's work, as well as a concept that ensures goal-oriented behavior, requires a high level of mobility, provides continuity to achieve goals, and points to the basic dimensions of intrinsic motivation." It is expressed in the form . (Yavan, 2016:279). Dedication, which is expressed as the emotional bond that occurs as a result of employees being motivated to work more willingly and happily and peacefully, together with factors such as job satisfaction, psychological help, independence and institutional satisfaction, is the motivation of employees to work. It seems that dedication and the sense of loyalty they feel to the organization or institution they are in are the primary factors effective in dedication behavior - considering the correlation between them (Bakker et al., 2008:191).

Organizational commitment is a phenomenon that describes employees internalizing and adopting the goals and objectives of the organization they are in (Özeren et al., 2019: 211). In other words, organizational commitment means employees internalizing the goals and objectives of the organization, and in this direction, putting forth all their efforts

for organizational development, At the same time, it keeps the employees' desire and motivation to continue their existence within the organization alive (Randall and Cote, 1991;198, Yolaç, 2008, p.156, Morrow, 1983:491).Organizations need employees in every field for the purpose and objectives of their establishment. Employees also join organizations in line with both their material and spiritual needs and expectations. As these mutually occurring goals, objectives, expectations and needs continue mutually, the harmony between businesses and employees becomes more important (Çetin, Basim and Aydoğan, 2011, p. 62).

Determining the duties and responsibilities of employees in organizations with precise lines becomes more difficult in constantly changing and evolving working conditions. Therefore, it is seen that employees sometimes face unpredictable situations and decisions in these complex situations. Considering that sudden ups and downs in financial life directly affect organizations operating in the information and service sectors, it is of strategic value for organizations to have employees with a high sense of belonging. In this context, organizations adopt working with reliable employees, especially in such crisis periods (Castellano,2016, p. 99).

In today's modern organizations, employees are expected to be dedicated to their jobs, open to innovations, and able to use their job-related decision-making authority correctly when necessary. However, in order for organizations to reach employees who meet these expectations, organizations must determine their working conditions; It is necessary to reorganize work environments by creating the necessary incentives and material/moral resources (Hakanen et al., 2008: 78). In the formation of a sense of dedication in employees; Firstly, passionate employees, which refer to dedicated employees who are committed to the organization at the highest level and pioneers

of innovation and development, secondly, non-committed employees, which refer to employees with low motivation and who do not work willingly, and thirdly, dissatisfied or uncommitted employees, which refer to employees who actively work against the organization they are in (Kmiec,2010: 22).

According to Allen and Meyer's approach, employees; In emotional commitment, individuals commit because they want to; because they need continued commitment; In normative commitment, they experience the feeling of organizational commitment because they feel obliged and they stay in the organization according to these commitment categories (Allen and Meyer, 1990:2-3). Organizational commitment, in the above classification, is the emotional commitment to the organization, the evaluation of the costs of leaving the organization for the employee. is considered as the perception created by employees of the obligation to stay in the organization (Allen and Meyer, 1990:2-3; Meyer and Schoorman, 1998:17-18).For example, some employees stay in the organization of their own volition, even though they do not feel any obligation or need to stay in the organization, while some employees sincerely do not wish to stay in the organization due to both the requirements and the obligations they feel. For this reason, employees' commitment to the organization is a sum of the reflections of these psycho-social situations (Balay, 2000:73).

3. INNOVATIVE BUSINESS BEHAVIOR

It is seen that a significant number of publications have been made on the concept of innovation in the last 20-30 years (De Jong, 2007: 15). The reason for this is that the expectations regarding innovation in the business world are high in terms of providing competitive advantage (Işık, 2018: 645). As a matter of fact, it has been previously determined that innovation

performance increases the financial and customer satisfaction performance of the business - more or less (Öncü et al., 2015: 159). Businesses that want to innovate must also provide innovative behaviors to their staff (Agarwal, 2014: 43). Therefore, understanding what innovative behavior is and taking the necessary measures to increase it will be an important step.

One of the pioneering studies on this subject (Scott and Bruce, 1994) focused on both innovative work behavior and its antecedents. Innovative work behavior, unlike "creativity", is accepted as an application, not just an idea (Sezgin et al., 2015: 6). For this reason, innovative work behavior has been introduced in many places as a several-stage process. In an example, in the first stage, defining the problem and proposing a solution for it, in the second stage, finding financial resources for the solution proposal (because the solution proposal will turn into a "thing" in the next step), and in the third stage, the solution proposal turns into a "thing" (a prototype, a product, a model, etc.) are mentioned (Scott and Bruce, 1994: 581-582). In a more detailed definition, it is emphasized that in innovative work behavior, individuals should have innovative ideas, innovative processes or innovative products and that these should be introduced within a certain work group (team, unit, whole organization) and action should be taken in this context (De Jong, 2007: 19). . The elements that were considered "stages" of the innovative work behavior process in the previous example are here considered "dimensions" of the process and are presented in a similar way: "Opportunity exploration, idea generation, getting (idea) accepted (which also means finding financial support) (Championing) and implementation (implementation of the idea) (Application)" (De Jong, 2007: 24-28).

As can be seen, there is no debate on the importance of innovation, innovation capacity and having innovative personnel, and there seems to be more or less a common framework

regarding the steps followed to create innovative business behavior. One of the important remaining issues is how to support and encourage individuals (employees) to develop innovative work behavior. The first thing to emphasize here is that for innovative work behavior, personnel must change their behavior; In a study conducted from this perspective, for example, it was found that knowledge sharing, innovative self-efficacy, and training and development had an impact on developing innovative work behavior (Özay and Kaymaz, 2023: 286). In another study, the effect of organizational agility on innovative work behavior was found (Gökçe, 2024: 87). Among the factors that affect innovative business behavior - some partially - are "organizational justice" (Akram, et al., 2020: 125); "capability and opportunity enhancing HRM practices" (Prieto and Pérez-Santana, 2014: 199); "ethical leadership" (Tu and Lu, 2013: 449) and "organizational climate" (Tan, et al., 2021: 11-12). can also be counted. In a study conducted in our country, it was observed that individuals' internal interests, performance output (expectations) and possible contribution to image (expectations) also positively affect innovative work behavior (Çapraz et al., 2014: 63). However, perhaps the most supported independent variable with an impact on innovative business behavior is information sharing (e.g.: Akgül, 2019; Erat, 2020; Gejam, 2023; Öneren et al., 2016; Sezgin et al., 2015; Töre, 2019; Turgut and Beğenirbaş, 2014).

As a result, today, innovation is required for organizational performance, innovative business behavior is required for innovation, and knowledge sharing is required for innovative business behavior. As mentioned before, this knowledge sharing-innovative business behavior relationship will be questioned within the framework of this study. But this relationship is actually a relationship on which there is no longer much controversy. On the other hand, the presence of a regulatory

factor - if any - seems more important. However, examining the relationship between knowledge sharing and innovative business behavior is a "preliminary step" in a study that can be conducted to find this factor.

4. THE EFFECT OF ORGANIZATIONAL COMMITMENT ON INNOVATIVE WORK BEHAVIOR

Three employee types have been defined for the formation of employee commitment level. The first of these is the employee who works passionately, has the capacity to innovate, and has a high level of organizational commitment. The second employee has difficulty doing the job and has low energy levels. The third type of employee is uncommitted or dissatisfied and actively undermines internal organizational activities. In addition, self-employed individuals who own their own business and do not receive a salary appear to display a higher level of commitment than salaried employees. Thanks to job opportunities, dedication to work emerges, and through dedication to work, personnel initiative that supports innovation emerges. Thanks to the understanding of innovation in business units, personnel initiative is developing, which not only supports work dedication but also provides foresight for future work (Hakanen et al. 2008, p. 78).

The dedication to work that emerges through job opportunities enables staff to take initiative and innovate within the scope of work. Innovation in the work context supports dedication and motivates employees to take initiative in subsequent work. If an organization's employees are dedicated, it is easier for organizations to show the expected performance and achieve their goals. Thanks to dedication, organizational culture develops and the climate is affected positively. The understanding of work develops over time in a way that accelerates performance,

creativity and innovation, and it is the dedication of the employees that ensures this (Yavan 2016, p. 284).

The relationship between organizational commitment and innovative work behavior can be explained based on Blau's Social Exchange Theory. According to this theory, social relations between individuals are seen as different exchange relations based on the principle of reciprocity (Blau, 1964;Elibol et al., 2024, p.355). Employees who exhibit positive attitudes towards the institution they work for and have high organizational commitment tend to reflect their positive attitudes in their behavior in accordance with the principle of reciprocity. Deterioration of social exchange in mutual relations is one of the important factors affecting the organizational commitment of individuals (Şeşen and Kahraman, 2014). In this case, it is predicted that the level of innovative work behavior of the individual whose commitment to the organization decreases will decrease due to the deterioration of social exchange. Studies examining the relationship between organizational commitment levels of call center employees and innovative work behaviors in the literature are limited (Abd El Muksoud et al., 2021; Saryadi et al., 2023; Xerri and Brunetto, 2013;Elibol et al., 2024, p.355).

5. RESEARCH METHOD

5.1. Research Model

The aim of the research is to understand whether the organizational commitment of employees in bank call centers has an effect on innovative work behavior. The model in Figure 1 has been developed and hypotheses regarding it have been put forward. In the research, "organizational commitment" was determined as independent and "innovative work behavior" as dependent, and hypotheses were established accordingly. Since

the hypotheses are stated in the text, they will not be stated separately here.

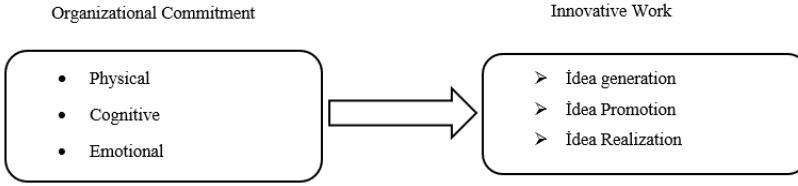


Figure 1. Research Model

5.2. Population and Sample

The main population in this study consists of call center employees of banks. According to TBB data in Turkey, 10617 people are employed in call centers working for banks in March 2024. A specific sample was not selected in the research, the survey was sent electronically to all employees and 545 responses were received. Data collection took place in January 2024. Population sample selection was based on the assumption that the population is homogeneous. It can be said that the number of samples representing the population is 375, with 15,000 employees, within a 95% reliability interval and considering the assumption that the sample is not homogeneous (Saruhan and Özdemirci, 2018, p.200). Accordingly, the number of surveys collected (545) is greater than the calculated value (373). This was evaluated as the required number of samples in the study being reached.

5.3. Scales and Statistical Methods Used.

5.3.1. Scales

In the study, the independent variable was determined as organizational commitment and the dependent variable was innovative work behavior. A survey form consisting of three parts regarding these two variables and personal data was used in the research.

5.3.1.1. Socio-Demographic Characteristics

The first part of the survey includes demographic characteristics. Employees participating in the survey were asked about their age, gender, education level and total working hours with open-ended questions.

5.3.1.2. Organizational Commitment Scale

In the research, an 18-item scale developed by (Rich, Lepine, & Crawford, 2010: 634) and applied in Turkish by (Kurtpınar, 2011: 4-5) in his master's thesis and for which validity and reliability analyzes were performed, was used to measure employees' behaviors towards their dedication. The sub-dimensions of the scale consist of physical dedication (items 1-6), cognitive dedication (items 7-12) and emotional dedication (items 13-18). The organizational commitment scale is a 5-point Likert type and its overall reliability was found to be $\alpha=0.949$ in the relevant study. (Aytekin, 2016, p.60)

5.3.1.3. Innovative Work Behavior Scale

Our dependent variable used a scale consisting of 9 items developed by Janssen (2000) and translated into Turkish by Töre (2017) to measure innovative work behavior. The scale consists of 9 items with 3 dimensions: idea generation (items 1-3), idea promotion (items 4-6) and idea realization (items 7-9) and is a 5-point Likert type (Durmaz, 2024, p.63).

5.3.1.4. Demographic Data

Of the participants who responded to demographic information, 83% were women and 17% were men. 29% are between the ages of 18-25; 52.5% are between the ages of 25-35; 18.5% are between the ages of 35-50. 35% of the participants are high school graduates, 36% have an associate degree, 27.5% have a bachelor's degree and 1.5% have a master's degree. When the participants were examined in terms of their total working hours,

19.1% had 0-6 months, 6 months-2 years, 17.2%, 2-5 years, 21.8%, 5-10 years, 20.9%, and 20.9% had more than 10 years. They stated that they have been working for a long time.

5.4. Statistical Methods Used.

The data obtained from the answers given by the participants were examined in the MS Office Excel (2013) Program to create tables and perform primary analysis. SPSS 23.0 statistical program was used for reliability analysis. Whether the data were normally distributed or not was examined with One Sample Kolmogorow-Smirnow and it was seen that they were normally distributed. Thus, parametric tests were considered suitable for the research.

5.5. Factor and Reliability Analyzes.

In this section, factor and reliability analysis results of the variables are given.

5.5.1.KMO and Bartlett's Test Analyzes of Variables.

In the study, factor analyzes of the scales used to determine the sub-dimensions of organizational commitment and innovative work behavior were performed. Organizational commitment; KMO value 0.973, Innovative work behavior; KMO value was found to be 0.9129. Below are the KMO and Bartlett's results. According to these results; Results below 0.60 are invalid, results between 0.60-0.70 are valid, results between 0.70-0.80 are moderately valid, results between 0.80-0.90 are well valid. Results between 0.90 and 1 are considered to have excellent validity (Altındağ, 2011, p.93). Since the KMO value of all scales used in the research is between 0.90 and 1, it can be said that there is a perfectly meaningful and valid relationship between the items. Bartlett test of all scales sig. It can be said that it is suitable for factor analysis because its value is 0.000, in other words, it is below 0.05.

Table 1. Data from KMO and Bartlett's Test

KMO and Bartlett's Test		Organizational Commitment	Innovative Work Behavior
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.941	.936
Approx. Chi-Square		8744.898	4802.402
Bartlett's Test of Sphericity	Df	136	36
	Sig.	.000	.000

5.5.2. Data from Organizational Commitment Factor Analysis.

As a result of the first analysis made according to the research data, the 13th statement of the organizational commitment scale was excluded from the evaluation because it was not clear which factor it was under. As a result of the second analysis, it was seen that the explanatory ratio of the factors was 75.831 and there were three factors. As a result of the reliability analysis regarding organizational commitment, the Cronbach's alpha value of the scale was found to be 0.954. The table below shows the results regarding the scale.

Table 2. Data from Factor Analysis of the Organizational Commitment Scale

St. No.	Emoticon Name	Ort.	Std. S.	Factor Weights		
Factor: Physical Dedication Variance Explanatory Power: 29.857%, Cronbach's alpha: 0.934				Physical	Cognitive	Emotional
5	I make as much effort as possible to complete my job.	4,5963	,61416	,854	,282	,133
4	I do my best to be successful in my job.	4,6257	,58101	,845	,309	,068
2	While working, I put all my effort into my work.	4,4514	,64306	,785	,361	,212
1	I am intensely busy with my work.	4,4514	,64306	,748	,282	,221
6	While working, I transfer all my energy to my work.	4,5963	,61416	,737	,221	,288
3	I spend most of my energy at work.	4,4294	,71168	,671	,012	,317
14	At work, I pay a lot of attention to what I'm doing.	4,4422	,67577	,576	,409	,471

15	I give my full attention to what I'm doing at work.	4,4422	,67577	,573	,417	,496
Cognitive Engagement Variance Explanatory Power: 29.353%, Cronbach's Alpha: 0.948				Physica	Cognitive	Emotional
11	I have positive thoughts about my job.	4,0275	,99316	,236	,844	,214
12	My job excites me.	3,9211	1,04284	,192	,840	,271
8	I feel full of energy while doing work.	3,9083	1,07050	,124	,828	,279
10	I'm proud of my work.	4,1633	,94564	,309	,825	,174
7	I am passionate about my job	4,1651	,95017	,329	,793	,217
9	I show great interest and curiosity in my work.	4,2716	,83116	,462	,755	,181
Emotional Commitment Variance Explanatory Power: 16.620%, Cronbach's Alpha: 0.839				Physica	Cognitive	Emotional
17	At work, I concentrate only on my work.	4,2477	,75921	,329	,284	,805
16	While working at work, I get lost in my work.	3,8440	1,03055	,111	,217	,744
18	At work, I devote most of my attention to my work.	4,3248	,70648	,397	,324	,742
13	I focus mentally on my work at work					

5.5.3. Innovative Work Behavior Factor Analysis Results

As a result of the innovative work behavior factor analysis, it was seen that the scale consisted of only one factor and had an explanatory ratio of 73.369. Innovative work behavior Cronbach's alpha was found to be 0.954. The table below shows the results regarding the scale.

Table 3. Factor Analysis Data of the Innovative Work Behavior Scale

St. No.	Emoticon Name	Ort.	Std. S.	St. No.
Factor: Innovative Work Behavior Variance Explanatory Power: 73.369%, Cronbach's Alpha: 0.954				
7	New ideas are important	4,2569	,71233	,886
5	There should be new ideas in the work environment	4,3651	,67292	,884
4	New ideas should be useful	4,3688	,62848	,872
9	Colleagues should value new ideas	4,2972	,69643	,868
6	The usefulness of new ideas should be analyzed.	4,3046	,70897	,866
1	I generate new ideas in difficult situations	4,2312	,72870	,860

3	I produce new solutions to problems	4,2147	,74247	,854
2	I research new techniques	4,2404	,76398	,819
8	Must appreciate new ideas	4,0550	,87484	,796

5.5.4. Reliability Analyzes

Cronbach's alpha and factor explanatory values for the scales are shown below. The fact that Cronbach alpha values are above 0.60 confirms the reliability of the scales used in the research (Nunnally and Bernstein, 1994). Accordingly, Chronbach alpha values, organizational commitment; 0.954, innovative work behavior scale; It was measured as 0.974. Factor explanatory ratio of all scales, organizational culture; 70.526%, change management scale; 77.417% and psychological safety; It was measured as 80.022%.

Table 4. Chronbach's Alpha Data for Scales

Envanter		Factor explanatory ratio (%)	Cronbach's Alpha
Organizational Commitment	Physical Dedication	29,857	.934
	Cognitive Dedication	29,353	.948
	Emotional Dedication	16,620	.839
Innovative Work Behavior	Innovative Work Behavior	73,369	.954

5.6. Correlation Analyzes

Table 5. shows the correlation relationship values between the variables and their sub-dimensions. Accordingly, it is possible to evaluate that there is a positive relationship between the variables at a 99 percent reliability level.

Table 5. Correlation Analysis Between Variables

Scale Sub-Dimensions	Organizational Commitment	Physical Dedication	Cognitive Dedication	Emotional Dedication	Innovative Work Behavior
Organizational Commitment	1	,892**	,907**	,791**	,690**
Physical Dedication	,892**	1	,663**	,658**	,643**
Cognitive Dedication	,907**	,663**	1	,598**	,614**
Emotional Dedication	,791**	,658**	,598**	1	,530**
Innovative Work Behavior	,690**	,643**	,614**	,530**	1

*N=545*p<0.05, **p<0.01

5.7. The Effect of Organizational Commitment on Innovative Work Behavior

At this stage, regression analysis was used to perform hypothesis tests. In this analysis, the effect of the independent variable organizational commitment and its sub-dimensions on the dependent variable innovative work behavior was analyzed. Simple linear regression analysis method was studied to see the effect of organizational commitment on innovative work behavior. In the first stage, the main hypothesis was tested and then analyzes were carried out for the sub-dimensions.

Table 6. The Effect of Organizational Commitment on Innovative Work Behavior

Model	R	R Square	Adjusted R Square	F
	0.690(a)	0.476	0.475	492.562
	B	Beta	T	Sig
(Sabit)	1.226		8.882	0.000
Organizational Commitment	0.708	0.690	22.194	0.000

*Dependent Variable: Innovative Work Behavior

According to Table 6, my organizational commitment has a positive effect on innovative work behavior and this effect is statistically significant ($p=.00<0.01$). 47.6% of organizational commitment is explained by organizational support ($r=.690$, $r^2=0.475$). And the research model; It is in the format “(Innovative work behavior) $=1.226+0.708*$ (organizational commitment)”. According to these findings, our hypothesis H1 is supported.

H1: Organizational commitment has a positive effect on innovative work behavior.

The Effect of Physical Dedication, one of the Organizational Commitment Factors, on Innovative Work Behavior

After studying the simple regression analysis to understand the effect of organizational commitment, which is our main hypothesis, on innovative work behavior, the hypotheses created for its sub-factors will be tested with the same analysis technique. Accordingly, our first subhypothesis is

Table 7. Effect of Physical Dedication on Innovative Work Behavior

Model	R	R Square	Adjusted R Square	F
	0.643(a)	0.414	0.413	383.102
	B	Beta	T	Sig
(Sabit)	0.909		5.272	0.000
Physical Dedication	0.745	0.643	1.573	0.000

*Dependent Variable: Innovative Work Behavior

According to Table 7, the physical dedication factor of organizational commitment has a positive effect on innovative work behavior and is statistically significant ($p=.00 < 0.01$). 41.4% of the view on change is explained by participation-trust ($r=0.643$, $r^2=0.414$). And the research model; It is in the format “(Innovation.i work behavior)= $0.909+0.745*$ (physical dedication)”. According to these findings, our subhypothesis H1a is supported.

H1a: Physical engagement has a positive effect on innovative work behavior.

The Effect of Cognitive Commitment, one of the Factors of Organizational Commitment, on Innovative Work Behavior

According to Table 8, the cognitive commitment factor of organizational commitment has a positive effect on innovative work behavior and is statistically significant ($p=.00 < 0.01$). 37.6% of innovative work behavior is explained by cognitive commitment ($r=0.643$, $r^2=0.414$). And the research model; It is in the format “(Innovative work behavior)= $2.468+0.439*$

(cognitive commitment)”. According to these findings, our subhypothesis H1b is supported.

Table 8. Effect of Cognitive Commitment Factor on Innovative Work Behavior

Model	R	R Square	Adjusted R Square	F
	0.614(a)	0.376	0.375	327.880
	B	Beta	T	Sig
(Sabit)	2.468		24.409	0.000
Cognitive Dedication	0.439	0.614	18.107	0.000

*Dependent Variable: Innovative Work Behavior

H1b: Cognitive commitment has a positive effect on innovative work behavior.

The Effect of Emotional Commitment, one of the Factors of Organizational Commitment, on Innovative Work Behavior

Table 9. Effect of Emotional Commitment Factor on Innovative Work Behavior

Model	R	R Square	Adjusted R Square	F
	0.530(a)	0.281	0.280	212.597
	B	Beta	T	Sig
(Sabit)	2.366		17.950	0.000
Emotional Dedication	0.457	0.530	14.581	0.000

*Dependent Variable: Innovative Work Behavior

According to Table 9, the emotional commitment factor of organizational commitment has a positive effect on innovative work behavior and is statistically significant ($p=.00 < 0.01$). 28.1% of innovative work behavior is explained by emotional commitment ($r=0.530$, $r^2=0.281$). And the research model; It is in the format “(Innovative work behavior)= $2.366+0.457*$ (emotional commitment)”.

According to these findings, our subhypothesis H1c is supported.

H1c Emotional commitment has a positive effect on innovative work behavior.

6. CONCLUSION AND RECOMMENDATIONS

Employee dedication; It is a concept that is gaining increasing popularity among academics and practitioners in many social science disciplines, including management, organizational behavior, organizational psychology, and human resource development. Dedication, considered one of the most critical issues by managers, is the catalyst for gaining competitive advantage and sustainability. In this respect, concept content is a performance element that requires detailed evaluations regarding its relationships with other variables or moderation effects.

In the research, the relationships between the organizational commitment of call center employees and their innovative work behaviors were examined by correlation analysis. As a result of the analysis, it was seen that there were positive significant relationships between the variables. In other words, perceived organizational commitment and innovative work behaviors move in the same direction. When the perception towards one variable increases or decreases, the perception towards the other variable also increases or decreases in the same direction. In the research, the effect of organizational commitment of call center employees on their innovative work behavior was examined by regression analysis. As a result of the analysis, 47.6% of the innovative work behaviors of call center employees are explained by perceived organizational commitment. Similarly, when the effects of the sub-dimensions of organizational commitment on innovative work behavior were analyzed separately, similar results were found. Accordingly, 41.4% of innovative work behavior is explained by physical commitment, 37.6% by cognitive commitment and 28.1% by emotional commitment. The reason why the level of explanation is high in these three dimensions is considered to be the common perception of the items of these three dimensions.

When the research findings are evaluated in general, it can be said that employees' organizational commitment is an important variable for the realization of innovative work behaviors. The fact that the emotional commitment dimension has an impact especially on the idea generation and research dimension (the stage that requires creativity) is very important for the realization of innovative work behaviors. It is expected that the research will be beneficial to the organizational behavior literature and practitioners in terms of revealing that organizational commitment positively affects innovative work behaviors.

In the light of the findings from this research, some recommendations can be summarized as follows. For the personnel working in call centers, relations with management, working conditions, wages, as well as business strategies and plans are also important. Providing these by the management increases the satisfaction levels of individuals. As a result, it is seen that individuals with a high sense of satisfaction devote themselves to their work at a high level physically, cognitively and emotionally, and experience less psychological problems such as burnout and stress. For this reason, businesses are recommended to adopt practices that increase employee satisfaction levels. In addition, the job satisfaction and dedication of participants who work in the institution for a long time increases. In this case, businesses will ensure the satisfaction of their employees and ensure their permanent retention in the business. In addition, by showing supportive approaches to employees with these and similar behaviors, the managerial level in businesses can ensure that they are highly committed to their jobs and establish a strong identification with their organizations, and in this way, they can demonstrate innovative business behavior.

As with every research, this research has its limitations. The research results are limited to call center employees. Additionally, since the research was conducted over a certain period of time and attitudes and perceptions may change over time, this study is limited to the period in which it was carried out. Therefore, it may be recommended for researchers to conduct a similar study in different sectors and employees.

REFERENCES

- Abd El Muksoud, N. O., Metwally, F. G. & Ata, A. A. (2021). Leadership behaviors, organizational commitment and innovative work behaviors among nurses. *Annals of the Romanian Society for Cell Biology*, 4227–4245.
- Agarwal, U. A. (2014). “Linking, justice, trust, and innovative work behavior to work engagement”. *Personal Review*, 43/1, 41-73.
- Akgül, İ. (2019). Bilgi paylaşımının çalışan yaratıcılığı ve yenilik yapma davranışı üzerindeki etkisinde algılanan örgütsel desteğin aracı rolü: Bilişim teknolojileri çalışanları üzerine bir araştırma. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Erzincan Binali Yıldırım Üniversitesi.
- Akram, T., Lei, S., Haider, M. J. ve Hussain, S. T. (2020). “The impact of organizational justice on employee innovative work behavior: Mediating role of knowledge sharing”, *Journal of Innovation & Knowledge*, 5, 117-129.
- Aktan, C. C. ve Vural, İ. Y. (2005). Bilgi çağında bilgi yönetimi. Çizgi Yayın, İstanbul.
- Allen, N. J. ve Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1-18. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1990.tb00506.x>
- Altındağ, E. (2011), Aile Şirketlerinde Stratejik Yönelim Düzeylerinin Tespiti Ve Firma Performansı Üzerinde Etkisi. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Gebze Yüksek Teknoloji Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Aytekin, M. (2016). Lider üye etkileşiminin örgütsel adanmışlık üzerine etkisi, Yüksek lisans tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi, Isparta

- Bakker Arnold B.,Schaufeli Wilmar B., Leiter Michael P, TarisToon W. (2008). Work engagement: An emerging concept in occupational health psychology. *Work and Stress*, 22(3), 187-200.
- Balay, R. (2000). Yönetici ve öğretmenlerde örgütsel bağlılık. Nobel Yayın Dağıtım.
- Bayram, L. (2006). Yönetimde yeni bir paradigma: Örgütsel bağlılık. *Sayıştay Dergisi*, 59, 125-13
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. Newyork: Wiley
- Büyükbese, T., ve Gökaslan, M. O. (2018). İşe gömülmüşlük, işe adanmışlık ve işten ayrılma niyeti ilişkisi: Bir alan çalışması. *Mukaddime*, 9(2), 135-154.
- Calantone, R. J., Cavusgil, S. T. ve Zhao, Y. (2002). Learning Orientation, Firm Innovation Capability, and Firm Performance. *Industrial Marketing Management*, 31(6), 515-524.
- Castellano, W. G. (2016). 21. yüzyıl işgücü adanmışlığı için uygulamalar: değişen iş yerinde yetenek yönetiminin zorlukları. (Çeviri Editörü Kunday, Ö.) Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Cherian, J., Gaikar, V., Paul, R., & Pech, R. (2021). Corporate Culture and Its Impact on Employees' Attitude, Performance, Productivity, and Behavior: An Investigative Analysis from Selected Organizations of The United Arab Emirates (UAE). *Open Innov. Technol. Mark*, 7(45).
- Çalışkan, A., Akkoç, İ., & Turunç, Ö. (2019). Yenilikçi Davranış: Bir Ölçek Uyarlama Çalışması. *Uluslararası İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi*, 5(1), 94-111. <https://doi.org/10.29131/uiibd.562196>

- Çapraz, B., Ayyıldız-Ünnü, N., A., Kelgokmen-İlic, D., Kocamaz, M., Çiçekli, U., G., Aracıoğlu, B., Koçak, A., Kesken, J., Soyuer, H. (2014). “Çalışanlar perspektifinden inovatif iş davranışının belirleyicileri: İzmir İlindeki öncelikli sektörlerle ilişkin bir araştırma”. Girişimcilik ve İnovasyon Yönetimi Dergisi, 3/1, 49-72.
- Çetin, F., Basım, H. N. ve Aydoğan, O. (2011). Örgütsel bağlılığın tükenmişlik ile ilişkisi: öğretmenler üzerine bir araştırma. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 25, 61-70.
- De Jong, J. P. ve Den Hartog, D. N. (2007). How Leaders Influence Employees' Innovative Behaviour. European Journal Of Innovation Management. 10(1), 41-64.
- De Jong, J., P., J. (2007). Individual innovation: The connection between leadership and employees' innovative work behavior. Academisch Proefschrift.
- Durmaz, Y. (2024), Psikolojik Güçlendirme, Yenilikçi İklim Ve Bilgi Paylaşımının Yenilikçi İş Davranışına Etkisinde Örgütsel Bağlılığın Aracı Rolü: Bir Alan Araştırması, Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Elibol E, Tarhan M, Saçan S. Hemşirelerin örgütsel bağlılık düzeyinin yenilikçi iş davranışlarına etkisi. Sağlık ve Hemşirelik Yönetimi Dergisi. 2024;11(2):354-361.
- Elidemir, S.N., Oztüren, A., & Bayıghomog, S.W. (2020). Innovative Behaviors, Employee Creativity, and Sustainable Competitive Advantage: A Moderated Mediation. Sustainability, (12), 1-18.
- Erat, S. (2020). “Bilgi paylaşımı ve örgütsel güvenin, yenilikçilik davranışı ve bireysel performansa etkisi: Meslek lisesi öğretmenleri üzerine bir araştırma”. International Review of Economics and Management, 8/1, 124-145.

- Farr, J. L., & Ford, C. M. (1990). Individual innovation. In M. A. West & J. L. Farr (Eds.), *Innovation and creativity at work: Psychological and organizational strategies* (pp. 63–80). John Wiley & Sons.
- Gejam, E., H., Y. (2023). Sosyal sermayenin yenilikçilik üzerindeki etkisinde iç girişimciliğin ve bilgi paylaşımının aracı rolü ile değişime karşı direncin düzenleyici rolü. (Yayınlanmamış Doktora Tezi).Kastamonu Üniversitesi.
- Gökçe, Y. (2024). Örgütsel çevikliğin çalışma yaşam kalitesi ve yenilikçi iş davranışına etkisi: Afyonkarahisar’da faaliyet gösteren beş yıldızlı otel işletmelerinde bir uygulama(Yayınlanmamış Doktora Tezi). Hacı Bayram Veli Üniversitesi.
- Hakanen, J. J., R. Perhoniemi, S. Toppinen-Tanner, (2008). “Positive Gain Spirals at Work: From Job Resources to Work Engagement, Personal Initiative and Work-unitInnovativeness”,*Journal of Vocational Behavior* , 73/1, 78.
- <https://www.tbb.org.tr/tr/bankacilik/banka-ve-sektor-bilgileri/is-tatistiki-raporlar/59> (Erişim-10.01.2025).
- Janssen, O.(2000), “Job demands, perceptions of effort-reward fairness and innovative work behaviour”, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73/3, 287-302.
- John P. Meyer, Natallie Allen, Catherine A. Smith, (1993), Commitment to Organizations and occupations: Extension and Tes of a Three-Component Conceptualization, *Journal of Applied Psychology*, 78(4):538-551.
- Kmiec, J.J(2010), A study of the Effectiveness of a Pilot training program in an Organizational Setting: An Intervention for

work Engagement, doktora tezi, The University of Southern Mississippi, Mississippi.

Kurtpınar, M. (2011). Birey- Örgüt Uyumunun Bireysel Performans Üzerindeki Etkisinde Kişilik Özellikleri ve İşe Adanmışlığın Rolü. (Yüksek Lisans tezi, Genel Kurmay Başkanlığı Harp Akademileri Komutanlığı Stratejik Araştırmalar Enstitüsü Müdürlüğü Yüksek Lisans Tezi, İstanbul).

Li, X. and Zheng, Y. (2014) The Influential Factors of Employees' Innovative Behavior and the Management Advices. *Journal of Service Science and Management*, 7, 446-450. doi: 10.4236/jssm.2014.76042.

Mayer, R. C. ve Schoorman, F. D. (1998). Differentiating Antecedents of Organizational Commitment: A Test of Marchand Simon's Model. *Journal of Organizational Behavior*, 19(1), 15-28. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-1379\(199801\)19:1<15::AID-JOB816>3.0.CO;2-C](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-1379(199801)19:1<15::AID-JOB816>3.0.CO;2-C)

Mayer, R.C., Davis, J.H., Schoorman, F.D. (1995). An integrative model of organizational trust, *Academy of Management Review*, 20, 709-734.

Morrow, P.C. (1983). Concept Redundancy In Organizational Research: The Case Of Work Commitment. *Academy Of Management*. Sayı: 8, S. 486-500.

Nunnally, J. C., Bernstein, I. H., (1994), *Psychometric Theory*, 3rd ed., McGraw-Hill Inc., New York.

Öncü, M. A., Bayat, M., Kethüda, Ö. ve Zengin, E. (2015). “Yenilik ve müşteri performansının finansal performans üzerindeki etkisi: Orta ölçekli sanayi işletmelerinde bir araştırma”. *Marmara Üniv. İİBF. Dergisi XXXVII/1*, 149-164.

- Öneren, M., Çiftçi, G. E. ve Harman, A. (2016). “Bilgi paylaşımının yenilikçi davranışa ve örgütsel güvene etkisi üzerine bir araştırma”. Akademik Bakış Dergisi, 58,127-157.
- Özay, M., A., ve Kaymaz, K. (2023). Yenilikçi iş davranışları ve öncülleri üzerine bir araştırma. Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 25/1, 275-293.
- Özeren, E., Arslan, A. ve Demirtaş, Ö. (2019). İKY uygulamalarının işe adanmışlık ve iş yaşam dengesi üzerindeki etkisi. Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi, 1, 211-228.
- Öztürk, C. ve Özdoğan, D. (2022). Örgütsel bağlılık ile iğ doyumu ilişkisi. Uluslar arası Yönetim ve Sosyal Araştırmalar Dergisi, 9(17), 1-10.
- Prieto, I. ve Pérez-Santana, P. (2014). “Managing innovative work behavior: The role of human resource practices”. Personnel Review, 43/2, 184-203.
- Randall, D.M. ve Cote, J.A. (1991). Interrelationships Of Work Commitment Constructs. Work And Occupptions. Sayı:18, S.194-212.
- Reichers, A. E. (1985). A Review and Reconceptualization of organizational Comminment. Academy of Management Review, (10)3, 465-476.
- Rich, B. L., LePine, J. A., & Crawford, E. R. (2010). Job engagement: Antecedents and effects on job performance. *Academy of Management Journal*, 53(3), 617–635. <https://doi.org/10.5465/AMJ.2010.51468988>
- Saruhan, Ş.C.; Özdemirci, A., (2018). *Bilim, Felsefeve Metodoloji*.İstanbul: Beta Yayınları.

- Saryadi, Arini, L. D. D. & Maharani, A. (2023). Innovation performance of nursing: Competence, motivation and organizational commitment as mediating. *The International Journal of Applied Business*, 7(2), 115–133. <https://doi.org/10.20473/tijab.v7.I2.2023.44677>
- Scott, S., G. ve Bruce, R., A. (1994). Determinants of innovative behavior: A path model of individual innovation in the workplace. *Academy of Management Journal*, 37/3, 580-607.
- Sezgin, O. B., Uçar, Z. Ve Duygulu, E. (2015). “Güven, yenilikçi iş davranışı ilişkisinde bilgi paylaşımının aracılık rolü”. *İşletme Fakültesi Dergisi* 16/2, 1-20.
- Shayah, M.H., & Zehou, S. (2019). Organizational culture and innovation: A literature review. *Advances in Social Science, Education and Humanities Research*, 344, 465-472
- Şekerli E., B. ve Gerede E. (2011). “Kültürün EKY’ye etkileri ve Türk pilotların Hostede kültür boyutları açısından durumları”. “İŞ, GÜÇ” Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, 13/1, 17-38.
- Şeşen, H., Kahraman, Ç.A. (2014). İş arkadaşlarının sosyal kaytarmasının, bireyin iş tatmini, örgütsel bağlılık ve kendi kaytarma davranışlarına etkisi. *İş ve İnsan Dergisi*, 1(1), 43-51. <https://doi.org/10.18394/iid.08880>
- Tan, C., H., Kaur, H., Mary, A., A., S., Baluyot, M., B., Jimenez, D., D., Ventayen, R., J., M., Pentang, J., P. (2021). “How, organizational climates mediates employee innovative work behavior among food manufacturing industries in COVID-19 Pandemic: Implications to business economics and management”. *Studies of Applied Economics*, 39(12), 1-18.

- Töre, E. (2019). Entelektüel sermayenin yenilikçi iş davranışına etkisinde bilgi paylaşımının aracı rolü. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 17/34, 275-299.
- Töre, E.: 2017) Entelektüel sermayenin yenilikçi iş davranışına etkisinin bilgi paylaşımı, öz-yeterlilik ve iç denetim odağı perspektifinden incelenmesi üzerine bir araştırma. (Doktora Tezi) İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Tu, Y. Ve Lu, X. (2013). “How ethical leadership influences employees’ innovative work behavior: A perspective of intrinsic motivation”. *Journal of Business Ethics*, 116, 441-455.
- Turgut, E. ve Beğenirbaş, M. (2014). “İlişkisel sosyal sermayenin yenilikçi davranışa etkisinde örtülü bilgi paylaşımı davranışının aracılık rolü”. *Niğde Üniversitesi İİBF Dergisi*, 7/1, 146-160.
- Wiener, Y. (1982). Commitment In Organizations: A Normative View. *Academy of Management Review*, 7(3), 418-428.
- Xerri, M. J. & Brunetto, Y. (2013). Fostering innovative behaviour: The importance of employee commitment and organisational citizenship behaviour. *International Journal of Human Resource Management*, 24(16), 3163–3177. <https://doi.org/10.1080/09585192.2013.775033>.
- Yavan, Ö. (2016). Örgütsel davranış düzleminde adanmışlık. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 25, 278-296.
- Yolaç, G. (2008). Satış elemanlarının örgütsel bağlılığı ve örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkinin belirlenmesine yönelik bir araştırma. *Dergipark Akademik*. Cilt 8, Sayı 30, 155 – 161.

PUAN YÖNTEMİNE GÖRE İŞ DEĞERLENDİRMESİ: TEKSTİL FİRMASI KONFEKSİYON BÖLÜMÜNDE BİR UYGULAMA

Rana YILMAZ¹

Bahar DOĞRAMACI YALÇIN²

1. GİRİŞ

İş değerlendirme, işyerinde halihazırda bulunan işler arasında bulunan değer farklılıklarını ortaya koymaktadır. Bu açıdan sistematik bir karşılaştırma yöntemidir. Bu yöntem ile işletmedeki işler nesnel ve bilimsel yöntemlerle karşılaştırılmaktadır (İskefiyeli: 2008: 3).

İş değerlendirme çalışmaları ilk olarak 1871 tarihinde ABD'deki kamu kuruluşlarında uygulanmaya başlanmıştır. Daha sonra giderek kamu kuruluşlarından özel kuruluşlara yayıldığı görülmektedir (Aşkun 1969'dan akt.: Benligiray, 2001: 4). Modern iş analizleri 1871 yılında Chicago kentinde kamu hizmetini düzene sokma girişimleri kapsamında gerçekleştirilmiştir. Bununla birlikte aynı şehirde Commonwealth Edison firmasının 1909 yılında yapmış olduğu benzer çalışmalarla da iş değerlendirmelerinin başladığı söylenebilir (İskefiyeli, 2008: 3). Belirtmek gerekir ki 1911'de Frederick W. Taylor tarafından yayınlanan "Shop Management" isimli kitapta,

¹ Öğr. Gör. Rana Yılmaz, Kırklareli Üniversitesi, Lüleburgaz MYO, Tekstil Teknolojisi Programı, rana.yilmaz@klu.edu.tr, ORCID: 0000-0002-8798-9071.

² Dr. Öğr. Üyesi, Kırklareli Üniversitesi, Lüleburgaz MYO, İnsan Kaynakları Yönetimi Programı, bahardogramaciyalcin@klu.edu.tr, ORCID: 0000-0002-9463-6231.

iş değerlendirme çalışmalarının Taylor tarafından başladığı da kabul görmektedir. Aynı zamanlarda Griffenhagen ve Hopf tarafından da benzer çalışmaların gerçekleştirildiği bilinmektedir (İskefiyeli, 2008: 30).

Ülkemizde de iş analizi ve iş değerlendirme çalışmalarının ilk olarak kamu işletmelerinde uygulandığı bilinmektedir (Aydınlı, 2007: 126). Ülkemizde iş değerlendirme çalışmaları ilk olarak 1948 yılında Karabük Demir – Çelik İşletmelerinde uygulanmıştır. Daha sonra ise Sümerbank, Makina, Kimya D. D. Yolları vb. kamu kuruluşlarında uygulanmış olduğu görülmektedir. 1960-1970 yılları arasında ise iş değerlendirme özel kesim kuruluşlarının ilgisini çekmeye başlamıştır (Ataay, 1990: 3).

2. İŞ DEĞERLENDİRME METODLARI

İş değerlendirmesini yapmak için başlıca dört metod bulunmaktadır. Bunlar; Sıralama, Sınıflandırma, Faktör Karşılaştırma ve Puan Metodudur.

Bu metodlardan ilk ikisi daha ziyade az sayıda işler için uygulanmakta ve işler birbirleri ile karşılaştırılarak bir sıralama yapılmaktadır (Doğuç, 1970:20). Sıralama ve sınıflandırma yöntemleri analitik olmayan iş değerlendirme yöntemlerindendir (Kurt 1993, Gemalmaz 1995'ten akt.: Dağdeviren, 2004: 132).

Sıralama yöntemi çoğunlukla küçük ölçekli organizasyonlarda uygulama alanı bulan yöntemlerden biridir (Şenel vd., 2018: 6269). Bu yöntemde, değerlendirilen işler o iş yeri ve işler için belirlenen faktörlere bağlı olarak öncelik sırasına yerleştirilmektedir. Daha sonra öncelik numaraları toplanarak işler derecelendirilmektedir. Sınıflama yönteminde ise işler sorumluluk, beceri gibi yönler dikkate alınarak iş sınıflarının ya

da iş derecelerinin belirlenmesi yapılmaktadır (Dağdeviren, 2004: 132).

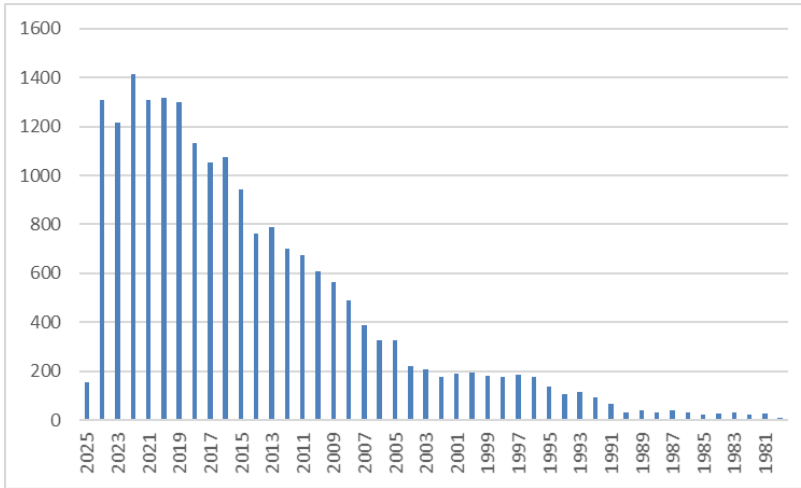
Sayısal İş Değerleme Yöntemlerinden ilki puan yöntemidir. Puan yöntemi en yaygın kullanılan yöntemdir. Bu yöntemde amaç geliştirilen faktörler ve dereceleri ile bunlarda ortaya çıkan puan aralığını ifade eden faktör-puan çizelgesini oluşturmaktır. Puan yönteminde işler bir grup faktörle ilişkilendirilmektedir. Belirli sayıda derece ile tanımlanmış her bir faktör için bir skala bulunmaktadır. Her bir derecenin bir puanı vardır. İşler tüm bu faktörlerle ilişkilendirilmektedir. İşlerin puanı tüm bu faktörlerin puanlarının toplamı ile bulunmaktadır (Das and Garcia, 2001'den akt.: Şenel vd., 2008: 6269). Puanlama yönteminde işler nitel ve nicel olarak daha ayrıntılı bir şekilde ele alınmaktadır. İşler aldıkları puanlara göre değerlendirildiğinden dolayı bireysel fikirlere yer verilmemektedir. Bundan dolayı daha kolay anlaşılmalıdır (Şenel vd., 2018: 6269).

Sayısal iş değerlendirme yöntemlerinden ikincisi ise faktör karşılaştırma yöntemidir. Bu yöntem ilk defa 1926 tarihinde Eugene Benge tarafından iş değerlendirme alanında uygulanmıştır. Benge tarafından geliştirilen bu yöntem “Oriijinal Plan” olarak adlandırılmaktadır. Bu yöntemde değerlendirme ölçeğinin birimi puan değil paradır. Karşılaştırmalarda beceri (ustalık), düşüsel çaba, bedebseel çaba, sorumluluk ve iş koşullarıdır. İş gerekleri seçilen faktörlere uygun olarak düzenlenmektedir. Her faktörün tanımları dışında başka herhangi bir sınır bulunmamaktadır. İşlerin karşılaştırılmasında seçilen ana faktörler temel ölçüttür. Bu yöntemin en önemli özelliği ise anahtar işlerin seçilmesidir (Ataay, 1990: 38, 41).

3. İŞ DEĞERLENDİRME İLE İLGİLİ LİTERATÜR TARAMASI

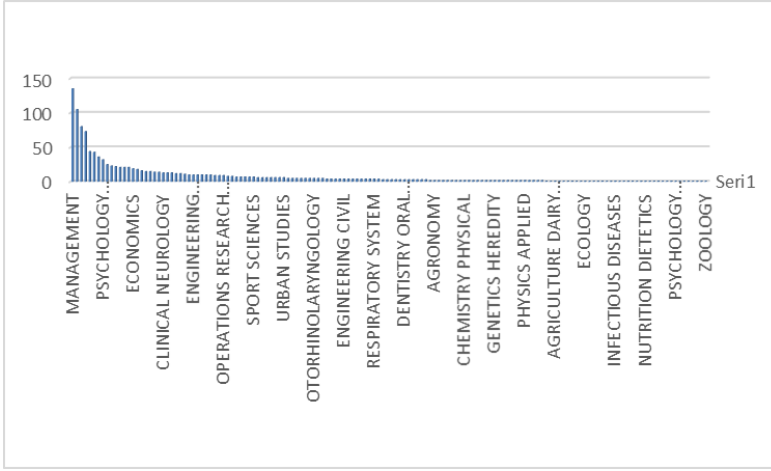
24.02.2025 tarihinde Web of Science veri tabanından “job evaluation” anahtar sözcüğü kullanılarak “tüm alanlar” kapsamında gerçekleştirilen aramada 783 adet araştırma makalesi sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuçlardan 783 adeti araştırma makalesidir. Ulaşılan data, yazar, atıf, ülke ve anahtar kelime üzerinden incelenmiştir. Yıllara göre farklı disiplinlerden en eskisi 1980, en yenisi 2025 olan 783 araştırma makalesi bulunmaktadır. Tablo 1’de yıllara göre yapılmış olan araştıma makaleleri gösterilmektedir.

Tablo 1. Yıllara Göre “İş Değerlendirme” İle İlgili Makale Sayıları



Tablo 2’de yıllara göre “iş değerlendirme” ile ilgili yapılan ve web of science yer alan makale sayıları bulunmaktadır. Bu verilere göre 2006 yılından itibaren bu alandaki çalışmalarda artış görüldüğü en yüksek artışın 2021 yılında gerçekleştiği söylenebilir.

Tablo 2. WoS Kategorilerine Göre “İş değerlendirme” Alanındaki Makalelerinin Dağılımı



Tablo 2’de çalışmaların WoS kategorilerine göre dağılımı görülmektedir. Buna göre iş değerlendirme alanındaki en çok çalışmaların “yönetim” kategorisinde olduğu görülmektedir.

VOSviewer programında analize başlamadan önce yazarların en az bir atıf ve makalesinin olmasına yönelik sınır belirlenmiştir. Elde edilen sonuçlar Tablo 3’te paylaşılmıştır. Tablo 3’te en çok yayın yapan ilk 11 yazara ait bilgiler yer almaktadır. Buna göre en çok atıf alan yazarın “Judge, Ta” olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Tablo 3. Ortak Yazar Analizine Göre İlk 11 yazar

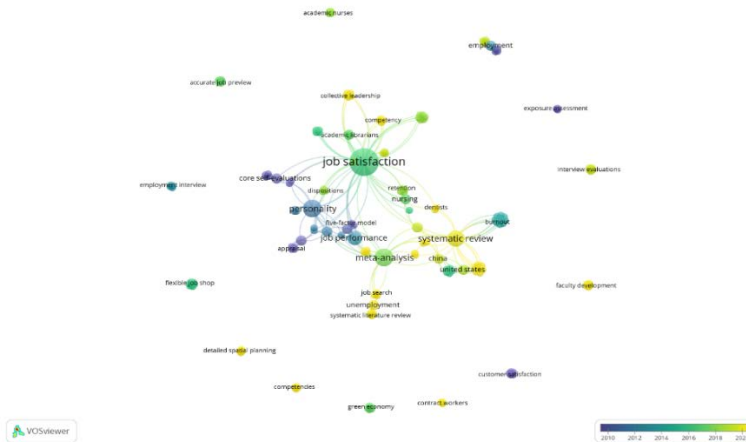
Yazar Adı	Doküman Sayısı	Atıf	Bağlantı Sayısı
Judge, Ta	4	3621	6
Bono, Je	3	2686	4
Kammeyer-Mueller, Johnd	2	442	5
Judge, Timothy A.	2	544	2
Anjara, Sabrina	1	20	6
De Brun, Aoife	1	20	6
Kearn, Emma	1	20	6
Macdonald, Steve	1	20	6
Marnane, Michael	1	20	6
Mcauliffe, Eilish	1	20	6
Rowan, Brendan	1	20	6

VOSviewer programında ortak kelime analizi için, en az bir makale ve en az beş adet atıf sınırı yapılmıştır. Elde edilen sonuçlar, Tablo 4’te ve Şekil 2’de paylaşılmıştır. Buna göre “iş değerlendirme”si konusunda en çok görülen anahtar kelimenin “iş tatmini” olduğu sonucu tespit edilmiştir.

Tablo 4. En Çok Kullanılan İlk 10 Anahtar Kelime

Anahtar Kelimeler	Görülme Sayısı	Toplam Bağlantı Gücü
Job satisfaction	15	59
Systematic review	5	28
Meta-analysis	6	24
Personality	6	24
Job performance	4	16

Şekil 1. Anahtar Kelime Analizine Göre Katman Haritası



Şekil 1'deki katman haritasında anahtar kelimelerin yıllara göre görülme sıklığı yer almaktadır. Şeklin sağ alt kısmında bulunan göstergede, anahtar kelimelerin ortalama olarak hangi tarihlerde daha çok kullanıldığı VOSviewer tarafından hesaplanarak reklendirme yapılmıştır (Kahveci, 2023: 130).

Tabloda sarı renkler ile belirtilen “iş gerilimi”, “iş arama”, “işsizlik”, “insan sermayesi gelişimi”, sistematik literatür taraması”, “değerlendirme modelleri”, “sistematik literatür taraması”, “fakülte gelişimi”, “sözleşmeli işçiler”, “çalışma ortamı faktörleri”, “diş hekimleri”, “kolektif liderlik”, “ortaöğretim sonrası” anahtar kelimelerinin 2020 yılı ve sonrasında kullanıldığı anlaşılmaktadır.

Tablo 5’te ülkelere göre atıf analizi yer almaktadır. Buna göre en çok atıf 5583 ile Amerika Birleşik Devletleri’ne aittir.

Tablo 5. Ülke Atıf Analizine Göre İlk 5 Ülke

Ülke	Doküman Sayısı	Atıf Sayısı	Bağlantı Gücü
Amerika Birleşik Devletleri	21	5583	10
Çin Halk Cumhuriyeti	6	303	1
Pakistan	2	298	1
Hollanda	4	208	0
Güney Kore	2	124	0

4. YÖNTEM

Bu çalışmada işleri değerlendirmek üzere iki işgörenen oluşan bir ekip kurulmuştur. İki işgören de işletmenin konfeksiyon bölümünden sorumlu olan çalışanlardır.

Bu çalışmada Türkiye Metal Sanayicileri Sendikası (MESS) tarafından belirlenen iş değerlendirme faktör ve alt faktörleri kullanılmıştır. “Metal Sanayi İş Gruplandırma Sistemi”, metal sanayinde mavi yakalı işlerin değerlendirilmesinde kullanılmak üzere, MESS tarafından, 1981 yılında hazırlanmış ve 1996 yılında güncelleştirilmiştir (Kahya, 2006: 5). Kullanılan faktörler; maharet, sorumluluk, çaba ve iş koşullarıdır.

5. BULGULAR

Bu kısımda konfeksiyon bölümünde bulunan sekiz iş için gerçekleştirilen iş değerlendirmeleri sonucu en düşük ve en yüksek puanı alan işlere yer verilmiştir.

DEPO SORUMLUSU

İŞİN TANIMI	1- Kendi bölümü ile ilgili belirlenmiş olan kalite hedeflerinin takibi ve ulaşılmasını sağlar.		
	2- Prosedür ve talimatların uygulanmasını sağlar.		
	3- Şirket stoklarını sürekli kontrol altında tutar.		
	4- Stokta bulunan hammadde ve ürünlerin stok raporlarını çıkarır.		
	5- Sevkiyata çıkacak ürünleri hazırlar ve irsaliye ile malın sevkiyat aracına yüklenmesini sağlar.		
	6- Kabul gören mal girişlerinin de stoklara girişini yapar.		
	FAKTÖRLER	DEĞERLENDİRME	
		DERECE	PUAN
MAHARET GRUBU			
1	ÖĞRENİM VEYA TEMEL BİLGİ	1	30
2	DENEYİM	3	60
3	BECERİ	1	15
4	İNSİYATİF VE ÇARE BULUCULUK	3	45
SORUMLULUK GRUBU			
5	MAKİNE TAKIM VE DONANIM SORUMLULUĞU	2	20
6	MALZEME VE ÜRÜN SORUMLULUĞU	2	20
7	ÜRETİM SORUMLULUĞU	3	30
8	BAŞKALARIN İŞ GÜVENLİĞİNDEN SORUMLULUK	3	30
ÇABA GRUBU			
9	ZİHİNSEL ÇABA	4	80
10	BEDENSEL ÇABA	3	60
İŞ KOŞULLARI GRUBU			
11	İŞİN DOĞURABİLECEĞİ TEHLİKELER	2	40
12	ÇALIŞMA KOŞULLARI	3	60
İŞİN TOPLAM PUANI			490

KESİM SORUMLUSU

İŞİN TANIMI	1- Konfeksiyon ürünleri imalatında, kumaşların veya malzemelerin referans konumunu ayarlayarak istenilen ölçü ve özelliği verecek kesim işlemi hakkında personele gerekli açıklama ve önerilerde bulunmak		
	2- Personeli eğitip tecrübe kazandırmak		
	3- Üretimin verimliliğini ve kalitesini kontrol ederek siparişlerin zamanında ve eksiksiz yapılmasını sağlamak.		
	4- İş disiplini ve güvenliğini sağlamak		
	5- Üretimde kullanılan makine ve araçların bakım ve onarımlarını düzenlemek		
	FAKTÖRLER	DEĞERLENDİRME	
		DERECE	PUAN
MAHARET GRUBU			
1	ÖĞRENİM VEYA TEMEL BİLGİ	4	120
2	DENEYİM	3	60
3	BECERİ	4	60
4	İNSİYATİF VE ÇARE BULUCULUK	4	60
SORUMLULUK GRUBU			
5	MAKİNE TAKIM VE DONANIM SORUMLULUĞU	5	50
6	MALZEME VE ÜRÜN SORUMLULUĞU	4	40
7	ÜRETİM SORUMLULUĞU	5	50
8	BAŞKALARIN İŞ GÜVENLİĞİNDEN SORUMLULUK	4	40
ÇABA GRUBU			
9	ZİHİNSEL ÇABA	4	80
10	BEDENSEL ÇABA	3	60
İŞ KOŞULLARI GRUBU			
11	İŞİN DOĞURABİLECEĞİ TEHLİKELER	2	40
12	ÇALIŞMA KOŞULLARI	2	40
İŞİN TOPLAM PUANI			700

6. SONUÇ

Bir tekstil işletmesinin konfeksiyon bölümünde yer alan sekiz mavi yaka işin değerlendirildiği bu çalışmada her işin puanı belirlenmiştir. İş değerlendirme işlemi, işletmede daha önceden yapılan iş analizleri ve iş tanımları temel alınarak gerçekleştirilmiştir.

Konfeksiyon bölümünde değerlendirilmesi yapılan işler/pozisyonlar ve değerlendirme puanları şu şekildedir. Depo Sevkiyat Elemanı (585 puan), Depo Sorumlusu (490 puan), Dikiş Makine Operatörü (495 puan), Kalite Kontrol Masa Operatörü (555 puan), Kalite Kontrol Sorumlusu (610 puan), Kesim Operatörü (555 puan), Kesim Sorumlusu (700 puan). Buna göre en yüksek puanın Kesim Sorumlusuna ait olduğu, en düşük puanın Depo Sorumlusuna ait olduğu belirlenmiştir.

Bu iş değerlendirmeleri birçok insan kaynakları uygulamalarına veri olabilmektedir. Bu insan kaynakları uygulamaları; ücret yönetimi, yetenek yönetimi, kariyer yönetimi olarak sıralanabilir. İş değerlendirmeleri, yönetimin planlama, örgütleme, yöneltme, koordinasyon ve denetim fonksiyonlarında örgüte yararlı olacak veri niteliği taşımaktadır.

KAYNAKÇA

- Ataay, İ. D. (1990). İşdeğerleme ve Başarı Değerleme Yöntemleri, İşletme Fakültesi Yayın No: 235, İşletme İktisadi Enstitüsü Yayın No: 128, Küre Matbaası.
- Aydınlı, S. (2007). *Kurumsal Teori Açısından İnsan Kaynakları Yönetiminde Farklılık ve Benzerlikler ve Konuya İlişkin Bir Araştırma*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi, İstanbul.
- Benligiray, S. (2001). İş Değerlemesi Geçerliğini Koruyor. *Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 17(1), 1-34. <https://dergipark.org.tr/en/pub/anadoluibfd/issue/48472/614016>
- Dağdeviren, M., Akay, D. ve Kurt M. (2004). İş Değerlendirme Sürecinde Analitik Hiyerarşi Prosesi ve Uygulaması, *Gazi Üniv. Müh. Mim. Fak. Der.*, 19(2), 131-138. <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/76125>
- Doğuç, E. (1970). İş Değerlendirmesi Nedir. *Bilimsel Madencilik Dergisi*, 9(3), 20-22. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/madencilik/issue/32693/362755>
- İskefiyeli, Ö. (2018). *İş Değerlendirme ve Ücret Sistemleri İlişkisi Üzerine Yeni Bir Model*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli Üniversitesi, Kocaeli.
- Kahveci, A. (2023). İhracat Performansı: Vosviever ile Bibliyometrik Analiz. *Tarsus Üniversitesi Uygulamalı Bilimler Fakültesi Dergisi*, 3(2), 118-133.
- Kahya, E. (2006). Metal İş Kolunda Bir İşletme İçin İş Değerleme. Sisteminin Geliştirilmesi, *Endüstri Mühendisliği Dergisi*, 17(4), 2-21.

https://www.mmo.org.tr/sites/default/files/a9d121cd9c3a183_ek.pdf

Şenel, M. Şenel, B. ve Balçık, G. (2018). İş Değerleme Prosedürünün Dizayını: Tekstil Sektöründe Bir Uygulama. *International Social Sciences Studies Journal*, 4(28): 6267-6276. : <http://dx.doi.org/10.26449/sss.1108>.

ANADOLU ESNAFLIĞINDA AHİLİK ÖNCESİ DÖNEME AİT ÖNEMLİ KAYNAK EPARKHION BİBLİON

Muzaffer AYDEMİR¹

1. GİRİŞ

Anadolu işletme ve yönetim tarihini doğru bir şekilde anlayabilmemiz için tarihi dönemleri eksiksiz bir şekilde bilmeliyiz. Milattan binlerce yıl öncesinde başlayan süreçten günümüze kadar gelen zaman diliminde birçok medeniyet bu topraklarda hayat bulmuştur. Adeta bir zincirin halkası gibi desene sahip bu dönemlerden birisinin eksik kalması tüm sürecin doğru bir şekilde anlaşılmamasına neden olur.

Tarihsel dönemlerde geriye doğru gittikçe bilimsel çalışmalar için ihtiyaç duyulan birinci el kaynaklar da azalmaktadır. Bu nedenle günümüze ulaşan sınırlı sayıdaki kaynaklar bilimsel çalışmalar için son derece önemlidir. Tarihsel üretim sistemlerine ait örgütsel yapı ve işleyişler hakkında doğru bilgilere sahip olabilmek için önce bahse konu dönemlere ait birinci el kaynaklara sahip olmalıyız. Özellikle spesifik konularda yazılmış ve günümüze kadar gelebilmiş bu eserler bilimsel çalışmaların ana çıkış noktaları olmaktadır. Doğru bilimsel sonuçlara ulaşmak için de sınırlı sayıdaki bu kaynakları esas alıp onları kullanmalıyız.

Dünya tarihinde sınırlı sayıdaki imparatorluklar kurulmuştur. Bahse konu az sayıdaki imparatorlukların bazıları

¹ Doç. Dr., Altınbaş Üniversitesi, Uygulamalı Bilimler Fakültesi, Yönetim Bilişim Sistemleri Bölümü, muzaffer.aydemir@altinbas.edu.tr, ORCID: 0000-0001-8167-3159.

Anadolu coğrafyasında asırlar boyunca hüküm sürmüştür. Tarihsel süreçte Anadolu’da yaşayan imparatorluklardan birisi de “Doğu Roma” İmparatorluğudur. Doğu Roma İmparatorluğu’nun ortaya çıkışı IV. yüzyılda gerçekleşmiştir. Bugün, bilim dünyasında Bizans İmparatorluğu olarak tanınan ve bin yıldan fazla süren uzun ömürlü devlet, aslında bir Doğu Roma İmparatorluğu’dur (Baştav, 1989, V). Doğu Roma İmparatorluğu, Roma İmparatorluğu’nun Anadolu coğrafyasındaki devamıdır. MS 330 yılından 1453 yılına kadar yaklaşık 1123 yıl hüküm süren bu imparatorluğun yaşam süresi boyunca üretim sistemi kendisinden önceki dönemlerdeki medeniyetlerin sistemlerine benzemektedir.

Esnaf ve zanaatkârlardan oluşan tarım dışı sisteminin örgütsel yapıları araştırılmaya değer bir konudur. Doğu Roma üretim sistemini oluşturan esnaf ve zanaatkarlar hakkında bilgi alabileceğimiz kaynaklar sınırlıdır. Dönemin koşulları düşünüldüğünde bu durum son derece normaldir. Matbaanın henüz icat edilmediği, kâğıt ve yazı sisteminin yoğun bir işlevinin olmadığı dönemlerden günümüze ulaşan tarihi belgeler son derece kıymetlidir.

Doğu Roma İmparatorluğu’nun üretim sistemine ilişkin en detaylı bilgilere sahip olan tarihi doküman “Eparkhion Biblion”dur. Doğu Roma loncalarının yapısı, faaliyetleri ve kuralları hakkında elimizdeki bilgilerin çoğu Eparkhion Biblion adlı eserin kayıtlarına dayanmaktadır (Demirkent, 2005). 1000 yıldan fazla, geniş bir bölgede hakimiyet süren bir imparatorluğun esnaflarına ait tek birinci el belge olan belgenin incelenmesi son derece önemlidir.

2. DOĞU ROMA İMPARATORLUĞU “BİZANS” MEDENİYETİNİN ORTAYA ÇIKIŞI

İnsanlık tarihinde medeniyet merkezleri farklı dönemlerde değişik coğrafyalar olmuştur. Milattan önceki asırlar ve sonrasındaki dönemlerde medeniyet merkezi Roma İmparatorluğu’dur. Roma İmparatorluğu uzun bir dönem dünya medeniyet merkezlerinden birisi olmuştur. Roma imparatorluğu, bütün Doğu Akdeniz ülkelerine ve Anadolu'nun İran hakimiyet bölgesi dışında kalan, büyük kısmına sahipti (Demirkent, 2005). Roma İmparatorluğu’nun hüküm sürdüğü coğrafyalardan birisi de Anadolu’dur.

Roma İmparatorluğu’nun yönettiği topraklarda ekonomik, askeri, dini, siyasi örgütleri dönemin koşullarına göre şekillenmiştir. Roma İmparatorluğu diğer medeniyetler gibi zamanla, değişen koşullara bağlı olarak dönüşüm geçirmiştir. İmparatorluğun yaşadığı dönüşümlerin ana nedenlerinden birisi yaşanan göçlerdir. Kuzeyden başlayan göçler zamanla imparatorluğun merkezine doğru genişlemiştir. Kuzeyden Avrupa’dan Roma’ya doğru devam eden göç dalgası imparatorluğun birçok alanında değişim ve dönüşümlere neden olmuştur. Söz konusu değişim ve dönüşümlerin etkili olduğu olgu askerlik düzenidir. Bu etki zamanla yönetim merkezlerinin değişimine de neden olmuştur. Kuzeyden süzülerek gelen gruplar bir süre sonra Roma’da baskın bir konuma geldiler. Seidler’e (1980) göre; anılan kavimlerin etkileri; Gotlar, Hunlar, Lombardlar geçti; Galya’yı, İspanya’ya Kuzey Afrika’yı sırayla Vizigotlar, Suevler, Vandallar, Franklar, Burgundialılar aldılar; en sonunda Roma’yı da Cermen boyları ele geçirmek şeklinde olmuştur. Özellikle kavimler göçü ile gelen Tuna boylarına gelen Hunların yarattığı etki sonucu Roma’ya inen kavimler Roma İmparatorluğu’nun dönüşmesinin nedenlerinin başında gelmektedir.

Yönetimsel yetenekleri, güç ve otoritesi zayıflamaya başlayan Roma İmparatorluğu'ndan iki ayrı devlet çıkmıştır. İstanbul'un bir merkez olarak belirlenmesi aslında Roma imparatorluğunun merkezi bir idari sistemi sağlamadığının kabulünden sonra gerçekleşmiştir (Sarica, 2007). Roma İmparatorluğu'nun Doğu ve Batı Roma olarak ikiye ayrılması MS IV. yüzyılda gerçekleşmiştir. Doğu Roma'nın ortaya çıkışı tam olarak Büyük Constantinus'un ilanı olan 12 Mayıs 330 Pazartesi günüdür (Norwich, 2013). Doğu Roma İmparatorluğu'nun günümüzde Bizans ismi ile anılmaktadır. Bizans tabirinin tarihsel kökeni MÖ kurulan bir yerleşim yerinden gelmektedir. Bizans tabiri, Romalılar Konstantinopolis'e hâkim olmadan önce, bugün Topkapı Sarayı'nın bulunduğu bölge olan Akropolis'te Yunanistan'dan gelen Megaralı Yunanlıların İsa'nın doğumundan 667 yıl önce koloni olarak Byzantion adıyla kurdukları şehir isminden devşirmedir (Ataş, 2007). Doğu Roma yöneticileri "Bizans" tabirini kullanmamışlardır. Onun yerine tarihsel adlarını kullanmışlardır. Bizanslılar kendi devletlerinin adı olarak bunu hiç kullanmamış ve İmparatorluğun adına "Roma Devleti" ve kendilerine de "Romalı" demişlerdir (Baştav, 1989). Bizans tabirinin bilim dünyasında Doğu Roma İmparatorluğu yerine kullanılmaya başlanması İstanbul'un fethinden sonraya rast gelmektedir. Bizans ismi, XVI. yüzyılda Alman hümanist Hieronymus Wolf (1516–1580) tarafından Doğu Roma'yı ifade etmek için kullanılmış, sonra bu isim giderek yaygınlık kazanmıştır (Ataş, 2007).

Batı Roma İmparatorluğu'nun merkezi Roma şehri olarak devam ederken, Doğu Roma'nın başkenti İstanbul olmuştur. Doğu Roma gerçekte üç ayrı kültürün harmanlandığı yeni bir medeniyet merkezidir. Roma devlet tarzı, Grek kültürü ve Hristiyan inancı Bizans gelişiminin ana kaynaklarıdır (Ostrogorsky, 2011). Doğu Roma batı yönetim merkezinin

güçlenen doğuya nakli şeklinde gerçekleşmiştir. Merkezi doğuya nakledilen devletin ordusu ve idare tarzı Romalı, dili ve kültürü Latin idi (Baştav, 1989). Roma İmparatorluğunun IV üncü asırda geçirmiş olduğu kültür ve din krizi cihan tarihinin en mühim hadiselerinden biridir (Vasiliev, 1941). Sonuçta yeni yönetim önceki yönetimden farklılaşmaya başlamıştı. Küçük Asya'nın, Roma'nın çöküşünden etkilenmediği, Doğu İmparatorluğu'nun kalbi ve Bizans yönetiminin çekirdeği olmayı sürdürdüğü beşinci yüzyıl da dahil olmak üzere, karmaşık ve farklı bir niteliği vardı (Grant, 2000).

Doğu Roma'nın batıdan ayıran en baskın özelliği dini yapısı olmuştur. Doğu Romalılar hem kendilerini batının bir temsilcisi, devamı olarak görüyorlar hem de tanıdıkları yeni inanç sisteminin üstünlüklerinden yararlanıyorlardı. Orta çağ Doğu Roma kısaltması Bizanslılar, kendilerine Romaioi veya Romalılar diyorlar ve Ortodoks Hristiyanlar olarak Tanrı'nın gözünde, Mesih'ten beri seçilmiş halk kimlikleri ile Tanrı tarafından korunan ve yönlendirilen bir dünya imparatorluğu olarak tanımlıyorlardı (Haldon, 2003). Doğu Roma'nın kurulmasında baskın bir yere sahip olan dini faktör onun uzun süre ayırıcı bir özelliği olmuştur. Güç ve otoritenin coğrafi yer değiştirmesi kültürel değişim yanında fiziki gelişime de neden olmuştur. Ağırlık noktasının bu yer değiştirmesi İmparatorum Romanum'un Hristiyanlaştırılması ve yeni başşehrin Boğaziçi kenarında kurulması ile ifadesini buluyordu (Ostrogorsky, 2011).

Doğu Roma'nın ortaya çıkışında kültürel etkenler dışında en az onlar kadar etkili olan dini koşullar da etkili olmuştur. Doğu Roma'nı ayırıcı bileşenleri eski kültürler ile yeni dini olgunun karışımı şeklinde tezahür etmiştir. Hristiyan ve putperest hellenizm yavaş yavaş, bir vahdet teşkil etmek üzere, kaynaştı ve "Bizans medeniyeti" ismini almış olan bir Hristiyan - Grek - şark medeniyeti tevlit ettiler (Vasiliev, 1941).

Doğu Roma, kökenlerini XII. asra kadar devamı olan geç Roma İmparatorluğu'nda bulur. Sakinleri ona "Romalıların İmparatorluğu" adını verirdi ve özellikle erken dönemde imparatorlar Roma İmparatorluğu ile devamlılık kurmak için yoğun çaba sarf ederlerdi (Laiou, 2002).

3. DOĞU ROMA ÜRETİM SİSTEMİ

İnsanlık tarihi boyunca ortaya çıkan medeniyetlerin ayırt edici özelliklerinden birisi de kurmuş oldukları örgütsel yapıları ve yönetsel modelleridir. Aslında söz konusu özellikler tamamen ayrı ve özgün olmaktan çok önceki medeniyetlerin bir devamı şeklinde gerçekleşmektedir. Ancak sahip olunan bu örgütsel yapı ve yönetsel modeller de geçmişin birer kopyası değildir. Medeniyetleri oluşturan sosyal, kültürel, dini, coğrafi ve ekonomik koşullar geçmişin modellerinde büyük/küçük farklılıklar yaratmaktadır. Bu nedenle uzun süre yaşamış olan medeniyetlerin sahip oldukları modellerin incelenmesi son derece önemlidir.

1000 yıldan fazla, geniş bir coğrafyada egemen olmuş Doğu Roma İmparatorluğu üretim sisteminin incelenmesi önemlidir. Doğu Roma üretim sistemi de diğer tüm medeniyetler gibi tarıma dayalı idi. En ilkel toplumlarda olduğu gibi halkın gündelik yaşamını idame ettirebilmesi tarımsal ürünlere bağlıydı. İlkel toplumlar ile gelişmiş toplumları ayıran nokta ise tarım dışı üretim sisteminden geçmektedir. Halkın, devletin ve devleti destekleyen kurumların ihtiyaçlarını karşılayan ürünler ise binlerce yıl boyunca esnaflar tarafından üretilmiştir. Sanayi devrimi öncesi temel üretim sistemi olan esnaf ve zanaatkarlık birçok medeniyetin ortak özelliğidir. Doğu Roma esnaflığı günümüz bilim dünyası için birkaç açıdan önemlidir. İlk olarak yönetim ve işletme tarihi çalışmaları için tarihi bir medeniyetin esnaflık sisteminin incelenmesi bilimsel açıdan önemlidir.

Çünkü incelenen medeniyetin sahip olduğu örgütsel yapılar onun sosyo-kültürel yaşam koşullarının bir yansımasıdır. Bu nedenle güçlü bir esnaf yapısına ve işleyişine sahip olan Doğu Roma'nın bu kapsamdaki eser/eserlerinin incelenmesi son derece önemlidir. İkinci olarak, önce beylikler, sonrasında ise Osmanlılar Doğu Roma İmparatorluğu topraklarında yaşadılar. Doğu Roma'nın yaşadığı coğrafyada kendisinden sonra yaşayan diğer imparatorluk olan Osmanlı İmparatorluğu'nun kurumları Doğu Roma örgütleri ile karşılaştırılmıştır. Bu kapsamda ortaya çıkan görüşler iki imparatorluğun birbirinin devamı olduğu şeklinde yorumlanmıştır. Her iki imparatorluğun ekonomik işleyişi ve esnaf yapılarındaki benzerlikleri Köprülü (1981); esnaf teşkilatlarının kendilerine ait çarşılarının olması, tüccarları kendi topraklarına çekmek için verdikleri ayrıcalıklar, kapitülasyonlara ve ticaret yollarının güvenliği ve işleyişini kolaylaştırmak için inşa edilen kervansaray benzeri yapılar şekilde sıralamaktadır. Ancak söz konusu benzerlikler Osmanlı esnaf yapısının Doğu Roma esnaflığının bir devamı olduğu anlamına gelmez. İslam - Türk devrindeki iktisadi teşkilatta ve esnaf cemiyetlerinde Bizans tesiri olup olmadığını anlamak için de büyük ve esaslı mesaiye ihtiyaç vardır (Köprülü, 1981). Dolayısıyla söz konusu incelemenin yapılabilmesi için de doğru kaynakların kullanılması gereklidir.

Doğu Roma'nın üretim sisteminde tarım ile uğraşanların yanında yer alan esnaf ve zanaatkarların rekabeti değil bütünleşmesi söz konusuydu. Esnaf ve zanaatkarların gelişimi kırsal kalkınmayı da destekliyordu. Tarım dışı üretim geliştikçe kırsal yaşam da zenginleşmeye başladı. El sanatları üretimindeki büyüme, kırsala yeni kaynaklar getirdi ve köy içinde ve dışında alışverişi destekleyerek bazı varlıkların doğasını değiştirdi, kırsal ekonominin gelişimine neden oldu (Lefort, 2002).

Doğu Roma esnaflığı, medeniyetinin de olduğu gibi Roma İmparatorluğunun devamı idi. Roma İmparatorluğu'nun

esnaf ve zanaatkar örgütünün adı Collegia'dır. Collegium kelimesi teorik olarak ister ortak ister meslektaş veya arkadaş olarak olsun, bireylerin bir araya getirilmesinin (cum+legere) herhangi bir örneğini tanımlamak için kullanılmakta olup cumhuriyetçi sulh yargılarında iktidarı paylaşma sistemini destekleyen bu meslektaşlık kavramıdır (Mitchell, 2017). Kısacası Collegia birlik kavramının antik dönemdeki karşılığıdır.

Roma İmparatorluğu'nun devamı olan Doğu Roma'nın esnaf teşkilatının öncekinden tamamen bağımsız bir yapı ve işleyişte olduğu söylenemez. Doğu Roma esnafları Collegia'nın devamı niteliğindedir. Ancak yönetsel merkezin değişimi örgütsel yapılarda da değişimlere neden olmuştur. Varlık amaçları aynı olsa da yapı ve işleyişlerde zamanla farklılıklar meydana gelmeye başlamıştır. Büyük Roma imparatorluğu zamanındaki Collegia'lara benzemekle beraber birçok önemli değişiklik geçirmiş olan Bizans dönemindeki Lonca teşkilatı ekonomik ve ticari hayatın esasını teşkil etmekteydiler (Demirkent, 2005). Doğu Roma Roma'dan ayrıldıktan sonra loncalar yine ekonominin ağırlıklı üretim sistemi oldular ve devletin güçlenmesi ve devamlılığına katkı sağladılar. Üçüncü yüzyıldan başlayarak loncalar, zanaatkarları miras yoluyla mesleklerine atamayı, fiyatları kontrol etmeyi ve kıtlıkları önlemeyi amaçlayan bir devletin elinde ekonomik planlamanın araçları haline geldi (Dagron, 2002).

Doğu Roma esnafları zamanla Collegia'dan ayrılmaya başlamıştır. Bizans loncaları tipik orta çağ lonca teşkilatı karakteri taşımalarına rağmen gelişme tarihi bakımından Roma'nın collegiumları ile bağlantılı olmakla birlikte bunlardan birçok anlamda farklıdır (Karaaslan, 2012). Doğu Roma esnaflarını Collegia'dan ayıran en önemli özellik devlet üzerindeki etkileridir. Doğu Roma esnafları batı merkezinden ayrılmayı müteakip devlet üzerinde etkin olmaya başlamıştır.

Söz konusu etki siyasi alanda olmuştur. Bizans Loncalarının gücü her zaman aynı sınırlar içinde kalmamış, zaman zaman dayandığı ekonomik ve ticari zemini aşarak devlet politikasında da söz sahibi olmuştur (Karaaslan, 2012). Yani loncalar sadece ekonomik yaşamda değil devlet işleyişinde de etkilere sahipti. İmparatorların Loncalara, askeri konularda, merasimlerde ve hanedan işleriyle ilgili hususlarda çağrı yapmaları, başkentin politik yaşamında ne kadar etkili olduklarını gösteren bir kanıttır (Sarica, 2007). Zamanla siyasi güçleri artan esnafların içinden devlet kademesinin tepelerinde görev yapan yöneticiler çıkmıştır. Ayrıca Doğu Roma loncalarının işleyişlerinde bir nevi özerlikleri olduğundan bahsedilebilir. Loncalar Bizans'ta her ticaret loncası; çalışma koşullarını, üyelik ücretlerini ve satış fiyatlarını kendisi tespit ederdi (Kılıç, 2012). Demirkent (2005), her loncanın kendi başkanını seçme hakkı olmasına rağmen seçilen başkanların vali tarafından onaylanması gerektiğini vurgulamaktadır.

Kılıç (2012), Doğu Roma esnaflığının itibarını korumak ve toplum içerisindeki saygınlıklarını artırabilmek için sıkı sıkıya takip edilen kural ve uygulamaları olduğunu belirtmektedir. Söz konusu kurallar sonucu oluşan sistem günümüz sosyal yardım sistemine benzemektedir. Loncalar içerisinde oluşturulan mali sistem sonucu oluşan birikimler üyelerin ihtiyaç duyduklarında kullanabilecekleri kaynaklar olmuştur. Üyelerce teşkilata girerken ödenen ücretler, üyelik esnasında yatırılan üyelik aidatları ve paralar, belli bir bütçede toplanır ve üyelerin ihtiyaçları anında (hastalık, sakatlık vs.) bu bütçeden karşılanırdı (Kılıç, 2012).

4. DOĞU ROMA ESNAFLIĞI BİRİNCİ EL KAYNAĞI EPARKHİON BIBLİON

Tarihi esnaf ve zanaatkar örgütleri hakkında birinci el kaynaklar son derece sınırlıdır. Tarih gerilere gittikçe tarihi kaynaklar azalmaktadır. Bu nedenle günümüze ulaşan söz konusu kaynaklar bilim dünyası için son derece değerlidir. Esnaf ve zanaatkarlar konusunda günümüze ulaşabilen kaynaklardan birisi de “Eparkhion Biblion”dur. Geç antik çağın bol kaynakları ile on birinci ila on ikinci yüzyılların kaynakları arasında, Eparch Kitabı neredeyse eşsiz bir kaynak oluşturmaktadır (Dagron, 2002). Valinin Kitabı olarak anılan eser X. yüzyılda yazılmıştır. Eserin meydana gelmesinin baş aktörü, dönemin valisidir. X. yüzyılda İstanbul’da hayatın tüm boyutlarına ilişkin düzenlemeleri yapan kişi vali, Eparkhion/ Eparkhos’dur. O dönemin İstanbul valisi olan da valilik dönemini içine alan İstanbul’u Eparkhoslar adlı eserine işlemiştir (Karaaslan, 2012).

Doğu Roma esnaf ve zanaatkarlığı hakkında detaylı bilgiler aktaran ve konuya özel tek kaynak olan Eparkhion Biblion incelemeye değerdir. O dönemin İstanbul valisi olan Eparkhos da valilik dönemini içine alan İstanbul’u Eparkhoslar adlı eserine işlemiştir. Valinin kitabı” olarak da adlandırabileceğimiz “Eparkhion Biblion” Bizans’ın başkentindeki sosyal yaşam hakkında hemen hiçbir kaynağın bize bildirmediği bilgileri aktardığı için büyük önem taşımaktadır; her ne kadar loncalar hakkında verdiği bilgiler tam değilse de bize aktardığı veriler çok ilgi çekicidir (Demirkent, 2005).

İşletme ve ekonomi günümüz çalışmalarında lonca olarak adlandırılan Doğu Roma esnafları hakkında sahip olduğumuz bilgiler bilgi sahip olduğumuz temel bilgiler Eparkhion Biblion’a dayanmaktadır. İstanbul valisi olan Eparkhos kitabını İmparator uygulamalarını detaylandırıcı

şekilde yazmıştır. Tarihte 6 olarak bilinen EMPEROR LEO VI, bu fermanın içerdiği emirleri İstanbul Eparch'ına hitaben yazmıştır (Biblion, 1938). Dönemin koşulları düşünüldüğünde bu durum son derece normaldir. Anılan dönemde ekonomik kuralları düzenlemek valinin görevleri arasındaydı. Başkent valisinin görevleri arasında tüm tacir ve zanaatçıların denetlenmesi vardı (Denk, 2006). Başkent'in İstanbul olması kitabın yazarının İstanbul valisi olmasını da beraberinde getirmektedir. Kaynaklar bizi meslek odalarının daha çok İstanbul'da yani başkentte daha yoğun bir şekilde oluşturulduğu sonucuna götürmektedir (Sarica, 2007).

Doğu Roma batıdan ayrılıp yeni bir imparatorluk olarak ortaya çıktıktan sonra kendi sistemini oluşturmaya başladı. Doğu Roma şanslı bir devlettir. Roma İmparatorluğu'nun asırlar boyunca inşa edip kullandığı yollar Doğu Roma için de büyük bir şanstır. Doğu Roma bu yolları kendine uyarladı. Ayrıca denizde yaşadılar, savaştılar ve ticaret yaptılar; bu, kara parçasının doğal bir uzantısı ve imparatorlukta bir uyum unsuruydu (Avramea, 2002). İster kara ister deniz yolları olsun o dönemde İstanbul'da kesişmekteydi.

Mango (2009), Eparch Kitabı'ndaki düzenlemelerin Doğu Roma'nın VII. yüzyıla kadar kullandığı stratejik beceriler ve örgütsel kaynaklardaki değişikliklerden mi kaynaklandığını sorgulamaktadır. Asırlar içerisinde yaşanan değişimler yeni düzenlemelere neden olmuştur. Belki bu düzenlemeler yazılı belgelere dönüşmüş olabilir. Ancak bu bir ihtimaldir. Somut olan günümüze ulaşan tek belgenin Eparkhion Biblion olduğudur. Elimizdeki belge uzun zaman dilimindeki uygulamaları anlamamızda yardımcı olmaktadır. Eparch Kitabı, orta Bizans dönemindeki myrepsoi'nin işlerini, seleflerinin geç antik çağda yaptığı gibi yürüttüğünü, birçok tüccarın aynı yerde toplandığını ve mallarını teraziye göre dağıttığını ima eder (McCabe, 2009). Eparch Kitabı, kesintiye uğramaktan ziyade

askıya alınmış bir geleneğin izini sürmemizi sağlar, çünkü loncaları, yeni bir şey olabileceklerine dair hiçbir belirti olmadan, kendi bakış açısından anlatır (Dagron, 2002).

5. EPARKHİON BİBLİON'UN YAPISAL VE YÖNETSEL ÖZELLİKLERİ

Doğu Roma esnaflarının örgütsel yapıları ve işleyişlerine ilişkin bilgi edinebileceğimiz kaynak olan Eparkhion Biblion detaylı bilgiler içermektedir. Dagron'a (2002) göre; antik çağdan Eparch Kitabına Bizans'ın sürdürdüğü Roma geleneğinde, şirketler veya loncalar, her şeyden önce bireyleri tanınmış bir varlıkta bir araya getiren bir dernek biçimiydi. Esnaf ve zanaatkar örgütleri öncelikle, tüzel bir "kişi" olarak hareket edebilen ve miras alabilen, üyelerinin çıkarlarını savunabilen, cenaze törenlerinin gerçekleştirilmesini sağlayabilen, dindarlıkları teşvik edebilen, fakirlere yardım edebilen veya daha basit bir şekilde sosyal ilişkilerin zevklerini tadabilen bir birlikti (Dagron, 2002).

Eparkhion Biblion loncaların uymaları gereken yönetsel kuralların devlet tarafından belirlenip ilan edilmesi maksadıyla yazılmıştır. Çünkü, zanaat olduğu gibi ticaret de özel kişilerin elinde inisiyatif devlette kalırdı (Denk, 2006). Devlet ile loncaların münasebetleri bu kitapta yer alan kurallara göre yürütülmüştür. Doğu Roma'nı güçlü olduğu dönemlerde loncalar da toplum içinde ayrıcalıklı bir pozisyona ulaşmışlardı. Devlet ile loncalar arasındaki ilişkilerin yazılı hale getirilmesi kurumsal yapılarını güçlendirmiştir. Demirkent'e (2005) göre; devletin şehirdeki ekonomik refah ve adaletten sorumlu bulunması nedeniyle loncaların işleyişine ait bütün kuralları koymuştur. Kuralların tamamını yazılı hale getirenler loncaların yöneticileri, üyeler değil devlet yetkilisidir. Çünkü devlet toplumun tüm ihtiyaçlarını karşılamak zorundadır. Bunun için

de devletin içindeki örgütsel yapıların işleyişine ilişkin kuralları koyarlar. Bu sadece kanun koyma gücü şeklinde gerçekleşmez. Devlet halkının refahını sağlamak, her türlü ihtiyaçlarını gidermek zorundadır. İşte bu ihtiyaçların önemli bir kısmı da üretim yapan örgütsel yapılar tarafından karşılanmaktadır. Devlet yalnızca kural koymamış aynı zamanda yaptığı uygulama ve düzenlemelerle loncaların işleyişini kolaylaştırmıştır. Devletin, çok sık iddia edilenin aksine, egemenlikten çok teşvik rolü oynadığı bir değişim ve karmaşık ilişkiler ağı, çeşitlendirilmiş ve paraya çevrilmiş bir ekonomiyi teşvik etti (Morrisson ve Sodini, 2002).

Devlet ve onun temsil gücü toplumun her noktasına sinmiştir. Devlet koyduğu idari ve hukuki kurallar ile toplumsal ilişkileri ve örgütlerinin davranışlarını belirler. Bizans'ta devlet, Eparch'ın kişiliğinde ticaret ve sanayiye düzenlemek, aynı zamanda fabrika ve atölyeleri yaptırma ve denetleme sorumluluğunu üstlendi (Karaaslan, 2012). Doğu Roma'da Roma İmparatorluğu'ndan miras alınan kompleks bir örgütsel sistemi, sosyal ve ekonomik yaşamı yönetmek zorundaydı. Roma İmparatorluğu'nun ulaştığı sanat, mimari seviye ve üretim yeteneği Doğu Roma'ya da sirayet etti. Roma'nın mermeri, camı, tekstili, metali, ahşabı, onlarda ulaştığı seviye Doğu Roma'da da devam etti. Esnaf ve zanaatkarlar loncalarda önceki dönemlerde olduğu gibi üretimlerine devam ettiler. İnşaat ve planlama teknikleri, zanaatkar teknikleri gibi yüksek kalitedeydi, ancak yalnızca Helenistik dönemin sonundan veya geç Roma İmparatorluğu'ndan beri bilinen ilkelerin (cam üfleme, hidrolik değirmenler, vidalı presler) uygulanmasını veya geliştirilmesini temsil ediyordu (Morrisson ve Sodini, 2002).

Doğu Roma kurulduktan sonra zaman ilerledikçe loncalarda çeşitlilik ortaya çıkmaya başladı. Bizans'ın ilk döneminde kapalı bir ekonomi içinde toprağa dayalı üretimle başlayan loncalar zaman içinde gelişerek bölümlere ayrılmıştır

(Sarıca, 2007). Esnaf çeşitliliğinin en çarpıcı örneği Eparkhion Biblion'da yer almaktadır. Kitapta 22 adet esnaf grubu yer almaktadır. Bu esnaf gruplarının uyması gereken genel kurallar Tablo 1'dedir.

S.NC	ESNAF ADI	YÖNETSEL ÖZELLİKLER
1	Noter	- Noter, görüşmeden ve dekan ve diğer noterler koleji üyelerinin oyları olmaksızın seçilemez. - Bir noterin bu genel kurallara veya otoriter olarak öngörülen düzenlemelere uymamasından hüküm giymesi halinde, adaylığını destekleyenler sorumlu tutulacaktır. - Aday, El Kitabının kırk başlığını ve Basilika'nın altmış kitabını ezbere bilmelidir. Aynı zamanda genel eğitimiyle ilgili olarak da (kolej) tatmin etmelidir. - Seçim yöntemi: Tanıklar delillerini sunacaktır. Aday fakülte üyeleri ve dekan eşliğinde sağdaki meşhur eparch'in önünde incelendiğinde, aday cüppeli olarak kendini sunacaktır. Tanrı'nın adını çağırıp İmparatorun kurtuluşu için dua ettikten sonra, adayın ne bir iyilik ne entrika ne de herhangi bir dostluk ya da ilişki düşüncesi nedeniyle sandalyesini almaya çağrılmadığına yemin edeceklerdir. - Bir noter vefat ettiğinde, bütün meslektaşları cüppeli olarak, cenazenin merhumun seçildiği makamın haysiyetine göre yapılabilmesi için bir araya toplanacak ve son istirahat yerine kadar ona eşlik edecektir.
2	Külçe Altın Satıcıları	- Kuyumcular, talep edildiğinde özel kapsamlarına giren eşyaları, altın, gümüş, inci ve değerli taşları satın almaya yetkilidir. Bakır veya keten kumaş ve genellikle diğer tüccarların ticaretine ait herhangi bir eşya alamaz. Ancak bu, kendi kullanımları için bu tür eşyaları edinmelerini engellemez. - Üretilmek ve satılmak üzere gümüşü satmayı üstlenen her kimse, elini kesecektir. - Bir kuyumcu atölyesi kurmak isteyen herhangi bir kişi, köle ise ustasını kefil olarak alacak, garantisini haklı çıkaracaktır. Serbest adam ise, elbette kefil oldukları kişi ile aynı yükümlülöklere tabidir. Ona beş kefil gerekir. - Kuyumcular, eparch izni olmadan tahminlerde

		bulunmaz. Bunu yaparken kavga etmekten kaçınmalıdırlar. Bu tür her suç için kırbaçlanacaklar, tıraşlanacaklar ve şirket sicilinden silinecektir.
3	Bankacılar, Para Değişimcileri	- Her bankacı, parasını hesaplamak için iki adam çalıştırmalıdır. - Para değiştirenler, aynısı iyi alışımından yapılmışsa ve özgünlük için İmparatorun kuklasını taşıyorsa, alışıl gelmişin dışına çıkmayacaktır. - Bankacıların çalışanlarına kredi veya nakit vermesi yasaktır. Buna aykırı olan herhangi bir kişi kırbaçlanacak, tıraş edilecek ve malına el konulacaktır.
4	İpek Tüccarları	- İpek tüccarları, ipek giysiler satın almakla ilgilenecekler. - İmparatorluğun yabancılara yönelik bir eşyanın satışını eparch'a bildirmeyen herhangi bir kişi, eparch'ın işlemi onaylayabilmesi için sorumlu tutulacaktır. - İpek tüccarları loncasına kabul edilmek için, zanaatın beş üyesi, adayın zanaatı uygulamaya layık biri olduğuna dair eparch'a tanıklık etmelidir. Daha sonra ona kabul edilecek, bir dükkan açacak ve ticarete devam edecektir. Loncaya giriş ücreti altı nomismatadır. - Bir ipek tüccarının atölyesini satın almak için lisans almak için vergi on nomismata'dır. Eparch'ın tavsiyesi, zporpory gereklidir.
5	Suriye ve Bağdat'tan ithal mal tüccarları	- Bu tüccarlar, eparch tarafından atanan tek bir 'exarch'a itaat edeceklerdir. İpek tüccarlarına ayrılmış herhangi bir başka ticaretle uğraşmaları veya Suriye kökenli olanlar ve Seleucia veya benzeri bir yerden ithal edilen ipek ürünleri dışında herhangi bir tür mamul mal satın almaları yasaktır. Bu kurallara aykırı davranışlarla kırbaçlanmalı, tıraş edilmeli ve loncadan atılmalıdır. - Malların gelmesi üzerine loncanın tüm üyeleri, satın alınmaları için her biri kendi imkanlarına göre bir fona katkıda bulunacaklar ve daha sonra kendi katkılarına göre eparch yönetimi altında üyelerle paylaşılacaktır. - Satış yeri, belirsiz mahalleler yerine Embolé'nin (çarşı pasajları) aynı mahallesinde olacaktır. Bu kurala uymayı reddeden herkes

		cezalara maruz kalacaktır.
6	Ham İpek Tüccarları	- Bu sınıftaki tüccarlar kendi ticaretlerini yapmakla sınırlıdır ve bunu kendilerine tahsis edilen halka açık yerlerde alenen yapmak zorundadır. Buna karşı çıkan herkes kırbaçlanacak, tıraşlanacak ve sürgüne gönderilecektir. - Loncaya kabulü güvence altına almak için, onurlu ve dürüst adamların tanıklığı aday tarafından, iyi şöhretine tanıklık ederek sunulmalıdır. Daha sonra on nomismata'nın loncasına ödenmesi üzerine kabul verilebilir. - Pazarın açılışında, loncanın tüm üyeleri, kendi katkılarıyla orantılı olarak aralarında paylaştırılacak olan ham ipeği satın almak için bir fona imkânlarına göre katkıda bulunacaklardır. - Bir hile ile alıcıdan aynı parayı aldıktan sonra ham ipeğin fiyatını yükseltmeye çalışan kimse, onu kaybetmeye mahkumdur.
7	Ham İpek İşleyenler	- İpek işçileri, belirli miktarda yabancı ham ipek satın alacaklardır. Giydirilmemiş ham ipeği yeniden satarlarsa veya istifleme için zengin bir kimse durumunda bu tür bir ipeği satın alırlarsa kırbaçlanır, tıraş edilir ve ticaretini yapma hakları sona erer. - Lonca üyesi olmayan ve ürünlerini doğrudan ham ipeğin ithalatından elde edemeyen, ancak bunları ham ipek tüccarlarından satın almak zorunda olan zavallı ipek ustaları veya ham ipek tüccarları, yalnızca ikincisine bu yolla ödeme yapar. - Özgür olan bir ipek işleyici ham ipek tüccarları loncasına kabul edilmek isterse, isteği ilk etapta eparch'e iletilir. Daha sonra, normal on nomismata ücretini ödeyerek söz konusu loncaya kabul edilebilir.
8	İpek Boyacılar	- Boyacıların, sözde yasak sınıfların morunu, yani kendi rengindekiler veya morun yarı tonda koyu yeşil veya sarı ile değişik olanlar da dahil olmak üzere, büyük manto serilerinde, maviyi oluşturmaları yasaktır. - Yasakladığımız eşyaları yapmaktan mahkûm olanlar, mallarına el konulacak ve ticareti durdurulacaktır. - Kim mallarını, eparch'ten haberi olmadan

		yabancılara satarsa mallarına el konulacaktır. - Şehre ya da İmparatorluğa yabancı kişilere köle, işçi ya da ustabaşı zanaatkâra satan her boyacının eli kesilecektir.
9	Keten Tüccarları	- Pazar açıldığında lonca üyelerinin her biri kendi imkanlarına göre katkıda bulunan bir havuz yapmasına izin verilir ve mallar, ilgili bireysel katkılarla orantılı olarak paylaşılacaktır. - Keten dokumacılarının, ürünlerini atölyelerinde veya tezgahlarında satışa sunmaları yasaktır. Pazar günlerinde satışa çıkardıkları malları omuzlarında taşıyacaklar.
10	Parfümcüler	- Her parfümcünün kendine ait bir yeri olacak ve rakibini aldatmaya teşebbüs etmeyecektir. Lonca üyeleri, birbirlerini gözeterek, değersiz malların perakende satışını engelleyecektir. Dükkanlarında kalitesiz baharat veya eşya bulundurmayacaktır. Tatlı bir kokunun kötü bir koku ile hiçbir ortak yanı yoktur. - Bu malları kıtlık döneminde satmak veya kıt olduklarında adil olandan fazla bir kâr elde etmek veya fiyatı gereğinden fazla artırmak için istiflemek yasaktır. İthalatçılar, başkentte üç aydan fazla ikamet edemez. Mallarını süratle satacaklar ve sonra eve dönecekler. - Bir meslektaşının kirasını gizlice veya açıkça artırmaya çalışan herhangi bir parfümcü, kırbaçlanacak, tıraş edilecek ve loncadan atılacaktır.
11	Balmumu Yapıcıları	- Bu ticaretin ustaları, halka açık caddelerde veya kullanımları için ayrılmamış yerlerde değil, kendi tesislerinde çalışacaklardır. Eşyalarını herhangi bir yerde satmak için köleleri veya çıraklarını istihdam etmeleri veya işlenmemiş veya imal edilmiş halde balmumu ithal etmeleri yasaktır. - Bal mumu satıcılarının kendi ticareti dışında herhangi bir ticaretle uğraşması yasaktır. Suçlular kırbaçlanacak, tıraş edilecek ve mallarına el konulacak. - Bir kiliseden ham balmumu satın alan ve ardından onu perakendecilik yapan her zanaatkar, eparch'a bildirilecek ve müsadere edilecektir.
12	Sabuncular	- Eparch'ın ve günün vekil ustasının izni olmadan bu ticareti lonca üyesi olmayan

		herhangi bir kişiye öğreten herhangi bir kişi yirmi dört altın nomismata para cezası ödeyecektir. - Bu lonca yeni bir üye kaydetmeyi planladığında, eparch bilgilendirilmelidir. Daha sonra tanıklık ettikten ve kendi lehine kurallara tamamen uyacağına dair bir garanti verdikten sonra loncaya kabul edilebilir. - Bir atölye kurmak isteyen her sabun üreticisi, bunu eski binasından yedi yarda on iki fit uzakta yapmalıdır. Yirmi dört nomismata para cezasına çarptırılır ve bu kurala uymazsa loncadan atılır. - Sabuncu loncasına üye olmayan bir kişi yabancılardan perakende satış yapmak için sabun alırsa, aldığı her şey ondan alınacaktır.
13	Bakkallar	- Bakkallar, dükkanlarını sokaklarda olduğu gibi şehir genelinde de meydanlarda da tutabilirler, böylece yaşamın gerekleri kolaylıkla temin edilebilir. - Eparch mührünü taşımayan ağırlıkları veya ölçüleri olan veya madeni parayı dosyalayan/derleyen veya otantiklik için hükümdarın heykelini taşıyan tetarteron almayı reddeden herhangi bir bakkal, kırbaçlanır, tıraş edilir ve sürülür. - Bir satışı tamamlarken dolandırıcılıktan hüküm giyen veya kararlaştırılan fiyatı artıran her bakkal, on nomismata para cezası ödeyecektir. Eşyalarını pazar günü veya bayram gününde satışa çıkaran kişi aynı cezaya tabidir. - Açıktan veya gizlice başka bir bakkalın kirasını artırmaya çalışan bakkal cezaya tabidir.
14	Saraçlar	- Saraçların aynı loncada tabakçılara, padaxardpiot'a katılmaları yasaktır. Usta başları, eparch'ın tavsiyesi ile seçilecektir. Pelterlerin de kendi efendileri olacaktır; saraçlarla iş birliği yapacaklar, ancak sadece tabaklayıcılar tarafından kendilerine sağlanan malzeme üzerinde çalışacaklar ve ayakkabı derisi için deri hazırlayacaklar, taşıma ekipmanı için değil. Ham ıslak deri işleyen tabakçılar, toplayıcılarla aynı ustaya sahip olacak ve aynı simponolara bakacaklar: ancak ayrı bir lonca oluşturacaklar: çünkü tabaklayıcılar ile pelterler arasındaki ayrım korunmalıdır. Bu kurallara aykırı hareket eden kişi, sadece bedensel cezaya tabi olmakla

		kalmayacak, ticaretini de durduracaktır. - İmparatorun kullanımı için hizmetlerine ihtiyaç duyulduğunda, bekledikleri öncülüğün veya atın efendisinin emirlerine itaat etmeleri gerekir, eparch bu konuda tavsiye edilir.
15	Kasaplar	- Kasapların domuz satın alması yasaktır. Eparch'ın bilgisi dahilinde bir altın omismanın vergisini ödedikten sonra, emirlerinde belirtilen tüm sığırları satın alacaklar. - Kasaplar, sığırların kalitesine göre sabit tarifeye göre alıp satacaklar. Kesilen hayvanların başlarını, ayaklarını ve bağırsaklarını bir gereği olarak alıkoyabilir ve kalanını piyasa alış fiyatına göre belirlenen oranda satabilirler. - Kasapların, koyun sürülerini satmaya gelen yurt dışından tüccarları Nicomedia veya diğer kasabalarda beklemesi yasaktır. Eti daha ucuza alabilmeleri için Sangarius Nehri'nin ötesinde onlarla buluşmalarına izin verin. Fiyat farkı satıcıların değil kasapların yararına olmalıdır. - Kasapların domuz satın alması veya domuz eti depolaması yasaktır. Bu düzene aykırı davrananlar kırbaçlanır, tıraş edilir ve sürgün edilir.
16	Domuz Eti Kasapları	- Domuz alıp kesip satan herkes alışverişlerini pazar meydanı Tauros'ta yapmalıdır. Domuz çobanlarıyla tanışmak için şehir dışına çıkan ve onlardan satın alan, ayrıca şehrin mahallelerine gizlice domuz sokan ya da yüksek fiyata domuz eti satan, kırbaçlanacak, tıraşlanacak ve loncadan kovulacaktır. - Domuz kasapları loncasının ustaları, hayvanlarını şehre getiren domuz çobanlarının, aracılara domuz eti satmalarını engellemek için isimlerini bildireceklerdir. Satışlar, pazar meydanı Tauros'ta halka açık olarak yapılmalıdır. Bu kurallara aykırı olan herkes kırbaçlanacak ve tıraşlanacaktır. - Eparch tarafından damgalanmamış bir ahıra sahip olmaktan mahkum olan veya sahte ağırlık ile satan herhangi bir domuz kasabı, yukarıda belirtilen cezalara tabi olacaktır.
17	Balıkçılar	- Balıkçıların kasabada balık satmak için ana pazarlarda bir araya geldiği durumlarda, bu tür pazarların her birinde denizdeki balıklar için ödenen fiyatı ve karada ödenen fiyatı

		belirleyecek bir usta olacaktır. "Bu efendiler, altın nomisma başına bir milisyonluk bir hakka sahip olacaklar. - Balıkçılar, alışverişlerini deniz sahilinde veya demir atmış balık avından iskelelerde yapacaklardır. Açık denizlerde alışveriş yapmak için doğrudan balıkçılık alanlarına gitmeyecekler, ancak balıkçıların kıyıya hızla çıkmasını bekleyecekler. Nitekim perakende olarak balık satışı fazla yapılmayacaktır. Ücretleri altın nomisma başına iki folleis olacak ve lonca kaptanı dört folleis alacak. - Balıkçılar loncasının ustalarının balıkların sayısını eparch'a bildirmek için her gün şafak vakti gitmesine izin verilecektir. Eparch tarafından belirlenen fiyatlardan şehirde satış yapılabilmesi için gece yakalanır. Kurallara uymayan herhangi bir suçlu kırbaçlanacak, tıraşlanacak ve loncadan atılacak.
18	Fırıncılar	- Fırıncılar, eparch tarafından sipariş edilen mısır fiyatına göre sabit ağırlıkta ekmek satacaklardır. Bir altın nomismanın vergisinin ödenmesi gereken miktara tekabül eden miktarlarda eksperin deposundan mısır satın alacaklar ve onu öğütüp fermente ekmek haline getirdikten sonra, bir kerasyon artı altın nomisma başına iki miliaresia, net kar için kerasyon ve tahılı öğütmede kullanılan eller ve hayvanlar için iki miliaresia oranında ücretlerini hesaplayacaklardır. - Fırıncılar, ekmek pişirmeye herhangi bir engel olmaması için ne kendileri ne de hayvanları, herhangi bir kamu hizmeti için çağrılmak zorunda değildir. - Fırıncılar, buğdayın fiyatı arttığında veya düştüğünde eparch'a gidecektir. Böylece symponoslar yardımıyla ekmeğin ağırlığı buğdayın maliyetine göre düzenlenebilir.
19	Han Sahipleri	- Şarap şehre geldiğinde, han sahipleri loncasının efendilerinin satış fiyatını düzeltbilmesi için eparch'ı uyarmasına izin verilecektir. Oýurovos (eparch scil.), Han sahiplerini, şarabı satın aldıkları fiyatla uyumlu olarak satmak için kullandıkları gemileri ve önlemlerini ödemeye zorlamak için doğrudan bir emir alacaklardır. - Bir meyhanenin kirasını kendisi için alabilmek

		için kiraya katmaktan mahkum olan herhangi bir han sahibi kırbaçlanacak ve tıraşlanacaktır. - Han sahiplerinin büyük bayram günlerinde veya pazar günleri sabahları saat 8'den önce tavernalarını açmaları, şarap veya yiyecek satmaları yasaktır. Bunları saat 20: 00'ye kadar kapatmaları gerekir. Aslında bu hanların müdavimleri, günü orada geçirdikten sonra gece vakti oraya girme hakkına sahip olsalardı, içkinin etkisiyle şiddete ve isyanla cezasız kalmaya son verebilirlerdi.
20	Vali Vekili	- Eparch İmparator tarafından seçilip atanacak bir vekil göndersin. Bu vekil, Konstantinopolis'e gelen ve beraberlerinde çeşitli ticari tüzükler getiren kişileri, bu kişilerin menşei belirterek, yetkiliye bildirir. İthal ettikleri malı inceleyip satış şartlarını belirler. Milletvekili, bu amaçla bir süre belirler ve süresi dolduğunda, bu kişileri ihracatı yasak olan hiçbir eşyası sermayeyi terk etmeyecek şekilde satın aldıkları malların faturalarını ibraz eder. - Bu şekilde gelen hiç kimsenin şehirde üç aydan fazla kalmasına izin vermeyecektir. Ve onlara, bu süre içinde mallarını sergileyeceklerini ve istediklerini satın alıp şehri terk edeceklerini söylemelidir. İzinlerini aşan birini bulursa kırbaçlanacak, tıraşlanacak, mallarına el konulacak ve şehirden çıkarılacaklar.
21	Pazarda satılan eşyaların elden çıkarılması için acenteler ve değerlendirciler	- Satıcılar onları perakendeciler adına ellerinde bıraktığında, piyasada satılmayan hayvanlar dışındaki hayvanları satın almaları kesinlikle yasaktır. Daha sonra her hayvanın kalitesini beyan etmeleri gerekir, çünkü bu onların işi. Beyannamelerinin gücü üzerine bir alıcı ortaya çıkarsa ve mal sahibi-satıcı onu elden çıkarmaya rıza gösterirse, arabuluculuk yapan temsilci, Konstantinopolis vatandaşlarının yanı sıra yabancılardan da komisyon olarak hayvan başına bir kerator alır. - Her temsilci, eparch sicilinde ayırt edici bir numara altında görünecektir. Temsilci başka bir ticareti takip ederse, ikincisinden vazgeçmelidir. - Temsilcilerin, şehir dışından hayvanlarla gelen kişilerden yararlanmaları ve hileli bir işlemle, bu hayvanları daha düşük bir fiyata sahip olmak ve onları artırılmış bir değerde yeniden satmak için

		kullanmaları yasaktır. Bu tür hayvanların şehre girmeden önce pazara giderken hayvan satın almaları yasaktır.
22	Her türlü müteahhit: Marangozlar, Alçı İşçileri, Mermer Duvarcılar, Çilingirler, Ressamlar ve diğerleri	- Marangozlar, alçı işçileri, mermer tüccarları ve genellikle işi yürütmeyi taahhüt eden tüm zanaatkârlar, pazarlık sona erdiğinde ve ciddi para alındığında, eski iş bitene kadar başka bir işe başlama taahhütlerini bırakmamalıdır. Ancak zanaatkâr, işverenin, üstlenenin efendisinin ihmali nedeniyle malzeme eksikliği nedeniyle üstlenmesini durdurmak zorunda kalırsa ve tamamlama şartları ikincisi tarafından sağlanmadıysa, bu durumda zanaatkâr, zanaat ne olursa olsun, olabilir, efendiye sözlü veya yazılı olarak veya onun yokluğunda zekalarına bildirimde bulunabilir. Eğer usta [gerekli] eyleme geçmekte gecikirse, zanaatkârın eparch'a başvurmasına izin verin ve onun rızasıyla başka bir iş üstlenebilir. - Yukarıda belirtilen ajanlar, açgözlülük veya kötü niyetle hareket ederek, üstlendikleri işi bırakıp başka bir işe başarlarsa, işveren expoatai'ye (mahkeme değerlendircileri), sözlü veya iki ortak (işveren ve çalışan) arasında yapılan yazılı sözleşme ve çalışanlar sözleşmelerinin koşullarını yerine getirmeyi reddetmekte ısrar ederse, işverenin eparch'a başvurmasına izin vermesi ve daha sonra başka bir ajanla pazarlık yapmasına izin vermesi gerekir. Sözleşmesini bozanların cezalandırılması, zorla ve sürgün yoluyla akıl yürütmelerine izin vermek ve maaşları karşılığında aldıkları her şeyi işverenlerine geri ödemelerine izin vermektir. Doğal olarak, halihazırda yaptıkları işler için kendilerine ödenmesi gerekenleri kaybedeceklerdir. Ancak işveren onlara gerekli malzemeleri sağlamazsa, işverenlerini uyardıktan sonra başka işler yapmalarına izin verin, çünkü zanaatkârlar işten veya mağdurlardan yoksun olmamalıdır.

Tablo 1. Eparkhion Biblion'daki esnaf ve zanaatkarların yapısal ve yönetsel özellikleri

Eserde, loncaların ve tüccarların isimleri, yönetici ve yetkililerinin unvanları, örgüte kabul şartları ve eparch'a,

loncanın kendisine veya diğer üyelere devredilen giriş ücretleri, kurallara uymayanlara uygulanacak yaptırımlar vb. hususlar yer almaktadır.

6. EPARKHİON BİBLİON'UN SINIRLILIKLARI

Eparkhion Biblion Doğu Roma esnaflığına ilişkin tüm yapısal ve yönetsel özelliklerini içermez. X. yüzyılda yazılmış bir kitabın 7 asır öncesinden itibaren tüm lonca örgütsel yapı ve uygulamaları kapsamı beklenemez. Roma'dan ayrıldıktan sonra şekillenen yeni devletin esnaf örgütlülerine ait günümüze ulaşan tek kapsamlı eserin asırlar sonra yazılması bin yıldan fazla döneme ait tüm bilgileri içeremez.

Eparkhion Biblion'un yazılış amaçları sınırlıdır. Genel ekonomik kurallar ve loncaların uygulamaları yanında özellikle başkente özgü ticaret ve üretimin örgütlenmesini ve denetimini içermektedir. Eparkhion Biblion, kökeninin belirli, basit bir çalışma belgesiymiş gibi daha sonraki revizyonların izlerini taşıyan, içinde tutarlılığa sahip, bize ulaşan tek eksiksiz el yazması bir yasa metninin görünümüne sahiptir (Dagron, 2002).

Eparkhion Biblion tamamen esnaf ve zanaatkar loncalarına özel bir eser olmanın ötesindedir. Eser tüccarlar ve noter gibi düzenleyici birimleri de kapsamaktadır. Eserin yazılma amacı üretim ve ticareti elinde tutan örgütsel yapıların uymaları gereken kuralları yazılı hale getirmektir. Böylelikle devletin bu birimler üzerindeki kontrol ve denetimi sağlanacaktı. Başkent valisinin görevleri arasında tüm tacir ve zanaatçıların denetlenmesi vardı (Denk, 2006). Bu nedenle eserin amacı sadece üretim ve ticaretin düzenlenmesi değil kontrolün hukuksallaştırılmasıdır.

7. SONUÇ

Binlerce yıl boyunca toplumun, devletin ve devlet kurumlarının yaşamsal ihtiyaçları esnaf ve zanaatkârlar tarafından üretilmiştir. Tarihi süreçte her medeniyet kendi özelliklerini taşıyan esnaf ve zanaatkârlar örgütlerine sahip olmuştur. Söz konusu medeniyetlerin birçok ortak özellikleri olmasına rağmen ayırıcı özellikleri de bulunmaktadır. Bahse konu ortak ve ayırıcı özellikleri birinci el tarihi belgelerden öğrenmekteyiz.

İnsanlık tarihi içerisinde imparatorluk kuran medeniyetlerden birisi de Doğu Roma İmparatorluğu'dur. Roma İmparatorluğu'nun bir parçası olan geniş bir coğrafyada bin yıldan fazla yaşayan imparatorluğun tarım dışı üretimleri de esnaf ve zanaatkârlar tarafından yerine getirilmiştir. Doğu Roma İmparatorluğu'nun esnaf ve zanaatları hakkında bilgi elde edebileceğimiz birinci el belge Eparkhion Biblion'dur.

İşletme ve yönetim tarihi çalışmalarında bir döneme ait tek birinci el kaynak olan Eparkhion Biblion önemli bir eserdir. Eparkhion Biblion X. asırda başkentinin valisi tarafından yazdırılıp, günümüze ulaşan en önemli tarihi belgelerden birisidir. Eser, İstanbul ticareti ve yönetiminde yer alan kurumlar hakkında bilgiler vermesinin yanında dönemin esnaf ve zanaatkârları hakkında detaylı bilgiler yer almaktadır.

IV. yüzyılda Roma İmparatorluğu'ndan ayrılan Doğu Roma İmparatorluğu'nun başkentinde X. Yüzyılda yazılan Eparkhion Biblion, 22 adet esnaf ve zanaatkâr ile ticaret ve yönetim örgütlerinin kurulma ve yönetim esasları hakkında detaylı bilgiler içermektedir. Başkent valisinin kentin ve toplumun üretim ve ticaretini düzenlemek amacıyla yazdığı kitapta yer alan esaslar kendisinden önceki ve sonraki medeniyetlerin esnaf ve zanaatkârları ile karşılaştırılabileceğimiz tarihi bir kaynaktır. Üretim ve yönetim örgütlerinin kurulma

esasları, üye kabulü esasları kaynakta detaylı olarak yer almaktadır. Kitapta yer alan esaslar bununla sınırlı değildir. Özellikle kurallara uymayan üyeler hakkında verilecek hükümler eserde ayrıntılı olarak yazılmıştır. Esnaf ve zanaatkar örgütlerinin mali yapıları ve işleyişleri de eserde anlatılmaktadır.

İleride yapılacak çalışmalarda Eparkhion Biblion'un Roma İmparatorluğu esnaf ve zanaatkarları kaynakları ile aynı coğrafyada yaşayan Türklerin esnaf ve zanaatkârına ait birinci el kaynakların karşılaştırılması dünya ve bölgemiz işletme ve yönetim tarihi açısından önemli bir konudur.

KAYNAKÇA

- Ataş, Z. (2007). Bizans İmparatorluğu'nda saray teşkilatı. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Fırat Üniversitesi, Elazığ.
- Avramea, A. (2002). Land and sea communications, fourth–fifteenth centuries, A. E. Laiou (Edt.). *The Economic History of Byzantium from the Seventh through the Fifteenth Century Volume 1*, (s. 55-88). Washington: Dumbarton Oaks.
- Baştav, Ş. (1989). *Bizans İmparatorluğu tarihi son devir (1262-1461) Osmanlı Türk - Bizans münasebetleri*. Ankara: Ankara Üniversitesi Basımevi.
- Biblion, E. (1938). Eparch, ordinances of Leo VI C. 895 from the book of eparch Roman law in the later Roman empire Byzantine guilds professional and commercial, çev. (Freshfield Çev.). Cambridge: Cambridge Press.
- Dagron, G. (2002). The urban economy, seventh–twelfth centuries, A. E. Laiou (Edt.). *The Economic History of Byzantium from the Seventh through the Fifteenth Century Volume 1*, (s. 385-454). Washington: Dumbarton Oaks.
- Demirkent, I. (2005). *Bizans tarihi yazıları makaleler - bildirler – incelemeler*. İstanbul: Dünya Yayıncılık.
- Denk, S. (2006). *IX ve X. yüzyıllarda Bizans İmparatorluğunda ticaret*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Fırat Üniversitesi, Elazığ.
- Grant, M. (2000). *Roma'dan Bizans'a İ.S. beşinci yüzyıl*. (Z. Zühre İlk gelen Çev.). İstanbul: Homer Kitabevi.
- Haldon, J. (2003). *Warfare, State and Society in the Byzantine world. 565–1204*, London: UCL Press.

- Karaaslan, P. (2012). *Bizans Devletinde meslek birlikleri*, Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Fırat Üniversitesi, Elazığ.
- Kılıç, Ş. (2012). Önemli Bir Bizans kısa kroniği ve Osmanlı tarihine katkıları. *Tarih Dergisi*, 55 (1), 31-80.
- Köprülü, F. (1981). *Bizans müesseselerininin Osmanlı müesseselerine tesiri*. İstanbul: Ötüken Yayıncılık
- Laiou, A. E. (2002). Political history: An outline, A. E. Laiou (Edt.). *The economic history of Byzantium from the seventh through the fifteenth century volume 1*. (s. 9-30). Washington: Dumbarton Oaks.
- Lefort, J. (2002). The rural economy, seventh–twelfth centuries. A. E. Laiou (Edt.). *The Economic History of Byzantium from the Seventh through the Fifteenth Century Volume 1*. (s. 225-304). Washington: Dumbarton Oaks.
- Mango, M. M. (2009). Byzantine trade: local, regional, interregional and international, Byzantine trade, 4th-12th centuries the archaeology of local, regional and international Exchange. Mango Marlia Mumdem (Edt.). *Papers of the thirty-eighth spring symposium of Byzantine studies*. St John's College University of Oxford. Bodmin.
- McCabe, A. (2009). Imported materia medica, 4th-12th centuries, and Byzantine pharmacology, Byzantine Trade, 4th-12th centuries the archaeology of local, regional and international Exchange. Mango Marlia Mumdem (Edt.). *Papers of the thirty-eighth spring symposium of Byzantine studies*. St John's College University of Oxford. Bodmin.
- Morrisson, C. ve Sodini, J. P. (2002). The sixth-century economy, A. E. Laiou (Edt.). *The Economic History of*

Byzantium from the Seventh through the Fifteenth Century Volume 1. (s. 799-862). Washington: Dumbarton Oaks.

Mitchell, L. (2017). *Balancing the books: the economic impact of collegia in the western Roman Empire, school of arts, languages and cultures.* Yayınlanmamış doktora tezi, The University of Manchester, Manchester.

Norwich, J. J. (2013). *Bizans III gerileme ve çöküş dönemi (MS 1082-1453).* Selen Hırçın Riegel Çev.). İstanbul: Kabalcı Yayınevi,.

Ostrogorsky, G. (2011). *Bizans tarihi.* (Fikret Işıltan Çev.). Ankara: Türk Tarih Kurumu Yayınları.

Sarıca. M. (2007). Batı Anadolu'da Selçuklu Bizans kültürel etkileşimi. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Sakarya Üniversitesi, Sakarya.

Seidler, G. L. (1980). *Bizans siyasal düşüncesi.* (Mete Tunçay Çev.). Ankara: Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Yayınları.

Vasiliev, A. A. (1941). *Bizans İmparatorluğu tarihi.* (Arif Müfid Mansel Çev.). Ankara: Maarif Matbaası.

PLATFORM İŞ MODELİ VE GİG EKONOMİSİ

Kevser ÖZYAŞAR¹

İsmail BAKAN²

1. GİRİŞ

İş her zaman değişen bir fenomen olmuştur. Dijital hizmetler ve platformlar, işgücü piyasalarının dünya çapında çalışma şeklini etkilemektedir. GİG ekonomisinin ortaya çıkması bu değişim ve gelişim sürecinin bir parçasıdır. Özellikle yeni dijital platformlarla gündeme gelen GİG ekonomisi, bugün iş dünyasındaki değişikliklerin ön saflarında yer almaktadır. İş ve ekonomi dünyası için yeni olmasa da, son yıllarda çevrimiçi uygulamaların ve dijital platformların kullanımı ile karakterize edilen kısa vadeli, esnek çalışmanın isteğe bağlı işler arası alım ve satışı için sanal bir pazar sağlayan dijital devrimdir.

Her şey dijitale geçerken, günümüzde herhangi bir hizmet veya ürün çevrimiçi olarak hibrid yollarla sunulabilmektedir (Osburg, 2017). Daha da önemlisi, teknolojik gelişmeler (bilgi ve iletişim teknolojisi, BİT) ve internet, ekonominin “erişim ekonomisi”, “platform ekonomisi”, “paylaşım ekonomisi”, “GİG ekonomisi” gibi yeni biçimlerini başlatmıştır (Del Giudice vd., 2021). GİG ekonomisi, platform ekonomisinin tüm bu yeni eğilimleri arasında hızla büyümeye devam etmektedir. GİG ekonomisi terimi özellikle son yıllarda dikkat çekmeye başlamış

¹ Arş. Gör., Dr. Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, kevserozyasar@gmail.com ORCID: 0000-0002-3682-7574.

² Prof. Dr., Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, ibakan63@hotmail.com, ORCID: 0000-0001-8644-8778.

ve terim hakkında çalışmalar hız kazanmıştır. Özellikle, Airbnb, Uber, Lyft, TaskRabbit ve Upwork gibi popüler platform şirketleri, GİG ekonomisinin yükselişini sağlamıştır (Vallas ve Schor, 2020). Genel olarak, GİG çalışması endüstriyel çağdan başlayarak var olan bir terim olmasına rağmen son yıllarda yaşanan teknolojik gelişmeler GİG terimini başka bir seviyeye ulaştırmıştır. Sadece birkaç yıl önce, kısa vadeli sözleşmeler veya serbest işler GİG ekonomisinin bir parçası olarak kabul edilmekteydi (Healy vd., 2017). Bununla birlikte, GİG ekonomisi kavramı sadece kısa vadeli ulaşım veya gıda dağıtım sözleşmeleri ile sınırlı kalmamış, daha geniş etkileri ve yansımaları ortaya çıkmıştır. GİG terimi, genel olarak, işverenlerin ve çalışanların belirli görevleri yerine getirmek için çevrimiçi platformlarda bulunduğu ortak yer olarak tanımlanabilmektedir (Bunders vd., 2022; Batmunkh vd., 2022).

Gerek teknolojik gelişmeler gerekse iş ilişkilerindeki son değişiklikler 'standart istihdam ilişkisi' konusunu tartışmaya açmıştır. Bu terim, İkinci Dünya Savaşı'ndan sonra Küresel Kuzey'de bulunan çalışma türlerini ifade etmektedir. İşçiler için bu, “istikrarlı, sosyal olarak korunan, bağımlı, tam zamanlı bir iş beklentisi” anlamına gelmektedir. Bu tür istihdamın temel koşulları (çalışma süresi, ödeme, sosyal transferler) toplu anlaşma veya işçi ve/veya sosyal güvenlik yasası ile asgari düzeyde düzenlenmektedir (Bosch, 2004: 618). Bu tür çalışmalar, iş ilişkisi (yani zamanın alıcıları ve satıcıları arasında) ile yirminci yüzyılın ortalarında ön plana çıkan refah veya sosyal devletin daha geniş risk paylaşım rolü arasında bir bağlantı içermektedir (Fudge, 2017: 379). Öte yandan günümüzde yeni iş ilişkilerini kapsamına alan GİG ekonomisi ile platforma odaklanarak, GİG çalışma usulleri açığa çıkmaktadır. Bu tarz güvencesiz çalışmaların nasıl yeniden şekillendirildiğini ve bu durumun ekonominin geri kalanını nasıl etkilemeye başladığını anlamak önemlidir (Woodcock ve Graham, 2020).

GİG ekonomisinin yükselişi, işlerin yapılış şeklindeki değişiminin sembolü haline gelmektedir. Terim, kalıcı veya istikrarlı işlerden ziyade kısa vadeli sözleşmelerdeki artışı ifade etmektedir. GİG çalışma biçimlerinin, birçok kişi tarafından, bazı geleneksel iş sözleşmelerinin boğucu doğasından ziyade, işçiler, işverenler ve müşteriler için çok daha fazla esneklik sunduğu düşünülmektedir. İşverenler işçileri ne zaman ve nasıl işe almak istediklerini seçebilirler (Bunders vd., 2022). Müşteriler bu esnekliğin faydalarından yararlanabilmektedirler; örneğin gıdaların hızlı bir şekilde teslim edilmesi, bir web geliştiricisi kiralamak ve talep üzerine bir taksi siparişi etmek artık çok daha kolay ve ulaşılabilir hale gelmiştir. İşçiler, ne yapacağını, nasıl, ne zaman, nerede ve kim için yapacağını seçebilmektedirler (Woodcock ve Graham, 2020).

GİG ekonomisi yeni ve nispeten keşfedilmemiş bir çalışma alanı olmakla birlikte, hala az anlaşılan, kesin tanımı olmayan bir terimdir. Bununla birlikte, bu alanda oldukça az ampirik araştırma yapılmış olup, bu da GİG ekonomisine katılan bireylerin özellikleri hakkında çok az şey bilindiğini göstermektedir. Bu çalışmanın amacı GİG ekonomisine genel bakış açısı sağlamak ve GİG ekonomisinin gelişmesine destek veren platform modeli ile ilişkisine değinmektir.

2. İŞ MODELİ

Model, gerçekliğin bir kopyası, minyatür, yaşam benzeri bir tanımıdır. Gerçekte var olan bir şeyin soyutlanmasına atıfta bulunmak için modelleri kullanmak oldukça yaygındır. Bu tür modeller, çoğaltma için bir temel olarak kullanılan prototiplerin şeklini alabilmektedir (Srnicek, 2016, 45). Modeller çoğaltmaya, bağlantıları ve ilişkileri görselleştirmeye ve geleceğin projeksiyonlarının geliştirilmesine yardımcı olmaktadır. Modeller, başarısızlık riskini azaltmaya yardımcı olur

ve maliyetlerin azaltılmasına katkıda bulunur (Srinivasan, 2023, 2).

İş modelleri, işletmenin bir temsilidir. Birincil müşterilerin kim olduğunu, ihtiyaçlarının ne olduğunu, işletmenin değer önerisinin ne olduğunu, işletmenin müşterilerle nasıl etkileşime gireceğini ve işletme operasyonlarının nasıl organize edilmesi gerektiğini ortaya koyar. Öte yandan bu operasyonlar için gerekli kaynakları ve işletmenin maliyet ve gelir yapılarını resmeder (Srinivasan, 2023; Horan, 2019).

İş modeli, dijital bir aracıya dayanarak, platformların şaşırtıcı bir hızda büyümesini sağlayabilmektedir (Srniceek, 2016, 46). Yine de, doğası gereği, platformlar, emek sürecini uzaktan yönetme çabalarına dayanan dengesiz özellikler sergileyebilmektedir (Vallas ve B. Schor; 2020, 283).

3. PLATFORM İŞ MODELİ

Platform ekonomisinin hızlı büyümesi, çalışma ve istihdamın doğası için bilimsel araştırmalara farklı bir yön vermektedir. Platformlar piyasalardan, hiyerarşilerden veya ağlardan farklı bir yönetim mekanizmasını temsil etmektedir. Ancak diğer yandan, düzenleyici rejimler, platform yapısının istikrarsızlığı ve değişkenliği sebebiyle uygulamada zorluklar yaşayabilmektedir (Vallas ve B. Schor; 2020, 286).

Geleneksel ekonomi ve platform ekonomileri arasındaki sistemik ilişki, algoritmik tasarım süreci, kolektif eylem beklentileri ve işgücü koşullarını iyileştirmeye yönelik alternatif yaklaşımlar, karar verici ve uygulayıcıların gündemini meşgul etmektedir (Farrell ve Greig 2016, Kenney ve Zysman, 2016, Van Doorn, 2017). Yeni platform ekonomisi analistleri, gelişen bu ekonomi türüne, bir ada olarak davranma eğilimindedir. Daha büyük ekonomiden ayrıcalıklı olarak kendi kurallarına göre

faaliyet gösteren bir varlık olarak görmektedirler. Ancak bu yanıltıcı bir karakterizasyondur ve geleneksel ve platform ekonomileri arasındaki makro sosyal ilişkinin daha sağlam bir analizine ihtiyaç olduğunu vurgulamaktadır (Farrell ve Greig 2016). Küçük bir araştırma grubu, geleneksel ekonomideki döngüsel varyasyonların platform emeği arzı üzerinde güçlü etkileri olduğunu ortaya koymuştur (Farrell vd., 2018, Huang vd., 2018).

"Platform" terimi, çeşitli sektörlerdeki endüstriyel yöneticiler ve araştırmacılar tarafından kullanılmaktadır. Bakın (2023) araştırmasında, platformu Srnicek (2017)'den alınılıyarak şu şekilde tanımlamıştır: “genel anlamıyla iki ya da daha fazla grup arasında etkileşim sağlayan ve kendisini aracı olarak konumlandıran bir dijital altyapı olarak değerlendirebilmektedir.” Bir platform stratejisi, iki taraflı bir pazarda iki veya daha fazla farklı bağlı kullanıcı arasındaki etkileşimler yoluyla çeşitli şekillerde değer yaratmaktadır (Rochet ve Tirole, 2004).

Ağ etkisini kullanarak sürekli olarak büyümeye devam etmektedir (Evans vd., 2006). Endüstriyel platform iki veya daha fazla işlem ortağı içeren ve platformun farklı akışlarını vurgulayan diğer organizasyonel formlardan farklılaşmış çok taraflı platformlardır. Çok taraflı platformlar, iki veya daha fazla piyasa kullanıcısı ile üretici arasında değer değişimi için araçlardır (Kenney ve Zysman, 2016). Basit platformlar, otomotiv platformlarında veya teknoloji platformlarında olduğu gibi yalnızca bir kullanıcıya hitap eden platformlardır. Bu bağlamlarda, bir platform, birden fazla ürün ve hizmet üretmek için kaldırılabilen bir temel model veya teknolojik çekirdeği ifade etmektedir (Srinivasan, 2023, 4). Platformlar firmalara önemli ölçüde yenilikçi potansiyel sağlamaktadır (Cooke, 2012). Platform stratejisi, bir dizi sektörde inovasyon ve ticari işlemler

sunmak için geliştirilmiş yeni ve güçlü bir organizasyon stratejisidir. (Gawer ve Cusumano, 2013).

Platformlar, önceki ekonomik yapıların (pazarlar, hiyerarşiler ve ağlar) özelliklerinin çoğunu içerirken, bunu seçici olarak yapmakta ve öncüllerinden niteliksel olarak farklı bir tür yönetim mekanizması oluşturmaktadırlar (Aneesh, 2009; Kornberger vd., 2017). Powell (1990), ağların ortaya çıkışının ekonomik faaliyetin koordinasyonu için yeni bir temel sağladığını ve platformların işverenlerin ekonomik işlemler yapabileceği yeni bir tür yönetim mekanizması oluşturduğunu savunmaktadır.

Platformların ekonomik işlemleri, katılımcılar üzerindeki kontrollerini genişleterek değil, kontrolün önemli boyutlarını dağıtarak fonksiyonların tahsis edilmesini, verilerin toplanmasını, hizmetlerin fiyatlandırmasını ve performans değerlendirmesini sağlamaktadır. Bu nedenle, etkileşimli hizmet çalışmasının ortak bir özelliği olan işyeri komut dosyalarını yürürlüğe koymak için platform çalışanı gereklidir (Leidner, 1993). Aslında, platformlarda işgücü süreci, “kontrolün radikal olarak dağıtıldığı, gücün merkezi kaldığı” (Kornberger vd., 2017, 79) yeni bir perspektif olarak düşünülmelidir.

Başarılı bir platform iş modeli, platform kalitesi yönetimi yoluyla platform kalitesini yönetmeli ve gelir yapısı aracılığıyla kar yapısını geliştirerek iş ekosistemini tamamlamalıdır (Kim 2016, 15).

Platform altyapısının GİG ekonomisinin gelişimi için önemli olduğunu belirtmek gerekmektedir. Aracılık eden platformların mimarilerindeki temel fikir, emek gücü alıcılarının emek gücü satıcılarıyla (ekonomistlerin 'iki taraflı bir pazar' dediği) bağlantı kurabildikleri dijital bir bağlam yaratmaktır (Srinivasan, 2023). Uber'in platformu, taksi yolculuğu isteyen insanları taksi gezileri sağlamak isteyen insanlarla

birleştirmektedir. Alıcıları ve iş satıcılarını birbirine bağlamanın eski yollarından farklı olarak, dijital platformlar, sürecin çoğunu her iki taraf için nispeten sorunsuz hale getirmektedir. Birçok platformda, bir hizmet arayan bir müşterinin platform aracılığıyla bir talepte bulunması, bir işçiye bağlanması ve işçinin bu hizmeti gerçekleştirmeye başlaması sadece birkaç dakika sürmektedir. Platformun müşterileri ve işçileri birleştirme mekanizması olarak kullanımı, birçok GİG ekonomisi çalışanının ortaya çıkmasına sebep olan durumdur. Tüm platformların ortak noktası, yakınlık veya eşzamanlılıktan yoksun çalışanları ve müşterileri birbirine bağlamalarıdır.

4. GİG EKONOMİSİ

GİG ekonomisi, yakın zamanda modern istihdam uygulamalarının bağımsız bir incelemesinde kilit bir tema olarak ortaya çıkmıştır (Taylor vd., 2023). GİG ekonomisi platformlar aracılığıyla işlem gören, ancak yerel olarak teslim edilen ve böylece işçinin fiziksel olarak mevcut olmasını gerektiren ve platformlar aracılığıyla uzaktan işlem gören ve teslim edilen çalışmalardan oluşmaktadır (Huws vd., 2016). Yerel GİG çalışmaları genellikle gıda dağıtım, kurs, ulaşım vb. faaliyetleri içermektedir. Küresel olarak, 70 milyon işçinin uzaktan GİG işlerini kolaylaştıran çevrimiçi işgücü platformlarına kayıtlı olduğu tahmin edilmektedir (Heeks, 2017).

Akıllı telefonlar, mobil uygulamalar ve çevrimiçi platformlar gibi teknolojik gelişmeler, kuruluşların (iş sağlayıcıları) bağımsız yüklenicileri (iş arayan) işe almasına izin veren bir freemarket sistemi olan büyük ölçekte bir GİG ekonomisi olarak bilinen yeni bir ekonomi biçiminin ortaya çıkmasına sebep olmuştur. Geleneksel işveren ve çalışan ilişkilerinden farklı olarak, GİG ekonomisi bağımsız işçilerin kısa

vadeli sözleşme işleri ve geçici pozisyonlar arama fırsatlarını desteklemektedir (Batmunkh vd., 2022).

GİG ekonomisi nispeten yeni bir fenomendir, bu nedenle dönem dönem istihdamda tutarlı değişiklikler göstermesi beklenmektedir. İşgücü piyasasının değiştiği ve tam zamanlı istihdamın yerini kısa vadeli sözleşmeler aldığı açıktır (Batmunkh vd., 2022). Bağımsız sözleşme işçilerinin yükselişine ve “GİG” olarak bilinen yeni bir çalışma biçimine bağlı olarak vergi sisteminde de bazı farklı durumların açığa çıkması normaldir (Kässi ve Lehdonvirta, 2016). Kendi işleri için çalışan bireyler veya sadece bireysel işleri gerçekleştirenler arasında ayırım yapmak zordur. Bu nedenle, bireyler farklı vergi yükleriyle karşılaşabilirler (Adam vd., 2017). GİG istihdamı vergiden kaçınma veya vergi indirimlerinden yararlanma durumuna sebep olabilir (Oyer, 2020; Batmunkh vd., 2022).

İstihdam Araştırmaları Enstitüsü ile mevcut literatürün analizi ve Natcen’in geçmiş araştırmalardaki benzer konulara yönelik deneyiminin gözden geçirilmesi sonucu, GİG ekonomisinin çalışma tanımı oluşturulmuştur: “GİG ekonomisi müşteriler, bireyler veya şirketler arasında kısa bir süre içinde, para için işgücü alışverişi, hizmet tedarikini uygun hale getirmeyi içermektedir.”

Bakın (2023) çalışmasında, GİG ekonomisi için küçük bir görevin veya işin tamamlanması noktasında, işçi ile bir dijital emek platformu arasında bir emek-sermaye ilişkisi kurulduğunu ifade etmektedir.

GİG ekonomisi, esnek ve bağımsız bir çalışma stili ve teknolojik ilerlemeleri benimsemeye yönelik kültürel değişiklikler nedeniyle hızla yayılmaktadır. Günümüzde birçok insan evden çalışmayı tercih etmekte ve buna adapte olmaktadır. Bu arzu ve işsizlik sorununun daha fazla insanı GİG ekonomisine yöneltmesi beklenmektedir. Aynı şekilde, şirketler de GİG

işçilerini işe almayı tercih etmektedir. Genel olarak, GİG ekonomisi geleneksel işgücü piyasasından 15 kat daha hızlı artmaktadır. Küresel olarak GİG çalışma platformuna kayıtlı 70 milyon GİG çalışanı vardır ve bu sayı gün geçtikçe artmaktadır (Heeks, 2017). Tablo 1’de GİG çalışanlarının bu kapsamda gerçekleştirdikleri işlerden bazıları görülmektedir.

Tablo 1. Çevrimiçi GİG İşleri (Kässi ve Lehdonvirta, 2018’den yazarlar tarafından Türkçe’ye uyarlanmıştır).

MESLEK SINIFI	PROJE ÖRNEKLERİ
Profesyonel Hizmetler	Muhasebe Danışmanlık Finansal Planlama İnsan Kaynakları Hukuk Hizmetleri Proje Yönetimi
Büro işleri ve veri girişi	Müşteri Hizmetleri Veri Girişi Teknik Destek Transkripsiyon Sanal Asistan Web Araştırması
Yaratıcılık ve multimedya	Animasyon Mimarlık Ses Logo Tasarımı Fotoğrafçılık Sunumlar Video Oyunculuğu
Satış ve Pazarlama Desteği	Reklam Gönderimi Kurşun Üretimi Arama Motoru Optimizasyonu Telepazarlama
Yazılım Geliştirme ve Teknoloji	Veri Bilimi Oyun Geliştirme Mobil Geliştirme KG ve Test Sunucu Bakımı Yazılım Geliştirme Web Geliştirme Web Kazıma
Yazma ve çeviri	Akademik Yazı Metin Yazma Yaratıcı Yazı Teknik Yazı Çeviri

Uluslararası İşçi Örgütü raporuna göre, 2007'den 2021'e, 98 ülkeden elde edilen veriler esas alındığında, dijital işgücü platformları sayısı 50'den 777'ye hızlı artış göstermiştir. Ayrıca, gelişmekte olan birçok ülkede, serbest meslek çalışanlarının neredeyse %50'sini GİG çalışanları oluşturmaktadır, gelişmiş ülkelerde ise işçiler genellikle ek gelir elde etmek için GİG işleri yapmaktadır (ILO, 2022). GİG çalışmalarının %59'undan fazlasını iş, programlama ve BT (multimedya, web tasarımı) ile ilgili çalışma alanları oluşturmaktadır. En popüler ikinci çalışma, tüm serbest çalışmanın %15'ini oluşturan içerik yazma veya çeviridir. Önceki on yılın aksine, GİG'ler yüksek eğitilidir, çünkü bunların %32'si lisans derecesine sahip ve %45'inin lisansüstü derecesi vardır (Statista Araştırma Departmanı, 2022). Buna ek olarak, veri mühendisleri ve BT proje yöneticileri, bugünlerde sırasıyla %23 ve %31 artmış olan işleri talep etmektedir. Araştırma, tüm yaş gruplarının eğitim düzeylerine bakılmaksızın GİG ekonomisine katıldığını göstermiştir (Ostoj, 2021; Batmunkh vd., 2022).

GİG çalışması, dört ana platform çalışması türünde kategorize edilen platform çalışmalarının bir parçasıdır: (1) yüksek vasıflı çalışanlar ve bağımsız yükleniciler, (2) bulut tabanlı danışmanlar ve serbest çalışanlar, (3) GİG çalışanları (gıda dağıtım, ev onarımı ve bakım çalışması) ve (4) küçük eğitim ve deneyim gerektiren tamamen çevrimiçi görevler (Vallas ve Schor, 2020). Buna karşılık, bazı araştırmacılar, köpek yürüteçlerinden BT/iş danışmanlarına ve avukatlara kadar her türlü mesleğin GİG işçileri olarak istihdam edilebileceğini savunmaktadır. GİG çalışması, beceri veya deneyimden ziyade, yalnızca teknoloji veya iş türünden bağımsız olarak sözleşme türü veya sosyal iş ilişkileri ile ayırt edilebilmektedir (Graham vd., 2017). Yine de açığa çıkan yeni fırsatların iş kalitesi hakkında çok az şey bilinmektedir. (Wood vd., 2019). Kalleberg (2011)'e göre, bu açık pazar aracılı ortamda, uzak GİG işçilerinin iş kalitesi,

kullanıcıların/tüketicilerin pazarlık gücü ve tercihleri tarafından belirlenmektedir. Uzak GİG çalışması durumunda, en önemli unsur bireysel kaynaklar, beceri ve platform itibarıdır. Platform itibarının önemi, çevrimiçi işgücü platformlarının doğasında bulunan algoritmik kontrolün bir sonucudur (Thompson, 1991; Wood vd., 2019, 71).

GİG ekonomisinin çalışma mantığını anlayabilmek için teknoloji, toplum, politik ekonomi vb. unsurların kombinasyonunu anlamak önemlidir. GİG ekonomileri içindeki deneyimler, uygulamalar ve emek süreçleri homojen olmaktan uzaktır. Bununla birlikte, 'GİG ekonomisi' hakkında yapılan araştırmalar, benzerliklerin ve bu uygulamalar arasında evrensel bir duruşun ortaya koyulmasını sağlar (Woodcock ve Graham, 2020). Şekil 1’de GİG ekonomisini şekillendiren ön koşulları bir arada görmek mümkündür.



Şekil 1. GİG Ekonomisini Şekillendiren Ön Koşullar (Woodcock ve Graham, 2020)

Yüksek kaliteli ve nispeten ucuz geniş bant bağlantıları da dahil olmak üzere teknolojik ilerlemeler, serbest çalışmanın büyümesini teşvik etmekte ve kolaylaştırmaktadır. Buna ek olarak, özel ve kamu sektörlerinin iş modellerinde, özellikle uzman hizmetler için dış kaynak kullanımına daha fazla önem veren değişiklikler olduğu gözlemlenmektedir (Ian Brinkley, 2016).

Çalışanlar için esneklik arzusu politik ekonomiye bağlıdır. Hem işverenlerden hem de işçilerden gelen bir esneklik arzusudur, her ikisi için de esnekliği arzu edilebilir hale getiren kültürler ve sosyal uygulamalardaki değişimlerdir. Birçok araştırmacı, GİG çalışmasının yeni bir istihdam türü olarak etkilerini vurgulamıştır (Healy vd., 2017). İşin esnekliği nedeniyle, çoğu insan tam zamanlı çalışanlardan ziyade GİG işçisi olarak çalışmayı tercih etmektedir. Hem işverenler hem de çalışanlar, beceri setlerinin büyümesine yardımcı olmak ve daha fazla fırsattan yararlanmak için GİG ekonomisinden yararlanabilmektedir (Hardy ve McCrystal, 2022). İşverenler, vasıflı yeteneklere erişim kazanarak fayda sağlayabilir. Benzer şekilde, çalışanlar daha fazla bağımsızlığa sahip olmak, çalışma izni/vize veya coğrafi konumdan bağımsız olarak çalışabilmek için ve daha az ayrımcılık (din, etnik köken veya engelli) ve daha az mesleki ayrıma maruz kalmadan çalışabilmektedirler (Graham vd., 2017). Bu sebeple son yıllarda araştırmacılar istihdam ve geçici çalışma düzenlemelerine odaklanmıştır (Graham vd., 2017; Healy vd., 2017; Wood vd., 2019).

Düşük ve orta gelirli ülkelerde çevrimiçi işgücü platformlarının büyümesinin, istihdam büyümesi ve yoksulluğun azaltılmasını sağlayan yeni bir çevrimiçi dış kaynak dalgası sağladığı görülmüştür (Dünya Bankası, 2016). Herman vd. (2019) yedi Afrika ülkesindeki çalışanları araştırmış ve bu ülkelerdeki yetişkinlerin yüzde 1,3'ünün bir platformdan gelir elde ettiğini bulmuşlardır. Fransa, Almanya, İspanya, İsveç,

İngiltere ve ABD'deki 8.000 işçiden oluşan bir McKinsey çalışması, katılımcıların yüzde 1,5'inin platformlardan gelir elde ettiğini açığa çıkartmıştır (Manyika vd., 2016).

Ancak GİG ekonomisinin de karanlık bir tarafı olduğuna dikkat etmek gerekir. GİG çalışanlarının, düşük ücret, güvencesizlik, stresli ve tehlikeli çalışma koşulları, sözleşme ve istihdam koruması eksikliği gibi konularla mücadele ettikleri görülmektedir (Wood vd., 2019; Woodcock ve Graham, 2020). GİG çalışmalarının olumsuz tarafında, dijital platformlara dayalı ilişkiler hala bulanık ve karmaşıktır, örneğin işçilerin çalışma koşullarını değiştirememesi dikkat çekmektedir (Rodrigues vd., 2021). Buna ek olarak, GİG'ler genellikle belirsiz gelir, fesih riski, güvensiz çalışma koşulları ve düşük girişimci faaliyetlere sahiptir. Ayrıca, araştırmalar, GİG çalışmasının sosyal izolasyon, düzensiz çalışma saatleri, aşırı çalışma ve sosyal sigorta ve emeklilik maaşı olmadan düşük ücrete neden olabileceğini göstermiştir (Hardy ve McCrystal 2022; Scuotto vd., 2021). Kalleberg (2009)'e göre GİG ekonomisi “sosyal, ekonomik ve politik güçlerin işi daha güvencesiz hale getirmek için hizalandığı” bir bağlamda faaliyet göstermektedir. Kalleberg (2009: 6-8) buna katkıda bulunan beş faktörü tartışmaktadır. Birincisi, işverenlere bağlılıkta düşüştür, bu da bir ömür boyu daha fazla sayıda farklı iş anlamına gelebilir. İkincisi ‘uzun vadeli işsizlikte bir artış’, yani daha fazla insan potansiyel olarak iş aramaktadır. Üçüncüsü, algılanan iş güvencesizliğindeki büyümedir (Woodcock, 2017, 136). Dördüncüsü, GİG ekonomisinde daha önce tanımlanan standart olmayan çalışma düzenlemelerinin ve koşullu çalışmaların büyümesidir. Beşinci, işverenlerden çalışanlara risk devretme davranışının gösterilmesidir (Wood vd., 2019, 56).

5. DEĞERLENDİRME VE ÖNERİLER

GİG ekonomisinin hem olumlu hem de olumsuz etkileri olmasına rağmen, iş ve istihdam ilişkilerinde yeni normal olarak dikkat çekmektedir. Bu noktada GİG ekonomisinin sürdürülebilir bir şekilde nasıl uyarlanacağı ve sosyal ve politik politikaları nasıl etkileyeceği önemlidir. Bu nedenle, akademisyenler ve politika yapıcılar gelirleri eşitlemek ve toplumsal faydalar adına girişimciliği şekillendirmek için programlar geliştirmelidir.

Gig ekonomisindeki istihdamın, önümüzdeki on yıl içinde daha önemli hale gelmesi muhtemeldir. İşgücü piyasasındaki dijital platformların varlığını ve potansiyel önemini anlamak gerekmektedir. Yetişkin nüfusun önemli ölçüde daha büyük bir payının platformlar aracılığıyla çalışmaya başladığı açıktır. Ancak yine de sınırları henüz kesin olmayan GİG ekonomisi çalışanlarının, sözleşme ve ilişkiler ağını yönetmek noktasındaki zorluklarına dikkat edilmelidir.

Bununla birlikte, algoritmik kontrol, GİG'lere nerede çalıştıkları üzerinde resmi kontrol sağlarken, işçilerin sosyal temas eksikliğine ve sosyal izolasyon duygularına yol açabilir. Benzer şekilde, GİG ekonominin çalışma saatlerini kontrol etme potansiyeline değer vermesine rağmen, çoğu işçi müşteri talebini karşılamak için düzensiz saatler çalışmak zorunda kalabilmektedir. Algoritmik kontrolden kaynaklanan özerklik, müşterilere karşı işçilerin zayıf yapısal gücünün bir sonucu olarak aşırı çalışmaya, uyku yoksunluğuna ve tükenmeye yol açabilir (Wood vd., 2019, 70).

Daha fazla şeffaflık ve hesap verebilirlik, daha fazla işçi dostu düzenlemeler, çalışanlar için daha fazla yapısal güç ve platformların demokratik mülkiyeti, GİG ekonomisini inşa etmeye yardımcı olan gerekliliklerdir (Keller, 2017). Tek başına bunlardan herhangi biri, platform işlerinin kalitesinde anlamlı bir değişiklik getirmeyecektir.

KAYNAKÇA

- Aneesh, A. (2009). Global labor: Algocratic modes of organization. *Sociological theory*, 27(4), 347-370.
- Bakın, A. (2023). Platform Çalışması Ve Emeğin Artan Güvencesizliği. *Memleket Siyaset Yönetim*, 18(40), 379-408.
- Batmunkh, A., Fekete-Farkas, M., & Lakner, Z. (2022). Bibliometric analysis of gig economy. *Administrative Sciences*, 12(2), 51.
- Bosch, J. (2004). Software architecture: The next step. In *Software Architecture: First European Workshop, EWSA 2004, St Andrews, UK, May 21-22, 2004. Proceedings 1* (pp. 194-199). Springer Berlin Heidelberg.
- Brinkley, I. (2016). In search of the gig economy. *The Work Foundation*, 5.
- Bunders, D. J., Arets, M., Frenken, K., & De Moor, T. (2022). The feasibility of platform cooperatives in the gig economy. *Journal of Co-operative Organization and Management*, 10(1), 100167.
- Cooke, P. (2012). From clusters to platform policies in regional development. *European planning studies*, 20(8), 1415-1424.
- Del Giudice, M., Scuotto, V., Papa, A., Tarba, S. Y., Bresciani, S., & Warkentin, M. (2021). A self-tuning model for smart manufacturing SMEs: Effects on digital innovation. *Journal of Product Innovation Management*, 38(1), 68-89.
- Evans, M. C., Parsons, E. M., Scott, R. D., Thornhill, T. S., & Zurakowski, D. (2006). Comparative flexion after rotating-

- platform vs fixed-bearing total knee arthroplasty. *The Journal of arthroplasty*, 21(7), 985-991.
- Farrell, D., & Greig, F. (2016, January). Paychecks, paydays, and the online platform economy. In *Proceedings. Annual Conference on Taxation and Minutes of the Annual Meeting of the National Tax Association* (Vol. 109, pp. 1-40). National Tax Association.
- Farrell, D., Greig, F., & Hamoudi, A. (2018). The online platform economy in 2018: Drivers, workers, sellers, and lessors. *JPMorgan Chase Institute*.
- Fudge, J. (2018). Illegal working, migrants and labour exploitation in the UK. *Oxford Journal of Legal Studies*, 38(3), 557-584.
- Gawer, A., & Cusumano, M. A. (2014). Industry platforms and ecosystem innovation. *Journal of product innovation management*, 31(3), 417-433.
- Graham, M., Hjorth, I., & Lehdonvirta, V. (2017). Digital labour and development: impacts of global digital labour platforms and the gig economy on worker livelihoods. *Transfer: European review of labour and research*, 23(2), 135-162.
- Hardy, T., & McCrystal, S. (2022). The importance of competition and consumer law in regulating gig work and beyond. *Journal of Industrial Relations*, 64(5), 785-800.
- Healy, J., Nicholson, D., & Pekarek, A. (2017). Should we take the gig economy seriously? *Labour & Industry: a journal of the social and economic relations of work*, 27(3), 232-248.
- Heeks, R. (2017). Decent work and the digital gig economy: a developing country perspective on employment impacts and standards in online outsourcing, crowdwork, etc. *Development Informatics Working Paper*, (71).

- Herman, E., Rubery, J., & Hebson, G. (2021). A case of employers never letting a good crisis go to waste. An investigation of how work becomes even more precarious for hourly paid workers under Covid. *Industrial Relations Journal*, 52(5), 442-457.
- Horan, D. (2019). A new approach to partnerships for SDG transformations. *Sustainability*, 11(18), 4947.
- Huang, P., Tafti, A., & Mithas, S. (2018). Platform Sponsor Investments and User Contributions in Knowledge Communities. *Mis Quarterly*, 42(1), 213-240.
- Huws, U., Spencer, N. H., Syrdal, D. S., & Holts, K. (2017). Work in the European gig economy. *SELL*, 62(59), 54.
- ILO (2022), *Decent Work in the Platform Economy*, (Cenevre: International Labour Organization - Conditions of Work and Equality Department).
- Kalleberg, A. L. (2011). *Good jobs, bad jobs: The rise of polarized and precarious employment systems in the United States, 1970s-2000s*. Russell Sage Foundation.
- Kässi, O., & Lehdonvirta, V. (2018). Online labour index: Measuring the online gig economy for policy and research. *Technological forecasting and social change*, 137, 241-248.
- Keller, J. C., Gray, M., & Harrison, J. L. (2017, January). Milking workers, breaking bodies: health inequality in the dairy industry. In *New Labor Forum* (Vol. 26, No. 1, pp. 36-44). Sage CA: Los Angeles, CA: SAGE Publications.
- Kenney, M., & Zysman, J. (2016). The rise of the platform economy. *Issues in science and technology*, 32(3), 61.
- Kim, S. J. (2016). A repertoire approach to cross-platform media use behavior. *new media & society*, 18(3), 353-372.

- Kornberger, M., Pflueger, D., & Mouritsen, J. (2017). Evaluative infrastructures: Accounting for platform organization. *Accounting, Organizations and Society*, 60, 79-95.
- Leidner, R. (1999). Emotional labor in service work. *The annals of the American academy of political and social science*, 561(1), 81-95.
- Manyika, J., Lund, S., Bughin, J., Robinson, K., Mischke, J., & Mahajan, D. (2016). *Independent-Work-Choice-necessity-and-the-gig-economy*. McKinsey Global Institute.
- Osburg, T. (2017). Sustainability in a digital world needs trust. In *Sustainability in a digital world: new opportunities through new technologies* (pp. 3-19). Cham: Springer International Publishing.
- Ostoj, I. (2021). The structure of gig workers in the global online gig economy by country of origin and its institutional foundations. *Ekonomia i Prawo. Economics and Law*, 20(2), 337-351.
- Oyer, P. (2020). The gig economy. *IZA World of Labor*.
- Rochet, J. C., & Tirole, J. (2004). Two-sided markets: An overview. *Institut d'Economie Industrielle working paper*, 1-44.
- Srnicsek, N., & Williams, A. (2016). *Die Zukunft erfinden: Postkapitalismus und eine Welt ohne Arbeit*. Fuego.
- Srinivasan, R. (2023). *Platform business models for executives*. Springer.
- Taylor, K., Van Dijk, P., Newnam, S., & Sheppard, D. (2023). Physical and psychological hazards in the gig economy system: A systematic review. *Safety science*, 166, 106234.

- Thompson, J. P. (1991). Improving the mycorrhizal condition of the soil through cultural practices and effects on growth and phosphorus uptake by plants. *Phosphorus nutrition of grain legumes in the semi-arid tropics*, 117-137.
- Wood, A. J., Graham, M., Lehdonvirta, V., & Hjorth, I. (2019). Good gig, bad gig: autonomy and algorithmic control in the global gig economy. *Work, employment and society*, 33(1), 56-75.
- Woodcock, J., & Graham, M. (2020). *The gig economy*. Polity.
- Vallas, S., & Schor, J. B. (2020). What do platforms do? Understanding the gig economy. *Annual review of sociology*, 46(1), 273-294.
- Van Doorn, N. (2017). Platform labor: on the gendered and racialized exploitation of low-income service work in the 'on-demand' economy. *Information, communication & society*, 20(6), 898-914.
- Erişim Tarihi: 02.02.2025.
<https://www.worldbank.org/en/publication/wdr2016>

ÖRGÜTLERDE GÜÇ, AHLAK VE DEĞER TARTIŞMASI: YÖNETİM FELSEFESİ BAKIŞ AÇISIYLA BİR DEĞERLENDİRME

Metin KARADEMİR¹

1. GİRİŞ

Bugünkü örgütler üzerinde analiz yapabilmek için örgütlerin yapısal özelliklerinin genel anlamda modernist anlayışın ürünü olduğunu idrak etmek gerekmektedir. Buna göre modernizm, doğadaki kıt kaynakları bilimin kontrolüne alması ile verimlilik ve etkinlik esasına dayalı bir üretim ile toplumun üyelerine özgürlük ve refah vadetmektedir. Bu durum geleneksel üretimden ya da üretim ilişkilerinden temel farklılıklar göstermektedir. Geleneksel üretimde ast-üst ilişkilerinin kriterleri belirgin değildir. Modern üretimde, ast-üst ilişkileri örgütsel amaçlar doğrultusunda rasyonalizm ile yani akılcı yollarla belirlenmiştir. Hangi astın hangi üste bağlı olduğu sonucunda sorumluluk sahası da netlik kazanmaktadır. Böylece geleneksel üretim anlayışının aksine dar sorumluluk esasına dayalı bir durum ortaya çıkar. Geleneksel üretimde astlar ve üstler arasında sosyal mesafe çokken, modern üretimde ast-üst arasında sadece örgüt içinde akla dayalı bir mesafe vardır. Örgüt dışında sosyal bir mesafeden bahsedilemez. Geleneksel üretimde terfi, atama, ödüllendirme gibi durumlarda eş-dost ya da akrabalık ilişkileri etkili olabilirken, modern üretimde kıdeme ve performansa dayalı değerlendirmeler yapılmaktadır. Son olarak geleneksel üretimde üstün emirlerine koşulsuz itaat anlayışı hâkimdir. Oysa modern üretimde astın üstün emirlerine uyma

¹ Arş. Gör. Dr., Aksaray Üniversitesi İİBF İşletme Bölümü, metinkarademir@aksaray.edu.tr, ORCID ID: 0000-0001- 6612-9577.

mecburiyeti, emrin daha önceden belirlenmiş kanun, yönetmelik ve prosedürlere uygunluğu ile sınırlıdır (Ataman, 2009: 53-54; Saruhan ve Yıldız, 2013: 129-130). Modern örgütlerin bu özellikleri hızlı, düşük maliyetli ve hatasız bir faaliyet sağlamıştır. Teknik gelişmenin de sürekli olması sayesinde, geleneksel üretimde görülmemiş bir verimlilik artışı elde edilmiştir. Ek olarak, kişilere bağlı olmayan nesnel bir yönetim biçimiyle örgütlerde kurumsallaşma sağlanmıştır. Örgütler geleneksel döneme göre çok daha uzun ömürlü olmuştur. Toplumsal fayda artık kral ya da kilise aracılığıyla değil örgütler tarafından sağlanmaktadır. Böylece birey için de çalışma hayatında bir kuruma mensup olmanın önemi artmıştır. Toplumsal refahtan pay alabilmenin ve ihtiyaçları karşılamının aracı herhangi bir cemaat, dini yapılanma ya da tebaa değil modern örgütlerdir artık. Peki, örgütler ile bireyin ilişkisi Taylor, Fayol ve Weber tarafından ortaya konan teorilerdeki kadar sorunsuz mudur? İnsanların örgütlerle çelişen ve çatışan değerleri veya amaçları olabilir mi? Örgütlerde alınan kararların verimlilik dışında ahlaki ve felsefi kökenleri ele alınırsa hangi faydalar sağlanabilir? Bu ve benzeri soruların cevabını saf bilimsel yani pozitivist mantıkla vermek mümkün değildir. Bu noktada sorgulamaya daha sistematik olarak ifade edilirse, genel olarak felsefeye özel olarak ise yönetim felsefesine başvurmanın meşruiyetinin sağlandığı ifade edilebilir. Amaçlar, politikalar ve değerler yönetsel sürecin temeli ise bu noktada yapılacak felsefi tartışmalar sadece verimlilik kaygısıyla oluşturulan süreçlerden çok daha fazla anlama ve anlamlandırma potansiyeline sahiptir. Çalışmada bu kaygıyla örgütlerdeki karar alma süreçlerinin dinamiğini oluşturan güç, ahlak ve değer olguları felsefi bağlamdan koparılmadan, pratik süreçler içinde ele alınmaya çalışılacaktır.

2. ÖRGÜTLERDE DEĞERLER VE GÜCÜN KAYNAĞI

İşletme yöneticisi için çalışan bireylerin amaçları ile işletme amaçlarının uyumlu hale getirilmesi en büyük zorluklardan birisidir. Bu zorluğun, sadece yönetsel olarak ele alınması yeterli olmayacaktır. Amaçların, ona kaynaklık eden değerlerin ve en nihayetinde örgütsel gücün felsefi olarak ele alınması ve etraflıca tartışılması gereklidir. Örgütlerin ve çalışanların amaçları farklılaşan değerler, ilkeler ve öncelikler gibi nedenlerle uyumsuz olabilmektedir. Bu sebeple bahsi geçen sebeplerden dolayı ortaya çıkan farklılıkların çatışmaya neden olmaması için tüm çalışanların benimseyebileceği ortak değerler oluşturmak gereklidir. Değerler, üzerinde toplumsal olarak büyük ölçüde uzlaşılmış ve uzun vadede neyin önemli olduğunu gösteren inançlardır. Örgütler ve üyeler ortak değerlere sahip ise, farklı kademelerdeki çalışanlar kendilerini bir takımın üyesi addedecekler, yuvalarında aile üyeleriyle berabermiş gibi hissederek, huzurlu bir iş yeri ortamında çalışacaklardır. Bu durumun, yoğun rekabet ortamında faaliyette bulunan işletmeler açısından rekabet avantajı yaratmada önemli bir örgütsel avantaj sağlayacağı söylenebilir (Çırpan ve Koyuncu, 1998: 223). Tüm çalışanların üzerinde uzlaştığı ve inandığı değerlerin yani temel değerlerin kurum kültürünün oluşmasında büyük paya sahip olduğu ifade edilebilir. Kültür olgusu incelendiğinde, oluşumunun ve temelinin öncelikle paylaşılan ortak inançlar ve değerler olduğu görülmektedir. Örgütlerdeki anlayış ya da paradigmanın bunların üzerine inşa edildiği söylenebilir. Örgütsel değerler, kültürün alt boyutu olarak, somut olmayan yani soyut, öznel ve içsel olarak kabul görür. Ayrıca değerler, örgütlerde neyin öncelikli ve önemli olduğunun belirlenmesinde rol oynadığı için çözüm pratiklerinin yani örgütlerin eylem setlerinin belirlenmesinde oldukça fazla paya sahiptir. Değerlerin kaynağını kültürden yani toplumdan aldığı

hatırlanırsa bu kültürel öğelerin ya da sembollerin örgütlerin toplumla bağını, ilişkisini de kurduğu ifade edilebilir. Bununla birlikte sözü geçen değerler, bir örgütün misyonunu, vizyonunu, standartlarını yansıtabileceği gibi aynı zamanda örgütün kimliği ile de yakından ilişkilidir. Bu doğrultuda değerler, bireylerde olduğu kadar örgüt, yani kurum düzeyinde de temsil edilir. Değerler süreklilik gösterdiği için örgüt kültürünün de daha iyi anlaşılmasını ve çalışanlar tarafından benimsenmesini sağlarlar. Bu noktada amaçların ve politikaların ortak değerlerden hareketle oluşturulmuş olması kritik öneme sahiptir. Bu şekildeki işletmelerde, çalışanlara eylemlerinin nedeni sorulduğunda, genellikle bu davranışı yönlendiren bahsi geçen bu ortak değerlere ulaşılmaktadır. Örnek verilecek olursa, personelin güçlendirilmesi kapsamında açık kapı uygulamasının benimsendiği bir işletmede çalışanlar istedikleri zaman üstleri ile rahatça görüşebiliyorsa bu durum sağlıklı iletişimin örgütte gerçekten de önemli bir değer olduğunu ortaya koymaktadır (Güçlü, 2003: 151). Günümüzde özellikle küresel şirketlerde standartlar, ilkeler, uzmanlık, şeffaflık, kişisel verilerde gizlilik, veri sağlayıcı ve kullanıcılarına saygı, sürdürülebilirlik, genellik ve eşitlik en önemli değerler olarak ön plana çıkmıştır. Paylaşılan değerlerin; stratejik planlama ve karar alma süreçleri, etik, kişiler arası veya gruplar arası çatışma, iletişimin ve iş ilişkisinin kalitesi, kariyer yönetimi, çalışanların motivasyonu ve örgütsel bağlılığı konularını içeren örgütsel etkililiğin geniş bir alanı ile yakından ilgili olduğu görülmektedir (Sağnak, 2004: 90).

Güç, insanlara farklı anlamlar ifade etmesine karşın bütün toplumlarda önemsenen bir olgu olmuştur. İnsanlık tarihinin güç mücadeleleri ile şekillendiğini söylemek abartılı bir ifade olmayacaktır. Güç konusunda otoritelerden birisi olarak anılan Nietzsche: *“Dünyanın temel hammaddesi güçtür. Güç tutkusu bir varlık, bir oluş değil bir kaderdir”* sözüyle hayat

devam ettikçe güç kaynaklı mücadelelerin bitmeyeceğine dikkat çekmektedir (Bayrak, 2000: 21). Alman sosyolog Max Weber'in, güç kavramını, sosyal ilişkiler içinde, herhangi bir pozisyonda olan kişinin, engellemelere rağmen bu yeri ve onun sağladıklarını koruyabilme potansiyeli olarak tanımladığı, ünlü matematikçi ve düşünür Bernard Russel'in ise gücü "sosyal bilimlerin temel kavramı" olarak ele aldığı ve işletmelerde güce sahip olmanın ve gücü elde tutmanın motivasyonu sağlayan en önemli unsurlardan birisi olarak gördüğü söylenebilir (Mimaroglu ve Özgen, 2008: 326). Güç amaçlara ulaşma kabiliyetidir (Hodgkinson, 2008; 85). Pfeffer gücü, olayların gidişatını değiştirmek, direnci aşmak ve insanların yapmayacağı şeyleri yaptırmak için davranışı etkileme yeteneği olarak tanımlamıştır (Hemphill vd., 2006: 62). Tanımlamalar her ne kadar güç kavramı hakkında belli bir bakış açısı kazandırsa da güç kavramının daha iyi tanımlanabilmesi için güç ile birlikte güç alanı, konusu ve kaynakları açıklığa kavuşturulmalıdır. Güç alanı, kişinin etkileyebildiği insan sayısını; güç konusu, kişinin başkalarını hangi konularda etkilediğini ve güç kaynakları ise kişinin başkalarını etkileyebilmek için hangi kaynaklardan yararlandığını açıklar. Buradan hareketle aslında güç olgusunun özellikle sosyal ilişkiler bağlamında ortaya çıktığı sonucuna varılabilir (Koçel, 2010: 553).

Güç kaynakları üzerine pek çok sınıflama yapılmıştır. Kuşkusuz bunlardan en popüler olanı ve kabul göreni French ve Raven'ın (1959) sınıflamasıdır (Podsakoff ve Schriesheim, 1985: 387). Bununla birlikte Robbins sınıflamasında daha fazla açıklayıcı olmak adına kaynaklar ve temeller ayrımına gitmiştir. Buna göre güç kaynakları, güç sahibinin gücü nereden aldığını dolayısıyla da gücü nasıl kontrol ettiğini açıklarken; güç temelleri ise güç sahibine gücü veren şeyin ne olduğunu ifade etmektedir (Bayrak, 2001: 24).

Güç kaynakları; yasal güç, karizmatik güç, uzmanlık gücü ve bilgiyi elde etme ile kullanma gücüdür. *Yasal gücün* göstergesi genel olarak mevki ve unvandır (Garih, 2000a: 91). Örgütsel hiyerarşiden kaynaklanan ve lidere örgüt içerisindeki statüsünden gelen güçtür. Kişinin bulunduğu pozisyon nedeni ile etrafındaki kişileri etkileyebilme gücünü ve otoriteyi ifade eder (Bakan ve Büyükbeşe, 2010: 76). *Karizmatik güç* kişinin başkalarının davranışlarını hayranlık ve bireysel saygı yoluyla etkilemesidir (Lunenburg, 2012: 4). İzleyenler üzerinde coşkusal bir güven ve bağlılık oluşturmaktadır (Barlı, 2010: 362). *Uzmanlık gücü*, liderin takipçilerin ihtiyaçlarını karşılayacak yeteneklere sahip olduğu inancına dayanır (Braynion, 2004: 450). Yöneticinin bilgi ve becerisi doğrultusunda çalışanların duyacağı güven güç sahibinin etkileme gücünü arttıracaktır (Altınkurt ve Yılmaz, 2012: 1834). *Bilgiyi elde etme ile kullanma gücü*, bilginin rekabet ve yenilikteki rolü nedeniyle önemli hale gelmiştir (Bayrak, 2001: 29).

Güç temelleri zorlayıcı güç, ödüllendirme gücü, ikna edici güç ve bilgi gücüdür (Bayrak, 2001: 24). Buna göre *zorlayıcı güç*, korkuya dayanmaktadır ve grup üyelerini korkutan her şey güç sağlar (Koçel, 2010: 556). *Ödüllendirme gücü*, yöneticinin ödeme, terfi gibi ödüllendirme unsurlarını kullanabilme yeteneğidir. Yöneticinin gücü, örgütün varlıklarını ödüllendirmede kullanabilmesine bağlı olarak artar (Braynion, 2004: 449). *İkna edici güç*, genellikle etkili iletişim ve güven duygusu ile gelişir ve yöneticiye güç kazandırır. Bu doğrultuda güç kazanan yönetici işe alımlara, medyanın yönlendirilmesine ve grup normlarının kontrol edilmesine varan bir güce sahip olur (Bayrak, 2001: 31). *Bilgi gücü* ise bir kişinin başkaları için değer taşıyan bilgilere görece kolay veya erken erişiminin olması ve bilgi üzerinde denetiminin bulunması sayesinde gelişen bir güçtür. İnsan kaynakları ve bilgi-işlem birimlerinde

çalışanlarda bu güç itibarıyla örnek olarak verilebilir (Varoğlu, 2013: 174).

Bir yönetici için güçsüzlükten (iktidarsızlık) daha kötü bir durum yoktur (Hodgkinson, 2008; 85). Yöneticinin kullandığı güç kaynakları lider-izleyici etkileşiminin kalitesini farklı şekillerde etkileyebilir. (Erkuş, 2011: 136). Örneğin, uzmanlık gücü ile karizmatik güç, lider ve takipçi arasındaki etkileşimi ve bağı olumlu yönde etkilemektedir. Yasal güç ve uzantısı olarak ödüllendirme ise örgütlerde itaat davranışını ortaya çıkarır. Zorlayıcı güç uygulandığı zaman ise astlarda karşı koyma davranışı gözlemlenebilir. Sonuç olarak astları etkileme yani liderlik süreci liderin güç kaynaklarını kullanmadaki etkinliği ile yakından ilişkilidir (Barlı, 2010: 362). Bu durumda yöneticinin ve işletmenin başarısının gerek çalışanların özdeşleşebileceği değerler yaratılması süreciyle gerekse de güç kaynaklarının iyi bilinmesi ve etkin kullanılmasıyla yakından ilişkili olduğu söylenebilir.

3. YÖNETSEL KARARLARIN ÖNGÖRÜLEMİYEN SONUÇLARI

Yönetim yazını ele alınırsa özellikle klasik dönem olarak adlandırılan dönemde yöneticilerin karar vermeleri ve bu kararları uygulamaları bugünkü kadar karmaşık bir süreç olarak öngörülmemiştir. Buna göre klasik yönetim yazınında yöneticinin, bilimin gösterdiği yolda verilere ve tekniklere dayalı olarak hareket eden “bilimsel” ve “profesyonel” biri olduğudur. Böylelikle yöneticinin davranışları “akılcı” olacaktır (Üsdiken, 2002: 134). Hâlbuki yönetsel süreçlerde karar almak, artan rekabet ve karmaşılaşan örgütsel yapılar nedeniyle giderek zorlaşmaktadır. Değişimin hızı ve işletme sayısındaki artış hangi kararların alınması gerektiği konusunda karmaşanın yanında aciliyet baskısı yaratmaktadır. Teknolojinin gelişimi

bilgi teknolojilerinin devreye alınmasını sağlasa da sürekli ve hızlı değişim yeni sorunların doğmasına neden olmaktadır. Yönetim sürecinde karar alan yöneticiler için optimal seçeneğin belirlenmesi oldukça zorlayıcı olabilmektedir. Karar alan kişi veya ekip, birden fazla kriteri farklı olası sonuçlarıyla değerlendirip, işletme amaçlarıyla uyumunu gözetmelidir. Tüm bu karar alma sürecinde işletmenin kaynakları ve pazar içindeki hareket alanı değerlendirilerek alınacak kararın işletmenin departmanlarını ve o departmanlarda çalışan kişileri nasıl etkileyeceği ortaya konmaya çalışılır. Alınacak kararlarda kaynaklar iyi gözetilmeden sadece fırsatlara odaklanılırsa karar işletme için iyi sonuçlar doğurmaktan uzak olacaktır. Kararların etkinliğinden bahsedilebilmesi için istenen hedeflere, belirlenen süre içinde ulaşmak gerekir (Ersöz ve Kabak, 2010: 97-98). Karar verme sürecinde temel olarak iki metodu görmekteyiz. İlk yaklaşımda, karar verici sezgilerini yani deneyimlerinden oluşan yargı gücünü ve kapasitesini kullanır. Bu durumda herhangi bir kantitatif yani nicel bir analiz mevcut değildir. Karar alma genel olarak sorunun tanımlanması, önceliklerin belirlenmesi, alternatiflerin belirlenmesi ve değerlendirilmesi ile gerçekleşir. Bu genel sıralama yöneticiye karar alırken kolaylık sağlamaktadır. Bununla birlikte örgütlerde belirsizliğin, fırsat maliyetlerinin ve rekabetin artmasıyla birlikte matematiksel karar modelleri de kullanılır olmuştur. Bu doğrultuda ikinci yaklaşım ise kantitatif yaklaşımdır. Kantitatif yöntemde sorun öncelikle tanımlanır. Sonrasında bu sorun matematiksel ve istatistiksel modellerden faydalanarak analiz edilir. Olası senaryolar belirlendikten sonra ise alternatif çözüm yolları belirlenmek koşuluyla optimal çözüm yollarından birisi seçilir ve uygulama safhasına geçilir (Emhan, 2007: 215).

İster yönetici görüşüne ister matematiksel bir modellemeye dayansın aslında karar verirken amaç belirsizliğinin azaltılması yoluyla öngörü sağlamaktır. Yakın zamanlarda

belirsizliğin hakim olduğu kaos teorisi gibi anlayışların gelişmesiyle birlikte karar teknikleri genel olarak deterministik bir dünya tahayyül eder. Peki, acaba örgütleri adına karar veren yöneticiler için kararlar ve onların sonuçları öngörülebilir midir? Matematiksel kesinliğe yakın bir olasılıktan bahsetmek ne kadar gerçekçi olacaktır? Burada yatan zorluk örgütlerin yaşadığı sosyal çevrede kararı etkileyen sonsuz sayıda parametre olmasıdır. Dolayısıyla örgüt dünyası sık sık kararların beklenmeyen sonuçlarına tanıklık etmektedir. Bu beklenmeyen sonuçlar örgüt açısından her zaman olumsuz olmak zorunda değildir. Aksine bazı başarı hikâyelerinin ardında yine kararların öngörülemeyen sonuçları yatmaktadır. Konuyla ilgili birkaç örnek vermek gerekirse Kodak fotoğraf teknolojisinde yaşanan değişimlerden ötürü 1981 yılında bir takım yönetsel kararlar almıştı. Buna göre yenilikçi olmak yerine şirketin mevcut pozisyonu “biz iyiyiz, her şey yolunda” yaklaşımıyla korunacaktı. Fakat zamanla alınan kararların gerçeği öngöremediği ortaya çıkmıştır. 1997 yılında 31 milyar dolarlık piyasa değerini gören şirket, 2012 yılında iflasa giderken sadece 2 milyar dolarlık bir piyasa değerine düşmüştür. Özellikle çok uluslu şirketler açısından kültür ögesi yönetsel kararların öngörülemeyen sonuçlar üretmesi bakımından önemlidir. Bu konuda onlarca örnekten birisi ünlü araba üreticisi General Motors ile ilgilidir. Amerikan pazarında büyük bir başarı elde eden General Motors’un Chevrolet “Nova” marka otomobili Porto Riko pazarında başarısızlığa uğramıştır. Şirketin yapmış olduğu araştırma neticesinde “Nova” isminin İspanyolca telaffuz edildiğinde “gitmez, yürümez” anlamına geldiği anlaşılmış ve ismi “Caribe” olarak değiştirilmiştir. Kararların öngörülememesiyle birlikte olumlu sonuçlar ürettiği de görülmektedir. Honda firmasının Amerikan pazarına girişi ve ardından yakaladığı büyük başarı bu durum için örnek verilebilir. Bu süreç ise genellikle başarının anahtarı olarak gösterilen planlama ve öngörü süreçleri kadar yanlış hesapların,

beklenmedik fırsatların ve örgütsel öğrenme sürecinin önemini ortaya koymaktadır (Pfeffer, 1999: 31).

Yönetimsel kararların öngörülemeyen sonuçları beklenen sonuçlardan daha değerli bile olabilir. Bundan ötürü yöneticilerin sadece kararlarının olası sonuçları üzerine odaklanmamaları gerekir. Kararların beklenmeyen sonuçları karşısında değişim, adaptasyon, esneklik gibi yetenekler işletmelerin başarısı için önem taşımaktadır. Bunlar da temelini felsefeden alan sezgiselcilik ve öngörü ile ele alınabilecek konulardır.

4. GÜÇ VE KARİZMATİK OTORİTE TEHDİDİ

Güç, karizma ve takipçilik birbiriyle yakından ilişkili hatta içi içe geçmiş kavramlardır. Bu kavramlar aynı zamanda liderlik kavramını da çağrıştırmaktadır. Liderlik ve yönetim kavramları aynı kavramlar olarak da değerlendirilebilir (Akdemir, 2024: 63-65). Yönetimin felsefe yapma olduğu kabulü vardır. Bu kabul ve anlayıştan ötürü de herkesin felsefe yapma hakkı dolayısıyla da herkesin yönetme ya da liderlik yapma hakkı vardır. Ancak bu noktada iyi ve kötü liderliğin ne olduğu ile ilgili olarak bir değer sorunu ortaya çıkmaktadır.

Liderlik kavramı iki ya da daha fazla kişi arasındaki ilişkide, kaçınılmaz bir şekilde takipçilerin olması ile varlık bulur. Takipçiler olmadan liderliğin ortaya çıkması mümkün değildir (Fellows vd., 2002: 809). Zaten insanlar hedeflere kendileri ulaşsaydı bu durumda lidere de gerek kalmazdı (Lucas ve Baxter, 2011: 62). Bu doğrultuda liderlik, insanların hareket ve davranışlarını etkileme sanatı (Garih, 2000b: 249) olarak tanımlanırsa, güç; liderin izleyicilerini etkilemedeki en temel faktörlerden birisi olarak kabul edilmektedir (Erkuş, 2011: 136). Weber gerek güç gerekse de karizma üzerine tanımlamalar yapmıştır. Tekrar hatırlanacak olursa Max Weber güç

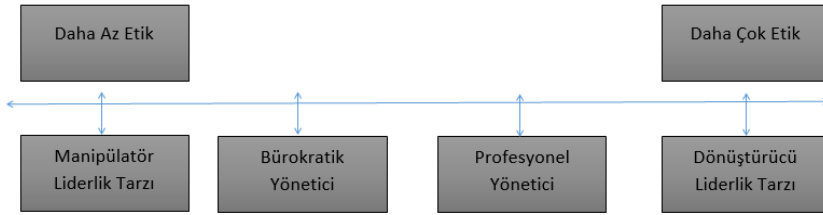
kavramını, sosyal ilişkiler içinde, herhangi bir pozisyonda olan kişinin, engellemelere rağmen bu yeri ve onun sağladıklarını koruyabilme potansiyeli olarak tanımlamaktadır. Gücün kaynakları arasında ise karizmatik güç tanımlanmıştır. Bu tanımlamadan da karizmanın güç sağladığını anlamaktayız. Karizma liderin ya da yöneticinin kişisel özellikleri ve davranışından kaynaklanır. Karizma ile lider takipçileri nezdindeki çekiciliğini ve saygınlığını sağlamaktadır. Bu da liderin takipçilerini etkilemesini kolaylaştırmakta ve bağlılık yaratmaktadır. Elbette bu her yöneticinin veya liderin arzulayacağı bir durumdur. Peki, liderin arzuladığı bu durumun takipçiler, örgütler ya da daha geniş bir açıdan insanlık adına nasıl etkileri olabilir? Bu etkileme biçiminin bazı riskler taşıması söz konusu olabilir mi?

İnsanlık tarihi güç, karizma ve takipçilik ilişkisinin olumsuz örnekleriyle doludur. Bu üç öge arasındaki ilişki ahlaki amaçlardan ve takipçiler tarafından benimsenmiş evrensel değerlerden yoksun bir şekilde kurulursa yönetici, örgüt ve takipçiler açısından yıkıcı sonuçlar doğurabilir. Özellikle siyasi tarih bunun örnekleriyle doludur. Amerikalı düşünür Eric Hoffer, 1951 yılında yazdığı Kesin İnançlılar (True Believers) kitabında bu ilişkiyi ele almış ve pek çok yönüyle analiz etmiştir. Hoffer kitabında özetle, liderlerin kitle hareketlerini nasıl yarattıklarını, bu süreçte takipçilerini nasıl ve hangi toplumsal koşullarda etkilediklerini, etkilenen takipçilerin ruhsal durumlarını ve bu sürecin toplum açısından olası sonuçlarını incelemiştir. Takipçilerin durumları kesin inançlı olmalarıdır ve kitaba da adını vermiştir. Yazara göre, hayal kırıklığı ve olumsuz toplumsal koşullar insanları etkilemenin uygun koşullarını oluşturur. İçinde bulunulan olumsuz koşulların sorumluluğu toplumun belirli kesimlerine yüklenerek ötekileştirilir. Ötekileştirme hem kitleyi kaynaştırır hem de lidere olan bağlılığı artırır. Güç ve karizma ile takipçilerini

etkileyen liderin sahip olması gereken özelliklere gelince, üstün zeka, asil karakter ve yaratıcılık sahip olunması zorunlu olmayan hatta arzu edilmeyen özelliklerdir. Aranacak başlıca nitelikler cüret ve meydan okumaktan zevk almak, güçlü bir irade, tek bir gerçek bulunduğu dair aşırı bir inanç, şiddetli nefret etme yeteneği, hitabet yeteneği, mevcut düzeni aşağı görebilmek, insan doğasını iyi anlayabilmek, tören, gösteriş ve simgelerden hoşlanmak, kitlelerin bağlılığını kazanmak ve onu devam ettirebilmek olarak sıralanabilir. Hoffer bu noktada bağlılık kazanmayı kitleleri büyüleme ile yani karizma ile ilişkilendirmektedir. Yine güç ve karizmanın ön planda olduğu etkileme biçimlerinde amaç bağlılık derecesini artırırken “kesin inançlı” takipçiler yaratmaktır. Daha evvel bahsedildiği üzere bağlılık olumsuz toplumsal koşullar ve ötekileştirme ile pekiştirilir. Kesin inançlı takipçiler liderlerini ve düşüncelerini sorgulama gereği duymayan fanatiklerdir. İçinde bulunulan durum ya işbirlikçi hainler ya da dış müdahalelerin etkisiyle açıklanırken komplocu bir akıl kendisini gösterir. Özellikle 2. Dünya Savaşı’nda Nazi Almanyası’nda Hitler’in kitleleri etkileme biçimi ve yarattığı aşırı bağlılık düşünülürse Hoffer’ın analizi daha anlamlı hale gelmektedir. Karl Popper (2001: 40-43) benzer şekilde acı çeken kitlelerin bekleyip büyük bir siyasal mucize umma siyasetinin yıkıcı sonuçlarından bahsetmektedir. Etkileme ve bağlılık yaratma süreci iletişimin sınırlı olduğu kapalı toplumlarda daha kolay gerçekleşebilmektedir. Popper bu sürece ahlaki bir açıdan yaklaşma eğilimi gösterir. Düşünüre göre insanlardan bir düşünce ya da inanç uğruna kendilerini feda etmelerini beklemeye kimsenin hakkı yoktur. Hoffer’ın analizini işletmelere taşıdığımızda daha dolaylı olsa da benzer yapıları ve süreçleri gözlemlemek mümkündür. Yöneticiler güç kaynakları ile bağlılık yaratırlar. Elbette bu durum yöneticiliğin bir gereğidir. Fakat bu durumun aşırılığa vardırılması kibir, akıldan uzaklaşma, başka yöneticilerin veya departmanların fikir ve görüşlerinden yeterince yararlanamama, ileriye öngörememe

gibi olumsuz sonuçlar yaratabilme potansiyeline sahiptir. Güç, karizma, takipçilik ve nihayetinde liderliğin yönetimin olmazsa olmaz öğeleri olduğu tekrar hatırlanacak olursa yöneticilerden tüm bu öğelerden vazgeçmesini beklemek pek de gerçekçi olmayacaktır. Bunun yerine bu öğeleri alternatif liderlik modellerinde aramak mümkün olabilir. Yukarıda bahsi geçen tüm bu olumsuz tabloya alternatif sunmak gerekirse liderliğin ahlak ve değerler ile olan ilişkisi ele alınabilir. Yöneticiler ve liderler, doğrudan yanlış ayırmanın zor olduğu yerde birçok gri alanla karşılaşılır. Ancak her zaman diğerlerine göre daha fazla doğru olan cevaplar vardır. Bu cevap ise ahlaki cevaptır. Ahlak temelli bir liderliğin ortaya çıkabilmesinde ortak bir takım norm ve ilkeler bulunmaktadır. Adalet, dürüstlük, tarafsızlık, sorumluluk, insana ve tabiata saygı-sevgi, sadakat, hukuka saygı, hoşgörü, demokrasi ve şeffaflık bu norm ve ilkelere örnek olarak verilebilir. Yöneticilerin davranışları ahlaki açıdan gruplandırılarak değerlendirildiğinde iki zıt kutupta liderlik tarzları olduğu görülmektedir (Bkz. Şekil 1)

Şekil 1. Etik Liderlik Tarzları



Kaynak: Barlı, 2010: 373-374.

Manipülator liderlik tarzının liderliğe Makyavelist bakış açısına sahip olduğu ve etik kaygılar taşımadığı ifade edilebilir. Amaca ulaşmak için her yol haklı gösterilebilir. İlişkiler çıkara göre şekillenir. Bürokratik yönetici kuralcıdır. Bakış açısı doğru işleri yapmaktan ziyade işi doğru yapma doğrultusundadır. Kural ve ilkelere bağlı olunması olumlu olmakla birlikte bütün kuralları harfî harfîne uygulamak iyi bir yönetici olmak

anlamına gelmez. Bu tip yönetim anlayışının olduğu yerde bireylerin haklı olup da mağdur olduğu örnekler bulmak olasıdır. Profesyonel yönetici tipi etkinliği esas alır ve doğru işleri yapmak amaçlanır. Rasyonel davranılarak hem işletmenin ya da örgütün başarısı için gerekenler yapıldı hem de çalışanların motivasyonları ihmal edilmez. Dönüştürücü lider için de etkinlik önem taşımakla birlikte takipçilerin değerleri ve görüşleri ihmal edilmez. Dönüştürücü lider takipçilerine şevk ve heyecan verir. Katılımcılık, dürüstlük ve güvenilirlik yadsınmaz. Statükonun devamı ve bürokrasinin katı kuralları yerine insanların ihtiyaçlarına cevap verecek pratik çözümler üretilmesi hedeflenir (Barlı, 2010: 373-374).

5. ÖRGÜTLERDE STANDARTLAŞMA VE ÇOĞULCULUK GERİLİMİ

Örgütler elbette klasik yönetim anlayışından beri örgüt-birey çatışmasını yönetmek üzerine bazı süreçler ve teknikler geliştirmişlerdir. Yine de her örgütün temel olarak yaptığı, amaçlara ulaşabilmek için gerekli araçları belirlemesidir. Bu örgütlerin akılcı yanını temsil eder. Aslında paradoks burada başlar. Çünkü bu durumda insan da tıpkı sermaye ya da doğal kaynak gibi bir üretim faktörü muamelesi görür. Hâlbuki insanın değerleri, kendi amaçları ve beklentileri vardır. Bu noktada tek ile çok olanın gerilimi hissedilir. Tek örgütsel yapının önceden belirlenmiş özelliklerini ve politikalarını temsil ederken, çok insanların dil, din, ırk, kişilik gibi özelliklerinden dolayı farklılıklarını yani “çok” u temsil eder. Modernist dünya görüşünde de benzer bir dünya görüşü bulunmaktadır. Toplumsal süreçler için tek bir süreç, tek bir istikamet ve zorunlu bir son görülmekteydi. Toplum homojen olarak algılanmış ve genel kamusal çıkarların belirlenebileceği varsayılmıştır. Dolayısıyla da toplumun farklı kesimlerinin

beklentileri ve özellikleri yeterince dikkate alınmamıştır. Modern düşüncenin ortaya çıkardığı üretim ilişkilerinde de benzer nitelikler gözlenmektedir. Örgütler insanların farklılıklarına göre koşullar sağlamak yerine, insanların örgüt yapısına uyması beklenmektedir. Örgütsel yapı ve özellikler nomotetik olarak adlandırılırken insanın kişiliği ve özellikleri idiografik olarak adlandırılmaktadır. Bu gerilim Hodgkinson (2008) tarafından Apolloncu ve Dionysoscü gerilim olarak da nitelenmiştir. Buna göre Apolloncu yan örgütün uyulmasını beklediği kuralları ve düzeni temsil ederken, Dionysoscü yan ise insanın kendi değerlerini ya da zevklerini temsil eder. Benzer ikili yapı motivasyon teorilerinin de düşünsel arka planını oluşturmuştur.

Diyaletik aslında tartışma sanatıdır. Sokrates'in yöntemi olarak da bilinir. Yöntem incelendiğinde yine karşımıza ikilikler ya da zıtlıklar çıkar. Sokrates karşıtlıklardan yararlanarak karşıdaki görüşü çürütmeye dayalı bir yöntemi geliştirmiştir. Bununla birlikte diyaletik ikilikler ve karşıtlıklarla beraber değişimi ve gelişmeyi de çağırır. Karşıtlıklar ve ikilikler ile düşünce, anlayış sürekli kendisini yeniler. Değişim hayatın getirdiği bir zorunluluktur aslında. Bu düşünce belki de ilk olarak Herakleitos'ta "*Bir nehirde iki kez yıkanılmaz*" ifadesiyle kendisini bulmuştur. Hegel'de idealist formda ifade edilen tez, antitez ve sentez hayatın içindeki ikiliklerin karşılaşılarak bir değişim meydana getireceklerini ifade ediyordu. Marx ise kendi deyişiyle bu idealist formu maddi dünyada ele almış yani baş aşağı duran yapıyı ayakları üzerine oturtmuştur. Marx'ın bütünlüklü felsefesi de ikilikler ve değişim üzerine kuruludur. Emek-sermaye, altyapı-üstyapı gibi ikilikler sürekli çatışma içerisindedirler. Bu ikilikler yeni yapıların da hazırlayıcılarıdır (Hilav, 2003: 275-276). Benzer şekilde örgütlerde diyaliktiği oluşturan ikilikleri ve değişimi gözlemlemekteyiz. Örgütlerde belki de her gün ikilikler karşı

karşıya gelmekte ve yapılar değişime uğramaktadır. Örgütler içinde örgüt-üye, dışarıda ise örgüt-çevre ikiliğinin meydana getirdiği gerilimi ve değişimi yönetmek durumundadır.

Günümüzde iletişim teknolojileriyle ortaya çıkan yenilikler bir takım gelişmelere sebep olmuştur. Bazı yazarlar post-modern örgütlerin ortaya çıktığını ve örgütlerde yaşanan gerilimin azaldığını belirtmişlerdir. Post-modern örgütü tanımlayan en önemli unsur bürokratik işbölümünün ve denetimin değişikliğe uğramış olmasıdır. Küçük ölçekli, esnek üretime dayalı, vasıflı işgücüne sahip, adem-i merkezîyetçi ve katılımcı yönetim anlayışının benimsendiği bu örgütlerde baskı ve kontrolün yerini özerklik ve katılım almıştır. Kültürel farklılıkların ayırdına varılmış ve insanların farklılıkları karşısında uzlaşma kültürü gelişmiştir. Dolayısıyla örgüt-birey gerilimi azalmıştır. Bu görüşün tersini savunan yazarlar ise aslında gerilimin şekilsel olarak azaldığını özde pek bir değişiklik olmadığını belirtmektedirler. Bu yazarlara göre baskıcı yapı varlığını sürdürmektedir. İş gören özgürleşmemiş aksine nesneleşmiştir. Özgürleştirme, yetkilendirme altında yapılan bireyin beden ve zihninin nesneleştirilerek, uysal ve faydalı bir meta haline dönüştürülme çabasıdır. Performans ölçme için üyeye ait veriler toplanır. Bu nedenle gelişen teknoloji sayesinde üye sürekli izlenir. Örgüt kültürü nasıl davranılacağını belirler haldedir. Yetkilendirme ve katılım ise kontrolü artırır (Sargut ve Özen, 2010: 385-387).

Görünen odur ki örgütlerde ikilikler her zaman varlığını sürdürecektir. Yöneticilere düşen görev bu gerilimi mümkün olduğunca yönetebilmektir. Yapılacak olan, baskıcı bir kültür yerine uzlaşmacı bir kültürü tesis etmeye çalışmaktır. Değişim ise bize diyalektik düşüncenin gösterdiği üzere kaçınılmazdır ve kaynağını ikiliklerden alır. Değişimin örgüt yararına sonuç vermesi için bu ikiliklerin uzlaştırılması önem taşımaktadır. Ampirik çalışmaların da gösterdiği üzere örgüt-üye

bütünleşmesini sağlamış örgütlerin performansları çok daha yüksek olmaktadır.

6. ÖRGÜTLERDE YÖNETSEL ROL VE AHLAKİ DAVRANIŞ İKİLEMİ

İnsanın özgür iradesi yani hayatına dair seçim yapabilme yetisi onun omuzlarına bir sorumluluk yükler. Bu sorumluluk da ahlaki seçimdir. Peki, insan örgüt içinde seçimlerinde özgür müdür? Bu durumda insanın seçimlerinde ahlaki gözetmek mümkün müdür? Bu tartışma ahlakın gerekçesini ortaya koymak açısından önem taşımaktadır. Çünkü seçimlerinde özgür olmayan insanın seçim yapması dolayısıyla da ahlaki seçimler yapması mümkün olamayacaktır.

İnsanın eylemde bulunurken seçimlerinin özgür iradesini yansıtıp yansıtmadığı indeterminizm ve determinizm kavramları ile ilişkilidir. Indeterminizm insanın eylemlerinde özgür olduğunu, determinizm ise insanın eylemlerinde özgür olmadığını savunur. Her iki görüşün de etkisini kabul eden ve özgürlük ile sınırlamayı bağdaştıran diğer bir görüş de otodeterminizm olarak adlandırılmaktadır. Tüm bu görüşleri ve kavramları toplum ve insan özelinde değerlendirmek, eylemlerimizde ahlakın yerini anlamak açısından önem taşımaktadır. İlk olarak determinist görüş ele alınırsa, insanın kararlarında toplum yani dış koşullar baskındır. Dolayısıyla insanın özgürlüğünden veya özgür seçiminden bahsedilemez. Doğada nedensellik zinciriyle her şey neden sonuç ilişkisi içinde birbirine bağlıdır. İnsan da doğaya bağlı olduğu için bu nedensellik ilişkisi içindedir yani özgür seçimden bahsedilemez. Indeterminist görüşe göre ise buna karşıt bir durum söz konusudur. İnsan her şeye rağmen eylemlerinde olsun, kararlarında olsun özgürdür. Çünkü onu diğer canlılardan ayıran şeye yani bilinç, akıl ve iradeye sahiptir. Özgür olmama gibi bir

durum varsa da bunu yine insan kendisi seçer. İki kavramı birden değerlendirerek sentez yapan alternatif bir diğer görüşe göre ise insan iradesi özerktir. Bu görüşü savunan Kant'a göre insan doğadaki nedensellik zincirinden tamamen bağımsız değildir. Fakat diğer yandan da akla ve iradeye sahiptir. Akla sahip olmanın sonucu olarak da karar alıp, eylemde bulunan insanın amaçları, değerleri ve ilkeleri vardır. İnsan ödev bilinciyle doğadaki nedensellik zincirinin dışına çıkarak ahlaki eylemde bulunabilir. İnsan hayvandan farklı olarak eleştirel akla sahiptir. Bu da ona seçim imkânı sağlamaktadır ki seçim imkânı olan insan kısmen de olsa özgürdür. Özgürlük insana ahlaki bir sorumluluk yüklemektedir. Temelinde aklın ve iradenin olduğu ahlak anlayışına göre insan deontolojik yani sonucunu gözetmeden ahlaki seçimde bulunmalıdır (Çilingir, 2003: 1-3; Moseley, 2012: 208-211; Stokes: 182-184). Örgütlerde bulunan yöneticilerin yönetim süreçlerinde akıl, irade, özgürlük ve nihayet ahlak gibi insanın temel motivasyonunu belirleyen olguları son derece iyi anlamış olması gerekmektedir. Bu anlamda felsefe yöneticinin her daim başvuracağı bir alan olmaktadır.

Örgüt yöneticileri üyelerini seçerken aslında belirlenen rolü en iyi kimin canlandırabileceğine bakmaktadır. İnsanlar değerleri ya da kişiliklerinden ziyade role uygun olup olmadıklarına göre değerlendirilir. İnsan kaynaklarının temel fonksiyonlarından olan seçme-yerleştirmede en çok role uygunluk aranır. Bu durumda örgütlerde üyeler için özgür irade söz konusu olabilir mi? Üyelerin yapacakları işlerin en ince ayrıntısına kadar planlandığı, politikaların belirlendiği yerde (oynayacakları rol) özgür iradeden dolayısıyla da ahlaki seçimden (en azından Kantçı ahlak için) söz etmek zor görünmektedir. Bu durum günlük işlerin yürütülmesinden sorumlu idare için daha da belirgin bir hal alır. İdare orta yönetim basamağının karar ve talimatlarını yerine getirir.

Günlük faaliyetler politikalara, kurallara ve prosedürlere sıkı sıkıya bağlıdır (Özgen ve Yalçın; 2009: 111). Dolayısıyla bu durumda özgür iradede ve onun yüklediği ahlaki seçimden de bahsetmek pek mümkün değildir.

Yönetim hiyerarşisinde yukarı çıkıldıkça teknik bilginin önemi azalır, amaçlar belirsizleşir, insanlar ya da nesneler yerine fikirler ön plana çıkar. Üst kademe yöneticileri idareye göre daha yaratıcı olmak zorundadır. Genellemeler ve felsefe üst düzey yöneticinin araçları olarak belirir. Üst düzey yönetici için de elbette bazı kurallar ve prosedürler vardır ama bunlar idareninki kadar belirgin ve kapsayıcı değildir. Yöneticinin rolü idareninki gibi köşeli değildir. Bu durumda yöneticinin özgürlük alanının idareye göre daha fazla olduğu söylenebilir. Sonuç olarak yöneticiye kaçınmayacağı ahlaki sorumluluk yüklenmektedir. Bununla birlikte yöneticilerin politikaları yani idarenin rolünü belirlemesi ona başka bir sorumluluk daha yüklemektedir. Yönetici en azından bu sorumluluğunun farkında olmalı ve örgütte daha iyi bir iklim yaratma uğraşı içerisinde olmalıdır. Unutulmamalı ki üyelerin kendilerini ifade edebildikleri, geliştirebildikleri, kararlara katılabildikleri, amaçlarıyla özdeşleşebildikleri bir örgütte, örgütsel performans da artacaktır.

7. SONUÇ

Genel olarak felsefe, medeniyetler tarihi boyunca önemini korumuştur. Bilim, sanat, varlık ve etik felsefenin temel alanları olarak öne çıkmış ve zamanla bu alanlar daha sistematik bir disiplin halini almıştır. Yönetimin tarihi de yine felsefe gibi oldukça eskiye uzanmaktadır. İnsanların beraber yaşamaya başladığı avcı-toplayıcı dönemden itibaren faaliyetlerin planlanması, örgütlenmesi, insanların yönlendirilmesi ve elde edilen sonuçların kontrol edilmesi ihtiyaç halini almıştır.

Bundan dolayı askerlik, devlet yönetimi, tarımsal veya sınai üretim gibi kolektif yapılan her işin içerisinde yönetim ve yönetimin fonksiyonları kullanılmıştır. Bununla birlikte bugünkü modern anlamıyla yönetim esas olarak Sanayi Devrimi ile birlikte bilimsel üretim yapılmaya başlandığı anda biçimlenmeye başlamıştır. Bu anlayışın en önemli belirleyicileri de verimlilik ve etkinlik kaygısı olmuştur. Hedeflere mümkün olduğunca az kaynak kullanarak ulaşma ve başarıyı sürdürülebilir kılma elde olarak tanımlanabilecek bu kaygı yönetimin daha doğrusu bilimsel yönetimin ana amacı olmuştur (Akyurt, 2015: 15-18; Kymlicka, 2016: 14-16). Yönetim ve organizasyon alanındaki akademik çalışmalar da daha çok işletmelerin bu kaygılarına yol gösterebilecek “nasıl” sorusuna cevap bulma potansiyeliyle ortaya çıkmaya başlamıştır. Nasıl örgütlenmeli ve nasıl yönetmeli, ilk dönem yönetim-organizasyon çalışmalarının büyük çoğunluğunu oluşturmuştur. Bununla birlikte zamanla yazında “neden” sorusu sorulmaya başlanmış ve girişimci ile yöneticilere yarar sağlayan çalışmaların yanında anlama ile anlamlandırmayı sağlayacak çalışmalar ortaya çıkmaya başlamıştır. Bu alan felsefi bakış açısını da içeren örgüt kuramları yazını olarak karşımıza çıkmaktadır. Kuramsal çalışmalar sadece verimlilik bakış açısıyla yapılmadığı zaman, yönetimle dolayısıyla insanla ve örgütlerle ilgili olguları daha iyi anlamamızı sağlar. Sosyoloji, iktisat, sanat gibi disiplinlerden beslenen kuram alanı bu anlamda felsefenin değer, estetik, epistemoloji gibi alanlarıyla daha yakından ilişki kurar. Örgüt kuramı çalışmaları dışında felsefenin özellikle varlık, epistemoloji, etik alanlarındaki birikiminden faydalanılarak yapılan tartışmaların ve çalışmaların işletme alanında kullanılan ve genel olarak verimlilik kaygısıyla formüle edilen liderlik, güç, iş ahlakı, amaç belirleme, misyon-vizyon, değerler gibi kavramlara derinlik kazandıracağı düşünülmektedir. Bu sorgulama sonucunda oluşturulacak planlar, eylemler ve örgüt yapılarının tüm paydaşlarca daha iyi

anlaşılacağı ve içselleştirileceği bunun sonucunda oluşacak sinerjinin de verimlilik kaygılarına olumlu katkı sunacağı düşünülmektedir.

KAYNAKÇA

- Akyurt, İ.S. (2015). *Yönetim Teorisinin Tarihsel Gelişimi*. Ankara: Gece Kitaplığı
- Altınkurt, Y. ve K. Yılmaz. (2012). Okul Yöneticilerinin Kullandığı Güç Kaynakları ile Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki ilişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*. 12.3, 1833-1852.
- Akdemir, A. (2024). *Liderlik ve Vizyon Yönetimi*. Ankara: Orion Yayın.
- Ataman, G. (2009). *İşletme Yönetimi*. İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Bakan, İ. ve T. Büyükbeşe. (2010). Liderlik Türleri ve Güç Kaynaklarına İlişkin Mevcut-Gelecek Durum Karşılaştırması: Eğitim Kurumu Yöneticilerinin Algılarına Dayalı Bir Alan Araştırması. *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*. 12.19, 73-84.
- Barlı, Ö. (2010). *Davranış Bilimleri ve Örgütlerde Davranış*. Ankara: Aktif Yayınları.
- Bayrak, S. (2000). Yönetimde Bir İhmal Konusu Olarak Güç ve Yönetimi I. *Süleyman Demirel Üniversitesi İİBF*. 5. 2, 21-34.
- Bayrak, S. (2001). Yönetimde Bir İhmal Konusu Olarak Güç ve Yönetimi II. *Süleyman Demirel Üniversitesi İİBF*. 6.1, 23-42.
- Braynion, P. (2004). Power and Leadership. *Journal of Health Organization and Management*. 18.6, 447-463.

- Çırpan, H. ve M. Koyuncu. (1998). İşletme Kültürünün Alt Kademe Yöneticileri Üzerindeki Etkisi: Bir Örnek Olay Çalışması. *Öneri Dergisi*. 2.9, 223-230.
- Çilingir, L. (2003). Kant'ta Mutluluk Ahlaklılık İlişkisi. *Felsefe-logos Dergisi*, Yıl, 6, 1-15.
- Emhan, A. (2007). Karar verme Süreci ve Bu Süreçte Bilişim Sistemlerinin Kullanılması. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*. 6. 21, 212-224.
- Erkuş, A. (2011). Çok Boyutlu Lider-İzleyici Etkileşiminde Kişilik Özelliklerinin ve Güç Kaynaklarının Rolü. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*. 25.1, 127-152.
- Ersöz, F. ve M. Kabak. (2010). Savunma Sanayi Uygulamalarında Çok Kriterli Karar Verme Yöntemlerinin Literatür Araştırması. *Savunma Bilimleri Dergisi*, 9. 1):97-125
- Fellows, R., A. Liu ve C.M. Fong. (2003). Leadership Style and Power Relations in Quantity Surveying in Hong Kong. *Construction Management and Economics*. 21, 809-818.
- Garih, Ü. (2000). *Yönetim Teknikleri*. İstanbul: Hayat Yayınları.
- Garih, Ü. (2005). *İş Hayatında Motivasyon*. İstanbul: Hayat Yayınları.
- Güçlü, N. (2003). Örgüt kültürü. *Kırgızistan Manas Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi*. 6, 147-159.
- Hemphill, L., S. McGreal, J. Berry ve S. Watson. (2006). Leadership, Power and Multisector Urban Regeneration

- Partnerships. *Urban Studies*. 43. 1, 59-80.
- Hilav, S. (2003). *Yüz Soruda Felsefe*. K Kitaplığı.
- Hodgkinson, C. (2008). *Yönetim Felsefesi*. İ. Anıl ve B. Doğan (çev.). İstanbul: 2008.
- Hoffer, E. (2011). *Kesin İnançlılar*. İstanbul: Plato Yayınları.
- Koçel, T. (2010). *İşletme Yöneticiliği*. 12. Baskı. İstanbul: Beta.
- Kymlicka, W. (2016). *Çağdaş Siyaset Felsefesine Giriş*. 3. Baskı. İstanbul: İstanbul Bilgi Üniversitesi Yayınları
- Lucas, W. J. ve A. R. Baxter. (2012). Power, Influence, and Diversity in Organizations. *American Academy of Political and Social Science*. 639. 49-70.
- Lunenburg, C. F. (2012). Power and Leadership: An Influence Process. *International Journal of Management, Business, and Administration*. 15.1, 1-9.
- Mimaroğlu, H. ve H. Özgen. (2008). Örgütlerde Güç Eşitsizlikleri ve Cinsel Taciz. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 17. 1, 321-334.
- Moseley, A. (2012). *A'dan Z'ye Felsefe*, Ntv Yayınları, İstanbul.
- Özgen, H. ve A. Yalçın (2009). *Temel İşletmecilik Bilgisi*. Adana: Nobel Kitabevi.
- Pfeffer, J. (1999). *Güç Merkezli Yönetim*. İstanbul: Boyner Yayınları
- Podsakoff, M. P. ve C. A. Schriesheim. (1985). Field Studies of French and Raven's Bases of Power: Critique, Reanalysis and Suggestions for Future Research. *Psychological Bulletin*. 97.3, 387-411

- Popper, K. (2001). *Daha İyi Bir Dünya Arayışı*. İstanbul: Yapı Kredi Yayıncılık.
- Sağnak, M. (2004). Örgütlerde Değerler Yönünden Birey Örgüt Uyumuna ve Sonuçları. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 37, 72-95.
- Sargut, S. ve Özen, Ş. (2010). *Örgüt Kuramları*. Ankara: İmge Kitabevi
- Saruhan Ş. C. ve M. L. Yıldız (2013). *Çağdaş Yönetim Bilimi*. İstanbul: Beta
- Stokes, P. (2018). *Dünyanın En Büyük Yüz Düşünürü*, Yakamoz Yayınları, İstanbul.
- Üsdiken, B. (2002). Tarihsel bir bakışla bilim-yönetim birlikteliği, *Yönetim Araştırmaları Dergisi* 2. 2, 127-154.
- Varoğlu, D. (2013). Örgütlerde Güç ve Politika. A. Ç. Kirel ve O. Ağlargoş (Ed.). *Örgütsel Davranış* içinde. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi, 168-190.

DİJİTAL İKİZ VE ÜRÜN YENİLİĞİ PERFORMANSI ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ

Hülya TÜRKCAN¹

Salih Zeki İMAMOĞLU²

1. GİRİŞ

Dijital ikiz, fiziksel bir varlığın gerçek zamanlı sanal temsilini ifade etmektedir (Hu vd., 2021). Bu yeni dijital teknoloji halen gelişme sürecindedir ve sunduğu faydalarla birçok sektör için umut verici ve güçlü bir araç olarak kabul edilmektedir (Iliuță vd., 2024). Nitekim gerçek dünyadaki nesne, sistem ve süreçlerin sanal dünyada temsilini oluşturan dijital ikiz, etkileriyle işletmelerin çalışma şekillerinde devrim yaratma potansiyeline sahiptir (Menon vd., 2023).

Dijital ikizi araştıran çalışmalar son yıllarda artsa da çoğu dijital ikizi teknik açıdan ele almaktadır ve yenilik açısından katkılarına yönelik ise kısıtlı araştırma mevcuttur (Holopainen vd., 2024; Xin ve Wang, 2024). Oysa günümüzde ürün yeniliği firmaların rekabetçiliği için kilit role sahiptir. Çünkü global hale gelen rekabet ortamında ve sürekli değişen müşteri ihtiyaç ve beklentileri karşısında sadece mevcut ürünlerle yola devam etmek mümkün görünmemektedir. Ancak ürün yeniliği de başarıyı garanti etmemekte, hatta yeni ürünlerin çoğu pazarda başarısız olmaktadır (Montero vd., 2017). Bu durum ürün yeniliği performansının önemini ortaya koymaktadır ve dijital ikiz yüksek

¹ Arş. Gör. Dr., Gebze Teknik Üniversitesi, İşletme Fakültesi, Strateji Bilimi Bölümü, hturkcan@gtu.edu.tr, ORCID: 0000-0001-7452-0461.

² Prof. Dr., Gebze Teknik Üniversitesi, İşletme Fakültesi, Strateji Bilimi Bölümü, imamoglu@gtu.edu.tr, ORCID: 0000-0002-7160-2370.

ürün yeniliği performansı açısından önemli katkılar sunma potansiyeline sahiptir.

Bu çalışmanın amacı, dijital ikize yönelik kapsamlı bir açıklama sunmak ve ürün yeniliği performansı üzerindeki etkilerini değerlendirmektir. Dijital ikizin ürün yeniliği performansı ile ilişkisini incelemek teknoloji ve yenilik yönetimi alanına önemli katkı sağlayabilir (Holopainen vd., 2024). Dolayısıyla bu çalışmayla ilgili literatüre katkı sunmak ve yöneticilere dijital ikiz teknolojisi ve ürün yeniliğinde dijital ikiz kullanımının avantajları noktasında değerli bilgiler sağlamak hedeflenmektedir.

2. DİJİTAL İKİZ

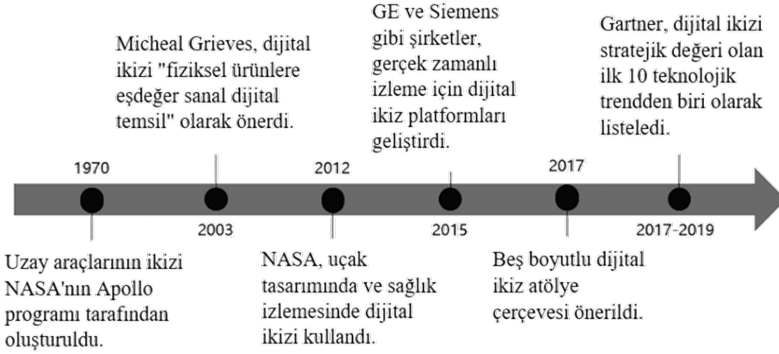
2.1. Dijital İkizin Tarihsel Gelişimi

Fiziksel bir nesnenin sanal bir temsilini oluşturma fikrinin öncülüğünü NASA 1960'larda keşif görevinde yapmıştır (Dihan vd., 2024). Ancak o dönem yapılan tam anlamıyla bir dijital ikiz değildir. Sadece bunun mümkün olabileceği fikrini ortaya çıkarmıştır (Hassan vd., 2023). Bununla birlikte ikiz kavramı ilk olarak ürün yaşam döngüsü yönetimi çerçevesinde ele alınmış (Çalış Duman, 2022) ve 2010 yılında dijital ikiz kavramı ilk olarak NASA'nın teknik raporunda resmi olarak tanımlanmıştır (Zheng vd., 2023).

Henüz çok yeni olan bu kavram hala gelişme aşamasındadır. Ancak sunduğu fırsatlar nedeniyle araştırmacıların ve işletmecilerin yoğun olarak dikkatini çeken bir konudur. Öyle ki 2017- 2019 yılları arasında üst üste en stratejik on teknoloji trendinden biri olarak listelenmiştir (Jia vd., 2022). İlk olarak havacılık alanında benimsenen dijital ikiz teknolojisi (Phanden vd., 2021) artık sağlık, üretim, inşaat, eğitim ve otomotiv gibi birçok sektörde benimsenmeye başlamıştır (Singh

vd., 2022). Dijital ikizin tarihsel gelişimi Şekil 1'de gösterilmiştir.

Şekil 1. Dijital İkizin Tarihsel Gelişimi



Kaynak: Hu vd. (2021)

2.2. Dijital İkiz Nedir?

Dijital ikiz çeşitli fiziksel ve sanal sistemler arasında sağlanan bilgi paylaşımı yoluyla mümkün hale getirilen, fiziksel bir sistem, süreç ya da modelin sanal bir temsilini ifade etmektedir (VanDerHorn ve Mahadevan, 2021). Bununla birlikte, dijital ikiz "ürün, tesis veya süreç gibi fiziksel bir varlığın dijital kopyası" şeklinde de tanımlanmaktadır (Hwang ve Do Noh, 2024).

Dijital ikiz tanımlarında bahsedilen sanal temsil sadece sanal bir prototip değildir. Dijital ikizde ilgili fiziksel nesnenin yaşam döngüsü süresince o nesnenin durumuna ilişkin eş zamanlı veriler sanal temsile aktarılarak sürekli güncellenmesi sağlanmaktadır (Madni vd., 2019). Bu kapsamda daha ayrıntılı bir şekilde dijital ikiz, veri bağlantısı yoluyla sağlanan yüksek senkronizasyon sayesinde sadece fiziksel bir nesne ya da sistemin temsili değil aynı zamanda onun süreçlerini de içeren dijital bir modeli olarak tanımlanabilir (Mashaly, 2021). Semeraro vd. (2021) ise dijital ikizi, fiziksel bir sistemi ve onun davranışlarını

yaşam döngüsü boyunca eş zamanlı veri paylaşımı yoluyla temsil eden sanal ve uyarlanabilir bir model olarak tanımlamıştır.

2.3. Dijital İkizin Temel Bileşenleri

Dijital ikiz tanımlarından anlaşılacağı üzere üç kavram öne çıkmaktadır. Bu üç kavram dijital ikizin temel bileşenlerini oluşturmaktadır ve şu şekildedir (Huang, vd., 2022; Zhu vd., 2019):

1. Fiziksel bir nesne ya da sistem
2. Veri ve enformasyon aktarımı
3. Sanal bir model

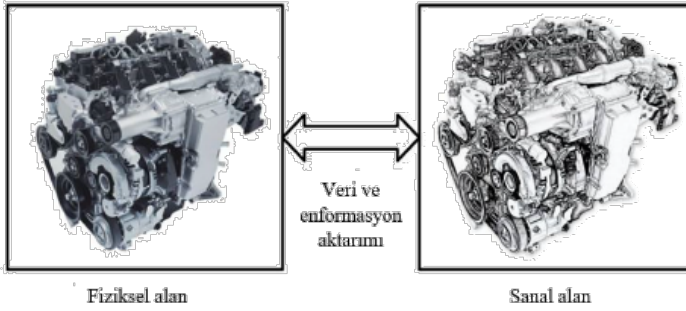
İlk olarak sanal modelleme için fiziksel bir gerçeklik gereklidir. Bu fiziksel bir sistem, ortam ve de süreci kapsar. Fiziksel sistem bir makina parçası ya da makinanın tamamı olabilir. Bununla birlikte ilgili fiziksel sistemin bulunduğu fiziksel çevre de dikkate alınır. Çünkü fiziksel sistem çevresinden etkilenebilir. Örneğin bir oda ilgilenilen fiziksel sistem ise havalandırma, sıcaklık ve çevre odalar bu sistemi etkileyebilir. Ayrıca diğer bir önemli konu ise fiziksel süreçlerdir. Fiziksel süreçler ilgilenilen fiziksel sistemin zaman içerisindeki durumu ya da değişimini içerir. Dolayısıyla fiziksel çevrenin ve fiziksel süreçlerin sanal alanda dikkate alınması tahminlerin ve karar almanın daha uygun olmasını sağlar (VanDerHorn ve Mahadevan, 2021).

İkinci bileşen veri ve enformasyon aktarımıdır. Veri ve enformasyon aktarımı WiFi gibi çeşitli teknolojiler aracılığıyla iki şekilde gerçekleştirilmektedir. Bunlardan ilki fiziksel ortamdan sanal ortama doğru veri ve enformasyon aktarımıdır. Burada sanal temsilin fiziksel modelden gelen verilere göre ayarlanması sağlanır. Diğer veri aktarımı ise sanal ortamdan fiziksel ortama doğrudur. Bu şekilde sağlanan veri ve

enformasyon, kontrol ve optimizasyon açısından önemlidir (Tjahyadi vd., 2023).

Dijital ikizin son bileşeni ise sanal modeldir. Sanal model ilgilenilen fiziksel sistemin sanal temsilini ifade etmektedir. Sanal model fiziksel sistemin birden çok modelini içerebilir ve bu farklı sanal modeller birbirleriyle etkileşime girebilir. Ayrıca sanal model, fiziksel süreçlerin sanal temsillerini de içermektedir. Fiziksel süreçlerin sanal temsili, bu süreçlerin fiziksel sistemi nasıl etkileyeceğini simüle etmek için önemlidir (VanDerHorn ve Mahadevan, 2021). Dijital ikiz, bu üç temel bileşeniyle Şekil 2’de sunulmuştur.

Şekil 2. Dijital İkiz



Kaynak: Huang, vd. (2022)

2.4. Dijital İkizin Temel Özellikleri

Dijital ikiz, üretim, tasarım, operasyonel takip ve bakım yönetimi gibi birçok kullanım alanı olan bir teknolojidir. Dijital ikizin bu geniş kullanım alanına neden olan ve onu diğer teknolojilerden ayıran sahip olduğu çeşitli özelliklerdir (liu vd., 2024).

Dijital ikizin temel özelliklerinden ilki gerçek zamanlı yansımadır. Dijital ikizde sanal alan ve fiziksel alan olmak üzere iki alan vardır. Bu iki alan veri ve enformasyon aktarımı ile senkronize durumdadır. Dolayısıyla sanal alan fiziksel alanın

gerçek yansımasıdır. İkinci temel özellik ise etkileşimdir. Hem fiziksel alan ve sanal alan arasında, hem tarihsel veriler ile gerçek zamanlı veriler arasında hem de fiziksel alanın çeşitli aşamaları arasında etkileşim söz konusudur. Kendi kendine gelişim ise dijital ikizin üçüncü temel özelliğidir. Dijital ikiz verilerin gerçek zamanlı olarak alınmasını mümkün kılmaktadır. Böylece sanal alan ve fiziksel alan arasında sürekli olarak bir karşılaştırma söz konusudur. Bu karşılaştırma sonucunda ise sanal alan kendini geliştirebilir (Tao vd., 2018).

Zhaoyun ve Linjun (2022) dijital ikizin bir diğer özelliğinin paylaşım olduğunu belirtmişlerdir. Bu özellik, dijital ikiz teknolojisinin birden çok dijital temsil oluşturabilmesini ve farklı dijital temsiller arası veri paylaşımının mümkün olmasını ifade etmektedir. Diğer bir özelliği ise olasılıkları dikkate almasıdır. Yani dijital ikiz ile olasılıksal istatistiklerden faydalanılarak simülasyon yapılması mümkündür (Wang, 2020). Bu özellikleriyle dijital ikiz sayesinde yapılabilen işlemler şunlardır (Singh vd., 2021):

- Fiziksel ikizin derinlemesine analizi
- Yeni veya mevcut ürün/sürecin tasarımı ve doğrulanması
- Fiziksel ikizin durumunun simüle edilmesi
- Fiziksel ikizin güvenliğinin ve güvenilirliğinin artırılması
- Parça, ürün, işlem veya üretim hattının optimizasyonu
- Fiziksel ikizin tüm ömrü boyunca durumunun izlenmesi
- Fiziksel ikizin performansının tahmin edilmesi
- Fiziksel ikiz üzerinde gerçek zamanlı kontrol

3. DİJİTAL İKİZİN İŞLETMELERE SAĞLADIĞI AVANTAJLAR

Dijital ikiz, fiziksel bir ürün, sistem ya da sürecin sanal bir temsilini oluşturarak gerçek dünyada yapılması planlanan şeylerin sanal ortamda yapılmasını ve fiziksel nesnenin geleceğine dair öngörülerin ortaya konmasını sağlamaktadır (Koçak ve Yıldız, 2022). Bu sebeple birçok avantaj sunmaktadır ve sunduğu en önemli avantajlar şu şekildedir:

Görünürlük: Dijital ikiz, fiziksel nesne, sistem ya da sürecin tüm ayrıntılarının sanal alanda görünürlüğünü sağlar. Bu sayede mevcut varlıkların ve sistemlerin incelenmesi, değerlendirilmesi ve geleceğe yönelik doğru öngörüler yapılması mümkün olmaktadır. Örneğin bir üretim tesisinin sanal temsili oluşturulduğunda gerçek zamanlı veri paylaşımı yoluyla fiziksel tesis gerçek zamanlı olarak izlenebilir, olası arızalar ve riskler tespit edilebilir, makinelerin performansı takip edilebilir ve optimize edilebilir (Javaid vd., 2023).

Hızlı prototipleme ve ürün yeniden tasarımı: Dijital ikiz sanal nesnenin fiziksel nesneye yaşam süresi boyunca bağlı kalmasını mümkün kılar. Böylece çeşitli senaryolar sanal nesne üzerinde araştırılabilir. Bununla birlikte tasarım ve analizler daha kısa sürede tamamlanabilir. Prototip hazırlama ve yeniden tasarlama süreçleri ise sadece kısa sürmekle kalmaz aynı zamanda daha kolay bir şekilde gerçekleştirilebilir (Singh vd., 2021).

Maliyet avantajı: Fiziksel prototip oluşturmak pahalı bir aşamadır. Dijital ikiz sanal modelde ek malzeme gerekmeden gerekli düzenlemelerin yapılmasını ve kontrolünü mümkün kılar. Dolayısıyla dijital ikiz verimli ve maliyet sorununu büyük oranda ortadan kaldıran bir çözümdür (Sharma vd., 2022). Bununla birlikte dijital ikiz sadece prototiplemede değil üretim ve bakım

süreçlerinde de kaynak tüketiminin optimize edilmesine ve maliyetlerin düşmesine katkı sağlamaktadır (Iliuță vd., 2024).

İyileştirilmiş bakım: Dijital ikiz, hata ve hasarların öngörülmesini sağlayan bir teknolojidir. Bu özelliği sayesinde fiziksel nesnenin bakım zamanlarının en doğru şekilde planlanmasını sağlamaktadır (Demircan, 2024).

Güvenlik: Dijital temsilin fiziksel nesneye uzaktan erişim yeteneği mevcuttur. Bu sebeple kazaların, tehlikeli durumların ve risklerin azaltılması açısından avantajlıdır. Özellikle çalışma koşulları tehlikeli olabilecek endüstrilerde ve işlerde bu özellik önemli fayda sağlamaktadır (Singh vd., 2021).

Yeni fırsatların keşfi: Dijital ikiz mevcut fiziksel nesne, sistem ya da sürecin farklı ve iyileştirilmiş hallerinin değerlendirilebilmesini sağlamaktadır. Böylece işletme için fırsat olabilecek ve getirisini artırabilecek en iyi durum belirlenebilir (Madni vd., 2019).

Kaynak kullanımının optimize edilmesi ve atıkların azaltılması: Birçok sektörde fazla kaynak kullanımı, gereksiz işgücü eylemi gibi çeşitli sorunlar olabilir. Dijital ikiz yalın bir yaklaşımın uygulanmasını mümkün hale getirmekte, fiziksel alandaki verimsiz süreçlerin ve sistemdeki darboğazların kolaylıkla belirlenebilmesini sağlamaktadır. Böylece hem daha doğru bir kaynak yönetimi sağlanabilir hem de atıklar azaltılabilir (Attaran ve Celik, 2023).

Eğitim: Dijital ikiz gerçek zamanlı bilgi alışverişi sağlamakta ve geri bildirimler verebilmektedir. Onun bu özelliği, eğitim için faydalı bir araç olmasını sağlar. Nitekim eğitim alanlar sanal alanda gerçeğe en yakın şekilde deneyim elde edebilir, pratiklerini geliştirebilir ve karar verme becerilerini iyileştirebilirler. Böylece sektöre ve işe özel bir biçimde gerekli becerilerin ve deneyimin kazanılması sağlanabilir (Omranı vd., 2025).

İş birliği: Dijital ikiz özellikle tasarımda iş birliğini kolaylaştıran bir teknolojidir. Dijital ikiz hem tasarım ekibinin birbirleriyle hem de müşterilerle olan iş birliğine katkı sunmaktadır. İşletmenin bir ürünü farklı pazarlarda satıldığında, dijital ikiz sayesinde tüm pazarlardan gerekli bilgiler sağlanabilir. Böylece tasarım ekibi global pazara hitap edecek ürün gelişimi için iş birliği içerisinde çalışabilmektedir. Diğer yandan müşteri katılımını da desteklemektedir. Dijital ikiz sayesinde müşteriler sanal ürünü görüp deneyebilmekte, hatta böylece tasarım sürecine de dahil edilebilmektedir (Tao vd., 2019).

Dijital ikizin işletmelere sunduğu faydalar ayrıntılı olarak Şekil 3'te gösterilmektedir.

Şekil 3. Dijital İkizin İşletmelere Faydaları

İşletme Düzeyi	Ekosistem Düzeyi
Yeni iş • Daha fazla satış hacmi • Yeni bir iş için yeni işlevler veya tamamen yeni ürünler geliştirme fırsatı • Uzmanlığını başkalarına daha geniş bir şekilde sunma fırsatı	Örgütlerarası değer • Müşterinin hayatını mümkün olduğunca kolaylaştırmak • Müşteri ihtiyaçlarına daha iyi uyum • Yeni iş ve değer olasılığı
Kaynak kullanımı • İşletme silolarının entegrasyonu • Paydaşlar aracılığıyla ölçeklenebilirliği ve insan kaynaklarını etkinleştirme • Uluslararası iş birliği	
Öğrenme ve geliştirme • Başkalarının uzmanlığından yararlanma fırsatı • Diğer operatörlerden bilgi edinme ve öğrenme • Kendi operasyonlarını geliştirme olanağı • Yenilik ve yenileme	

Kaynak: Kokkonen vd. (2023).

4. DİJİTAL İKİZ VE ÜRÜN YENİLİĞİ PERFORMANSI

Ürün yeniliği, yeni bir ürün geliştirmeyi ya da mevcut bir ürünü yenilikçi fikirlerle geliştirmeyi ifade etmektedir (Trott, 2017). Oslo Kılavuzunda ürün yeniliği "mevcut özellikleri veya öngörülen kullanımlarına göre yeni ya da önemli derecede iyileştirilmiş bir mal veya hizmetin ortaya konulması" olarak tanımlanmış ve bunun "teknik özelliklerde, bileşenler ve malzemelerde, birleştirilmiş yazılımda, kullanıcıya kolaylığında ve diğer işlevsel özelliklerinde önemli derecede iyileştirmeleri" kapsadığı belirtilmiştir (OECD-EUROSTAT, 2005). Ürün yeniliği performansı ise ürün yeniliği verimliliği ve ürün yeniliği etkinliği ile ifade edilmektedir. Ürün yeniliği verimliliği başarıya ulaşmak için gösterilen çaba ve harcanan kaynakları, ürün yeniliği etkinliği ise başarının derecesini ifade etmektedir (Alegre vd., 2006). Bu doğrultuda ürün yeniliği performansı hem finansal olan hem de finansal olmayan öğeleri içermektedir. Nitekim yeni ürünle pazar payını artırmak da yüksek kaliteye sahip yeni ürün üretmek de yeni ürün performansının birer göstergesidir (Bakar ve Ahmad, 2010).

Ürün yeniliği teknik tasarımdan ticari faaliyetlere kadar uzanan bir süreci kapsamaktadır (Alegre vd., 2008) ve bu sürecin yürütülme şekli ürün yeniliği performansı açısından belirleyicidir (Sattayaraksa ve Boon-itt, 2018). Bu sebeple müşteri istek ve beklentilerini yüksek düzeyde karşılayan ve kalitesiyle pazarda kabul gören yeni ürünlerin daha kısa sürede, daha az maliyetli olarak ve etkin bir süreç yönetimiyle tamamlanmasına katkı sunan faktörler ürün yeniliği performansı açısından belirleyici olabilir. Dolayısıyla ürün yeniliğinin maliyetlerini düşüren, ürün yeniliğini daha etkili hale getiren ve yeni fırsatların yakalanmasını sağlayan teknolojiler ürün yeniliği performansını artırmaktadır (Wang vd., 2023).

Dijital ikiz işletmelerin yenilik sürecini nasıl yönettiğini değiştiren ve yenilik sürecini yeniden şekillendiren bir teknolojidir. Bu kapsamda genel anlamda dijital ikizin, yenilik yönetiminin çıktılarını en üst düzeye çıkarabilme ve yenilik sürecini hızlandırma etkisi vardır. Ayrıca yenilik önündeki engelleri sunduğu avantajlarla aşmayı mümkün kılmakta ve bu sebeple yenilik için günümüzün en kapsamlı teknolojilerinden biri olarak öne çıkmaktadır (Xin ve Wang, 2024). Yenilik sürecinde dijital ikizin rolü Şekil 4’te gösterilmiştir.

Şekil 4. Yenilik Sürecinde Dijital İkizin Rolü

Yenilik Süreci	Yenilik Engelleri	Dijital İkiz Uygulaması
Fikirleri keşfetme	Bilgi arama	Dijital ikizler fikirleri keşfetmek için daha fazla bilgiyi fark edebilir ve tanımlayabilir.
Fikirler geliştirme	Bilgi işleme	Dijital ikizler fikirleri geliştirmek için ayrıntılı bilgileri değerlendirebilir ve filtreleyebilir.
Fikirleri Kıyaslama	Modelleme ve Simülasyon	Dijital ikizler uygulanabilirliği ölçmek için fikirleri simüle edebilir ve değerlendirebilir.
Fikirleri Uygulama	İzleme ve Tanı	Dijital ikizler uygulamayı garantilemek için fikirleri izleyebilir ve teşhis edebilir.

Kaynak: Xin ve Wang (2024).

Ürün yeniliği özelinde incelendiğinde, tamamen yeni bir ürünün geliştirilmesinde ilk aşama yeni ürün fikri geliştirmektir. Ancak fiziksel bir ürün olmadığı için dijital ikizden faydalanmak zordur. Bununla birlikte ürün iyileştirmede yani artımsal yenilik yaparken dijital ikizden faydalanılabilir. Çünkü bu durumda mevcut ürünün dijital ikizi oluşturularak yeni ürün için önemli bilgiler sağlanabilir (Lo vd., 2021). Bu bilgiler artımsal ürün yeniliği açısından önemli katkılar sağlar.

Dijital ikiz, ürün yeniliği açısından kritik olan işbirliğini desteklemektedir. Dijital ikiz hem işletme içinde hem de müşterilerle işbirliğinin gelişmesini sağlamakta ve bu durum bilginin kullanılabilirliğini artırmaktadır. Çünkü dijital ikiz bu bilgilerle uygulanabilirliği yüksek olan ve müşteri beklentisini en iyi şekilde karşılayacak yeni ürünlerin tasarlanmasına olanak sağlar. Başka bir deyişle, dijital ikiz ürün yeniliği yaparken karar almayı ciddi oranda iyileştirir ve pazarda ihtiyacı karşılayacak olan yeni ürünün geliştirilmesini mümkün kılar (Holopainen vd., 2024).

Tasarım aşamasında dijital ikiz ile henüz tam anlamıyla gerçek bir ürün mevcut değilken, fiziksel ürünün tasarımı ve işlevselliği değerlendirilebilir. Böylece ürün konsepti geliştirilebilir ve bu ürün konsepti teste ve simülasyona tabi tutulabilir. Dijital ikizle gerçekleştirilen bu işlemlerle zamandan ve paradan ciddi anlamda tasarruf edilebilir, tasarım süreci kısa sürer ve hata riski minimuma indirilir (Hofbauer vd., 2024). Bununla birlikte dijital ikiz ürünlerin sanal alanda test edilmesine olanak sağladığından, ürün yeniliğinin tasarımındaki problemler erkenden belirlenebilir ve daha güvenilir ürünler üretilebilir. Ayrıca ürün performansı da gerçek zamanlı olarak izlenebilir ve kalite sorunları tespit edilebilir (Adhikari vd., 2023). Dolayısıyla dijital ikiz, yeni ürünün kalitesinin artması, süreçteki maliyetlerin düşmesi ve yeni ürünün hızlı bir şekilde pazara sunulması açısından önemli avantajlar sağlamaktadır.

Yeni ürün tasarımından sonra ürün doğrulaması yapmak hem uygulanabilirliği değerlendirmeyi hem de olası sorunları belirlemeyi mümkün kılar. Bu sebeple ürün yeniliği performansı açısından önemli bir adımdır. Bu adımı tamamen dijital ikizle yapmak mümkün olmakla birlikte dijital ikizin bu adımda kullanılması maliyeti düşürmekte, ürün yeniliği süresini kısaltmakta, daha kesin bir doğrulamanın yapılmasını sağlamakta ve yeni ürün verimliliğini artırmaktadır (Huang vd., 2022).

Ürün yeniliğinin üretim aşamasında dijital ikiz, üretimin hızlanması ve yeni ürünün hızlı bir şekilde piyasaya sürülmesinde rol oynayabilir. Dijital ikiz ile üretim süreci simüle edilerek sürecin verimlilik durumu ve üretimdeki darboğazlar tahmin edilebilir. Sonuç olarak dijital ikiz ile ürün yeniliğinin üretim süreci optimize edilebilir (Chen, 2022).

Dijital ikiz sadece ürün fikrinden ürünün üretilmesine kadar olan süreçte değil, ürünün piyasaya sunulması aşamasında da önemli fayda sağlayabilir. Müşterilere dijital ikiz yoluyla yeni ürünün sanal temsilini görme ve deneme fırsatı verilebilir ve bu durum ürün yeniliğinin pazarda kabul edilme ihtimalini artırabilir. Sonuç olarak ilgili ürün yeniliği pazarda başarılı olabilir ve satışları rakiplerinden daha yüksek olabilir (Holopainen vd., 2024).

5. SONUÇ

Bu çalışmada dijital ikiz kavramına ve ürün yeniliği performansı üzerindeki etkilerine odaklanılmıştır. Bu kapsamda ilk olarak dijital ikizin tarihsel gelişimi, neyi ifade ettiği, temel bileşenleri, temel özellikleri ve işletmelere sağladığı avantajlar derinlemesine incelenmiştir. Ardından hakkında kapsamlı bilgi verilmiş olan dijital ikizin ürün yeniliği performansına nasıl katkı sunduğu açıklanmıştır.

Henüz 2010 yılında resmi olarak ifade edilmiş olan dijital ikiz (Zheng vd., 2023), gelişme aşamasında olan bir teknolojidir. Bununla birlikte işletmeler açısından umut vaat eden ve hemen her sektörde uygulama alanı bulunan geleceğin teknolojilerinden biridir. Ayrıca diğer dijital teknolojilerdeki gelişmeler dijital ikizin gelişimini önemli derecede etkilemektedir. Bu hususlar dijital ikiz teknolojisine yönelik yoğun bir ilgiye sebep olmaktadır.

Dijital ikiz teknolojisi, sadece bir simülasyon aracı değildir. İşletmelerin karar verme kalitesini geliştirmekte, süreçlerini optimize etmesini sağlamakta ve verimliliğini artırmaktadır. Bunun haricinde pazarda başarının anahtarı olarak görülen yenilik faaliyetlerini ve çıktılarını da önemli derecede desteklemektedir. Ürün yeniliğinin hemen her aşamasına katkı sunan dijital ikiz, yeni ürünün yüksek kalitede, müşteri ihtiyaçlarını karşılayacak düzeyde, daha az maliyetle ve hızlı bir şekilde piyasaya sunulmasına katkı sunmaktadır. Dolayısıyla yüksek ürün yeniliği performansı açısından belirleyici bir teknolojidir.

Literatür incelendiğinde dijital ikizin potansiyel kullanım alanlarından olan ürün yeniliği ile ilişkisine yönelik kısıtlı bilgi mevcuttur. Oysa başarılı ürün yeniliği günümüzde işletmelerin karlılıklarını ve rekabetçiliklerini artıran temel faktör durumundadır ve dijital ikiz ürün yeniliği açısından oyunun kurallarını değiştiren bir teknolojidir. Dolayısıyla dijital ikizin başarılı ürün yenilikleri yapmak için nasıl fayda sağladığının anlaşılması işletmeler açısından kritik öneme sahiptir. Bu sebeple bu çalışmada dijital ikiz ve ürün yeniliği performansı arasındaki ilişki detaylı olarak ele alınarak hem literatüre katkı sağlanmakta hem de işletmelere yol gösterici bilgiler sunulmaktadır.

KAYNAKÇA

- Adhikari, M. S., Thakur, N., & Malik, P. K. (2023). Advanced digital twin technology: Opportunity and challenges. Sharma, D. K., Sharma, R., Jeon, G., Kumar, R. (Ed.), *Data analytics for smart grids applications—a key to smart city development*, içinde (s. 233-250). Cham: Springer Nature Switzerland.
- Alegre, J., Chiva, R., Gobert, D., & Lapiedra, R. (2008). Organisational learning capability and product innovation: An empirical test on Spanish and Italian ceramic tile producers. *Technovation*, 28(6), 315-356.
- Alegre, J., Lapiedra, R., & Chiva, R. (2006). A measurement scale for product innovation performance. *European journal of innovation management*, 9(4), 333-346.
- Attaran, M., & Celik, B. G. (2023). Digital Twin: Benefits, use cases, challenges, and opportunities. *Decision Analytics Journal*, 6, 100165.
- Bakar, L. J. A., & Ahmad, H. (2010). Assessing the relationship between firm resources and product innovation performance: A resource-based view. *Business Process Management Journal*, 16(3), 420-435.
- Chen, Y. (2022). Research on collaborative innovation of key common technologies in new energy vehicle industry based on digital twin technology. *Energy Reports*, 8, 15399-15407.
- Çalış Duman, M. (2022). İşletmeler için yeni bir verimlilik teknolojisi: Dijital ikiz. *Verimlilik Dergisi*, 189-206.

- Demircan, İ. (2024). Havacılık Alanında Ürün Yaşam Döngüsü Yönetimi ve Dijital İkiz Bağlantısının Değerlendirilmesi. *Mühendis ve Makina*, (717), 694-711.
- Dihan, M. S., Akash, A. I., Tasneem, Z., Das, P., Das, S. K., Islam, M. R., Islam, M. M., Badal, F. R., Ali, M. F., Ahamed, M. F., Abhi, S. H., Sarker, S. K. & Hasan, M. M. (2024). Digital twin: Data exploration, architecture, implementation and future. *Heliyon*, 10, e26503.
- Hassan, F., Kumar, V., Nishad, A. K., & Gautam, V. (2023). Investigation of digital twin technology for secure and privacy preserving networking. *Procedia Computer Science*, 230, 398-406.
- Hofbauer, G., Ting, Z., Maier, D., & Zhi, L. (2024). *Digital Twin Application for Smart Product Management and Production Engineering and Deployment in China*. Technischen Hochschule Ingolstadt. Working Papers.
- Holopainen, M., Saunila, M., Rantala, T., & Ukko, J. (2024). Digital twins' implications for innovation. *Technology Analysis & Strategic Management*, 36(8), 1779-1791.
- Hu, W., Zhang, T., Deng, X., Liu, Z., & Tan, J. (2021). Digital twin: A state-of-the-art review of its enabling technologies, applications and challenges. *Journal of Intelligent Manufacturing and Special Equipment*, 2(1), 1-34.
- Huang, S., Wang, G., Lei, D., & Yan, Y. (2022). Toward digital validation for rapid product development based on digital twin: a framework. *The International Journal of Advanced Manufacturing Technology*, 119, 2509–2523.

- Hwang, J., & Do Noh, S. (2024). Digital Twin-based Optimization of Operational Parameters for Cluster Tools in Semiconductor Manufacturing. *IEEE Access*, 12, 122078-122100.
- Iliuță, M. E., Moisescu, M. A., Pop, E., Ionita, A. D., Caramihai, S. I., & Mitulescu, T. C. (2024). Digital Twin—A Review of the Evolution from Concept to Technology and Its Analytical Perspectives on Applications in Various Fields. *Applied Sciences*, 14(13), 5454.
- Javaid, M., Haleem, A., & Suman, R. (2023). Digital twin applications toward industry 4.0: A review. *Cognitive Robotics*, 3, 71-92.
- Jia, W., Wang, W., & Zhang, Z. (2022). From simple digital twin to complex digital twin Part I: A novel modeling method for multi-scale and multi-scenario digital twin. *Advanced Engineering Informatics*, 53, 101706.
- Koçak, A., & Yıldız, A. (2022). Üretim planlama ve kontrol süreçlerinde dijital ikiz teknolojisinin kullanılması: Tekstil sektöründe bir uygulama. *Gazi University Journal of Science Part C: Design and Technology*, 10(4), 711-732.
- Kokkonen, K., Hannola, L., Rantala, T., Ukko, J., Saunila, M., & Rantala, T. (2023). Preconditions and benefits of digital twin-based business ecosystems in manufacturing. *International Journal of Computer Integrated Manufacturing*, 36(5), 789-806.
- liu, Y., Li, P., Feng, B., Pan, P., Wang, X., & Zhao, Q. (2024). Research on digital twin technology and its application in

intelligent operation and maintenance of high-speed railway infrastructure. *Railway Sciences*, 3(6), 746-763.

Lo, C. K., Chen, C. H., & Zhong, R. Y. (2021). A review of digital twin in product design and development. *Advanced Engineering Informatics*, 48, 101297.

Madni, A. M., Madni, C. C., & Lucero, S. D. (2019). Leveraging digital twin technology in model-based systems engineering. *Systems*, 7(1), 7.

Mashaly, M. (2021). Connecting the twins: A review on digital twin technology & its networking requirements. *Procedia Computer Science*, 184, 299-305.

Menon, D., Anand, B., & Chowdhary, C. L. (2023). Digital twin: exploring the intersection of virtual and physical worlds. *IEEE Access*, 11, 75152-75172.

Montero, R., Pennano, C., & Sánchez, L. C. O. (2017). Determinants of product innovation performance: why are some innovations more successful than others?. *Economía y Desarrollo*, 158(2), 43-62.

OECD-EUROSTAT. (2005). *Oslo Kılavuzu, Yenilik Verilerinin Toplanması ve Yorumlanması İçin İlkeler*, 3.Baskı, Çeviren: Tübitak, Paris: OECD ve EUROSTAT Ortak Yayımı.

Omrany, H., Al-Obaidi, K. M., Ghaffarianhoseini, A., Chang, R. D., Park, C., & Rahimian, F. (2025). Digital twin technology for education, training and learning in construction industry: implications for research and

practice. *Engineering, Construction and Architectural Management*, In press.

Phanden, R. K., Sharma, P., & Dubey, A. (2021). A review on simulation in digital twin for aerospace, manufacturing and robotics. *Materials today: proceedings*, 38, 174-178.

Sattayaraksa, T., & Boon-itt, S. (2018). The roles of CEO transformational leadership and organizational factors on product innovation performance. *European Journal of Innovation Management*, 21(2), 227-249.

Semeraro, C., Lezoche, M., Panetto, H., & Dassisti, M. (2021). Digital twin paradigm: A systematic literature review. *Computers in Industry*, 130, 103469.

Sharma, A., Kosasih, E., Zhang, J., Brintrup, A., & Calinescu, A. (2022). Digital Twins: State of the art theory and practice, challenges, and open research questions. *Journal of Industrial Information Integration*, 30, 100383.

Singh, M., Fuenmayor, E., Hinchy, E. P., Qiao, Y., Murray, N., & Devine, D. (2021). Digital twin: Origin to future. *Applied System Innovation*, 4(2), 36.

Singh, M., Srivastava, R., Fuenmayor, E., Kuts, V., Qiao, Y., Murray, N., & Devine, D. (2022). Applications of digital twin across industries: A review. *Applied Sciences*, 12(11), 5727.

Tao, F., Cheng, J., Qi, Q., Zhang, M., Zhang, H., & Sui, F. (2018). Digital twin-driven product design, manufacturing and service with big data. *The International Journal of Advanced Manufacturing Technology*, 94, 3563-3576.

- Tao, F., Sui, F., Liu, A., Qi, Q., Zhang, M., Song, B., ... & Nee, A. Y. (2019). Digital twin-driven product design framework. *International Journal of Production Research*, 57(12), 3935-3953.
- Tjahyadi, H., Prasetya, K., & Murwantara, I. M. (2023). Digital twin based laboratory for control engineering education. *International Journal of Information and Education Technology*, 13(4), 704-711.
- Trott, P. (2017). *Innovation management and new product development*. Pearson education.
- VanDerHorn, E., & Mahadevan, S. (2021). Digital Twin: Generalization, characterization and implementation. *Decision support systems*, 145, 113524.
- Wang, G., Zhang, L., & Guo, J. (2023). The impact of Advanced Manufacturing Technology (AMT) application on Product Innovation Performance: A model of mediated moderated effect. *International Journal of Innovation Science*, 15(3), 457-478.
- Wang, Z. (2020). Digital twin technology. Bányai, T., Petrillo, A., De Felice, F. (Ed.), *Industry 4.0-impact on intelligent logistics and manufacturing*, içinde (s.95-114). IntechOpen.
- Xin, C., & Wang, Y. (2024). Digital twins and innovation management: a literature review, framework, challenge, and future direction. *Technology Analysis & Strategic Management*, 36(9), 2228-2241.

- Zhaoyun, Z., & Linjun, L. (2022). Application status and prospects of digital twin technology in distribution grid. *Energy Reports*, 8, 14170-14182.
- Zheng, Y., Wang, X., Xu, Z., Hou, M., Dong, Y., Jiang, H., & Guo, S. (2023). Exploration on the Application of Digital Twin Technology. *Academic Journal of Engineering and Technology Science*, 6(2), 54-60.
- Zhu, Z., Liu, C., & Xu, X. (2019). Visualisation of the digital twin data in manufacturing by using augmented reality. *Procedia Cirp*, 81, 898-903.

THE IMPACT OF BOSS PHUBBING ON WORKPLACE RELATIONSHIPS AND ORGANIZATIONAL OUTCOMES: A CONCEPTUAL REVIEW

Jale BALKAŞ¹

1. INTRODUCTION

With the increasing prevalence of smartphones, these devices have become essential tools that facilitate communication, information sharing, and the execution of daily tasks (Ríos Ariza et al., 2021). However, the ubiquitous use of smartphones has led individuals to frequently check their devices, even during face-to-face interactions, thereby giving rise to various communication and behavioral issues (Anshari et al., 2016). In this regard, the concept of "phubbing" describes the act of disregarding an interlocutor during a physical interaction in favor of engaging with a smartphone (Al-Saggaf and MacCulloch, 2019). This behavior has been found to diminish the quality of interpersonal communication, negatively impact relationship satisfaction, and adversely affect individuals' mental well-being and overall quality of life (Shahbaz et al., 2020).

While phubbing is commonly observed in social settings, its effects are also evident in workplace interactions. The frequent use of smartphones in professional environments can distract employees and impair their work performance. Indeed, research indicates that a significant proportion of employers identify smartphone use as a primary cause of workplace distractions

¹ Arş. Gör., Kocaeli Üniversitesi, İşletme Fakültesi, İşletme Bölümü, jaleyasar1@gmail.com, ORCID: 0000-0002-0069-7587.

(Roberts and David, 2020). Moreover, the detrimental effects of phubbing extend beyond peer interactions among employees. When managers engage in phubbing behavior, they may inadvertently neglect their employees, thereby weakening the manager-employee relationship. This phenomenon, termed "boss phubbing," refers to employees' perception that their managers are disengaged or inattentive due to smartphone use (Roberts and David, 2020).

Boss phubbing, or the act of a superior diverting attention to a smartphone during interactions with subordinates, can be analyzed through the lens of social exchange theory and expectation violation theory in the context of organizational behavior. Expectation violation theory, originally proposed by Burgoon and Jones (1976), posits that individuals develop expectations regarding consistent behavioral patterns in social interactions. When these expectations are breached, a process of evaluation occurs, wherein individuals assess both the violator and the nature of the violation before determining their subsequent responses. From this perspective, employees anticipate that their managers will provide undivided attention during interactions, viewing this attentiveness as a fundamental aspect of professional respect and engagement. However, when a manager engages in phubbing, this expectation is disrupted, leading employees to perceive the behavior as a sign of disinterest or disrespect. Such a violation of expectations can erode the superior-subordinate relationship, diminish trust, and contribute to adverse work-related outcomes, including decreased job satisfaction and organizational commitment.

From the perspective of Social Exchange Theory (Blau, 1964), effective interpersonal relationships are built upon reciprocal and satisfying interactions that foster trust and contribute to long-term positive engagements. However, when a manager diverts attention to a smartphone during an interaction

with an employee, the quality of the exchange deteriorates, leading to a breakdown in the relational dynamic. Employees who perceive that they are being ignored by their managers may experience diminished job satisfaction, reduced organizational commitment, and lower motivation. Given these potential consequences, investigating the adverse effects of boss phubbing on employees' workplace experiences and overall organizational outcomes represents a critical area of inquiry for understanding the sustainability of professional relationships and workplace efficiency.

2. PHUBBING BEHAVIOR

The term phubbing, a portmanteau of "phone" and "snubbing," describes the act of disregarding an interlocutor in favor of engaging with a smartphone during face-to-face interactions (Uğur and Koç, 2015). Within this behavioral dynamic, the individual engaging in phubbing is referred to as a phubber, while the recipient of this behavior is identified as a phubbee (Yasin et al., 2023). Although the underlying causes of phubbing continue to be explored, existing research suggests a strong association between this phenomenon and psychological conditions such as anxiety and depression (Ríos Ariza et al., 2021; Xie and Xie, 2020; Sun and Sump, 2022).

Phubbing manifests when individuals prioritize their smartphones over direct interpersonal engagement, leading those subjected to this behavior to experience feelings of insignificance and diminished social worth. Consequently, phubbed individuals may develop negative emotions, including perceptions of disrespect, neglect, and dissatisfaction (Ríos Ariza et al., 2021). This deterioration in social interactions contributes to a decline in relationship satisfaction, as demonstrated in prior research (Erzen et al., 2019). Empirical findings further support this notion; Wang

et al. (2017) established that phubbing exerts a detrimental effect on relationship satisfaction, while Roberts and David (2016) found that when individuals prioritize smartphone use over their romantic partners, relational bonds weaken.

Furthermore, Przybylski and Weinstein (2013) determined that even the mere presence of a smartphone can negatively impact perceived closeness, social connectedness, and the overall quality of interpersonal communication. Additional studies have identified broader adverse consequences associated with phubbing. For instance, Ríos Ariza et al. (2021) linked phubbing to disruptions in social relationships and sleep disturbances, whereas Sun and Sump reported that individuals subjected to friend phubbing exhibit lower levels of friendship satisfaction. Beyond its interpersonal implications, phubbing also hinders comprehension and engagement in conversations, further exacerbating its disruptive nature (Karadağ et al., 2016).

Recent studies suggest that individuals who experience social exclusion may be more inclined to engage in phubbing themselves (Ríos Ariza et al., 2021). Moreover, Aagard (2020) found that even individuals who criticize phubbing are not immune to exhibiting the same behavior toward others. Collectively, these findings underscore the pervasiveness of phubbing as a modern social phenomenon with significant implications for individual well-being and the quality of interpersonal relationships.

3. BOSS PHUBBING AND ITS ORGANIZATIONAL CONSEQUENCES

The increasing integration of smartphones into workplace settings has been linked to individuals' limited cognitive processing capacity, thereby fostering the emergence of workplace-related phubbing behaviors (Roberts and David,

2017). This phenomenon has led to the conceptualization of boss phubbing (BP) or supervisor phubbing, which refers to a managerial figure engaging in phubbing behaviors during interactions with subordinates. When employees experience phubbing from their supervisors, they are likely to develop feelings of exclusion, which can result in adverse workplace outcomes (Yasin et al., 2023).

Early research on BP has demonstrated its detrimental effects within organizational contexts. For instance, Roberts and David (2017) found that BP undermines trust in supervisors, thereby reducing employee commitment to the organization. Similarly, Roberts and David (2020) established that supervisor phubbing negatively affects employee job performance through its impact on trust in leadership and job satisfaction. Furthermore, Yasin et al. (2023) discovered that employees who frequently observed their supervisors engaging with smartphones during interactions experienced heightened feelings of social exclusion, ultimately leading to diminished organization-based self-esteem. These findings underscore that, akin to its consequences in social settings, phubbing also generates harmful outcomes in workplace environments.

The Expectancy Violations Theory (EVT) provides a theoretical foundation for understanding the adverse effects of BP. According to EVT, individuals hold expectations regarding appropriate behaviors in specific social contexts, and when these expectations are violated, negative psychological and behavioral consequences may ensue (Burgoon and Le Poire, 1993). In workplace interactions, employees anticipate undivided attention from their supervisors. However, when a supervisor diverts attention to a smartphone instead of actively listening, this expectation is breached, resulting in diminished trust in leadership (Roberts and David, 2020). By engaging with a smartphone during interactions, supervisors inadvertently signal

to employees that they are not a priority, which in turn affects employees' perceptions of job meaningfulness (Khan et al., 2022).

From the perspective of Social Exchange Theory (SET), BP disrupts the reciprocal exchange process between supervisors and employees. The relationship between managers and subordinates is built on mutual trust and the expectation of fair exchanges. When a supervisor prioritizes smartphone use over meaningful engagement, this exchange process is compromised, leading to deteriorated trust and weakened workplace relationships (Roberts and David, 2020).

Moreover, empirical evidence suggests that BP has broader negative implications in the workplace. Studies indicate that BP diminishes employee productivity (Yuda and Suyono, 2024), hinders the process of employees identifying with their supervisors, and fosters workplace incivility (Hasan et al., 2024; Khan et al., 2023). These findings emphasize the necessity of addressing BP within organizational frameworks to mitigate its potential disruptive consequences.

4. CONCLUSION AND RECOMMENDATIONS

While smartphones serve as essential tools for communication and daily operations, their unregulated use in professional settings poses significant challenges. Research indicates that workplace phone usage, particularly among managers, can negatively impact key organizational outcomes, including diminished employee trust, lower job satisfaction, and reduced performance (Yasin et al., 2023). Given the adverse effects of excessive smartphone use and the growing reliance on mobile devices, it is critical to implement strategies that effectively regulate this behavior (Ríos Ariza et al., 2021).

One of the primary approaches to mitigating the negative consequences of workplace phone use is fostering interpersonal connections through more frequent face-to-face interactions with colleagues, family, and friends. In this regard, Roberts and David (2017) suggest the establishment of smartphone-free zones to facilitate direct communication and minimize distractions. Furthermore, organizations can develop and enforce explicit policies governing smartphone use in professional settings to ensure that both managers and employees remain engaged and attentive during workplace discussions.

Addressing phubbing in the workplace is essential for maintaining a positive organizational climate and fostering productive professional relationships. Future research should focus on identifying and evaluating effective intervention strategies aimed at minimizing the disruptions associated with phubbing, ensuring that technology serves to enhance rather than hinder workplace interactions. Organizations that proactively recognize and address this issue can cultivate a more engaged and collaborative work environment.

To reduce the detrimental effects of managerial phubbing in the workplace, business leaders should consider the following measures: (1) establishing clear policies regarding smartphone use and ensuring employees are well-informed of these guidelines, (2) encouraging the minimization of phone use during meetings, one-on-one interactions, and customer engagements, (3) increasing awareness among both managers and employees regarding the negative consequences of phubbing, (4) implementing training programs on technology addiction and attention management to foster responsible phone use, (5) promoting direct communication between managers and employees to cultivate a healthier work culture, (6) designating smartphone-free zones in shared workspaces and meeting rooms to reduce distractions, and (7) adopting flexible policies that strike

a balance between professional obligations and employees' personal needs rather than imposing outright bans on smartphone use.

REFERENCES

- Aagaard, J. (2020). Digital akrasia: A qualitative study of phubbing. *AI & Society*, 35(1), 237-244.
- Al-Saggaf, Y., MacCulloch, R., & Wiener, K. (2019). Trait boredom is a predictor of phubbing frequency. *Journal of Technology in Behavioral Science*, 4(3), 245-252.
- Anshari, M., Alas, Y., Hardaker, G., Jaidin, J. H., Smith, M., & Ahad, A. D. (2016). Smartphone habit and behavior in Brunei: Personalization, gender, and generation gap. *Computers in Human Behavior*, 64, 719-727.
- Blau, P. M. (1964). Justice in social exchange. *Sociological Inquiry*, 34(2).
- Burgoon, J. K., & Jones, S. B. (1976). Toward a theory of personal space expectations and their violations. *Human Communication Research*, 2, 131-146.
- Burgoon, J. K., & Le Poire, B. A. (1993). Effects of communication expectancies, actual communication, and expectancy disconfirmation on evaluations of communicators and their communication behavior. *Human Communication Research*, 20(1), 67-96.
- Erzen, E., Odaci, H., & Yeniçeri, İ. (2019). Phubbing: Which personality traits are prone to phubbing? *Social Science Computer Review*.
<https://doi.org/10.1177/0894439319847415>
- Hasan, S. A., Naseem, A., Mahmood, M., Sajjad, Z., & Mirza, M. Z. (2024). Impact of supervisor phubbing on workplace incivility and workplace presenteeism: Mediation and moderation effect of self-esteem and power distance. *Journal of Management Development*, 43(1), 68-86.

- Karadağ, E., Tosuntaş, Ş. B., Erzen, E., Duru, P., Bostan, N., Şahin, B. M., ... & Babadağ, B. (2016). The virtual world's current addiction: Phubbing.
- Khan, M. N., Shahzad, K., & Bartels, J. (2022). Examining boss phubbing and employee outcomes through the lens of affective events theory. *Aslib Journal of Information Management*, 74(5), 877-900.
- Khan, M. N., Shahzad, K., Ahmad, I., & Bartels, J. (2023). Boss, look at me: How and when supervisor's phubbing behavior affects employees' supervisor identification. *Current Psychology*, 42(35), 31064-31078.
- Przybylski, A. K., & Weinstein, N. (2013). Can you connect with me now? How the presence of mobile communication technology influences face-to-face conversation quality. *Journal of Social and Personal Relationships*, 30(3), 237-246.
- Ríos Ariza, J. M., Matas-Terron, A., del Rumiche Chávarry, R. P., & Chunga Chinguel, G. R. (2021). Scale for measuring phubbing in Peruvian university students: Adaptation, validation, and results of its application. *Journal of New Approaches in Educational Research*, 10(2), 175-189.
- Roberts, J. A., & David, M. E. (2016). My life has become a major distraction from my cell phone: Partner phubbing and relationship satisfaction among romantic partners. *Computers in Human Behavior*, 54, 134-141.
- Roberts, J. A., & David, M. E. (2017). Put down your phone and listen to me: How boss phubbing undermines the psychological conditions necessary for employee engagement. *Computers in Human Behavior*, 75, 206-217.

- Roberts, J. A., & David, M. E. (2020). Boss phubbing, trust, job satisfaction and employee performance. *Personality and Individual Differences*, 155, 109702.
- Shahbaz, K., Rasul, F., Khan, A., Saba, A., Saeed, M., Nida, A., & Gulzar, A. (2020). Phubbing positively predicts psychological distress and poor quality of life in community adults. *International Journal of Management (IJM)*, 11, 2229-2240.
- Sun, J., & Samp, J. A. (2022). 'Phubbing is happening to you': Examining predictors and effects of phubbing behavior in friendships. *Behaviour & Information Technology*, 41(12), 2691-2704.
- Ugur, N. G., & Koc, T. (2015). Time for digital detox: Misuse of mobile technology and phubbing. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 195, 1022-1031.
- Wang, X., Xie, X., Wang, Y., Wang, P., & Lei, L. (2017). Partner phubbing and depression among married Chinese adults: The roles of relationship satisfaction and relationship length. *Personality and Individual Differences*, 110, 12-17.
- Xie, X., & Xie, J. (2020). Parental phubbing accelerates depression in late childhood and adolescence: A two-path model. *Journal of Adolescence*, 78, 43-52.
- Yasin, R. M., Bashir, S., Abeele, M. V., & Bartels, J. (2023). Supervisor phubbing phenomenon in organizations: Determinants and impacts. *International Journal of Business Communication*, 60(1), 150-172.
- Yuda, I. H., & Suyono, J. (2024). Systematic literature review of boss phubbing from 2013–2023. *Jurnal Syntax Transformation*, 5(2), 406-415.

DARK SIDE OF CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY: UNDERSTANDING ITS UNDERLYING MECHANISMS

Sedat Ilgaz GÜNAY¹

1. INTRODUCTION

Corporate Social Responsibility (CSR) has emerged as a significant concept in management and organization literature, reflecting businesses' obligations beyond mere profit maximization (Carroll, 1991, 1999; Aguinis and Glavas, 2012). CSR encompasses economic, legal, ethical, and voluntary dimensions, with firms expected to balance stakeholder interests and societal concerns while maintaining financial sustainability (Carroll, 1991, 2016, 2025). Despite its widespread acceptance, CSR remains an ambiguous and contested concept, with debates over definitions, scope, and practical applications varying across contexts (Dahlsrud, 2008; Matten & Moon, 2008; Latapí Agudelo et al., 2019).

Scholarly discourse on CSR has evolved from early debates about the tension between economic and social responsibilities to more integrated approaches that position CSR as a strategic business imperative (Porter & Kramer, 2011; Freeman, 2001). Contemporary perspectives suggest that CSR is not merely an ethical obligation but can enhance corporate reputation, stakeholder trust, and competitive advantage (Lee, 2008; Glavas, 2016). This has led to the emergence of strategic CSR, where businesses embed social responsibility into their core

¹ Dr., Ankara Yıldırım Beyazıt Üniversitesi, İşletme Fakültesi, İşletme Bölümü, sedatilgazgunay@aybu.edu.tr, ORCID: 0009-0007-8762-1537.

mission and operations to create long-term value for both society and the firm (Latapí Agudelo et al., 2019).

However, recent research has also highlighted the dark side of CSR, where corporate social irresponsibility (CSIR) may coexist with responsible initiatives, sometimes even as a deliberate strategy to obscure unethical practices (Kotchen & Moon, 2012; Riera & Iborra, 2017). Scholars have noted that firms may use CSR symbolically rather than substantively, engaging in ‘image washing’ or ‘greenwashing’ to manage public perception while continuing exploitative or irresponsible behaviors (Strike et al., 2006; Banerjee, 2008; Meyer & Höllerer, 2016). This raises critical questions about the mechanisms that enable firms to balance—or manipulate—responsible and irresponsible actions in different contexts.

To better understand these dynamics, scholars have explored CSR’s relationship with stakeholder perceptions, organizational motives, and institutional pressures (Gond et al., 2017; Rupp & Mallory, 2015). Emerging research on micro-CSR investigates how employees and other individual stakeholders interpret and respond to firms’ CSR initiatives, shedding light on the psychological and organizational mechanisms that link CSR to performance and ethical behavior (Aguinis & Glavas, 2012; Glavas, 2016). Additionally, contextual factors such as cultural norms, regulatory frameworks, and institutional expectations shape how CSR is practiced and perceived across different regions (Matten & Moon, 2008; Latapí Agudelo et al., 2019).

This paper critically reviews the evolving research of CSR by exploring both its positive impacts and also its dark side, namely CSIR. By analyzing CSR’s role in corporate strategy, stakeholder engagement, and organizational behavior, this study aims to contribute to a deeper understanding of underlying mechanisms which can shed light on the relationship between

CSR and CSIR. The next section will explore key theoretical perspectives on CSR and its strategic implications. Then, the dark side of CSR section will focus on the risks of its misuse, and theoretical explanations that illuminates the possible adverse outcomes. Finally, it concludes with offering insights into how firms can adopt CSR authentically and effectively in a rapidly changing business environment.

2. CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY

Corporate social responsibility (CSR) refers to businesses making decisions by taking into consideration their stakeholders' interests as well as their economic, social, and environmental impacts (Carroll, 1991; 1999; Aguinis and Glavas, 2012). CSR as a general idea that businesses should be aware of and accountable for their overall social effects not just maximizing the wealth of stockholders is not new rather it has a long history in different country contexts in the 20th century (Carroll, 1991; Matten and Moon, 2008). This might largely explain the fact that there is no anonymously agreed upon definition, construct boundary, and a list of practices of CSR as a concept (Carroll, 1999; Dahlsrud, 2008; Lee, 2008; Latapí Agudelo et al., 2019). Yet, CSR is a widely studied and popular topic in management and organization literature (Carroll, 2016; Carroll 2025). The concept's vagueness or openness to interpretation might explain why it is so commonly accepted in the business practice all over the world (Matten and Moon, 2008; Meyer and Höllerer, 2016). CSR's wide breadth, scope, and ambiguity also renders it open to disparate, and sometimes conflicting, interpretations of business stakeholders and vulnerable to highly symbolic and questionable practices that sometimes do not seem to benefit the society at all (Carroll, 1999; Matten and Moon, 2008; Strike et al., 2006; Banerjee, 2008; Maon et al., 2019).

CSR's construct definitions share a combination of required and discretionary practices that are expected from the businesses. Carroll (1991; 1999) includes economic, legal, ethical, and voluntary activities of firms in CSR. Its economic dimension refers to businesses ability to sustain its operations, provide returns to its shareholders, be competitive while providing jobs and income to its employees and value to its customers (Carroll, 1991; 1999). The legal dimension requires firms to abide by the rules and legislations of the jurisdictions they operate, including competition, tax, and labor and social security regulations (Carroll, 1991; 1999). The ethical dimension means companies complying with the communities' values, preferences, norms, and principles (Carroll, 1991; 1999). Finally, the voluntary aspect refers to 'giving back to society' in different forms, from philanthropy to educational or civil society activities that are expected to address societal issues or mitigate societal problems (Carroll, 1991; 1999). While Carroll does not include environment as a direct component, most scholars include it in CSR definitions (Carroll, 2025; Dahlsrud, 2008; Lee, 2008; Gond et al., 2017; Aguinis and Glavas, 2012; Strike et al., 2006).

The question of interrelations between the dimensions of CSR is a subject of historical discussion (Carroll, 1991). From the stakeholder perspective, firms understandably operate under pressure from various stakeholders, managers, shareholders, employees, customers, suppliers, buyers, competitors, and governments, sometimes with conflicting expectations (Carroll, 1991; 1999). Carroll (1991; 1999) mentions especially the ongoing discussions on the tension between economic and social responsibilities from the 1960s to 1980s. One side of this debate had defended the firm's core responsibility was to its shareholders and this was in itself a social responsibility, while the social dimensions such as philanthropy were merely unjustified additional expenses for the firms (Carroll, 1991). The other side

had emphasized the social dimensions of firm practices would, in a way, provide firms a license to operate by validating their existence in the economic space (Carroll, 1991). Nevertheless, the conflicts around CSR continue to challenge businesses as stakeholders have different claims and understanding about firms' social responsibilities. For example, what counts as firms' economic practices may or may not include job security, workplace safety, health and retirement policies, and work-life balance policies on the part of employees, all of which would be integral parts of business operations as well as firms' contributions to society (Lee, 2008; Gond et al., 2017; Glavas, 2016). Similarly, firms may view sidelining environmental and employee well-being concerns, which however may well be sanctioned by the legislations of a country. In this case, complying with these regulations would become an integral part of firms' economic operations.

Later, from 1990s on, one can observe that prevalent CSR approaches adopt a much more integrated or harmonious view for the interplay between different dimensions. First, when CSR is taken as a 'holistic' practice, the economic, social, ethical, and environmental dimensions are considered as complementary aspects (Carroll, 1991; 2016; 2025). Ethical principles such as 'do no harm' can also be viewed as the integrating principle of all dimensions (Carroll, 2016). CSR's offshoot concepts such as 'corporate citizenship' denotes how firms should integrate value creation perspective that can benefit the society or communities holistically (Carroll, 2016; 2025). Furthermore, to the extent that CSR assumes a holistic meaning, it extends beyond partial voluntariness, philanthropy, or charity activities, and turns into a revenue making model for business innovation and brand differentiation (Carroll, 2016; 2025).

This later integrated view paves the way for the popularity of the view that sees CSR as a 'business case' (Lee, 2008; Latapí

Agudelo et al., 2019). The idea follows that by adopting CSR as a model of doing business, firms also benefit from it via material or symbolic gains (Dalhsrud, 2008; Lee, 2008). Now, one can observe that CSR stretches beyond just meeting the expectations of firm stakeholders and is integrated into business objectives, mission, and vision (Freeman, 2001). Out of the business case for CSR, the strategic CSR view arises whereby the CSR practices are integrated and evaluated within the strategy making and planning processes (Latapí Agudelo et al., 2019). While practicing strategy, not only CSR is integrated in the firm mission and objectives, but also CSR performance itself becomes a measure of effectiveness in terms of providing specific utility to society, communities, and stakeholders (Latapí Agudelo et al., 2019). In 2010s, strategic CSR approach is further extended by transforming business strategy from shareholder value to ‘shared value’ focus (Porter and Kramer, 2011). In this view, keeping in mind the recent social and environmental issues, the authors suggest firms should redesign their goods and services, markets, value delivery systems, technology, and knowledge so as to share the innovative value that arises out of these new practices (Porter and Kramer, 2011). The upshot is that CSR is now assumed a central role in sustainable business discussions. Nevertheless, many leading scholars emphasize that presenting CSR as a profitable business case should not cast its shadow on the societal expectations that may clearly go above and beyond material gains for businesses (Carroll, 2016; 2025; Strike et al., 2006; Latapí Agudelo et al., 2019).

An overview of the typologies of CSR reveals important organizational insight into motives of stakeholders and firms in the widespread diffusion of related practices. First, Carroll’s (1991; 1999) distinguishes between expected and discretionary types of CSR practices, where the latter refers to ethical and philanthropy aspects. In this vein, business case for CSR, for

example, is expected not to overlook the ethical and societal concerns that lie in the core of CSR (Carroll, 1999; 2016). Second, the larger debate is between instrumental versus normative approaches to CSR on the part of firms (Glavas, 2016). Instrumental approach denotes that firms may be interested in a seemingly CSR approach not because they sincerely adhere to the societal and environmental expectations, but instead they expect material benefits, more market share, reputation, brand image, and easier access to finance etc. (Strike et al. ,2006; Glavas, 2016; Lee, 2008). However, as CSR becomes adopted as a business case, the distinction between these types of practices, namely normative versus instrumental, becomes more difficult. Thus, the studies here must focus on finding perceptions and attributions of individuals about the companies' CSR practicing motives (Rupp and Mallory, 2015; Glavas, 2016; Gond et al., 2017).

Third CSR categorization involves the distinction between whether the company's focus stakeholder group is internal and external in a specific practice (Rupp and Mallory, 2015). Companies may design CSR applications for the company employees and managers, for example, gender inclusivity, diversity, and career management etc. The companies can also combine the two foci with increasing awareness and voluntary activities of employees about the societal challenges, such as environmental issues or low-income households. Fourth, Matten and Moon (2008) contribute an insightful typology that distinguishes between explicit and implicit CSR. For the authors, explicit CSR originates in the US context, where the companies openly communicate and label their social and environmental considerations as CSR, which is not surprising that CSR was labeled as a distinct area of practice in the US (Matten and Moon, 2008). In contrast, especially in Europe, where the societal expectations are often part of the societal institutions, such as employee rights, labor regulations, environmental legislations,

the authors observe the dominant form of implicit CSR (Matten and Moon, 2008). Implicit here refers to the social accountability of firms is already ingrained in the respective countries' social, cultural, normative, and legislative aspects (Matten and Moon, 2008). This discussion opens up important insight into the criteria and mechanisms of the companies' practices being considered or not as CSR. Fifth and finally, from the studies, which focus on individual level of analyses, the individuals' causal attributions render two distinct dynamics, namely intrinsic and extrinsic CSR attributions (Choi et al., 2024; Afridi et al., 2023; Lin et al., 2022). This is another important distinction, since the extrinsic attribution is expected to lead to perception that the company is only symbolically complying to the CSR expectation while not intrinsically adhering to the ethical value or promoting the practice as a social benefit (Choi et al., 2024; Afridi et al., 2023).

Business case CSR view implies that CSR would also provide various material and symbolic benefits to businesses. Nevertheless, the research shows inconclusive and often negative results in the CSR's contribution to firms' financial performances (Hong and Shore, 2023). Leading scholars in CSR literature share the same observation and propose other possibilities of CSR providing benefits to businesses (Carroll, 2016; 2025; Dahlsrud, 2008; Lee, 2008; Latapí Agudelo et al., 2019; Glavas, 2016; Gond et al., 2017). Carroll (2016; 2025), for example, suggests that corporate social performance or impact should be measured and integrated into the overall performance portfolio of companies. Other scholars underline indirect possible contributions of CSR, through mitigating the externalities for the firms, e.g., protection against climate change, access to credit via green investments, protection against lawsuits, and civil rights and environmental rights claims (Lee, 2008; Hong and Shore, 2023). Furthermore, adopting CSR and communicating it in the wider public provide firms reputational gains, which in turn support benefits such as

brand image, brand loyalty, higher market share, and stock value (Lee, 2008; Rupp and Mallory, 2015). At this point, another stream of research deserves attention, which looks into individual stakeholders' experiences of CSR and the indirect benefits they engender.

The lack of evidence that supports the assumption that CSR positively influences financial performance has led to a recent stream of research which focuses on the individuals stakeholders' experiences of CSR and indirect effects they have on firm performance (Aguinis and Glavas, 2012; Glavas, 2016; Rupp and Mallory, 2015; Gond et al., 2017). This recent view is called micro-CSR approaches, where the unit of analysis is individuals' experiences, behavior, attitudes, and perceptions towards firms' CSR practices (Glavas, 2016). Although experiences of different stakeholders, such as shareholders and customers, are substantial for the CSR - performance links, this literature mostly focuses on employees' individual reactions to CSR practices (Rupp and Mallory, 2015). In this vein, the research mainly focuses on investigating employee outcomes and their underlying mechanisms when CSR is adopted by their employer firms (Aguinis and Glavas, 2012). This research provides promising evidence for employees' subjective perception of their firms' engagement with CSR predicts positive organizational outcomes.

Research shows higher organizational commitment, organizational identification, attractiveness of firms for potential recruits, job satisfaction, perceived organizational justice, work – life balance, organizational support, trust, and work meaningfulness (Aguinis and Glavas, 2012; Glavas, 2016; Rupp and Mallory, 2015; Gond et al., 2017). More importantly, these studies begin to unveil underlying theoretical mechanisms that explain the link between CSR and organizational outcomes at the individual level. To do this, they employ variety of organizational

psychology theories, such as social exchange, social identity, signaling, and attribution (Aguinis and Glavas, 2012; Glavas, 2016; Rupp and Mallory, 2015; Gond et al., 2017). Explanation examples are employees reciprocate the perception that their companies take care of them and society by engaging more with the in-role and extra-role behaviors (Aguinis and Glavas, 2012). Further, if employees' values align with the social responsibility values of their companies, they will identify more with their companies so as to find meaning and motivation in their work (Rupp and Mallory, 2015). Similarly, for attracting future potential employees, CSR signals or communicates a message for recruits to convince them about firms' positive caring attitude towards their own employees as well (Glavas, 2016). Moreover, CSR practices also signal an organization which treats stakeholders in and outside fairly, which also feed into employees' perception of organizational justice (Gond et al., 2017). Besides, CSR also emits the perception of employees which nourishes that the employees can foster their own sense of self-worth and belongingness (Rupp and Mallory, 2015).

The expectation is shared with the organizational behavior literature that these positive outcomes are related with the higher employee performance, which in turn implies increased business performance. The upshot is that regardless of its direct influence on financial performance, CSR is becoming an increasingly accepted and integrated part of business practices (Latapí Agudelo et al., 2019). This attracts attention into different aspects of understanding CSR antecedents and outcomes. One such area of research investigates the possible conditions under which CSR may function contrary to its intended normative and societal benefits and result in doing some kind of harm or adverse effects in these realms. It is important to understand when CSR brings about adverse outcomes to increase awareness in business

applications so as to limit or prevent these as well. In the next section, a discussion in this vein will be conducted.

3. DARK SIDE OF CSR: UNDERSTANDING UNDERLYING MECHANISMS OF ADVERSE EFFECTS

CSR research underlines an interesting phenomenon that is there seems to be evidence that CSR does not necessarily lead to eradication of corporate misconduct, irresponsibility, and wrongdoing but in some cases their increase (Strike et al., 2006; Matten and Moon, 2008; Banerjee, 2008; Kotchen and Moon, 2012; Riera and Iborra, 2017; Nieri et al., 2025). Corporate social irresponsibility (CSIR) is the construct that refers to firms' adverse effects on their different stakeholders, and unethical behaviors such as misconducts and wrongdoings (Kotchen and Moon, 2012). The interesting relationship between CSR and CSIR is sometimes observed that a firm might follow a CSIR that becomes publicly known with a CSR campaign (Kotchen and Moon, 2012); a firm might follow a CSR practice with a CSIR act (Bouzzine and Lueg, 2023; Feldmann et al., 2022); a firm might be engaging with CSR and CSIR simultaneously in different departments, areas, or geographical locations (Strike et al., 2006; Matten and Moon, 2008; Banerjee, 2008; Kotchen and Moon, 2012); or a firm might be engaging with CSR and CSIR at the same time but towards different stakeholders (Nieri et al., 2025).

The research on CSR and CSIR relationship seeks to investigate the underlying mechanisms, which pave the way for understanding companies' motives, whether intentional or unintentional, for engaging in opposite practices (Kotchen and Moon, 2012). CSR is widely accepted as a positive business practice today, which can contribute to a company's brand image, reputation, credibility, and appeal. However, this widespread

legitimacy of CSR also creates a risk that firms try to utilize the CSR's symbolic power without substantively internalizing and adopting the necessary practices that would really benefit the society and environment (Kotchen and Moon, 2012). When it is exposed to the public, CSIR has a large potential harm to a firm's reputation, image, and social license to operate. Understanding CSR and CSIR relationship would also be helpful for managerial practice to develop mechanisms to prevent irresponsible behaviors. In the following sections, the review will be conducted to shed a light on the underlying mechanisms of CSR and CSIR relationship from different theoretical perspectives and different levels of analysis.

3.1. Instrumental Explanations

Instrumental explanations tend to share the view that when firms engage in CSR with the expectation of instrumental gains, then the potential of irresponsible behaviors would continue to exist in some form (Kotchen and Moon, 2012; Rupp and Mallory, 2015). A firm's instrumental approach to CSR might coexist with continued harm to some stakeholders while seeking to protect the interests of shareholders or executives (Kotchen and Moon, 2012). Besides, instrumental approach to CSR might be utilized so as to cover up another irresponsible behavior (Riera and Iborra, 2017). Although firms' expectations of material gains from CSR renders CSR as a source of competitive assets, firms also risk their gains if they do not internalize CSR with a holistic approach to business processes.

One stream of instrumental explanations at the organizational level follows the insight from resource-based view (RBV) from the field of strategic management (Strike et al., 2006). As CSR becomes a widely accepted practice, it is adopted by firms to build CSR into their competitive capabilities with the expectations such as reputation, brand image, credibility, and

green innovation and learning (Strike et al., 2006; Lee, 2008). A successful CSR implementation can potentially turn into a base for valuable, unique, hard to imitate competencies for the firms, which motivates firms to subscribe to the CSR communication methods, such as subscribing to CSR associations, undersigning global CSR initiatives, or getting listed in CSR reporting and indices. Nevertheless, scholars emphasize that an instrumental CSR adaptation, as long as it remains symbolic but not substantive, it can lead to greenwashing, window dressing, and ‘image washing’ with that firms seek to offset their CSIR with a public campaign of CSR activities (Kotchen and Moon, 2012; Riera and Iborra, 2017). The problem with the symbolic approach is that when stakeholder perceive these practices as manipulative or instrumentally motivated on the part of firms, then firms can lose credibility (Strike et al., 2006). Then, this problem further costs to a firm since the research shows that perception of irresponsibility has a higher weight in the eyes of stakeholders than the responsible behaviors (Riera and Iborra, 2017).

Micro-CSR stream of research focuses on the individual perceptions and responses to firms’ symbolic versus substantive approaches to CSR (Rupp and Mallory, 2015; Gond et al., 2017; Glavas, 2016). This research mostly focuses on the impact of CSR practices of firms on the employees’ perceptions employed by the respective firms. Furthermore, this research explains the underlying mechanisms using organizational behavior theories, such as social identification and attribution theory. Choi et al. (2024) investigate the impact of intrinsic and extrinsic causal attributions of employees towards firms’ CSR practices. While intrinsic attribution refers to the employee perception that firms’ CSR are sincere and meaningful, extrinsic attribution means employees perceive firms’ CSR as ‘window dressing’ or ‘image washing’ (Gond et al., 2017; Choi et al., 2024; Afridi et al., 2023). The evidence shows that intrinsic attribution influences positive

responsibility behaviors of employees while employees find their firms credible and trustworthy (Choi et al., 2024; Afridi et al., 2023). However, extrinsic attribution does harm the perception of ethicality and meaningfulness of firms CSR intentions, and thus increases employees' tendencies towards caring, self-worth, and responsibility evaluations (Choi et al., 2024; Afridi et al., 2023). While problems with identification and attribution of symbolic CSR are important potential issues to be addressed by the firms, the research also underlines that the individual CSR – CSIR relationship is also moderated by the employees' sense of self, for example, some managers might desire symbolic CSR with the expectation of material gains on their parts at the expense of a substantive CSR practice (Glavas, 2016; Gond et al., 2017).

3.2. Normative Explanations

Normative explanations tend to evaluate CSR and CSIR relationship at the organizational and individual level in terms of ethical and moral judgments (Banerjee, 2008; Strike et al., 2006; Lee, 2008). At the organizational level, the ethical judgments focus on the effects of firms' approaches to CSR as a public relations promotion (Lee, 2008). In these cases, CSR may function as a defensive, avoiding, delaying, or manipulative strategy on the part of organizations without substantively contributing the societal or environmental challenges (Carroll, 2025; Glavas, 2016). Furthermore, compartmentalization of CSR and CSIR may also be the case, in which the firms limit their CSR reputation to some practices, e.g., sustainable energy, while engaging in CSIR activities in other areas, e.g., supplier relations, employee wellbeing, customer health (Latapí Agudelo et al., 2019).

At the individual level, various theories from organizational behavior are employed to account for mechanisms of CSR leading to CSIR (Glavas, 2016; Rupp and Mallory, 2015;

Gond et al., 2017). From the organizational identification theory, employees meet their needs for meaning and belonging if they find alignment with the sincere CSR values of their firms (Rupp and Mallory, 2015). On the contrary, if employees have the perception of CSR adoption as insincere motives on the part of firms, they may not identify with the firms' intentions and react adversely to apparently responsible practices (Rupp and Mallory, 2015; Chu et al., 2024). Finally, an interesting contribution to the debate comes from the moral licensing theory, which posits that prior engagement with CSR may create a permissive perception for the following irresponsible behavior (Ormiston and Wong, 2013). Moral licensing theory asserts that individuals gain a sense of 'moral credit' with their socially desirable behaviors, and then they consider this as a gateway to engage in an irresponsible behavior exchanging the previously gained 'moral credits' (Feldman et al., 2022; Bouzzine and Lueg, 2023). The lesson out of these studies is that when CSR is only symbolically engaged not substantively, then behaving responsibly is not internalized in the company paving the way for utilizing instrumental gains of CSR to engage in irresponsible activities (Feldman et al., 2022; Bouzzine and Lueg, 2023). Ormiston and Wong's study (2013) shows how widespread this phenomenon of offsetting or cover-up in the business practice.

3.3. Relational Explanations

Relational explanations focus on power and interest dynamics between stakeholders and also the group dynamics at the organizational and individual levels (Lee, 2008; Riera and Iborra, 2017; Rupp and Mallory, 2015; Matten and Moon, 2008). From the stakeholder view of the firm, especially executives may engage in CSR practices with the aim of increasing their control and power and providing material benefits to themselves or to shareholders at the expense of other stakeholders (Riera and Iborra, 2017; Matten and Moon, 2008). In some cases, the

research shows the volunteering and charity activities of firms may be utilized for executives to offset their adverse practices on employee rights and wellbeing (Matten and Moon, 2008). Symbolic CSR can also be employed so as to increase the legitimacy and power of owners or executives of a firm to enable them to overlook their substantive social, ethical, and environmental responsibilities (Carroll, 1991; Lee, 2008). Furthermore, research also shows the utilization of CSR for the purposes of its proponent executives to gain power and control within firms and this tendency seems highly questionable that it does not provide an integrated substantive approach to CSR (Gond et al., 2017).

At the individual level, the engagement with CSR for power and control purposes seem to have inimical outcomes for the employees' alignment with CSR behavior (Gond et al., 2017; Glavas, 2016; Rupp and Mallory, 2015). That is to say, if the firm executives are perceived by the employees as power grabbers and assertive controllers who use CSR for their own gains, then the employees' irresponsible behaviors tend to increase (Gond et al., 2017). 'Cynicism' is an attitude that is studied in this regard that insincere CSR engagements are perceived as 'image washing' practices for other exploitative acts of executives (Gond et al., 2017). This 'cynicism' would hinder the fulfilment of employees needs for belonging and meaningfulness, as well as their concept of self (Gond et al., 2017; Glavas, 2016; Rupp and Mallory, 2015). In a substantive CSR condition, employees would increase their self-worth, feel identified with a group, and find meaning and value in their work roles so that they would internalize CSR practices (Glavas, 2016). Nevertheless, in the absence of these motives, the contrary would occur and employees' caring about responsibility would diminish (Glavas, 2016). Final individual mechanism is the disruption of organizational justice. Employees tend to get the sense of justice with related CSR practices, which

give signals about employee fair treatment as well as fairness towards external stakeholders (Rupp and Mallory, 2015). The perception of injustice may eventually hinder the responsible behaviors and pave the way for irresponsible behaviors (Rupp and Mallory, 2015).

3.4. Institutional Explanations

Institutional explanations emphasize the impact of increasing institutionalization and legitimacy of CSR practices (Lee, 2008; Matten and Moon, 2008; Latapí Agudelo et al., 2019; Meyer and Höllerer, 2016). Institutionalization of CSR as a practice refers to taken-for-granted value of this practice, which generates a tendency for firms to conform and imitate this practice (Lee, 2008; Matten and Moon, 2008). Then, firms and their executives want to acquire reputation and power by utilizing the legitimacy of CSR, when they publicly communicate their CSR practices (Lee, 2008; Latapí Agudelo et al., 2019). However, to the extent that CSR becomes institutionalized, then firms may tend to symbolically adapt these practices and ‘decouple’ their internal functions and mechanisms from public appearance (Meyer and Rowan, 1977; Lee, 2008; Matten and Moon, 2008). It can be suggested that business case CSR may also lead companies to benefit from this appearance in the public eyes while using this to engage in CSIR practices in that symbolic CSR may serve to keep away the public scrutiny from firms’ irresponsible behaviors (Latapí Agudelo et al., 2019; Riera and Iborra, 2017).

3.5. Contextual Explanations

With the globalization of CSR applications, contextual explanations emphasize the context-specific dynamics which effect businesses’ CSR and CSIR practices (Banerjee, 2008; Lee, 2008; Matten and Moon, 2008; Strike et al., 2006; Meyer and Höllerer, 2016). The extant literature underlines that what is

deemed a responsible or irresponsible behavior is dependent upon social, economic, legal, and cultural institutions of different societies (Matten and Moon, 2008). For example, Strike et al. (2006) show that multinational corporations are increasingly engaging in CSR and CSIR at different contexts. The authors suggest that CSR and CSIR should be evaluated as two different constructs so that firms may well be engaging in CSR in some countries while being irresponsible in some other countries (Strike et al., 2006).

Matten and Moon (2008) denote that CSR emanates from the US socio-cultural context, where the firms can voluntarily engage in and explicitly communicate when they contribute to a social or environmental cause. On the other hand, in the continental European countries, there are already implicit social responsibility about employee rights, social contributions via taxation, and relations with the governments for education or housing etc. (Matten and Moon, 2008). In the same vein, in terms of CSIR, the preeminence of financial profits as shareholder interests in the US leads to cases where the firms show irresponsibility towards other stakeholders (Matten and Moon, 2008). In Europe, while companies show considerable social responsibility in their home country, they can also exploit and cause harm to underdeveloped societies in other countries (Matten and Moon, 2008). In a different lens, Meyer and Höllerer (2016) show that in Europe the adoption of CSR may turn into a cover-up or offsetting factor that overshadows the changing power relations in favor of shareholders at the expense of other stakeholders, which have historically powerful negotiating power in Europe.

4. CONCLUSION AND DISCUSSION

This paper tried to critically review the literature on corporate social responsibility and the underlying mechanisms when CSR is related to corporate social irresponsibility (CSIR). CSR refers to business practices that take into consideration of stakeholders' interests. These stakeholders are expected to have sometimes conflicting interests and CSR can be strategically approached when these disparate interests are successfully managed. Although CSR does not have a commonly agreed definition, there is a general agreement on its dimensions such as economic, legal, social, ethical, and environmental. The relations between these dimensions can also be subject to some important tensions. Earlier studies assumed a tension between economic motives and social or ethical motives of firms (Carroll, 1991). However, later business case CSR and strategic CSR approaches conceive economic, social, ethical, and environmental components as indispensable parts of a holistic approach to business management (Carroll, 1999; Porter and Kramer, 2011). Nevertheless, it is also the case that the evidence is still lacking that CSR practices influence higher corporate financial performance. Therefore, scholars focus on other underlying mechanisms that appeal firms to adopting CSR practices. For example, CSR's legitimacy can confer on firms considerable reputation, mitigation of externalities, brand image, access to increased resources, such as green innovation capability or talent. On the other hand, micro-CSR studies provide important insight into how firms' different CSR practices can be transformed into positive contributions from employees in the workplace, such as higher organizational commitment, perception of justice, or stronger self-concepts.

In the second section, the paper conducted a review of a phenomenon that research shows that CSR can enable its dark side, namely CSIR (Kotchen and Moon, 2012; Riera and Iborra,

2017). The review sought to understand the underlying mechanisms with the help of organization theories and organizational behavior theories. Instrumental explanations reveal the potential dark side of business case CSR approaches, when the CSR is adopted with the expectation of firms' benefits, in the forms of reputation, image, and access to resources. The review indicates that when companies are perceived to adopt CSR extrinsically and symbolically instead of intrinsically and substantively, then CSR may well increase the room for irresponsible behaviors (Choi et al., 2024; Afridi et al., 2023). Second, normative explanations have an important insight that shows how moral licensing grants insincere CSR adopters moral credits, which pave the way for subsequent CSIR practices (Feldman et al., 2022; Bouzzine and Lueg, 2023). Third, relational explanations contribute to our understanding of the dark side of CSR when the executives adopt CSR insincerely with the purpose of increasing their own power and control (Riera and Iborra, 2017; Lee, 2008). Fourth, institutional explanations assert that CSR legitimacy can pressure firms to symbolic adaptation, while CSR turns into a public relations campaign, firms can decouple their actual practice and continue to engage in CSIR activities (Matten and Moon, 2008). Fifth and finally, contextual explanations focus on the effect of globalizing CSR and argue that firms may engage in CSR and CSIR simultaneously in different contexts (Strike et al., 2006). When multinational enterprises operate globally, especially in the underdeveloped context with weak institutional structures, they can cover up their irresponsible behaviors, while keeping with CSR compliance in their home countries (Strike et al., 2006; Banerjee, 2008).

Corporate social responsibility become a highly legitimated and widely applied managerial concept. It may have started with reminding businesses their social responsibilities, but now it is an integrated concept as a business case that influence

all business decisions. Today, business case approach anticipates CSR to combine economic expectations with the social, ethical, and environmental ones and provide a comprehensive shared value to whole societies (Porter and Kramer, 2011; Carroll, 2016; 2025). The business case CSR is a desirable development in the managerial arena, but the research also warns managers for potential dark side of CSR applications. Warnings include that symbolic adaptation of CSR combined with expectations of material and symbolic gains for executives or shareholders can easily coexist with irresponsible behaviors (CSIR) and even triggers further unethical practices. Managers should be aware of the symbolic or insincere adoption of CSR can also adversely influence employees and decrease their responsible behaviors as well as their commitment and identification with their organizations. Further, approaching CSR as a publicity stunt can trigger perceptions of injustice and unethical image in the eyes of stakeholders, contrary managers intentions. Moreover, managers should pay attention to the processes where CSR practices pave the way for covering up or offsetting a firm's CSIR actions. This study recommends understanding the underlying mechanisms, which can increase awareness to prevent these irresponsible set of behaviors from occurring in the managerial processes.

REFERENCES

- Afridi, S. A., Afsar, B., Shahjehan, A., Khan, W., Rehman, Z. U., & Khan, M. A. S. (2023). Impact of corporate social responsibility attributions on employee's extra-role behaviors: Moderating role of ethical corporate identity and interpersonal trust. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 30(2), 991–1004. <https://doi.org/10.1002/csr.2017>
- Aguinis, H., and Glavas, A. (2012). What we know and don't know about corporate social responsibility: a review and research agenda. *Journal of Management*, 38, 932–968. <https://doi.org/10.1177/0149206311436079>
- Banerjee, S. B. (2008). Corporate Social Responsibility: The Good, the Bad and the Ugly. *Critical Sociology*, 34(1), 51–79. <https://doi.org/10.1177/0896920507084623>
- Bouzzine, Y. D., & Lueg, R. (2023). CSR, moral licensing and organizational misconduct: A conceptual review. *Organization Management Journal*, 20(2), 63–74. <https://doi.org/10.1108/OMJ-09-2021-1355>
- Carroll, A. B. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons*, 34(4), 39–48. [https://doi.org/10.1016/0007-6813\(91\)90005-G](https://doi.org/10.1016/0007-6813(91)90005-G)
- Carroll, A. B. (1999). Corporate Social Responsibility. *Business & Society*, 28(3), 268-295.
- Carroll, A. B. (2016). Carroll's pyramid of CSR: Taking another look. *International Journal of Corporate Social Responsibility*, 1(1), 3. <https://doi.org/10.1186/s40991-016-0004-6>
- Carroll, A. B. (2025). The three-dimensional corporate social performance model revisited and refreshed. *Journal of*

Sustainable Business, 10(1), 5.
<https://doi.org/10.1186/s40991-025-00109-2>

- Choi, D., Lee, I., Kang, S., & Lee, H. (2024). The Impact of Corporate Social Responsibility Attribution on Socially Responsible Behaviors: The Mediating Role of Meaningfulness of Work. *Sustainability*, 17(1), 193. <https://doi.org/10.3390/su17010193>
- Chu, X., Bai, Y., & Li, C. (2024). The Dark Side of Firms' Green Technology Innovation on Corporate Social Responsibility: Evidence from China. *Journal of Business Ethics*, 195(1), 47–66. <https://doi.org/10.1007/s10551-023-05556-0>
- Dahlsrud, A. (2008). How corporate social responsibility is defined: An analysis of 37 definitions. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 15(1), 1–13. <https://doi.org/10.1002/csr.132>
- Feldmann, J., Halfina, J., Heyn, N. V. J., Körber, L. M., Bouzzine, Y. D., & Lueg, R. (2022). Moral licensing and corporate social responsibility: A systematic literature review and a research agenda. *Journal of Governance and Regulation*, 11(1, special issue), 296–302. <https://doi.org/10.22495/jgrv11i1siart9>
- Glavas, A. (2016). Corporate Social Responsibility and Organizational Psychology: An Integrative Review. *Frontiers in Psychology*, 7. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2016.00144>
- Gond, J., El Akremi, A., Swaen, V., & Babu, N. (2017). The psychological microfoundations of corporate social responsibility: A person-centric systematic review. *Journal of Organizational Behavior*, 38(2), 225–246. <https://doi.org/10.1002/job.2170>

- Guan, X., Ahmad, N., Sial, M. S., Cherian, J., & Han, H. (2023). CSR and organizational performance: The role of pro-environmental behavior and personal values. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 30(2), 677–694. <https://doi.org/10.1002/csr.2381>
- Hong, H., & Shore, E. (2023). Corporate Social Responsibility. *Annual Review of Financial Economics*, 15, 327–350.
- Kotchen, M. and Moon, J.J. (2012), “Corporate social responsibility for irresponsibility”, The B.E. Journal of Economic Analysis & Policy, Vol. 12 No. 1, Article 55, <https://doi.org/10.1515/1935-1682.3308>.
- Latapí Agudelo, M. A., Jóhannsdóttir, L., & Davídsdóttir, B. (2019). A literature review of the history and evolution of corporate social responsibility. *International Journal of Corporate Social Responsibility*, 4(1), 1. <https://doi.org/10.1186/s40991-018-0039-y>
- Lee, M. P. (2008). A review of the theories of corporate social responsibility: Its evolutionary path and the road ahead. *International Journal of Management Reviews*, 10(1), 53–73. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2007.00226.x>
- Lin, Y.-T., Liu, N.-C., & Lin, J.-W. (2022). Firms’ adoption of CSR initiatives and employees’ organizational commitment: Organizational CSR climate and employees’ CSR-induced attributions as mediators. *Journal of Business Research*, 140, 626–637. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.11.028>
- Maon, F., Vanhamme, J., De Roeck, K., Lindgreen, A., & Swaen, V. (2019). The Dark Side of Stakeholder Reactions to Corporate Social Responsibility: Tensions and Micro-level Undesirable Outcomes. *International Journal of*

- Management Reviews*, 21(2), 209–230.
<https://doi.org/10.1111/ijmr.12198>
- Matten, D., & Moon, J. (2008). “Implicit” and “Explicit” CSR: A Conceptual Framework for a Comparative Understanding of Corporate Social Responsibility. *Academy of Management Review*, 33(2), 404–424.
<https://doi.org/10.5465/amr.2008.31193458>
- Meyer, J. W., and Rowan, B. (1977). Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. *American Journal of Sociology*, 83(2), 340-363.
- Meyer, R.E. and Höllerer, M.A. (2016). Laying a smoke screen: Ambiguity and neutralization as strategic responses to intra-institutional complexity. *Strategic Organization*, 14(4), p. 373-406.
- Nieri, F., Ciravegna, L., & Micelotta, E. R. (2025). Investigating the Complexity of Corporate Social Irresponsibility: A Configurational Analysis of Organizational Strain Factors. *Organization Studies*.
<https://doi.org/10.1177/01708406251326687>
- Ormiston, M. E. & Wong, E. M. (2013). License to ill: The effects of corporate social responsibility and CEO moral identity on corporate social irresponsibility. *Personnel Psychology*, 66(4), 861–893,
<https://doi.org/10.1111/peps.12029>.
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). Creating shared value. *Harvard Business Review*, (January-February).
- Riera, M., & Iborra, M. (2017). Corporate social irresponsibility: Review and conceptual boundaries. *European Journal of Management and Business Economics*, 26(2), 146–162.
<https://doi.org/10.1108/EJMBE-07-2017-009>

- Rupp, D. E., & Mallory, D. B. (2015). Corporate Social Responsibility: Psychological, Person-Centric, and Progressing. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 2(1), 211–236. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032414-111505>
- Strike, V. M., Gao, J., & Bansal, P. (2006). Being good while being bad: Social responsibility and the international diversification of US firms. *Journal of International Business Studies*, 37(6), 850–862. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400226>

HISTORY OF ENTREPRENEURSHIP AND ITS DEVELOPMENT IN TURKEY

Ziya Kıvanç KIRAÇ¹

1. INTRODUCTION

Entrepreneurship is a concept of increasing importance in the current century. With the triumph of globalization and liberalism after the Cold War, the importance of private enterprises is increasing to that extent. In this respect, international funds have a very important place in the development of entrepreneurship understanding. For Turkey, this situation is also related to the external developments in the region, especially since the 1960s. Considering Turkey's geopolitical and geo-strategic position, the sectoral and economic dimension of the concept of entrepreneurship also comes to the fore. Especially since the 2000s, agriculture, economy, development, youth, women's employment and production capacity have shown significant development. In this study, the historical development of the concept of entrepreneurship and the main outlines of its historical development in Turkey have been tried to be explained.

2. ENTREPRENEURSHIP

Instead of the concepts of “enterprise” or “entrepreneur”, which were previously used instead of this concept, we see that the concepts of “enterprise” or “entrepreneurship” are used today. When we look at the daily equivalent of the concept, it refers to

¹ Öğr. Gör. Dr. Firat Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu, Yönetim ve Organizasyon Bölümü, Yerel Yönetimler Programı, kkirac@firat.edu.tr, ORCID: 0000-0002-8728-2834.

the situation of attempting to do any business, starting or attempting a transaction, while the entrepreneur is used in the sense of an enterprising person. In this respect, an entrepreneur is a person who directs the balance of supply and demand at a point and searches for a market, while entrepreneurship is seen as the activity of using and mobilizing existing potentials at the maximum economic level (Bakan, 2015: 3-4).

Entrepreneurship, the state of being an entrepreneur, or a person who organizes, manages and undertakes the risk of an enterprise for the purpose of creating economic value. The term derives from the Old French verb *entreprendre* , “to undertake”. Entrepreneurship is one of the factors of production (economic resources used to ensure the flow or output of goods and services, both human and others), the other three being land, capital and labor. It plays an important role in capitalist economies today and often involves high-risk ventures that create innovative commercial strategies to sell existing products and services or introduce entirely new products and services (<https://www.britannica.com/money/entrepreneurship>).

It would not be wrong to say that this concept has existed almost since the earliest times of humanity. This concept has also been an important factor in the development of societies. When we look at the early periods of human history; it is possible to say that primitive activities such as hunting and gathering are examples of primitive entrepreneurship. This concept has gone through many different phases in the process until it has become a concept that is understood in its modern meaning. (Aşkın, et al., 2011:55).

3. HISTORY OF ENTREPRENEURSHIP IN THE WORLD

The first entrepreneurs date back some 20,000 years. The first known trade between humans took place in New Guinea around 17,000 BC. Here, locals traded obsidian (a volcanic glass valued for its use in hunting tools) for other needed goods (such as tools, skins and food). This early form of entrepreneurship continued for thousands of years. Hunter-gatherer tribes traded goods from different parts of their territory to provide an overall benefit for their tribe. The first major shift in entrepreneurship occurred during the Agricultural Revolution, around 12,000 years ago. Farmers could grow more food than they needed to feed their own families. So they sold their food at the market, for example to a clothing manufacturer. The farmer's family no longer needed to make their own clothes. They could rely on specialized services within a community to take care of themselves. As cities around the world have emerged, entrepreneurship has taken a significant turn. Entrepreneurs still specialized in all the fields listed above (pottery, carpentry, tool making, etc.). But they began to realize that profits could be made by trading between cities and cultures.

- The right international trade route could make an entrepreneur very rich. Some of the popular trade routes at the time included
- Trade of salt from Africa to the Roman Empire
- Worldwide trade in technologies such as Chinese papermaking
- Rice trade from China to Asia
- Trade in coffee, lemons and oranges from the Arabian Peninsula to Europe
- The marketing of complex ideas such as the Arabic number system to Europe (this happened in 1200 thanks to an Italian merchant named Leonardo Fibonacci).

- Trade in gunpowder (a combination of carbon, sulfur and potassium nitrate) from China to other parts of the world (<https://bebusinessed.com/history/history-of-entrepreneurship/>).

In urban economies based on small handicrafts, the main point of the economy was the cities. People living in these cities were engaged in industry and agriculture and avoided almost all agricultural activities. This necessitated them to buy foodstuffs from villages engaged in agricultural activities and to sell the products they manufactured and produced to those villages in return. It would not be wrong to say that there was a simple division of labor. Especially in the 13th and 14th centuries, banks were established and important steps were taken in the management of capital. At the end of the 16th and 17th centuries, the invention of steam engines became a very different important fact of humanity. After these developments, in the 15th and 19th centuries, with the introduction and development of some new theorems and ideas in the fields of economics and economics, a number of new theorems such as Mercantilism, Physiocracy, Classical Economics were put forward. The common feature of these periods is that the idea of strengthening the economy was aimed at strengthening the state, and the strengthening of the state was aimed at ensuring the development of the economy and the country. By the 20th century, with a changing human profile in an industrializing society, people gained completely different qualities. Especially with the economic depression in the 1930s, a large number of people became unemployed and production opportunities decreased drastically. The formation of the welfare state understanding in the 1960s and the developments in the 1970s led to the questioning of the Keynesian economic understanding. With the changes in the understanding of the state, the state was minimized, paving the way for entrepreneurship in daily life (Aşkın et al., 2011: 57-60). Today, the types of

entrepreneurship are basically handled under two headings, namely in terms of scope and content. In terms of scope, entrepreneurship is examined under two sub-headings: external (general) and internal entrepreneurship. External entrepreneurship is a process that includes the birth of the enterprise. Managing the birth stage in a healthy way is very important for the continuity of the enterprise. External entrepreneurship is the work done by the person who realizes a new idea and concludes it with the establishment of a business. Entrepreneurial efforts carried out within an already operating business are characterized as intrapreneurship. Intrapreneurship or intrapreneurship is the commercialization efforts of innovation activities for business functions. In terms of content, it is seen that entrepreneurship is handled under two headings as economic (commercial) or social entrepreneurship according to the differentiation in the return of entrepreneurship. The return of economic entrepreneurship is profit. In social entrepreneurship, the desired return is social benefit. Although imitation of economic entrepreneurship is harmful for the entrepreneur, imitation of social entrepreneurship is encouraged (Ürper, 2015: 17). After World War II, entrepreneurship began to change for several different reasons. Accelerated globalization in trade increased capacity. There were also micro-economic factors, such as the number of people who owned cars. Especially in the US, car ownership made it even more important to have highways between major cities. During this period, new concept companies such as General Electric, Lockheed, IBM and Holiday Inn made a lot of profit in the market. The 2010s and 2020s witnessed unprecedented shifts in the entrepreneurial landscape, driven by rapid advances in technology and globalization. The first was the explosion of e-commerce and the emergence of online marketplaces. The second is the introduction of applications such as artificial intelligence and blockchain. The third is the emergence of very new types of enterprises, such as green

enterprise and social enterprise. The last is the existence of new platforms that allow direct access to capital. From now on, the size and power of entrepreneurship will be determined by AI-driven innovation and the agility to adapt quickly to new changes (<https://bebusinessed.com/history/history-of-entrepreneurship/>).

4. HISTORICAL DEVELOPMENT OF ENTREPRENEURSHIP IN TURKEY

When we look at the historical development of the concept of entrepreneurship in terms of our country, it would be more accurate to divide it into two as the Ottoman period and the Republican period. With the Turks coming to Anatolia and settling down, they started to gain knowledge in areas such as trade and crafts. During these periods, Turks were closely involved in trade by having important trade routes. Towards the end of the 18th century, it is seen that there were no private sector initiatives that had grown in the field of industrialization in the Ottoman Empire (Oran, 2020:18).

One of the important reasons for the Ottoman Empire's failure to adapt to the capital world was the state's interventions in the economic system and political factors. In the Ottoman administrative system, the sultan, as the sole and absolute authority, held the administrative powers in his hands, and therefore the Ottoman-Turkish people turned towards their own inner world. The sultan opposed the accumulation of large amounts of capital because of the possibility that the people under his rule would become a focus of power. At the end of many negative experiences in the Ottoman history according to the economic and entrepreneurial logic, the Young Turks, with the power given by the fact that they came to power during the Young Turks period, directed Germany and Italy to create their own national economic systems with the aim of overcoming

backwardness. However, in order to establish an economic system and class like those in these countries, a Turkish (Muslim) bourgeois class had to be formed. At this point, there was a breaking point that would contribute greatly to the flourishing of Turkish entrepreneurship. In order to nationalize or indigenize the existing economic order, there were economic pursuits and initiatives equivalent to the economic activities carried out by non-Muslim subjects. However, despite this, the Ottoman people did not show sufficient interest in entrepreneurship (Candan, 2011: 162-163).

On October 29, 1923, after the establishment of the Republic, the state became the main actor shaping the understanding of entrepreneurship. The success of the entrepreneur has at some point depended on his/her relationship with the state. As a result of the nation-state understanding that gained validity with the proclamation of the Republic, industrialization was manifested on a political ground. Considering the technological impossibilities at the time of the establishment of the Republic, it is seen that there was a situation of dependence on foreign countries. As a result of this technological deficiency, the development of small-scale enterprises became difficult and the state's contribution to the formation of the capital market became obligatory in a way. From the foundation of the Republic to the present day, different practices have been implemented in different periods in the understanding of entrepreneurship. In particular, in the period between 1923-1930, when the national economy was established, and in the periods corresponding to the Izmir Economic Congress, there was a period of state entrepreneurship; between 1950 and 1980, there was a period of Planned Years and Import Substitution Strategy; and in the periods after 1980, it is seen that there were basic periods as periods of Open Growth (Uygun, 2006:127). In the first period of the Republic, institutions such as

Sümerbank and Etibank were established by the state. The main reasons for the existence of these institutions are to support entrepreneurship and to close the shortage of qualified labor force. In addition, as a result of training through vocational education, it was desired to continue these training activities with State Economic Enterprises. These experienced cadres filled not only the labor force gap in the country but also the entrepreneurial gap. In fact, during the statist period, many enterprises were established by these entrepreneurs coming from public institutions. Moreover, the contribution of public institutions to the development of entrepreneurship was not only limited to increasing the manners, knowledge and experience of these individuals, but also provided capital accumulation (Tezel, 1986: 214-217). These public investments are more commonly referred to as public entrepreneurship. In the 1950s, when the statist policy was transformed into a liberal one, it was aimed to ensure the participation of the private sector in the domestic production of basic consumer goods in industry and to ensure that private enterprise capital played a more effective role in socio-economic development by strengthening it with new resources. Within the scope of the new economic order, it was planned to adopt a liberal structure that was open to foreign markets, based on the need to reduce public entrepreneurship and to provide the private sector with faster development opportunities (Kepenek & Yentürk, 2004: 91-92).

In the 1960s, economic policies began to be determined by development plans and in this sense, the economy was divided into five-year periods through state planning and a planned development was aimed. During this period, Turkey had significant problems in foreign policy regarding the Cyprus issue, the Johnson letter and the embargo, and in domestic politics such as anarchy and ideological polarization.

One of the striking details in the process that started with the Planned Development Period is the significant increase in the number of civil servants in the public sector and workers in the private sector. The expansion of the field of employment is remarkable in this respect (Toprak, 1988: 166). By the 1970s, investment goods were being produced by the state and the private sector. Within the scope of this economic understanding, imports increased more than necessary after a while due to the prioritization of investment goods over intermediate goods with an import substitution approach. By 1971, inflation reached double digits and the average current account deficit, which was 189 million dollars between 1963 and 1967, reached 412 million dollars in 1971. The foreign trade deficit continued to increase throughout the 1970s due to energy dependency and the oil crisis (Şekerli & Akçetin, 2020: 116). In 1971, the establishment of the Turkish Industrialists' and Businessmen's Association (TÜSİAD) is one of the most prominent events in the history of entrepreneurship. Especially in such a period of intense political turmoil, the business world aimed to improve both its own class interests and its legitimacy in the eyes of the society, which had deteriorated in previous periods. In this respect, TÜSİAD's *raison d'être* is far from opening Turkey to the outside world, intensifying domestic competition and establishing a healthy entrepreneurial environment in the long run. The main purpose is to fight in a more organized way against the import-substitution model, which is based on resource allocation at home and protectionism abroad, in the context of grabbing resources and enjoying the protection of the state (Öztürk, 2008: 31).

After 1980, liberalization was reintroduced and the private sector was supported and competition was encouraged. With this period, the free market model was adopted rather than the import substitution policy. In the period of transformation with privatization moves, entrepreneurship was tried to be supported.

However, the striking feature of this period is that unstable policies and the failed moves of coalition governments prevented the environment of trust sought by entrepreneurs. The declared goal of foreign trade policy in the 1980s was to increase exports and liberalize the foreign trade regime. The coverage of imports by exports increased throughout the 1980s, most of the barriers in the import regime other than customs duties were abolished, and customs duties were significantly reduced with the August 1989 decisions. Despite all this, it was not production growth that was encouraged, but exports. This led to the marketing of existing surplus production rather than the strengthening of the production of export goods. In the 1990s, it is possible to say that the state was very much involved in the economy and that the environment of uncertainty was still prevailing. However, despite all these negative factors, entrepreneurship in Turkey has grown rapidly. With the entry into the Customs Union, entrepreneurs started to look for ways to survive. A new type of entrepreneur is emerging who learns foreign languages in order to compete in international markets, who knows that he/she needs to have sufficient knowledge in order to sell goods effectively in foreign markets. An entrepreneurial segment has emerged that is sensitive to technological developments that are necessary for quality, efficiency, international marketing and that increase the day of competition (Aşkın, et al., 2011: 69).

The most important institutional development of this period was the establishment of the Small and Medium Enterprises Development Organization in 1990. Established in 1990 under Law No. 3624, KOSGEB provided services and support to manufacturing SMEs from then until 2009. However, the increase in the potential of sectors other than the manufacturing industry to generate economic added value and create employment in our country, and the demands from SMEs in sectors other than the manufacturing industry brought to the

agenda the necessity to expand KOSGEB's target group to cover all SMEs. As of 2009, SMEs in the service and trade sectors were also included in KOSGEB's target group and KOSGEB became the national organization responsible for SMEs in Turkey (<https://www.kosgweb.gov.tr/site/tr/genel/detay/7903/tarihce>).

According to 2021 data, the number of enterprises benefiting from KOSGEB supports is 53085. When the company-based distribution graph is analyzed, it is seen that 71.5% of the distribution amount is used to support micro enterprises, 17% to support small enterprises and 11.5% to support medium-sized enterprises. In this respect, it can be said that more support is provided to workplaces in the “young enterprise” status, which are in the establishment phase (Dinçay, 2024: 627).

According to the data of the Turkish Statistical Institute, the total number of enterprises was 2,925,662 in 2013 and 3,838,792 in 2022. While the total number of employment was 14.443.466 in 2013, this number was 19.100.261 in 2022. Looking at the sectoral distribution of enterprises, wholesale and retail trade has the largest volume in terms of turnover. The manufacturing sector has continued to develop over the years. In terms of employment figures, the manufacturing industry ranked first. The increase in enterprises in the field of transportation and storage is also noteworthy. In the field of agriculture, forestry and fishing, it can be said that the change over the years has remained stable and the desired development has not been achieved (<https://data.tuik.gov.tr/Bulten/Index?p=Girisimcilik-ve-Is-Demografisi-2022-49391>).

5. CONCLUSION

All kinds of activities such as hunting, farming, animal husbandry, trade, etc. that human beings have been doing to live

and meet their needs since the first years of history reveal that they have been entrepreneurs since the first periods of history. It is seen that the concept of entrepreneurship has also transformed according to the changing conditions of the age and is one of the most important topics in production and economy today. From the perspective of Turkey, it is seen that in the early periods of the republic, the inadequate entrepreneurship left over from the Ottoman state continued. For many years in Turkey, the private sector, production and economic development were tried to be carried out by the state. Sufficient initiatives to support production could not be formed until the 1980s. After the restructuring of the economy with the free market model after the planned development and institutional arrangements for entrepreneurship, it can be said that there has been a progress in entrepreneurship in Turkey.

REFERENCES

- Aşkın, A. & Nehir, S. & Vural, S.Ö. (2011). Tarihsel Süreçte Girişimcilik Kavramı Ve Gelişim. Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi (6:2)
- Bakan, İ. (2015). Girişimcilik. Kobi'ler ve Strateji. Ankara: Gazi Kitabevi
- Candan, H., (2011). Osmanlı'dan Günümüze Türk Topraklarında Girişimcilik Serüvenine Dair Bir Değerlendirme, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi. Cilt.1. Sayı.2, ss. 157-174
- Dinçay, İ.H. (2024). Girişimcilik ve Girişimcilik Kültürünün Türkiye'de Tarihsel Gelişim Çizgisi Üzerine Bir İnceleme. İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi. 11 (2) ss. 614-631.
- <https://bebusinessed.com/history/history-of-entrepreneurship/>
- <https://data.tuik.gov.tr/Bulten/Index?p=Girisimcilik-ve-Is-Demografisi-2022-49391>
- <https://www.kosgeb.gov.tr/site/tr/genel/detay/7903/tarihce>
- Kepenek, Y. & Yentürk, N. (2004). Türkiye Ekonomisi. İstanbul: Remzi Kitapevi
- Oran, Ö. (2020). Türkiye'de Girişimciliğin Geliştirilmesinde Girişimcilik ve Kuluçka Merkezlerinin Rolü: Küçükçekmece Girişimcilik ve İnovasyon Merkezi (Kügem) Örneği, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
- Öztürk, İ. (2008). Girişimcilik Raporu. (Rapor No:1).İGİAD 2008 Girişimcilik Raporu
- Şekerli, E. B. & Akçetin E. 12 Eylül 1980 ve 28 Şubat 1997 Askeri Darbe Dönemlerinde TÜSİAD-Devlet İlişkisi.

Liberal Düşünce Dergisi. Yıl: 25, Sayı: 100, Güz 2020, ss. 115-135.

Tezel, Y.S. (1986). .Cumhuriyet Döneminin İktisadi Tarihi, 2. Basım. Ankara: Yurt Yayınevi

Toprak Z. (1988). Sümerbank. İstanbul: Creative Yayıncılık

Uygun, R. (2006). Türkiye’de Girişimcilik Kültürünü Yönlendiren Öncü Girişimciler ve İbrahim Bodur Modeli. Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Yayınlanmamış Doktora Tezi

Ürper, Y. (2015). Girişimcilik ve İş Kurma, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayını

İŞLETMELERDE İŞ BİRLİKÇİ ZEKA: İNSAN MAKİNE ETKİLİŞİMİ

Kevser ÖZYAŞAR¹

“Günümüzde işbirlikçi zeka, bireysel ve kolektif hayatta ayakta kalabilmek için gerekli olan ışıktır. Artık birlikte düşünmekten başka seçeneğimiz yok.”

Markova ve McArthur, 2015.

1. GİRİŞ

İş birliği hem iş dünyasının hem de uygarlığın yaygın bir ihtiyacıdır. İş birliği, sistemlerin güçlü bir şekilde iyileştirilmesini ve gelişmesini sağlar. Bireysel ve ortak hedeflere ulaşmak için gereken faaliyetleri ortaklaşa planlamak, uygulamak ve analiz etmek için dağıtılmış temsilciler tarafından bilgi, kaynaklar ve sorumlulukların paylaşılması iş birliğinin sağlanması günümüz iş dünyasında oldukça önemlidir. İşletmeler internetin icadından bu yana, siber bağlantılar yoluyla ve bilgi depolarıyla uzaktan iletişim kurma ve etkileşim kurma yeteneği kazandılar (Nof, 2003). Kuruluşlar, başarılı bir şekilde görevlerini sürdürebilmek için teknolojiler sayesinde sorumlulukları bölen, dağıtılmış, internet tabanlı küçük ve orta-orta işletmelere (KOBİ) dönüşmektedir (Zhong vd., 2014). İşletmelerde verimlilik, değişikliğe yanıt verme, çeviklik, ölçeklenebilirlik vb. faaliyetlerde fark yaratan şey akıllıca

¹ Arş. Gör., Dr. Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, kevserozyasar@gmail.com ORCID: 0000-0002-3682-7574.

oluşturulmuş iş birliğidir. İş birliğinin olmaması ve/veya eksikliği, içgörü geliştirmede transfer hatalarına, çatışmalara ve başarısızlıklara sebep olabilmektedir. Bu bağlamda, iş birlikçi zeka (Collaborative Intelligence- CI) işletmelerin karşılabilecekleri zorlukları çözümlemede ve rekabet piyasasında avantaj sağlamada dikkat çeken başlıklardan biridir (Epstein, 2015).

Yapılan bazı araştırmalar işbirlikçi zekanın ortaya çıkan çalışma ağlarında, faaliyetlerin verimliliği, etkinliği ve kalitesi üzerindeki önemli etkilerini göstermektedir (Zhong vd., 2014, 67). İnsanlar ve yapay zeka sistemlerinin tamamlayıcı güçlü yönleri vardır. Bu tamamlayıcılık, insan ve yapay zekanın girdilerini ortak bir görevde birleştirerek genel olarak performansta bir adım değişikliği elde etme potansiyeli yaratmaktadır. İnsanlar ve yapay zeka sistemleri arasındaki işbirliği mümkündür ve bu iş birliği sistemlerin verimlilik, kalite, yaratıcılık, güvenlik vb. alanlarda çok çeşitli performans avantajları sunduğunu göstermektedir (Schleiger vd., 2024, 2).

Bu noktada şunu belirtmekte fayda görülmektedir. Bu kitap bölümü için yapılan araştırmalarda, “iş birlikçi zeka” başlığının iki farklı şekilde kaleme alındığı görülmüştür. Her ne kadar iki perspektifte de ortaklık ve iş birliği vurgulanmış olsa da bazı çalışmalar farklı bireylerin ve takımların birlikte çalışmasını incelerken bazı çalışmalar makine- insan ortak çalışmasına odaklanarak iş birlikçi zekaya vurgu yapmışlardır. Bu araştırmada da teknolojinin işletmelerin birçok alanına yerleştiğini göz önünde bulundurularak; insan- makine etkileşimine değinilmiş olup akabinde iş birlikçi zeka açıklanmaya çalışılmıştır.

2. İNSAN MAKİNE ETKİLEŞİMİ

İnsan-makine akıllı iş birliği, yeni nesil yapay zekanın tipik bir özelliğidir (Zheng vd., 2017). Nesnelerin İnterneti, Endüstriyel Nesnelerin İnterneti ve yeni nesil yapay zekanın geniş kullanımı ile insan-siber-fizik sistemleri, makinelerin bilişsel zekasının gelişimini büyük ölçüde geliştiren insan-makine iş birliğinin yeni biçimi haline gelmiştir.

Geleneksel sistemde, algılama, öğrenme, analiz etme, karar verme ve kontrol operasyonları insanlar tarafından tamamlanmaktadır. Bilgisayarlar sayesinde iletişim ve sayısal kontrol gibi bilgi teknolojilerinin geliştirilmesi ve geniş bir şekilde uygulanmasıyla insan ve makine bağlantısını geliştiren ve dönüştüren bir siber sistem getirilmiştir (Chryssolouris vd., 2009). Siber sistemlerin tanıtımıyla birlikte “akıllı makinelerin” bilişsel yetenekleri geliştirilmeye başlanmıştır (Ren vd., 2023, 1105).

İnsan-makine işbirliği yapay zekanın evrimi ile iç içe geçmiştir. Büyük veri, derin öğrenme ve bilgi grafikleri gibi teknolojilerin geliştirilmesiyle, akıllı makineler giderek daha fazla özerk karar verme, akıl yürütme, aktif etkileşim ve durum farkındalığı (Haenlein ve Kaplan, 2019) gibi insan benzeri bilişsel yeteneklerle donatılmıştır. İnsan ile işbirliği yapma yeteneği, makinelerin zeka seviyelerinin bir göstergesi haline gelmekte ve insan-makine ortamındaki uygulamalarının kapsamını ve derinliğini belirlemektedir (Ren vd., 2023).

İş birlikçi süreç, deneyimlerinden öğrenerek zaman içinde nasıl karar verdiklerini anlamak için insanlar ve makineler arasındaki etkileşime ve karşılıklı uyumlara odaklanmaktadır (Mao vd., 2020). Bilgi ve karar sonuçlarının çatışması ve/veya asimetrisi olduğunda, karar vericiler karşılıklı olarak etkileşime girmekte ve durumu kabul, hoşgörü, güven, eşleştirme, planlama, anahtarlama ve ikna ile ele almaya

çalışmaktadırlar. Genel olarak, iş birlikçi zeka, insan ve makinenin rolünü belirlemede birbirleriyle nasıl etkileşime girdiklerini, durum farkındalığını, insanların ve makinelerin çapraz yeteneklerinin avantajlarından nasıl yararlanılacağı konularıyla ilgilenmektedir (Puranam, 2021).

Bu alandaki bazı insan-makine işbirliği araştırmaları önceden tanımlanmış çeşitli durumlara otomatik olarak yanıt veren ve insanlara yardımcı olmak için bilgi işlem zekalarının nasıl daha iyi kullanılacağına odaklanan geleneksel akıllı sistemlere yöneliktir (Haenlein ve Kaplan, 2019). Bazı araştırmalar, dostluk, kullanılabilirlik, şeffaflık ve akıllı sistemler gibi ergonomik özellikler sunan insan-bilgisayar arayüzlerinin tasarlanmasını amaçlamaktadır. Bazı araştırmalar ise, anlamı içselleştirmeye çalışmak yerine makinelerle dinamik etkileşimlerden ortaya çıkan uyarlanabilir davranışlara odaklanan bilişsel ve davranış bilimi perspektifinden işbirliğine odaklanmaktadır (Wenskovitch ve North, 2020). Makinelere gelişmiş yapay zeka teknolojileri uygulandıkça, akıllı makineler görevleri tamamlayabilir, hedeflere ulaşabilir ve insan müdahalesi olmadan çevre ile etkileşime girebilir (Ren vd., 2023). Yapay zeka algoritmalarına dayanan akıllı makineler sadece çevre algısı ve veri analizinde insanlara yardımcı olmakla kalmaz, aynı zamanda insanlarla birlikte durum farkındalığı ve karar alma süreçlerini de geliştirebilir. Karar vermedeki insan-makine işbirliği, makineler tarafından sadece nicel analiz ve insanlar tarafından nitel karar verme yerine biliş ve fikir birliği etkileşimini vurgulamaktadır (Kumar vd., 2020).

3. YAPAY ZEKA

Endüstri 4.0; süreçlerin otomasyonundaki artış, sağlık hizmetleri ve ulaşım endüstrisi gibi çeşitli endüstrilerde yapay zekanın (Artificial Intelligence- AI) benimsenmesi ile

karakterize edilmektedir (Wenskovitch ve North, 2020). Yapay zeka odaklı otomasyon, işletmelerde, üretkenliği artırarak, maliyeti azaltarak ve yeni bir güvenlik katmanı ekleyerek değerini göstermektedir (Ramos vd., 2024). Yapay zeka, algılama, karar verme, kontrol ve en önemlisi, bilgi edinme, öğrenme ve üretme yeteneği gibi yönlerde karar verici ve uygulayıcılara daha fazla güç sağlamaktadır (Ren vd., 2023).

Zeka için, bir varlığın bir şekilde belirli bir bağlamda belirtilen bilgileri bağımsız olarak algılama ve dönüştürme yeteneklerini vurgulayan çeşitli tanımlar bulunmaktadır. Bu yetenekler, mantık, akıl yürütme, öz farkındalık, öğrenme, problem çözme, yaratıcılık vb. kavramların gelişimini sağlamaktadır (Ramos vd., 2024).

Yapay zeka teknolojisinin geliştirilmesiyle, akıllı makineler giderek daha özerk karar verme, akıl yürütme, aktif etkileşim ve durum farkındalığı gibi insan benzeri yeteneklerle donatılmaktadır. Akıllı makineler insanlara akran olarak hareket edebilmekte ve karar görevlerini tamamlamak için insanlarla iş birliği yapabilmektedir. İnsanlarla iş birliği yapabilme yeteneği, bir makinenin zeka seviyesinin göstergesi haline gelmekte ve bu durum uygulamalarının kapsamını ve derinliğini belirleyebilmektedir (Ren vd., 2023; Epstein 2015).

4. İŞ BİRLİKÇİ ZEKA

Yeteneklerini genişletmek ve üretkenliği artırmak için fiziksel sistemler ve makine sistemleri entegre çalışmaktadır (Mason vd., 2022; Schuh vd., 2020; Szász vd., 2021). Endüstri 5.0 olarak bilinen inovasyon dalgası, insan merkezli teknoloji gelişiminin benimsenmesine odaklanmaktadır (Maddikunta vd., 2022). Endüstri 5.0, daha önce insanlar tarafından gerçekleştirilen görevleri otomatikleştirmek yerine, insanların yeteneğini artırmak için insanlar ve akıllı makineler arasında

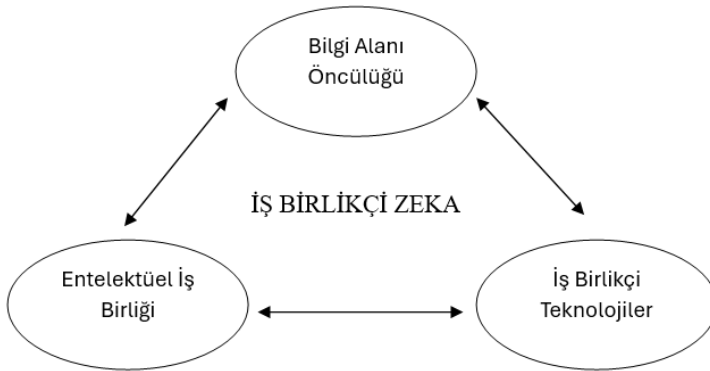
işbirliğini kullanmaya daha fazla odaklanmaktadır (Sindhvani vd., 2022).

İş birliği, siber, fiziksel ve siber-fiziksel sistemler dahil olmak üzere doğal veya yapay varlıkların sürdürülebilirliği ve evrimi için temel ilkelerden biridir (Schleiger vd., 2024, 2). İşbirliği terimi için çeşitli tanımlar önerilmektedir. Oxford Sözlüğü, işbirliğini “bir şeyler üretmek veya yaratmak için biriyle çalışma eylemi” olarak tanımlamaktadır. Zhong vd. (2015) iş birliği için iletişim ve bilgi alışverişinin, varlıklar arasında uyumlu bir şekilde çalışmak yoluyla karşılıklı faydalara ulaşmak için kullanımını vurgulamaktadır. Koordinasyonun tüm yönlerinin yanı sıra, hedef başarısını desteklemek için bir kaynak paylaşım boyutu içerdiğini belirterek kuruluşlar arasındaki bilgi, kaynak ve sorumlulukların paylaşılmasını ifade etmektedir (Shook ve Knickrehm, 2018).

İşbirlikçi zeka terimi, çalışma sonuçlarında daha fazla iyileştirme sağlamak için her bir ajanın farklı niteliklerini ve güçlü yanlarından yararlanan işbirlikçi insan-yapay zeka sistemlerini ifade etmektedir (Daugherty ve Wilson 2018; Jarrahi, 2018). Yapay zeka-insan işbirliğine yatırım yapan işletmelerin beş yıl içinde gelirlerinin % 38 artırması beklenmektedir (Schleiger vd., 2024). İş birlikçi zeka, bir ajanın yeni bilgileri algılama ve anlama, gerekli kaynakları, bilgileri ve sorumlulukları dinamik bir ortamda yeni yerel ve küresel sorunları çözmek için diğer akranlarla paylaşma yeteneğinin bir ölçüsüdür. (Zhong vd., 2015, 70). Lee ve Lan (2007) iş birlikçi zekanın 3 sütun üzerinde durduğunu ifade etmektedir (Şekil 1). İşbirliği teknolojileri, iki veya daha fazla kişinin iletişimini ve işbirliğini destekleyen yazılım, donanım ve ağlardır. Dağıtılmış işbirlikçi ortam, bir sanal içinde işbirliği yapan bir grubun ayarıdır. İşbirlikçi ortamlar, problem çözmeyi kolaylaştırmak için gelişmiş teknolojiler kullanmaktadır. İşbirlikçi çevre teknolojileri ise şunları içermektedir: Senkron teknolojiler:

anında sohbet, video/ses konferansı ve paylaşılan beyaz tahtalar. Asenkron teknolojiler: e-posta, web günlüğü ve ılımlı tartışma forumları. İşbirlikçi ortamlar, aynı yerde veya aynı zamanda ol(a)mayabilecek ekiplerin çalışmalarını destekler. (Markova and McArthur 2015). İşbirlikçi zeka, bir varlığın veya bir grubun işbirlikçilik yeteneğinin ölçüsüdür. İşbirlikçi çabalardan elde edilen bilgi, Worldwide Web'in büyüklüğüne, Skype, NetMeeting, Webex ve diğerleri gibi işbirlikçi grup yazılımlarına orantılı olarak artmaktadır.

İşbirliği, bir sistemin hem yerel hem de küresel hedeflerine odaklanarak bilgi paylaşımını bilgi ve iletişim teknolojileri, kaynaklar ve sorumluluklar tarafından desteklemeyi gerektirmektedir (Sindhvani vd., 2022).



Şekil 1. İş Birlikçi Zekanın Sütunları (Lee ve Lan, 2007, 54).

İşbirlikçi zeka, insanlar ve makineler arasında daha yüksek sinerji elde etmek için yapay zeka ve makine öğrenimindeki ilerlemelerden yararlanan karmaşık ve disiplinlerarası bir alandır. Öte yandan işbirlikçi zeka kullanmanın önemi insanlar için işin kalitesini ve kapsamını iyileştirme potansiyelinde yatmaktadır (Zhong vd., 2015). İnsanlar için daha rutin işlevleri otomatikleştirerek ve daha

ödüllendirici faaliyetlerle süreci destekleyerek çalışanların işe değer katmasına izin vererek iş kalitesini artırabilmektedir. Tipik olarak, yapay zeka sistemleri görevlerin verimliliğini ve doğruluğunu artırmak için tasarlanmıştır (Birhane vd., 2022). Bununla birlikte, işbirlikçi zekanın sosyoteknik doğası, bu yeteneğin genişletilmesini ve çalışan memnuniyetinin geliştirilmesini sağlamaktadır (Sartori ve Theodorou, 2022). Mevcut araştırmalar, yapay zeka kullanma deneyiminin bir çalışanın öngörülebilirlik, kontrol edilebilirlik, anlamlılık ve adalet deneyimini etkileyebileceğini ifade etmektedir (Langer ve Landers, 2021). Buna ek olarak, insan kabiliyetinin yapay zeka yeteneği tarafından artırılmasıyla, mevcut işgücü içindeki beceri boşluklarının doldurulması kolaylaşacaktır. Bireysel olarak yapılabilecek yenilik, üretkenlik veya çalışma kalitesi, yapay zeka iş birliği ile daha iyileştirilebilmektedir (Madni ve Madni, 2018).

Gao vd. (2021) işbirlikçi zeka sağlayan yapay zeka sistemlerini tanımlamak için üç kriter sıralamaktadır:

- **Tamamlayıcılık:** İnsan ve yapay zeka ajanları arasındaki işbirliği performansını, iş memnuniyetini, yenilikleri veya üretkenliği geliştirir. Bu sayede işletmeler işbirlikçi bir istihbarat uygulamasındaki işbirlikçiliğin sonucu, insan ya da yapay zekanın tek başına elde ettiği sonuçtan daha iyi bir sonuç elde eder. (Madni ve Madni 2018).
- **Paylaşılan Amaç ve Çıktı:** İnsan ve yapay zeka ajanları aynı hedefe odaklanır ve nihai çıktı, bireysel katkılarının bir entegrasyonunu temsil eder.
- **Sürekli etkileşim:** İnsan ve yapay zeka arasındaki etkileşim, tekil veya statik bir etkileşimden ziyade zamanla gelişerek ve kümülatif bir şekilde gerçekleşmektedir (Schleiger vd., 2024, 5).

İşbirlikçi zeka potansiyeli, insan sezgisini ve makinenin hesaplama gücünü birleştiren insan-bilgisayar satranç ekiplerinin gelişen kullanımında gösterilmektedir. IBM'in Deep Blue programı 1997'de dünya satranç şampiyonu Gary Kasparov'u yendiğinde, saniyede yüz milyonlarca hamle işleme yeteneği insan yaratıcılığının ve makine performansının ortaklığının meyvesini gösterdi (Kasparov, 2010).

İş birlikçi zeka bilişsel karar sürecinde akıl yürütme yeteneklerinin geliştirilmesini sağlamaktadır. Karar destek sistemleri, insanın akıl yürütme sürecini, karmaşık dinamik ortamdaki bilişsel yeteneklerini iyileştirmek için çıkarım motorlarına dönüştüren karmaşık sistemlerin çözümlemesini sağlamaktadır (Shaw, 1993). İnsan-makine entegrasyonunu daha iyi gerçekleştirmek için karar destek sistemleri, 3D simülasyon için artırılmış gerçeklik sistemini de tanıtmaktadır. Bu süreçte sanal bilgiler gerçek çevre üzerinde üst üste bindirilir ve daha sonra sanal ve gerçekliğin entegrasyon sonuçları etkileşimli cihazlar aracılığıyla üretilir, böylece insanlar makinenin bilişsel sonuçlarını daha sezgisel olarak anlayabilir (Farshid vd., 2018). Karmaşık görevlerin yerine getirilmesinde ya da karar verme sürecinde sadece makinelere güvenmek zordur. Yapay zeka teknolojisinin sınırlamaları risklere ve hatta zararlara neden olabilir, bu önemlidir (Zheng vd., 2017; Ren vd., 2023).

5. DEĞERLENDİRME VE ÖNERİLER

Bilişsel zekaya dayalı insan-makine iş birliğinin evriminin kapsamlı bir şekilde taranması ve karar katmanında insan-makine iş birliğinin doğasını anlamak gelecekteki çalışmalara rehberlik etmek için büyük önem taşımaktadır. İnternet ve internet özellikli uygulamalar, işletmelerin işbirliği yapma ve/veya işbirliği tasarlama şekillerini dönüştürmektedir. En iyi iş birlikçilerin nasıl tanımlanacağı, hangi kaynakların ve

iş birlikçi ağların paylaşılabacağı ve potansiyel olumsuzlukların neler olabileceği işletmelerin yeni gündemlerinin cevap arayan soruları arasındadır.

Yapılan araştırmalar iş birlikçi zeka gelişiminin iş verimliliğini, işbirlikçi ağ sağlamlığını ve istikrarını, hizmet seviyesini ve kaynak kullanımı üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir (Zhong vd., 2015).

Schleiger vd., (2024)'nin de ifade ettiği gibi, insanlar ve yapay zeka arasındaki işbirliğinin yaratıcılıktan güvenliğe, verimlilikten zaman tasarrufuna kadar çeşitli alanlarda olumlu sonuçları destekleme potansiyeline sahip olduğunu görülmektedir. Endüstri 5.0'daki mevcut eğilim, işbirlikçi zeka veya hibrid akıllı sistemlere vurgu yaparak insan merkezli işbirlikçi paradigmaları geliştirmeye yöneliktir.

Özünde işbirlikçi zeka uygulamalarının önemli iki motivasyon kaynağı vardır: geliştirilmiş iş performansı ve gelişmiş iş memnuniyeti potansiyelidir. Yapay zekanın kapasitesi hızla gelişiyor olmasına rağmen, hala yapay zekanın yapamayacağı işler bulunmaktadır. Yapay zekanın gücü, büyük miktarda veriyi, hesaplama ve işleme yeteneğinde yatmaktadır. İşletmelerin, yapay zekanın belirtilen yetenekleriyle çalışanların yaratıcılıklarını entegre ederek farklı işler ortaya koyabilmeleri, zaman ve maliyet tasarrufu sağlayabilmeleri daha da önemlisi gelişen ve değişen ekonomide aktif olarak oyunda yer almaları rekabet ve sürdürülebilirlik perspektifinden önem arz etmektedir.

KAYNAKÇA

- Birhane, A., Isaac, W., Prabhakaran, V., Diaz, M., Elish, M. C., Gabriel, I., & Mohamed, S. (2022, October). Power to the people? Opportunities and challenges for participatory AI. In *Proceedings of the 2nd ACM Conference on Equity and Access in Algorithms, Mechanisms, and Optimization* (pp. 1-8).
- Chryssolouris G, Mavrikios D, Papakostas N, Mourtzis D, Michalos G, Georgoulas K (2009) Digital manufacturing: history, perspectives, and outlook. *Proc Institution Mech Eng Part B: J Eng Manuf* 223(5):451–462
- Daugherty, P. R., & Wilson, H. J. (2018). *Human+ machine: Reimagining work in the age of AI*. Harvard Business Press.
- Epstein, Susan L. (2015): Wanted: Collaborative intelligence. In *Artificial Intelligence* 221, pp. 36–45. DOI: 10.1016/j.artint.2014.12.006.
- Farshid M, Paschen J, Eriksson T, Kietzmann J (2018) Go boldly!: explore augmented reality (AR), virtual reality (VR), and mixed reality (MR) for business. *Bus Horiz* 61(5):657–663
- Gao, X., Yan, L., Wang, G., & Gerada, C. (2021). Hybrid recurrent neural network architecture-based intention recognition for human–robot collaboration. *IEEE Transactions on Cybernetics*, 53(3), 1578-1586.
- Haenlein M, Kaplan A (2019) A brief history of artificial intelligence: on the past, present, and future of artificial intelligence. *Calif Manag Rev* 61(4):5–14
- Kumar S, Savur C, Sahin F (2020) Survey of human–robot collaboration in industrial settings: awareness,

- intelligence, and compliance. *IEEE Trans Syst Man Cybernetics: Syst* 51(1):280–297.
- Langer, M., & Landers, R. N. (2021). The future of artificial intelligence at work: A review on effects of decision automation and augmentation on workers targeted by algorithms and third-party observers. *Computers in Human Behavior*, 123, 106878.
- Lee, M. R., & Lan, Y. C. (2007). From Web 2.0 to conversational knowledge management: towards collaborative intelligence. *Journal of Entrepreneurship Research*, 2(2), 47-62.
- Maddikunta, P. K. R., Pham, Q. V., Nguyen, D. C., Huynh-The, T., Aouedi, O., Yenduri, G., ... & Gadekallu, T. R. (2022). Incentive techniques for the internet of things: a survey. *Journal of Network and Computer Applications*, 206, 103464.
- Madni, A. M., & Madni, C. C. (2018). Architectural framework for exploring adaptive human-machine teaming options in simulated dynamic environments. *Systems*, 6(4), 44.
- Mao H, Liu W, Hao J et al (2020), April Neighborhood cognition consistent multi-agent reinforcement learning. In *Proceedings of the AAAI conference on artificial intelligence*, 34(05):7219–7226
- Markova, Dawna; McArthur, Angie (2015): Collaborative intelligence. Thinking with people who think differently. First Edition. New York: Spiegel & Grau.
- Mason, C. M., Ayre, M., & Burns, S. M. (2022). Implementing Industry 4.0 in Australia: insights from advanced Australian manufacturers. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 8(1), 53.

- Nof S.Y., (2003). *Design of effective e-Work: review of models, tools, and emerging challenges*, Production Planning & Control, 14, 8, 681–703.
- Puranam P (2021) Human–AI collaborative decision-making as an organization design problem. J Organ Des 10(2):75–80
- Ramos, Inês F.; Gianini, Gabriele; Leva, Maria Chiara; Damiani, Ernesto (2024): Collaborative Intelligence for Safety-Critical Industries: A Literature Review. In *Information* 15 (11), p. 728. DOI: 10.3390/info15110728.
- Ren, Minglun; Chen, Nengying; Qiu, Hui (2023): Human-machine Collaborative Decision-making: An Evolutionary Roadmap Based on Cognitive Intelligence. In *Int J of Soc Robotics* 15 (7), pp. 1101–1114. DOI: 10.1007/s12369-023-01020-1.
- Sartori, L., & Theodorou, A. (2022). A sociotechnical perspective for the future of AI: narratives, inequalities, and human control. *Ethics and Information Technology*, 24(1), 4.
- Schleiger, Emma; Mason, Claire; Naughtin, Claire; Reeson, Andrew; Paris, Cecile (2024): Collaborative Intelligence: A Scoping Review Of Current Applications. In *Applied Artificial Intelligence* 38 (1), Article 2327890. DOI: 10.1080/08839514.2024.2327890.
- Schuh, G., Hicking, J., Stroh, M. F., & Benning, J. (2020). Using ai to facilitate technology management–Designing an automated technology radar. *Procedia CIRP*, 93, 419–424.
- Shaw MJ (1993) Machine learning methods for intelligent decision support: an introduction. Decis Support Syst 10(2):79–83

- Shook, E., Knickrehm, M. A., McIntyre, A., Woolf, A., Browne, H., & Lavelle, K. (2018). Future Workforce Survey—Banking Realizing the Full Value of AI. *Dublin: Accenture*. Retrieved November, 17.
- Sindhwani, R., Afridi, S., Kumar, A., Banaitis, A., Luthra, S., & Singh, P. L. (2022). Can industry 5.0 revolutionize the wave of resilience and social value creation? A multi-criteria framework to analyze enablers. *Technology in Society*, 68, 101887.
- Szász, A., Hlavička, V., Lubláy, É., & Biró, A. (2021). Numerical modelling of the fire resistance of double sheared steel-to-timber connections. *Journal of Building Engineering*, 37, 102150.
- Wenskovitch J, North C (2020) Interactive Artificial Intelligence: Designing for the. Two Black Boxes” Problem Computer 53(8):29–39
- Zheng NN, Liu ZY, Ren PJ, Ma YQ, Chen ST, Yu SY, Xue JR, Chen BD, Wang FY (2017) Hybrid-augmented intelligence: collaboration and cognition. *Front Inform Technol Electron Eng* 18(2):153–179
- Zhong, Hao; Levalle, Rodrigo Reyes; Moghaddam, Mohsen; Nof, Shimon Y. (2014): Collaborative Intelligence - Definition and Measured Impacts on Internetworked e-Work. In *Management and Production Engineering Review* 6 (1), pp. 67–78. DOI: 10.1515/mper-2015-0009

YÖNETİM VE ORGANİZASYON KONULARI

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