YÖNETİM VE ORGANİZASYONDA İLERİ ARAŞTIRMALAR

Editör: Doç.Dr. Oğuzhan AYTAR

yaz
yayınları

Yönetim ve Organizasyonda İleri Araştırmalar

Editör

Doç. Dr. Oğuzhan AYTAR

yaz yayınları

2024

yaz
yayınları

Yönetim ve Organizasyonda İleri Araştırmalar

Editör: Doç. Dr. Oğuzhan AYTAR

© 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 978-625-5547-04-0

Aralık 2024 – 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

Endüstri 4.0'ın İşletmelerin İş Süreçlerinde ve Örgütsel Yapılarına Getirdiği Yenilikler..... 1

Selma KILIÇ KIRILMAZ

The Concept Of Emotional Labor And Its Organizational Effects 13

Fatih İbrahim KURŞUNMADEN

Sanal Kaytarmanın Bibliyometrik Özellikler Açısından İncelenmesi 27

Ömer Faruk COŞKUN

İklim Değişikliğinin Havacılık Yönetimine Etkisi: Havacılık Türbülansı Örneği 41

Yaşar ŞAHİN

Dijitalleşme Çağında Endüstri 4.0 Olgusuna Kavramsal Bir Bakış 57

Utku DEMİRCİ

The Concept Of Digital Twin In Terms Of Management Functions In Businesses..... 75

Oğuzhan AYTAR

Strategic Volunteering Management In Ngos: A Theoretical Evaluation..... 87

Ömer ÖZKAN, Nezih Metin ÖZMUTAF

İş Yaşamında Sessiz İstifa 105

Funda ÖZTÜRK, Hüseyin ÇİÇEK

Dijital İstifleme Davranış Bozukluğu: Tanım, Nedenler ve Çözüm Yolları 119

Seda ACAR

Kavramsal ve Kuramsal Temelleriyle İş Yerinde Mutluluk 127

Arzu SERT, Eylem BAYRAKÇI

Çalışanlar Arasındaki Yatay ve Dikey Farklılıklar Üzerine Bir Literatür Taraması 145

Yeliz GEDİK

Örgütsel Güven: Yönetici ve Yönetici Asistanı Bağlamında Güven 155

Pınar ERKAL

Modern Management Paradigms: Holacracy And Reverse Management In Health Organisations 169

Şeref MADEN

Tutumlar 177

Burcu ALAN

Çalışma Yaşamındaki İçsel Tuzak: Mükemmeliyetçilik 197

Canan KIRMIZI KOÇ, Şerife SOYLU

Sleep Deprivation At Workplace: A Systematic Review..... 219

Deniz HOŞBAY BAYRAKTAR

Sanal Çalışma: Bibliyometrik Bir Analiz 243

Hasan Saltuk DURAK

Gelişmekte Olan Ülkelerde Ortaya Çıkmış Çok Uluslu İşletmelerin Uluslararasılaşması..... 261

Ayşe KAYACI

Kadın Girişimciliği, Bireysel Girişimcilik Yönelimlerinin Karşılaştıkları Sosyal Sorunlara Etkilerinin İncelenmesi..... 275

Bedirhan ELDEN

Öğrenen ve Yargılayan Zihniyetlerin Örgütsel Bağlamı Üzerine Bir Değerlendirme 289

Ahmet Sait ÖZKUL, Hüseyin ŞATIRER, Osman DABAN

Sosyal Medya Bağımlılığı ve Kişilik: Psiko-Sosyal Bir İnceleme..... 305

Seda ACAR

Türkiye'de Sağlık Diplomasisi Üzerine Yazılan Lisansüstü Tezlerin Bibliyometrik Analizi..... 315

Kenan GÖZLÜ, Mehmet GÖZLÜ

"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."

ENDÜSTRİ 4.0'IN İŞLETMELERİN İŞ SÜREÇLERİNE VE ÖRGÜTSEL YAPILARINA GETİRDİĞİ YENİLİKLER[1]

Selma KILIÇ KIRILMAZ[2]

1. GİRİŞ

Endüstri 4.0, tüm üretim süreçlerinde dijitalleşmeyi ve insan emeğinin yerine makinelerin ve robotların kullanılmasını hedefleyen önemli bir devrimdir. 2011 yılında ilk kez Almanya'da Hannover fuarında gündeme geldikten sonra Alman Hükümetinin de konuya sahip çıkması neticesinde günümüzde iş dünyasını en çok etkileyen kavramlardan birisi haline gelmiştir.

Endüstri 4.0 hem iş yapma usullerini, hem işletmeleri, hem de çalışan ilişkilerini önemli bir şekilde etkilemektedir, yapay zekâ, bulut bilişim, Akıllı fabrikalar, nesnelerin interneti, arttırılmış gerçeklik gibi pek çok teknolojik yenilik iş yaşamını değiştirmekte ve dönüştürmektedir. Tüm bu teknolojiler aynı zamanda örgütsel yapılarda da önemli değişiklikler meydana getirmektedir. Endüstri 4.0 döneminde, organizasyonlar daha basık, daha organik ve iletişimin daha esnek olduğu bir yapıya bürünmektedir. Bu dönemde aynı zamanda organizasyonlar içinde bulundukları değişken ve hızlı yapıya ayak uydurabilmek için daha esnek, daha çevik ve daha az bürokratik olmak zorunda kalmaktadırlar.

Yapılan çalışma ile Endüstri 4.0'ın örgütlerin genel yapılarına, iş süreçlerine ve örgütsel yapılarına getirdiği yenilikler belirlenmeye çalışılmıştır. Bu amaçla ilk olarak Endüstri 4.0'ın kavramsal çerçevesi üzerinde durulmuş, daha sonra yöntem kısmı açıklanmış, yöntemden sonra bulgular ve bu bulgular ışığında araştırma sonuçları açıklanmış ve değerlendirilmiştir.

---

1 Bu kitap bölümü, 7-8 Nisan 2021 tarihleri arasında düzenlenen TESAM IV. Uluslararası Sosyal Bilimler Kongresi'nde sunulan "Endüstri 4.0'ın İşletmelerin İş Süreçlerine ve Örgütsel Yapılarına Getirdiği Yenilikler" isimli özet bildirinin genişletilmiş halidir.

2 Doç. Dr., Sakarya Uygulamalı Bilimler Üniversitesi, Uygulamalı Bilimler Fakültesi, Uluslararası Ticaret ve Lojistik Bölümü, skirilmaz@subu.edu.tr. ORCID: https://orcid.org/0000-0002-8478-1910.

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Bu kısımda çalışmanın kavramsal çerçevesi hakkında bilgiler verilmektedir.

2.1. Endüstri 4.0 Kavramı

Endüstri 4.0 kavramı ilk olarak Alman hükümeti tarafından bir yüksek teknoloji stratejisi olarak Kasım 2011'de yayınlanan bir makalede ortaya çıktı. Makineleşme, elektrifikasyon ve bilgiden sonra, sanayileşmenin dördüncü aşaması "Endüstri 4.0" olarak adlandırıldı. Nisan 2013'te ise "Endüstri 4.0" terimi, Almanya'nın Hannover kentindeki bir endüstriyel fuarda tekrar gündeme geldi bundan sonra Almanya'nın ulusal stratejisi olarak hızla yükseldi. Son yıllarda, "Endüstri 4.0" küresel endüstri ve bilgi endüstrisi için oldukça önemli bir tartışma konusu haline geldi (Zhou ve Zhou, 2015: 2147).

Endüstrileşme süreci, Endüstri 4.0'a gelene kadar Endüstri 1.0, Endüstri 2.0 ve Endüstri 3.0 dönemlerini yaşamıştır. Endüstri 1.0, genellikle buhar gücünün ve makinelerin kullanımının daha önce elle yapılan işlerin bir kısmını makineleştirdiği Sanayi Devrimi olarak anılan dönemdir. Endüstri 2.0, elektriğin üretime girdiği ve montaj hatlarının, malların seri üretimine yol açtığı dönemi kapsamaktadır. Endüstri 3.0 ise günümüzde çoğumuzun hatırladığı ve hala deneyimlediği, bilgisayarların icat edildiği, üretime sokulduğu, yaygınlaştığı ve üretime entegre edildiği ve kitle otomasyonunun başlangıcına yol açan dönemi kapsar. Şu anda, Endüstri 2.0 ve 3.0'ın gücünün daha da birleştirildiği ve çok daha yüksek bir teknolojik zekâ düzeyine ve üretime, işlemlere ve düşünceye entegrasyona dönüştüğü ek olarak ileri bir sanayi devrimi aşamasındayız. Bu, Endüstri 4.0 olarak bilinmekte ve akıllı fabrika konseptine dayanmaktadır. Bu dönem ayrıca robotik teknolojinin, işyerindeki çalışanların yerini almaya başladığı dönemdir (Shufutinsky, Beach ve Saraceno, 2020:61). Endüstri 4.0, endüstriyel üretimde dijital bir geleceğe doğru bir paradigma değişimi sunmayı amaçlamaktadır (Müller, 2019: 1127). İş yaşamında görülen değişimler ve kısalan ürün yaşam döngüsü nedeniyle işletmelerin kısa dönemde önemli yenilikler ortaya koymaları gerekmektedir (Shamim, 2016: 5309).

2.2. Endüstri 4.0 Döneminde Görülen Teknolojik Yenilikler

Endüstri 4.0 Döneminde Görülen Teknolojik Yenilikler arasında; *yapay zekâ, artırılmış gerçeklik, siber fiziksel sistemler, nesnelerin interneti, akıllı fabrikalar, büyük veri, bulut uygulamalar, siber güvenlik, otonom robotlar* vb. sayılabilir.

Yapay Zekâ; Endüstri 4.0 kapsamında belki de en çok üzerinde durulan ve iş dünyasını en çok değiştirip dönüştüren bir teknoloji haline gelmiştir. Yapay zekâ, makinelerin akıllı hale getirilmesi ve insan zekâsının taklit edilmesini içermektedir (Cockburn, Henderson ve Stern, 2018: 9).

Artırılmış Gerçeklik, bilgisayar teknolojisi sayesinde ses, grafik, video ya da GPS verileri kullanarak grafiksel ortamda üretilen canlandırmalardır. Söz konusu canlandırmalar sayesinde kullanıcılar yeni bir algılama ile karşı karşıya kalmaktadır (Bulut ve Akçacı, 2017: 56).

Endüstri 4.0 döneminde fabrikalarda tüm iş süreçlerinin gerçek zamanlı olması artık mümkün olabilmektedir, bunu sağlayan ise *siber-fiziksel sistemlerin* birbirine bağlanmış olmasıdır. Siber-fiziksel sistemler tarafından üretilen bilgi sayesinde üretim, planlama ve kontrol birimlerinde önemli değişimler meydana gelmektedir (Prinz vd., 2016: 114). Siber sistemler sayesinde makineler siber teknoloji ile birleştirilerek daha akıllı bir hale gelmektedir (EBSO, 2019: 18).

Nesnelerin İnterneti, fiziksel dünyadaki makinelerin internet sayesinde sanal olarak birbirine bağlandığı dinamik bir yapıya işaret etmektedir. Bu makineler standart bir şekilde iletişim ağına sahiptir ve kendi kendilerine yapılandırabilmekte ve kendi aralarında iletişim kurabilmektedirler (Shahin vd., 2020: 2928).

Akıllı Fabrikalar; insanlar ve robotların gittikçe birlikte daha yakın çalışacağı fabrikalardır (Weiss vd, 2016: 2). Akıllı fabrikalarda mümkün olduğunca az insan gücüne ihtiyaç duyulacak siber-fiziksel sistemler kurulmaktadır.

Büyük Veri sayesinde, büyük dosyalar ya da veriler içeren internet aramaları, sosyal medya paylaşımları, video, fotoğraf, blog vb. üzerinden anlamlı ve işlenebilir veriler elde edilmesi ve kullanılması mümkün olmaktadır (EBSO, 2019: 19).

Bulut Uygulamalar; bilgisayar ya da benzer şekilde veri depolayabilen cihazlar arasında internet tabanlı olacak şekilde veri paylaşımını ve kullanımını mümkün kılan bir teknolojidir. Bu teknoloji sayesinde işletmeler sahip oldukları verileri sanal bir sunucuda depolamaktadır, bu depolama işlemine bulut depolama denilmektedir ve işletmeler ihtiyaç duydukları tüm verilerine internet ağı üzerinden kolaylıkla ihtiyaç duydukları her yerden ulaşmakta ve işleyebilmektedir (Ünlü ve Atik, 2018: 439-440).

Siber Güvenlik; Endüstri 4.0 döneminde yaygınlaşan dijitalleşme neticesinde işletmelerin maruz kaldıkları siber saldırıları ifade etmektedir. Endüstri 4.0 döneminde tüm süreçlerin dijitalleşmesi hedeflendiğinden işletmelerin bu siber saldırı tehditlerine karşı gerekli tedbirleri almaları gerekmektedir (Sayar ve Yüksel, 2018: 91).

Otonom robotlar ya da işbirlikçi robotlar, insan-makine etkileşimini yeni mümkün kılmaktadır. Bir cobot, basitçe "bir çalışana yardımcı olmak için tasarlanmış bilgisayar kontrollü bir robot cihazı" olarak tanımlanabilir. Bu yeni işbirliğine dayalı robotlar daha esnektir ve makine ve insanlarla öğrenme ve etkileşim kurma yeteneğine sahiptir. Geleneksel robotların aksine, cobot'lar eğitim yoluyla yeni görevleri öğrenebilirler (Mies ve Zentay, 2017: 236).

2.3. Endüstri 4.0 ve İş Gücü Açısından Yenilik

Teknoloji gittikçe ilerlemekte ve insanlar ve makineler arasındaki etkileşim ve işbirliği artmaktadır. İş dünyasında makineleşme arttıkça insan emeği yerine makinelerin kullanımı yaygınlaşmakta ve bu da çalışanların işlerini kaybetmeleri gibi bazı endişe ve korkuları beraberinde getirmektedir (Shufutinsky, Beach ve Saraceno, 2020: 62).

Endüstri 4.0, işgücü piyasalarını ve üretim yöntemlerini dönüşüme zorlarken, klasik üretim yöntemlerinin ve endüstriyel ilişkilerin bu dönüşüme karşı çıkması imkânsız görünmektedir. Endüstri 4.0 döneminde, mal ve hizmetlerin üretim yöntemlerinde meydana gelen değişim ve dönüşümlerin, önce endüstriyel ilişkilerde, sonunda sosyo-ekonomik ve kültürel yapılarda değişiklikleri tetiklemesi kaçınılmaz olacaktır (Kurt, 2019: 593).

Endüstri 4.0, vasıfsız işgücü gerektiren işlerin robotlar tarafından yürütüldüğü ve katma değerli vasıflı işgücünün daha fazla üretkenlik yaratmak için uzmanlaştığı bir devrimdir. Bu açıdan Endüstri 4.0, hem işin niteliklerini, hem işçinin kimliğini hem de işçi-işveren ilişkilerini derinden etkilemektedir (Kurt, 2019: 593).

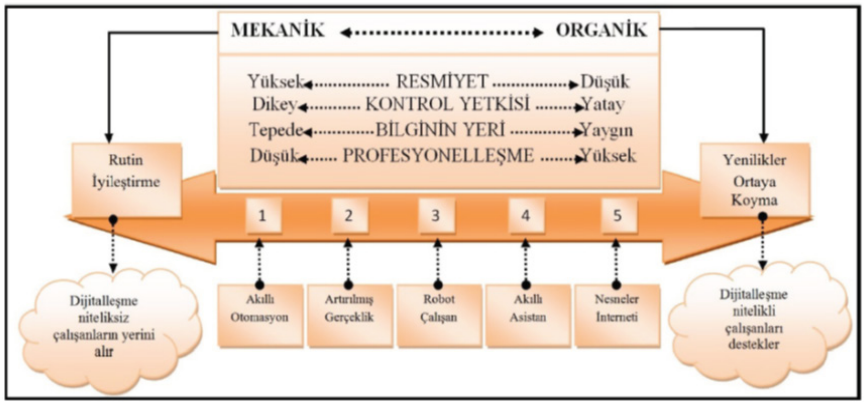
Endüstri 4.0 döneminde, pek çok alanda işgücünün niteliklerinin değişmesi beklenmektedir. Bununla birlikte birçok mesleğin yok olması ve onların yerine ise birçok yeni mesleğin ortaya çıkması beklenmektedir. Dolayısıyla iş gücünde ve işyerlerinde bir evrimleşme söz konusu olmaktadır. Dördüncü sanayi devriminde yeni meslekler, yeni görev tanımları, yeni sektörler, yeni girişimler ve yeni iş fırsatları ortaya çıkmaktadır. Bu nedenle Endüstri 4.0 döneminin işgücü açısından hem bir fırsat hem de tehditler içerdiği söylenebilir. Dördüncü sanayi devriminde yeni meslekler, yeni görev tanımları, yeni sektörler, yeni girişimler ve yeni iş fırsatları ortaya çıkacaktır (Kurt, 2019: 593). Örneğin, Massachusetts Teknoloji Enstitüsü'nün belirtildiği üzere, Endüstri 4.0 döneminde, otomasyon ve yapay zekânın (AI) artan rolü, koronavirüs salgını gibi kriz durumlarında çalışmak için yeni fırsatlar ve tehditler yaratmaktadır. Örneğin, teknolojiyi kullanma sayesinde birçok çalışan uzaktan çalışabilmektadir. Ancak bu-

nunla birlikte, şoförlük ve garsonluk gibi bir çok meslek ortadan kalkma tehdidi ile karşı karşıyadır (Grodek-Szostak vd., 2020: 1).

2.4. Endüstri 4.0 ve Örgütsel Yapıda Yenilik

Endüstri 4.0'ın getirdiği teknolojik ilerleme ve yenilikler işletmelerin örgütsel yapılarını da etkilemekte, değiştirmekte ve dönüştürmektedir. Organizasyonlar mekanik yapıdan organik yapıya doğru bir değişim yaşamakta, örgüt iklimi, öğrenme odaklı ve yenilikçi bir yapıya dönüşmektedir. Mekanik örgüt yapılarında, örgütsel yapı merkeziyetçidir ve iletişim dikey yönlü ve katı kurallara bağlanmıştır. Oysa Endüstri 4.0 döneminde örgüt yapıları bunun tam tersi daha az merkeziyetçi, daha az kural ve prosedürlerin olduğu, yatay iletişimin mümkün olduğu, işbirliği ve ekip çalışmasının ön plana çıktığı bir örgüt yapısı ortaya çıkmaktadır. Mekanik örgüt yapıları değişimin az olduğu istikrarlı ortamlarda başarılı olma şansı yüksek olan yapılardır ancak Endüstri 4.0 döneminde değişim, hız ve esneklik ön planda olduğu için bu ortama en uygun örgütsel yapısı organik örgüt yapısıdır (Shamim vd., 2016: 5311). Mekanik ve organik yapılarını özelliklerini gösteren bilgiler Şekil 1'de gösterilmiştir.

Şekil 1. Mekanik ve Organik Örgüt Yapılarının Kıyaslanması



Kaynak: Aytar, O., 2019, s. 85

Endüstri 4.0'da örgütsel yapının özellikleri şu şekilde sıralanabilir:

Matris yapısı: bu yapı iki düzeyli yönetmeye olanak tanıyan bir örgüt yapısıdır (Eren, 2009: 294). Matris yapı aynı zamanda çok esnektir ve değişim ihtiyacına anında cevap verebilmektedir. Matris Organizasyon yapısı, endüstri 4.0'ın hızıyla eşleşmek için iyi bir örgüt yapısı olabilir (Shamim vd., 2016: 5311).

Proje ekipleri: bu yapıda, işletmenin gerçekleştirdiği projelere göre bir bölümlendirme tercih edilmiştir. Değişikliklerin çok sık olduğu ve yeniliğin başarının en önemli unsuru olduğu Endüstri 4.0 döneminde proje ekipleriyle yönetim anlayışı öğrenmeyi ve yeniliği kolaylaştırmak için en iyi seçeneklerden birisidir (Koçel, 2018).

Basık hiyerarşi; Hiyerarşi, bir organizasyonun komuta zinciridir; organizasyondaki farklı seviyelerdeki yöneticilerin yetkilerini belirtir. Basık yapılar, daha az düzeyde hiyerarşi ile karakterize edilir ve yöneticilerin kontrol aralığı geniştir. Basık organizasyon yapısında; çalışanların tartışmalara ve karar alma sürecine katılım ihtimali daha fazladır, bu da çalışanların öğrenme şansını artırır ve ayrıca yatay iletişim nedeniyle üst yönetime hızlı ve daha yüksek bir sesle geri bildirimde bulunma imkânı doğar. Bu nedenle basık organizasyon yapıları Endüstri 4.0'a daha uygundur (Eren, 2009: 293).

Âdemi merkeziyetçilik; Merkezi olmayan organizasyon yapısında, alt yöneticiler ve yönetimde olmayan personel, örneğin organizasyonel kaynakları nasıl kullanacakları gibi kararlarını alma yetkisine sahiptir. Dolayısıyla Âdemi merkeziyetçi bir organizasyon yapısının Endüstri 4.0'a daha uygun olduğu söylenebilir (Schneider, 2018).

3. YÖNTEM

Bu araştırma, Endüstri 4.0'ın işletmelerin genel yapılarına, iş süreçlerine ve örgütsel yapılarına ne gibi yenilikler getirdiğinin belirlenmesi amacıyla gerçekleştirilmiştir. Araştırma, nitel araştırma yönteminden faydalanılarak gerçekleştirilmiştir. Bu amaçla bir araştırma formu oluşturularak katılımcılar ile yarı yapılandırılmış mülakatlar yapılmıştır.

Araştırma soruları şu şekildedir:

1) Endüstri 4.0, işletmelere genel olarak ne gibi yenilikler getirmektedir? (yeni teknolojiler, yazılımlar vb.),

2) Endüstri 4.0'ın işletmelerin iş süreçlerine ne gibi etkisi olmaktadır? (süreçleri azaltma, zaman tasarrufu vb.),

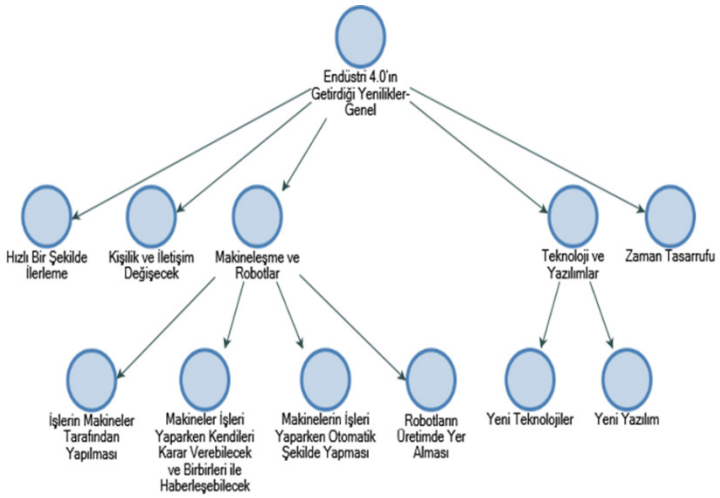
3) Endüstri 4.0, işletmelerin örgütsel yapısında nasıl bir değişiklik yaratmaktadır? (daha az hiyerarşi, basık örgüt yapısı vs.).

Araştırmanın katılımcılarını işletme yöneticileri oluşturmuştur. Endüstri 4.0 hakkında bilgi sahibi olan işletme yöneticileri araştırmanın örneklem grubunda yer almıştır. Katılımcılar ile yapılan görüşmeler kayıt altına alınmıştır ve bu kayıtlar daha sonra deşifre edilmiştir. Bu yolla elde edilen veriler Nvivo 12 paket programına kaydedilerek analiz edilmiştir. Analizler sırasında sorulara yönelik temalar ve alt temalar oluşturulmuştur.

4. BULGULAR

Katılımcıların, "Endüstri 4.0'ın işletmenize ne gibi yenilikler getirdiğini ya da getireceğini düşünüyorsunuz? (yeni teknolojiler, yazılımlar vb.)" şeklindeki soruya verdikleri yanıtlardan oluşan temalar Şekil 2'de gösterilmiştir.

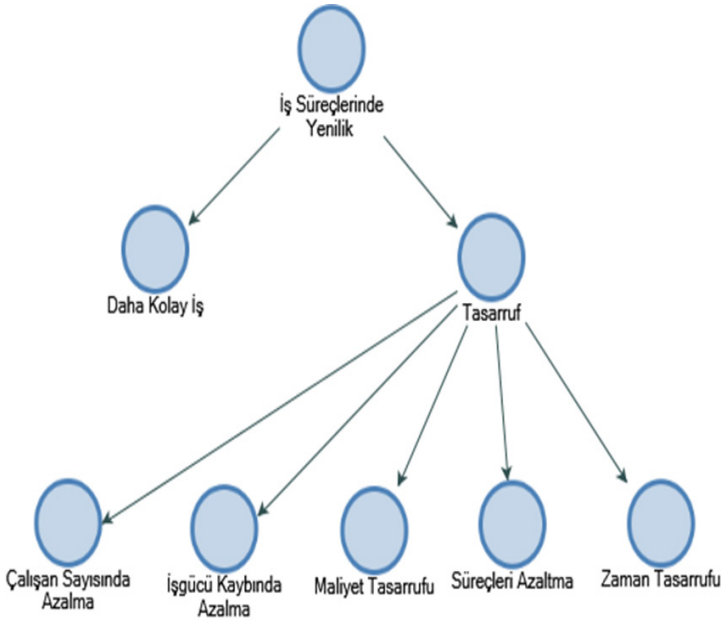
Şekil 2. Endüstri 4.0'ın Getirdiği Genel Yenilikler Teması



Şekil 2'ye göre; Endüstri 4.0'ın işletmelere getirdiği genel yenilikler arasında; "hızlı bir şekilde ilerleme", kişilik ve iletişimin değişeceği", makineleşme ve robotların artacağı", "yeni teknolojilerin ve yeni yazılımların ortaya çıkacağı ve zaman tasarrufu sağlama temalarının olduğu belirlenmiştir. Makineleşme ve robotlar temasının; "işlerin makineler tarafından yapılması", "makineler işleri yaparken kendileri karar verebilecek ve birbirleri ile haberleşebilecek", "makinelerin işleri yaparken otomatik şekilde yapması", "robotların üretimde yer alması" kategorilerine ayrıldığı görülmüştür. Teknoloji ve Yazılımlar temasının; yeni teknolojiler ve yeni yazılım kategorilerine ayrıldığı görülmüştür.

Katılımcıların, "Endüstri 4.0'ın iş süreçlerinize ne gibi etkisi olduğunu ya da olacağını düşünüyorsunuz? (süreçleri azaltma, zaman tasarrufu vb.)" şeklindeki soruya verdikleri yanıtlardan oluşan temalar Şekil 3'de gösterilmiştir.

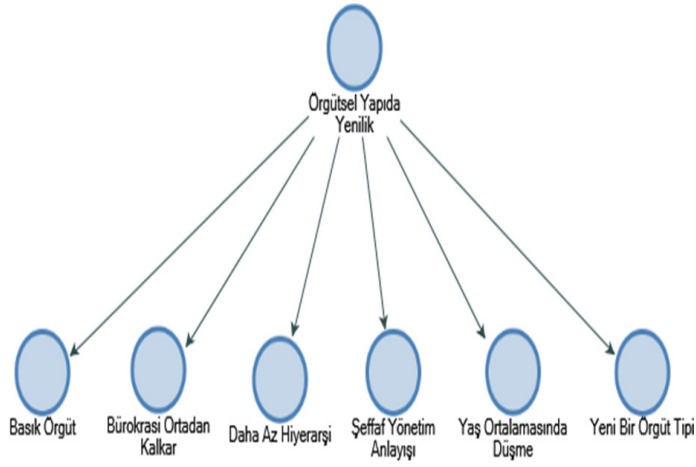
Şekil 3. Endüstri 4.0'ın Getirdiği İş Süreçlerinde Yenilikler Teması



Şekil 3'e göre, Endüstri 4.0'ın iş süreçlerine getirdiği yenilikler arasında; işlerin daha kolay yapılacağı, tasarruf sağlanacağı, bu tasarrufun çalışan sayısında azalma, işgücü kaybında azalma, maliyet tasarrufu, iş süreçlerini azaltma ve zaman tasarrufu sayesinde gerçekleştirileceği belirlenmiştir.

Katılımcıların, "Endüstri 4.0 ile işletmenizde ne gibi değişiklikler olacağını düşünüyorsunuz? (örgütsel yapıda değişiklik, daha az hiyerarşi, basık örgüt yapısı vs.)" şeklindeki soruya verdikleri yanıtlardan oluşan temalar Şekil 3'de gösterilmiştir.

Şekil 4. Endüstri 4.0'ın Getirdiği Örgütsel Yapıda Yenilik Teması



Şekil 4'e göre; Endüstri 4.0'ın işletmelerin örgütsel yapılarında; daha basık, bürokrasinin ortadan kalktığı, daha az hiyerarşinin olduğu, çalışanların yaş ortalamasının daha düşük olduğu, şeffaf yönetim anlayışının hâkim olduğu yeni bir örgüt yapısının olacağı belirlenmiştir.

5. SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Endüstri 4.0, özellikle 2012 yılından beri tartışılmaya başlanmış ve tüm üretim süreçlerinde devrim yaratmış olan bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Endüstri 4.0 ile birlikte tüm üretim süreçleri baştan sona yenilenmekte ve değişmektedir. Bu değişiklik aynı zamanda işletmelerin örgütsel yapılarını da oldukça fazla etkilemektedir. Bu nedenle bu çalışmada Endüstri 4.0'ın örgütlerin genel yapılarına, iş süreçlerine ve örgütsel yapılarına getirdiği yenilikler belirlenmeye çalışılmıştır.

Endüstri 4.0'ın işletmelere getirdiği genel yenilikler arasında; "hızlı bir şekilde ilerleme", kişilik ve iletişimin değişeceği", makineleşme ve robotların artacağı", "yeni teknolojilerin ve yeni yazılımların ortaya çıkacağı ve zaman tasarrufu sağlama temalarının olduğu belirlenmiştir. Makineleşme ve robotlar temasının; "işlerin makineler tarafından yapılması", "makineler işleri yaparken kendileri karar verebilecek ve birbirleri ile haberleşebilecek", "makinelerin işleri yaparken otomatik şekilde yapması", "robotların üretimde yer alması" kategorilerine ayrıldığı görülmüştür. Teknoloji ve Yazılımlar temasının; yeni teknolojiler ve yeni yazılım kategorilerine ayrıldığı görülmüştür.

Endüstri 4.0'ın iş süreçlerine getirdiği yenilikler arasında; işlerin daha kolay yapılacağı, tasarruf sağlanacağı, bu tasarrufun çalışan sayısında azalma, işgücü kaybında azalma, maliyet tasarrufu, iş süreçlerini azaltma ve zaman tasarrufu sayesinde gerçekleştirileceği görülmüştür.

Endüstri 4.0'ın işletmelerin örgütsel yapılarında; daha basık, bürokrasinin ortadan kalktığı, daha az hiyerarşinin olduğu, şeffaf yönetim anlayışının olduğu, çalışan profilinin yaş ortalamasında düşüş görüldüğü farklı bir örgüt yapısı olacağı görülmüştür.

Sonuç olarak; Endüstri 4.0'ın işletmelerin iş süreçlerinde, teknolojik ve örgütsel yapılarında önemli değişiklikler yapacağı görülmüştür. İşletmelerin Endüstri 4.0 döneminde birlikte hızlı bir teknolojik ilerleme, örgüt içi iletişim biçimlerinde değişme, iş süreçlerinde makineleşme ve robotlaşmanın artması, yine iş süreçlerinin daha kısa ve tasarruflu bir şekilde yapılması, örgütsel yapının daha basık olması ve şeffaf yönetim anlayışının gelişmesi gibi beklentilerinin olduğu belirlenmiştir.

KAYNAKÇA

Aytar, Ü. O. (2019). Endüstri 4.0 ve bu paradigmanin örgüt yönetimi üzerindeki olası etkileri. İş, Güç*: Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi,* 21(2), 75-90.

Bulut, E., & Akçacı, T. (2017). Endüstri 4.0 ve inovasyon göstergeleri kapsaminda türkiye analizi. *ASSAM Uluslararası Hakemli Dergi,* 4(7), 55-77.

Cockburn, I. M., Henderson, R., & Stern, S. (2018). *The impact of artificial intelligence on innovation* (Vol. 24449). Cambridge, MA, USA: National bureau of economic research.

EBSO, (2015), "Sanayi 4.0" , Ege Bölgesi Sanayi Odası Araştırma Müdürlüğü, www.ebso.org.tr/ebsomedia/documents/sanayi 40_88510761.pdf (19.07.2017)

Eren, E. *Yönetim ve Organizasyon*, İstanbul: Beta Basım, 2009

Grodek-Szostak, Z., Siguencia, L. O., Szelag-Sikora, A., & Marzano, G. (2020, October). The impact of industry 4.0 on the labor market. In 2020 *61st International Scientific Conference on Information Technology and Management Science of Riga Technical University (ITMS)* (pp. 1-5). IEEE.

Koçel, T. (2018), İşletme Yöneticiliği, İstanbul: Beta Basım-Yayım.

Kurt, R. (2019). Industry 4.0 in terms of industrial relations and its impacts on labour life. *Procedia computer science*, 158, 590-601.

Mies, G., & Zentay, P. (2017). Industrial robots meet industry 4.0. *Military Engineer/Hadmérnök*, 12(4).

Müller, J. M. (2019). Business model innovation in small-and medium-sized enterprises: Strategies for industry 4.0 providers and users. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 30(8), 1127-1142.

Prinz, C., Morlock, F., Freith, S., Kreggenfeld, N., Kreimeier, D., & Kuhlenkötter, B. (2016). Learning factory modules for smart factories in industrie 4.0. *Procedia CiRp*, 54, 113-118.

Sayar, M., & Yüksel, H. (2018). Endüstri 4.0 ve Türkiye kamu sektöründe endüstri 4.0 dönüşümü. Hukuk ve İktisat Araştırmaları Dergisi, 10(2), 83-98.

Schneider P. (2018). Managerial Challenges of Industry 4.0: An Empirically Backed Research Agenda for a Nascent Field. Review of Managerial Science, 12, 803-848.

Shahin, M., Chen, F. F., Bouzary, H., & Krishnaiyer, K. (2020). Integration of Lean practices and Industry 4.0 technologies: smart manufacturing for next-generation enterprises. *The International Journal of Advanced Manufacturing Technology*, 107, 2927-2936.

Shamim, S., Cang, S., Yu, H., & Li, Y. (2016, July). Management approaches for Industry 4.0: A human resource management perspective. In 2016 *IEEE congress on evolutionary computation (CEC)* (pp. 5309-5316). IEEE.

Ünlü, F., & Atik, H. (2018). Türkiye'deki işletmelerin endüstri 4.0'a geçiş performansı: Avrupa Birliği ülkeleri ile karşılaştırmalı ampirik analiz. *Ankara Avrupa Çalışmaları Dergisi*, 17(2), 431-463.

Zhou, K., Liu, T., & Zhou, L. (2015, August). Industry 4.0: Towards future industrial opportunities and challenges. In 2015 *12th International conference on fuzzy systems and knowledge discovery (FSKD)* (pp. 2147-2152). IEEE.

Weiss, A., Huber, A., Minichberger, J., & Ikeda, M. (2016). First application of robot teaching in an existing industry 4.0 environment: Does it really work?. *Societies*, 6(3), 20.

THE CONCEPT OF EMOTIONAL LABOR AND ITS ORGANIZATIONAL EFFECTS

Fatih İbrahim KURŞUNMADEN[1]

1. INTRODUCTION

Nowadays, just doing the job correctly is often not considered enough, but employees are also asked to perform their jobs with the emotions that will meet the demands of those who receive their services by displaying the right behaviors, thus improving customer satisfaction as much as possible (Çelik & Turunç, 2011). Today, customers expect McDonald's-style courtesy and friendliness from employees. This situation requires creating a standard "mood" in organizations and employees. Organizations; They expect their employees to display emotions that express the organization and comply with organizational rules. Employees; Must appear happy, attentive and willing to serve customers despite any special situation they may have. This situation can be described as the commodification of emotional labor. As a matter of fact, employees are generally expected to be friendly, cheerful and helpful. In today's conditions of fierce competition, employees' emotions are also a part of the healthy functioning of the system. In order to create and strengthen the desired organizational structure in the organization, it is necessary to control the emotions of the employees. Organizations want to purchase employees' emotions as well as their intellectual efforts. In this case, employees are forced to include their emotions in the labor process (Tekin, 2021).

Doing your job with emotions as expressed here does not mean acting with an emotion that arises from the job to be done or felt towards the job. On the contrary, it means doing the job by expressing a certain emotion and arousing that feeling in the people receiving the service. This effort is called emotional labor (Seçer, 2005). In today's world, where simply displaying the right behavior in employee and customer relations is not considered sufficient and employees are expected to show emotional behavior towards service recipients, the concept of emotional labor is very important, especially for the service sector. However, this situation may bring about some positive and negative situations in the service sector. Increasing productivity, increasing the quality of the service provided and

1 Lecturer Dr., Selcuk University, Vocational School of Social Sciences, Foreign Trade Department, e-mail: kursunmaden@selcuk.edu.tr, ORCID: 0000-0003-4045-9003

increasing customer satisfaction can be counted among the positive situations that arise as a result of emotional labor. However, situations such as psychological and physiological disorders, burnout and alienation may occur for the employee (Yetim & Erigüç 2019).

In emotional labor, employees who work for a wage manage their emotions or emotional expressions in order to exhibit the behaviors that the organization expects from them. Managing employees' emotions means that they either show the emotions they need to show with a fake expression or make an effort to change their thoughts to feel the emotions they need to show. This issue is very important as emotions are an integral part and result of human cognition. Because the emotion felt is different from the emotion shown means that the person cannot act as he thinks or does not think as he acts. More clearly, it is the alienation of a person from himself and his environment. As a requirement of capitalism, human beings are transformed into a being that can only relate to other people within the context of what they produce within the social division of labor, and this transformation imprisons him in a spiritually vicious circle (Demirel & Akdemir, 2018).

Emotional labor, the importance of which is revealed in different ways, has gained importance in domestic and foreign literature; There has been a great increase in research on the subject, especially after the 90s. In this study, first of all, the definitions of the concept of emotional labor in the literature will be included. Later, emotional labor approaches and their individual and organizational effects will be discussed.

2. THE CONCEPT OF EMOTIONAL LABOR

Today, organizations see emotions not as dangerous elements that should not be confused with rationality, but as functional elements that can be used for the profitability of the organization. The main reason for this reversal of the trend is shown to be based on the intense increase in service jobs in which employees have direct customer contact. The centralization of customer focus brought about by competition and the increase in service jobs dominated by face-to-face relationships with the development of communication technology are effective factors in this transformation (Man & Selek Öz, 2009). With the realization that emotions are important in understanding organizational behavior, the display of emotions has become an important component of work and family life. It has an important place in expressing the emotions necessary to ensure customer satisfaction, especially in jobs that require face-to-face communication with customers (Demircan & Turunç, 2017).

Along with the view that the principle of rationality, which has existed in traditional organizational theories for many years, is not the absence of emotionality, but on the contrary, rationality also functions to some extent through emotions, the discovery of the human dimension by organizations has brought the use of emotions as a "commercial tool" to the agenda. Organizations now expect their employees to use their emotions, in addition to their physical and mental strength, as required by their business processes, in order to gain advantage as consumer expectations change and competition becomes increasingly intense (Kaya & Serçeoğlu, 2013).

Hochschild (1979), who first introduced the concept of emotional labor, argues that emotions are commoditized by being bought and sold in the labor market, and defines this concept as the management of emotions in return for a fee. Emotional labor is the type of labor that employees have to spend in order to fulfill the requirements of the job in jobs that require them to establish close relationships with customers, and it refers to the transformation of emotions (Topateş & Kalfa, 2009). This form of labor is generally seen in service sector employees such as flight attendants, waiters, call center employees, and sales and marketing personnel. Hochschild states that the basic characteristics of jobs that require emotional labor, such as these jobs, emerge as follows (Karaman, 2017). First of all, face-to-face or conversational interactions with other people such as customers, guests, children and patients have an important place in the employee's job and duty. The second feature is that employees' emotional displays are intended to influence, direct and change other people's emotions. The third feature is that the emotional expressions of employees are controlled by organizational managers by requirements and emotional behavior rules that can be formalized through job descriptions given as part of job-related training, or this issue is pointed out in the organizational culture or company mission (Eroğlu, 2014).

While Steinberg and Figart (1999) define emotional labor as the attitude exhibited during face-to-face conversations and interviews; England and Farkas (1986) define it as an effort to understand and empathize with other individuals' emotions as if they were their own. In this definition, it refers to the situation in which employees act in accordance with the attitudes and behaviors of the individuals they serve in order to increase the satisfaction of the individuals they serve by adhering to the institutional procedures.

The increasing interest in the place and importance of emotions in business life, especially in recent years, will enable new ones to be added to the existing knowledge about employee behavior in organizations (Fisher & Ashkanasy, 2000). The concept of emotional labor, which is the most well-known in this field and is a requirement for many jobs, is defined

as the employee's display of emotions desired by the organization in the mutual relationship between individuals (Robbins & Judge, 2018). Morris and Feldman (1996) define emotional labor as the level of planning, control and skill required for the employee to display emotions appropriate to the situation. Emotional labor can be seen as a form of impression management. As in impression management, there is a theatrical perspective in emotional labor content, as defined by Hochschild: The worker is seen as an actor performing his play in front of the audience (Ashforth and Humphrey, 1993).

Two basic strategies have been defined that employees can use to manage their emotions. The first of these is superficial acting. Within the scope of this strategy, the employee pretends to feel an emotion. The second strategy is deep acting, trying to really feel an emotion. Surface acting, that is, displaying an emotion that one does not actually feel, prevents the individual from remaining in a state of internal balance and can lead to harmful consequences for employees and the organization. Emotional labor is important in this respect and provides important information to the organizational field in the context of feeling and displaying emotions (Ezilmez, 2018).

Grandey (2000) mentions three basic components in the emotional labor process model. The first of these components is situational signals; interaction expectations and emotional events, the second is the emotion management process; superficial and deep acting, thirdly, long-term consequences; specified as individual welfare and corporate welfare. In addition, individual (gender, emotional expressiveness, emotional intelligence and emotional ability) and institutional (work autonomy, support from managers and colleagues) factors were mentioned. As can be understood from these components, the emotional labor process is a concept that needs to be addressed in both individual and organizational contexts in terms of its inputs and outputs. While the positive outcomes of the emotional labor process are customer satisfaction and therefore profit for the organization, the negative outcomes are expressed as burnout, decrease in job satisfaction, decrease in organizational performance and increase in turnover rate.

Contrary to the traditional understanding of business that interprets the place of personnel in the organization as devices that exist only to produce activities, it has been understood that seeing them as people who do their job consciously, sensibly and sincerely will provide a more accurate perspective on achieving the organizational goals. The results of recent studies prove that emotions are as important as technology for a productive business life (Savaş, 2012). In this context, organizational managers gain profit and expectations by directing the emotions of their employees and transform emotions into values with economic returns. In order to fulfill

this expectation, employees make observable emotional displays that are requested from them during their duties and are one of the requirements of their duties. In this context, especially those working in the service sector, where they are in direct contact with people, try to show extra emotional effort for the emotional displays required from them, in addition to their physical and mental performance, is important for the success of the employees and hence the effective functioning and efficiency of the organization (Sohn & Lee, 2012).

3. THE EMOTIONAL LABOR APPROACHES

It has become almost mandatory for the employee to adapt his feelings and behaviors to ensure customer satisfaction. This effort, whose framework is determined by the organization, is called emotional labor because it uses the employee's emotions. Emotional labor approaches are given in detail below (Duman, 2017).

3.1. Hochschild's Emotional Labor Approach

According to Hochschild (1983), emotional labor is a game and in this game, the service is fake, employees are actors, and customers are spectators. Based on this perspective, Hochschild examined emotional labor processes by observing the behavior of stewardesses working in an airline company in his study in 1983. As a result, he divided emotional labor into superficial behavior and deep behavior; In this context, it has been concluded that the sincere smiles of the stewardesses affect the passengers, as well as the interior decoration, the food and service offered. According to this distinction made by Hochschild, superficial behavior is the display of desired emotions, different from the emotions that the working individual actually feels. Deep behavior, on the other hand, is when the employee internalizes the emotion he/she needs to display and actually feels it and behaves accordingly. While the behavior exhibited in the first one is forced, in the second one, the behavior is spontaneous. Therefore, the effect of deep behavior will be greater.

3.2. Ashforth and Humphrey's Emotional Labor Approach

According to Ashforth and Humphrey (1993: 90), who define emotional labor as an effort to direct the behavior of the employee in a way that affects the social perception that will occur in mutual communication, emotional labor is extremely important for the service sector. Accordingly, the employee is the external face of the organization and represents the organization. In addition, Ashforth and Humphrey stated that the behavior

exhibited and the underlying emotions in the employee's behavior without effort may arise from the emotions felt at the moment, and added another dimension called 'sincere emotions' to the emotional labor dimensions defined by Hochschild. He focused on the part of emotional labor that affects the other party rather than the feelings it evokes in the individual, and stated that the way employees convey their emotions affects the service quality (Ashforth & Humphrey, 1993).

Ashforth and Humphrey's contributions to emotional labor theory, in addition to Hochschild, are as follows:

- Determining whether employees' emotional labor is as desired by those receiving the service,
- The necessity of the expected sincere behaviors to be identified with the emotional rules of behavior of the employees,
- Identification is effective in the effect of emotional labor on productivity.

3.3. Morris and Feldman's Emotional Labor Approach

Morris and Feldman defined emotional labor as the effort required to display organizationally desired emotions in interpersonal tasks. Based on this, they determined four different assumptions. The first is that the social environment in which the emotion is displayed shapes emotions. This approach, similar to the approaches of Hochschild (1983), Ashforth and Humprey (1993), accepts that emotions can be controlled by the individual and that the environment has an impact on this (Grandey, 2000). The second assumption is that a certain amount of effort is required even when the employee's emotions are compatible with the emotions expected by the organization. If the behaviors expected by the organization and the emotions felt are compatible, less effort may be required. The third assumption, in line with Hochschild's (1983) approach, is that the display of personal emotions is like a product that is marketed and has commercial value. Morris and Feldman's focus is on behavioral display, as it is the display of behavior expected by the organization rather than the management of emotions. The fourth assumption is that there are rules regarding how and when emotions are displayed. Such appropriate emotional display norms, defined as "display rules" by Ekman (1973), specify which emotions will be displayed and how in which situations (Morris & Feldman, 1996).

3.4. Grandey's Emotional Labor Approach

Grandey (2000) introduced the concept of "emotion regulation" in addition to the approaches of Hoschchild (1983), Asforth and Humprey (1993) and Morris and Feldman (1996), who had done studies on emotional labor before him. In this way, it has been stated that employees can adjust the way they express their emotions by adhering to organizational rules. While Grandey defines superficial emotional labor as the control of behavior, he defines deep emotional labor as the control of feelings. According to Grandey, emotional regulation is employees' adjustments to where and how they should reflect their emotions. Emotion management process; It may vary depending on interaction expectations, emotional events, individual factors, and the emotion management process is linked to individual long-term outcomes such as burnout and job satisfaction, as well as long-term organizational well-being outcomes such as performance and withdrawal behavior.

4. INDIVIDUAL AND ORGANIZATIONAL FACTORS EFFECTING EMOTIONAL LABOR

Emotional labor behaviors may vary depending on individual factors such as individuals' gender, age, marital status, professional experience, education level, emotional intelligence and empathy ability. When evaluated in terms of gender, it has been stated that women are more successful in exhibiting in-depth behavior than men and female employees are more preferred in the service sector (Oğuz & Özkul, 2016). One individual factor that affects emotional labor is age. Hochschild (1983) stated that older employees can reflect their emotions more comfortably and easily depending on the situations they encounter, due to their experience. For this reason, it has been stated that older employees experience more emotional disharmony and need to make more effort to exhibit the behaviors expected of them. In a study conducted by Doğan and Sığrı (2017) on nurses, it was determined that the superficial acting dimension differed according to the age variable, and that the average scores of surface acting behavior of nurses between the ages of 19-36 were higher compared to nurses aged 37 and over.

When the relationship between marital status and emotional labor is evaluated; It has been observed that married employees try to exhibit more emotional labor because they have more responsibilities than single employees, their ambition for individual success is lower, and they prefer less risky situations when performing the behaviors expected from them (Eroğlu, 2011). Tekin and Akgemci (2019) found that emotional labor sub-dimensions do not differ according to marital status. Studies show that

deep role behavior, one of the sub-dimensions of emotional labor, varies depending on the educational level of the participants, and as the education level decreases, deep role behavior is exhibited more (Özen & Yüceler, 2019). This can be explained by the fact that as the education level of employees increases, their tendency to exhibit natural behavior increases and they make less effort to exhibit the deep behavior that the organization expects from them. On the other hand, Tekin and Akgemci (2019) found that there was no statistically significant difference between emotional labor behavior and educational status.

Another factor affecting emotional labor behaviors is professional experience. Özen and Yüceler (2019) found that there was a statistically significant difference between professional experience and the expression of natural emotions, one of the sub-dimensions of the emotional labor scale, and that the average scores of the expression of natural emotions were higher for participants with 16-20 years of experience. Güler and Marşap (2018) found that there was a statistically significant difference between the emotional labor and sub-dimension score averages according to the participants' years of experience, and that the superficial emotional labor score average of employees with low years of experience was lower. On the other hand, it was found that employees with more years of experience had higher average scores on in-depth emotional labor. It is also possible to come across studies showing that there is no statistically significant difference between working hours and emotional labor behavior. It has been stated that the main reason for this is that emotions cannot be learned through experience. In addition, it has been determined that employees who have gained experience in their profession show high level performance while exhibiting the emotions expected from them (Kaya & Özhan, 2012; Aslan, 2023).

Organizational variables affecting emotional labor are divided into three: emotional behavior rules, autonomy and social support. Three methods have been suggested to convey the rules of emotional behavior to employees in institutions. The first of these is that employees are evaluated according to whether they can comply with the rules of conduct determined by the institution during the recruitment phase. In this way, employees with high potential to comply with the rules determined by the institution can be recruited to the institution and the desired behavioral patterns can be demonstrated more easily. The second method used to convey corporate rules of conduct to employees is to teach the behaviors expected from employees during the intra-organizational socialization process, and the third is to impose the rules on employees through the reward-punishment method (Rafaeli & Suttton, 1987).

The second organizational variable that affects emotional labor is social support. Social support refers to individuals being helped by the people around them. Man is a social being and is in constant communication with his environment. Social support is important for employees' emotional states and work efficiency. Social support will have a positive effect on employees, resulting in lower emotional labor (Aslan, 2023).

The third organizational variable that affects emotional labor is autonomy. Autonomy refers to the level of freedom employees have while doing their jobs. Thanks to autonomy, employees can transform the behavior expected of them by the organization into a unique form by using individual initiative. In a study conducted in the USA, it was found that employees who had a certain level of freedom while performing their duties experienced less stress because they thought they had control even in negative situations (Grandey et al., 2004).

5. CONCLUSION

Emotion is one of the qualities that make us human, and we use it for impression management. When we encounter other people at home or at work, we use our gestures, imitations, clothes, hair, etc. to present a distinctive kind of personality. We use and manage our emotions. It can be said that people are actually emotional workers in organizations and workplaces. For this reason, concepts such as emotional labor, emotional management and regulation of emotions are frequently used today, especially in business science and organizational behavior studies, which is a subfield of it.

Emotional labor refers to employees entering into emotional patterns required by the job, and it occurs mostly in jobs where there is direct communication with people and direct control over employees' emotions. Emotional labor behaviors require employees to make efforts to fulfill the rules of behavior determined by the organization. In today's business life, society and organizations; expects employees to display friendly and courteous behavior. In fact, no matter what employees feel or experience, they are required by both customers and the organization to display the standard mental state required by their job. When the employees' mood is suitable to exhibit the expected behavior, they can do their jobs without spending too much emotional labor. When employees' moods do not allow them to exhibit behaviors that are part of their jobs, they often have to manage their emotions. If there is a discrepancy between the current mood of employees and the emotional state they should display, employees make intense efforts to try to feel the emotional state required by their job. Sometimes, employees can display the desired mood without trying too hard. In this

case, the employee spends less effort and the desired behavior is more effective because it comes from within.

Emotional labor is a whole process of regulating employees' emotions and behaviors defined as expressing emotions in order to achieve the goals of the organization. Identifying the causes of emotional labor that lead individuals to superficial behavior in working life, increasing employees' awareness on this issue, improving intra-organizational communication and working conditions by ensuring that emotional labor behaviors reach more positive levels, ensuring that employees do not feel lonely, paying attention to the balance of justice within the organization, and providing social support to employees. It is important to implement strategies such as reducing stress factors arising from the work environment.

REFERENCES

Ashforth, B. E., & Humphrey, R. H. (1993). Emotional labor in service roles: The influence of identity. Academy of management review, 18(1), 88-115.

Aslan, Y. (2023). Örgütlerde duygusal emek. in yönetim, organizasyon ve strateji üzerine araştırmalar (pp. 49-69). Özgür Press.

Demircan, P., & Turunç, Ö. (2017). İş-aile çatışması-duygusal emek ilişkisinde lider desteğinin rolü: Eğitim üzerine bir araştırma. İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 4(1), 41-76.

Demirel, H. G., & Akdemir, B. (2018). İş motivasyon kaynaklarının duygusal emek üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik bir araştırma. Akademik Yaklaşımlar Dergisi, 9(1), 1-30.

Doğan, A., & Sığrı, Ü. (2017). Duygusal emek: Hemşireler üzerine bir çalışma. İş ve İnsan Dergisi, 4(2), 113-126.

Duman, N. (2017). Duygusal emek: bir literatür değerlendirmesi. International Journal of Entrepreneurship and Management Inquiries, 1(1), 29-39.

Ekman, Paul. 1973. Cross culture studies of facial expressions. In Darwin and Facial Expression: A Century of Research in Review. Edited by Paul Ekman. Los Altos: Malor Books.

England, P., & Farkas, G. (1986). Households, employment, and gender: a social, economic, and demographic view. Rotledge, New York NY.

Eroğlu, Ş. G. (2014). Örgütlerde Duygusal emek ve tükenmişlik ilişkisi üzerine bir araştırma. Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 19, 147-160.

Eroğlu, E. (2011). İletişimci liderlik: Yöneticilerin iletişimci biçimleri üzerine bir araştırma. Konya: Literatürk.

Ezilmez, B. (2018). Duygusal emek: Öncülleri ve ardılları. Sinop Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 2(2), 185-210.

Fisher, C. D., & Ashkanasy, N. M. (2000). The emerging role of emotions in work life: An introduction. Journal of Organizational Behavior, 21(2), 123-129.

Grandey, A. (2000). Emotion regulation in the workplace: a new way to conceptualize emotional labor. Journal of Occupational Health Psychology, 5, 95-110.

Güler, N., & Marşap, A. (2018). Duygusal emek, tükenmişlik ve işten ayrılma niyeti: Cinsiyet ve iş deneyimine göre farklılıkların incelenmesi. İşletme Araştırmaları Dergisi, 10(3), 488-507.

Hochschild, A.R. (1979). Emotion work, feeling rules, and social structure. American Journal of Sociology, 85(3), 551-75.

Hochschild, A.R. (1983). The managed heart: Commercialization of human feeling. Berkeley: University of California Pres.

Karaman, N. (2017). Çalişma yaşaminda duygusal emek. İş ve Hayat, 3(5), 30-56.

Kaya, U. & Serçeoğlu, N. (2013). Duygu işçilerinde işe yabancılaşma: Hizmet sektöründe bir araştırma. Çalışma ve Toplum, 1, 311-345.

Kaya, U., & Özhan, Ç. (2012). Duygusal emek ve tükenmişlik ilişkisi: Turist rehberleri üzerine bir araştırma. Çalışma İlişkileri Dergisi, 3(2), 110-113.

Man, F. ve Selek Öz, C. (2009). Göründüğü gibi olamamak ya da olduğu gibi görünememek: Çağrı merkezlerinde duygusal emek. Çalışma ve Toplum, 1, 75-94.

Morris, J. A., & Feldman, D. C. (1996). The dimensions, antecedents, and consequences of emotional labor. Academy of management review, 21(4), 986-1010.

Oğuz, H., & Özkul, M. (2016). Duygusal emek sürecine yön veren sosyolojik faktörler üzerine bir araştırma: Batı Akdeniz uygulaması. Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi, 7(16), 130-154.

Özen, M.Y., & Yüceler, A. (2019). Sağlık çalışanlarında duygusal emek, tükenmişlik ve iş tatmini ilişkisinin incelenmesi: Konya ilinde bir uygulama. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 41, 194-209.

Rafaeli, A., & Sutton, R. (1987). Expression of emotion as part of the work role. The Academy of Management Review, 12(1), 23-37.

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2018). Essentials of organizational behavior. 14th Edition, Pearson, New York NY.

Savaş, A. C. (2012). Okul müdürlerinin duygusal zekâ ve duygusal emek yeterliklerinin, öğretmenlerin iş doyumu düzeylerine etkisi. Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, (33).

Seçer, H. Ş. (2005). Çalışma yaşamında duygular ve duygusal emek: Sosyoloji, psikoloji ve örgüt teorisi açısından bir değerlendirme. Journal of Social Policy Conferences, 50, 813-834).

Sohn, H. K., & Lee, T. J. (2012). Relationship between HEXACO personality factors and emotional labour of service providers in the tourism industry. Tourism Management, 33(1), 116-125.

Steinberg, R.J. & Figart, D. (1999). Emotional demands at work: A job content analysis. The Annals of the American Academy of Political and Social Science, 561, 177.

Tekin, Ç. İ. (2021). Duygusal Emek. Örgütsel davranış üzerine literatürel analiz ve ölçekler. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.

Tekin, Ç.İ. & Akgemci, T. (2019). Çağrı merkezi çalışanlarının duygusal emek ve işten ayrılma niyetlerinin demografik değişkenler açısından incelenmesi. International Social Sciences Studies Journal, 5(45), 5274-5284.

Topateş, H. Ve Kalfa, A. (2009). Yeni çalışma ilişkileri bağlamında örgütsel yurttaşlık ve duygusal emek. Sosyal Haklar Bildiri Metni, 423-431.

Turunç Ö. & Erkuş A. (2010). İş-aile yaşam çatışmasının iş tatmini ve örgütsel bağlılık üzerine etkileri: İş stresinin aracılık rolü. SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi. 10(19), 415-440.

Yetim, B., & Erigüç, G. (2019). Sağlık çalışanlarında duygusal emek ile ilgili yapılan çalışmalara yönelik bir inceleme. Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 19(2), 225-240.

SANAL KAYTARMANIN BİBLİYOMETRİK ÖZELLİKLER AÇISINDAN İNCELENMESİ

Ömer Faruk COŞKUN[1]

1. GİRİŞ

Günümüzde, dünya nüfusunun %67,5'ine karşılık gelen 5,52 milyar insan, internet kullanmaktadır. Ortalama bir kullanıcı her gün 6,5 saatini internette geçirmektedir. Bu kullanıcıların %96,2'si internete bağlanmak için cep telefonunu eline almaktadır. Cep telefonu ile internet kullanımı, kullanıcıların sanal dünyada geçirdiği zamanın %56,9'unu oluşturmaktadır. İnternet kullanım gerekçeleri içerisinde sosyal medya kullanımı her geçen gün ağırlığını arttırmaktadır. Geçmiş yıllarda internet sitelerinde dolaşmak veya arama motorlarında tarama yapmak için yoğun şekilde kullanılan internet, günümüzde kullanıcıların sosyal medya takibine hizmet etmektedir. Ekim 2024 itibari ile dünya genelinde toplam 5,22 milyar aktif sosyal medya kullanıcısı bulunmaktadır. Bu sayı, dünya nüfusunun %63,8'ine ve toplam internet kullanıcılarının %94,5'ine denk gelmektedir (Datareportal, 2024).

İnsanlar, iş yerinde zamanının önemli bir kısmını geçirmektedir. Ortalama bir insanın haftada 35 saat çalıştığı varsayıldığında, yetişkin bir insan hayatının %20'den fazlasını iş yerinde harcamaktadır. Dolayısı ile internet kullanımının azımsanmayacak bir bölümü, iş yerinde gerçekleşmektedir. Peki bir çalışan, işyerinde sorumluluklarını ve görevlerini yerine getirirken aynı zamanda internet haber sitelerinde, ilan sayfalarında, sosyal medya platformlarında veya çevrimiçi oyunlarda nasıl zaman geçirebilmektedir? Günlük ortalama 6,5 saat internet kullanımının ne kadarlık kısmı işyerinde geçmektedir? Bu soruların cevapları hem işverenleri hem de işletme yöneticilerini endişeye sürüklemektedir.

Yapılan araştırmalar bu endişenin yersiz olmadığını gözler önüne sermektedir. Araştırma sonuçları, bir çalışanın günde yaklaşık olarak 2 saatini iş yerinde iş dışı amaçlarla internet kullanımına ayırdığını göstermektedir. Bu durum, işletmeleri yılda 85 milyar USD'ye yakın zarara uğratmaktadır (Andel, Kessler, Pindek, Kleinman ve Spector, 2019: 124). Amerika Birleşik Devletleri'nde yapılan bir araştırmaya göre, çalışanların %61'i gün içinde interneti iş dışı amaçlarla kullanmaktadır. Bu çalışanlar, mesai saatinin %24'ünü iş dışı internet faaliyetleri ile harcamaktadır. Bu veriler, Amerika Birleşik Devletleri'nde haftada 200 milyon saatin üzerinde üret-

kenlik kaybı olduğunu ortaya koymaktadır. Birleşik Krallıkta yapılan bir araştırmada benzer sonuçlar elde edilmiştir. Birleşik Krallık'taki çalışanların %40'ının mesai saatlerinde interneti özel amaçları için kullandığı ve bunun şirketlere yılda yaklaşık 154 milyon sterline mal olduğu sonucuna varılmıştır (Lim ve Chen, 2012: 343).

Teknolojik gelişmeler ve internet erişimi; süreçleri hızlandırmak, iş birliklerini arttırmak ve müşteriler ile iletişimi kuvvetlendirmek gibi işletmelere önemli avantajlar sağlamaktadır. Diğer taraftan güvenlik açıklarına karşı savunmasızlık, mahremiyet ihlali ve iş yerinde internetin kötüye kullanılması gibi işletmelere dezavantajları da bulunmaktadır (Ngowella, Loua ve Suharnomo, 2022: 28). Teknolojik yenilikler ve internetin yaygınlaşması, işletmeler kadar çalışanların davranışlarını da kimi zaman olumsuz olarak etkilenmektedir. Bu olumsuz etkilerden biri de "Sanal Kaytarma" olarak ifade edilen bir davranıştır.

Sanal kaytarma, çalışanların mesai saatleri içerisinde iş dışı amaçlar ile işletmenin internet kaynaklarını kötüye kullanmasıdır (Lim ve Chen, 2012: 343). Diğer bir ifade ile, işyerinde çalışanların interneti bireysel ihtiyaçlarını karşılamak için işle ilgili olmayan faaliyetlerde kullanması sanal kaytarma olarak tanımlanmaktadır (J-Ho, Gan ve Ramayah, 2017: 9174). Çalışma saatleri içerisinde sosyal medyada dolaşma (Instagram, Facebook), çevrimiçi videolar izleme (Youtube), internetten alışveriş yapma (Amazon, Etsy) ve internet haber sitelerinde gezme gibi davranışlar, sanal kaytarmaya örnek olarak verilebilmektedir.

Sanal kaytarma tanımının yapıldığı ilk yıllardan günümüze teknolojik gelişmeler ile birlikte bu kavramın içeriği genişlemiştir. İnternet erişiminin kısıtlı ve pahalı olduğu dönemlerde, işletmelerin internet erişimine ilişkin kaynaklarının israf edilmesi sanal kaytarma çalışmalarının odağına alınmıştır. Çalışanların işyerine kendi internet erişimli cihazlarını getirdiği günümüzde ise zaman kaybı ve üretkenliğin azalması gibi davranışsal sonuçlar ile ilgilenilmektedir (Mercado, Giordano ve Dilchert, 2017: 547). Sanal kaytarma; geçmişte daha çok işletmenin tahsis ettiği cihazlar üzerinden gerçekleştirilen bir davranışken, günümüzde çalışanların bireysel cihazları ile sergilediği bir davranış şekline dönüşmüştür.

Sanal kaytarma davranışı, çalışanın dikkatini işyerindeki görevlerinden ve sorumluluklarından kişisel konulara yönlendirmesi ile ortaya çıkmaktadır (Pindek, Krajcevska ve Spector, 2018: 148). Sanal kaytarmanın pek çok örgütsel olumsuz sonucu bulunmaktadır. Bu sonuçlar arasında üretkenlik kaybı, ağ güvenliğini tehdit etmesi, çalışanın iş arkadaşları ile etkileşiminin azalması ve ağ kaynaklarının verimsiz kullanılması sayılabilmektedir (Koay ve Soh, 2018: 5). Bu davranış, zamanın verimsiz kullanılmasına neden olduğu ve çalışanların sorumluluklarını yerine getirmesini

engellediği için üretkenlik karşıtı bir davranış olarak kabul edilmektedir (Lim ve Chen, 2012: 343). İşletmeler, örgüt içerisinde sanal kaytarma davranışını engellemeye yönelik adımlar atabilmektedir. İşletmeler; üretkenlik ölçümü yaparak, disiplin önlemleri uygulayarak, internet izleme sistemleri kurarak veya internet kullanım politikaları belirleyerek çalışanların sanal kaytarma davranışı sergileme eğilimini azaltabilmektedir. Fakat bu adımlar atılırken çalışanlarda aşırı kontrol edilme hissi, memnuniyetsizlik ve güvensizlik duygusu yaratılma riski bulunmaktadır (Koay ve Soh, 2018: 5).

İnsanları işyerinde görev ve sorumluluklarını yerine getirmek yerine sanal kaytarma davranışına iten nedenler şu şekilde sıralanabilmektedir (Koay ve Soh, 2018):

1. İş temposundan bunalan çalışanlar, eğlence aramak için sanal kaytarma davranışı sergileyebilmektedir.
2. İşyerinde stres ve tükenmişlik ile başa çıkmak için bir rahatlama aracı olarak sanal kaytarma davranışı gösterilebilmektedir.
3. Çalışanlar geçmişte çok fazla yaptığı bir alışkanlığı, bilinçsiz olarak iş yerinde devam ettirebilmektedir.
4. Bir çalışan diğer çalışanlarında sanal kaytarma davranışı sergilediğini gözlemlerse bunun iş yerinde kabul edilebilir bir davranış olduğuna kanaat getirebilmektedir.
5. Bir çalışan işletmede haksızlığa uğradığını düşünüyorsa, iş yavaşlatarak veya geciktirerek şirketten intikam almak için bir yol olarak sanal kaytarmaya başvurabilmektedir.

Sanal kaytarma ile ilgili yapılan ilk araştırmalar, bu davranışı üretkenlik karşıtı bir davranış olarak tanımlamaktadır. Bu davranışın olumsuz etkilerine odaklanmaktadır. Fakat günümüzde sanal kaytarma davranışının nedenlerini inceleyen pek çok araştırmacı bu davranışın duygu odaklı bir başa çıkma mekanizması işlevi gördüğü ve çalışanın karşılaştığı stresli veya olumsuz bir durumun etkisinden sıyrılmasına yardımcı olabildiğini ifade edilmektedir (Andel vd., 2019: 126). Sanal kaytarma, çalışanın ilgisini işyerindeki görevleri yerine daha eğlenceli konulara kaydırması olduğu için bu davranış, kimi zaman çalışanın işyerinde canını sıkan bir duruma karşı geliştirdiği geçici bir rahatlatma stratejisi olarak kabul edilebilmektedir (Pindek vd., 2018: 148). Bununla birlikte, çalışma saatleri içerisinde kişisel amaçlarla internet kullanımının, stresi ve can sıkıntısını azaltmak, iş tatminini ve yaratıcılığı artırmak gibi bazı yararlı etkilerinin de olabileceği ileri sürülmektedir (Andreassen, Torsheim ve Pallesen, 2014: 906). Sanal kaytarma çalışanların stresi ve tükenmişliği azaltmalarına yardımcı olabilmektedir (Koay ve Soh, 2018: 5).

Geçmişten günümüze bu olguya ilişkin yaklaşımların geçirdiği dönüşüm, konu ile ilgili çok daha fazla araştırmanın yapılması gerekliliğini ortaya koymaktadır. Sanal kaytarma davranışı düşünülenin aksine çok daha karmaşık bir olgudur. Bu olgu hem işletmeler açısından hem de çalışanlar açısından derinlemesine ele alınmalıdır. Bu bağlamda, çalışmada geçmişten günümüze sanal kaytarma davranışını ele alan araştırmalar değerlendirilmiş ve yapılan çalışmaların eğilimleri incelenmiştir.

2. YÖNTEM

Bu araştırmanın amacı; bütüncül bir yaklaşımla sanal kaytarma davranışını ele almak ve bu davranış ile ilgili geçmişten günümüze akademik eğilimleri tespit edilmektir. Bu amaç doğrultusunda, "Web of Science" veri tabanında sanal kaytarmaya ilişkin ilk yayının yapıldığı yıl olan "1997" ile "2024 (Ekim)" yılları arasında yayınlanan araştırmalar bibliyometrik analiz yöntemi ile analiz edilmiştir. VOSviewer programı, çeşitli yönleri ile elde edilen verileri detaylı şekilde ele alma olanağı sunduğu için bibliyometrik analizde tercih edilmiştir.

Veri tabanında "tüm alanlar" seçilerek ve "Cyber loafing" veya "cyberloafing" anahtar kelimeleri kullanılarak yapılan taramada, 298 kaynağa ulaşılmıştır. Araştırmanın kapsamını, bu tarama sonucunda ulaşılan 298 yayın oluşturmaktadır.

- Araştırmaların yayın yılları incelendiğinde; en eski yayının 1997 yılında en yeni yayının ise 2024 yılında yayınlandığı görülmektedir. Sırasıyla 2023 yılı (51 yayın), 2024 yılı (38 yayın) ve 2022 yılı (34 yayın) en çok yayın yapılan yıllardır.
- Yayın türleri açısından bakıldığında, 298 yayının büyük bir kısmını araştırma makalesi ve bildiriler oluşturmaktadır. Araştırma makalelerinin sayısı 246 iken, bildirilerin sayısı 28'dir.
- Sanal kaytarma davranışı ile ilgili en çok yayın yapan araştırmacılar; Zoghbi Manrique de Lara, Pablo (13 yayın), Kim Geok, Vivien Lim (11 yayın) ve Koay, Kian Yeik (8 yayın)'dir.
- Web of Science kategorisine göre en fazla yayın; "Yönetim/Management" (72 yayın), "Disiplinlerarası Psikoloji/Psychology Multidisciplinary" (53 yayın), "Bilgisayar Bilimleri ve Bilgi Sistemleri/Computer Science Information Systems" (37 yayın), "İşletme/Business" (36 yayın), "Bilgi ve Belge Bilimi/Information Science Library Science" (28 yayın) disiplinlerinde yapılmıştır.

- Araştırmaların 4 farklı dilde yayınlandığı görülmektedir. Bu yayın dilleri; "İngilizce" (294 yayın), "Türkçe" (2 yayın), "Portekizce" (1 yayın) ve "Rusça" (1 yayın)'dır.

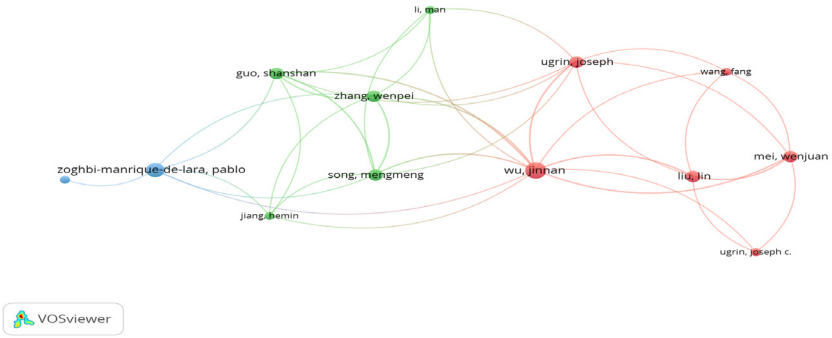
Tarama sonucunda elde edilen veriler; "Ortak Yazar", "Yazar Atıf", "Ülke Atıf", "Kurum Atıf", "Anahtar Sözcük", "Metinlerin Bibliyografik Eşleşmesi", "Yazarların Bibliyografik Eşleşmesi" ve "Yazar Ortak Atıf" olmak üzere analizlere tabi tutulmuş**tur.**

3. BULGULAR

3.1. Ortak Yazar Analizi

Yazarlar arasındaki iş birliğini anlamlandırmak ve araştırmalarda ortak yazarların ortaya çıkardığı ağları haritalamak amacı ile ortak yazar analiz yapılmıştır. En fazla bağlantı ve iş birliği yapan yazarları belirlemek için en az bir yayın kriteri belirlenerek oluşturulan ağ haritası; 13 isimden, 3 kümeden 37 bağlantıdan meydana gelmektedir. Toplam bağlantı gücü ise 47'dir. 1.Küme (6 isim): Liu, Liu; Mei, Wenjua; Ugrin, Joseph; Ugrin, Joseph C.; Wang, Fang; Wu, Jinnan. 2. Küme (5 isim): Guo, Shanshan- Jiang; Hemin-Li, Man; Song, Mengmeng; Zhang, Wenpei. 3.Küme (2 isim): Sharifiatashgah, Maryamsadat; Zoghbi-Manrique-de-Lara-Pablo.

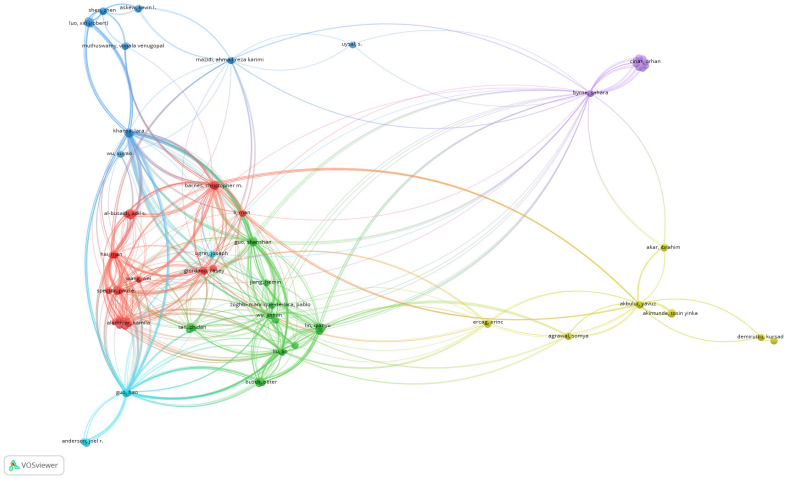
En fazla atıf alan yazarlar; Barnes, Christopher M. (197 alıntı), Ferris, d. Lance (197 alıntı), Lim, Vivien K. G. (197 alıntı), Wagner, David T. (197 alıntı), Wu, Jinnan (115 alıntı), Anderson, Joel R. (109 alıntı) ve Moor, Lily (109 alıntı)'dir. Toplam bağlantı gücü açısında değerlendirildiğinde ise en yüksek bağlantı gücüne sahip yazarlar; Wu, Jinnan (17), Guo, Shanshan (10), Song, Mengmeng (10), Zhang, Wenpei (10) ve Ugrin, Joseph (9)'dir. Yazarlar arası iş birliği ve bağlantıyı gösteren ağ haritası Şekil 1'de gösterilmektedir.



Şekil 1. Ortak Yazar Analizi

3.2. Yazarların Atıf Analizi

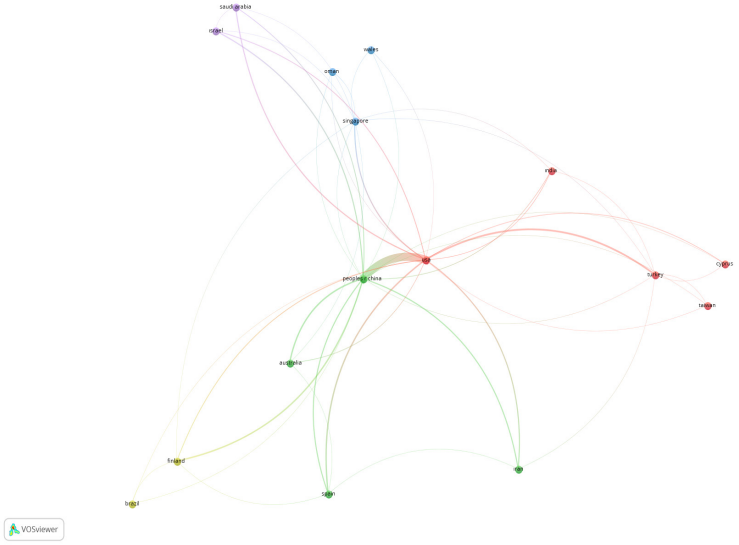
Araştırmacıların sanal kaytarma konusuna ilişkin yapılan çalışmalar üzerindeki etki düzeyini belirlemek amacı ile en az bir yayın kriteri belirlenerek ağ haritası oluşturulmuştur. Analiz sonucunda ortaya çıkan atıf ağında; 102 yazar, 6 küme, 786 bağlantı ve 847 toplam bağlantı gücü bulunmaktadır. En fazla atıf alan yazarlar; Barnes, Christopher M. (197 alıntı), Ferris, d. Lance (197 alıntı), Lim, Vivien K. G. (197 alıntı), Wagner, David T. (197 alıntı), Wu, Jinnan (115 alıntı), Anderson, Joel R. (109 alıntı) ve Moor, Lily (109 alıntı)'dir. Wu, Jinnan (71), Liu, Lin (41), Mei, Wenjuan (41), Hai, Man (39), Li, Ye (39), Zhou, Bingping (39); en yüksek bağlantı gücüne sahip yazarladır. En fazla atıf alan yazarlar arasında sadece Wu, Jinan (71) toplam bağlantı gücü içerisinde ilk üçte yer almaktadır. Yazarların atıf analizine ait sonuçlar Şekil 2'de yer almaktadır.



Şekil 2. *Yazarların Atıf Analizi*

3.3. Ülkelerin Atıf Analizi

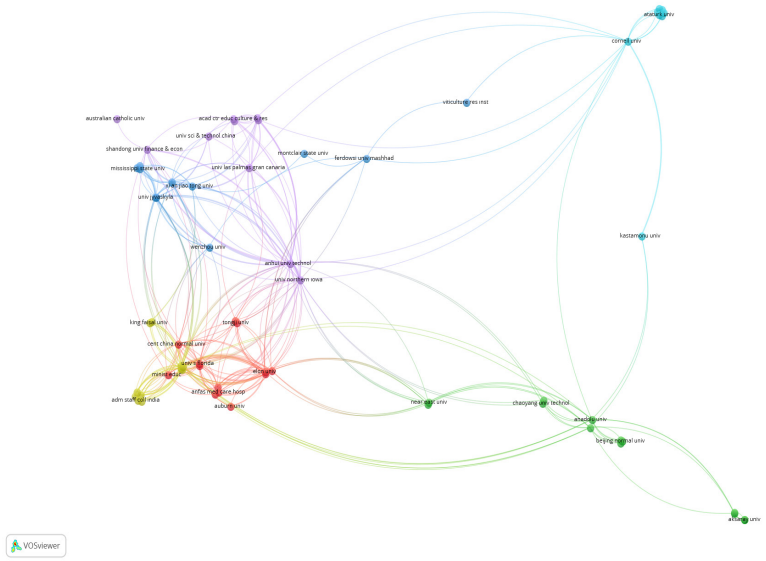
Belirli bir ülkede yapılan bilimsel çalışmalardan yapılan alıntıların sayısal analizini ifade eden ülkelerin atıf analizi için en az bir yayın kriterine göre analiz yapılmıştır. Yapılan analiz sonucunda; 16 ülke, 5 küme, 46 bağlantı ve 118 toplam bağlantı gücüne ulaşılmıştır. En fazla yayın üretilen ülkeler; ABD (14 yayın), Çin Halk Cumhuriyeti (14 yayın) ve Türkiye (10 yayın)'dır. En fazla atıf alan ülkeler; ABD (634 alıntı), Singapur (197alıntı) ve Çin Halk Cumhuriyeti (191 alıntı)'dir. En fazla atıf alma düzeyine bağlı olarak toplam bağlantı gücü en yüksek olan ülkeler sıralamasında bir değişiklik söz konusu değildir. Bu üç ülkenin toplam bağlantı gücü sırası ile; ABD (67), Çin Halk Cumhuriyeti (62) ve Singapur (13)'dur. Ülkelerin atıf analizine ilişkin sonuçlar Şekil 3'de gösterilmektedir.



Şekil 3. *Ülkelerin Atıf Analizi*

3.4. Kurumların Atıf Analizi

Yayınlanan araştırmaların kurum özelinde atıf dağılımını belirlemek üzere bir yayın yapılması kriterine bağlı olarak kurumların atıf analizi yapılmıştır. Yapılan analiz sonucunda; toplam 66 kurum, 6 küme, 303 bağlantı ve 322 toplam bağlantı gücü sonucu elde edilmiştir.

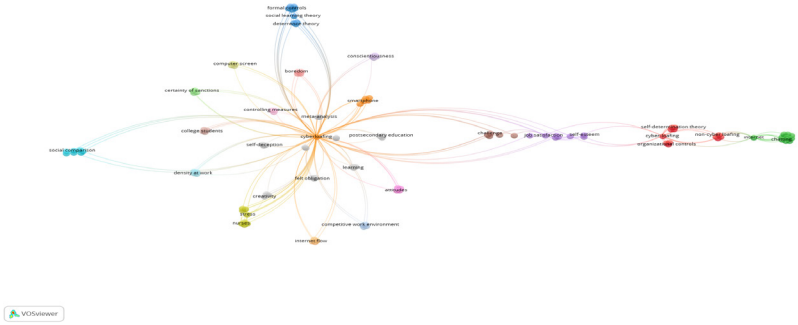


Şekil 4. *Kurumların Atıf Analizi*

En fazla atıf alan kurumlar şu şekildedir: Nat. Univ. Singapore (197 alıntı), Penn State Univ. (197 alıntı), Singapore Management Univ. (197 alıntı), Virginia Tech. Univ. (197 alıntı), Anhui Univ. Tech. (115 alıntı) ve Australian Catholic Univ. (109 alıntı). Toplam bağlantı gücü en yüksek olan kurumlar ise şu şekildedir: Anhui Univ. Tech (41), Univ. Northern Iowa (36) ve Cent. China Normal Univ. (24). Anhui Univ. Tech. hem atıf sayısı hem toplam bağlantı gücü açısından ön plana çıkan kurumdur. Kurumların atıf analizine ait sonuçlar Şekil 4'de verilmiştir.

3.5. Anahtar Sözcük Analizi

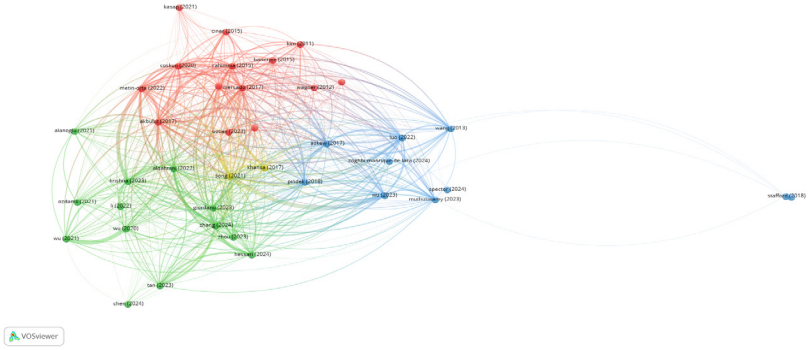
Sanal kaytarma kavramı ile ilgili yayınlanan çalışmalarda en az bir defa kullanılma şartına bağlı olarak anahtar sözcük analizi yapılmıştır. Anahtar sözcük analizine göre, yayınlarda aralarında bağlantı bulunan 125 anahtar sözcük, 26 küme, 335 bağlantı ve 343 toplam bağlantı gücü bulunmaktadır. Sanal kaytarma kavramına ilişkin yayınlarda en fazla kullanılan anahtar sözcükler; "SanalKaytarma/Cyberloafing" (30 defa), "Sanal-Kaytarma/Cyber-loafing" (4 defa), "Stres/Stress" (3 defa), "Sanal Kaytarma/Cyber loafing" (3 defa) ve "İş tatmini/Job satisfaction" (3 defa)'dır. Toplam bağlantı gücü açısından en güçlü ifadeler; "Sanalkaytarma/Cyberloafing" (105), "Sanal-Kaytarma/Cyber-loafing" (16) ve "İnternet/Internet" (14)'dir. Anahtar sözcük analizine ilişkin sonuçlar Şekil 5'de yer almaktadır.



Şekil 5. *Anahtar Sözcük Analizi*

3.6. Metinlerin Bibliyografik Eşleşme Analizi

Yayınlar arasındaki ilişkiyi ele almak için birbirinden bağımsız iki çalışma tarafından alıntılanmış ortak bir yayına atıf yapılması durumunu ifade eden metinlerin bibliyografik eşleşme analizi yapılmıştır. En az bir atıf almış olmak kriteri ile oluşturulan ağ haritasında; 39 bileşen, 4 küme, 570 bağlantı ve 2227 toplam bağlantı gücü bulunmaktadır. En çok bibliyografik eşleşme olan yayınların alıntı sayıları; Wagner (2012) 197 alıntı, Moor (2019) 109 alıntı ve Pindek (2018) 81 alıntıdır. Toplam bağlantı gücü en yüksek olan yayınlar ise; toplam bağlantı gücü 272 olan Song (2021), toplam bağlantı gücü 233 olan Akbulut (2017) ve toplam bağlantı gücü 200 olan Mercado (2017)'dir. Metinlerin bibliyografik eşleşme analizine ilişkin ağ haritası Şekil 6'da gösterilmektedir.



Şekil 6. *Metinlerin Bibliyografik Eşleşme Analizi*

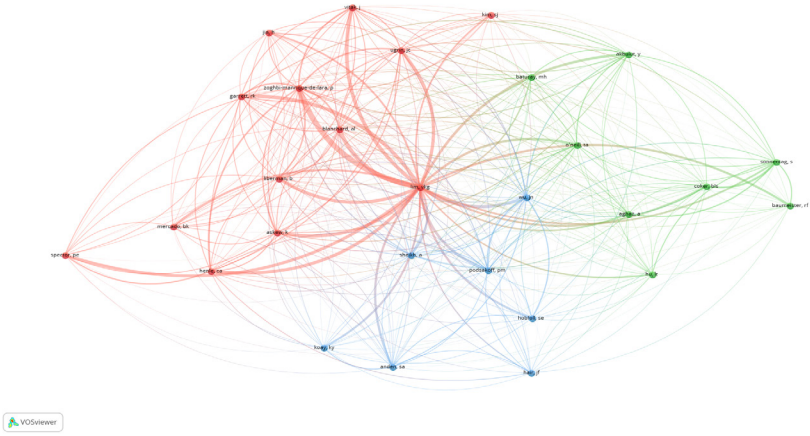
3.7. Yazarların Bibliyografik Eşleşme Analizi

Araştırmacılar arasındaki akademik ilişkileri ve iş birliklerini ortaya koymak için yazarların bibliyografik eşleşme analizi yapılmıştır. En az bir yayın yapılmış olması koşuluna bağlı olarak yapılan analiz sonuçları; 122 bileşen, 12 küme, 6017 bağlantı ve 44078 toplam bağlantı gücü olduğunu göstermektedir. En fazla bibliyografik eşleşme olan yazarlar; Wu, Jinnan (4 yayın/115 alıntı/3957 toplam bağlantı gücü), Guo, Shanshan (2 yayın/22 alıntı/2625 toplam bağlantı gücü), Song, Mengmeng (2 yayın/ 22 alıntı/ 2625 toplam bağlantı gücü), Zhang, Wenpei (2 yayın/ 22 alıntı/ 2625 toplam bağlantı gücü) ve Ugrin, Joseph (2 yayın/ 28 alıntı/ 2243 toplam bağlantı gücü)'dir. Şekil 7'de yazarların bibliyografik eşleşme analizlerine ilişin sonuçlara yer verilmiştir.

Şekil 7. *Yazarların Bibliyografik Eşleşme Analizi*

3.8. Yazarların Ortak Atıf Analizi

Ortak atıf, bir esere yapılan farklı yayınları ifade etmektedir. En az on atıfa sahip olma kriterine göre yapılan yazarların ortak atıf analizi sonuçlarına göre; 28 bileşen, 3 küme, 350 bağlantı ve 2512 toplam bağlantı gücü bulunmaktadır. En fazla ortak atıf yapılan yazarlar; Lim, VKG (79 alıntı/ 749 toplam bağlantı gücü), Zoghbi-Manrique-de-Lara, Pablo (26 alıntı/ 297 toplam bağlantı gücü) ve Blanchard, Al (22 alıntı/ 226 toplam bağlantı gücü)'dır. Yazarların ortak atıf analizine ait ağ haritası Şekil 8'de gösterilmektedir.



Şekil 8. *Yazarların Ortak Atıf Analizi*

4. SONUÇ

Bu çalışmada, geçmiş yıllarda sanal kaytarma davranışı üzerine yapılan araştırmaların ışığında gelecekte yapılacak araştırmalara ışık tutmak amacıyla sanal kaytarma bibliyometrik özellikleri açısından detaylı olarak ele alınmıştır. Sanal kaytarma davranışına ilişkin "Web of Science" veri tabanında yapılan tarama sonucunda ulaşılan 298 yayın üzerinden yapılan analizlerde önemli bulgulara ulaşılmıştır.

Sanal kaytarma davranışı üzerine yapılan çalışmaların pek çok örgütsel davranış konusuna nazaran yeni bir araştırma alanı olduğu söylenebilir. Diğer örgütsel davranış konularında ilgili veri tabanında çok daha fazla yayına ulaşma fırsatı varken, sanal kaytarma konusu ile kısıtlı sayıda (298) yayın bulunmaktadır. Bu durum, sanal kaytarmanın içeriğinde teknolojinin ve internetin bulunmasının doğal bir sonucudur. Toplam 298 yayının %66'sı (197) son 5 yıl içerinde yayınlanmıştır. Bu veriler, sanal kaytarma konusuna teknolojinin gelişimine bağlı olarak her geçen gün ilginin arttığını göstermektedir.

Yapılan analizlerin sonuçları; konu ile ilgili araştırmalara beş disiplinde daha fazla odaklanıldığını ortaya koymaktadır. "Yönetim" sanal kaytarma davranışının en fazla (72) çalışıldığı disiplindir. Toplam yayınların %76'sı "Yönetim", "Disiplinlerarası Psikoloji", "Bilgisayar Bilimleri ve Bilgi Sistemleri", "İşletme" ve "Bilgi ve Belge Bilimi" disiplinlerinde yapılmıştır. Araştırmanın dikkat çekici bir sonucu da yayınların neredeyse tamamının İngilizce hazırlanmış olmasıdır. Araştırmaların %99'unun yayın dili İngilizcedir.

Ortak yazar analizi sonucunda bağlantı ve iş birliği yapan 13 araştırmacı belirlenmiştir. "Wu, Jinnan", "Guo, Shanshan", "Song, Mengmeng", "Zhang, Wenpei" ve "Ugrin, Joseph" ortak yazar analizine göre en fazla toplam bağlantı gücüne sahip isimlerdir. Sanal kaytarma ile ilgili yapılan çalışmalar üzerinde hangi çalışmaların etki düzeyinin yüksek olduğuna dair yapılan yazar atıf analizine göre, "Wu, Jinan" aldığı atıf ve sahip olduğu toplam bağlantı gücü açısından en etkili araştırmacı olarak ifade edilebilir.

Ülkelerin atıf analizi sonuçlarında bakıldığında ön plana çıkan ülkeler; ABD, Çin Halk Cumhuriyeti, Singapur ve Türkiye'dir. Atıflar kurumlar açısından değerlendirildiğinde ise; "Anhui Univ. Tech", "Univ. Northern Iowa" ve "Cent. China Normal Univ." toplam bağlantı gücü bakımından ön sıralardadır. Araştırmalarda sanal kaytarma ile birlikte toplam 125 anahtar sözcük kullanılmaktadır. Bu anahtar sözcükler içerisinde "İş tatmini" ve "Stres" en sık kullanılan anahtar sözcüklerdir.

En çok bibliyografik eşleşme olan yayınlar içerisinde toplam bağlantı gücü en yüksek olan yayınlar; Song (2021), Akbulut (2017) ve Mercado (2017). Yazarlar arası bibliyografik eşleşme analizi sonuçlarına göre; "Wu, Jinnan", "Guo, Shanshan", "Song, Mengmeng", "Zhang, Wenpei" ve "Ugrin, Joseph" hem alıntılanma hem de toplam bağlantı gücü bakımından etkili araştırmacılardır. Yazarların ortak atıf analiz sonuçlarına göre, sanal kaytarma çalışmaları ile en az on atıf almış 28 araştırmacı arasında; "Lim, VKG", "Zoghbi-Manrique-de-Lara, Pablo" ve "Blanchard, Al" en fazla ortak atıf yapılan isimlerdir.

Bu araştırma sonuçlarının gelecekte sanal kaytarma davranışını incelemeyi planlayan araştırmacılara yardımcı olacağı ve araştırma eğilimleri hakkında yazarlara ip uçları sunacağı düşünülmektedir. Diğer taraftan bu araştırmanın bazı kısıtları bulunmaktadır. Araştırmada, sadece "Cyber Loafing" kavramı taramaya alınmış, benzer veya yakın anlamlı kelimeler dikkate alınmamıştır. Ayrıca araştırmada, sadece Web of Science'da indekslenen yayınlar ele alınmış diğer veri tabanları bu araştırma kapsamında taranmamıştır.

KAYNAKÇA

Andel, S.A., Kessler, S.R., Pindek, S., Kleinman, G. ve Spector, P.E. (2019). Is cyberloafing more complex than we originally thought? Cyberloafing as a coping response to workplace aggression exposure. *Computers in Human Behavior, 101*, 124-130.

Andreassen, C. S., Torsheim, T. ve Pallesen, S. (2014). Predictors of use of social network sites at work-a specific type of cyberloafing. *Journal of Computer-Mediated Communication*, *19*(4), 906-921.

Datareportal (2024). https://datareportal.com/global-digital-overview#:~:text=There%20are%205.45%20billion%20internet,higher%20in%20many%20developing%20economies adresinden 5 Kasım 2024 tarihinde alınmıştır.

J-Ho, S.C., Gan, P.L. ve Ramayah, T. (2017). A review of the theories in cyberloafing studies. *Advanced Science Letters*, *23*(9), 9174-9176.

Koay, K.Y. ve Soh, P.C.H. (2018). Should cyberloafing be allowed in the workplace?. *Human Resource Management International Digest*, *26*(7), 4-6.

Lim, V.K.G. ve Chen, D.J.Q. (2012). Cyberloafing at the workplace: gain or drain on work?, *Behaviour & Information Technology, 31*(4), 343-353.

Mercado, B.K., Giordano, C. Ve Dilchert, S. (2017). A meta-analytic investigation of cyberloafing. *Career Development International*, *22*(5), 546-564.

Ngowella, G.D., Loua, L.R., Suharnomo. (2022). A review on cyberloafing: The effects of social platforms on work performance. *Asia Pacific Fraud Journal, 7*(1), 27-39.

Pindek, S., Krajcevska, A. ve Spector, P.E. (2018). Cyberloafing as a coping mechanism: Dealing with workplace boredom. *Computers in Human Behavior, 86*, 147-152.

İKLİM DEĞİŞİKLİĞİNİN HAVACILIK YÖNETİMİNE ETKİSİ: HAVACILIK TÜRBÜLANSI ÖRNEĞİ

Yaşar ŞAHİN[1]

1. GİRİŞ

Günümüz dünyasında yeryüzünün doğal dengesini değiştiren, yaşamın genelini derinden etkileyen ve en acil küresel sorunlarından biri olan iklim değişikliği, küresel bir problem olarak insanlığın karşısında yer almaktadır. İklim değişikliği, dünyanın ortalama sıcaklıklarında uzun vadeli artışlara sebep olan ve insan faaliyetleri ile doğal süreçlerin etkileşimi sonucu ortaya çıkan bir kavram olup uzun vadeli iklim sistemlerinde gözlemlenen değişimi ifade etmekte ve büyük ölçüde insan faktörlü sebeplerin bir sonucu olarak hızlanmıştır (Hegerl vd., 2019; Reason, 1995).

Özellikle fosil yakıtların kullanımının artması, doğal alanın azalması ve sanayileşme gibi insan kaynaklı faaliyetler, atmosferde sera gazı birikimini artırarak dünyadaki enerji dengesini bozmuştur (Holechek vd., 2022). Bu durum, sadece küresel sıcaklık artışlarıyla sınırlı kalmamış, aynı zamanda aşırı hava olaylarının sıklığı ve şiddetinin yoğunluğu, deniz seviyelerinin yükselmesi, buzulların erimesi gibi faktörler ekosistemlerde geri dönüşü zor değişikliklere yol açmıştır (Hansen vd., 2016). Küresel bir sorun olan iklim değişikliği, sürdürülebilir politikaların hayata geçmesi ve karbon emisyonları azaltılması sağlanmadığı sürece etkisini artıracak, iklim değişikliğinin etkileri yaşamın her alanında daha yıkıcı boyutlara ulaşacaktır. Bu nedenle, iklim değişikliğinin yalnızca çevresel bir sorun olarak değil ekonomik, sosyal, kültürel açıdan insanlığın ortak geleceğini şekillendirecek bir sorun olarak ele alınması gerekmektedir (Adger vd., 2009; Weir vd., 2017).

2. GENEL BİR BAKIŞLA İKLİM DEĞİŞİKLİĞİ

İklim değişikliği, iklim sisteminde uzun bir zaman kapsamında ortaya çıkan, doğal süreçlerin ve insan etkilerinin meydana getirdiği değişimi ifade etmektedir. Bu değişimler, yeryüzünde sıcaklıkların artışı, yağışlarda ve yağış düzeninde ortaya çıkan anomaliler, deniz seviyesinin yükselmesi ve

1 Öğretim Görevlisi Doktor, Trabzon Üniversitesi, Beşikdüzü Meslek Yüksekokulu, yasarsahin@trabzon.edu.tr, ORCID: 0000-0002-5205-3054.

aşırı hava olaylarının daha sık meydana gelmesi gibi olayları içermektedir (Mitchell vd., 2006; Trenberth, 2011)due to human-induced increases in greenhouse gases. In the absence of other changes, this would lead to the warmest period on Earth for at least the last 1000 years, and probably the last 100000 years. The large-scale warming is expected to be accompanied by increased frequency and/or intensity of extreme events, such as heatwaves, heavy rainfall, storms and coastal flooding. There are also several possibilities that this large change could initiate nonlinear climate responses which lead to even more extreme and rapid (on the time-scale of decades.

İnsan kaynaklı faktörlerin başında fosil yakıt tüketiminin artması ve atmosfere salınan sera gazlarının her geçen gün daha da yoğunlaşması, yoğunlaşan gazların da sıcaklığı atmosferde tutarak sera etkisi oluşturması yer almaktadır. Bu doğrultuda yeryüzünde sıcaklığın artması da iklim sistemlerinde değişikliğe ve aşırı hava hareketliliğine neden olarak dengesizlikler oluşturmaktadır. (BETÜL ATIF). İklim değişikliği nedeniyle doğal kaynaklar, ekosistemler ve insan sağlığı gibi pek çok alanda ciddi sorunlar yaşanmaya başlamış, birçok sektör ekonomik olarak etkilenmiş ve ulusal ve uluslararası çapta finansal sorunlara neden olmuştur. Küresel çapta yaşanan iklim değişikliği uluslararası örgütler, devlet başkanları, bilim insanları, küresel işletmeler gibi toplumun tüm kesimleri tarafından takip edilmekte ve çözüm önerileri arayışları sürekli devam etmektedir (Banerjee, 2012).

İklim değişikliği, küresel iklim yapısında uzun vadede değişimlere neden olan ve birçok faktörden kaynaklanan bir süreç olup bu değişimde doğal ve insan kaynaklı faktörler yer almaktadır (Crowley, 2000; Hegerl vd., 2019; Stern & Kaufmann, 2014) Doğal nedenlerin başında güneş ışınları ve yaydıkları radyasyondaki değişiklikler, volkanik faaliyetler ve binlerce yıllık süreyi kapsayan yörüngesel değişiklikler gibi faktörler yer almaktadır (Hays vd., 1976; Robock, 2000)

İklim değişikliğinde etkili olan diğer faktör olan insan kaynaklı faaliyetler ise özellikle Sanayi Devrimi'nden sonra etkili olmaya başlamıştır (De Vries vd., 2000). Gelişen sanayi, artan nüfus, üretim ve tüketim miktarındaki artış, fosil yakıt tüketiminin artışı, atmosfere salınan sera gazlarının artması gibi faktörler iklim değişiminin ve küresel ısınmanın itici güçlerinden olmuştur (Zheng vd., 2019). Tarıma ve ulaşım hizmetlerine dayalı faaliyetler nedeniyle ortaya çıkan karbon emisyonları, doğal yaşamın bozulması ve toplumun yeterli farkındalık seviyesine ulaşamamış olması gibi faktörler de atmosferde sera gazı yoğunluğunu hızlı şekilde artırmakta, iklim değişikliği sürecini olumsuz yönde etkilemektedir (Bessou vd., 2011).

Birbirinden farklı kaynaklardan ortaya çıkan iklim değişikliği etkisi gittikçe artan olumsuz sonuçlara yol açmakta, bu sonuçların başında küresel ısınma gelmektedir. Küresel ısınmanın sebep olduğu sıcaklık artışları ekosistemde bozulmalara sebep olmakta, su kıtığı, bitki çeşitliliği, bazı türlerin neslinin tükenme riski gibi sonuçlar doğurmaktadır. Birçok bitki ve hayvan türünün risk altında olması yaşam koşullarını da etkilemekte, kaynakların azalması nüfusun yer değiştirmesine kadar önemli sonuçlar yaratabilmektedir (Upadhyay, 2020).

İklim değişikliği sebebiyle oluşan aşırı hava değişimleri ısı kaynaklı hastalıklara sebep olabilmekte, su kaynaklarında yaşanan azalma başta sağlık problemleri olmak üzere tarımsal üretim miktarını olumsuz şekilde etkilemektedir (Nhemachena vd., 2020). Tarımsal üretimin azalması fiyatlarda artışa sebep olurken düşük gelirli ülkelerin ya da bireylerin yeterli gıdaya ulaşımını olumsuz etkilemektedir (Srivastav vd., 2021).

İklim değişikliği dolayısıyla ortaya çıkacak yatırım harcamaları, göçler, nüfus hareketlilikleri gibi muhtemel sonuçlar da ülkelerin yatırım harcamalarını ve ekonomik yapılarını etkileme potansiyeline sahiptir (Kaczan & Orgill-Meyer, 2020). İklim değişikliği doğal kaynakları etkilemesi sebebiyle işletmelerin üretim kapasitelerini, işgücü kaynaklarını olumsuz yönde etkileyerek arz ve talep dengesinin bozulmasına, fiyat istikrarının kaybolmasına yol açarken bazı sektörlerin yok olmasına varan sonuçlar doğurabilecektir (Chenet vd., 2021).

İklim değişikliğinin ortaya çıkardığı olumsuz etkilerden biri de ulaşım faaliyetlerinde etkili olan türbülanslara yol açmasıdır. Özellikle hava taşımacılığı açısından risk oluşturan hava türbülansları yolcu güvenliği ve rota planlaması açısından önemli bir değişken olup havacılık sektörü için planlamalar ve uygulamalar ortaya koyulmasını gerektiren bir olgu olarak sektörün yakında ilgilendiği konulardan birisi haline gelmiştir (Jiang vd., 2023).

3. TÜRBÜLANS KAVRAMI VE HAVACILIK YÖNETİMİ AÇISINDAN ÖNEMİ

Türbülans, hava ya da su gibi akışkanların düzensiz bir şekilde hareket etmesini ifade eden kavramdır (Dou, 2022). İklim değişikliği, sadece sıcaklık ve yağış gibi faktörlerde değil atmosferdeki tüm dinamikleri de etkileyerek türbülansın sıklığını ve şiddetini artırabilmektedir (Williams & Storer, 2022). Hava taşımacılığı açısından türbülans, hava araçlarının hava akımlarındaki düzensizlikler nedeniyle ani yükselme ya da alçalma yaşamasının, yolcular ve uçuş mürettebatı için rahatsızlık ve tehlike yaratan durumu ifade etmektedir (Folke & Melin, 2024). Uluslararası Hava Taşımacılığı Birliği'ne (IATA) göre, uçuş esnasında en sık karşılaşılan hava

olaylarından biri olan türbülans, havayolu şirketlerine ciddi maliyetler oluşturmaktadır (Atrill vd., 2021). Bu nedenle, türbülans kaynaklı etkileri en aza indirmek, havacılık yönetiminin öncelikli hedeflerinden birini oluşturmaktadır.

Havacılık sektörü için en önemli etkilerinin başında uçuş güvenliği yer almaktadır. Genellikle uçakların fiziksel yapısına zarar vermeyen türbülanslar, yolcular ve mürettebat için güvenlik açısından risk oluşturabilmekte, özellikle kemer takmayan yolcuların ve uçak ekipmanlarının zarar görmesine neden olabilmektedir (Lolwing, 2023). Türbülans riskinden korunmak için yapılan rota değişiklikleri ve hız seviyesindeki değişiklikler yakıt tüketimini artırabilmekte ve havayolu şirketleri için ekstra maliyetler ortaya çıkarabilmektedir. Bunların yanında türbülansları önlemek için yapılan uygulamalar, türbülans nedeniyle yolcuların konfor ve uçuş korku düzeylerinde ortaya çıkacak değişiklikler, uçuş sürelerinin uzaması gibi durumlar memnuniyetini olumsuz yönde etkileyebilmektedir (Wells vd., 2021).

Havacılık yönetimi açısından türbülansların havacılık sektöründeki etkilerini en aza indirmek için uygulanan stratejilerin başında ise teknolojik hava durumu tespit sistemleri yer almaktadır. Bu sistemler sayesinde türbülans bölgeleri önceden tespit edilerek uçuş zaman ve rotaları uygulamaya konulabilmektedir. Uçuş rotalarının dinamik bir yapıya sahip olması ve hava olaylarına karşı daha dayanıklı uçakların tasarlanması hem yolcu güvenliği hem de rota optimizasyonu açısından etkili yöntemler arasında gelmektedir (Yadav vd., 2021). Pilotların eğitim süreçlerinde türbülansı doğru şekilde algılayarak etkilerini en aza indirmek için yapılması gerekenleri öğrenmeleri yanında yolcuların da türbülansın doğası ve güvenlik önlemleri konusunda bilgilendirilmesi türbülansların etkilerini en aza indirmede etkili olabilecek uygulamalar arasındandır (Irwin & Kelly, 2021).

Havacılık yönetimi açısından önemli bir kavram olan türbülansın akademik açıdan ele alındığı ve araştırmacıların farklı şekillerde incelediği pek çok bilimsel yayın da literatürde yer almaktadır. Çalışmanın bu kısmında havacılık yönetimi açısından türbülans kavramının ele alındığı akademik çalışmalar ele alınarak farklı açılardan analiz edilmesi ve bulguların sunulması amaçlanmaktadır.

4. İKLİM DEĞİŞİKLİĞİ VE HAVA TÜRBÜLANSI ÇALIŞMALARININ ANALİZİ

İklim değişikliği, çevresel, ekonomik ve sosyal etkiler ortaya koyarken havacılık sektörü de bu değişikliklerden doğrudan etkilenmektedir. İklim değişikliği ile oldukça yakın ilişki içinde olan hava türbülansı, havacılık sektörü açısından en dikkat çeken gelişmeler arasında yer almaktadır.

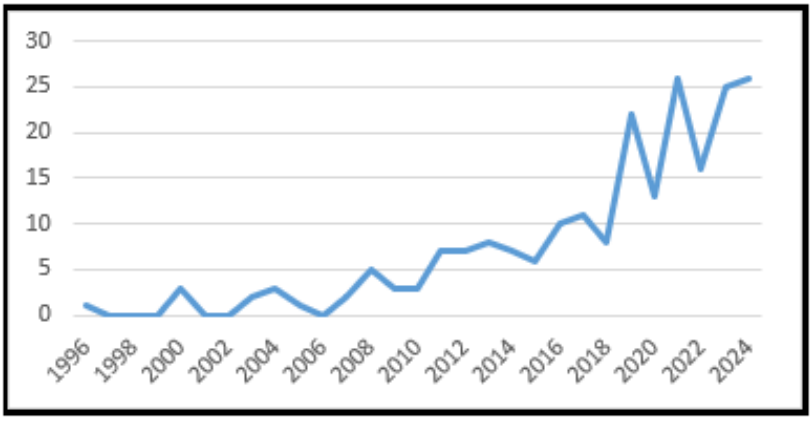
İklim değişikliği ve hava türbülansı arasındaki ilişki bilimsel araştırmalarda da yer almış, araştırmacılar akademik çalışmalarda havacılık ve türbülans ilişkisini beraberce ele alan pek çok makaleyi literatüre kazandırmıştır. Yapılan bu çalışma da, iki kavram arasındaki ilişkinin ele alındığı akademik çalışmalar ele alınarak bilimsel açıdan analiz edilmesi amaçlanmıştır.

Çalışmada hava türbülansı ve iklim değişikliği konularının beraberce ele alındığı çalışmaların analizinde bibliyometrik analiz yöntemi kullanılmıştır. Bibliyometrik analiz yöntemi, belli bir çalışma alanında gerçekleştirilmiş makaleleri farklı açılardan ayrıntılı şekilde analiz etmek için kullanılmakta ve ilgili alandaki çalışmaları derinlemesine ele almaktadır (Donthu vd., 2021). Web of Science kaynağından elde edilen, 1996 ile 2024 yılları arasında gerçekleştirilmiş bilimsel yayınların ele alındığı bu çalışmada kullanılan eserlere ait genel bilgiler Tablo 1'de görülmektedir.

Tablo 1: *Çalışmada Ele Alınan Veri Setine Ait Genel Bilgiler*

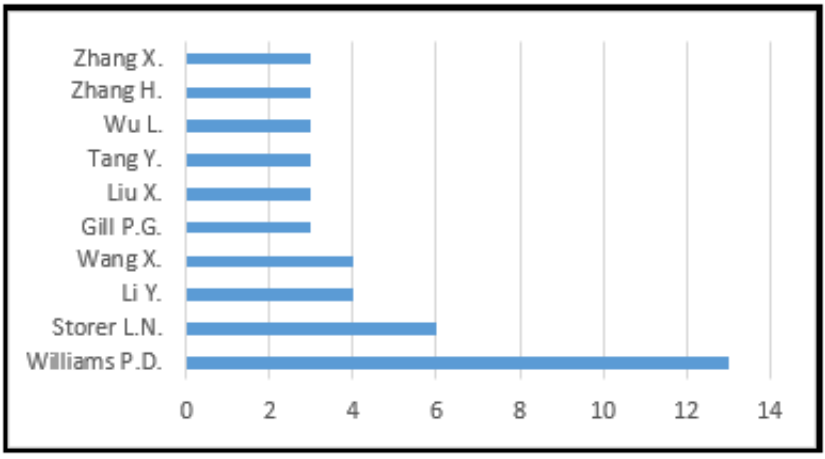
Çalışmalara Ait Bilgiler	**Veriler**
Kapsadığı Süre	1996:2024
Kaynak Sayısı	132
Makale Sayısı	215
Yıllık Büyüme Oranı	12,34
Makale Başına Düşen Atıf Sayısı	20,93
Referans Sayısı	11.185
Çalışmaların İçeriği	
Anahtar Kelimeler	939
Yazarın Anahtar Kelimeleri	823
Yazar Bilgileri	
Yazarlar	934
Tek yazarlı dokümanların yazarları	14
Yazar İşbirliği	
Tek yazarlı dokümanlar	14
Doküman Başına Ortak Yazarlar	4,77
Uluslararası ortak yazarlık %	43,26
Doküman Türü	
Makale	183
Kitap Bölümü	2
Erken Erişim Makale	2
Bildiri	19
Editöryal Makale	2
Derleme Makale	7

Çalışmada ele alınan yayınlara ait temel bilgilerde, hava türbülansı ve iklim değişikliği alanında, çalışma kapsamındaki dönemde 132 farklı kaynaktan elde edilen 215 akademik yayının gerçekleştirildiği görülmektedir. İlgili alandaki çalışmalara araştırmacıların ilgisinin yıllık yüzde 12,34 oranında artış göstermekte olduğu ve bu alandaki eserlerde 934 yazarın yer aldığı, Tablo 1'deki verilerde yer almaktadır. Hava türbülansı ve iklim değişikliği alanındaki çalışmaların sayısındaki yıllık değişim, Grafik 1'de görülmektedir.



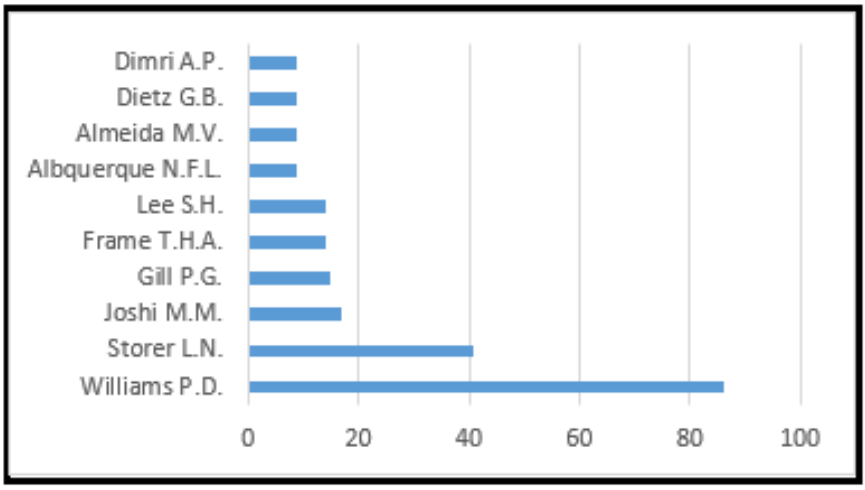
Grafik 1: *Makale Sayısındaki Yıllık Değişim*

Yıllık yüzde 12,34 oranında büyüme gösterdiği temel bilgilerde görülen hava türbülansı ve iklim değişikliği alanındaki çalışmalara ait yıllık makale sayıları Grafik 1'de de de görüldüğü üzere hızlı şekilde eğilim göstermektedir. Özellikle 2020'li yıllardan sonra çalışma sayılarında önemli ölçüde artış gözlemlenen çalışmalara en fazla ilgi gösteren yazarlara ait bilgiler aşağıdaki grafikte yer almaktadır.



Grafik 2: *En İlgili Yazarlar*

Grafik 2'de iklim değişikliği ve hava türbülansı alanındaki çalışmalara en fazla ilgi gösteren yazarın, 13 yayın sayısı ile Paul D. Williams olarak tespit edildiği, Luke N. Storer isimli yazarın da 6 çalışma ile ikinci sırada yer aldığı görülmektedir. Yazarların yayınlarının etkinliği açısından önem taşıya atıf sayıları açısından yazarlara ait sıralama Grafik 3'te görülmektedir.



Grafik 3: *En Çok Atıf Alan Yazarlar*

Yayınların aldığı atıf sayıları açısından benzer şekilde Paul D. Williams isimli yazarın en fazla atıf alan yazar olduğu bulgularda yer almıştır. En ilgili ve en fazla atıf alan yazarlara ait bilgiler, konuya ilgi duyan araştırmacılar için önem taşımakta, araştırmalarının şekillenmesine yardımcı olabilmektedir. Araştırmacılar için önem taşıyan faktörlerden biri de konuya en fazla ilgi duyan dergiler ve kurumlardır.

Bulgularda hava türbülansı ve iklim değişikliği alanındaki çalışmalara en fazla yer veren yayın organları de bibliyometrik analiz yöntemiyle elde edilebilmektedir. Çalışma konusuna en fazla ilgi duyan dergilere ve yayın sayıları Tablo 2'de yer almaktadır.

Tablo 2: *En İlgili Dergiler*

Dergi Adı	Yayın Sayısı
Journal of Geophysıcal Research-Atmospheres	10
Journal of Geophysıcal Research-Oceans	8
Atmosphere	6
Geoscıentıfic Model Development	5
Journal of Applıed Meteorology and Clımatology	5
Scıence of the Total Envıronment	5

Atmospherıc Chemıstry and Physıcs	4
Boundary-Layer Meteorology	4
Geophysıcal Research Letters	4
Pure and Applıed Geophysıcs	4
Quarterly Journal of the Royal Meteorologıcal socıety	4
Remote Sensıng	4

Journal of Geophysical Research-Atmospheres isimli dergi, bünyesinde yayınlamış olduğu 10 makale ile iklim değişikliği ve hava türbülansı kavramlarının beraberce ele alındığı çalışmalara en fazla ev sahipliği yapan dergi olmuştur. Dergilerin yayın sayıları yanında yayınlarına almış oldukları atıflar da araştırmacılar için önem taşımaktadır. Yayınlarına en fazla yerel atıf alan dergilere ait liste Tablo 3'te sunulmuştur.

Tablo 3: *En Fazla Yerel Atıf Alan Dergiler*

Dergi Adı	Atıf Sayısı
Journal of Geophysical Research: Atmospheres	424
Journal of the Atmospheric Sciences	375
Geophysıcal Research Letters	346
Boundary-Layer Meteorology	302
Atmospherıc Chemıstry and Physıcs	287
Journal of Climate	286
Journal of Geophysıcal Research-Oceans	275
Atmospheric Environment	242
Journal of Physical Oceanography	224
Quarterly Journal of the Royal Meteorological Society	210

Çalışma konusu makalelere en fazla ev sahipliği yapmış olan Journal of Geophysical Research - Atmospheres isimli derginin en fazla atıfa sahip olduğu tabloda görülürken Tablo 2'de yer almayan Journal of the Atmospheric Sciences isimli derginin yayınlarına 375 atıf alarak yayınlarının etkinliği açısından fikir vermiştir. Çalışma konusuna ilgi duyan sorumlu yazarların yer aldığı makalelerin ülkeler açısından sıralanmasına ait bilgiler Tablo 4'te görülmektedir.

Tablo 4: *Bilimsel Üretim Sayıları Açısından Ülkeler*

Ülke Adı	Yayın Sayısı
Amerika Birleşik Devletleri	187
Çin	165
Almanya	83
İngiltere	76
Kanada	46
Fransa	36
İtalya	35
Güney Kore	26
İspanya	22
İsveç	21

Amerika Birleşik Devletleri'nde yer alan yazarlar 187 çalışma içinde yer alarak hava türbülansı ve iklim değişikliği konusundaki bilimsel çalışmalara en fazla ilgi duyan yazarlara ev sahipliği yapan ülke olmuştur. Çin ise 165 yazarın yer alması ile ikinci sırada yer alırken her iki ülke, listede bulunan diğer ülkelere göre oldukça fazla yayına sahip olmuşlardır. Bilimsel çalışmalarına en fazla atıf alan ülkelere ait sıralama da Tablo 5'tedir.

Tablo 5: *Atıf Sayıları Açısından Ülkeler*

Ülke Adı	Yayın Sayısı
Almanya	733
Amerika Birleşik Devletleri	714
Kanada	603
Çin	596
İngiltere	593
İsveç	270
İsrail	113
Mısır	97
İtalya	82
Japonya	74

Ülkelerin atıf sayılarına göre sıralanmış olduğu Tablo 5'te en çok yayın gerçekleştirmiş olan Amerika Birleşik Devletleri ikinci sırada yer almış, Almanya 733 atıf sayısı ile çalışma kapsamındaki süre için, yayınlarına en fazla atıf alan ülke olarak belirlenmiştir.

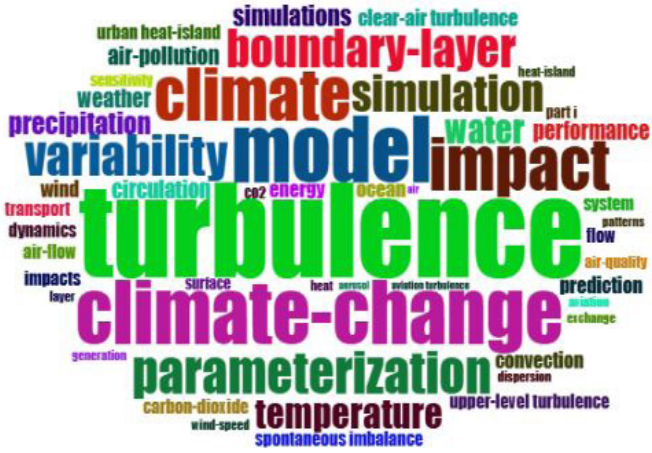
Bibliyometrik analiz ile elde edilen bulgular arasında kelimelerin analizi de yer almakta olup araştırmaların içeriği ve genel yapıları hakkında araştırmacılara önemli bilgiler sunmaktadır. İklim değişikliği ve hava tür-

bülansı kavramlarının beraberce yer aldığı çalışmalarda en çok kullanılan anahtar kelimeler, çalışma kapsamındaki süre için, aşağıdaki şekilde sıralanmıştır.

Tablo 6: *En Sık Tekrar Edilen Anahtar Kelimeler*

Anahtar Kelime	Tekrar Edilme Sayısı
Turbulence	46
Model	32
Climate-Change	31
Climate	26
İmpact	26
Parameterization	21
Variability	20
Boundary-Layer	19
Simulation	18
Temperature	15

Çalışmalarda en sık kullanılan anahtar kelimelerin başında 46 kez tekrarlanmış olan "turbulance" kelimesi yer almış, "climate-change" kelimesi 31 kez tekrarlanmış olarak üçüncü kelime olmuştur. Anahtar kelimeler içinde etki anlamındaki impact, parametrelendirme ve değişkenlik gibi kavramlar en sık tekrar edilen diğer anahtar kelimeler içinde yer almıştır. Çalışmalarda en sık tekrar edilen kelimeler doğrultusunda oluşan kelime bulutu görseli aşağıda yer alan Şekil 1'de görülmektedir.



Şekil 1. Anahtar Kelimelere Ait Kelime Bulutu

Anahtar kelimelerin kullanılma sıklığını ve yoğunluğunu gösteren kelime bulutu, araştırmacılara görsel olarak çalışmalar hakkında bilgi sağlamaktadır. İklim değişikliği ve hava türbülansı alanında yapılan çalınmaların temelini turbulance kavramının oluşturduğu görselde yer almakta olup iklim değişikliği kavramı da görselde göze çarpmaktadır. Bunların yanında çalışmalar ile ilgili hava kirliliği, su, taşımacılık, rüzgâr, önlem gibi alt kavramlar da görselde yer almış, farklı akademik çalışmalarda araştırılmış olduğu görülmüştür.

5. SONUÇ

Günümüz dünyasının küresel sorunlarından biri olan iklim değişikliği, ortaya çıkardığı pek çok değişim gibi atmosferdeki süreçleri etkileyerek hava türbülansı üzerinde de önemli değişikliklere yol açmaktadır. Küresel ısınma nedeniyle artan sıcaklıklar, atmosferin termodinamik yapısını değiştirerek sıcaklık ve basınç farklarını artırmakta, bu nedenle jet akımları gibi yüksek irtifadaki rüzgâr sistemlerinde daha güçlü ve düzensiz hareketlere neden olmaktadır.

İklim değişikliğinden kaynaklanan hava türbülansı artışı havacılık sektörü için ekonomik ve çevresel sonuçlar oluşturmakta, türbülansa bağlı uçak hasarları ve yolcu yaralanmaları artarken, türbülanstan korunmak için daha uzun rotalar izlenmesiyle yakıt tüketimi ve karbon emisyonları artırmaktadır. Bu bağlamda, havacılık sektörü için operasyonel ve çevresel baskılar artmakta, türbülansın dinamik doğasına daha uyumlu yeni teknolojiler ve yönetim yaklaşımları havacılık yönetimi açısından zorunlu hale gelmektedir. Hava türbülansı ve iklim değişikliği arasındaki bu karmaşık ilişki, havacılık yönetimi açısından hem stratejik hem de teknik düzeyde bütüncül bir yaklaşımın gerekliliğini ortaya koymuş, bilimsel araştırmalarda da iki kavram arasındaki ilişki sıklıkla ele alınmaya başlamıştır.

Bu çalışmada iklim değişikliği ve hava türbülansı kavramlarının beraberce ele alındığı akademik çalışmalar analiz edilmiştir. Bibliyometrik analiz yönteminin kullanıldığı bu çalışmada Web of Science kaynağından sağlanmış, 1996-2024 yıllarını kapsayan, 132 farklı kaynaktan elde edilmiş, makale, kitap bölümü, bildiri türünde 215 bilimsel yayın ele alınmıştır. Elde edilen bulgularda her iki kavramın beraber ele alındığı çalışmaların ilgi çekmekte olduğu ve yıllık yüzde 12,34 oranında arttığı tespit edilmiştir. 934 yazarın yer aldığı çalışmalarda 14 yazarın tek yazarlı yayın gerçekleştirmiş olduğu, yayınların ortalama atıf sayısının 20,93 olduğu görülmüştür.

Bulgularda çalışma konusu ile ilgili en fazla yayın gerçekleştirmiş yazarın 13 yayın ile Paul D. Williams isimli yazar olduğu, aynı yazarın ilgili çalışma alanında en fazla atıf alan yazar unvanına da sahip olduğu

tespit edilmiştir. Hava türbülansı ve iklim değişikliği ile ilgili çalışmalarla ilgilenen araştırmacılar için önemli bir kaynak teşkil eden ve en ilgili dergilerin tespiti amacıyla elde edilen bulgularda Journal of Geophysical Research-Atmospheres isimli dergi hem en çok yayına sahip hem de en çok atıf alan dergi olarak ön plana çıkmıştır. Ülkelerin üretkenlik seviyesi açısından elde edilen bulgularda, hava türbülansı ve iklim değişikliği çalışmaların en fazla gerçekleştirildiği ülke Amerika Birleşik Devletleri, yayınlarına en fazla atıf alan ülke ise Almanya olarak ortaya çıkmış, çalışmalarda en sık kullanan anahtar kelimeler ise turbulance ve climate-change kelimeleri yanında model, impact, variability gibi kavramlar olurken, önleme, hava kirliliği, rüzgar gibi çalışmalara ait özel kavramlar da anahtar kelimeler içinde yer almıştır.

KAYNAKÇA

Adger, W. N., Dessai, S., Goulden, M., Hulme, M., Lorenzoni, I., Nelson, D. R., Naess, L. O., Wolf, J., & Wreford, A. (2009). Are there Social Limits to Adaptation to Climate Change? *Climatic Change*, *93*, 335-354.

Atrill, J., Sushama, L., & Teufel, B. (2021). Clear-Air Turbulence in A Changing Climate and Its Impact On Polar Aviation. *Safety in Extreme Environments*, *3*, 103-124.

Banerjee, S. B. (2012). A Climate for Change? Critical Reflections on the Durban United Nations Climate Change Conference. *Organization Studies*, *33*(12), 1761-1786. https://doi.org/10.1177/0170840612464609

Bessou, C., Ferchaud, F., Gabrielle, B., & Mary, B. (2011). Biofuels, Greenhouse Gases and Climate Change. Içinde E. Lichtfouse, M. Hamelin, M. Navarrete, & P. Debaeke (Ed.), *Sustainable Agriculture Volume 2* (ss. 365-468). Springer Netherlands. https://doi.org/10.1007/978-94-007-0394-0_20

Chenet, H., Ryan-Collins, J., & Van Lerven, F. (2021). Finance, Climate-Change and Radical Uncertainty: Towards a Precautionary Approach to Financial Policy. *Ecological Economics*, *183*, 106957.

Crowley, T. J. (2000). Causes of Climate Change Over the Past 1000 Years. *Science*, *289*(5477), 270-277. https://doi.org/10.1126/science.289.5477.270

De Vries, B., Bollen, J., Bouwman, L., Den Elzen, M., Janssen, M., & Kreileman, E. (2000). Greenhouse Gas Emissions in an Equity, Environment-and Service-Oriented World: An IMAGE-Based Scenario for The 21st Century. *Technological Forecasting and Social Change*, *63*(2-3), 137-174.

Donthu, N., Kumar, S., Mukherjee, D., Pandey, N., & Lim, W. M. (2021). How to Conduct a Bibliometric Analysis: An Overview and Guidelines. *Journal of Business Research*, *133*,285-296. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.04.070

Dou, H.-S. (2022). *Origin of Turbulence: Energy Gradient Theory*. Springer Singapore. https://doi.org/10.1007/978-981-19-0087-7

Folke, F., & Melin, M. (2024). Ramp-Up in The Air: Impairing or Repairing Aviation Crews' working Conditions? A Mixed-Methods Survey Study On Working Conditions, Health, And Safety Among Cabin Crew and Pilots in Europe. *Journal of Air Transport Management*, *119*, 102642.

Hansen, J., Sato, M., Hearty, P., Ruedy, R., Kelley, M., Masson-Delmotte, V., Russell, G., Tselioudis, G., Cao, J., & Rignot, E. (2016). Ice Melt, Sea Level Rise and Superstorms: Evidence from Paleoclimate Data, Climate Modeling, and Modern Observations That 2 C Global Warming Could Be Dangerous. *Atmospheric Chemistry and Physics*, *16*(6), 3761-3812.

Hays, J. D., Imbrie, J., & Shackleton, N. J. (1976). Variations in the Earth's Orbit: Pacemaker of the Ice Ages: For 500,000 Years, Major Climatic

Changes Have Followed Variations in Obliquity and Precession. *Science*, *194*(4270),1121-1132. https://doi.org/10.1126/science.194.4270.1121

Hegerl, G. C., Brönnimann, S., Cowan, T., Friedman, A. R., Hawkins, E., Iles, C., Müller, W., Schurer, A., & Undorf, S. (2019). Causes of Climate Change Over the Historical Record. *Environmental Research Letters*, *14*(12), 123006.

Holechek, J. L., Geli, H. M., Sawalhah, M. N., & Valdez, R. (2022). A global assessment: Can Renewable Energy Replace Fossil Fuels by 2050? *Sustainability*, *14*(8), 4792.

Irwin, W., & Kelly, T. (2021). Airline Pilot Situation Awareness: Presenting A Conceptual Model for Meta-Cognition, Reflection and Education. *Aviation*, *25*(1), 50-64.

Jiang, W., Chang, R. C., Yang, N., & Ding, M. (2023). Movement Mechanisms for Transport Aircraft During Severe Clear-Air Turbulence Encounter. *The Aeronautical Journal*, *127*(1310), 537-561.

Kaczan, D. J., & Orgill-Meyer, J. (2020). The Impact of Climate Change On Migration: A Synthesis of Recent Empirical Insights. *Climatic Change*, *158*(3), 281-300.

Lolwing, S. (2023). *Airline Passenger Regulatory Compliance and Personal Attitudes-A Study of Passenger Behavior and Discussion of Passenger-Cabin Crew Relationships* [Master's Thesis, Arizona State University].

Mitchell, J. F. B., Lowe, J., Wood, R. A., & Vellinga, M. (2006). Extreme Events Due to Human-Induced Climate Change. *Philosophical Transactions of the Royal Society A: Mathematical, Physical and Engineering Sciences*, *364*(1845),2117-2133. https://doi.org/10.1098/rsta.2006.1816

Nhemachena, C., Nhamo, L., Matchaya, G., Nhemachena, C. R., Muchara, B., Karuaihe, S. T., & Mpandeli, S. (2020). Climate Change Impacts On Water and Agriculture Sectors in Southern Africa: Threats and Opportunities for Sustainable Development. *Water*, *12*(10), 2673.

Reason, J. (1995). Understanding Adverse Events: Human Factors. *BMJ Quality & Safety*, *4*(2), 80-89.

Robock, A. (2000). Volcanic Eruptions and Climate. *Reviews of Geophysics*, *38*(2), 191-219. https://doi.org/10.1029/1998RG000054

Srivastav, A. L., Dhyani, R., Ranjan, M., Madhav, S., & Sillanpää, M. (2021). Climate-Resilient Strategies for Sustainable Management of Water Resources and Agriculture. *Environmental Science and Pollution Research*, *28*(31), 41576-41595.

Stern, D. I., & Kaufmann, R. K. (2014). Anthropogenic and Natural Causes of Climate Change. *Climatic change*, *122*, 257-269.

Trenberth, K. E. (2011). Changes in Precipitation with Climate Change. *Climate research*, *47*(1-2), 123-138.

Upadhyay, R. K. (2020). Markers for Global Climate Change and Its Impact On Social, Biological and Ecological Systems: A Review. *American Journal of Climate Change*, *9*(03), 159.

Weir, T., Dovey, L., & Orcherton, D. (2017). Social and Cultural Issues Raised by Climate Change in Pacific Island Countries: An Overview. *Regional Environmental Change*, *17*, 1017-1028.

Wells, C. A., Williams, P. D., Nichols, N. K., Kalise, D., & Poll, I. (2021). Reducing Transatlantic Flight Emissions by Fuel-Optimised Routing. *Environmental Research Letters*, *16*(2), 025002.

Williams, P. D., & Storer, L. N. (2022). Can A Climate Model Successfully Diagnose Clear-Air Turbulence and Its Response to Climate Change? *Quarterly Journal of the Royal Meteorological Society*, *148*(744), 1424-1438. https://doi.org/10.1002/qj.4270

Yadav, M., Yadav, D., Kumar, S., & Chhabra, D. (2021). State of Art of Different Kinds of Fluid Flow Interactions with Piezo for Energy Harvesting Considering Experimental, Simulations and Mathematical Modeling. *J. Math. Comput. Sci.*, *11*(6), 8258-8287.

Zheng, X., Streimikiene, D., Balezentis, T., Mardani, A., Cavallaro, F., & Liao, H. (2019). A Review of Greenhouse Gas Emission Profiles, Dynamics, And Climate Change Mitigation Efforts Across the Key Climate Change Players. *Journal of Cleaner Production*, *234*, 1113-1133.

DİJİTALLEŞME ÇAĞINDA ENDÜSTRİ 4.0 OLGUSUNA KAVRAMSAL BİR BAKIŞ

Utku DEMİRCİ[1]

1. GİRİŞ

Dijitalleşme rüzgarının sert bir şekilde estiği içinde bulunduğumuz çağda hemen her alanda teknolojik değişim ve dönüşümler yaşanmaktadır. Robert Bosch tarafından 2010 yılında ilk kez telaffuz edilen Endüstri 4.0, bilgi ve iletişim teknolojilerinin kullanılmasıyla birbirine entegre ve akıllı sistemler üretme temeline dayanmaktadır. Yeni teknolojik dönemi temsil eden Endüstri 4.0 kavramı; nesnelerin interneti, yapay zeka, büyük veri, bulut bilişimi, 3D yazıcılar, siber güvenlik, robotlar, artırılmış gerçeklik, sanal gerçeklik, drone teknolojiler, kripto paralar gibi pek çok alanı kapsamaktadır. Bu teknoloji ve bilişim temelli sistemler her geçen gün gelişim gösterirken, bireysel ve toplumsal hayat üzerinde köklü değişimlere yol açmaktadır.

18. yüzyılın son çeyreğinde İngiltere'de başlayan ve Kıta Avrupa'sına hızla yayılan Sanayi Devrimi, Endüstri 1.0 olarak adlandırılmıştır. Bu dönemde buhar gücünün kullanımı ön plana çıkmış, makineleşmeye bağlı oluşan yoğun üretim düzeni verimliliği ve etkinliği artırmıştır. Endüstri 1.0 sanayileşen ve sanayileşmekte olan ülkelerde uzun bir süre hakimiyetini sürdürmüş, 20. yüzyılın ilk çeyreğinde Endüstri 2.0'dan bahsedilmeye başlanmıştır. Elektriğin seri üretim sürecinde kullanılmasına bağlı olarak Endüstri 2.0 dünyanın farklı coğrafyalarında etkili olmuştur. Sanayi Devrimi'nin üçüncü aşaması olan ve Endüstri 3.0 olarak ifade edilen süreçte 1970'li yıllardan itibaren elektronik araç ve gereçler hem toplumsal yaşantıda hem de iş hayatında etkisini göstermiştir. 4. Sanayi Devrimi'ni yansıtan Endüstri 4.0 ise 21. yüzyıla damgasını vurmuş, bilişim teknolojilerine vurgu yapmıştır.

İnternet alt yapısının etkin bir şekilde kullanılması ile birlikte pek çok sektörde uygulanan yoğun dijitalleşme süreci Endüstri 4.0 olarak ifade edilmektedir. Endüstri 4.0'ın hızlı bir şekilde yayılım göstermesi ve kolay uygulanabilir nitelikte olması, küresel ölçekte önemli bir değişime ve dönüşüme neden olmuştur. Sanayi Devrimi'nin geçirdiği aşamalardan ve ortaya koyduğu bilgi birikiminden güç alan Endüstri 4.0, teknolojiyi

1 Dr. Öğr. Üyesi, Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi İİBF İşletme Bölümü, ORCID: 0000-0002-6853-5955, utkudemirci@mu.edu.tr

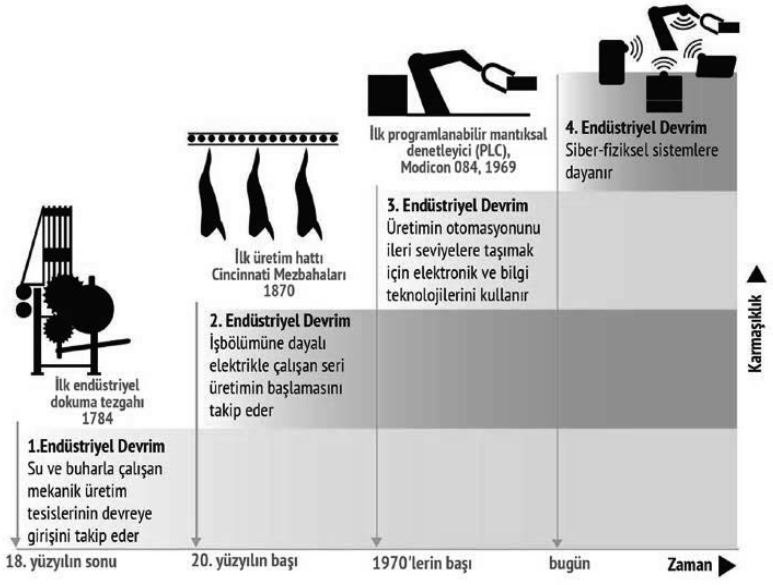
merkezine alan yeni bir düzen inşa etmiştir. Güçlü teknolojik alt yapısıyla robotlar, akıllı fabrikalar, sürücüsüz otomobiller, insansız hava araçları gibi yenilikleri art arda sunan Endüstri 4.0, toplumsal hayat ve iş dünyası üzerinde derin bir etki yaratmıştır.

Bu çalışmada, iş hayatında ve sosyal yaşantıda devrim niteliğinde önemli değişimler yaratan Endüstri 4.0 kavramı ele alınmıştır. Çalışmada sanayileşme sürecinin geçirdiği evreler (Endüstri 1.0, Endüstri 2.0, Endüstri 3.0, Endüstri 4.0) tarihsel arka planda değerlendirilecektir. Bu değerlendirmenin ardından Endüstri 4.0'ın bileşenlerini oluşturan nesnelerin interneti, yapay zeka, büyük veri, bulut bilişimi, 3D yazıcılar, siber güvenlik, robotlar, artırılmış gerçeklik, sanal gerçeklik, drone teknolojiler, kripto paralar konularına değinilecektir. Çalışmada son olarak Endüstri 4.0'ın Türkiye üzerindeki etkilerinden bahsedilecektir. Endüstri 4.0 olgusunu ele alan bu çalışmanın, yönetim ve organizasyon alanındaki araştırmacılar başta olmak üzere dijitalleşme ile ilgili çalışmalar yapan araştırmacılara kavramsal açıdan bir katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

2. TARİHSEL SÜREÇTE SANAYİ DEVRİMİ

Endüstri 4.0 oldukça yeni bir kavram olmasına rağmen birey ve toplum açısından her geçen gün daha da önemli hale gelmektedir. İşletmeler arasındaki rekabetin ulusal düzeyden uluslararası düzeye taşınması, kapitalizmin küresel boyutta etkisini ve gücünü göstermesi, piyasa talep ve ihtiyaçlarının hızlı bir şekilde değişmesi gibi unsurlar mevcut üretim teknolojilerinde süreklilik arz eden yenilikler yapmayı zorunlu hale getirmiştir. Bu gereksinimlere bağlı olarak bilim dünyasının farklı kollarında teknoloji ve dijitalleşme ile ilgili pek çok araştırma yapılmıştır. Endüstri 4.0 olarak adlandırılan bu son evreyi anlayabilmek için sanayileşme hareketlerinin geçirdiği aşamaları ve bu aşamaların birbirleriyle olan etkileşimini açıklamak gerekmektedir. Bu bilgilerin ışığında Sanayi Devrimi'nin geçirdiği evreler; Endüstri 1.0, Endüstri 2.0, Endüstri 3.0 ve Endüstri 4.0 olmak üzere dört başlık altında incelenecektir.

Şekil 1. Sanayi Devrimi'nin Dört Aşaması



Kaynak: Kagermann, Wahlster ve Helbig (2013)

2.1. Birinci Sanayi Devrimi (Endüstri 1.0)

Sanayi Devrimi'nin başlangıç noktası olarak bilinen ve daha sonraları Endüstri 1.0 şeklinde adlandırılan Birinci Sanayi Devrimi, Thomas Newcomen tarafından 1712 yılında buhar enerjisiyle çalışan pompanın bulunması ile başlamıştır. Bu icat, 1781 yılında James Watt tarafından daha da geliştirilmiş ve ticarileştirilmiştir. Buhar enerjisinin yarattığı gücün keşfedilmesiyle birlikte insan emeğine bağlı pek çok üretim faaliyeti makineler vasıtasıyla yapılmaya başlanmıştır. Verimlilikte ve üretim hacminde yaşanan önemli artışlar, zanaatlara dayalı küçük atölyelerin yerini makine düzeninin hakim olduğu büyük fabrikalara bırakmıştır.

İngiltere'de pamuklu dokuma sektöründe başlayan Birinci Sanayi Devrimi, tekstil alanından diğer sektörlere kısa zamanda yayılım göstermiştir. Özellikle ulaşım sektöründe yaşanan gelişmeler demiryolu taşımacılığını yaygınlaştırmış, üretilen mamul mallar hızlı ve güvenli bir şekilde farklı bölgelere taşınmıştır. Demiryolu taşımacılığının yanında denizyolu taşımacılığından da faydalanılmış, böylelikle dünyanın farklı coğrafyalarından büyük miktarda hammadde tedarik edilmiştir. Buhar gücü gemi ve tren gibi ulaşım araçlarında kullanılmış, hammadde ve mamul mallar pek çok farklı ülkeye sevk edilmiştir (Gabaçlı ve Uzunöz, 2017).

Üretim sistemlerinde ve hacminde meydana gelen köklü değişimler, bireysel ve toplumsal hayat üzerindeki dönüşümü beraberinde getirmiştir. Birinci Sanayi Devrimi'ne kadar dünyanın pek çok bölgesinde tarıma dayalı üretim hüküm sürmüştür. Sanayileşme hareketlerinin başlamasıyla birlikte üretim süreçlerinde makineleşme düzeni ortaya çıkmıştır. Mekanik araç ve gereçler insan emeğinin yerini almaya başlamış, içinde çok fazla sayıda insanın bir arada çalıştığı fabrika yapısı oluşmuştur. Üretim süreçlerinde yaşanan değişiklikler sonucunda fabrikalarda işçi sınıfı doğmuş, çalışma ortamında oluşan bu gruplar toplumsal yapıyı yeniden şekillendirmiştir. Dolayısıyla Birinci Sanayi Devrimi'nin getirdiği teknolojik ve ekonomik devrim, sosyo-kültürel anlamda toplumda önemli değişimlere yol açmıştır (Yazıcı ve Düzkaya, 2016).

2.2. İkinci Sanayi Devrimi (Endüstri 2.0)

İkinci Sanayi Devrimi, 20. yüzyılın başından itibaren elektriğin üretim süreçlerinde yoğun bir şekilde kullanımına bağlı olarak ortaya çıkmıştır. Elektrik enerjisi ile birlikte üretimde montaj hatları oluşturulmuş, böylelikle seri üretim bantlarının olduğu fabrika düzeni yaygınlaşmıştır. Bu noktada Henry Ford, seri üretim bantları modelini geliştirerek sahibi olduğu otomotiv fabrikasında uygulamış ve İkinci Sanayi Devrimi'nin sembol ismi olmuştur. Cincinnati mezbahalarından örnek alınarak otomotiv sanayiinde başlayan seri üretim sistemi, kısa zaman sonra diğer sektörlerde de uygulanmaya başlanmıştır. Henry Ford'un öncülüğünde hızlı bir gelişim gösteren bu dönemin seri üretim modeli Fordizm olarak ifade edilmiştir (Gabaçlı ve Uzunöz, 2017).

Endüstri 2.0'ın ortaya çıkışını ve gelişimini tetikleyen unsurlara bakıldığında, Birinci Sanayi Devrimi'nin altyapısını oluşturan buhar gücü ve makineleşme düzeninin ön plana çıktığı söylenilebilir. Bu dönemde kömürün fabrikalarda yakıt olarak yoğun bir şekilde kullanılması, iş ortamında zehirli gazların oluşmasına neden olmuş ve çalışan sağlığını olumsuz yönde etkilemiştir. Bu nedenle çalışan sağlığı göz önünde bulundurularak, elektrik ile çalışan mekanik sistemlere doğru bir yöneliş gerçekleşmiştir. Bilimsel yönetim yaklaşımının fikir babası F. Winslow Taylor fabrikadaki gözlem ve analizlerine dayanarak iş bölümü, iş etüdü, uzmanlaşma, verimlilik gibi terimler üzerinde durmuş, montaj hattı kullanımıyla birlikte üretim süreçlerinde birtakım iyileştirmeler gerçekleştirmiştir. Ayrıca bu dönemde; çeliği keşfi, telgraf sisteminin kurulması, telefonun icadı gibi önemli gelişmeler olmuştur (Kabaklarlı, 2016).

2.3. Üçüncü Sanayi Devrimi (Endüstri 3.0)

Sanayi Devrimi'nin üçüncü evresi 1970'li yıllardan itibaren etkili olmaya başlamıştır. Haberleşme alanında yaşanan değişiklikler, bilgisayarların etkin bir şekilde kullanımı, otomasyon sistemlerinin geliştirilmesi gibi pek çok yenilik bu dönem içerisinde ortaya çıkmıştır. Programlanabilir mantıksal denetleyici (PLC) cihazlarının üretim sürecinde kullanılması sonucunda seri üretim düzeninde önemli iyileşmeler ve gelişmeler sağlamıştır. Bu dönemde üretim süreçlerinden elde edilen data bilgisayar ortamına aktarılmış ve geniş bir veri havuzu oluşmuştur.

Kitle üretiminin gelişmesi ve yaygın hale gelmesiyle birlikte Üçüncü Sanayi Devrimi'nde yeni iş sahaları ve meslekler ortaya çıkmıştır. Endüstri 3.0, Fordizm akımını sonlandırarak Post-Fordizmin doğuşuna zemin hazırlamıştır. Sanayi Devrimi'nin bu üçüncü evresinde bilgiye erişim çok daha önemli hale gelmiş, bilgi ile ilgili yeni kavramlar yazında ön plana çıkmıştır (Asiltürk, 2018). Endüstri 3.0, internet ağının ve bilgisayarların kullanılmaya başlandığı dönem olarak Sanayi Devrimi'nin diğer evrelerinden ayrılmaktadır. Özellikle internet yoluyla geniş ölçekli haberleşme sistemlerinin kurulması, küreselleşme olgusunun yayılımını ve etkisini arttırmıştır.

2.4. Dördüncü Sanayi Devrimi (Endüstri 4.0)

21. yüzyılda bilgi ve iletişim teknolojilerinde yaşanan baş döndüren gelişmeler, Endüstri 4.0 olarak tabir edilen Dördüncü Sanayi Devrimi'ne geçişin alt yapısını hazırlamıştır. Dördüncü Sanayi Devrimi, 2011 yılında Almanya'nın Hannover şehrinde yapılan bir fuarda ilk kez dile getirilmiştir. Bu dönemde, makinelerin el işçiliğine dayalı üretimin yerine geçmesi ve gelişmiş mekanik sistemlerin üretim sürecini kendiliğinden yönetilebilecek hale gelmesi söz konusudur. Endüstri 4.0, internet ve bilgisayar teknolojilerinde yaşanan önemli gelişmeler sayesinde otomasyon sistemlerinin birbirleriyle haberleşebilmesi, fabrikaların kendi kendisini yönetebilmesi ve karanlık ortamlarda üretim yapabilmesine imkan sağlamaktadır. Dördüncü Sanayi Devrimi'nde, önceki endüstri devrimlerinden farklı olarak katlanarak bir büyüme söz konusudur (Bulut ve Akçacı, 2017).

Endüstri 4.0 döneminde geleceğin akıllı üretim yapabilen fabrikalarının oluşturulduğunu görmekteyiz. Akıllı fabrikalar yalnızca tüm üretim kaynaklarının birbirlerine bağlı olduğu ve otomatik bir şekilde bilgi alışverişi yaptığı bir ortam olmaktan ziyade içindeki makineleri yönlendirebilen ve bakımını yapabilen bilinçli bir işveren haline gelmektedir. Akıllı fabrika sistemlerinde; ürünlerin tasarlanması, üretim sürecinin planlanması, etkin ve verimli bir üretim mühendisliği gibi birçok üretim süreci modüler olarak simüle edilecektir. Üretim sürecindeki tüm unsurlar birbirlerine

bağlanacak ve sürecin sorunsuz bir şekilde işlemesi için etkili bir kontrol mekanizması kurulacaktır.

Dördüncü Sanayi Devrimi; şirketler, müşteriler, tedarikçiler, kaynaklar, fabrikalar ve lojistik faaliyetleri arasında sorunsuz ve eksiksiz bir iletişim ağının kurulmasını sağlayacaktır. Bir başka ifadeyle; her bir işbirliği bölümünden etkilenen, kendi kendini organize edebilen ve gerçek zamanlı yanıtları iletebilen büyük bir iş ağı oluşacaktır. Geleceğin akıllı fabrikalarında üretilen yeni ürünler de akıllı ürünler olacaktır. Bu akıllı ürünlerde, ürünün kullanımı noktasında müşterilere rehberlik eden ve müşterilerden aldığı geri bildirimleri üretim sistemine iletmek için bilgi taşıyan birtakım sensörler, tanımlanabilir bileşenler ve işlemciler bulunacaktır. Böylelikle üretilen akıllı ürünlere; müşteri talep ve ihtiyaçlarının ölçülmesi, kullanıcılardan elde edilen bilgilerin taşınması ve saklanması, alınan geribildirimlere bağlı olarak sonuçların analiz edilmesi, yapılan analizlerle üretim süreçlerinin iyileştirilmesi gibi pek çok özellik eklenebilecektir (Kagermann vd., 2013).

Yeni teknolojilerin üretilmesi ve dijitalleşme akımının hızla yaygınlaşmasına bağlı olarak Sanayi Devrimi'nde dördüncü evreye geçilmiştir. Bu aşamada, kârı ve verimliliği artırmak için günümüze kadar kullanılan birçok olasılığın tükenme noktasına geldiği, dolayısıyla üretim süreçlerine dair yeni fikirlerin bulunması ve uygulamaya konulması gerçeği daha çok önem kazanmıştır. Tam zamanında üretimin devreye konulması, yalın üretimin benimsenmesi, üretimin daha düşük iş maliyetinin olduğu başka ülkelere yaptırılmasıyla üretim maliyetleri en aza indirgenmeye çalışılmıştır. Bu noktada Endüstri 4.0 dönemi akıllı fabrikalarının üretim maliyetlerinde % 10-30 oranında, lojistik maliyetlerinde % 10-30 oranında, kalite yönetim maliyetlerinde ise % 10-20 oranında düşüş sağlayabileceği öngörülmektedir (Rojko, 2017).

3. ENDÜSTRİ 4.0'IN BİLEŞENLERİ

Yeni teknolojik dönemi ve dijitalleşme çağını temsil eden Endüstri 4.0 olgusu çeşitli bileşenlerin bir araya gelmesi sonucunda oluşmuştur. Çalışmanın bu bölümünde Endüstri 4.0 kavramını meydana getiren bileşenlerden bahsedilecektir. Bu başlık altında sırasıyla; nesnelerin interneti, yapay zeka, büyük veri, bulut bilişimi, 3D yazıcılar, siber güvenlik, robotlar, artırılmış gerçeklik, sanal gerçeklik, drone teknolojiler ve kripto paralar konularına değinilecek, böylelikle Endüstri 4.0 olgusu ve onu oluşturan kavramlar açıklanmaya çalışılacaktır.

3.1. Nesnelerin İnterneti

Nesnelerin interneti kavramı ilk kez 1995 yılında Kevin Ashton tarafından dile getirilmiştir. İnternet ağını kullanarak elektronik araçların sensörler vasıtasıyla başka sistemlere veri aktarmasına nesnelerin interneti denilmektedir. Bu uygulamayla birlikte makineler, bilgisayarlar, sensörler ve diğer sistemler arasında bir iletişim hattı kurulabilmektedir. Her nesnenin kendine özgü bir mac adresi bulunmaktadır ve bu adres nesneler arasında haberleşme ağının kurulmasına olanak sağlamaktadır (Sedefçi, 2018). Nesnelerin interneti kavramında bahsedilen nesne; fiziki olarak farklı bölgelerde bulunan ev aletleri, bilgisayarlar, sensörler, kontrol sistemleri, kameralar gibi cihazlardan oluşmaktadır. Akıllı nesneler olarak da ifade edilen bu cihazların içerisinde bulunan mikro denetleyiciler, nesnelerin karar verme süreçlerine yardımcı olmaktadır. Ayrıca mikro denetleyiciler, nesnelerin işleyişine dair geri bildirimler de sunabilmektedirler.

Nesnelerin interneti, standart bir protokol vasıtasıyla iletişim kurabilen ve birbirine bağlı nesnelerden oluşan küresel bir ağ anlamına gelmektedir. Bu kavram; hizmet interneti, üretim hizmetleri interneti, insanların interneti, gömülü sistemler, her şeyin interneti gibi farklı isimlerle de ifade edilebilmektedir. Nesnelerin internetinin muhtemel uygulama alanları; ulaşım sektörü, lojistik faaliyetleri, sağlık hizmetleri ve akıllı ortamlardır. Üretilen ürünlerin taşınması ve takip edilmesi nesnelerin interneti sayesinde daha hızlı ve daha güvenilir olmaktadır. Nesnelerin interneti uygulaması konforu ve enerji verimliliğini artırırken, ev ve iş kazalarını asgari düzeye indirgemektedir (Vaidya vd., 2018).

3.2. Yapay Zeka

Endüstri 4.0 kavramını oluşturan önemli bileşenlerden birisi yapay zekadır. Yapay zeka, insanlar tarafından üretilen bilgisayarların insanlar gibi düşünmesini ve hareket edebilmesini sağlayan bir terimdir (Lacity ve Willcocks, 2018). Yapay zeka, bir robotun veya bilgisayarın tüm faaliyetlerini akıllı bir varlık gibi gerçekleştirebilme yeteneğine sahip olmasını ifade etmektedir. Yapay zekanın esas amacı, insan zekasının makineler aracılığıyla taklit edilmesi ve insanın ürettiği makineye kendi kendine öğrenebilme yeteneğinin kazandırılabilmesidir (Demirhan vd., 2010). Özellikle son birkaç yılda yapay zeka alanında yapılan çalışmalar büyük ilerleme kaydetmiştir. Söz konusu teknolojik ilerleme, insan beynindeki nöronların bir kopyasına benzetilmeye çalışılan sinir ağlarının geliştirilmesi sonucunda mümkün olmuştur. Yapay zekanın bu karmaşık yapısına eğitim ve hatırlama algoritmaları da eklenmiştir (Shanmuganathan ve Samarasinghe, 2016).

Yapay zekanın işleyişine birden fazla soru içeren bir bilgisayar oyunu örnek olarak verebiliriz. Herhangi bir soruya yanlış cevap verildiğinde

bilgisayar bunu anlar ve yanıtlayıcının soruyu bilmesine yardımcı olmak adına ona daha kolay bir soru yöneltir. Dolayısıyla yanıtlayıcının gösterdiği davranışa göre onun için bir yol haritası oluşturur. Yapay zeka, bilgisayarın rolünü hem önemli görevler hem de sıkıcı işler açısından daha uygun hale getirmeye çalışır. Üretim süreçlerinde yapay zekâ, üretimin her aşamasında bir lider gibi hareket eder. Oluşabilecek karmaşık sorunların çözümüne ilişkin alternatifler sunarak karar vericilere yardımcı olur. Yapay zeka, örgütlerin yapısını daha sistematik bir hale dönüştürerek sürdürülebilir rekabet avantajı yaratır (Shanmuganathan ve Samarasinghe, 2016).

3.3. Büyük Veri

Dördüncü Sanayi Devrimi'ni oluşturan bileşenlerden bir diğeri de büyük veridir. Büyük veri kavramı ilk kez 2003 yılında Google şirketi tarafından ortaya konulmuştur. Bu kavram; farklı kaynaklardan toplanan, uygun bir analiz yöntemi ve yorumlama sonucunda değerli bilgiler sağlayabilecek, karar alma sürecini kolaylaştırabilecek büyük miktardaki veriyi ifade etmektedir (Campos vd., 2017). Büyük verinin analizinde öne çıkan özellikler; verinin hızı, verinin hacmi, verinin çeşitliliği, verinin doğruluğu ve verinin güvenilirliğidir. Rekabetin yoğun ve şiddetli olduğu küresel piyasada şirketlerin ayakta kalabilmesi ve büyüyebilmesi için büyük veri konusuna önem vermeleri ve gerekli yatırımları yapmaları gerekmektedir.

Büyük veri analizi sunduğu önemli bilgilere ve yarattığı olumlu etkilere rağmen birtakım sınırlılıklara sahiptir. Çoğu şirket büyük veri analitiğini henüz yeni benimsemekte olduğu için bu konudaki başarı şu anda öngörülememektedir. Bu itibarla belirsizliği azaltmak ve şirketleri büyük veri analizinin sunduğu fırsatlardan yararlanmaya teşvik etmek için konu hakkında süreklilik arz eden araştırmaların yapılması gerekmektedir. Mevcut verilerin niteliği ve niceliği hızlı bir şekilde değişmektedir. Dolayısıyla verilerin analizini doğru bir şekilde yapabilmek için yüksek kaliteli verilerin seçilmesi ve kullanılması örgütler açısından son derece önemlidir (Gao vd., 2015).

Endüstri 4.0'ın amaçlardan bir tanesi de gelecekteki sanayileşme hareketlerini öngörebilen bir üretim sistemi önermektir. Birçok makinenin iş birliği oluşturarak ortak bir sisteme bağlanması, tahmin yapabilen uzman araçların yardımıyla verilerin sistematik hale getirilmesi ve belirsizlikleri giderebilecek çıktılar haline dönüşmesi sağlanmalıdır. Özellikle son on yılda, üretim sistemlerinden elde edilen veriler büyük bir yer kaplamaktadır. Üretim süreçlerinin iyileştirilmesi ve geliştirilmesine dair elde edilen verilerin belirli bir düzen içerisinde incelenmesi, akıllı makinelerin kendi kendini tanımlayabilmesi ve öz bakımını yapabilmesi, siber fiziksel sis-

temlerin ve karar destek sistemlerinin sürece entegre edilmesi önem arz etmektedir (Gao vd., 2015).

3.4. Bulut Bilişimi

Bilgi ve iletişim teknolojilerinin dijitalleşme çağına damgasını vurduğu günümüz dünyasında bulut bilişim kavramının anlaşılması elzem hale gelmiştir. Son yıllarda oldukça sık telaffuz edilen bulut bilişim kavramının temelinde; veri saklama alanı, işlemci gücü, işlemci hızı gibi bilişim kaynaklarının ihtiyaç duyulan anda ihtiyaç duyulduğu kadar kullanılması prensibi yatmaktadır. Bulut bilişim ile birlikte alt yapı ve uygulamalar birbirinden ayrılır, mümkün olan her yerden veriye kontrollü erişim sağlanır. İhtiyaç duyulması halinde, kapasite en hızlı şekilde artırılabilir veya azaltılabilir. Bulut bilişim teknolojisi; kaynakların kullanılmasında, takip edilmesinde ve raporlanmasında büyük kolaylıklar sağlar. Bulut bilişim sayesinde sunucuda biriken veriler kolaylık bir şekilde depolanabilir ve istenildiği zaman çıkarılabilir. Ayrıca bulut bilişimi, sorumlu kişiler arasındaki bilgi aktarımını kolaylaştırabilmektedir (Seyrek, 2011).

Bulut bilişimi kavramını üç ayrı grup üzerinden incelemek mümkündür. Bu gruplardan ilki, yazılım servisleridir. Yazılım servislerindeki esas mantık, bir internet ağı aracılılığıyla bilgisayardaki yazılıma erişilmesidir. Bulut bilişimindeki ikinci grup, platform hizmetleri olarak ifade edilmektedir. Birey, kendisinin geliştirdiği programları bulut içinde var olan sunuculara bağlar ve ihtiyaç duyduğu altyapıyı bulut sistemindeki sunucudan alarak platform hizmetlerini meydana getirir. Bulut bilişimi kavramındaki üçüncü ve son grup ise altyapı servisleridir. Bu servisler; işletim sistemi, saklama alanı, işlemci hızı gibi kullanıcıların istediği gereksinimleri sağlamaktadır (Seyrek, 2011).

3.5. 3D Yazıcılar

Endüstri 4.0 denildiğinde akla gelen unsurlardan bir tanesi de üç boyutlu yazıcılardır. 3D yazıcılar, sanal ortam içerisinde oluşturulan bir ürünün üç boyutlu çıktısının alınabilmesini sağlamaktadır. Bu teknoloji sayesinde en küçüğünden en büyüğüne kadar her türlü cisim üretilebilmektedir. 3D yazıcı teknolojisiyle bir cisim üretebilmek için ilk aşamada bilgisayar destekli bir tasarım programına ihtiyaç duyulmaktadır. Bu tasarım programıyla üç boyutlu bir model üretilir, daha sonrasında olası hatalar 3D çıktı alınmadan önce düzeltilir ve 3D çıktının çözünürlüğü ayarlanır. Son aşamada ise 3 boyutlu ürünün istenilen kalitede çıktısı alınır. Bu aşamaların sonucunda üretilen üç boyutlu ürünler; elektronik, otomotiv, mimari, inşaat, medikal, eğitim gibi pek çok farklı sektörde kullanılabilmektedir. Endüstri 4.0'ı daha da ileriye götürecek kavramlardan biri olan 3D yazı-

cılar, yakın zamanda bireysel kullanım için daha uygun hale getirilecektir (Özdoğan, 2017).

3D yazıcıların farklı alanlarda kullanımının çeşitli avantajları bulunmaktadır. Bu avantajları şöyle sıralamak mümkündür: Tasarımların kısa bir zaman dilimi içerisinde yapılabilmesi, üretimin dijitalleşmesi, üretim maliyetlerini düşürmesi, ihtiyaç duyulduğu kadar ürün üretilebilmesi, stok yönetiminin etkin bir şekilde kullanılabilmesi. 3D teknolojisinin geliştirilmeye ve iyileştirilmeye açık bazı eksik yönleri de bulunmaktadır. Bunlar; çok büyük boyutlardaki nesnelerin yazdırılmasında yaşanan zorluklar, 3D yazıcılarda kullanılabilecek malzeme çeşitlerinin sınırlı olması, hammadde olarak kullanılan malzemelerin dayanıklılığının ve ömrünün az olmasıdır (Gao vd., 2015).

3.6. Siber Güvenlik

Bilgi, işletmelerin ayakta kalabilmesi ve rakiplerine karşı sürdürülebilir rekabet avantajı sağlayabilmesi adına en önemli unsurlardan biri haline gelmiştir. Mahrem bilgilerin muhafaza edilmesi ve korunması, rekabet sürecindeki tüm işletmeler açısından hayati önem arz etmektedir. Bu noktada, Dördüncü Sanayi Devrimi'nin yaşandığı günümüzde siber güvenlik konusu ön plana çıkmaktadır. Siber güvenlik, Endüstri 4.0'ın bileşenlerinden olan bulut bilişim ile yakından ilişkili bir terimdir. Sanal bir ortamda çevrimiçi olarak bulunan değerli bilgilere sahip olmak her zaman riskler taşımaktadır. Bu nedenle, bilgilerin depolanmasında bir değişiklik yaparken oluşabilecek riskleri bilmek ve önlem almak gerekmektedir. Verimli koruma sistemlerinin geliştirilerek olası tüm zayıflıkların değerlendirilmesi son derece önemlidir (Boston Consulting Group, 2019).

Endüstri 4.0 sürecinde sanal ortamda depolanan bilgilerin uçtan uca güvenlik yöntemleriyle korunması elzemdir. İşletmenin sahip olduğu veri koleksiyonlarına gerçekleştirilecek herhangi bir saldırı, örgütü olumsuz ölçüde etkileyebilecek ve ciddi boyutlara varan maliyetlere yol açabilecektir. Dolayısıyla yalnızca örgütteki yetki sahibi kişiler önemli verilere erişim sağlamalı, siber güvenlik mekanizmasıyla veri güvenliği gözetim altında tutulmalıdır. İş ortamındaki cihazların gün içerisinde uzun bir zaman zarfında internette etkin olarak kullanılması, veri kaybına ve bilgi güvenliğinin tehlikeye girmesine neden olabilir. Bu noktada yetkili kişiler tarafından gerekli önlemlerin alınması, siber güvenlik sistemlerinin kurulması ve düzenli aralıklarla bu sistemlerin işleyişinin kontrol edilmesi işletmeler açısından daha da önemli hale gelmiştir (Boston Consulting Group, 2019).

3.7. Robotlar

Endüstri 4.0 kavramını meydana getiren önemli bileşenlerden bir diğeri de robotlardır. Robot terimi ilk olarak 1921 yılında Çekya'lı bir yazar olan Karel Capek'in kaleme aldığı bir tiyatro eserinde yer almıştır. Çek dilinde 'robato' olarak geçen robot kelimesi, zorla çalıştırılan işçi anlamına gelmektedir (Ersöz, 2007). Robotlar, önceden programlanan işleri yapabilen elektromanyetik aygıtlar olarak tanımlanmaktadır. Akıllı robotlar ise yapay zekaya sahiptirler ve bir bilgisayar yazılımı vasıtasıyla veya direkt olarak bir uzman kontrolünde çalışabilirler. Dijitalleşme çağına damgasını vuran akıllı robot teknolojisi pek çok farklı alanda kullanılmaktadır ancak otomotiv sektöründe oldukça yaygın hale gelmiştir (Gabaçlı ve Uzunöz, 2017).

Yıllar süren araştırma ve geliştirme çalışmaları sonucunda robotlar, günümüzde daha akıllı hale gelmişlerdir. Dördüncü Sanayi Devrimi'nin yarattığı güçlü etkiyle birlikte robotlar, toplumsal yaşantıda ve iş hayatında daha sık kullanılmaktadırlar. Robotlar kullanım sahalarına göre endüstriyel robotlar ve servis robotları olmak üzere iki başlıkta incelenmektedirler. Endüstriyel robotlar; en az üç programlanabilir eksene sahip, otonom kontrol yapabilen, sabit veya hareketli endüstriyel işlemlerde kullanılan makineler olarak tanımlanmıştır (Çengelci ve Çimen, 2005). Servis robotları ise kişisel, profesyonel, ev işleri gibi farklı amaçlara hizmet edebilen robotlardır. Servis robotları lojistik sektöründe, savunma sanayiinde, eğlence sektöründe veya boş zamanın değerlendirilmesinde kullanılan robotlar olarak ifade edilmektedir (Fırat ve Fırat, 2017).

3.8. Artırılmış Gerçeklik ve Sanal Gerçeklik

Dördüncü Sanayi Devrimi'ni çağrıştıran bileşenlerden bir başkası artırılmış gerçeklik ve sanal gerçeklik kavramlarıdır. Artırılmış gerçeklik kavramı, gerçek zamanlı bilgilerin gerçek zamanlı bir ortamda görüntülenmesinde kullanılmaktadır. Artırılmış gerçeklik, çeşitli sektörlerde farklı amaçlara hizmet eden uygulamalardan oluşmaktadır. Bu uygulamalara bir örnek vermek gerekirse, bir bilgisayar vasıtasıyla fiziksel olarak uzakta olan bir depodan istenilen ürünlerin seçilebilmesi veya depoya taleplere dair gerekli bilgilerin gönderilebilmesidir. Artırılmış gerçeklik teknolojisi eğlence dünyasında ve pazarlama alanında ağırlıklı olarak kullanılmaktadır. Ayrıca mekânsal planlamalarda, navigasyon sistemlerinde, fabrikalardaki verimlilik uygulamalarında da tercih edilmektedir (Paelke, 2015).

Adından da anlaşılacağı üzere sanal gerçeklik, sanal ortamların veya sanal nesnelerin görselleştirilmesine olanak sağlar. Başka bir gerçekliğin üç boyutlu halini görebilmek için büyük ekranların veya gözlüklerin kullanılması bu teknolojiye örnek olarak verilebilir. Sanal gerçeklik teknolo-

jisi günümüze kadar çoğunlukla eğlence sektöründe kullanılmıştır. Ancak bu teknoloji artık otomobil tasarımı, bina tasarımı gibi farklı alanlarda da uygulanabilmektedir. Sanal gerçekliğin kullanımı, bir donanım ve yazılım kombinasyonu sonucunda sağlanmaktadır. Sanal gerçeklik görselleştirmeye yardımcı olarak üretim planlamasında daha verimli bir bakış açısı sunmaktadır (Paelke, 2015).

3.9. Drone Teknolojiler

Dördüncü Sanayi Devrimi'ni meydana getiren bileşenlerden bir başkası drone teknolojilerdir. Drone teknolojiler, ilgili yazında uzaktan kontrol edilebilen hava araçları olarak tanımlanmaktadır. GPS veya Wi-fi kanalıyla iletişim kurulabilen ve istenildiği gibi yönlendirilebilen bu elektronik cihazlar ilk olarak askeri amaçlara hizmet etmek için kullanılmıştır. Daha sonrasında üretim süreçlerinin ve teknolojik hamlelerin gelişmesi ile birlikte lojistik sektöründe yoğun bir şekilde kullanılmaya başlanmıştır. Ayrıca drone teknolojilerin; bilimsel araştırmalarda, madencilik sektöründe, tarımsal faaliyetlerde, kamu güvenliği gibi farklı alanlarda da kullanımının yaygınlaştığı görülmektedir (Yeşilay ve Macit, 2020).

3.10. Kripto Paralar

Dijitalleşme çağında oldukça sık telaffuz edilen ve insanların ilgisini çeken kavramlardan bir tanesi de kripto paralardır. Asıl amacı bir değişim aracı olan devredilebilir nitelikteki dijital varlıklara kripto para denilmektedir. Kripto paraların; Bitcoin, Litecoin, Ripple gibi farklı türden birimleri bulunmaktadır. Endüstri 4.0 denildiğinde ilk akla gelen bileşenlerden biri olan kripto paralar dijital ve sanal para birimleridir. Kripto paralar diğer para birimlerinin aksine tek bir finans kurumu, şirket, hükümet veya herhangi bir merkezi otorite tarafından kontrol edilememektedir. Bunun yerine açık kaynaklı yazılımı çalıştıran eşler arası bir istemci ağı tarafından kripto paralar kontrol edilmektedir (Spaans ve Crivellaro, 2019).

Geleneksel para birimlerinin aksine kripto para birimi sanal olduğu için gerçek bir değeri bulunmamaktadır. Kripto para ödemelerini ve transferlerini gerçekleştirebilmek için asimetrik kriptografi, eşler arası ağ iletişimini ve mutabakat algoritmasını kullanmaktadır. Kripto paralar, bir kişiden diğer kişiye doğrudan bir ağ aracılığıyla aktarılabilmektedir. Kripto paralar, elektronik ödeme sistemlerinde üçüncü taraf olarak hizmet veren finansal kuruluşlarda güvensizliğe yol açan çift ödeme sorununa çözüm bulabilmek amacıyla oluşturulmuştur. Kripto paralar, blok zincirlerin kullanımını oluşturarak çift ödeme sorununun ortadan kalkmasına yardımcı olmaktadır (Nakamoto, 2008).

4. ENDÜSTRİ 4.0'IN TÜRKİYE ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ

21. yüzyılda tartışılmaya başlayan ve küresel ölçekte etkili olan Dördüncü Sanayi Devrimi, toplumsal yaşantıda ve iş hayatında önemli dönüşümlere neden olmuştur. Sanayileşmiş ülkeler başta olmak üzere dünyanın farklı bölgelerindeki pek çok ülke, Endüstri 4.0 olgusunun yarattığı yeniliklere ve değişimlere uyum sağlamaya çalışmaktadır. Bu ülkelerden birisi de dijitalleşme yarışında rakiplerinden geride kalmak istemeyen ve bu noktada gerekli hazırlıkları yapmaya başlayan Türkiye'dir. Ancak Endüstri 4.0'ın ülkemiz üzerindeki etkilerini ve gelişimini doğru bir şekilde değerlendirebilmek adına öncelikle şu soruların yanıtlanması gerekmektedir: Endüstri 4.0'ın Türkiye üzerindeki yansımaları nasıl olmuştur? Dijitalleşme sürecinde Türkiye'nin mevcut durumu nedir? Endüstri 4.0'da yaşanan gelişmelere Türkiye'nin hazırlıkları hangi aşamadadır?

Yukarıda bahsedilen sorulara yanıt bulmak için Türkiye'deki bakanlıklar ve çeşitli kamu kurumları tarafından hazırlanan araştırmalara, raporlara ve yol haritalarına bakmak gerekecektir. Bu noktada, Türkiye Bilimsel ve Teknolojik Araştırma Kurumu (TÜBİTAK) tarafından 2016 yılında yapılan bir araştırma dikkati çekmektedir. Yaklaşık 1000 özel sektör kuruluşu üzerinde gerçekleştirilen bu araştırmada akıllı üretim sistemlerinde kullanılan teknolojilerdeki mevcut durumun analizi yapılmış, piyasada oluşan talep ve ihtiyaçlar belirlenmiştir. TÜBİTAK'ın yaptığı araştırmada, Türk sanayisinin dijital olgunluk seviyesinin Endüstri 2.0 ile Endüstri 3.0 arasında olduğu sonucuna varılmıştır. Bu dikkat çekici sonucun yanı sıra araştırmaya katılan özel sektör kuruluşlarından yalnızca %22'sinin Endüstri 4.0 hakkında kapsamlı bilgilere sahip olduğu belirlenmiştir (TÜBİTAK, 2016).

Dördüncü Sanayi Devrimi'ne ilişkin T.C. Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı öncülüğünde 2018 yılında önemli bir adım atılmıştır. Kamu kurum ve kuruluşları ile özel sektördeki bütün paydaşların katkısıyla Bakanlık tarafından, Türkiye'nin Sanayi Devrimi 'Dijital Türkiye' Yol Haritası hazırlanmıştır. Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı tarafından ortaya konulan yol haritasıyla imalat sanayimizin sahip olduğu rekabet gücünün daha da artırılması amaçlanmıştır. Bu amaç doğrultuda dijital dönüşüm sürecinin etkin bir şekilde planlanması, sürdürülmesi ve sonuçlandırılması hedeflenmiştir (T.C. Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı, 2018).

Türkiye'nin Endüstri 4.0'a yaptığı hazırlık sürecinde yine T.C. Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı tarafından 2022 yılında açıklanan faaliyet raporu önemlidir. Hazırlanan raporda; ulusal yapay zekâ stratejisine ilişkin gerçekleştirilen faaliyetler, ulusal yapay zekâ strateji belgesi (2021-2025), yönetişim yapısının uygulamaya konulması gibi dijital dönüşüm çalışmalarının yürütüldüğü vurgulanmıştır. Bunların yanında;

insan kaynakları, teknik altyapılar ve platformlar, veri yönetişimi, güvenilir ve sorumlu yapay zekâ, yapay zekâ hukuku ve etik, kamu yapay zekâ ekosistemi ve yapay zekâ yetkinlik geliştirme merkezi konularında çalışma grupları oluşturulmuştur. Türkiye'nin katılmasında fayda görülen uluslararası kuruluşlar, sektörel öncelikler, sektörel açık veri paylaşımı, yapay zekâ uygulama alanları, yapay zekâ eğitim içerikleri, yapay zekâ istihdam destekleri, yapay zekâ alanındaki uluslararası projeler gibi konularda da mevcut durum raporları hazırlanmıştır (T.C. Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı Faaliyet Raporu, 2022).

5. SONUÇ

18. yüzyılın sonlarına doğru İngiltere'de başlayan, Britanya'dan Kıta Avrupa'sına doğru dalga dalga yayılan Birinci Sanayi Devrimi, 20. yüzyılın ilk çeyreğinde elektriğin seri üretim sürecinde kullanılmasıyla birlikte dünyanın farklı coğrafyalarında etkili olan İkinci Sanayi Devrimi ve 1970'li yıllardan itibaren elektronik araç ve gereçlerin hem toplumsal yaşantıda hem de iş hayatındaki güçlü etkisi sonucunda oluşan Üçüncü Sanayi Devrimi insanlık tarihinde önemli izler bırakmıştır. Sanayileşme hareketlerinin günümüze kadar getirdiği yaklaşık 250 yıllık bilimsel ve teknolojik birikim, Endüstri 4.0 olarak da anılan Dördüncü Sanayi Devrimi'nin doğuşuna zemin hazırlamıştır. 21. yüzyıla damgasını vuran Endüstri 4.0 bilgi ve iletişim teknolojilerini bir araya getirmiş, toplumların dijitalleşme sürecini ve birbirleriyle olan etkileşimini hızlandırmıştır.

Dijital araç ve gereçlerin sürekli olarak geliştirilmesine vurgu yapan Endüstri 4.0 esasında birbiriyle entegre olan birçok teknolojiyi ifade etmektedir. Endüstri 4.0'ı oluşturan; nesnelerin interneti, yapay zeka, büyük veri, bulut bilişimi, 3D yazıcılar, siber güvenlik, robotlar, artırılmış gerçeklik, sanal gerçeklik, drone teknolojiler ve kripto para bileşenleri birbirleriyle sürekli olarak etkileşim halindedir. Bu bileşenlerin alt yapısında ise Üçüncü Sanayi Devrimi sürecinde güçlü bir etki yaratan internet ağı bulunmaktadır. Ancak Endüstri 4.0 bileşenlerinin sorunsuz bir şekilde uygulanmasında birtakım engeller bulunmaktadır. İnternet alt yapısının kesintisiz bir şekilde hizmet vermesi, Endüstri 4.0 parametrelerinin düzgün çalışabilmesinde oldukça önemlidir. Ayrıca oluşabilecek güvenlik açıkları, teknolojik sistemlerin sorunsuz bir şekilde işleyebilmesi açısından dikkat edilmesi gereken bir başka husustur. Kalifiye ve yaratıcı işgücü eksikliği, değişim ve dönüşümün yönetilememesi, dijital liderlik mekanizmasına duyulan ihtiyaç gibi engeller de göz ardı edilmemelidir.

Sahip olduğu dezavantajların yanında Endüstri 4.0 uygulamaları insanlığa pek çok fırsat ve avantaj sunmaktadır. Bunların başında dijitalleşme sürecine bağlı olarak çalışma saatlerinin azaltılması gelmektedir.

Uzaktan ve esnek çalışma yöntemleri ile birlikte iş ortamına duyulan bağımlılık azalmaya başlamıştır. Bu durum hem yöneticiler hem de çalışanlar açısından önemli bir zaman tasarrufu yaratmıştır. Zaman tasarrufunun yanında Endüstri 4.0'ın sunduğu bir diğer avantaj, maliyet tasarrufudur. Sürücüsüz otomobiller, 3D yazıcılarla yapılan inşaatlar, akıllı robotlar hem insan hayatını hem de iş dünyasını daha da kolaylaştıracaktır. Karanlık fabrikalar olarak da adlandırılan akıllı fabrikalar insan sağlığına zarar veren tehlikeli sektörlerde rahatlıkla çalışabilecek, oluşabilecek iş kazalarını ve ölümlerini en aza indirgeyecektir. Ancak Endüstri 4.0 uygulamalarının insan hayatına getirdiği refah ve konforun yanında bireyler arasındaki sosyal etkileşimi azaltması, birtakım psikolojik ve sosyolojik sorunlara yol açabilir. Dolayısıyla bireysel ve toplumsal düzeyde oluşabilecek sorunların göz ardı edilmemesi ve gerekli önlemlerin alınması önem arz etmektedir.

KAYNAKÇA

Asiltürk, A. (2018). İnsan kaynakları yönetiminin geleceği: İK 4.0, *Journal of Awareness, 3*(5), 527-544.

Bulut, E. ve Akçacı, T. (2017). Endüstri 4.0 göstergeleri kapsamında Türkiye analizi, *ASSAM Uluslararası Hakemli Dergi, 7*(2), 50-72.

Boston Consulting Group (2019). Cybersecurity Meets IT Risk Management. Erişim Tarihi:15.10.2024, https://www.bcg.com/capabilities/technology-digital/cybersecurity-meets-it-riskmanagement.asp

Campos, J., Sharma, P., Jantunen, E., Baglee, D. ve Fumagalli, L. (2017). Business performance measurements in asset management with the support of big data technologies. *Management Systems in Production Engineering, 25*(3), 143-149.

Çengelci, B. ve Çimen, H. (2005). Endüstriyel robotlar, *Makine Teknolojileri Elektronik Dergisi, 2*, 69-78.

Demirhan A., Kılıç, Y. A. ve Güler İ. (2010). Tıpta yapay zeka uygulamaları, *Yoğun Bakım Dergisi, 9*(1), 31-41er.

Ersöz, H., (2007). *Endüstriyel robotlar ve uygulama alanları* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Gazi Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

Fırat, O. Z. ve Fırat, S. Ü. (2017). Endüstri 4.0 yolculuğunda trendler ve robotlar, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, 46, 211-223.

Gabaçlı, N. ve Uzunöz, M. (2017). *IV. sanayi devrimi: Endüstri 4.0 ve otomotiv sektörü*. Uluslararası Politik, Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Kongresi Bildiriler Kitabı, Cilt: 2 Ekonomik Araştırmalar, 149-174.

Gao, J., Koronios, A. ve Selle, S. (2015). *Towards a process view on critical success factors in big data analytics projects.* In: 21st Americas Conference on Information Systems. Puerto Rico, 13-15 August 2015.

Kabaklarlı, E. (2016). Endüstri 4.0 ve dijital ekonomi – Dünya ve Türkiye ekonomisi için fırsatlar, etkiler ve tehditler. Ankara: Nobel Yayınevi.

Kagermann, H., Wahlster, W., & Helbig, J. (2013). *Recommendations for implementing the strategic initiative Industry 4.0: Final report of the industry 4.0 working group.* Forschungsunion.

Lacity, M. ve Willcocks, L. (2018). *Innovating in Service: The Role and Management of Automation.* In book: Dynamic Innovation in Outsourcing.

Nakamoto, S. (2008). Bitcoin: A peer-to-peer electronic cash system. Erişim Tarihi: 25.11.2024, https://bitcoin.org/bitcoin.pdf

Özdoğan, O. (2017). *Endüstri 4.0: Dördüncü sanayi devrimi ve endüstriyel dönüşümün anahtarları.* İstanbul: Pusula Yayınları.

Paelke, V. (2015). *Augmented reality in the smart factory: Supporting workers in an industry 4.0 environment.* Proceedings of the 2014 IEEE Emerging Technology and Factory Automation (ETFA), İspanya, Barselona.

Rojko, A. (2017). Industry 4.0 concept: Background and overview, *International Journal of Interactive Mobile Technologies, 11*(5), 77-90.

Sedefçi K. (2018). *Endüstri 4.0 bakış açısıyla nesnelerin interneti ve müşteri deneyimi açısından incelenmesi* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Marmara Üniversitesi, İstanbul.

Seyrek, H. İ. (2011). Bulut bilişim: İşletmeler için fırsatlar ve zorluklar, *Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 10*(2), 701-713.

Shanmuganathan, S. ve Samarasinghe, S. (2016). Artificial neural network modelling. Almanya: Springer Publishing.

Spaans, J. ve Crivellaro, F. (2019). *Bitcoin: A study on the determinants of the Bitcoin price development* (Yayınlamamış Yüksek Lisans Tezi), Linnaeus University, İsveç.

T.C. Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı (2018). *Türkiye'nin sanayi devrimi "dijital Türkiye" yol haritası.* https://www.endustri40.com/dijital-turkiye-yol-haritasi-yayinlandi/

T.C. Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı 2022 Faaliyet Raporu (2022). https://sanayi.gov.tr/plan-program-raporlar-ve-yayinlar/faaliyet-raporlari/mu2802011617

TÜBİTAK (2016). *Yeni sanayi devrimi, akıllı üretim sistemleri teknoloji yol haritası.* https://www.tubitak.gov.tr/sites/default/files/akilli_uretim_sistemleri_tyh_ v27aralik 2016.pdf

Vaidya, S., Ambad, P. ve Bhosle, S. P. (2018). Industry 4.0 - A glimpse. *Procedia Manufacturing, 20,* 233-238

Yazıcı, E. ve Düzkaya, H. (2016). Endüstri devriminde dördüncü dalga ve eğitim: Türkiye dördüncü dalga endüstri devrimine hazır mı? *Eğitim ve İnsani Bilimler Dergisi: Teori ve Uygulama, 7*(13), 49-88.

Yeşilay, R., B. ve Macit, A., (2020). Dünyada ve Türkiye'de drone ekonomisi: Geleceğe yönelik beklentiler, *Beykoz Akademi Dergisi, 8*(1), 239-251.

THE CONCEPT OF DIGITAL TWIN IN TERMS OF MANAGEMENT FUNCTIONS IN BUSINESSES

Oğuzhan AYTAR[1]

1. INTRODUCTION

With the integration of Industry 4.0, digitalization, the Internet of Things (IoT) and connected systems, a radical transformation process has started in the industry (Aytar, 2019:83). The Internet of Things (IoT), one of the key components of this transformation, enables physical objects to communicate seamlessly with the digital world, making production processes smarter and more efficient. The wealth of data generated by IoT technologies brings to the fore the concept of digital twin, which enables the creation of digital copies of physical assets (Türedi and Usta, 2021:106). Digital twins improve the decision-making processes of businesses with capabilities such as simulation, monitoring and predictive analysis by modeling real-world systems or products in a virtual environment and support the flexible, fast and optimized production systems targeted by Industry 4.0. In this context, the digital twin has become one of the basic building blocks of Industry 4.0, enriched by the continuous data flow provided by IoT.

Digital twin technology is also a powerful tool to improve the operational efficiency and competitive advantage of businesses (Singh et al. 2021:1). It enables real-time monitoring and analysis of processes by creating digital copies of physical assets. In this way, businesses can use resources more efficiently, reduce maintenance costs and optimize their processes (Attaran and Celik, 2023). For example, the use of digital twins in production facilities monitors the performance of machines, enables the prediction of malfunctions and prevents unplanned downtime. This offers a critical advantage in terms of production continuity.

At the same time, digital twins support the strategic decision-making processes of businesses. The ability to simulate future scenarios allows managers to make more informed decisions (Mirza, 2021:8). For example, a retail business planning to open a new store can identify risks in advance by analyzing customer behavior, population density and environmental

1 Assoc. Dr. Karamanoglu Mehmetbey University, Faculty of Economics and Administrative Sciences, Department of Business Administration, oguzhanaytar@kmu.edu.tr, ORCID: 0000-0003-3799-0952.

impacts through digital twin models. This contributes to directing investments more effectively.

Improving the customer experience is also an important benefit offered by digital twin technology. Especially for businesses that want to offer individualized solutions, digital twins enable the development of more personalized products and services by analyzing user behavior (Lanawaang, Suryawijaya, and Zhou 2024:12). For example, in the automotive industry, digital twins enable the design of vehicles tailored to the needs of users. This increases customer satisfaction and strengthens brand loyalty.

In addition, digital twins contribute greatly to the development of innovative business models and support the entrepreneurship ecosystem. Using digital twin technology, entrepreneurs can simulate product development processes at low cost and get faster results with fewer resources (Tao et al. 2019). This minimizes risks and provides a competitive advantage, especially when entering new markets.

Finally, digital twin technology also adds value to businesses in terms of sustainability and environmental impact management. In particular, digital twin technology is used to design smart manufacturing technologies (He and Bai, 2020). Digital twins can be used to optimize energy consumption, reduce waste and minimize carbon footprint. For example, in the logistics industry, this technology can be used to optimize transportation routes and reduce fuel consumption. This not only saves costs but also allows for an environmentally conscious approach.

2. THE CONCEPT OF DIGITAL TWIN FROM A CONCEPTUAL PERSPECTIVE

The digital twin is a concept that has its origins in the early 2000s and is rapidly gaining importance in both academia and industry. The concept was first articulated by Dr. Michael Grieves in a product lifecycle management (PLM) presentation in 2002 (Singh et. al. 2021:2). By proposing a model that combines a physical asset with a digital representation of that asset, Grieves aimed to show how products could be managed more effectively throughout their entire lifecycle (Grieves, 2023). However, this idea could not be fully realized due to the technological limitations of the time. By the 2010s, with the development of technologies such as the Internet of Things (IoT), big data analytics and cloud computing, the digital twin concept became viable.

In business terms, a digital twin is a technological approach that creates a digital copy of a physical asset, process or system, enabling it to be monitored, analyzed and optimized with real-time data. In business, the

digital twin is used to model, simulate and predict events that occur in the physical environment in a digital environment. In the digital twin, the data flow is simultaneous, and the interaction is reflected instantaneously, whether positive or negative (Kritzinger et al. 2018). The digital twin is a powerful digital transformation tool that businesses use to increase efficiency, reduce costs and support innovation processes.

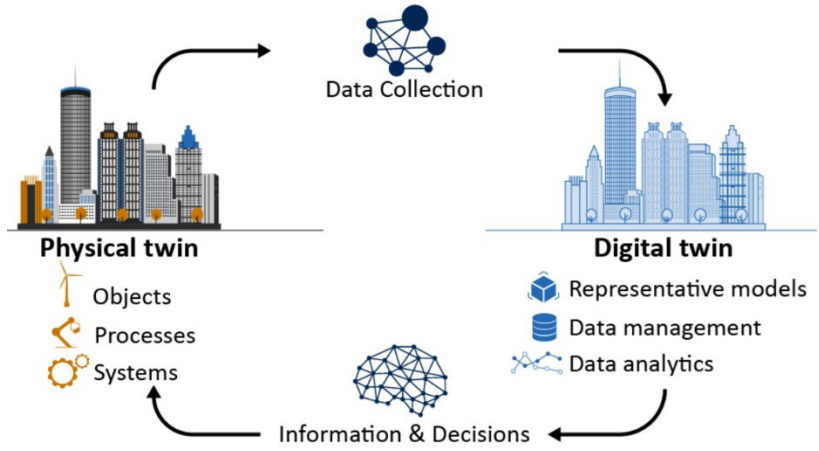


Figure 1: Integration of digital twin

Source : (GAO, 2023)

The concept is rooted in the theories of cyber-physical systems (CPS) and systems engineering. Cyber-physical systems refer to the integration between physical entities and digital systems and form the main building block of digital twins. A digital twin is considered as a digital copy of a physical entity, process or system, which continuously receives data from physical reality and provides a real-time representation (Türedi and Usta, 2021:102). In this context, technologies such as data analytics, machine learning and simulation also play a critical role in the functioning of the digital twin.

Theoretically, the digital twin is based on an approach called the "triple model": the physical entity, the digital representation, and the link that enables the continuous exchange of data between these two entities (Attaran and Celik, 2023:2). This model allows digital twins to analyze both their past and current state and predict their future performance. In this respect, the digital twin functions not only as a monitoring tool but also as a forecasting and optimization tool.

NASA has also played an important role in the development of the digital twin concept (Türedi and Usta, 2021:102). In the 2010s, NASA began using digital twin technology to optimize the maintenance and ope-

rations of spacecraft, pioneering the concept's wider industrial application. In addition, this technology was used in astronautics and aeronautics in the lunar exploration mission Apollo 13 and the Mars exploration vehicle Curiosity (Attarran and Celik, 2023:8). In particular, simulation and remote management of complex systems was one of the first large-scale uses of the digital twin (Singh et. al., 2021:3).

To summarize, the digital twin concept was developed based on theories such as product lifecycle management and cyber-physical systems, and has become practically applicable with the contribution of technologies such as IoT, big data and artificial intelligence (Lim, Zheng and Chen, 2020). With advancing technology, the concept has assumed a critical role in many areas from manufacturing to healthcare, logistics to urban planning.

3. WHAT THE USE OF DIGITAL TWINS CAN INVOLVE IN PRACTICE

Today, digital twin technology is used as an innovative approach and adopted as a strategic tool by many businesses. The digital twin is recognized as one of the most important technologies of the future for businesses to gain competitive advantage, reduce costs and grow sustainably. This shows that the digital twin will rapidly become widespread as a transformation tool in both large-scale companies and the entrepreneurial ecosystem.

In recent years, technology has become capable of collecting and analysing vast amounts of data. An electronic device manufacturer can easily collect data on different characteristics that may be associated with a product. A traditionally manufactured product needs to be tested against different variables and parameters (Tao et al. 2019). This data can be used especially in the design of new products, reducing the risks and costs of physical prototypes as much as possible. When designing a new product, it is highly consistent to use digital twin technology instead of producing physical prototypes. A digital model of any product is created and various tests can be performed on this model. For example, the digital twin of a smartphone can be subjected to many simulations, from drop resistance tests to waterproof analysis. Conducting these tests without the need to produce physical prototypes saves time and cost.

There are many potential use cases for digital twin in manufacturing, including monitoring, simulation and remote control of virtual objects and physical assets (Attaran and Celik, 2023:3). The operation of digital twin technology in a manufacturing plant is systematic. A digital model of all machines and production lines of the facility is created. This model is

continuously monitored and simultaneously updated with real-time sensor data. For example, the operating temperature, vibration level or production speed of a machine on a production line can be monitored on the digital twin. If the machine is close to failure, the system can predict this and offer preventive maintenance recommendations. In this way, failures are prevented before they occur, production interruptions are reduced and cost advantages are achieved (Çalış Duman, 2021:200).

Digital twin technology acts as a dynamic bridge between the physical and virtual world for brands. It significantly dampens the disadvantages of the traditional retail system. This technology offers alternative foundations in ideal conditions for the development of smart applications with its versatile structure, especially in solving human and time-related problems (Vijayakumar, 2020). Digital twin technology can be used to analyze a store's customer behavior, shelf layout and sales data. For example, the digital model of the store can show which areas have more customer traffic or how long a particular product stays on the shelf. This information is strategically important for optimizing shelf arrangements, developing sales strategies and improving the customer experience.

In order to ensure the effectiveness and efficiency of the logistics sector, it is of great importance to collect the data generated by the existing system. Obtaining this data from healthy and reliable sources plays a critical role in the success of digital twin technology (Mercimek and Geçkil, 2021:70) Thanks to this model, transportation routes are optimized, fuel consumption of vehicles is analyzed and delivery processes are made more efficient. For example, a digital twin can update a delivery truck's route according to traffic density and weather conditions, which saves both time and costs. Furthermore, the placement and movement of products in warehouses can be digitally tracked, so that inventory management can be done more effectively (Abideen, 2024).

Libralato et al. (2022) examined the advantages of using digital twins in a hotel business. This study is an example of the ideal results of the appropriate use of digital twins in different sectors. The entire infrastructure of the hotel - ventilation systems, lighting, security cameras and elevators - can be represented by a digital twin. This model can be used to monitor and optimize energy consumption. For example, the digital twin can identify which areas are not in use during certain hours and minimize energy consumption in these areas, as well as identify systems that require maintenance in advance, allowing costly breakdowns to be avoided.

Pharmaceutical manufacturing processes consist of a highly complex series of systematic step-based operations. The digital twin can be used to monitor and control the drug manufacturing process and ensure optimal

production (Gerogiorgis and Castro-Rodriguez, 2021). For example, a digital model of a pharmaceutical factory allows us to monitor production parameters such as temperature, pressure and humidity in real time. This data ensures that quality standards are maintained, preventing the development of potential errors in production processes.

These examples show how the digital twin can transform different processes of businesses. Regardless of the sector, this technology is creating and supporting an innovative ecosystem of technology-based businesses to increase efficiency, reduce costs and gain competitive advantage (Kokkonen et al. 2023: 802-803).

4. THE IMPORTANCE OF DIGITAL TWIN TECHNOLOGY FOR THE MANAGEMENT FUNCTIONS

The basic condition for an effective and successful management in businesses is to carry out management functions properly. Management functions are processes that are needed not only for businesses but also for all organizations. Digital twin is a technology that increases efficiency and provides strategic advantage at every stage of management functions of businesses. Thanks to real-time data analysis, simulations and prediction models, businesses can carry out planning, organizing, directing and auditing processes more effectively. This enables businesses to use their resources more efficiently, reduce costs and accelerate innovation processes. The digital twin has become one of the most effective tools of technology in modern management (Bhandal, 2022). Management functions include basic elements such as planning, organizing, directing and controlling, and the digital twin provides strategic advantages to businesses in each of these functions.

Planning is the process of creating a roadmap for the business to achieve strategic goals. The digital twin allows testing future scenarios with real-time data and simulations (Santos, 2020). For example, if a business wants to increase its production capacity, it can use digital twin technology to predict the impact of this change on production lines, costs and the supply chain. This enables more informed decisions to be made and resources to be used more effectively.

Digital twin can help businesses to organize their organizational structures and processes more effectively. The interaction and performance of units and officials within an organization in terms of their functions can be measured through the digital twin. A model created in terms of organizing and the digital twin related to this model will provide the necessary information for ideal organizational design (Lyytinen et al. 2023).

Steering involves directing employees and processes towards business goals. Digital twin technology gives managers the ability to monitor and analyze employee performance and business processes in real time. For example, in a manufacturing plant, the digital twin can show which machines employees are using and how efficiently they are working. This information helps managers make more effective decisions and improve employee performance.

Auditing involves checking whether business activities are carried out in accordance with objectives. Digital twin greatly facilitates and accelerates audit processes. In the audit conducted with the digital twin method, it is healthier to continuously check the current situation, to create and maintain transparency and reliability in transactions (Özen & Gürel, 2020:20). Digital models of physical assets can detect deviations in any process in real time and provide instant feedback to managers (Samosudov, 2023). For example, in a power plant, a digital twin can detect anomalies by monitoring energy losses in the system and suggest necessary corrective measures.

The digital twin allows management to work more strategically. With digital twins, businesses can take faster and more effective steps to develop new products and services, understand customer demands and gain competitive advantage (Mirza, 2021:8). For example, by testing a prototype of a vehicle in a digital environment through digital twins, an automotive company can identify problems and reduce development costs before making a physical prototype.

5. RESTRICTIONS OF DIGITAL TWIN TECHNOLOGY FOR BUSINESSES

While digital twin technology offers great opportunities to businesses, it may not be an easily applicable solution for every business due to constraints such as cost, data security, lack of expertise, and integration challenges (Lanawaang, Suryawijaya, and Zhou 2024:12). Overcoming these constraints requires the right strategies and technological planning. Businesses should aim to gain maximum benefit from this transformation by balancing the benefits of digital twin technology with its limitations. In this context, we can state the potential constraints of digital twin technology as follows (Adamenko, Kunnen and Nagarajah, 2020; Khan et. al. 2022; Singh et. al., 2021:13):

- Implementing digital twin technology requires significant costs. Installing the necessary sensors, IoT devices, data processing infrastructure and specialized software can be a huge financial burden, especially for small and medium-sized enterprises. In additi-

on, regular maintenance and updates to maintain the system also create additional costs.

- Digital twin technology requires the collection and processing of large amounts of data. This can pose serious risks to data security and privacy. In particular, the risk of sensitive information being compromised by cyber attacks can be a significant barrier to the use of digital twins by businesses. Security breaches can damage brand reputation and reduce customer trust.
- Successful implementation of digital twins requires integration with the business's existing systems. However, getting different hardware and software systems to work together can be a time-consuming and complex process. For businesses with legacy systems, this integration process can be even more challenging.
- For digital twins to work accurately and effectively, large amounts of high-quality and accurate data are needed. However, some businesses may struggle to collect this data, or the data they do collect may be incomplete or inaccurate. Missing or inaccurate data can reduce the reliability of the insights and analysis provided by the digital twin.
- Digital twin technology requires advanced technical knowledge and expertise. To transition to this technology, businesses should either create in-house teams of experts or outsource services. Lack of expertise can lead to misapplication of the technology or failure to achieve the expected benefits.
- While digital twins are relatively easy to implement in small-scale projects, ensuring scalability in large and complex systems can be challenging. Particularly for businesses with a large supply chain or many physical assets, creating and managing a digital twin for each asset can be a serious challenge.
- In some sectors, there are strict regulations and legal limitations on data collection and use. This can slow down the implementation of digital twins. For example, in the healthcare sector, regulations on patient data privacy may limit the use of digital twins.
- Digital twin technology is constantly evolving and this rapid change can make it difficult for businesses to keep up with technology. A system implemented today may be outdated in a few years and businesses may need to continually invest.

CONCLUSION

The digital twin is based on the continuous exchange of data between physical and digital assets. In businesses, the digital twin creates value in areas such as monitoring production processes, optimizing logistics operations, accelerating product development and prototyping processes, personalizing the customer experience and improving strategic decision-making processes.

Today, digital twin technology stands out as an innovative approach that is rapidly developing and being adopted by businesses. Especially with the development of the Internet of Things (IoT), big data, artificial intelligence and cloud computing technologies, the applicability of digital twins has increased. Businesses across different sectors are increasingly using this technology to improve operational efficiency, reduce risk and drive innovation.

Digital twins are most widely used in sectors such as manufacturing, logistics, energy, healthcare, urban planning and automotive. For example, the manufacturing sector has embraced digital twin technology as part of the "Industry 4.0" revolution. In smart factories, digital twins of machines are used to monitor performance, predict maintenance needs and optimize production processes (He and Bai, 2021). The automotive industry is using digital twins in vehicle design and testing to reduce costs and shorten development times. For example, brands such as Tesla use digital twins to collect user data and perform remote software updates based on this data.

In the energy sector, digital twins are used to improve the efficiency of power plants or renewable energy sources. For example, the digital twin of a wind turbine can be used to optimize power generation processes and predict maintenance needs. In the logistics industry, digital twins are being applied to model and optimize supply chain processes. Large logistics companies such as Amazon use digital twins in a wide range of areas, from warehouse management to delivery processes.

Healthcare is one of the innovative use cases of the digital twin (Tao et al. 2019). Patient-based digital twin models are used to analyze individuals' health conditions and create personalized treatment plans. For example, a digital twin modeling a patient's heart health provides doctors with the opportunity to make more accurate diagnoses and simulate treatment methods.

There are still some challenges to the widespread adoption of this technology. For example, issues such as high data collection and processing requirements, infrastructure costs and data security can slow the adoption

of the digital twin by businesses (Singh et. al., 2021:14). However, technological advances are accelerating the overcoming of these barriers.

Business efficiency and continuity in all sectors mentioned above require an effective management approach. Planning, organizing, execution, coordination and control activities, which are known as management functions and interact with each other, carry businesses to a different dimension with digital twin integration. With the Industry 4.0 revolution, the transformation experienced by many technological developments in business life has started to be experienced in business with digital twin technology.

REFERENCES

Abideen, A. Z. (2024). An integration of lean and digital twin simulation modelling for warehouse material handling and optimization. In 14th *Annual International Conference of Industrial Engineering and Operations Management*.

Adamenko, D., Kunnen, S., & Nagarajah, A. (2020). Comparative analysis of platforms for designing a digital twin. In Advances in Design, Simulation and Manufacturing III: Proceedings of the 3rd International Conference on Design, Simulation, Manufacturing: The Innovation Exchange, DSMIE-2020, June 9-12, 2020, Kharkiv, Ukraine-Volume 1: *Manufacturing and Materials Engineering* (pp. 3-12). Springer International Publishing.

Attaran, M., & Celik, B. G. (2023). Digital Twin: Benefits, use cases, challenges, and opportunities. *Decision Analytics Journal*, 6, 100165.

Aytar, O. (2019). Industry 4.0 and Possible Effects of the This Paradigm on the Organization Management. *Is, Güc: The Journal of Industrial Relations and Human Resources*, 21(2), 75-90.

Bhandal, R., Meriton, R., Kavanagh, R. E., & Brown, A. (2022). The application of digital twin technology in operations and supply chain management: a bibliometric review. *Supply Chain Management: An International Journal*, 27(2), 182-206.

Calis Duman, M. (2022). A New Productivity Technology For Business: Digital Twin. *Journal of Productivity*, Special Issue,189-206.

GAO (2023). Science & Tech Spotlight:Digital Twins-Virtual Models of People and Objects, https://www.gao.gov/products/gao-23-106453.

Gerogiorgis, D. I., & Castro-Rodriguez, D. (2021). A digital twin for process optimization in pharmaceutical manufacturing. In *Computer aided chemical engineering* (Vol. 50, pp. 253-258). Elsevier.

Grieves, M. W. (2023). Digital twins: past, present, and future. In *The digital twin* (pp. 97-121). Cham: Springer International Publishing.

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.

Kritzinger, W., Karner, M., Traar, G., Henjes, J., & Sihn, W. (2018). Digital Twin in manufacturing: A categorical literature review and classification. *Ifac-PapersOnline*, 51(11), 1016-1022.

Lanawaang, Y., Suryawijaya, T., & Zhou, B. (2024). Achieving Customer Satisfaction Drive-Thru Services through Digital Twins in America. *International Journal of Digital Entrepreneurship and Business*, 5(1), 1-15.

Mercimek, A. F. and Geçkil, T. (2021). The Application of Industry 4.0 on Logistics Sector: Logistics 4.0. *Five Zero*, 1(1), 57-77.

He, B., & Bai, K. J. (2021). Digital twin-based sustainable intelligent manufacturing: a review. *Advances in Manufacturing*, 9(1), 1-21.

Khan, L. U., Khan, Z., Saad, W., Hossain, E., Guizani, M., & Hong, C. S. (2022). Digital twin of wireless systems: Overview, taxonomy, challenges, and opportunities. *IEEE Communications Surveys & Tutorials*, 24(4), 2230-2254.

Lim, K. Y. H., Zheng, P., & Chen, C. H. (2020). A state-of-the-art survey of Digital Twin: techniques, engineering product lifecycle management and business innovation perspectives. *Journal of Intelligent Manufacturing*, 31(6), 1313-1337.

Lyytinen, K., Weber, B., Becker, M. C., & Pentland, B. T. (2023). Digital twins of organization: implications for organization design. *Journal of Organization Design*, 1-17.

Mirza, J. (2021). Supporting strategic management decisions: The application of digital twin systems. *Strategic Direction*, 37(11), 7-9.

Özen, A., Gürel, F.N. (2020). Digital Transformation in Public Audit: Digital Twin Method. *Izmir Journal of Social Sciences*, 2 (1), 16-23.

Samosudov, M. V., Bagrin, P. P., Matyash, A. V., Zuikov, Y. V., & Andreeva, V. A. (2023). The reflection of managerial control actions in the digital twin of the organization. *Amazonia Investiga*, 12(71), 138-148.

Santos, C. H. D., Lima, R. D. C., Leal, F., de Queiroz, J. A., Balestrassi, P. P., & Montevechi, J. A. B. (2020). A decision support tool for operational planning: a Digital Twin using simulation and forecasting methods. Production, 30, e20200018.

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; 1-19.

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.

Türedi, F. and Usta, S. (2021). Digital Twin, (Ed. M.Kocaoğlu, S.Usta), *Corporate Information Management Technological Trend*. ss.101-118. Konya: Eğitim Publishing House.

Vijayakumar, D. S. (2020). Digital twin in consumer choice modeling. In *Advances in computers* (Vol. 117, No. 1, pp. 265-284). Elsevier.

STRATEGIC VOLUNTEERING MANAGEMENT IN NGOS: A THEORETICAL EVALUATION

Ömer ÖZKAN

Dr., SOCAR Türkiye, Group Quality Management Systems Department

omerozkan2016@gmail.com

ORCID ID: 0000-0002-0752-307X

Nezih Metin ÖZMUTAF

Prof. Dr., İzmir Katip Çelebi University, Faculty of Economics and Administrative Sciences, Department of Business Administration

nezih.metin.ozmutaf@ikc.edu.tr

ORCID ID: 0000-0003-1330-409X

1. INTRODUCTION

Modern Non-governmental Organizations (NGO) can be defined as organizations that contribute to organizations' areas of activities positively as stakeholder of public agencies and institutions and businesses in public arena and democratic environment and on the other hand provide utilities for the society they occur in and beyond this generally to humanity and other living/non-living creatures in the frame of volunteering (Dahan et.al, 2010: 25; Levis and Kanji, 2009: 3,4; Ulleberg, 2009: 2). By 1980s they were defined as the "third sector" that correct other stakeholders' deficiencies and serve as a bridge between public and society; as an actor of development, improvement, sustainability and dealing with poverty (Paul and Israel, 1991: 1).

When the subject is being approached strategically, it can be said that starting point of NGOs is consist of using volunteering as a base with a special vision resituate future within the scope of strategies that can be defined as objectives and target -driven ways in the frame of a specific mission (Drucker, 1990: 160). By the way, NGOs practice this virginally (in terms of perspective, approach, reference etc) in company with the values and principles in an organizational culture frame created by themselves (Elgin and Mitchell, 1977: 3). In other words, all kinds of operational stra-

tegies intended institutional or project-based target groups and activities in this context are revealed "volunteering" base (Lewis, 2001: 13).

In terms of strategic management literature, the sum total of above stated mission, vision, values and principles of an organization can also be called as "institution philosophy". Institution philosophy can be defined as essence, frame, dissimilatory, locomotive and accordingly itself of a strategic management process (Okay, 2005: 111-112; Akyürek, 2005: 43). Any changes and/or degeneration for these, can mean evolving to another identity including dignity and image of the NGO.

By this study, strategic volunteering context of NGOs summarised above within the frame of relationality examined discussing in terms of a theoretical evaluation of strategic volunteering management. Within this scope, various processes, dimensions and activities have been revealed strategically by management and organization perspective.

2. STRATEGIC MANAGEMENT

Strategic management was discussed in military literature previously. Strategy can be defined as the courses which are being followed for practising and reaching strategic objectives. Strategy is defined as "a united, comprehensive and integrated plan" designed and integrated to actualise main objectives of an initiative. Strategies have been classified at three main level. Classifying hierarchically from the most comprehensive to inside these are high level strategies, medium level strategies (competition/market strategies) and functional (operational strategies) strategies. According to level some matrixes (BCG, Hofer, competition etc) are benefitted about what strategies will be chosen (Debrect and Levas, 2014: 66). In addition, effective and continuous flow of information is provided between levels to put the strategies into practice (Hill and Jones, 1989: 5, 21).

Organizations consider strategic perspective and tendency for a current and sustainable achievement. For a successful strategic perspective and tendency in an organization following three questions have to be answered inclusively and effectively (Byars, 1987: 26):

i. Where are we now?

ii. Where do we want to be? (Objectives)

iii. How can we reach where we want? (Strategy)

In terms of management science and practice, studies towards strategic management process gathered speed pregnantly following the World War II. In table 1, people who made basis contribution and their studies take place (Ansoff et,al 1976; Humphre, 2005; Chandler, 1962; Mintzberg

and Waters, 1985; Hill and Jones, 1989: 5; Miller and Dess, 1996; Miles et,al 1978):

Table 1. Pioneers and Their Contributions

Researchers/Practisants	Year	Studies
Ansof, H.I.	1957 1962	Product Market Matrix, Using the name of Strategic Management, Strategic Decision Levels
Selznick, P.	1949, 1957, 1969	Institutionalisation process, Talcot AGILE approach
Humphry, A.	1960's	SWOT Analysis
Henderson , B.	1968	Portfolio analysis, BCG matrix
Chandler, A.	1962	Structure and strategy approach *Strategy definition: "Strategy is decision of long- term basis objectives and source allocation for this" (Chandler).*
Miles, R.E. and Snow, C.C.	1978	Strategic Typology Model, Organizational Culture Approach
Porter, M.	1979 1985	Five basis factors determine Porter competition Value chain Approach
Mintzberg, H.	1985	Approaches towards determining and practising strategy, Supposed and realised strategy
Waterman, R.H. and Peters, T.	1980's	McKinsey 7-S approach

Strategic management can be defined as the management type that includes all other management styles and approaches, within this frame it provides to meet external environment conditions holistically and uncertainties presciently (Bateman and Zeithaml, 1990: 185; Snyman and Kruger, 2004: 8). In strategic management process, strategic plan (strategic analyses and strategies), practice and control of strategies, feedback and updating are carried out including external environment flexibly, dynamically and proactively (Grant and Jordan, 2014: 13; Athapaththu, 2016: 124-125; Sammut-Bonnici, 2015: 2). Within this frame, strategic management can provide to go away with low or no damage and take the opportunities in external environment as much as possible (Chaneta, 2015: 18).

It is possible to set forth institution philosophy based strategic management process and base elements somehow within the scope of a profit or non-profit-oriented organization. In figure1 a typical management process and elements take place. In figure1 within the frame of institution philosophy (mission, vision, values, principles) and other dimensions (culture, climate, policies, quality standards etc.); strategic plan, practice of the strategies determined in the plan, strategic control of conditions and objectives achieved within the scope of strategic application results take place. During entire process, the process has been practiced dynamically with feedback (Figure1).

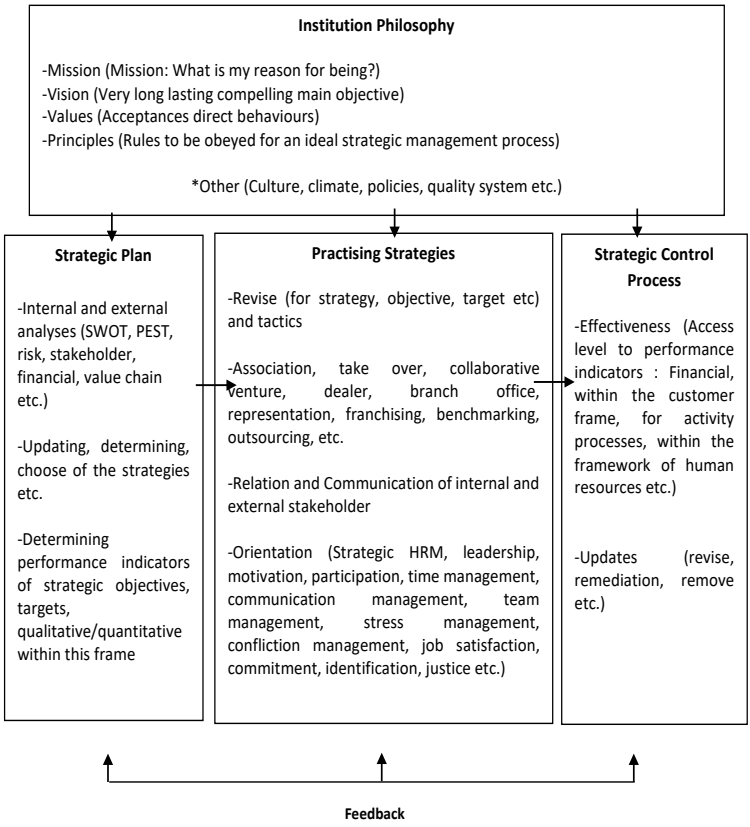


Figure 1. Fundamentals of Strategic Management Process

(Reference: Adapted from Özmutaf, 2019)

Otherwise, paying attention to elements of governance in strategic management of NGOs will be significant in terms of achievement. Among main qualities of governance, adopting participatory democracy, transparency, clearness, simplicity, reliability, love, respect and volunteering, international association, stakeholdership, accountability and continuous interaction are leader factors (Yıldırım, 2004: 193-198).

Nowadays, strategic management becomes to take place in the centre of management independently. The strategies in both competitive and uncompetitive (like blue ocean strategy etc) environments also have continuous improvement and evolution according to conditions with proactive processes and approaches in terms of surviving, increasing success, creating value chain.

3. VOLUNTEERING IN NGO

The factor that takes place in the baseline of volunteering management is volunteering philosophy and volunteer on the basis of individual. Volunteering philosophy in NGOs can be identified as a philosophy that extends to back of the beyond of a living-beings. Within this frame NGO means volunteering. Volunteer can be described as the people who act in activities or support NGOs (administrator, professional employee, member or donor etc), channel their own potential (knowledge, time, ability, experience, effort, finance, dues, public relief, equipment, technology, instrument etc) in NGO somehow (Yaman, 2005: 43; Güder, 2006: 4).

Volunteering is not an amateurishness. Therefore, NGOs need creative and talented individuals who will help for effecting categories in society within the frame of aims and objectives. So, existence of individuals for volunteering activities will affect the performance of NGO directly (Bennet, 2021: 572).

NGOs reveal their policies as alternative for the stakeholders' policies supportively on condition that they should be legal on the axis of volunteering philosophy. Within this frame, they perform studies like defending citizens' rights, changing social norms and behaviours humanistically. When needed, they provide benefit to people in need and people have expectation of service (Henry and Ramesh, 2000: 101). While practising these activities, independence, objectivity and focusing on human can be defined as important (Korten, 1987: 146).

Volunteering activities in NGOs have been performed successfully within the scope of volunteering management with extremely modest/scarce resources (Drucker, 1995: 210). Therefore, in developed countries as government focus on main subjects (defending, justice, democracy, sustainability, prosperity, education, health, substructure, etc), also support volunteering activities of NGOs in social works. According to the statistics, most of the citizens in the USA spare at least three hours a week although they work in second jobs (Drucker, 1990: 13).

Volunteering turned into today's form in historical perspective growing on belief-related elements. Even though it is an obligatory to join in NGO

formed legally (society, foundation, union, chamber of commerce, chamber of craft and related trades, cooperative, amateur sport club, federation, confederation etc), all the activities are in tendency of volunteering due to its philosophy. Even a commercial activity can be used for NGOs' volunteering activities.

Individuals who are related to or take place in NGOs, join their activities by two main reasons. These are as follows (Yanay and Yanay, 2008: 66):

i. General reasons: Moral and material support for people in need, problem solving, providing justice, face to face meetings, perspective on life etc.

ii. Specific reasons: Socialization, friendship, feeling positive, showing potential (knowledge, ability, talent, experience etc).

Some of major features which are expected volunteers to have can be defined as:

i. Volunteering Philosophy: It can be defined as internalization of volunteering philosophy, commitment and adopting, ability of saying "we" instead of "me" by both salaried and voluntary individuals (member, sympathiser, donor etc)

ii. Perception awareness: Having the perception awareness about rights and responsibilities within the frame of volunteering activities in connection to NGO. Free will and participation/secession, freedom of expression, equality, respect, confidence, support, safety, education, activity, adopting mission, duty and responsibilities, performance, feedback and reward etc. Besides, having individual background and being thoughtless legally (Volunteering Victoria, 2019; Porcaro et.al, 2012).

iii. Managerial competence: To be an administrator, an individual has to be sufficient on the subjects like management information with in the strategic frame, adopting organizational culture, caring about innovativeness, using sources (time, budget, effort etc) effectively, having participatory culture, caring about performance assessment and feedback, besides, focusing on motivation and award, quality, image and dignity, team management, communication management and empathy, stress and confliction management. Improving oneself and following up-to-date conditions juridically and in terms of legislation. Caring about feedback (from managers, employees, pure member/volunteer etc). Organising Project teams and within this frame supporting the activities de-

votedly (Jaskyte, 2004; O'neill, 2005; Dhebar and Stokes, 2008; Hoye, 2004; Hager and Brudney, 2004).

iv. Individual competence: Among the general features for both salaried employees and pure members/pure voluntaries pleasure about volunteering and job satisfaction, having positive feelings, human focus, self-confidence and sense of autonomy, having positive human relations, effective communication and empathy, high motivation, taking responsibility, creativeness and the work of researcher, being open to innovations, adaptative flexibility, justice and reliability, being self-denying, selflessness, love and tolerance can be defined. Besides, they can also display some behaviours like forming a pressure group and being conflictive (VDA, 2001: 2, 25; Empowering America's Grassrots, 2005: 2-4; Güder, 2006: 11; Lorente-Ayala et.al, 2019).

v. Competence towards activities: Taking part in education and projects, accordingly, having competence about the job definition and specifications they take part as voluntary (Güder, 2005: 59-60, 150; Abushadi et.al, 2012:18,19).

4. VOLUNTEERING MANAGEMENT IN NGOs

It is very important for success and future of volunteering to discuss it around a managerial frame on the scientific and rational basis. For an NGO the manners like importance of voluntary individuals, necessity of quality and quantity of future members, supplying, developing, increasing and the number of members, keeping them in NGO, taking part in activities with a high performance are about volunteering management (Cruikshank, 1999: 147).

A typical volunteering management process can be revealed in the context of some main functions of human resources management (American Red Cross, 2006: 11; 14-16; NAFSA, 2002: 5-14, Empowering America's Grassrots, 2005: 1-1):

i. Volunteering planning is determining the today and future volunteers with required quantity and qualifications

ii. For volunteer acquisition, job description and specifications are defined by job analyses, according to this to obtain required volunteers internal and external resources can be used. Within the frame of volunteering job analysis; name and abstract of the volunteering activity, objectives and targets, achievement provided by activity (in terms of volunteer, target group, NGO etc), qualifications a volunteer has to have (knowledge, ability, experience,

talent, education, creativity, motivation, job satisfaction, performance, ability for empathy etc), suitability of volunteer (in terms of legality, behavioural, physical, mental etc), materials that will be used in specific volunteering activity (tools, equipment, technology etc) are determined in details.

iii. Providing education; orientation training is provided for new candidates. To bring the information, ability, talent, experience and behaviour proper for each activity context, volunteering education is practised towards available volunteers and candidates. Should the case occur, external experts may be applied for help.

iv. Dynamic process has been started in management/directing. Related directing processes are actualized within the scope of managers' and higher ups' leadership. From now on volunteers take part in both internal and external activities personally (projects, target group, advertising, creating press group).

v. Assessment / evaluation evaluates volunteer performance personally in volunteering management as at the end of each managerial process and volunteering process is also evaluated (supervised), necessary arrangements and updating exercises are performed, preparations are made for new routine and non-routine processes.

vi. Continuous feedback is actualised through the volunteering management process

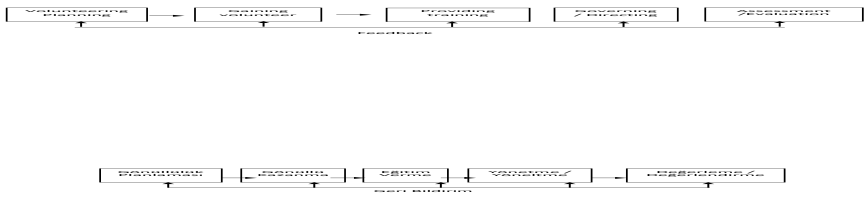


Figure 2. Volunteering Management Process

High level of participation and providing it by the management take place in the centre for contribution of participant individuals to activities, success and sustainability of the process. For a high level of participation, existence and complying with four main principles is compulsory. These are, providing volunteers to participate all kind of activities with a high motivation actively, to realise that volunteering cannot be by force absolutely and absolutely, there is no funds for the participants' directing their own potentials (time, knowledge, ability, talent, experience, proficiency, willingness, performance etc) to processes and how priceless they are,

volunteering should only focus on Collective efficacy (Safrit and Merill, 2000: 154).

5. STRATEGIC VOLUNTEERING MANAGEMENT in NGOs

NGOs, using volunteering philosophy, within the frame of their mission, fill in great gaps in public arena and legal framework for identifying and solving the problems with modest sources (Drucker, 1995: 210). Filling the gaps as much as NGOs can arise from the unsatisfied needs or disservice. Supplying needs by NGO activities is considerably guarantee of a qualified social life (Schwedler, 1997: 5). Expressing this process within the context of management will be remarked as volunteering management.

It is necessary to channel volunteering management in practice in a sensitive frame and strategic perspective with main approaches of management science in terms of short, medium, long and by a long sight sustainability (Güder, 2006: 7). Therefore, phases and practices of volunteering management have been patterned as strategic volunteering management (SVM). As in strategic human resources management (HRM) SVM will be able to focus on whole HR and HRM in NGOs to be perceived strategically in an organization (NGO, business, public institution and organizations etc)

By a strategic holistic view, it is possible to form the substructure of strategic volunteering in NGOs. Within this frame, as long as acting in the context of volunteering philosophy, in figure3 interrelated internal and external dynamism dimensions have been worked out. It is considered appropriate that strategic management can be remarked as adapting internal environment to external environment within the scope of changes and conversions in external environment. However, harmonisation in here will be able to successful on condition that strategic frame of NGO should perceive volunteering as strategic and become a part of it and creating a synergic effect (Figure3).

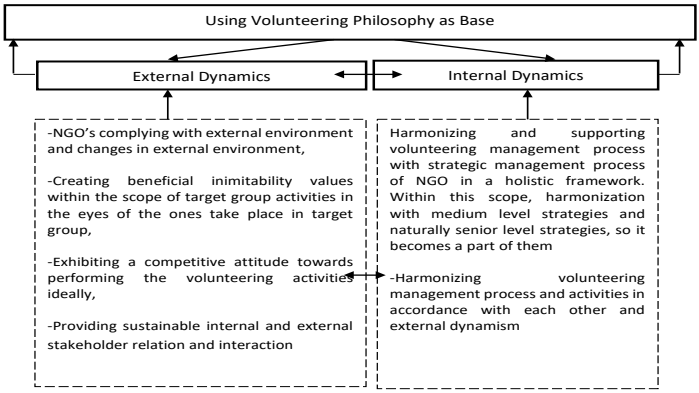


Figure 3. Substructure of Volunteering Management

According to Figure3, for making volunteering management strategic in an NGO, revealing approach policies will be suggested focusing on some basis points. These points are as follows:

i. Harmonisation policy: To provide harmonisation and integration of activities and practices revealed during general strategic management and volunteering management process (Figure2) of NGO as much as possible.

ii. Internal dynamic policy: To provide the first article, it is important to pay attention to proper proficiency and leadership qualities of leaders, and also care about salaried personnel or others (pure volunteer staff/ member/ supporter etc) to have well knowledge, ability, talent, experience, behaviour, creativity, job satisfaction, commitment, productivity and performance.

iii. External dynamic policy: As it is remarked in figure3, developing internal stakeholders/ parties (administrator, salaried and other volunteers, donors etc) addressed in the second item in terms of knowledge, ability, talent, experience, behaviour and proficiency within the scope of human capital to satisfy changes and conversions.

iv. Leadership policy: supporting the necessities in the first three articles with volunteer consolidation giving initiative and organizational development within the scope of competitive advantage and differentiation strategies under the leadership of the senior management of NGO. Providing determination of effective-detailed actional procedures in this frame.

Based upon the explanations revealed so far, holistic objectified SVM model will be revealed as in Figure4. Therefore, at the top of the model institutional philosophy of NGO take place.

The discourse of mission that remarks mission of NGO, as a declaration is a verbal expression, consists of 1 or 2 sentences and explains what is expected to be achieved by NGO (Kunda,1992: 98). It can be said that NGOs are exist for their missions. Moreover, it is remarked that as long as an organization maintain vitality, mission will exist (Miller and Dess, 1996: 9-10). Vision of NGO can be remarked as encouraging, motivating, inspirational, contributing for shaping future and imagination for future oriented actions in volunteering activities, on the other hand inclusive, compelling necessity of sharing easily with communication (Tankovic, 2013: 332; Ilesanmi, 2011: 18).

Institutional culture of NGO take place as a framework factor in the model (Figure 4). Institutional culture is formed and shaped by founders on the basis of volunteering in NGOs. Although NGOs seem to have similar features from an external perspective, mostly they differ from each other in terms of approach, scale, ideology etc especially institutional culture (Lewis, 2003: 214). Within this scope, in an NGO there may be three main culture dimensions like social, financial and ideologic (O'Dwyer and Unerman, 2008: 142). This can reveal the main difference from others forming corporate identity of that NGO. Corporate identity and activities of the NGO will be able to play a significant role for its recognition, prestige and image.

Volunteering based approachable policies of NGO can be indicated as rules that have the characteristic of a guide for making decisions towards practice. Thus, in the model, volunteering based approachable policies take place as directive in all processes / dimensions after institutional philosophy. General strategic management process of NGO is naturally based on volunteering philosophy. In other words, NGOs cannot act like a profit-oriented organization or other organisations. For example, in volunteering philosophy and basis of NGOs, participating activities with free will and wishfully, stability, confidence, effort and defence have importance for accomplishing the objectives and attaining the goals, while money is necessary, it cannot be accepted as equivalent of these. It is accepted that if an activity is thought to be valuable, it is worth even without money (Ellis, 2002). However, it is another dimension that sustainability of activities in NGOs in terms of income and expense and financial condition have importance to explain performance of NGO (Mook et.al, 2005: 413).

Volunteering based strategies can be defined as ways followed by NGOs to accomplish their objectives, to make decisions and being direc-

ted for resources utilization. NGOs can decide various strategies as a result of strategic analyses (internal and external environment, SWOT, risk, stakeholder, financial, value chain etc) performed according to their institution philosophy and culture (Özmutaf 2019).

Some strategies like organising training programs, creating a press group, performing remarkable activities by society, carrying out effective projects which support needs of target groups, revealing supportive activities in the fields of science, art, culture, economy, commerce etc. focusing on general or specific parts of society, performing works or studies about gaining vocational rights and contributing development, organising campaigns (petition, events, fairs, exhibitions, special days etc.) can be listed as examples.

Otherwise, considering from a broad perspective, following fundamental strategies are suggested to exist with a volunteering-based approach in an NGO (Lewis, 2001: 3):

i. Providing new and developed services according to needs in segments of society,

ii. As individual, team and groups, attempting and guidance for social, economic and politic processes actually,

iii. Forming partnerships among stakeholders to create a synergetic effect

Responses of NGO strategies achieved corporally at the end of determined processes (3 months, 6 months, 1 year, 2 years, 3 years, 4 years etc.) as quantity and percentage can be remarked as *materialized performance indicators* (Özmutaf, 2019: 66). For example, during volunteering-based strategic control process; quality and quantity of volunteer joined or quitted the NGO, financial facilities, determined and practiced service quality towards projects, number and effectiveness rates of emergent situation, findings obtained by surveys towards target group or volunteer satisfaction levels, numbers of branch offices, numbers of partnerships can be marked to provide making decision perceptibly.

In the model general strategic management process of NGO is presented as planning, practising and control. On the other hand, harmonization of volunteering management also appears in the model. The process in which volunteering plan is harmonized is the volunteering-based strategic plan. Within this framework, the junction is volunteer perspective and volunteering activities (Khaledi et.al, 2022: 679).

Gaining volunteer, managing/directing volunteering and provide training have been harmonized with general volunteering-based practice

process of the NGO. Naturally, feedback also take place in all processes (Figure4)

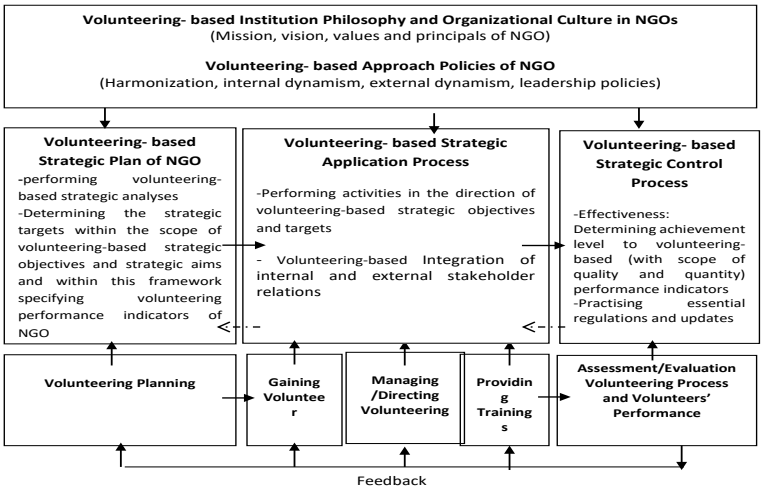


Figure4. Holistic Objectified SVM Model

Within the framework of volunteering philosophy of NGOs, a strategic perspective can be revealed in a participative structure. Therefore, participation and supports of internal and external stakeholders have importance about success of strategic management processes (Rehnborg et.al, 2009: 3, 9).

6. CONCLUSION AND EVALUATION

Today's organizations whether seek profit or not can observe own situations determining performances with various forms and methods within the scope of the results of all types of activities. Management perspective, strategic perspective and management style for organizations can also be remarked as strategic management. Strategic management is rational, inclusive, flexible and ensures harmonization to external changes, open for improvement, creative, provides institutionalization, innovative, long-lived, collimator, locates future, gives confidence, supports internal and external enterprise etc. It could be marked in short that it is an essential management style in today's perspective.

While specifying institution philosophy and policies with volunteering philosophy of NGOs, following a tendency within the frame of strategic management processes and practices is significant for carrying performances into expected level. Even though NGOs use not obligation but volunteering and freewill as base, they cannot stay out of organizational managerial activities and legal dimension due to their legal entity. There-

fore, even in this scope address of success can be determined as strategic management.

On the other hand, volunteering philosophy is the departure point for all of administrators, salaried employees, pure volunteer member and donor or sympathiser of NGOs. Then, on one hand to attract these people to NGO, to provide persistency, to determine the qualities and quantities within the frame of taking responsibilities, on the other hand within the framework of targets rewarding the individuals for determined activities, carry them into pleasure and satisfaction level and besides, realization of target group satisfaction address volunteering management.

REFERENCES

Abushadi, E., Moore, T., Selim, H., Tutwiler, I., The NGO Handbook of Volunteer Management Essentials, The American University, Cairo, 2012.

Akyürek, R., Kurumsal İletişimde Stratejik Yönetim ve Planlama, Anadolu Ünv. Yayınları, Eskişehir, 2005.

American Red Cross, Volunteer Handbook, https://www.redcross.org/content/dam/redcross/atg/Chapters/Division_10_-_Media/ Connecticut/Connecticut_-_PDFs/CT-RI-volunteer-handbook-8-14.pdf?srsltid=Afm BOop5baXlWAKe3uR4Bp1mEpNbtSkZMaX69iMmqPHFwZFUKnqufkaG (11/10/2024).

Ansoff, H.I., Declerck, R.P., Hayes, R. L., From Strategie Planning to Strategic Management, John Wiley & Sons Ltd, New York, 1976.

Athapaththu, H.K.S.Hanasini, An Overview of Strategic Management: An Analysis of the Concepts and the Importance of Strategic Management, International Journal of Scientific and Research Publications, 6(2), 2016: 124-127.

Bateman, T. S. ve Zeithaml, C. P., Management: Function and Strategy, Richard D. Irwin Inc., USA, 1990.

Bennet, M. J., Constructivist Intercultural Training: Theory and Practice, IDR Institute, 2021..

Byars, L.L., Strategic Management: Planning and Implementation, Concepts and Cases, Harper & Row, Publishers, USA, 1987.

Chandler, D. A., Stategy And Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise, The M.I.T. Press, Cambridge, 1962.

Chaneta, I., Strategic Management Process, Journal of Comprehensive Research, 5,. 2015: 17-26.

Cruikshank, B., The will to empower: Democratic Citizens and Other Subjects, Ithaca, Cornell University Press, NY, 1999.

Dahan, N.M., Doh, J., Teegen, H., Role of Nongovernmental Organizations in the Business–Government– Society Interface, Special Issue Overview and Introductory Essay, 49(1), Business & Society, 2010: 20-34.

Debrecht, D. ve Levas, M.l, Using the Boston Consulting Group Portfolio Matrix to Analyze Management of a Business Undergraduate Student Program at a Small Liberal Arts University, Journal of Higher Education Theory and Practice, 14(3), 2014: 65-69.

Dhebar, B.B. ve Stokes, B., A Nonprofit Manager's Guide to Online Volunteering, Nonprofit Management & Leadership, 18(4), 2008: 497-506.

Drucker, P.F., Managing The Nonprofit Organizations: Principles and Practices, HarperCollins Publishers, New York, 1990.

Drucker, F. P., Gelecek İçin Yönetim, Çev: Fikret Üçcan, Türkiye İş Bankası Yay., İstanbul, 1995.

Elgin, D. ve Mitchell, A., Voluntary Simplicity, Strategy and Leadership, December, 1977.

Ellis,S.J., The World According to Volunteer Experience, http://www.energizeinc.com/art/afoc.html, https://www.energizeinc.com/hot-topics/2002/march, (Eylül 2024).

Empowering America's Grassrots, Successful Strategies For Recruiting, Training, and Utilizing Volunteers, USA, 2005.

Hager, M.A. ve Brudney, J.L., Volunteer Management Practices and Retention of Volunteers, The Urban Institute, 2004.

Grant, R. M. ve Jordan, J., Stratejilerin Temelleri, Çev: Gamze Sart, Nobel Yay., Ankara, 2014.

Güder, N., STK'lar İçin Gönüllülük ve Gönüllü Yönetimi Rehberi, Nafiz Güder & Özel Sektör Gönüllüler Derneği (ÖSGD), Ankara, 2006.

Güder, N., Sivil Toplumcunun El Kitabı, STGP Yay., Ankara, 2005.

Henry, F., Tator, C., Mattis, W. & Rees, T., The colour of democracy: Racism in Canadian society (2nd ed.), Harcourt Brace Canada, Toronto, 2000.

Hill, C.W.L. ve Jones, G.B., Strategic Management Theory, Houghton Mifflin Company, USA, 1989.

Hoye, R., Leader-Member Exchanges and Board Performance of Voluntary Sport Organizations, Nonprofit Management & Leadership, 15(1), 2004: 55-70.

Humphre, S. Albert, A. S. SRI International, SWOT Analysis for Management Consulting, 2005.

Ilesanmi, A.O., The Role of Strategic Vision Process in Business Development in Nigeria, Global Journal of Management and Business Research, 11(9), 2011: 16-22.

Jaskyte, K., Transformational Leadership, Organizational Culture, and Innovativeness in Nonprofit Organizations, Nonprofit Management & Leadership, 15(2), 2004: 153-168.

Khaledi, H., A. M., Milad, P.,Mahmoudreza, R., Rita, Non-Governmental Organizations (NGOs) in Disaster Management: A Qualitative Study, Trauma Monthly 2023; 28(1): 678-686.

Korten, D.C., Third Generation NGO Strategies: A Key to People-Centered Development. World Development, 15, 1987: 145-159.

Kunda, G., Engineering Culture: Control and Commitment in a High-Tech Corporation,: Temple University Press, Philadelphia, 1992.

Lewis, D., The Management of Non-Governmental Development Organizations An Introduction, First Published by Routledge, USA, 2001.

Lewis, D., NGOs, Organizational Culture, and Institutional Sustainability, ANNALS, AAPSS, 590, 2003: 212-226.

Lewis, D. ve Kanji, N., Non-Governmental Organizations and Development, First Published by Routledge, USA, 2009.

Lorente-Ayala, J.M., Vila-Lopez, N. and Kuster-Boluda, I., How Can NGOs Prevent Volunteers From Quitting? The Moderating Role Of The NGO Type,

Miles, R.E., Snow, C.C., Meyer, A.D., Coleman, H.J., Organizational Strategy, Structure, and Process, Academy of Management Review, July, 1978: 546-562.

Miller, A. ve Dess, G. G., Strategic Management, The McGraw-Hill Companies, New York, 1996.

Mintzberg, H. ve Waters, A. J., Of Strategies, Deliberate and Emergent, Strategic Managemtent Journal, 6, 1985: 257-272.

Mook, L., Sousa, J., Elgie, S., Quarter, J., Accounting for the Value of Volunteer Contributions, Nonprofit Management & Leadership, 15(4), 2005: 401-415.

NAFSA, Recruitment and Management of Volunteers in Edicational Advising Centers, 54th Annual Conference, Texas, 2002.

O'Dwyer, B., & Unerman, J., The Paradox of Greater NGO Accountability: A Case Study of Amnesty Ireland.Accounting, Organizations and Society, 33(7-8), 2008: 801-824.

Okay, A., Kurum Kimliği, MediaCat Yayınları, İstanbul, 2005.

O'neill, M., Developmental Contexts of Nonprofit Management Education, Nonprofit Management & Leadership, 11(1), 2005: 5-17.

Özmutaf, N.M., Çağdaş Yönetici Nitelikleri ve Yönetsel Konular, Detay Yay., Ankara, 2019.

Paul, S. ve Israel, A., Nongovernmental Organizations and the World Bank Cooperation for Development, The World Bank Washington, D.C., USA, 1991.

Porcaro, G., Spragg, T., Doucet, L., Volunteering Charter European Charter On The Rıghts and Responsibilities of Volunteers, Belgium, 2012.

Rehnborg, S. J., Bailey, W.L., Moore, M., Sinatra, C., Strategic Volunteer Engagement A Guide for Nonprofit and Public Sector Leaders, OneStar Foundation, Austin, Texas, 2009.

Safrit.,D., & Merril, M., In Search Of A Contemporary Definition Of Volunteerism, Volunteer Ohio, Issue 3. 2000.

Sammut-Bonnici, T., Strategic Management, Wiley Encyclopedia of Management, edited by Sir Cary L Cooper, John Wiley & Sons, Ltd, 2014.

Schwedler, J., Civil Society and the Study of Middle East Politics, Toward Civil Society in the Middle East, Lynne Rienner Publishers, Colarado, USA, 1997.

Sharon, O., Strategic Management For Nonprofit Organizations, Oxford University Pres, USA, 1995.

Snyman R. ve Kruger, C. J., The İnterdependency Between Strategic Management And Strategic Knowledge Management, Journal of Knowledge Management, 8(1), 2004: 5–19.

Tankovic, A.C., Efining Strategy Using vision and Mission Statements of Croatian Organızations in Tımes of Crisis, The 6th International Conference "The Changing Economic Landscape: Issues, Implıcatıons and Policy Options", May 30th - June 1st 2013.

Ulleberg, I., The Role and Impact Of NGOs in Capacity Development From Replacing The State To Reinvigorating Education, UNESCO, Paris, 2009.

VDA (Volunteer Development Agency), Workbook Three Managing and Motivating Volunteers, UK, 2001.

Volunteering Victoria, Rights and Responsibilities of Volunteers Guide, Australia, 2019.

Yaman, Y., "Gönüllük Psikolojisi ve Gönüllü Yönetimi", Sivil Toplum Kuruluşları İçin Yönetim Rehberi, Kaknüs Yayınları, İstanbul, 2005.

Yanay, V. G. ve Yanay, N., The Decline of Motivation? From Commitment To Dropping Out Of Volunteering, Nonprofit Management & Leadership, 9(1), 2008: 66.

Yıldırım, İ. Demokrasi, Sivil Toplum Kuruluşları ve Yönetişim, Seçkin Yay., Ankara, 2004.

İŞ YAŞAMINDA SESSİZ İSTİFA

Funda ÖZTÜRK[1]
Hüseyin ÇİÇEK[2]

1. GİRİŞ

Günümüzde örgütlerin rekabet piyasası içerisinde kendisine yer edinerek başarı sağlayabilmesi için kilit öneme sahip olan unsurların başında insan kaynağı gelmektedir. Dolayısıyla bugün örgütlerdeki çalışanların yöneticiler tarafından desteklenmesi ve motive edilmesi oldukça değerlidir. Bu sebeple örgütlerin rekabet güçlerini ellerinde tutabilmeleri, başarıları bir şekilde büyüme sağlayabilmeleri ve piyasa içerisinde uzun vadeli ömür sürebilmeleri adına yöneticilerin çalışanlarla sağlıklı iş ilişkileri kurması gerekmektedir. Ancak bu sağlıklı iletişim, örgütün amaçları doğrultusunda iş tanımlarının doğru bir şekilde ifade edilmesiyle birlikte çalışanın iş yerindeki performansında artış gözlemlenebilmesi ile mümkün olacaktır ve bu verimlilik artışları beraberinde örgütün başarısını getirebilecektir. Aksi takdirde ise, desteklenmeyen, aşırı iş yükü altında çalışmaya maruz bırakılan ve görev tanımlarında netlik olmayan çalışanların sessiz istifa davranışı göstermesi, iş yerinde üretkenlik karşıtı iş davranışları sergileme eğiliminde bulunması kaçınılmaz olacaktır.

Özellikle, pandemi dönemiyle birlikte, çalışanların gerek işleri gerekse özel hayatlarıyla ilgili mevcut hislerinde çeşitli değişiklikler hissedilmeye başlanmış ve bu durum bireylerin yöneticileri ile çalışma koşullarına karşı ciddi memnuniyet eksiklikleri yaşamasını beraberinde getirmiştir. Bunların yanı sıra, örgütlerde yoğun çalışma temposu ve fazla iş yükü ile bireylerin yaşamlarını sadece iş etrafında şekillendirmesi beklentisine yönelik olarak bireylerin sessiz istifa davranışı gösterme eğiliminin koşuşturma kültürüne karşı bir tepki olarak doğduğu söylenebilmektedir. Oysa örgütün başarısı için çalışanın verimliliği, işinden memnuniyeti önem arz etmekte ve bu yüzden yöneticiler iyi çalışma koşullarını bireylere sunmada, kurumda performans artışlarına ve uzun vadeli hedeflere ulaşmada yapıtaşı olarak gösterilebilmektedir.

1 Doktora Öğrencisi, Burdur Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme, Fundaozturk1095@gmail.com, ORCID: 0000-0003-4347-8250.
2 Prof. Dr., Burdur Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme, hcicek@mehmetakif.edu.tr, ORCID: 0000-0002-8284-7955.

Bu bilgiler ışığında bu bölümde, özellikle sessiz istifa kavramına detaylı şekilde odaklanılmış, iş yaşamında bu kavramın örgüte etkilerinin neler olduğu ve alınabilecek önlemlerin neler olabileceği ortaya konmuştur. Ayrıca sessiz istifa kavramının nedenlerine, sonuçlarına, ilişkili olduğu düşünülen kavramlara (iş tatmini, tükenmişlik, iş yaşam dengesi, yönetici) ve önlenmesi adına ne gibi tutumlar geliştirilmesi gerektiği açıklanmış ve sonrasında sonuç kısmıyla bölüm değerlendirilmesi yapılarak konunun öneminin ne olduğu üzerinde durulmuştur.

2. SESSİZ İSTİFA KAVRAMININ ORTAYA ÇIKIŞI VE TANIMI

Yakın geçmişte yaşanan Covid-19 salgın süreci sonrasından oldukça yüksek düzeyde iş bırakmaların meydana gelmesiyle gerçekleşen "büyük istifa", güçlü işgören ihtiyacının en üst seviyeye çıktığı 2021 baharından başlayarak Amerika Birleşik Devletinde çalışanların işlerinden istifa etme oranlarının artışını ifade etmektedir (Fontinelle, 2022). Pandemi süreci, bireylerin işleri ve özel yaşantıları ile ilgili pek çok hislerinde temelden bir değişikliğin meydana gelmesini sağlamıştır. Özellikle iş hayatında çalışma şartları, ücret ve yöneticiye karşı duyulan memnuniyet eksikliği gibi varlığını koruyan sorunların daha şiddetli olarak gün yüzüne çıkmasına katkıda bulunmuştur (Formica ve Sfodera, 2022: 905). Daha sonra 2022 yılına gelindiğinde, yaşanan büyük istifanın daha ileri ve akıllı bir seviyesi olarak görülen "sessiz istifa" kavramının gündemde popüler hale geldiği görülmüştür. Sessiz istifa kavramı, kişinin işini terk etmesi durumu yerine kendisine ödenmekte olan ücret neticesinde asgari düzeyde rollerini yerine getirmesi olarak tanımlanmaktadır (Kolev, 2022).

Sessiz istifa tutumunun arkasında yatan düşüncelerin, çok fazla iş yapmanın abartıldığı, çalışanlar için iş yükü artışının sağlıksız olduğu ve işin bireylerin hayatında her şey olmadığı etrafında şekillendiği belirtilmektedir (Telford, 2022). Ayrıca pandemi sürecinde ortaya çıkan koşuşturma kültürüne çalışanların sessiz istifa tutumu ile bir tepki göstermeye çalıştığı söylenebilmektedir (Hamouche, 2023: 8). Buradan hareketle sessiz istifa tutumu içerisinde olan çalışanların, yerine getirmek zorunda oldukları görevleri asgari düzeyde gerçekleştirmek için çaba vereceklerini, fazla iş yükü altına girme konusunda istekli davranmayacaklarını ve normal saatinden daha erken iş yerine gelme gibi bir adanmışlık sergileme içerisine girmeyeceklerini söyleyebilmek mümkündür.

Sessiz istifa kavramı esas olarak Höhn (1982) ile birlikte kullanılmıştır. Höhn'e göre sessiz istifa, bireylerin örgüt içerisinde yerine getirmesi gereken rolleri bilerek reddetmesi ve adanmışlıklarından bilinçli şekilde uzaklaşma tutumu sergilemesidir. Böyle bir çalışan kurumda kalmaya

devam etmekte ancak kurumuna karşı herhangi bir adanmışlık duygusu barındırmamaktadır. Ayrıca bu bireyler kurumlarının prosedür ve politikalarına karşı bir ilgi duymamakta ve işinde bilinçli olarak pasif bir tavır sergilemektedir (Höhn, 1983: 17). Bir diğer ifadeye göre sessiz istifa, çalışanın işinden ayrılmayı seçmesi yerine mevcut rollerine karşı kurum içince belirli bir sınır çizmesi şeklinde ifade edilmektedir (Rosse ve Hullin, 1985). Echterhoff ve arkadaşları (1997: 34) ise kavramı, bireylerin kurumda bilinçli bir şekilde inisiyatif kullanmaması, görevleri için çaba göstermemesi ve içsel olarak kurum ya da rollerine uzaklaşma tutumu göstermesi şeklinde tanımlamaktadır. Özetle sessiz istifa davranışı sergilemenin bir işten ayrılma anlamına gelmediği, yalnızca örgüt içerisinde daha az sorumluluk alarak görevleri yerine getirme ve en az seviyede performans sergileyerek işi tamamlama eğiliminde olmayı ifade ettiği söylenebilmektedir (Yıldız ve Menekşe, 2022).

Sessiz istifa tutumu örgütler ve kişiler açısından farklı şekillerde yorumlanabilmektedir. Kimileri için olumlu (rolleri dışında fazla görev üstlenmemek) kimileri için ise olumsuz (mevcut işinde daha iyi bir noktaya kendini taşıyamamak) bir anlamı olduğu ifade edilebilmektedir. Fakat çoğu kişi için işten ayrılma anlamına gelmediği noktasında mutabık kalınmıştır (Tong, 2022). Bunlar bağlamında sessiz istifa davranışı gösteren bir çalışanın başarılı ya da başarısız şeklinde tam olarak nitelendirilebilmesinin mümkün olmayabileceği söylenebilir. Çünkü kişi bu davranışı sergilerken kurumundan ayrılmaz ve asgari düzeyde de olsa üstüne düşen, kendisine yüklenen rolleri yerine getirmek için çaba gösterir. Nitekim böyle bir çalışan kurum içerisinde yöneticisi tarafından ancak performansının düşük olması yönüyle eleştirilebilir.

Alanyazında ayrıca sessiz istifanın açıklanmasında vekalet kuramına değinildiği görülmektedir (Fisch, 2003). Vekalet Kuramı, vekil ve asil arasındaki bir sözleşmeyi ifade etmektedir. Vekil diye bahsedilen kişi sözleşme doğrultusunda asilin vermiş olduğu görevi yerine getirmekte ve bunun karşılığı olarak bir ücret almaktadır (Koçel, 2014). Özet olarak bahsedilen kuram, vekil ile asil arasında gerçekleşen psikolojik sözleşmenin ihlali ve bu ihlal sonucunda meydana gelen sorunların çözümüne dair ne yapılabileceğinin üzerine düşünülmesi şeklinde ifade edilmektedir (Fisch, 2023). Bir diğer dayandırıldığı kuramın çaba ödül dengesizliği olduğu belirtilmektedir. Bu kurama göre, çaba ve ödüller iş yaşamının bir belirleyicisidir. Kuram, örgüt içerisinde yüksek düzeydeki performansın asgari düzeyde bir ödüllendirmeyle karşılık bulmasını ve bunun sonucunda örgütte performans düşüklüğü, stres gibi durumların meydana gelmesini ifade etmektedir (Siegrist, 1996). Bu kuramla birlikte örgüt ve çalışan ilişkisinden doğan psikolojik sözleşme ihlali, çalışanın kurumdaki çabalarının karşılıksız kalması gibi bir sorunu meydana getirmektedir. Bu karşılıksızlığın çalışanın

örgüt içerisinde tükenmişlik ve sessiz istifa tutumu sergileme eğilimi göstermesine sebep olacağı belirtilmektedir (Löhnert, 1990).

Ayrıca sosyal mübadele ve kendini tayin etme kuramına dayandırılmaktadır. Sosyal mübadele kuramına göre sessiz istifanın, bireysel sergilenen davranışlara, örgüt içerisindeki beklentilere ve karşılıklılık temellerine dayandırılarak açıklanabileceği ifade edilmektedir (Kahn, 1990). Kendini tayin etme kuramına göre ise çalışanların sessizce işlerini terk etme eğilimlerinin sebeplerinin araştırılmasında yol gösterici bir rol üstlendiği belirtilmektedir. Bu kuramla birlikte bireylerin temel ruhsal ihtiyaçlarının tatmin edilmesinin iyilik halleri ve performansları üzerinde pozitif katkılarının olacağı düşünülmektedir (Deci vd., 2012). Bahsedilenler bağlamında kurum içinde sessiz istifa tutumunu sergileyen çalışanın farkına varılmasının ve bu davranışın ortaya çıkmasına etki eden faktörlerin iyi anlaşılmasının örgütün geleceği açısından önemli olduğu söylenebilir. Zira bu faktörlerin tespitiyle, yöneticiler kurumda çalışanlarının iş performanslarının artışına katkı sağlamak daha doğru adımlar atabilir.

3. SESSİZ İSTİFA NEDENLERİ

Günümüzde hem yoğun rekabet koşulları hem de hızla gelişmekte olan teknoloji ve beraberinde getirdiği değişmekte olan iş yaşamı dinamikleri dolayısıyla bireyler çalışma hayatında yoğun tempodan kolaylıkla olumsuz bir şekilde etkilenmektedir. Yalnızca yoğun çalışma koşulları değil aynı zamanda örgütlerin uygulamakta oldukları iş modellerinin getirmekte olduğu zorluklar da kişilerin hem iş yaşamlarını hem de özel hayatlarını zorlaştırmaktadır. Özellikle iş yaşamında meydana gelen dezavantajlı durumlar ve zorluklar, iş ile özel yaşam arasındaki dengenin kurulmasını zorlaştırmaktadır (Erşan vd., 2013). Ayrıca yoğun çalışma temposunun yanı sıra örgütte insan hayatının tehlikeye atabilecek durumların (uzun mesai saatleri sonrası çalışanların ciddi rahatsızlıklar geçirmesi gibi) söz konusu olması da çalışanlar üzerinde negatif etkilerin meydana gelmesinde etkili olmaktadır (Selvi, 2019: 32). Buradan hareketle günümüz koşullarında iş yerindeki çalışma saatindeki esnekliklerinin (fazla mesailerin varlığı), uzaktan çalışma saatlerinin benimsenmesinin, örgütte üzerine düşenden daha fazla iş yükü oluşunun, alınan mevcut ücretin düşüklüğünün ve örgüt içerisinde yönetici ile çalışanlar tarafından negatif etkiye sebep olan tutumların varlığının çalışanların sessiz istifa davranışı sergilemesine neden olabileceği düşünülebilir.

Örgütte bir çalışan için en önemli motivasyon ve ödül kaynağı ise ücrettir. Çalışan da kurum içerisinde yalnızca maddi bir unsuru ifade etmemekte, aynı zamanda iş yerine yapmış olduğu pozitif katkılarla ve örgütün performansı ile piyasadaki mevcut konumunu belirlemesi üzerindeki etkisi

anlamında kurumda önemli bir yere sahiptir. Ücrette çalışanların tüm bu olumlu katkıları ve bireysel yeteneklerini örgütün başarısı için kullanması neticesinde almış olduğu somut bir gösterge olarak tanımlanabilmektedir (Sönmez, 2014: 2). Nitekim bir personelin içerisinde yer aldığı örgüte girmesinde ve rollerini yerine getirmesinde ücretin önemli bir faktör olduğunu söyleyebilmek mümkündür. Zira çalışanın verimli ve etkili bir şekilde çalışmasının, örgütüne karşı adanmışlık geliştirmesinin, yeteneklerini kurumuna üst düzeyde katkı vermek için kullanmasının ve örgütünün rekabet koşullarında başarısını önemsemesinin arkasında yatan en önemli etkenlerden birinin adil bir ücret sisteminin varlığı olduğu ifade edilebilir.

Brinkmann ve Stapf (2005) ise sessiz istifa tutumunun örgüt içerisindeki yoğun çalışma koşullarından ve örgütteki bireylerin rollerine yerine getirme sürecindeki çabaların bir sonuca ulaşmamasına dayalı olarak ortaya çıktığını ifade etmektedir. Özetle sessiz istifanın bireysel ve örgütsel nedenlere bağlı olarak ayrılabildiği söylenebilmektedir. Bireysel olan nedenlere kurumda diğer çalışanlar tarafından algılanan mobing ve mevcut olduğu konumda kabul görme konusunda eksiklik yaşanması, örgütsel olan nedenlereyse, mevcut kariyer olanaklarının yetersizliği ve kurumdaki yöneticilerin liderlik vasıflarının eksikliği örnek gösterilebilmektedir (Tınar, 1996: 45). Bunlara göre sessiz istifa tutumuna neden olan sebeplerin çalışanlarda hem fiziksel (yoğun çalışma temposu sonucu kalp krizi geçirilmesi) hem de ruhsal (tükenmişlik) olarak olumsuz etkilerinin olabileceği söylenebilir.

Örgütte sessiz istifa davranışı sergileme eğiliminde olan çalışanların ayrıca, mesai saatlerinde kendilerince esneklikler oluşturduğu (işe geç gitme ve işten erken dönme gibi), fikir alışverişi yapılan toplantılara asgari düzeyde katılım sağladığı ve işlerinde fazlaca motivasyon kaybı yaşadığı belirtilebilmektedir (Klotz ve Bolino, 2022). Sessiz istifa tutumu gösterenler ayrıca, örgütüne karşı bir bağlılık hissetmemekte ve örgütte kendisine yüklenen roller dışındaki herhangi bir görevi yerine getirmek için çaba göstermemektedir. Ek olarak böyle çalışanlar kurumlarının üzerine düşen görevleri yerine getirmediğini düşünmekte ve çalışanlarda kişi-örgüt arasındaki mevcut alışverişin haksız bir şekilde var olduğu hissi oluşmaktadır. Bu olumsuz düşünceler de çalışanlarda performansı etkileyen iş tatminsizliğinin oluşmasına neden olmaktadır (Wenck, 2013). Nitekim çalışanlar bu doğrultuda potansiyellerini gerçekleştirmesi önündeki engel olan iş tatminsizliği neticesinde sessiz istifa davranışı sergileme eğilimi göstermektedirler (Brinkmann ve Stapf, 2005).

Çalışanların örgüt içerisinde iş tatminsizliklerini çeşitli davranışsal tepkiler ile ortaya çıkarabildiği söylenebilmektedir. Bunlar kaçış, sesini yükseltme, bağlılık ve kayıtsızlık şeklinde sıralanabilmektedir. Kaçış, kişinin kurumunu terk etmesi ya da mevcut işinden farklı bir iş arayışı içerisinde

olmasıdır. Sesini yükseltme, kurum içerisindeki olumsuzlukların düzeltilmesi adına sorunları yönetici ile konuşma yoluna gitmektir. Bağlılık, pozitif duygularla mevcut şartların iyileştirilebileceğine dair umut beslemeyi ifade eden pasif bir davranış şeklidir. Kayıtsızlık ise, örgüt içinde düşük performansa sahip olma, işe geç kalma ya da devamsızlık gibi davranışları sergileme olarak tanımlanmaktadır. Aynı zamanda kişilerin örgütte sessiz istifa davranışını yansıtma şeklinin kayıtsızlık olduğu söylenebilmektedir (Silah, 2005: 128). Bu doğrultuda örgütleri tarafından desteklenmediğini ve kısıtlandığını düşünen, kendilerini değersiz hisseden, liderleri tarafından adil bir şekilde yönetildiğine dair güven duymayan, aksine içinde şüphe barındıran ve bireysel yeteneklerine uygun bir pozisyonda çalışmayan kişilerin kurumunda sessiz istifa davranışı sergileyebileceğini ifade edebilmek mümkündür.

4. SESSİZ İSTİFA SONUÇLARI

Çalışmanın bu bölümünde sessiz istifa kavramının örgütsel, bireysel ve toplumsal sonuçlarına yer verilmiştir.

4.1.Örgütsel Sonuçlar

Sessiz istifa davranışının örgütsel nedenlerinin başında öncelikle örgütte görev yapan çalışanların amaçlarının tam olarak belirli olmaması, haksız davranışlara maruz kalması ve bu olumsuzlukların aksine iyi bir iş hayatı ile özel hayat dengesini kurma arzusu içerisinde olmaları yer almaktadır (Valdez ve LimosGalay, 2023: 60). Bunlara ek olarak ise, örgütlerde çalışanların kendi adlarına yapılan sosyal aktivitelere katılım sağlamak istememesi, ekip olarak gerçekleştirilecek olan işlerin yerine getirilmesinde aktif rol alınmaması, iş yeri arkadaşları ya da yöneticileriyle iletişimlerinde kopuklukların meydana gelmesi gibi durumların sessiz istifanın örgütsel sonuçları olduğu ifade edilebilmektedir (Klotz ve Bolino, 2022). Sessiz istifa tutumunun, örgütler tarafından hızlı ve kolay şekilde tespit edilememesi kurumda alınacak önlemlerin önünde bir engel olarak görülmektedir. Ayrıca bu şekilde çalışanların örgüt içerisinde görevlerini yerine getirirken etkin ve verimli olamaması söz konusu olabilmektedir (Richter, 1999). Verimli performans gösteremeyen çalışanın da istifa etmese dahi yer aldığı örgütten içsel bir şekilde uzaklaşması ve oradaki rollerine dair çaba göstermemesi gibi durumlar ortaya çıkabilmektedir (Echterhoff vd., 1997: 34).

4.2.Bireysel Sonuçlar

Örgütlerde çalışanların istek ve beklentilerinin karşılanmaması sonucunda sessiz istifa davranışından söz edilebilmektedir. İş hayatında

sessiz istifa tutumuna sahip olan çalışanların görevlerini yerine getirirken kendilerine yüklenen roller dışında iş yerinde ekstra herhangi bir şey yapmadıkları, yeteneklerini kullanmak için çaba sarf etmedikleri, yaratıcılıklarını kuruma katkı sağlamak için kullanmadıkları ve örgütlerin amaçları doğrultusundaki beklentilerini karşılamaya çalışmadıkları görülmektedir (Ulutürk, 2022). Bunlar doğrultusunda da çalışanların örgüt içerisinde psikolojik olarak kendilerini iyi hissetmemeleri, hayal kırıklığına uğramaları ve işlerinden tatmin olmamaları gibi durumların ortaya çıktığı söylenebilmektedir (Seçer, 2009: 588). Ayrıca sessiz istifa davranışı, bireylerin mevcut işine çalışma saatlerini esneterek geç gelmeleri ya da iş yerinden erken çıkmaları gibi davranışlar sergilemesine neden olabilmektedir. Öte yandan işinden zevk almama ve işte motivasyon kaybı yaşama gibi bireysel sonuçları olduğu ifade edilebilmektedir (Klotz ve Bolino, 2022).

4.2.Toplumsal Sonuçlar

Örgütte görev yapan yöneticilerin başarılı olmak adına kurmuş oldukları ulaşılması zor olan hayallerin gerçekleştirilmesinde, iş yerinde çalışan bireylerin beklenti ve ihtiyaçlarının görmezden gelinmeye çalışılması kurumlarda sessiz istifa tutumunun sergilenmesine yol açabilmektedir (Özer, 2022). İlaveten örgütteki kariyer gelişim imkânlarının yetersiz olması, kurumda yöneticiler tarafından çalışanlardan yüksek iş-düşük maaş beklentilerinin bulunması, örgütte değer görme ya da aidiyet eksikliği hissedilmesi ve bireylerin iş yerinde geri bildirim alma konusunda eksiklik yaşaması gibi sorunlarla karşılaşılabilmektedir (Tınar, 1996: 45). Ayrıca pandemi sonucunda özellikle örgütlerde çalışanların iş tanımlarında değişikliğin meydana gelmesinin ve bu iş tanımlamalarındaki netliğin ortadan kalkmış olmasının bireylerin normalden daha fazla çalışmasına sebep olduğu ifade edilmektedir. Bunun sonucunda da çalışanlarda işe karşı şevk eksiği ortaya çıkabileceği ve çalışanların görevlerini yerine getirmede motivasyon kaybetmesinin olağan olabileceği belirtilmektedir (Wang, 2022: 3). Buradan hareketle örgütte çalışanlar adına tedbirlerin alınmasının ve sağlıklı bir şekilde iş yaşamına katılımlarının sağlanmasının hem iş yerindeki çalışanların verimliliği hem de örgütün geleceği açısından önemli olabileceği söylenebilir.

5. SESSİZ İSTİFA İLE İLİŞKİLİ OLAN KAVRAMLAR

Çalışmanın bu bölümünde sessiz istifa ile arasında ilişki var olduğu düşünülen kavramlara (iş tatmini, tükenmişlik, iş yaşam dengesi ve yönetici) yer verilmiştir.

5.1.Sessiz İstifa ve İş Tatmini İlişkisi

İş tatmini, çalışanların mevut iş ve çalışma ortamı arasında doğan uyum neticesinde elde ettiği memnuniyet duygusu olarak tanımlanabilmektedir. Judge ve arkadaşları (2000) iş tatmini kavramını etkileyen faktörlerin başına iyi çalışma koşullarını, mevcut işin niteliğini ve iş ilişkilerini koymaktadır. Bu doğrultuda beklentiler kuramı bağlamında iş tatmini değerlendirildiğinde, kuramda çalışanların işte ortaya koydukları emeğin karşılığını almak için bu faktörlerin yerine getirilmesinin önemli olduğu vurgulanmaktadır (Vroom, 1964). Zira beklenen davranışlar sergilenmediğinde örgüt içerisinde hem çalışanın memnun olması mümkün olmayacak hem de memnuniyetsizlik beraberinde örgütün geleceği açısından yıkıcı bir eylem rolü üstlenebilecektir (Rusbelt vd., 1988: 614). Bu bağlamda örgütte aksi bir durum meydana gelerek çalışanların beklentileri karşılanmadığında, işyerindeki bireylerin örgüte karşı bir uzaklık beslemeye başlayabileceği, iş tatminsizliklerinin artabileceği ve bunların da beraberinde sessiz istifa davranışı sergilenmesini getirebileceği söylenebilir. Nitekim bu tatminsizliğin negatif örgütsel davranış tutumlarının sergilenmesiyle birlikte kurumların başarılarında da bir düşüşe neden olabileceği söylenebilir.

5.2.Sessiz İstifa ve Tükenmişlik İlişkisi

Tükenmişlik, örgütte çalışan bireylerin iş performanslarını düşürmekte olan ve çalışanlar üzerinden gerek ruhsal gerekse bedensel sıkıntılara yol açabildiği kavram olarak gündeme gelebilmektedir. Hakanen ve arkadaşları (2006) iş yerinde ortaya çıkan tükenmişliğin bireylerde işine karşı duyarsızlaşma ve azalan çalışma performansı gibi sonuçları doğurabildiğini ifade etmektedir. Örgüt içerisindeki sürekli stres hali ve zihinsel anlamda hissedilen yorgunluk tükenmişliği beraberinde getirebilmektedir. Bu yıpranmalar doğrultusunda çalışanların sessiz istifa davranışı sergileme eğilimi gösterebilecekleri söylenebilmektedir (Gözlü, 2023; 235). Bu bilgiler ışığında örgütte kendini baskı altında hisseden bireylerin işe olan bağlılıklarının azalabileceği, üretkenlik karşıtı olarak iş davranışları sergileyebilecekleri ve performanslarında ciddi bir düşüşün meydana gelebileceği öngörülebilir. Bu olumsuzlukların da örgütlerin hem gelecek hedeflerine ulaşmasında hem de rekabet piyasası içerisinde kendilerine bir yer edinebilmesinde olumsuz etkilerinin olabileceği düşünülebilir.

5.3.Sessiz İstifa ve İş Yaşam Dengesi İlişkisi

İş yaşam dengesi, bireylerin kişisel yaşantıları ile iş yaşamları arasındaki mevcut dengeyi sağlayacak ölçüde yeterli vaktinin olması olarak tanımlanabilmektedir. İnsanların hayatlarının büyük kısmını iş yerinde geçirdiği düşünüldüğünde, çalışanlar tarafından örgüte karşı bes-

lenen olumlu duyguların bu dengenin kurulabilmesinde önemli etkilerinin olabileceği düşünülmektedir. Ancak günümüzde kurumlarda çalışanlara yüklenen aşırı iş yükü, performans değerlendirme sistemlerinin eksikliği ve düşük maaş-yüksek iş gibi beklentilerin kişilerin bu dengeyi kurması önünde engel oluşturmaktadır. Akova ve Işık (2008) özellikle aşırı iş yükü ve maaş düşüklüğü gibi faktörlerin bireyleri strese sokarak, işlerine karşı olumsuz bir tutum sergilemesine sebep olabildiğini ifade etmektedir. Bu olumsuzluklar da bireylerin hem iş yerinde sessizlik davranışı sergilemesine neden olmakta (Kılıç vd., 2013) hem de işe olan bağlılıklarının negatif olarak etkilenmesine yol açmaktadır (Greenhaus ve Powell, 2006). Bu bilgiler ışığında örgütünün başarılı olmasını isteyen, onun misyon ve vizyonuna pozitif yatırımlarda bulunma gayesi olan yöneticilerin çalışanlarının performanslarının artışına pozitif katkıda (iş yükü azaltma, izin haklarını kullandırma) bulunması gerekir. Nitekim kurum tarafından bireylerin yasal haklarından faydalanmasını sağlama, çalışanların motivasyonlarını artırma ve iş yükü kaynaklı streslerini azaltarak iş yaşamı ile kişisel yaşantıları arasındaki dengeyi sağlama yolunda politikalar izlenmesinin, hem çalışanların sessiz istifa davranışı sergilemesinin engellenmesinde hem de kurumun rekabet piyasası içerisinde başarı elde etmesinde önemli etkilerinin olabileceği öngörülebilir.

5.4.Sessiz İstifa ve Yönetici İlişkisi

Kurumların piyasada rekabet üstünlüğü elde etmesinde ve kalıcı sürdürebilirliği sağlamada iş yerindeki insan kaynağı kilit bir öneme sahiptir. Ancak insan kaynağının bu önemine gerekli özen çoğu zaman gösterilmemekte ve olumsuz yönetim tarzları benimsenebilmektedir. Bolat ve arkadaşları (2017) olumsuz yönetim yaklaşımlarının bireylerin kurumlarına karşı negatif duygular beslemesine ve çalışanların işten ayrılma düşüncesi içerisine girmesine sebep olabildiğini ifade etmektedir. Avolia ve arkadaşları (1999) da aynı şekilde olumsuz yönetici yaklaşımları benimseyen liderlerin kuruma olan bağlılığı düşürebileceğini ve çalışan memnuniyetinde azalmaların ortaya çıkabileceğini belirtmektedir. Ayrıca örgütteki olumsuz yönetim yaklaşımlarının örgütsel özdeşleşme (Koçak, 2019) ve tükenmişlik (Wu ve Hu, 2009) gibi durumların oluşmasına da neden olabileceği ortaya konmuştur. Bu bilgiler bağlamında yönetim tarzındaki olumsuzluklar ile sessiz istifa davranışı ilişkisine bakıldığında, çalışanların örgüt içerisinde elde ettikleri deneyimlerin iş memnuniyetleri ve kurumlarına olan bağlılıkları üzerinde önemli etkilere neden olabileceği öngörülebilir. Dolayısıyla kurumlarda özellikle destekleyici ya da otantik bir liderin varlığının çalışanların hem kurumlarına olan bağlılıklarında artışa neden olabileceğini hem de sessiz istifa davranışı gösterme eğilimlerini düşürebileceğini söyleyebilmek mümkündür. Bu yüzden örgütünün başarılı olmasını iste-

yen yöneticilerin çalışanlarını desteklemesi, onlara karşı yapıcı bir üslup kullanması iyi bir strateji olabilir. Zira yönetim tarafından ortaya konan bu olumlu yaklaşımlar neticesinde çalışanların iş yerindeki sorunların üstesinden gelmek için gayret gösterme eğilimi içerisine girerek, kurumunun piyasadaki geleceğini ve başarısını önemsemesi beklenebilir.

6. SESSİZ İSTİFAYI ÖNLEMEYE YÖNELİK OLARAK ALINACAK OLAN ÖNLEMLER

Sessiz istifa kavramının özellikle iletişim kaynaklı bir problem olarak gündeme getirilmesiyle birlikte, kurumların çalışanlarla olan iletişimlerini güçlendirmek için iletişim kanallarını daha iyi hale getirme gibi son derece ciddi politikalar izlemesinin ve çalışanların birbirleriyle iş birliği içerisinde olmalarını sağlamak için teşvik edilmesinin önemli olduğu ifade edilmektedir (Hetler, 2024). Dolayısıyla işletmelerde yer alan yöneticiler, çalışan bireylerin iş yaşamı dışında bir hayatları olduğunun bilincinde olmalı ve bu çerçevede iş ile özel yaşam arasındaki dengenin sağlanmasını destekleyiklerini bireylere hissettirmeleri gerekmektedir. Böylece destekleyici bir yönetimde yer alan çalışanların işe olan tutkunluklarının artabileceği ve aynı zamanda sessiz istifa davranışının önlenmesinde örgütün bireyin arkasında olduğunun hissettirilmesinin sağlıklı bir çözüm olabileceği düşünülmektedir (Aydın ve Azizoğlu, 2022; 291).

Sessiz istifa davranışı sergileme eğiliminde olan çalışanın varlığını kurumda bir yönetici fark ettiğinde ise, çalışan bireylere izin haklarından faydalanması konusunda teşvik edici olmalı, bireylerin yerine getirmesi gereken görevler açık değilse de eğer bu görev tanımları üzerinde yeniden düzenleme gerçekleştirilerek karmaşıklık ortadan kaldırılmalıdır. Zira bu düzenlemeler doğrultusunda çalışanların yeniden örgüte kazandırılmasının ve sessiz istifa davranışı sergilenmesinin engellenmesinin mümkün olacağı belirtilmektedir (Yıldız ve Özmenekşe, 2022; 19). Bu bilgiler doğrultusunda örgütün iş yaşam dengesi kurulması konusundaki hassasiyetinin ve iş yerinde çalışanlara yüklenen rollerin fazlalığının tespit edilerek iş yükünün azaltılması kişilerin işlerinden memnun olmasına katkıda bulunaktır. Nitekim bu memnuniyetin de beraberinde sessiz istifa davranışının ortadan kalkması gibi olumlu bir sonucu doğurabileceği öngörülebilir.

7. SONUÇ

Örgütlerin başarılı olmalarında ve faaliyetlerini sağlıklı olarak sürdürebilmelerinde etkili bir yönetim önem arz etmektedir. Başarılı yönetime yönelik olarak özellikle, yönetim ve insan ilişkileri üzerinde durulması gereken bir konu olarak görülmektedir. Çünkü alanyazında sessiz istifa kavramı incelendiğinde, çalışanları bu davranışı sergilemeye

itmede iş ilişkilerinin ve yöneticinin yaklaşımlarının önemli rol aldığı söylenebilmektedir. Ayrıca negatif yönetim tarzlarının örgüte olan bağlılığı düşürdüğü ve çalışanların memnuniyetlerinde azalma meydana getirdiği öne sürülmektedir (Avaloi vd., 1999). Dolayısıyla örgütlerin uzun vadede amaç ve hedeflerine ulaşabilmeleri, mevcut stratejilerini sağlıklı bir şekilde uygulayabilmeleri ve gelecekte kalıcı olabilmeleri adına iş yaşamında meydana gelen değişimlere ayak uydurabilmesi ve çalışanlarının beklentilerinin farkında olabilmesi gerekmektedir. Bunu gerçekleştirebilmek de örgütlerin bu değişime hazır olması ve kendilerini değişen dünyaya entegre edebilme kabiliyetlerini geliştirebilmesi ile ilgili görülebilmektedir. Bu bağlamda örgütlerin çalışanları ile iyi ilişkiler kurması, geribildirim alabilme esnekliği göstermesi, çalışanların performans artışlarına katkıda bulunabilmek için aşırı iş yükü ve ağır çalışma koşullarını ortadan kaldırması yönünde atacağı adımların örgütün geleceği açısından değerli olduğunu söyleyebilmek mümkündür. Nitekim örgütte fırsat ve tehditleri iyi değerlendirebilen yöneticilerin çalışanların sessiz istifa gibi yıkıcı bir eylemi gerçekleştirme eğiliminde olan çalışanın beklentilerini karşılayabilme noktasında doğru ve hızlı adımlar atarak çalışanını yeniden iş yerine kazandırabilecektir.

KAYNAKÇA

Akova, O. ve Işık, K. (2008). Otel işletmelerinde stres yönetimi: İstanbul'daki beş yıldızlı otel işletmelerinde bir araştırma. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (15), 17-44.

Avolio, B. J., Bass, B. M. ve Jung, D. I. (1999). Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership. *Journal Of Occupational And Organizational* Psychology, 72(4), 441-462.

Aydın, E. ve Azizoğlu, Ö. (2022). A new term for an existing concept: Quiet quitting—a selfdetermination perspective. *In International Congress on Critical Debates in Social Sciences*, 285-295.

Bolat, O. İ., Bolat, T., Seymen, O. ve Yüksel, M. (2017). İstismarcı yönetim ve tükenmişlik: Lider-üye etkileşimi ve güç mesafesinin düzenleyici etkisi. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 20*(38), 123-162.

Brinkmann, R.D. ve Stapf, K.H. (2005). *Innere kündigung: Wenn der Job zur Fassade wird*. CH Beck.

Deci, E. L., Olafsen, A. H. ve Ryan, R. M. (2017). Self-determination theory in work organizations: The state of a science. *Annual Review Of Organizational Psychology And Organizational Behavior, 4*(1), 19-43.

Echterhoff, W., Poweleit, D., Schindler, U. ve Kreuz, A. (1997) Innere Kündigung– Überwinden von Motivationsblockaden in Wirtschaft und Verwaltung. *Zeitschrift Führung Organisation* (1), 33–37.

Ersan, E., Yıldırım, G., Doğan, O. ve Doğan, S. (2013). Job satisfaction and perceived job stress of the health professionals and the relationship between them. *Anatolian Journal Of Psychiatry, 14*(2), 115-121.

Fisch, J. H. (2003). Innere kündigung als folge einer sich selbsterfüllenden prophezeiung–wenn stewards mit agents verwechselt werden: Research Note. *German Journal of Human Resource Management 17*(2), 215-223.

Fontinelle, A. (2022, 13 Eylül). The great resignation, Investopedia. Erişim Tarihi: 21.10.2022 https://www.investopedia.com/the-greatresignation-5199074.

Formica, S. ve Sfodera, F. (2022). The Great Resignation and Quiet Quitting paradigm shifts: An overview of current situation and future research directions. *Journal of Hospitality Marketing & Management, 31*(8), 899-907.

Greenhaus, J. H. ve Powell, G. N. (2006). When work and family are allies: A theory of work-family enrichment. *Academy Of Management Review, 31*(1), 72-92.

Hakanen, J. J., Bakker, A. B. ve Schaufeli, W. B. (2006). Burnout and work engagement among teachers. *Journal Of School Psychology, 43*(6), 495-513.

Hamouche, S. (2023). COVID-19 and employees mental health: Stressors, moderators and agenda for organizational actions. *Emerald Open Research, 1*(2), 1-15.

Hetler, A. (2024). Quiet quitting explained: Everything you need to know. Erişim Tarihi: 02.12.2024 https://www.techtarget.com/whatis/feature/Quietquitting-explained-Everything-you-need-to-know.

Höhn, R. (1982). Die innere Kündigung–ein schlimmes Thema. Blick durch die Wirtschaft: Zeitung für Finanzen. *Steuern, Recht und Management, 11*(1).

Höhn, R. (1983). *Die innere Kündigung im Unternehmen-Ursachen, Folgen, Gegenmabnahmen*. Harzburg: Verlag für Wissenschaft, Wirtschaft und Technik.

Judge, T. A., Bono, J. E. ve Locke, E. A. (2000). Personality and job satisfaction: the mediating role of job characteristics. *Journal Of Applied Psychology, 85*(2), 237.

Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy Of Management Journal, 33*(4), 692-724.

Kılıç, G., Tunç, T., Saraçlı, S. ve Kılıç, İ. (2013). Örgütsel stresin örgütsel sessizlik üzerine etkisi: Beş yıldızlı termal otel işletmelerinde bir uygulama. İşletme Araştırmaları Dergisi, 5(1), 17-32.

Klotz, A. C. and Bolino, M. C. (2022, 15 Eylül). *When quiet quitting ıs worse than the real thing, Harvard business review.* Erişim Tarihi: 15.10.2024 https://hbr. org/2022/09/when-quiet-quitting-is-worse-than-the-real-thing.

Koçak, D. (2019). İstismarcı yönetimin prososyal motivasyon üzerindeki etkisinde örgütsel özdeşleşmenin aracı etkisi. İşletme Araştırmaları Dergisi, 11(1), 517-528.

Koçel, T. (2014). İşletme Yöneticiliği. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.

Kolev, G. (2022, 16 Ağustos). *What is "quiet quitting" (and should you join the trend).* Erişim Tarihi: 8.10.2022 https://officetopics.com/what-is-quiet-quitting/.

Löhnert, W. (1990). *Innere Kündigung – Eine Analyse aus wirtschafts psychologischer Perspektive.* Frankfurt: A. M. Lang.

Özer, Y. (2022). *Gürültülü sessizlik.* Erişim Tarihi: 15.08.2024 https://www.yaprakozer.com/gurultulu-sessizlik/.

Richter, G. (2003). Über Vertrage, die brechen können, ohne dass sie je zustande gekommen sind. *Personal - Zeitschrift für Human Resource Management, 9*, 56-59.

Rosse, J. G. ve Hulin, C. L. (1985). Adaptation to work: An analysis of employee health, withdrawal, and change. *Organizational Behavior And Human Decision Processes, 36*(3), 324-347.

Rusbult, C. E., Farrell, D., Rogers, G. ve Mainous, A. G. (1988). Impact of exchange variables on exit, voice, loyalty, and neglect: An integrative model of responses to declining job satisfaction. *Academy Of Management Journal, 31*(3), 599-627.

Seçer, B. (Ed). (2009). İçsel işten ayrılma nedenleri, ölçülmesi ve önlenmesi. İzmit: Umuttepe Yayınları.

Selvi, A. (2019). *T*ürkiye›de özel sektörde fazla mesai yapmayı belirleyen faktörlerin *Tobit-Heckman* yöntemi ile analizi (Yüksek Lisans Tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir.

Siegrist, J. (1996). Adverse health effects of high-effort/low-reward conditions. *Journal Of Occupational Health Psychology, 1*(1), 27.

Silah, M. (2005). *Endüstride* çalışma psikolojisi. Ankara: Seçkin Yayınevi.

Sönmez, M. (2014). İşletmelerde çalışan bağlılığının artırılmasına yönelik uygulamalar ve bu uygulamaların işten ayrılma üzerine etkileri (Yüksek Lisans Tezi). Maltepe Üniversitesi, İstanbul.

Telford, T. (2022, 21 Ağustos). *Quiet quitting isn't really about quitting here are the signs.* Erişim Tarihi: 9.10.2022 https://www.washingtonpost.com/business/2022/08/21/quiet-quitting-what-to-know/.

Tınar, M. Y. (1996). Çalışma psikolojisi. İzmir: Necdet Bükey Anonim Şirketi.

Ulutürk, F. (2022). *Non-increasing salary leads employees to "quiet quitting "!"*. Erişim Tarihi: 15.08.2024 https://gelisim.edu.tr/en/news/non-increasing-salary-leads-employees- to-%E2%80%98quiet-quitting.

Valdez, E. J. T. ve LimosGalay, J. A. (2023). The impact of career pathing on employees' loyalty among the private schools in San Jose, Occidental Mindoro. *International Journal of Research, 11*(1), 59-74.

Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. New York: Wiley.

Wang, Y. E. (2022). *Coffit*: *An interaction design project for remote employees to enjoy casual talks and* ınteract *with each other in a virtual environment* (Doctoral Dissertation). Rochester Institute of Technology, Newyork.

Wenck, M. (2013). *Von der Leistungsmotivation zur inneren Kündigung: Analyse, Auswirkungen und Ableitung von Handlungsmassnahmen.* Germany: Disserta Verlag.

Wu, T. Y. ve Hu, C. (2009). Abusive supervision and employee emotional exhaustion: Dispositional antecedents and boundaries. *Group & Organization Management, 34*(2), 143-169.

Yıldız, S. ve Özmenekşe, Y. O. (2022). Kaçınılmaz son: Sessiz istifa. *Al Farabi Uluslararası Sosyal Bilimler Dergisi, 7*(4), 14-24.

DİJİTAL İSTİFLEME DAVRANIŞ BOZUKLUĞU: TANIM, NEDENLER VE ÇÖZÜM YOLLARI

Seda ACAR[1]

1. GİRİŞ

Dijital çağın getirdiği yenilikler ve teknolojinin günlük yaşamın ayrılmaz bir parçası haline gelmesi, bireylerin dijital ortamda bilgiyle etkileşim biçimlerini derinden etkilemiştir. Günümüzde sınırların ortadan kalkmasıyla ortaya çıkan küreselleşme de dijitalleşmeyi hızlandıran bir etkendir (Acar ve Çetinceli, 2020: 890). Bilgi ve iletişim teknolojilerindeki hızlı değişim yeni kuralları da beraberinde getirmektedir. Bu değişimlere uyum sağlamak zorunluluğu ortaya çıkmıştır (Acar ve Tunca, 2018: 550). Yaşanan hızlı gelişmeleri takip etmek rekabet gücü açısından da zamana ayak uydurma açısından da kritik bir öneme sahiptir (Acar, 2021a). Dijitalleşme sonucunda ortaya çıkan dijital istifleme davranış bozukluğu, kişilerin dijital verileri, uygulamaları veya dosyaları aşırı ve gereksiz bir şekilde biriktirme eğilimi göstermeleri durumunu tanımlamaktadır. Dijital istifleme, fiziksel istifçiliğin dijital ortamda yaşanan bir türevi olduğu şeklinde özetlenebilir.

Dijital istifleme davranış bozukluğu, bireylerin dijital ortamda aşırı bilgi biriktirmesi ve bu bilgileri düzenlemede zorluk yaşamasıyla tanımlanan bir durumdur. Bu durum ile ilgili bol miktarda bilgi paylaşımı gerçekleşmektedir (Acar, 2021b). İnternetin ve dijital teknolojilerin yaygınlaşmasıyla birlikte, bireyler sosyal medya, e-posta ve bulut depolama gibi platformlarda gereksiz içerikleri biriktirerek dijital yaşam alanlarını karmaşık hale getirmektedirler (Sussman & Biederman, 2020).

Bu durum, zihinsel sağlık üzerinde olumsuz etkilere yol açabilir; bireyler zamanla kaygı, stres ve depresyon gibi psikolojik sorunlarla karşılaşabilirler. Araştırmalar, dijital istifleme davranışının, bireylerin sosyal ve profesyonel yaşamlarını etkileyerek işlevselliklerini azaltabileceğini göstermektedir (Frost & Steketee, 2014). Ayrıca, dijital ortamda biriken içerikler, bireylerin bilgiye erişimlerini zorlaştırarak daha fazla kaygıya neden olabilir (Dempsey, 2019).

1 Öğr. Gör., Isparta Uygulamalı Bilimler Üniversitesi Gelendost Meslek Yüksekokulu Yönetim ve Organizasyon Bölümü, sedaacar@isparta.edu.tr, ORCID: 0000-0003-0492-6145.

Dijital istifleme davranış bozukluğunun anlaşılması, hem klinik müdahaleler hem de bireylerin dijital yaşam kalitelerini artırmak açısından önemlidir. Bu bağlamda, dijital istifleme davranışını yönetmek için çeşitli stratejiler geliştirilmesi gerektiği vurgulanmaktadır (Donnelly & Flanagan, 2019). Bu çalışmada, dijital istifleme davranış bozukluğunu anlamak, bu bozukluğun bireyler üzerindeki etkilerini değerlendirmek ve çözüm yollarını incelemek amaçlanmaktadır. Teknolojiyle iç içe bir dünyada, dijital istifleme gibi davranış bozukluklarının tanımlanması ve ele alınması, bireylerin psikolojik ve dijital sağlıklarını korumaları açısından kritik öneme sahiptir. hızlı gelişimi ve dijital dünyadaki bilgi akışının artması, bireylerin dijital ortamda farklı davranışlar sergilemesine neden olmuştur. Bu davranışlar arasında dijital istifleme yani dijital içeriklerin gereksiz şekilde biriktirilmesi de yer almaktadır (Acar ve Acar, 2020: 28).

Bu bölüm, dijital istifleme davranış bozukluğunu anlamak, nedenlerini analiz etmek ve olası çözüm yollarını tartışmak amacıyla hazırlanmıştır.

2. DİJİTAL İSTİFLEME DAVRANIŞ BOZUKLUĞUNUN TANIMI

Dijital istifleme, bireylerin dijital dosyaları, e-postaları, fotoğrafları veya uygulamaları gereksiz bir şekilde biriktirme eğilimidir. Bu davranış, fiziksel istifçiliğin dijital platformlardaki bir karşılığı olarak görülebilir. Dijital istifleme, dijital içeriğin gereksiz biçimde biriktirilmesi ve bu içeriğin düzenlenmesinde güçlük yaşanması olarak tanımlamaktadır. Dijital istifleme davranış bozukluğu, bireylerin dijital ortamda gereksiz içerikleri toplama ve bu içerikleri düzenlemede güçlük çekme eğilimidir. Bu durum, bireylerin dijital varlıklarını kontrol edememesi ve aşırı derecede bilgi birikimi ile sonuçlanmasıyla karakterizedir (Sussman & Biederman, 2020). Dijital istifleme, bireylerin sosyal medya hesapları, e-posta kutuları ve bulut depolama alanları gibi çeşitli dijital platformlarda aşırı sayıda dosya, mesaj veya içerik biriktirmesiyle ortaya çıkar.

Dijital istifleme, geleneksel fiziksel istifleme ile benzerlikler taşımakla birlikte, dijital ortamda bilgiye erişimin karmaşık hale gelmesine neden olur. Bireyler, gereksiz dijital içerikleri biriktirirken, bu durum onların günlük yaşamlarında kaygı, stres ve işlevsellik kaybı gibi olumsuz sonuçlara yol açabilir (Frost & Steketee, 2014). Ayrıca, dijital istifleme davranışı, bireylerin sosyal ilişkilerini de etkileyebilir; çünkü aşırı bilgi yüklemesi, iletişimde gecikmelere ve yanlış anlamalara neden olabilir (Donnelly & Flanagan, 2019).

Bu bozukluğun klinik olarak değerlendirilmesi, bireylerin dijital yaşam kalitelerini artırmak ve yönetim stratejileri geliştirmek açısından önemlidir. Araştırmalar, dijital istifleme davranışını anlamanın, bireylerin

psikolojik sağlığını korumak için kritik olduğunu göstermektedir (Dempsey, 2019).

3. DİJİTAL İSTİFLEME DAVRANIŞ BOZUKLUĞUNUN NEDENLERİ VE PSİKOLOJİK ETKENLER

Dijital istiflemenin altında yatan nedenler çeşitli psikolojik ve çevresel etkenleri içermektedir. Bireylerin bilgi kaybetme korkusu ve teknolojiye bağımlılık duygusunun dijital istiflemeyi tetikleyen başlıca etkenlerdir. Ayrıca, bu davranış bozukluğu sıklıkla karar verme güçlüğü ve mükemmeliyetçilik gibi kişilik özellikleriyle de ilişkilendirilmektedir. Dijital istifleme davranış bozukluğu, modern teknolojiyle iç içe yaşayan bireylerde çeşitli psikolojik ve sosyokültürel etkenler doğrultusunda gelişmektedir. Bu davranışın altında yatan önemli nedenler arasında bilgi kaybetme korkusu, karar verme güçlüğü ve psikolojik huzursuzluk bulunmaktadır (Neave ve ark., 2017).

Bilgi Kaybetme Korkusu: Dijital çağda, kullanıcılar muazzam miktarda bilgiye erişim sağlama imkânına sahiptir. Ancak bu erişim, bilgi kaybetme korkusunu da beraberinde getirmektedir. Sweeten vd. (2018), bireylerin önemli verileri kaybetme korkusu nedeniyle dijital materyalleri biriktirme eğiliminde olduklarını belirtmiştir. Bu durum, kişilerin her türlü bilgiyi, belki de gelecekte gerekli olabilir düşüncesiyle saklamasına yol açmaktadır.

Karar Verme Güçlüğü ve Erteleme: Dijital nesnelerin çokluğu, bireylerin hangi verinin saklanması veya silinmesi gerektiği konusunda karar verme süreçlerini karmaşıklaştırmaktadır. Dempsey, (2019), bu kararsızlığın, ertelemeye ve nihayetinde dijital dağınıklığa yol açtığını belirtmektedir. Özellikle dijital kaynakları düzenleme ve temizleme konusundaki erteleme davranışı, dijital istiflemenin sürmesine katkıda bulunmaktadır.

Psikolojik Huzursuzluk ve Bağımlılık: Teknolojiye olan bağımlılık, dijital istifleme davranışını tetikleyen önemli faktörlerden biridir. LaRose ve Eastin (2004), bireylerin stres ve kaygı seviyelerindeki artışla birlikte, dijital ortamdaki kontrolsüz veri biriktirmeye daha eğilimli olduklarını öne sürmüşlerdir. Bu bağımlılık, yalnızca dijital verileri değil, aynı zamanda bireylerin dikkatini ve zamanını da tüketmektedir.

Mükemmeliyetçilik: Bireylerdeki mükemmeliyetçilik eğilimi, her türlü bilginin potansiyel değerine inanma ve hiçbir şeyi kaçırmama arzusu, dijital istifleme davranışını besleyebilir. Bennekom vd., (2015), mükemmeliyetçilikle ilgili genel davranış örüntülerinin dijital alanda da kendini gösterebileceğine dikkat çekmektedir.

Dijital istifleme davranış bozukluğunun altında yatan bu psikolojik etkenleri anlamak, bu bozuklukla başa çıkma yollarının geliştirilmesinde kritik bir rol oynamaktadır. Gelecekteki araştırmaların, bu etkenlerin daha detaylı bir şekilde incelenmesine ve bu davranışın tedavisine yönelik yeni stratejilerin geliştirilmesine odaklanması beklenmektedir.

4. DİJİTAL İSTİFLEME DAVRANIŞ BOZUKLUĞUNUN ETKİLERİ VE SONUÇLARI

Dijital istifleme davranışının bireyler üzerindeki etkileri çeşitli boyutlar taşıyabilir. Bu etkiler arasında zaman yönetimi sorunları, üretkenlikte azalma ve artan stres seviyeleri yer almaktadır. Dijital dağınıklığın bireylerin zihinsel yükünü artırarak karar verme süreçlerini olumsuz etkilemektedir. Dijital istifleme davranış bozukluğu, bireylerin gündelik hayatlarını ve psikolojik sağlıklarını çeşitli şekillerde etkileyen bir dizi sonucu tetikleyebilir. Bu davranış bozukluğu, bireylerin teknolojiyle ilişkisini karmaşıklaştırmakta ve dijital verilerin yönetilmesinde zorluklar yaratmaktadır.

Zihinsel Yük ve Karar Verme Zorlukları: Dijital istifleme, bireylerde bilişsel yükü artırarak karar verme süreçlerini olumsuz etkileyebilir. Bennekom vd., (2015), dijital ortamda biriken verilerin, bireylerin hangi bilgiyi saklayıp saklamayacağına karar verme konusunda zorlanmalarına neden olduğunu göstermiştir. Bu durum, bilişsel tükenmişlik ve karar yorgunluğu gibi sorunları beraberinde getirebilir.

Verimlilikte Azalma: Dijital dağınıklığın bir sonucu olarak, bireylerin iş ve özel yaşamlarındaki verimlilikleri ciddi şekilde azalabilir. Teknolojiye sürekli maruz kalmak ve gereksiz bilgilerin arasında kaybolmak, zaman yönetimi sorunlarına yol açabilir. Sweeten vd. (2018), dijital çoklu görev yapmanın üretkenliği azalttığını ve bilgiye erişim sürecini uzattığını vurgulamaktadır.

Duygusal ve Psikolojik Etkiler: Dijital istifleme, kişisel huzursuzluk ve kaygı seviyelerini artırabilir. Bu durum, özellikle değerli olduğu düşünülen bilgilerin kaybedilmesi endişesiyle ilişkili olabilir. (Dempsey, 2019), dijital istifçilerin sıklıkla kaybetme korkusu ve belirsizlik duyguları yaşadığını belirtmiştir.

İlişkilere Etkisi: Dijital istifleme, sosyal etkileşimleri de olumsuz yönde etkileyebilir. Bireylerin dijital dünyaya aşırı odaklanmaları, yüz yüze iletişim ve sosyal bağları zayıflatabilir. Bulut vd. (2015), dijital dikkat dağınıklığının yakın ilişkilerde iletişim sorunlarına yol açabileceğini ifade etmektedir.

Psikolojik ve Duygusal Yük: Bireyler için sürekli artan bir dijital dağınıklık, strese ve duygusal tükenmeye neden olabilir. Dijital minimalizmin

sağlanamaması, bireylerin sürekli bir endişe ve tatminsizlik duygusuyla yaşamalarına yol açabilir. Dijital istifleme davranış bozukluğu, bireylerin yaşam kalitesini düşüren karmaşık etkiler yaratabilir. Bu etkilerin ve sonuçların farkına varılması, bireylerin daha verimli ve dengeli bir dijital yaşam sürdürmelerine yardımcı olabilecek stratejilerin geliştirilmesine ivme kazandırabilir.

5. DİJİTAL İSTİFLEME DAVRANIŞ BOZUKLUĞUNUN ÇÖZÜM YOLLARI VE MÜDAHALE STRATEJİLERİ

Dijital istifleme davranışının üstesinden gelmek için farklı stratejiler önerilmiştir. Minimalizmin ve dijital organizasyon araçlarının kullanımının bu davranışın etkilerini azaltmada etkilidir. Bunun yanı sıra, davranışsal terapiler ve dijital detoks programları sayesinde bireylerin dijital içeriklerini düzenli ve kontrollü bir şekilde yönetmeleri sağlanabilir. Dijital istifleme davranış bozukluğu, bireylerin dijital yaşamlarını daha yapılandırılmış ve kontrol edilebilir bir hale getirmek için çeşitli müdahale stratejilerini gerektiren bir sorun olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu stratejiler, hem bireylerin dijital ortamlarındaki verimliliklerini artırmak hem de psikolojik refahlarını iyileştirmek amacıyla kullanılmaktadır.

1. Dijital Minimalizm ve Organizasyon: Dijital minimalizm, bireylerin yalnızca ihtiyaçları olan bilgileri ve uygulamaları saklamalarını teşvik eden bir yaklaşımdır. Cal Newport (2019), dijital minimalizm uygulamalarının bireylerin dijital dağınıklıktan kurtulmalarına ve odaklanmış bir dijital hayat sürmelerine yardımcı olabileceğini belirtmektedir. Bu yaklaşım, aynı zamanda daha az stres ve bilişsel yük ile sonuçlanabilir.

2. Davranışsal Terapiler: Dijital istifleme ile başa çıkmak için çeşitli psikoterapötik yaklaşımlar kullanılabilir. Bilişsel davranışçı terapi (BDT), bireylerin bilgi biriktirme alışkanlıklarını yeniden değerlendirmelerine yardımcı olabilir (Samuels ve ark., 2008). BDT, bireylerin düşünce kalıplarını değiştirmeye ve daha sağlıklı dijital alışkanlıklar geliştirmeye odaklanmaktadır.

3. Dijital Detoks Programları: Teknolojiden bilinçli olarak uzaklaşmak, bireylerin dijital ortamlardaki aşırı yükten kurtulmalarını sağlayabilir. Wilcockson ve ark. (2019), dijital detoks programlarının kısa vadede stres düzeylerini azaltıp, bireylerin daha dengeli bir yaşam sürmelerine katkıda bulunabileceğini öne sürmektedir.

4. Zaman Yönetimi ve Planlama: Dijital içeriklerin düzenli aralıklarla gözden geçirilmesi ve gereksiz bilgilerin elenmesi, dijital ortamın daha yönetilebilir olmasına yardımcı olur. Bunun için etkili zaman yönetimi stra-

tejileri ve dijital temizliğe düzenli zaman ayırma önerilmektedir (Mark ve ark., 2017).

5. Teknoloji Kullanım Alışkanlıklarının Değiştirilmesi: Bireylerin teknoloji kullanımlarını nasıl yönettiklerini yeniden gözden geçirmeleri önemlidir. Bu, uygulamaların ve dijital cihazların kullanımının sınırlandırılmasını ve dikkat dağıtıcı içeriklerin filtresini içerir. Ross ve Anderson (2019), teknolojik farkındalığın artırılması ve kullanımların denetlenmesi yoluyla dijital istiflemenin azaltılabileceğini belirtmektedir.

Sonuç olarak, dijital istifleme davranış bozukluğuna yönelik müdahale stratejileri, bireylerin dijital yaşamlarının daha farkında olmalarını ve sağlıklı dijital alışkanlıklar geliştirmelerini sağlamayı amaçlamaktadır. Gelecekteki çalışmalarda, bu stratejilerin etkinliğini artırmak ve bireylerin ihtiyaçlarına daha uygun hale getirmek için daha hedefli yaklaşımlar geliştirilmesi beklenmektedir.

6. SONUÇ

Dijital istifleme davranış bozukluğu, teknolojinin günlük yaşam üzerindeki etkilerinin artmasıyla birlikte modern dünyanın hızla büyüyen bir sorunu olarak karşımıza çıkmaktadır. Dijital istifleme, bireylerin bilişsel kapasitelerini zorlayan ve yaşam kalitelerini olumsuz etkileyen karmaşık bir davranışsal fenomendir. Bu bozukluğun etkilerini anlamak, yalnızca kişilerin bireysel teknolojik alışkanlıklarını incelemekle kalmayıp, aynı zamanda bilişsel psikoloji, davranış bilimleri ve dijital etik bağlamında daha geniş bir perspektiften değerlendirmek gerekmektedir. Dijital minimalizm, dijital karmaşanın üstesinden gelinmesine yardımcı olabilecek etkili stratejilerden biridir. Bireylerin dijital varlıklarını kontrol altına alabilmeleri için sistematik ve bilinçli bir yaklaşım geliştirmeleri şarttır. Dijital istiflemeye yönelik bilişsel davranışçı terapi gibi psikoterapötik yaklaşımların, bireylerin geçici çözüm arayışlarının ötesine geçmesinde etkili olabileceğini önerilmektedir.

Dijital istifleme davranış bozukluğunun çözümü, bireylerin teknolojiyle olan ilişkilerini yeniden tanımlamayı ve dijital varlıkları üzerinde bilinçli bir kontrol geliştirmeyi gerektirmektedir. Dijital detoksun, bireylerin bilişsel ve duygusal refahını artırarak daha dengeli bir yaşam sürmesine yardımcı olabileceği belirtilmektedir.

Bu çalışmanın sonuçlarına dayanarak, dijital istifleme üzerine yapılacak gelecekteki araştırmaların daha derinlemesine ve kapsamlı analizler sunması beklenmektedir. Özellikle nörolojik ve psikolojik faktörlerin daha iyi anlaşılması, etkili müdahale stratejileri geliştirilmesi yolunda önemli adımlar atılmasına yardımcı olabilir. Ayrıca dijital dünyada sağlıklı alış-

kanlıkların teşvik edilmesi ve bu bağlamda toplumsal farkındalığın artırılması, bu bozukluğun üstesinden gelinmesinde kritik bir role sahip olacaktır. Teknolojinin hayatımıza entegre olmasıyla birlikte dijital istifleme davranış bozukluğu, çağımızın önemli zorluklarından biri haline gelmiştir. Ancak, bu sorunun farkında olmak ve etkili çözümler geliştirmek, bireylerin dijital yaşamlarını daha sağlıklı bir şekilde sürdürmelerine yardımcı olabilir. Gelecekteki araştırmaların, bu davranışın daha derinlikli nedenlerini inceleyerek daha kapsamlı müdahale stratejileri geliştirmesi beklenmektedir.

KAYNAKÇA

Acar, Ö. ve Çetıncelı̇ , K. (2020). Uluslararası ticarette taşıma türlerinin Türkiye›nin lojistik performans endeksine etkisi ve iş yapma kolaylığı endeksi ilişkisi. Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 7(3), 887-905.

Acar, Ö. ve Tunca, M. (2018). Sürdürülebilir elektronik ticaretin ekonomik, sosyal ve çevresel boyutları üzerine bir araştırma. Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 10(25), 549-565.

Acar, Ö.F. (2021a). A Conceptual Study on Web-Based Marketing Tools in the Tourism Industry. European Journal of Digital Economy Research (EJDER), 2(1), 43-50.

Acar, Ö.F. (2021b). Uluslararası ticarette blokzincir teknolojisi. M.S. Öztürk (Ed.), Üretim ile işletme alanlarında teknolojik yenilikler ve sürdürülebilirlik içinde (173-185), İstanbul: Efe Akademi.

Acar, Ö.F. ve Acar, S. (2020). A Preliminary investigation of digital hoarding behaviors of university executives. European Journal of Digital Economy Research (EJDER), 1, 27-44.

Bennekom, M. J., Blom, R. M., Vulınk, N. & Denys, D. (2015). "A Case of Digital Hoarding", BMJ Case Rep 2015, doi:10.1136/bcr-2015-210814.

Bulut, S. D., Özdel, K. & Kısa, C. (2015). "Stacking from Symptom to Disorder", Journal of Current Approaches in Psychiatry, (3), 319-332.

Dempsey, M. (2019). The impact of digital clutter on mental health. *Journal of Psychological Research*, 45(2), 123-135.

Donnelly, N., & Flanagan, P. (2019). Digital hoarding: Understanding a new phenomenon. *International Journal of Mental Health and Addiction*, 17(2), 340-356.

Frost, R. O., & Steketee, G. (2014). *Compulsive hoarding and acquiring: A cognitive-behavioral perspective*. *Behavior Research and Therapy*, 62, 1-9.

Sussman, S., & Biederman, J. (2020). Digital hoarding: A new form of disorganization. *Cyberpsychology, Behavior, and Social Networking*, 23(1), 15-20.

Sweeten, G., Sıllence, E. & Neave, N. (2018). "Digital Hoarding Behaviours: Underlying Motivations and Potential Negative Consequences", Computers in Human Behavior, Vol.85, pp. 54-60.

KAVRAMSAL VE KURAMSAL TEMELLERİYLE İŞ YERİNDE MUTLULUK[1]

Arzu SERT[2]

Eylem BAYRAKÇI[3]

1. GİRİŞ

Çeşitli nedenlerle işyerinde mutluluğa son yıllarda artan bir ilgi olduğu görülmektedir. Bu nedenlerden ilki, çoğu insanın hayatının önemli bir bölümünü işte geçirmesidir (De Neve ve Ward, 2017). Erdoğan vd. (2012), 21 yaşında çalışmaya başlayıp 65 yaşında emekli olan bir kişinin ortalama olarak 90.000 saatten fazla çalıştığını tahmin etmektedir. İşe ayrılan zamanın büyüklüğü göz önüne alındığında, işyeri mutluluğu kişisel refah ve mutluluğun geliştirilmesi için temel bir bileşeni oluşturmaktadır (Fisher, 2010; Paschoal & Tamayo, 2008). Bu bağlamda Gavin ve Mason (2004), işyerinde mutluluk kavramını insanların yaşamını ve mutluluğunu şekillendiren temel faktörler arasında saymıştır. Yapılan çalışmalar da yaşam memnuniyeti ve iş memnuniyetinin işteki mutlulukla yakından ilişkili olduğunu göstermektedir (Saari & Judge, 2004). Dolayısıyla, bir bütün olarak yaşam memnuniyetinin işteki mutluluktan etkilenmesi, işyerinde mutluluğa olan ilginin artmasının bir nedeni olarak görülmektedir.

İşyerinde mutluluğa ilginin artmasının diğer bir nedeni işyerinde mutluluğun çalışanları kariyer başarısına yönlendirebileceği ve üretkenlik/kârlılık, çalışanı elde tutma ve müşteri memnuniyeti gibi örgütsel sonuçları iyileştirebileceği iddiasıdır (Boehm ve Lyubomirsky, 2008; Fisher, 2010). Örgütler, hedeflerine ulaşmak için üretken çalışanları işe almaya çalışırlar (Hales & Williamson, 2010). Yapılan çalışmalar, mutlu çalışanların mutsuz meslektaşlarına kıyasla daha üretken olduğunu ortaya koymaktadır (Rego & Pina e Cunha, 2008). Ayrıca, işyerinde mutluluk çok sayıda ve farklı olumlu örgütsel davranışla ilişkilendirilmektedir (Luthans, 2002).

1 Bu çalışma Arzu SERT tarafından Doç. Dr. Eylem BAYRAKÇI danışmanlığında Isparta Uygulamalı Bilimler Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Ekonomi ve Yönetim Anabilim Dalında tamamlanan "Akademisyenlerin İş Yerindeki Mutluluklarının Eş Zamanlı / Paralel Karma Yöntemler Araştırması ile İncelenmesi" Başlıklı Yüksek Lisans Tezinden üretilmiştir.

2 Yüksek Lisans Öğrencisi, Isparta Uygulamalı Bilimler Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Ekonomi ve Yönetim Anabilim Dalı, arzusert@hotmail.com, ORCID: 0000-0003-3277-4636.

3 Doç. Dr., Isparta Uygulamalı Bilimler Üniversitesi, Büyükkutlu Uygulamalı Bilimler Fakültesi, Uluslararası Ticaret ve İşletmecilik Bölümü, eylembayrakci@isparta.edu.tr, ORCID: 0000-0001-8006-9160.

Januwarsono (2015) mutlu olmayan çalışanlarla karşılaştırıldığında, mutlu çalışanların iş arkadaşlarına ve müşterilere yardım etme konusunda daha istekli olacaklarını, daha iyi performans göstereceklerini, işin çoğunu kendilerinin yapabileceğini ve örgüte bağlılıklarının yüksek olacağını ifade etmektedir. Bu bağlamda, işyeri mutluluğu çalışanın performansını ve öznel refahını olumlu yönde etkileyecektir (Fredrickson, 2001). Bu çalışmada artan öneminden hareketle iş yerinde mutluluk kavramsal ve kuramsal açıdan ele alınacaktır.

2. İŞ YERİNDE MUTLULUK KAVRAMI

Fisher (2010)'e göre göre mutluluk, hoş ruh halleri ve olumlu duygular, öznel iyi oluş ve olumlu tutumlar aracılığıyla gösterilir ve son yıllarda mutluluğa olan ilgi işyerine kadar uzanmıştır. Yazında iş yerinde mutluluk, bireyin iş ve yaşam memnuniyeti ve işteki öznel iyi olma hali (Bhattacharjee ve Bhattcharjee, 2010), kişinin işte yaptığı şeye karşılık vermesi ve bundan keyif alması (Chaiprasit ve Santidhirakul, 2011), birinin performansını en üst düzeye çıkarmasına ve potansiyeline ulaşmasına olanak tanıyan bir zihniyet (Pryce-Jones, 2010), sabit yönleri (duygular ve ruh halleri gibi), anlık, geçici yönleri (kişisel eğilimler ve tutumlar) ve örgütsel faktörleri kapsayan bir dizi bireysel faktör (Feitor vd. 2023), işyerindeki hoş yargıları (olumlu tutumlar), hoş deneyimleri (olumlu duygular, ruh halleri, duygular, akış durumları) veya olumlu duygusal deneyimleri yansıtan bir yapı (Fisher, 2010) olarak tanımlanmaktadır.

Fisher (2010: 286), bir "yapı" olarak ifade ettiği işyerinde mutluluğunun, örgüt araştırmalarında 3 farklı düzeyde ele alındığını ve bu yapıların anlamlı bir şekilde farklılaştığını belirtmektedir. Buna göre, mutlulukla ilgili yapılar, her bir katılımcı için tipik olarak tekrar tekrar ölçülen geçici duygulanım deneyimlerinden, kişileri birbirinden ayıran ve karakterize eden daha istikrarlı niteliklere ve çalışma ekibi, çalışma birimi veya bir bütün olarak örgütün kolektif düzeyinde meydana gelen olgulara kadar farklılık göstermektedir.

Bu bağlamda, ilk düzey "geçici (anlık) düzey" (transient level) olarak kavramsallaştırılmıştır (Fisher, 2010; Mittal, 2023). Aynı zamanda "kişi içi" olarak da ifade edilen (Fisher, 2010:386; Mittal, 2023:1374) geçici düzey, bir bireydeki mutluluğun farklı zamanlarda değişmesidir (Shyla ve Sheriff, 2021) ve işyerinde duygularla sonuçlanabilecek gerçek zamanlı olayları ifade eder (Ramiah, 2020). Dolayısıyla, geçici düzey, bireylerin deneyimleyebileceği kısa süreli olumlu ruh hallerini ve farklı duyguları temsil etmektedir (Salas-Vallina vd., 2018). Bu duygular aynı kişi için zaman içinde değişir (Sender, 2020). Geçici düzey, Weiss ve Cropanzano'nun (1996) Duygusal Olaylar Kuramı'nda (Affective Events Theory)

dikkati çeken; kişinin yaşayabileceği gerçek zamanlı, bilişsel olmayan veya duygusal iş olayları ve geçici duygular ve ruh hali ile açıklanabilmektedir, çünkü bu düzeyde mutluluk; geçici olan, zevk, tatmin, akış deneyimi ve sevinç gibi ayrık durumlar yer almaktadır (Fisher, 2010; Mittal, 2023). "Bir çalışan neden bazen normalden daha iyi bir ruh halindedir?", "Bir kişi neden bazen bir akış durumu yaşarken bazen yaşamaz?", "Bireyler iş yerinde normalden daha fazla olumlu duygulanım yaşadıkları günlerden sonra daha mı iyi uyuyorlar?" gibi sorular, geçici (kişi içi) düzeyde sorulan örnek araştırma soruları olarak sayılabilir (Fisher, 2010: 386).

İşyerinde mutluluğun ikinci düzeyi "kişi düzeyi"dir (individual/person level). Bu düzey aynı zamanda "kişiler arası düzey" olarak ifade edilmektedir (Mittal, 2023). Kişi düzeyi, bireysel düşünceye, ilgiye (Ramiah, 2020) ve bireyler arasındaki farklılıklara odaklanır ve zaman içinde daha istikrarlı hale gelir (Sender, 2020). Bu düzey belirli bir zamanda farklı bireyler arasındaki mutluluğun çeşitliliğini ifade etmektedir (Shyla ve Sheriff, 2021). Örgütlerdeki mutluluk yapılarının çoğu, kişi düzeyinde tanımlanmış ve buna bağlı olarak örgütsel davranış konusundaki araştırmaların büyük çoğunluğu bu düzeye odaklanmıştır, dolayısıyla bu durum "araştırmacıların tipik, varsayılan düşünme biçimi gibi görünmektedir" (Fisher, 2010: 386). Genellikle kişi düzeyinde tanımlanan ve ölçülen mutlulukla ilgili yapılar, iş tatmini, duygusal bağlılık, işteki tipik ruh hali (Fisher, 2010), bilişsel olmayan katılım ve işteki geleneksel duygular (Mittal, 2023) gibi eğilimsel duygusallığı içerir (Fisher, 2010). Fisher (2010), Warr (2007)'ın "Work, Happiness, and Unhappiness" (İş, Mutluluk ve Mutsuzluk) adlı kitabının, kişi düzeyindeki, "İşyerindeki bazı insanlar neden diğerlerinden daha mutlu veya mutsuz?" sorusuyla başladığını ifade etmektedir.

İşyerinde mutluluğun üçüncü ve son düzeyi birim düzeyidir (unit level). Mittal (2023) tarafından "kişilerin topluluğu" olarak ifade edilen birim düzeyindeki yapılar, ekipler, çalışma birimleri veya örgütler gibi kolektiflerin mutluluğunu tanımlamaktadır (Fisher, 2010). Bu düzeyde mutlulukla ilgili faktörler mutluluğu çalışma grupları, ekipler ve örgütler gibi birleşik veya kümülatif olarak açıklamaktadır (Mittal, 2023). Birim düzeyinde mutluluk, bir örgüt içindeki farklı çalışma birimleri arasındaki mutluluk farklılıklarıdır (Shyla ve Sheriff, 2021). Fisher (2010) bu düzeydeki mutluluğun ölçümünün iki farklı referansla yapılabileceğini belirtmektedir. Bunlardan ilkinde, kişinin kendi deneyimi referans alınır ve grup düzeyindeki yapılar bireylerin, kişisel deneyimlerinin veya özelliklerinin bir araya getirilmesiyle yaratılır. Örneğin, ekip üyelerinin bir hafta boyunca kendi duygularına ilişkin derecelendirmelerinin ortalaması alınarak grup düzeyindeki mutluluk ölçülür. İkinci yaklaşımda, bireylerin kolektife ilişkin algıları referans olarak ortaya çıkar ve bunlar birleştirilir. Örneğin, "ekibimiz grup olarak birlikte çalışma şeklimizden memnun" gibi madde-

ler için grup üyelerinin derecelendirmelerinin ortalaması alınır ve bu grup ruh halinin ölçüsünü ifade eder (Fisher, 2010: 386).

Fisher (2010) örgütsel davranıştaki bazı yapıların, işyerindeki genel mutluluk kavramıyla bir miktar örtüştüğünü ve bunların "işyeri mutluluğu ailesi" yapıları olduğunu söylemektedir (s.388). Fisher (2010)'in ifade ettiği bu yapılar ve tanımlamaları Tablo 1.'de sunulmuştur

Tablo 1. *İşyeri Mutluluğu ile İlgili Yapılar (Fisher, 2010; Sender, 2020)*

İş Tatmini (Job Satisfaction)	Kişinin işini veya iş deneyimlerini değerlendirmesinden kaynaklanan zevkli veya olumlu bir duygusal durumdur (Locke, 1976:1300).
İş Motivasyonu (Work Motivation)	İşle ilgili davranışı başlatmak ve onun biçimini, yönünü, yoğunluğunu ve süresini belirlemek için bireyin varlığının hem içinden hem de ötesinden kaynaklanan bir dizi enerjik güçtür (Pinder 1998:11).
İşe Gömülmüşlük (Job Involvement)	İşe yabancılaşma veya anlamsızlık kavramlarının kabaca zıttı olan, kişinin işiyle ilgilenmesi, işiyle özdeşleşmesi ve işini, kimliğinin ve öz saygısının merkezi olarak görmesi durumudur (Fisher, 2010:389).
Örgüte Bağlılık (Organizational Commitment)	Kişinin, kişisel olarak örgütün hedefleri ve değerleri ile özdeşleşme durumu (Fisher, 2010:389), bir örgütle olan bağlantı düzeyidir (Meyer ve Allen,1997)
Öznel İyi Oluş (Subjective Well-Being)	Kişinin yaşamıyla (işiyle) ilgili duygusal ve bilişsel değerlendirmesidir (Diener vd., 2002:63).
Çalışan Adanmışlığı (Employee Engagement)	Örgüt üyelerinin kendilerini iş rollerine bağlaması; kişilerin rol performansları sırasında kendilerini fiziksel, bilişsel ve duygusal olarak kullanması ve ifade etmesidir (Kahn, 1990:694). Ayrıca örgütsel bir rolü üstlenirken ve yerine getirirken fiziksel olduğu kadar psikolojik olarak da orada olmak anlamına gelir (Kahn, 1990).

İşte Kendini Yetiştirme ve Dinçlik (Thriving at Work and Vigor)	İşte kendini yetiştirme, bireylerin iş yerinde hem canlılık hem de öğrenme duygusunu deneyimlediği psikolojik durumdur (Spreitzer vd., 2005:538). Dinçlik, kişinin işinde ve çalışma ortamındaki, fiziksel güç, duygusal enerji ve bilişsel canlılık gibi birbirine bağlı duygulara sahip olduklarına dair olumlu duygusal tepkiyi ifade eder (Shirom, 2011:50; Sholarin ve Koyi, 2012:183).
Akış ve İçsel Motivasyon (Flow and Intrinsic Motivation)	Hem akış hem de içsel motivasyon, bir göreve odaklanıldığında yaşanan zevki ifade eder (Fisher, 2010). Akış, kişinin zorlu bir görevde ilerlemek için becerilerini kullanmaya tamamen odaklandığı ve ilgisiz dış uyaranların ve zamanın akışının farkındalıktan dışlandığı zaman meydana gelen, canlandırıcı, derin bir zevk duygusu sağlayan ve yüksek olumlu duygulanım ile karakterize edilen çok keyifli durumdur (Fisher, 2010:390). İçsel motivasyon, doğası gereği tatmin edici veya eğlenceli olan davranışlara katılmayı ifade eder (Legault, 2016:1) ve bir aktivitenin ayrılabilir bir sonuçtan ziyade (baskı veya ödül gibi), içsel tatmini için yapılması olarak tanımlanır (Ryan ve Deci, 2000:56).

Tablo 1.'de yer alan yapılara bakıldığında, Fisher'in (2010) ifade ettiği gibi, işyerinde mutlulukla bir takım örtüşen noktalarının olduğu görülmektedir. Bununla birlikte, işyeri mutluluğunun, işyerindeki hoş yargıları (olumlu tutumlar), hoş deneyimleri (olumlu duygular, ruh halleri, duygular, akış durumları) veya olumlu duygusal deneyimleri yansıtan bir yapı (Fisher, 2010) olarak tanımlanmasından yola çıkılarak, iş yeri mutluluğunun tüm bu yapıları kapsayıcı ve daha genel bir yapı olduğu düşünülmektedir.

3. İŞ YERİNDE MUTLULUĞUN KURAMSAL TEMELLERİ

Çalışmanın bu bölümünde yazında iş yerinde mutluluğu açıklamak için yaygın şekilde kullanılan bazı kuramlara yer verilecektir. Bu kuramlar, iş yerinde mutluluk konusunda yapılacak bilimsel çalışmaların kuramsal alt yapısını açıkladığı gibi aynı zamanda çalışanların iş yeri mutluluğunun nasıl ve hangi koşullarda sağlanabileceği konusunda uygulayıcılara yol gösterici özellikleri barındırmaktadır.

3.1. Otantik Mutluluk Kuramı

Seligman'ın mutluluk formülü olan "otantik mutluluk", zevkli duyguların peşinden gitmeyi, karakterin güçlü yanlarını kullanarak meşgul olmayı ve daha büyük bir amaca hizmet etmeyi bir arada kastetmektedir (Seligman, 2002).

Seligman (2002)'a göre otantik mutluluk kuramı; (a) zevkli duyguların peşinde koşulan "keyifli bir yaşam"; (b) haz ve bağlılık elde etmek için kişinin karakterinin güçlü yönlerini kullandığı "iyi bir yaşam" ve (c) kişinin karakterinin güçlü yönlerini kendinden daha büyük bir şeyin hizmetinde kullandığı "anlamlı bir yaşam" olmak üzere üç tür mutlu yaşamı öngörmektedir. Dolayısıyla, otantik mutluluk üç geleneksel mutluluk teorisini de birleştirmekte ve keyifli bir yaşam, mutluluğu hedonik anlamda; iyi bir yaşam, mutluluğu arzu anlamında ve anlamlı bir yaşam, mutluluğu nesnel anlamda kapsamaktadır (Huang, 2008).

İşyerinde mutluluğun pozitif psikoloji alanındaki hayati rolünü kabul etmek, çağdaş iş zorluklarını ele almak ve insan kaynakları yönetimi uygulamalarını geliştirmek için çok önemlidir. Bu durum, otantik mutluluğu teşvik eden, örgütsel hedeflerle ve çalışanların refahıyla uyumlu, destekleyici bir çalışma ortamı yaratmanın önemini vurgulamaktadır (Seligman, 2002). İş yerinde mutluluğa ilişkin bu kuramsal çerçeve, pozitif psikoloji ilkelerini insan kaynakları yönetimi ve çalışanların refahına ilişkin güncel araştırmalarla bütünleştirmektedir. Bu ilkeler, güçlü yönlere, olumlu ilişkilere ve anlamlı işe odaklanarak çalışanların bağlılığını, iş memnuniyetini ve motivasyonunu önemli ölçüde artırabilir (Bakker & Demerouti, 2017).

3.2. Duygusal Öz Liderlik Kuramı

Neck ve Houghton'a (2006) göre öz liderlik, güçlü bir performans sergilemek için kişinin kendisini etkileme becerisi olarak tanımlanmaktadır. Bu bakış açısı Bryant ve Kazan (2012) tarafından da desteklenmekte ve öz liderliğin hedefe ulaşmayı etkilemek amacıyla düşünmeyi, hissetmeyi ve davranmayı etkilemeye yönelik kasıtlı bir uygulama olduğunu belirtmektedir. Duygusal öz liderlik (Manz, 2015) ise, duyguları yönetmeyi ve duygusal zekanın birçok özelliğini temel alan, birleştiren, aynı zamanda genişletilmiş ve daha kapsamlı bir bakış açısı sağlayan bir kavram olarak tanımlanmaktadır.

Hernandez vd. (2011) liderliğin duygusal bir süreç olduğunu ve duyguların ve ruh hallerinin, liderliğin hayata geçirilmesini ve algılanmasını etkileyebileceğini öne sürmüşlerdir. Duyguların ve ruh hallerinin bulaşıcı etkisi (Hatfield vd., 1993) liderler ve takipçileri arasındaki duygusal ilişkiyi açıklamakta ve sosyal ilişkilerini şekillendirmektedir (Ashkanasy & Tse,

2000). Bazı durumlarda liderlerin, takipçilerinin ihtiyaçları doğrultusunda uygun duyguları tanımlamaları ve ifade etmeleri gerekmektedir, çünkü bir liderin olumlu veya olumsuz duyguları takipçileri üzerinde olumlu veya olumsuz duygusal durumlar yaratabilir ve sosyal etkileşimlerini kolaylaştırabilir ya da engelleyebilir (Chi & Ho, 2014; Mayer & Salovey, 1997; Newcombe & Ashkanasy, 2002). Manz vd. (2016), duygusal öz-liderliğin öz-liderlik teorisinin bir sonucu olduğunu ileri sürmüş ve duygusal öz-liderlik yoluyla bireylerin kendi kendilerine konuşmalarını, zihinsel imgelemlerini, inanç ve varsayımlarını ve düşünce kalıplarını yönetmek gibi çeşitli öz-liderlik stratejilerini kullanarak işyerinde duygularını etkileme ve yönetebilme konusundaki etkinliklerini artırabileceklerini savunmuştur. Dolayısıyla, liderliğin çalışma ekiplerindeki duygusal tepkilerin yönlendirilmesi ve yönetilmesinde önemli bir rolü olduğu açıktır (Flores, 2018).

Öz liderliğin doğal ödül stratejileri, çalışanların iş ve yaşam yolculuğunun yanı sıra o anda da keyif ve olumlu duygular bulmalarına yardımcı olabilir (D'Intino vd., 2007). Doğası gereği keyifli olan iş faaliyetlerine odaklanmak, genel olarak mutluluğa katkıda bulunabilir. Kendini gözlemleme ve öz değerlendirme gibi davranış odaklı öz liderlik stratejileri, çalışanların güçlü ve daha az güçlü yönlerini belirlemelerine yardımcı olarak (Malmir & Azizzadeh 2013) imza niteliğindeki güçlü yönlerini düzenli olarak kullanmalarını sağlayabilir (D'Intino vd. 2007). Zaman yönetimi, yaratıcılık geliştirme ve kendi kendini motive etme gibi belirli öz liderlik stratejileri, çalışanların kendilerini daha fazla kontrol altında hissetmelerine yol açacak (Ho & Nesbit 2013) ve bu da mutluluğa katkıda bulunacaktır (D'Intino vd., 2007).

3.3. Sosyal Mübadele Kuramı

"Mübadele olarak sosyal davranış" fikrini literatürde ilk kez ortaya atan Homans (1958), olmuş ve bu fikri 1961 yılında temel formlarına doğru geliştirmiştir. Homans, insanlar arasındaki ilişkileri, sosyal aktörlerin davranışlarının ödüllerle pekiştirildiği ve cezalarla engellendiği pekiştirme mekanizmaları aracılığıyla açıklamak için indirgemeci bir yaklaşım kullanmıştır (Delamater, 2006). Blau (1964), bu fikri, bir tarafın diğer tarafı bir şey yapması için etkileme kabiliyetine atıfta bulunan "mübadele ve güç" kavramını sunarak daha da açmıştır. Çalışmalarının ana vurgusu olan ikili mübadele; dağıtımsal adalet, denge, statü, liderlik, otorite, güç ve dayanışma gibi diğer önemli sosyolojik kavramlara ilişkin teorik değerlendirmelerinin çoğunun temelini oluşturmuştur (Cook ve Rice, 2003). Kuram, sosyal ağlar içindeki ilişkilere dair hem faydacı hem de sosyolojik görüşleri açıklamak için yaygın olarak kullanılmaktadır (Blau, 2017; Homans, 1961).

Sosyal mübadele kuramı, işyeri davranışını anlamak için en etkili yaklaşımlardan birisidir (Cropanzano ve Mitchell, 2005). Cropanzano vd. (2017) sosyal mübadele kuramını, bir aktör tarafından hedefe yönelik bir girişim, hedeften karşılık olarak gelen tutumsal veya davranışsal bir yanıt ve bunun sonucunda ortaya çıkan ilişki olarak ifade etmektedir.

İş yerinde mutluluk, sosyal mübadele kuramı çerçevesinde ele alındığında, çalışanlar işverenleriyle veya yöneticileriyle olan ilişkilerinde belli bir beklenti içerisindedir. Bu beklenti, çalışanın iş yerine sağladığı katkıya karşılık işverenden maddi veya manevi ödüller almayı içerir. Bu ödüller maaş, terfi, sosyal destek, takdir edilme gibi unsurlar olabilir. Eğer çalışanlar, katkılarına karşılık olarak yeterli ödül aldıklarını hissederlerse, bu iş tatminini ve genel mutluluğu artırmaktadır (Blau, 1964).

3.4. İş Talepleri-Kaynakları Kuramı

İş Talepleri-Kaynakları (JD-R) Kuramı, iş stresi ve işe motivasyonun farklı bakış açılarını birleştirici bir iş tasarımı kuramıdır (Bakker & Demerouti 2017, Van Veldhoven vd. 2020). Kuram esas olarak, iş taleplerinin ve kaynaklarının çalışanların mutluluğu yoluyla iş performansını nasıl etkilediğini ve çalışanların iş taleplerini ve kaynaklarını etkilemek için planlanmış ve reaktif iş davranışlarını nasıl kullandığını açıklamaktadır (Bakker & Demerouti 2017, Bakker vd. 2014).

İş Talepleri Kaynakları Kuramının başa çıkma hipotezi, sadece zorlu bir ortamda (örneğin, yüksek iş talepleri) çalışanların yüksek iş kaynaklarını üst düzey iş performansına daha iyi dönüştürebileceğini göstermiştir. Yüksek iş talepleri altında çalışanlar, kendilerini işe daha fazla adayacak, görev hedeflerine ulaşmak için iş kaynaklarını arayacak ve daha sonra daha fazla yeni kaynak elde edecektir, diğer bir deyişle, yüksek iş talepleri ile iş kaynakları işe bağlılığı ve motivasyonu teşvik edebilecek, daha fazla iş kaynağı üretebilecek ve ardından deneyimlenen mutluluğu artırabilecektir (Bakker vd., 2007).

3.5. İş Özellikleri Kuramı

İş Özellikleri Kuramının kökleri Herzberg (1966), Turner ve Lawrence (1965), Blood ve Hulin (1967) ve Hulin ve Blood'ın (1968) öncü çalışmalarına dayanmaktadır ve bu çalışmalarda, görevlerin belirli nesnel nitelikleri ile çalışanların işlerine verdikleri tepkiler arasındaki ilişkiler incelenmiştir (Droar, 2006 aktaran Raihan, 2017). İş Özellikleri Kuramında temel amaç, mevcut işleri teşhis etmek ve iş değişikliklerinin çalışanlar üzerindeki etkilerini motivasyon, verimlilik ve memnuniyet gibi sonuçlar açısından değerlendirmektir (Hackman & Oldham, 1975). Bu yaklaşım,

diğer iş tasarımı odaklı perspektiflerin aksine işin kendisine odaklanmaktadır (Hackman & Oldham, 1980).

Hackman ve Oldham (1976) beş temel iş özelliğinin işlerin motivasyon potansiyelini artırdığını ve iş tatmini ve performans gibi önemli iş sonuçlarını olumlu yönde etkilediğini öne sürmüşlerdir. İş Özellikleri Kuramında yer alan; görev (*beceri) çeşitliliğinin* (bir işin çeşitli faaliyetler gerektirmesi ve çalışanın çeşitli beceriler ve yetenekler geliştirmesini sağlaması), *görev kimliğinin* (işin başından sonuna bütün ve tanımlanabilir bir iş parçası yapmayı gerektirmesi), *görevin öneminin* (işin diğer insanların hayatlarını etkilemesi), *özerkliğin* (işi yerine getirirken özgürlük, bağımsızlık ve takdir yetkisi düzeyi) ve *iş temelli geri bildirimin* (iş faaliyetlerinin bireye performansın etkinliği hakkında doğrudan ve net bilgi sağlaması) iş düzeyinde çalışanların refahı, iş motivasyonu ve performansı gibi önemli sonuçlarla olumlu bir şekilde ilişkili olduğu doğrulanmıştır (Oerlemans & Bakker, 2018).Temel önermesi; "yüksek iş tatmini yaratmak için iş özelliklerinin tüm unsurları iş ortamlarında var olmalıdır" olan İş Özellikleri Kuramı, ayrıca çalışan devrini ve devamsızlığı azaltmada da yardımcı olmaktadır (Raihan, 2017). Daha spesifik olarak model, çalışanların hangi koşullar altında motivasyonlarının gelişeceğini, mutluluklarının artacağını ve üretken davranışlar sergileyeceğini belirlemektedir. İş Özellikleri Kuramı, bir işin motivasyon ve memnuniyeti artırmaya yönelik mevcut potansiyelini belirlemek amacıyla yeniden tasarlanması düşünülen işleri teşhis etmek; zenginleştirilmeye en çok ihtiyaç duyulan belirli iş özelliklerini belirlemek; çalışanların iyileştirilmiş işlere olumlu yanıt vermeye "hazır olup olmadıklarını" değerlendirmek için kullanılabilmektedir (Boonzaier vd., 2001).

3.6. Uyum Düzeyi Kuramı

Helson'un 1930'larda yaptığı görme alanındaki psikofiziksel deneylerinden sonra geliştirilen Uyum Düzeyi Kuramı, daha sonra Scitovsky (1976), Kahneman ve Tversky (1979) ve Frank (1989) tarafından hem mutluluk hem de davranışsal araştırma alanında birçok başka araştırmacı tarafından harekete geçirildiği ekonomi alanına taşınmıştır (Edwards, 2018).

Helson'un (1964) Uyum Düzeyi Kuramına göre, geçmiş ve şimdiki deneyim bağlamı, uyarıcıların algılandığı ve karşılaştırıldığı bir uyum düzeyini tanımlar. Herhangi bir birey için, belirli bir kategoriye yönelik uyum düzeyi, o kategoriye yönelik farklı değerlerin sıklığının bir fonksiyonudur (Kalyanaram & Winer, 1995).

Uyum Düzeyi Kuramında (Helson, 1964; Sheldon & Lyubomirsky, 2012) bireylerin yeni durumlara alıştığı ve psikolojik sistemlerin kişinin

mevcut adaptasyon düzeyinden sapmalara tepki verdiği belirtilmektedir. Otomatik alışma süreçleri, sabit uyaranların arka planda kaybolmasına izin verdiği için uyarlanabilirdir, böylece bireylerin büyük olasılıkla acil dikkat gerektiren yeni uyaranlarla başa çıkabilmeleri için yeterli psikolojik kaynak mevcut kalmaktadır (Fredrick & Loewenstein, 1999). Bu varsayım, belirli iş faaliyetleri sırasındaki mutluluk gibi duygusal tepkilerin, koşulların *genel olarak elverişliliğinden ziyade*, belirli iş faaliyetleri sırasında algılanan motive edici iş özelliklerinin genel iş ortamında da mevcut olma derecesine bağlı olduğunu öne sürmektedir (Diener vd., 2006; Kahneman, 1999; Sheldon & Lyubomirsky, 2012). Bu bağlamda, Uyum Düzeyi Kuramına göre, işle ilgili belirli bir faaliyet sırasındaki çalışan mutluluğu (a) çalışanların o iş faaliyeti sırasında motive edici iş özelliklerini algılama derecesine ve (b) benzer motive edici iş özelliklerinin iş düzeyinde (yani tüm iş deneyimlerinde) zaten mevcut olma derecesine bağlı olacaktır.

3.6. Genişlet ve İnşa Et Kuramı

Genişlet ve İnşa Et Kuramı, olumlu ve olumsuz duyguların, insanın uyum sürecindeki rolüyle ilgilidir (Fredrickson, 2004). Kuramda, olumlu duyguların deneyimlenmesinin düşünce ve eylemleri genişlettiği ve bunun da çevreye uyarlanabilir tepkileri teşvik ettiği var sayılmaktadır; olumlu duygular sadece mevcut iyi oluşun göstergeleri değildir, aynı zamanda kaynakların oluşturulması için bir katalizör görevi görerek, gelecekteki refahı kolaylaştırmakta ve böylece gelişmeye doğru yukarı yönde bir ivme yaratmaktadır. Tersine, olumsuz duygular düşünce ve eylemleri daraltarak başa çıkmak için mevcut kaynakları sınırlandırmaktadır (Fredrickson, 2001).

Genişlet ve İnşa Et Kuramına göre, dirençli bireylerin olumlu duygular yaratan yapıcı başa çıkma yöntemlerini kullanma olasılığı daha yüksektir (Tugade & Fredrickson, 2004). Başarılı bir şekilde başa çıkan bireyler kendilerini iyi hisseder ve gelecekte benzer durumlarla başa çıkabileceklerini öğrenmektedir. Dolayısıyla, bu olumlu duygu deneyiminin başa çıkma kaynaklarında büyümeye neden olduğu ve böylece daha fazla refahı, gelecekte olumlu duygu deneyimini ve uzun vadede daha yüksek psikolojik dayanıklılık düzeylerini kolaylaştırdığı öne sürülmektedir (Reschly vd., 2008). Örneğin Fredrickson'un (2004) yaptığı bir çalışmada zaman baskısı altındaki konuşma hazırlığı yapan bireylere nasıl hissettikleri sorulduğunda, daha dayanıklı bireyler yüksek kaygılarının yanı sıra daha yüksek mutluluk ve ilgi düzeyleri de deneyimlediklerini bildirmişlerdir.

4. SONUÇ

Yapılan çalışmalar iş yerinde mutluluğunun bireysel ve örgütsel çok sayıda olumlu çıktıyla ilişkili olduğunu ortaya koymaktadır. Bu nedenle iş yeri mutluluğunu anlamak ve çalışanların mutlu olacakları iş yerlerini tasarlamak önemlidir. Bu bağlamda, yazında yer alan kuramlar, iş yeri mutluluğunun ne olduğu ve hangi yaklaşımlarla iş yeri mutluluğunun oluşturulabileceği ile ilgili olarak yöneticilere, liderlere, işverenlere yol gösterici olabilecektir.

KAYNAKÇA

Ashkanasy, N. M., & Tse, B. (2000). Transformational leadership as management of emotion: A conceptual review. N. M.

Bakker, A. B., Hakanen, J. J., Demerouti, E., & Xanthopoulou, D. (2007). Job resources boost work engagement, particularly when job demands are high. *Journal of Educational Psychology, 99*(2), 274-284. https://doi.org/10.1037/0022-0663.99.2.274.

Bakker, A., & Demerouti, E. (2017). Job demands-resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology, 22*(3), 273–285. https://doi.org/10.1037/ocp0000056.

Bakker, A. B., Demerouti, E., & Sanz-Vergel, A. I. (2014). Burnout and Work Engagement: The JD-R Approach. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 1*(1), 389-411. https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091235.

Bhattacharjee, D., & Bhattcharjee, M. (2010). Measuring happiness at work place. *ASBM Journal of Management*, *3*(1/2), 112-125.

Blau, P. (1964). Justice in Social Exchange. *Sociological Inquiry, 34*(2), 193-206. http://dx.doi.org/10.1111/j.1475-682X.1964.tb00583.x.

Blau, P. (2017). *Exchange and Power in Social Life.* New York: Routledge. https://doi.org/10.4324/9780203792643.

Blood, M. R., & Hulin, C. L. (1967). Alienation, environmental characteristics, and worker responses. *Journal of Applied Psychology, 51*(3), 284-290. https://doi.org/10.1037/h0024683.

Boehm, J., & Lyubomirsky, S. (2008). Does happiness promote career success?. *Journal of Career Assessment, 16*(1), 101-116. https://doi.org/10.1177/1069072707308140.

Boonzaier, B., Ficker, B., & Rust, B. (2001). A review of research on the Job Characteristics Model and the attendant job diagnostic survey. *South African Journal of Business Management, 32*(1), 11-34. https://doi.org/10.4102/sajbm.v32i1.712.

Bryant, A., & Kazan, A. L. (2012). *Self-Leadership: How to Become a More Successful, Efficient, and Effective Leader from the Inside Out.* US: McGraw-Hill.

Chaiprasit, K., & Santidhiraku, O. (2011). Happiness at work of employees in small and medium-sized enterprises, Thailand. *Procedia-Social and Behavioral Sciences, 25*, 189-200. https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2011.10.540.

Chi, N.-W., & Ho, T.-R. (2014). Understanding when leader negative emotional expression enhances follower performance: The moderating roles of follower personality traits and perceived leader power. *Human Relations, 67*(9), 1051–1072. https://doi.org/10.1177/0018726714526626.

Cook, K. S., & Rice, E. (2003). Social exchange theory. J. Delamater (Edt.) içinde, *Handbook of social psychology* (s. 53-76). New York: Kluwer Academic/ Plenum Publishers.

Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of Management, 31*(6), 874-900. https://doi.org/10.1177/0149206305279602.

Cropanzano, R., Anthony, E. L., Daniels, S. R., & Hall, A. V. (2017). Social Exchange Theory: A critical review with theoretical remedies. *Academy of Management Annals, 11*(1), 479-516. https://doi.org/10.5465/annals.2015.0099.

Delamater, J. (2006). *Handbook of Social Psychology (Handbooks of Sociology and Social Research).* New York: Springer.

De Neve, J.-E., & Ward, G. (2017). *Happiness at work.* Oxford, Birleşik Krallık: Said Business School World Happiness Report WP 2017-07.

Diener, E., Lucas, R. E., & Oishi, S. (2002). Sujective well-being: The science of happiness and life satisfaction. C. R. Snyder, & S. J. Lopez (Edt.) içinde, *Handbook of positive psychology* (s. 63-73). London: Oxford University Press.

Diener, E., Lucas, R. E., & Scollon, C. N. (2006). Beyond the hedonic treadmill: Revising the adaptation theory of well-being. *American Psychologist, 61*(4), 305-314. https://doi.org/10.1037/0003-066X.61.4.305.

D'Intino, R. S., Goldsby, M. G., Houghton, J. D., & Neck, C. P. (2007). Self-leadership: A process for entrepreneurial success. *Journal of Leadership & Organizational Studies, 13*(4), 105–120. https://doi.org/10.1177/10717919070130040101.

Droar, D. (2006). *The Job characteristics model*. http://www.arrod.co.uk/archive/concept_job_ characteristics.php adresinden alındı

Edwards, J. (2018). Harry Helson's adaptation-level theory, happiness treadmills, and behavioral economics. *Journal of the History of Economic Thought, 40*(1), 1-22. https://doi.org/10.1017/S1053837216001140.

Erdoğan, B., Bauer, T. N., Truxillo, D. M., & Mansfield, L. R. (2012). Whistle while you work: A review of the life satisfaction literature. *Journal of Management, 38*(4), 1038–1083. https://doi.org/10.1177/0149206311429379.

Feitor, S., Martins, T., & Borges, E. (2023). Shorted Happiness at Work Scale: psychometric proprieties of the Portuguese version in a sample of nurses. *Int. J. Environ. Res. Public Health, 20*(658), 1-10. https://doi.org/ 10.3390/ijerph20010658.

Fisher, C. D. (2010). Happiness at work. *International Journal of Management Reviews, 12*(4), 384-412. https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2009.00270.x.

Flores, M. (2018). Teacher leadership as a key element for enhancing teacher professional development. *Form@re - Open Journal Per La Formazione in Rete, 18*(2), 23–32. https://doi.org/10.13128/formare-23365.

Frank, R. (1989). Frames of reference and the quality of life. *The American Economic Review, 79*(2), 80-85.

Frederick, S., & Loewenstein, G. (1999). Hedonic adaptation. D. Kahneman, E. Diener, N. Schwarz (Edt.) içinde, *Well-being: The foundations of hedonic psychology* (s. 302–329). New York: Russell Sage Foundation.

Fredrickson, B. L. (2001). The role of positive emotions in positive psychology: The broaden-and-build theory of positive emotions. *American Psychologist, 56*(3), 218–226. https://doi.org/10.1037/0003-066X.56.3.218

Fredrickson, B.L. (2004). The Broaden-and-Build Theory of Positive Emotions. *Philosophical Transactions of the Royal Society B: Biological Sciences*, *359*(1449) 1367-1377. http://dx.doi.org/10.1098/rstb.2004.1512

Gavin, J. H., & Mason, R. O. (2004). The Virtuous Organization: The Value of Happiness in the Workplace. *Organizational Dynamics, 33*(4), 379–392. https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2004.09.005.

Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1975). Development of the Job Diagnostic Survey. *Journal of Applied Psychology, 60*(2), 159-170. https://doi.org/10.1037/h0076546.

Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance, 16*(2), 250–279.

Hackman, J.R., & Oldham, G.R. (1980). *Work redesign.* Reading MA: Addison-Wesley.

Hales, J., & Williamson, M. G. (2010). Implicit employment contracts: The limits of management reputation for promoting firm productivity. *Journal of Accounting Research, 48*(1), 51-80 https://doi.org/10.1111/j.1475-679X.2009.00352.x.

Hatfield, E., Cacioppo, J. T., & Rapson, R. L. (1993). Emotional Contagion. *Current Directions in Psychological Science, 2*(3), 96-100. https://doi.org/10.1111/1467-8721.ep10770953.

Helson, H. (1964). *Adaptation-level theory: an experimental and systematic approach to behavior.* New York: Harper and Row.

Hernandez, M., Eberly, M. B., Avolio, B. J., & Johnson, M. D. (2011). The loci and mechanisms of leadership: Exploring a more comprehensive view of leadership theory. *The Leadership Quarterly, 22*(6), 1165-1185. https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2011.09.009.

Herzberg, F. (1966). *Work and the Nature of Man.* Cleveland, OH: World Pub. Co.

Ho, J., & Nesbit, P. (2013). Exploring self-leadership across eastern and western cultures. *Journal of Service Science and Management, 6*, 241-249. http://dx.doi.org/10.4236/jssm.2013.64027.

Homans, G. C. (1958). Social behavior as exchange. *American Journal of Sociology, 63*(6), 597–606. https://doi.org/10.1086/222355.

Homans, G. C. (1961). *Social Behaviour: Its Elementary Forms.* New York: Harcourt, Brace & World, Inc.

Huang, P. H. (2008). Authentic happiness, self-knowledge and legal policy. *Minnesota Journal of Law, Science & Technology, 9*(2), 755-784.

Hulin, C. L., & Blood, M. R. (1968). Job enlargement, individual differences, and worker responses. *Psychological Bulletin, 69*(1), 41-55. https://doi.org/10.1037/h0025356.

Januwarsono, S. (2015). Analytical of factors determinants of happiness at work case study on PT. PLN (Persero) Region Suluttenggo, Sulawesi, Indonesia. *European Journal of Business and Management, 7*(8), 9-17.

Kahn, W.A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal, 33*(4), 692-724. https://doi.org/doi: 10.2307/256287, https://www.jstor.org/stable/256287.

Kahneman, D. (1999). Objective Happiness. D. Kahneman, E. Diener, N. Schwarz (Edt.) içinde, *Well-Being: The Foundations of Hedonic Psychology* (s. 3-25). New York: Russell Sage Foundation.

Kahneman, D.; Tversky, A. (1979). Prospect Theory: An analysis of decision under risk. *Econometrica, Econometric Society*, *47*(2), 263-291.

Kalyanaram, G., & Winer, R. (1995). Empirical generalizations from reference price research. *Marketing Science, 1 4*(3), 161-169. http://dx.doi.org/10.1287/mksc.14.3.G161.

Legault, L. (2016). Intrinsic and Extrinsic Motivation. V. Zeigler-Hill, & T. Shackelford (Edt). içinde, *Encyclopedia of Personality and Individual Differences* (https://doi.org/10.1007/978-3-319-28099-8_1139-1). Cham: Springer.

Locke, E. (1976). The Nature and Causes of Job Satisfaction. M. Dunnette (Edt) içinde, *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (s. 1297-1349). Chicago, IL: RandMc Narlly.

Luthans, F. (2002). The need for and meaning of positive organizational behavior. *Journal of Organizational Behaviour, 23*, 695–706. https://doi.org/10.5465/ame.2002.6640181.

Malmir, A., & Azizzadeh, F. (2013). Evaluating and providing solutions for self leadership. *International Public Management Review, 14*(2), 66-86.

Manz, C. (2015). Taking the self-leadership high road: smooth surface or potholes ahead? *Academy of Management Perspectives, 29*(1), 132-151. https://doi.org/10.5465/amp.2013.0060.

Manz, C. C., Houghton, J. D., Neck, C. P., Fugate, M., & Pearce, C. (2016). Whistle while you work: Toward a model of emotional self-leadership. *Journal of Leadership & Organizational Studies, 23*(4), 374–386. https://doi.org/10.1177/1548051816655993.

Mayer, J. D., & Salovey, P. (1997). What is emotional intelligence? P. Salovey, & D. J. Sluyter (Edt) içinde, *Emotional development and emotional intelligence: Educational implications* (s. 3–31). New York: Basic Books.

Meyer, J., & Allen, N. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research, and application.* Thousand Oaks, California: Sage Publications, Inc. https://doi.org/10.4135/9781452231556.

Mittal, D. (2023). Happiness at workplace: A psychological perspective. *International Journal of Science and Research (IJSR), 12*(4), 1374-1376. DOI: 10.21275/SR23422161340.

Neck, C. P., & Houghton, J. D. (2006). Two decades of self-leadership theory and research: Past developments, present trends, and future possibilities. *Journal of Managerial Psychology, 21*(4), 270–295. https://doi.org/10.1108/02683940610663097.

Newcombe, M. J., & Ashkanasy, N. M. (2002). The role of affect and affective congruence in perceptions of leaders: An experimental study. *The Leadership Quarterly, 13*(5), 601–614. https://doi.org/10.1016/S1048-9843(02)00146-7.

Oerlemans, W. G., & Bakker, A. B. (2018). Motivating job characteristics and happiness at work: a multilevel perspective. *Journal of Applied Psychology, 103*(11), 1230–1241. https://doi.org/10.1037/apl0000318.

Paschoal, T., & Tamayo, A. (2008). Construção e validaçãoda escala de bem-estar no trabalho (Construction andvalidation of the work well-being scale). Avaliação Psicológica, 7(1), 11-22. doi:10.1590/S1415-65552012000200006.

Pinder, C.C. (1998). *Work motivation in organizational behavior.* New Jersey: Prentice Hall.

Pryce-Jones, J. (2010). *Happiness at work: Maximizing your psychological capital for success.* West Sussex: Wiley Blackwell. https://doi.org/10.1002/9780470666845.

Raihan, T. (2017). Role of Job Characteristics Model on employee job satisfaction: An empirical study. *The Chittagong University Journal of Business Administration, 32*, 179-196.

Ramiah, S. (2020). *Understanding The Factors That Contribute to Happiness At Work Within The South African Financial, Retail and Medical Corporate Sectors (Doktora Tezi).* Durban, Güney Afrika: Department of Human and Social Sciences, School of Applied Human Sciences, College of Humanities, University of KwaZulu-Natal.

Rego, A., & Pina e Cunha, M. (2008). Workplace spirituality and organizational commitment: An empirical study. *Journal of Organizational Change Management, 21*(1), 53–75. https://doi.org/10.1108/09534810810847039.

Reschly, A. L., Huebner, E. S., Appleton, J. J., & Antaramian, S. (2008). Engagement as flourishing: The contribution of positive emotions and coping to

adolescents' engagement at school and with learning. *Psychology in the Schools, 45*(5), 419-431. https://doi.org/10.1002/pits.20306.

Ryan, R., & Deci, E. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist, 55*(1), 68-78. DOI: 10.1037110003-066X.55.1.68.

Saari, L. M., & Judge, T. A. (2004). Employee attitudes and job satisfaction. *Human Resource Management, 43*(4), 395–407. https://doi.org/10.1002/hrm.20032.

Salas-Vallina, A., Alegre, J., & Fernández Guerrero, R. (2018). Happiness at work in knowledge-intensive contexts: opening the research agenda. *European Research on Management and Business Economics, 24*(3), 149-159. https://doi.org/10.1016/j.iedeen.2018.05.003.

Scitovsky, T. (1976). *The Joyless Economy: The Psychology of Human Satisfaction.* New York: Oxford University Press.

Seligman, M. E. (2002). *Authentic happiness: Using the new positive psychology to realize your potential for lasting fulfillment.* New York: Free Press. https://www.savetovalistebalans.rs/wp-content/uploads/2021/06/Authentic-Happiness-Using-the-New-Positive-Psychology-to-Realize-Your-Potential-for-Lasting-Fulfillment-by-Martin-E.P.-Seligman.pdf adresinden.

Sender, G. (2020). *Happiness at Work: An Exploratory Study of Antecedents Based on Middle Managers' Work-Life Narratives (Doktora Tezi).* Rio de Janeiro, Brezilya: COPPEAD Graduate School of Business, Federal University of Rio de Janeiro.

Sheldon, K. M., & Lyubomirsky, S. (2012). The challenge of staying happier: Testing the hedonic adaptation prevention model. *Personality and Social Psychology Bulletin, 38*(5), 670-680. https://doi.org/10.1177/0146167212436400.

Shirom, A. (2011). Vigor as a positive affect at work: Conceptualizing vigor, its relations with related constructs, and its antecedents and consequences. *Review of General Psychology, 15*(1), 50–64. https://doi.org/10.1037/a0021853.

Sholarin, M., & Koyi, O. (2011). Vigour at Work: Antecedents and Consequences. G. Abiyoke, A. Bankole, & M. A. Sholarin (Edt.) içinde, *Contemporary Issues in Nigeria : Social Scientific* (s. 181-192). Ikeja, Lagos: Legattext Publishing Company Limited.

Shyla, S., & Sheriff, A. M. (2021). Workplace happiness and influencing factors-A review of literature. *Journal of Emerging Technologies and Innovative Research (JETIR), 8*(3), 1798-1805.

Spreitzer, G., Sutcliff, K., Dutton, J., Sonenshein, S., & Grant, A. (2005). A socially embedded model of thriving at work. *Organization Science, 16*(5), 537–549. https://doi.org/10.1287/orsc.1050.0153.

Tugade, M. M., & Fredrickson, B. L. (2004). Resilient individuals use positive emotions to bounce back from negative emotional experiences. *Journal of Personality and Social Psychology, 86*(2), 320-333. https://doi.org/10.1037/0022-3514.86.2.320.

Turner, A. N., & Lawrence, P. R. (1965). *Industrial jobs and the worker: An investigation of response to task attributes.* Cambridge, MA: Harvard University. Graduate School of Business Division of Research.

Van Veldhoven, M., Van den Broeck, A., Daniels, K., Bakker, A. B., Tavares, S. M., & Ogbonnaya, C. (2020). Challenging the universality of job resources: Why, when, and for whom are they beneficial? *Applied Psychology: An International Review, 69*(1), 5–29. https://doi.org/10.1111/apps.12211.

Warr, P. (2007). *Work, happiness, and unhappiness.* New York: Lawrence Erlbaum Associates Publishers.

Weiss, H. M., & Cropanzano, R. (1996). Affective Events Theory: A Theoretical Discussion of the Structure, Causes and Consequences of Affective Experiences at Work. B. Staw, & L. L. Cummings (Edt.) içinde, *Research in Organizational Behavior: An Annual Series of Analytical Essays and Critical Reviews (Cilt 18)* (s. 1-74). US: Elsevier Science/JAI Press.

ÇALIŞANLAR ARASINDAKİ YATAY VE DİKEY FARKLILIKLAR ÜZERİNE BİR LİTERATÜR TARAMASI

Yeliz GEDİK[1]

1. GİRİŞ

Günümüz toplumlarının deneyimlediği demografik dönüşüm ve kuruluşların zorlu iş görevlerini yerine getirebilmek için ihtiyaç duyduğu bilgi, yetenek ve uzmanlık çeşitliliği "bireyler arası farklılıklar" kavramını hem akademik hem de pratik açıdan önemli kılmaktadır. Yapılan araştırmalar, modern kuruluşların yapı taşlarını oluşturan çalışma takımlarında gözlemlenen üyeler arası farklılıkların bu kuruluş ve takımların işlevselliğini hem olumlu hem de olumsuz yönde etkilediğini ortaya koymaktadır (Williams & O'Reilly, 1998). Bu nedenle, üyeler arası farklılıkların kaynağı, türü ve sonuçları ile ilgili farkındalıklı olmak ve bu farklılıkları etkin bir şekilde yönetebilmek hem yöneticilerin hem de kuruluşların (performans) hedeflerine ulaşabilmesi ve rakipleriyle baş edebilmesi için ayırt edici bir özellik haline gelmiştir.

Organizasyon literatüründe takım kompozisyonunun bir alt unsuru olarak ele alınan üyeler arası farklılıklar, yatay veya dikey yönlü olarak ortaya çıkabilmektedir. Yatay farklılıklar, çalışanların uzmanlık, sosyal kategori veya deneyimlerine dayalı olarak farklılaşmalarını ifade ederken dikey farklılıklar, çalışanların resmî veya resmî olmayan güç, statü veya prestij hiyerarşileri içindeki konumlarına göre farklılaşmalarına işaret etmektedir. Bu doğrultuda, çalışanların cinsiyet ve yaşları, kuruluş veya birimlerindeki görev süreleri ve eğitim geçmişleri arasındaki farklılıklar yatay farklılıkları örneklendirirken organizasyon hiyerarşisinde yer aldıkları seviye, sahip oldukları ünvan ve aldıkları ücret arasındaki farklılıklar da dikey farklılıkları örneklendirmektedir. Kavramsal olarak farklı olsalar da çalışanlar arasındaki yatay ve dikey farklılıkların iş yaşamında genellikle birbirine eşlik ettiği gözlemlenmekte ve bu nedenle birbirinden ayrı düşünülmemesi gerektiği üzerinde durulmaktadır (Bunderson & van der Vegt, 2018).

Aralarındaki dinamik etkileşime rağmen ilgili literatürde yatay farklılıklara dair daha fazla sayıda çalışma olduğu, dikey farklılıklara dair

1 Doçent, Malatya Turgut Özal Üniversitesi, Sosyal ve Beşerî Bilimler Fakültesi, Uluslararası İşletme Yönetimi Bölümü, yeliz.gedik@ozal.edu.tr, ORCID: 0000-0003-2795-9302.

çalışmaların da bu çalışmaları geriden takip ettiği görülmektedir. Bu kitap bölümünün amacı; çalışanlar arasındaki yatay ve dikey farklılıklara odaklanmak ve bu farklılıkların hem kuruluşların işleyişi hem de çalışan tutum ve davranışları üzerindeki etkilerini geçmiş çalışmalar aracılığıyla açıklamaya çalışmaktır. İlgili kitap bölümünde, yatay ve dikey farklılıkların neden bir arada ele alınması gerektiği sebeplendirilecek, her iki farklılık türünü de ele alan sınırlı sayıda çalışma değerlendirilecek ve son olarak, çalışanlar arası farklılıkları inceleme amacı güden gelecek çalışmaların daha kapsamlı ve dikkatli bir şekilde kurgulanabilmesi için önerilerde bulunulacaktır.

2. ÇALIŞANLAR ARASINDAKİ YATAY FARKLILIKLAR

Yatay farklılıklar bir organizasyon içerisinde faaliyet gösteren çalışanların yaş, cinsiyet, eğitim, fonksiyon, yetenek ve görev süresi gibi alanlarda çeşitlilik göstermesini ifade etmektedir. Organizasyon yazınında yatay farklılıklar sıkça araştırılmış; ancak bu tür farklılıkların çalışan, çalışma takımı ve organizasyonun geneli üzerindeki etkilerine dair hem olumlu hem de olumsuz sonuçlar elde edilmiştir.

Çalışanlar arasındaki yaş farklılıkları ile organizasyon performansı arasındaki ilişkiyi inceleyen Li ve arkadaşları (2021), Amerika Birleşik Devletleri'nde yönetici pozisyonunda çalışan 3888 katılımcıyla bir anket çalışması yürütmüşlerdir. Bu çalışmanın sonucunda; çalışanlar arası yaş farklılıklarının organizasyon performansını artırdığı, sosyal ve beşerî sermayedeki iyileşmelerin de bu ilişkide aracı rolünün olduğu tespit edilmiştir. Çalışmada, aynı zamanda, fonksiyonel çeşitlilik ve farklı yaştan çalışanları kapsayan bir yönetim anlayışının düzenleyici rolü gösterilmiş, çalışanlar arasındaki yaş farklılıkları ile bu iki faktörün interaktif bir şekilde sosyal ve beşerî sermayeye etki ederek organizasyon performansını artırdığı belirlenmiştir.

Zhang (2020), cinsiyet çeşitliliği ve firma performansı arasındaki ilişkiyi anlamak için 35 ülke ve 24 farklı sektörde faaliyet gösteren 1069 firmadan boylamsal veri elde etmiştir. Cinsiyet çeşitliliğine dair çoğu çalışmanın genellikle tek bir ülkede veya sektörde çalışan iş gücüne odaklandığına dikkat çeken Zhang (2020), çalışmasının örneklemine farklı ülke ve sektörleri dahil ederek literatürdeki bu eksikliği gidermeye çalışmıştır. Araştırmacı, cinsiyet çeşitliliği ve firma performansı arasındaki ilişkide kurumsal bağlamın düzenleyici rol oynadığını göstermiş, ülke ve sektör içerisinde cinsiyet çeşitliliğinin normatif olarak kabul görme derecesi artıkça firmaların piyasa değerlemesi ve gelirinin de benzer şekilde yükseliş gösterdiğini bulgulamıştır.

Schubert ve Tavassoli (2020), firmalardaki üst ve orta yönetim takımlarının çalışanların eğitim farklılıklarından nasıl etkilendiğini incelemeye gayret etmişlerdir. İsveç'te bulunan 486 firmanın üst ve orta yönetim takımlarına dair elde ettikleri verileri analiz eden araştırmacılar, çalışanlar arasındaki eğitim farklılıklarının bu iki yönetim takımında farklı etkilerinin olduğunu göstermişlerdir. Çalışmada, üst yönetim takımlarındaki eğitim farklılıklarının firmaların yenilikçilikle ilgili stratejik kararlarını olumlu yönde etkilediği (ör., firmaların yenilikçilik faaliyetlerinde bulunma ihtimalini artırdığı) belirlenirken, orta yönetim takımlarındaki eğitim farklılıklarının yenilikçilik süreçlerinin gerçek sonuçlarını olumlu yönde etkilediği (ör., ürün inovasyonlarının başarılı bir şekilde gerçekleştirilme ihtimalini artırdığı ve bu ihtimalin pazar için yenilik ifade eden ürünler için daha da fazla olduğu) sonucuna ulaşılmıştır.

Çin'deki bir bilgi teknolojileri firmasında faaliyet gösteren 96 araştırma ve geliştirme takımının 443 çalışanı ile yapılan anket çalışmasında çalışanlar arasındaki fonksiyonel yani işlevsel farklılıkların takım inovasyonu ile ilişkisi araştırılmıştır (Cheung vd., 2016). Fonksiyonel farklılıklar, çalışanların kariyerlerinin büyük bir bölümünü geçirdikleri alanla ilgili deneyim farklılıkları olarak da tanımlanabilir (Bunderson and Sutcliffe, 2002, s. 878). Çalışmanın sonuçlarına göre; çalışma takımlarında üyeler arası duyguya dayalı güven düzeyi düşük olduğunda, fonksiyonel farklılıkların bilgi paylaşımını sekteye uğrattığı, böylelikle takım inovasyonunu da azalttığı görülmektedir. Takım içerisinde duyguya dayalı güven düzeyi artıkça fonksiyonel farklılıklar ile bilgi paylaşımı ve takım inovasyonu arasındaki ilişki daha az negatif hale gelse de üyeler arası duyguya dayalı güven düzeyi yüksek olduğunda, ilgili değişkenler arasında anlamlı bir ilişkinin bulunmadığı tespit edilmiştir.

Almanya'da metal işleme sektöründe faaliyet gösteren bir firmada yapılan deneysel çalışmada Thommes ve Klabuhn (2019), çalışanlar arasındaki yaş ve görev süresi farklılıklarının çalışan performansı üzerindeki etkilerini ortaya çıkarmayı amaçlamışlardır. Çalışmanın sonunda çalışanlar arasındaki yaş farklılıklarının performans üzerinde olumsuz, görev süresi farklılıklarının ise performans üzerinde olumlu bir etkisinin olduğu belirlenmiştir. Araştırmacılar, çalışanlar arasındaki yaş farklılıkları çok fazla olduğunda, görev süresi farklılıklarının performans üzerindeki yararlı etkilerinin de ortadan kaybolduğunu belirtmişlerdir.

3. ÇALIŞANLAR ARASINDAKİ DİKEY FARKLILIKLAR

İş yaşamında "eşitsizlik" kavramı ile ilişkilendirilen dikey farklılıklar, en genel haliyle, çalışanlar arasındaki güç, statü veya prestij farklılıklarına karşılık gelmektedir (Harrison & Klein, 2007). Bir çalışma takımında di-

key farklılıklar söz konusu olduğunda bazı takım üyelerinin güç, statü veya prestij bakımından diğerlerinden daha üstün veya daha aşağı bir konumda yer aldığı düşünülebilir.

Çalışanlar arasındaki dikey farklılıkları anlayabilmek için bu farklılıkların temelinde yatan kavramları tanımlamak gerekmektedir. Organizasyon literatüründe güç, bir kişinin diğerlerine değerli kaynakları sağlama veya onları bunlardan alıkoyma ve cezaları yönetme yeteneği olarak tanımlanmaktadır (Anderson & Berdahl, 2002, s. 1362). Diğer bir deyişle, güç sahibi bireylerin değerli kaynaklara erişimi kontrol edebilme yetki veya becerileri nedeniyle başkaları üzerinde etkili olduğu söylenebilir (Keltner, Grünfeld, & Anderson, 2003). Statü ise bireylere başkaları tarafından gösterilen saygı, hayranlık ve gönüllü itaati ifade etmektedir (Anderson, Hildreth, & Howland, 2015, s. 574). Prestijli çalışanlar, üstün becerileri, başarıları ve bilgileri nedeniyle başkaları tarafından kabul gören ve saygı duyulan bireylerdir. Çalışma ortamında daha az prestijli bireyler, prestijli çalışanların becerilerini taklit etme veya onların bilgilerinden yararlanma çabası içinde olurlar, bu da prestijli çalışanlara zorlamadan çok gönüllülüğe ve saygıya dayalı nüfuz ve mevki getirir (Cheng, Tracy, Foulsham, Kingstone, & Henrich, 2013).

Organizasyonlardaki dikey farklılıkları mercek altına alan çalışmalar tarandığında özellikle güç farklılıklarına dair bulguların dikkat çektiği görülmektedir. Örneğin, Çin'de 27 işletmeden 82 çalışma takımının 426 üyesi ile gerçekleştirilen bir alan çalışmasında takım içerisindeki güç farklılıklarının takım içinde deneyimlenen çatışma düzeyi ile ilişkisi incelenmiştir (Ling & Luo, 2024). Araştırmanın sonuçları; üyeler arası güç farklılıklarının yüksek düzeyde olduğu yani güç eşitsizliğinin olduğu takımlarda daha fazla ilişki ve görev çatışması yaşandığını, takım üyeleri arasındaki güç mücadelelerinin de bu ilişkide kısmi aracı rol oynadığını göstermiştir. Çalışmada, aynı zamanda, güç mesafesinin güç eşitsizliği ve çatışma arasındaki ilişkiyi düzenlediği (zayıflattığı) belirlenmiş; güç mesafesi yüksek olan takımlarda takım üyelerinin güç eşitsizliğini kabullenmeleri veya doğal görmeleri nedeniyle daha uyumlu bir çalışma ortamının oluştuğu, takım üyeleri arasında değerli kaynakları elde etmek için verilen mücadelenin azaldığı, böylelikle takım içi rekabet ve çatışmanın da daha düşük seviyede seyrettiği ifade edilmiştir.

Tarakçı, Greer ve Groenen (2016), üç farklı metot kullanarak görev odaklı gruplardaki güç farklılıklarının grup performansını nasıl etkilediğini tespit etmeyi hedeflemişlerdir. Yaptıkları simülasyon çalışması ile araştırmacılar, grup içerisinde güç sahibi olan bireylerin aynı zamanda grubun yerine getirmekle sorumlu olduğu görevde de yetkin olması durumunda, güç eşitsizliğinin yüksek olduğu grupların güç eşitsizliğinin düşük olduğu gruplara göre daha iyi performans sergilediğini göstermiştir. Ancak, güç

sahibi grup üyelerinin yetkin olmaması durumunda tam tersi bir bulgu elde edilmiştir. Simülasyon çalışmasını takip eden ve 294 üniversite öğrencisiyle gerçekleştirilen deneysel çalışmada da yüksek ve düşük düzeyde güç eşitsizliğine sahip takımlar arasındaki performans farklılıklarının, diğerleri üzerinde güç sahibi olan üyelerin yüksek veya düşük görev yetkinliğine sahip olmasına bağlı olduğu bulgusu teyit edilmiştir. Son olarak araştırmacılar, bir kamu kuruluşunun 742 çalışanı ile gerçekleştirdikleri alan çalışmasında ancak ve ancak güç sahibi takım üyeleri yüksek kaliteli çözümler sunabildiğinde (yani yetkin olduklarında) güç farklılıklarının fazla olduğu çalışma takımlarının performansının artığını, güç sahibi takım üyelerinin görev yetkinliğine sahip olmaması durumunda yüksek düzeyde güç farklılıklarının takım performansına zarar verdiğini bulgulamışlardır. Özet olarak araştırmacılar, bireyler arası güç farklılıklarının aynı zamanda yetkinlik farklılıklarını da yansıtması durumunda bu tür farklılıkların görev odaklı takımların performansını artıracağı sonucuna ulaşmışlardır.

Ji ve arkadaşları (2019), anket, deney ve arşiv verisi kullanarak takım içerisindeki güç dağılımının takım performansı üzerindeki etkilerini araştırmışlardır. Öğrenci takımlarından ve internet sektöründe listelenen 169 şirketten veri toplayan araştırmacılar yaptıkları ilk çalışmanın sonucunda; takım içindeki statü hiyerarşisi ile güç hiyerarşisinin birbiriyle uyumlu olması halinde (yani hiyerarşik tutarlılığın yüksek olduğu durumlarda) güç eşitsizliğinin takım performansıyla pozitif yönlü ilişkili olduğunu, statü hiyerarşisi ile güç hiyerarşisinin uyumlu olmadığı durumlarda ise güç eşitsizliğinin takım performansı ile anlamlı bir ilişkisinin olmadığını belirlemiştir. Yapılan ikinci çalışmada, güç mücadelesinin bu ilişkide aracı rolünün olduğu, hiyerarşik tutarlılığın yüksek olması durumunda güç eşitsizliğinin güç mücadelelerini zayıflattığı ve bu nedenle takım performansını artırdığı tespit edilmiştir. Bununla birlikte, hiyerarşik tutarlılığın düşük olması durumunda güç eşitsizliğinin güç mücadeleleri ve takım performansı ile anlamlı bir ilişkisinin bulunmadığı görülmüştür. Üçüncü ve son çalışmada ise; hiyerarşik tutarlılık düşük olduğunda güç eşitsizliğinin takım performansıyla negatif yönlü ilişkili olduğu, ancak hiyerarşik tutarlılığın yüksek olması durumunda güç eşitsizliğinin takım performansıyla anlamlı bir şekilde ilişkili olmadığı saptanmıştır.

Greer ve van Kleef (2010), çalışma gruplarındaki güç eşitsizliği ile çatışma çözümü arasındaki ilişkiyi araştırmak amacıyla sırasıyla 42 çalışma grubu ve 325 çalışanın oluşturduğu bir saha çalışması ve ikişer kişilik 40 müzakere grubundan oluşan bir laboratuvar çalışması yürütmüşlerdir. Araştırmanın sonuçları, organizasyon içerisinde düşük güce sahip gruplarda (ör., fabrikalardaki üretim takımlarında) güç eşitsizliğinin çatışma çözümünün kalitesiyle pozitif yönlü ilişkili olduğunu, ancak yüksek güce sahip gruplarda (ör., üst yönetim takımlarında) grup üyeleri ara-

sındaki yüksek güç farklılıklarının çatışma çözümünün kalitesiyle negatif yönlü ilişkili olduğunu ortaya koymuştur. Araştırmacılar, güç eşitsizliği ile çatışma çözümü arasındaki ilişkide grup içi güç mücadelelerinin aracı rol oynadığını, bahsi geçen güç mücadelelerinin de güç eşitsizliğinin az olduğu düşük güçlü gruplarda ve güç eşitsizliğinin fazla olduğu yüksek güçlü gruplarda daha fazla olduğunu belirtmişlerdir.

Yenilik (inovasyon) sürecinin fikir üretme ve fikir seçme aşamalarında otorite hiyerarşilerinin çalışanların davranış ve performansını nasıl etkilediğini inceleyen Keum ve See (2017), bu amaçla biri deneysel çalışma diğeri de alan çalışması olmak üzere iki çalışma yürütmüşlerdir. Çevrim içi olarak çalışma tecrübesine sahip 101 yetişkinle gerçekleştirilen deneysel çalışmada çalışanlar arasındaki otorite farklılıklarının fikir üretimi aşamasına zarar verdiği, ancak fikir seçimi aşaması için faydalı olduğu tespit edilmiştir. İlgili çalışmada, otorite farklılıklarının varlığı katılımcıların kendi fikirlerini seçme eğilimini azaltarak başkalarının fikirlerini de dikkate alma eğilimini artırmıştır. Birden fazla kıtada faaliyet gösteren çok uluslu bir moda perakendecisi ile gerçekleştirilen alan çalışmasında bu bulgular tekrarlanmış, böylelikle sonuçların sağlamlık ve genellenebilirliği desteklenmiştir.

Organizasyonlardaki güç, statü ve prestij farklılıkları çalışanların elde ettiği ücrete de yansıdığı için bireyler arasındaki dikey farklılıkları ele alan çalışmalar ücret eşitsizliği kavramına da sıkça değinmiştir. Amerika Birleşik Devletleri'nde halka açık şirketlerden on iki yıl boyunca elde edilen boylamsal verinin analiz edilmesi sonucunda Li, Daspit ve Marler (2022), üst düzey yöneticilerin arasındaki ücret farklılıklarının şirket performansını nasıl etkilediğini belirlemeye gayret etmişlerdir. Yazarlara göre; üst düzey yöneticiler arasındaki açıklanabilen ücret farklılıkları (yani, birey ve şirketle ilgili faktörlerle açıklanabilen farklılıklar) şirketlerin uzun-vadeli performansını artırırken üst düzey yöneticiler arasındaki açıklanamayan ücret farklılıkları (yani, kolayca gözlemlenemeyen veya rastgele faktörlere bağlı farklılıklar) şirketlerin kısa-vadeli performansını düşürmektedir. Diğer bir deyişle, açıklanabilen ücret farklılıkları çalışanlar tarafından ücret eşitsizliği olarak değerlendirilirken açıklanamayan ücret farklılıkları ücret adaletsizliği ile ilişkilendirilmektedir. Araştırmacılar, çalışmalarından elde ettikleri sonuçlarla ilgili yazında ücret farklılıkları ve şirket performansı arasındaki ilişkide sıkça rastlanılan tutarsız bulgulara ışık tutmuş, bu ilişkide üst düzey şirket yöneticileri arasındaki ücret farklılıklarının açıklanabilir olup olmamasının düzenleyici rolüne değinerek literatüre katkı sağlamışlardır.

4. ÇALIŞANLAR ARASINDAKİ YATAY VE DİKEY FARKLILIKLARIN BİR ARADA ELE ALINDIĞI ÇALIŞMALAR

Yönetim takımlarındaki yatay ve dikey farklılıklara odaklandıkları literatür taramalarının sonucunda Bunderson ve van der Vegt (2018), şimdiye kadarki organizasyon çalışmalarında bu iki farklılık türünün çoğunlukla birbirinden bağımsız olarak ele alındığını, tek bir farklılık türü üzerinde durulurken diğerinin göz ardı edildiğini; ancak bu iki farklılık türünün hemen hemen tüm çalışma takımlarında temel ve bir arada var olan gerçeklikler olduğunu ve bir arada dikkate alınmaları gerektiğini belirtmişlerdir (s. 55). Bu gerekliliği örnekler aracılığıyla açıklamaya gayret eden yazarlara göre, yatay ve dikey üye farklılıklarının takım kararlarını ve sonuçlarını nasıl etkileyebileceğini tam olarak anlamak için teori, model ve ölçümlerde her iki farklılığın da dikkate alınması gerekmektedir. Bu da bir farklılık türünü araştırırken diğerini kontrol ederek, birinin ölçümlerini diğerinin değerlerine göre ağırlıklandırarak ve bu farklılıkların takım süreç ve sonuçları üzerindeki ortak etkilerini inceleyerek mümkün olabilecektir (Bunderson & van der Vegt, 2018, s. 65).

Organizasyon yazınında çalışanlar arasındaki yatay ve dikey farklılıkların ortak etkisini araştıran çalışmalar gelişme aşamasında olup, çok kısıtlı sayıdadır. Bunlardan bir tanesi Yao, Liu ve He (2022) tarafından gerçekleştirilmiş, ilgili çalışmada takım üyeleri arasındaki bilgi farklılıkları ve güç farklılıklarının derecesinin takım yaratıcılığı üzerindeki ortak etkisi incelenmiştir. Çin'de yüksek teknoloji firmalarında faaliyet gösteren 67 çalışma takımının 310 çalışanı ile yürütülen anket çalışmasının sonucunda; takım üyeleri arasındaki bilgi farklılığının takım içindeki açık iletişimi ve takım yaratıcılığını artırdığı, bu etkinin takım üyeleri arasındaki güç farklılıkları az olduğunda daha da güçlü olduğu gösterilmiştir. Araştırmanın sonucunda bilgi farklılıklarının işlevsel (fonksiyonel) farklılıklar anlamına geldiği, bilgi ve güç farklılıklarının az olduğu takımlarda üyelerin görüşlerini ifade etmeye ve farklı bakış açılarını tartışmaya daha istekli olduğu, bunun da yaratıcı fikirlerin üretilmesine olumlu yönde katkı sunduğu bulunmuştur. Çalışmada, aynı zamanda, takım üyeleri arasındaki bilgi farklılıklarının derecesi ile takım yaratıcılığı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkinin bulunmamış olması da bilgi farklılıklarının tek başına takım yaratıcılığını açıklamada yeterli olmadığını göstererek yatay ve dikey farklılıkların birlikte ele alınmasının önemine vurgu yapmaktadır.

Cinsiyet ve güç farklılıklarının grup bilişsel karmaşıklığı ve grup memnuniyeti üzerindeki etkisini test etmeyi hedefleyen Curşeu ve Sari (2015), bu amaçla 110 öğrenci grubuyla haftalara yayılmış bir anket çalışması yürütmüşlerdir. Çalışmanın bulguları; cinsiyet farklılıklarının bulunduğu gruplarda güç eşitsizliği ile bilişsel karmaşıklık arasındaki ilişkinin

pozitif yönlü olduğunu, aynı koşulda güç eşitsizliği ile grup memnuniyeti arasındaki ilişkinin ise anlamlı olmadığını ortaya koymuştur. Çalışmada, cinsiyet farklılıklarının bulunmadığı gruplarda güç eşitsizliği ile hem bilişsel karmaşıklık hem de grup memnuniyeti arasındaki ilişkinin negatif yönlü olduğu saptanmıştır. Sonuçlar, aynı zamanda, cinsiyet farklılığı ve güç eşitsizliğinin grup memnuniyeti üzerindeki ortak etkisine bilişsel karmaşıklığın aracılık ettiğini göstermiştir. Bu da güç ve cinsiyet farklılıklarının grup içinde karmaşık bilişsel yapıların geliştirilmesine katkı sunarak bireylerin grup memnuniyetini artırdığı anlamına gelmektedir.

5. SONUÇ

Çalışanlar arasındaki yatay ve dikey farklılıklar ve bunların derecesi yıllar boyunca araştırmacıların ilgi odağı olmuştur. Bu kitap bölümünde yer verilen çalışmalar ilgili araştırmaların sadece bir kısmını örnekliyor olsa da onların sonuçlarından da anlaşılacağı üzere yatay ve dikey farklılıkların çalışanların, çalışma takımlarının ve organizasyonun genelinin işlevselliği üzerinde hem olumlu hem de olumsuz etkileri bulunmaktadır. Ayrıca, ilgili literatürde aynı farklılıkların etkilerine dair tutarsız sonuçların bulunduğu da görülmektedir. Dolayısıyla, iş yaşamında çalışanlar arasındaki yatay ve dikey farklılıklara dair araştırmaların daha tutarlı ve sağlam sonuçlar elde edilinceye kadar devam edeceği ön görülmektedir.

Çalışanlar arasındaki yatay ve dikey farklılıkların birbirinden izole bir biçimde ele alınması, bu farklılıkların etkileri ile ilgili olarak eksik ve yanlış çıkarımlara yol açmaktadır. Bu nedenle, gelecek çalışmalardan daha doğru ve tutarlı sonuçlar elde edilebilmesi için önerilen yöntemlerden biri yatay ve dikey farklılıkların etkileşimli etkilerinin dikkate alınmasıdır. Buna ek olarak, gelecekte yapılacak çalışmaların yatay ve dikey farklılıkların öncülleri ile ortaya çıktıkları sosyal bağlamı da incelemek üzere kurgulanması önerilmektedir. İş yaşamında yatay ve dikey farklılıklara yol açabilecek faktörler hakkında çok az şey bilindiği gibi bağlama dair bazı özellikler de bu farklılıkların öne çıkma derecesini etkileyebilmektedir. Örneğin, ileri teknoloji firmalarında yaş farklılıkları daha belirgin ve önemli olabilecekken görev süresindeki farklılıklar daha istikrarlı ve dengeli sektörlerde öne çıkabilir (Bunderson & van der Vegt, 2018). Bu nedenle, gelecekteki araştırmacıların yatay ve dikey çalışan farklılıklarını bir arada ele alması ve bu farklılıkların kaynağı ile meydana geldiği bağlamı dikkate alarak ilerlemesi, konu ile ilgili çalışmaları daha kapsamlı ve güvenilir hale getirecektir.

KAYNAKÇA

Anderson, C., & Berdahl, J. L. (2002). The experience of power: Examining the effects of power on approach and inhibition tendencies. *Journal of Personality and Social Psychology, 83(6)*, 1362-1377.

Anderson, C., Hildreth, J. A. D., & Howland, L. (2015). Is the desire for status a fundamental human motive? A review of the empirical literature. *Psychological Bulletin, 141(3)*, 574-601.

Bunderson, J. S., & Sutcliffe, K. M. (2002). Comparing alternative conceptualizations of functional diversity in management teams: Process and performance effects. *Academy of Management Journal, 45(5)*, 875-893.

Bunderson, J. S., & van der Vegt, G. S. (2018). Diversity and inequality in management teams: A review and integration of research on vertical and horizontal member differences. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 5(1)*, 47-73.

Cheng, J. T., Tracy, J. L., Foulsham, T., Kingstone, A., & Henrich, J. (2013). Two ways to the top: Evidence that dominance and prestige are distinct yet viable avenues to social rank and influence. *Journal of Personality and Social Psychology, 104(1)*, 103-125.

Cheung, S. Y., Gong, Y., Wang, M., Zhou, L., & Shi, J. (2016). When and how does functional diversity influence team innovation? The mediating role of knowledge sharing and the moderation role of affect-based trust in a team. *Human Relations, 69(7)*, 1507-1531.

Curşeu, P. L., & Sari, K. (2015). The effects of gender variety and power disparity on group cognitive complexity in collaborative learning groups. *Interactive Learning Environments, 23(4)*, 425-436.

Harrison, D. A., & Klein, K. J. (2007). What's the difference? Diversity constructs as separation, variety, or disparity in organizations. *Academy of Management Review, 32(4)*, 1199-1228.

Greer, L. L., & van Kleef, G. A. (2010). Equality versus differentiation: The effects of power dispersion on group interaction. *Journal of Applied Psychology, 95(6)*, 1032-1044.

Keltner, D., Gruenfeld, D. H., & Anderson, C. (2003). Power, approach, and inhibition. *Psychological Review, 110(2)*, 265-284.

Keum, D. D., & See, K. E. (2017). The influence of hierarchy on idea generation and selection in the innovation process. *Organization Science, 28(4)*, 653-669.

Li, Z., Daspit, J. J., & Marler, L. E. (2022). Executive pay dispersion: Reconciling the differing effects of pay inequality and pay inequity on firm performance. *The International Journal of Human Resource Management, 33(15)*, 3056-3084.

Li, Y., Gong, Y., Burmeister, A., Wang, M., Alterman, V., Alonso, A., & Robinson, S. (2021). Leveraging age diversity for organizational performance: An intellectual capital perspective. *Journal of Applied Psychology, 106(1)*, 71-91.

Ling, J., & Luo, S. (2024). The negative mechanism of power disparity on team conflict. *Current Psychology, 43*, 19100-19109.

Ji, H., Xie, X. Y., Xiao, Y. P., Gan, X. L., & Feng, W. (2019). Does power hierarchy benefit or hurt team performance? The roles of hierarchical consistency and power struggle. *Acta Psychologica Sinica, 51(3)*, 366-382.

Schubert, T., & Tavassoli, S. (2020). Product innovation and educational diversity in top and middle management teams. *Academy of Management Journal, 63(1)*, 272-294.

Tarakci, M., Greer, L. L., & Groenen, P. J. (2016). When does power disparity help or hurt group performance?. *Journal of Applied Psychology, 101(3)*, 415-429.

Thommes, K., & Klabuhn, J. (2021). Age and tenure diversity on the work floor: Evidence from a natural field experiment in production. *Evidence-Based HRM, 9(1)*, 95-117.

Williams, K. Y., & O'Reilly III, C. A. (1998). Demography and diversity in organizations: A review of 40 years of research. *Research in Organizational Behavior, 20*, 77-140.

Yao, J., Liu, X., & He, W. (2022). How to make use of team knowledge variety? The role of power disparity. *Journal of Knowledge Management, 26(3)*, 722-742.

Zhang, L. (2020). An institutional approach to gender diversity and firm performance. *Organization Science, 31(2)*, 439-457.

ÖRGÜTSEL GÜVEN: YÖNETİCİ VE YÖNETİCİ ASİSTANI BAĞLAMINDA GÜVEN

Pınar ERKAL[1]

1. GİRİŞ

Her insan iletişim kurduğu kişilere güvenmek ister. Güven, insan ilişkilerinin sürdürülmesinde ve geliştirilmesinde en önemli unsurlardan biridir. Sadece günlük hayatta değil; iş hayatında da çalışanların birbirilerine, yöneticilerine ve örgütlerine güvenmeleri beklenir. Çünkü güven duyduğumuz bireylerle kurduğumuz iletişimi sürdürmek ve birlikte çalışmak isteriz. Güven duymadığımız kimselerle ise ortak bir çalışma içine girmek istemeyiz.

Yönetici asistanını diğer çalışanlardan ayıran en önemli özellik yönetim kadrosunda görev yapmasıdır. Yönetici asistanı yöneticinin verdiği görevleri yerine getiren, yöneticinin günlük işlerinin yapılmasına yardım eden büro çalışanıdır. Yönetici asistanı; yöneticisinin katıldığı toplantılardan, yazılan iş yazılarından, yapılan görüşmelerden, telefon konuşmalarından, kısaca işletmedeki faaliyetlerden, yöneticinin programından ve yöneticisinin özel yaşamından dahi haberdar olan yöneticiye en yakın çalışanlardan biridir. Yöneticiler ve asistanları arasındaki güven duygusunun oluşması ile her iki taraf için uyumlu bir çalışma ortamı sağlanmış olacaktır. Karşılıklı güven duygusu yöneticinin de asistanın da çalışmalarında olumlu etki yaratacaktır.

Bu çalışmanın amacı örgütsel güven konusunu yönetici ve yönetici asistanları açısından literatür tarama yöntemi ile incelemektir. Araştırmada örgütsel güven, astlara güven, yöneticiye güven, yönetici ve yönetici asistanları arasındaki güven konuları ele alınmaktadır.

2. GÜVEN KAVRAMI

Güven, günlük yaşantımızda olduğu gibi iş yaşamımızda da çevremizdekilere yönelik olarak ele aldığımız bir kavramdır. Taraflardan birinin diğerine korku, çekinme ve kuşku duymadan inanma ve bağlanma duygusudur (TDK). Karşı tarafın niyetine ilişkin olumlu beklenti eğilimi olarak tanımlanır (Verburg, 2018:180). Güven, işlerin nasıl şekilleneceğine dair

1 Doç. Dr., Balıkesir Üniversitesi Balıkesir Meslek Yüksekokulu Unvan, Kurum Bilgileri (Üniversite, Fakülte, Bölüm), e-mail, ORCID: 0000-0000-0000-0000.

olumlu beklentiler olması nedeniyle kendini savunmasız hale getirmeye istekli olma durumudur (Robbin ve Judge, 2013:95). Genel olarak güven; doğruluk, dürüstlük, tarafsızlık, eşitlik vb.'ne işaret eden olumlu unsurlar ile birlikte doğan bir kavram olarak ifade edilebilir. Güven örgüte ya da kişilere karşı oluşabilir. Bu doğrultuda kişilere güven ve örgüte güven farklı başlıklar altında incelenir.

İnsanlar arasındaki güven duygusunun oluşması uzun vadeli bir süreç olabilir. İnsanlar yeni tanıştıkları insanlara hemen güvenemezler. Bir müddet gözlemler ve ilişkilerin sonuçlarını kendi içlerinde değerlendirerek güven duygusunu geliştirirler. Bu süreçte tarafların birbirlerine karşı saygılı, adil, dürüst, tarafsız, hoşgörülü davranması güven duygusunun oluşmasını sağlar.

Güven taraflar arasında üç aşamada gerçekleşir. Bunlar hesaba dayalı güven, bilgiye dayalı güven ve kimliğe dayalı güvendir. Hesaba dayalı güvende; taraflar arasında sözlerin yerine getirilmemesi durumunda sonucun kendileri için zarar yaratacağının bilinmesidir. Hesaba dayalı güvende ekonomik ve rasyonel bir çıkar vardır. Bilgiye dayalı güven karşı taraf ile ilgili bilgiye sahip olunması durumunda karşı tarafın nasıl davranacağı konusunda öngörüye dayalı güvendir (Pournaras ve Lazakidou, 2008: 265). Güvenilir taraf ile ilgili ne kadar fazla bilgi varsa, güvenin daha yüksek olma potansiyelinin de o kadar fazla olması durumudur. Kimliğe dayalı güvende taraflar isteklerini anlamakta ve taraflar isteklerini içselleştirmektedirler; böylece taraflar arasında güven kendiliğinden etkili biçimde geliştirilmektedir.

İnsan ilişkilerindeki güven psikolojik, ekonomi, yönetim ve sosyoloji gibi sosyal bilimlerin çeşitli alanlarında incelenmektedir. Sosyal bilimler alanında çalışan bilim insanları tarafından insan ilişkilerindeki güvenin önemi konusunda "güven kavramı kadar tek başına, kişilerin davranışlarını etkileyen başka bir değişken olmaması yönünde" ortak görüş bulunmaktadır. Lewis'e göre güven tüm ikili ilişkilerin temelini oluşturmaktadır (Tokgöz, ve Seymen, 2013:62):

Güven farklı açılardan sınıflandırmalar ile açıklanmaktadır. Kişiler arası güven bilişsel temelli güven ve etki temelli güven olmak üzere iki şekilde ortaya çıkabilir (Jiang ve Chen, 2017:2059):

1. **Bilişsel temelli güven:** Bilişsel temelli güven, kişinin güvenilir olduğuna dair kanıtları edindikten sonra karşı tarafa güvenme niyetini ifade eder. Kanıtlar kişilik, geçmiş, niyet, yetenek ve söylenen sözlerdir. Bu tür kanıtları değerlendirme süreci bilişsel bir süreçtir.

2. **Etki temelli güven:** Etki temelli güven ise bir kişiye karşı duygusal bağa bağlı olarak güvenmeye istekli olma durumudur. Kişiler arası güvene yönelik duygusal alışveriş taraflar arasındaki güveni derinleştirir. Ancak bu tür güven, kişilerarası ilişkinin başlangıcında ortaya çıkmaz, birbirleriyle anlaşarak ve bağ kurarak geliştirilir. Diğer tarafın iyi niyetini, güvenilirliğini ve bağlılığını anlayınca bağlılık kademeli olarak ortaya çıkabilir. Bu tür güven etkileşim ile gerçekleşir.

Güven taraflar arasında koşullu veya koşulsuz şekilde olabilir. Koşullu güven bilgi alışverişi, yardım alma davranışı, yüksek katılım gibi bazı sosyal beklentilerle gerçekleşebilir. Buna karşılık koşulsuz güven değerlere ve duygulara bağlıdır. Bazen bu tür güven daha düşük güven seviyelerini oluşturabilir (Pournaras ve Lazakidou, 2008:266).

3. ÖRGÜTSEL GÜVEN

Örgütsel güven örgütü oluşturan yöneticiler ve çalışanlar, çalışanlar ve diğer çalışanlar arasındaki ilişkilerde, etkileşimlerinde dürüstlük, ilgili ve gerçekçi davranma, amaçlardan, normlardan ve değerlerden haberdar olma isteğidir (Eren, 1997:2). Örgütsel güven çalışanların yöneticisine, çalışanları diğer çalışanlara ve örgütün genel olarak normlarına, değerlerine duyulan güveni anlatan bir kavramdır. Anderson vd.(2012)'e göre örgütsel güven beş boyutta incelenir (Jiang ve Chen, 2017:2059):

1.Örgütsel güven bireysel psikolojik bir durum olarak kabul edilir.

2.Örgütsel güven algılanan deneyimler olarak kabul edilir.

3.Örgütsel güven bir tarafın özelliklerine ilişkin olumlu beklenti ve güvene atıfta bulunur.

4.Örgütsel güven aktif olarak risk alma niyetidir.

5.Örgütsel güven genel durumlarla birlikte kişilik, deneyimler, kültürel geçmişten etkilenir.

Örgütsel güven çoğu araştırmacı tarafından aşağıda verilen unsurlara dayalı olarak nitelendirilmektedir (Demircan ve Ceylan, 2003: 142; Tüzün, 2007:105; İşcan ve Sayın, 2010 :202):

1. Çok düzeylik: Güven çalışanlar, takım arkadaşları, örgütler ve örgütler arası etkileşimden doğar.
2. Kültür: Güven, kültürle ilişkilidir. Güven unsuru örgütün inançları, değerleri ve normlarından etkilenir.
3. İletişim: Güven, doğru bilgi sağlama, kararlarla ilgili açıklamalar yapma, açıklık vb. sonuçları doğurur.

4. Dinamizm: Güven süreklilik gerektiren ve değişime açık bir olgudur.
5. Çok boyutluluk: Bireyin güvene ilişkin algılarını etkileyen bilişsel, duyuşsal ve davranışsal düzeyde pek çok unsurdan oluşan olgu olarak tanımlanabilir.

Örgütsel güven çalışanlar arasındaki ilişkilere, rollere, tecrübelere dayanarak örgütün üstler ve astlar olmak üzere tüm üyelerinin, niyetleri ve davranışları hakkındaki olumlu beklentileridir. Örgütlerde güven sadece yöneticilerle sağlanmaz. Örgüt içinde güven yatay ya da dikey şekilde oluşabilir. Ayrıca örgütsel güven hem birey hem de örgüt düzeyinde oluşabilir. Birey örgüt içinde diğer bireylere ya da örgüte güven duyabilir. Bir örgütün çalışanlarına sağladığı destek örgütsel güveni ortaya koymaktadır (İşcan ve Saygın, 2010:202). Colquit vd. (2007:909)'e göre örgütlerde güvenin oluşmasında yetenek, yardımseverlik ve dürüstlük olmak üzere üç bileşen bulunmaktadır.

- **Yetenek**: Bir örgütte çalışanların yetenekli olması örgütsel güven ortamının oluşmasına katkıda bulunur. Çalışanlar örgütün üyesi rolünün getirdiği görevleri yerine getirebilmelidir. Eğer kişi görevlerini yerine getirmede problemler yaşarsa ve çevresindeki diğer çalışanlar sürekli ona yardım etmek ya da hatalarını düzeltmek zorunda kalırsa işbirliği sağlanamaz ve örgütsel başarı yakalanamaz. Bu da güven duygusunu zedeler.
- Y**ardımseverlik:** Yardımseverlik kişisel bir çıkar olmaksızın, çevremizdeki kişilere iyi davranmak ve yardım etmekten kaçınmama durumudur. Örgütte yardımseverlik yöneticilerin ve çalışanların iyi niyetle, çıkarları olmaksızın yardımda bulunması halidir. İyi niyet ve yardımseverlik örgütte işbirliğini oluşturmayı sağlar ve güven duygusunu arttırır.
- **Dürüstlük:** Dürüstlük sosyal hayatta olduğu gibi iş hayatında da güvenin oluşmasında önemli bir öncüldür. Güvenin oluşturulmasına bireylerin eylemleri ile söylediklerinin tutarlı olması gerekir. Örgütsel güvenin oluşturulmasında yöneticilerin örgütsel değerleri, normları ortaya koymaları, sorunları adil bir şekilde çözüme kavuşturmaları, örgütsel sistem ile faaliyetler arasında tutarlı olmaları beklenir. Çalışanların da özü sözü bir davranışlar sergilemeleri, verilen sözleri yerine getirmeleri dürüstlük davranışlarının gelişmesini ve örgütsel güvenin oluşmasını sağlayacaktır.

Örgütlerde güven ortamının oluşmasında açık iletişim kurmak, çalışanların fikirlerine açık olmak, karar süreçlerinde çalışanlara söz hakkı

tanımak, kritik bilgileri adilce paylaşmak gerekir. Örgütlerde güvensizliğin yaşanması halinde kişiler kendilerini zor durumlara düşürmemek için enerji harcarlar. Bu süreçte ise çatışmaların ortaya çıkması ve aynı zamanda güvenin oluşturacağı çalışma ortamının kazanımlarından mahrum olma söz konusu olacaktır (Aksoy, 2016: 180).

Güvenin olmadığı işyerlerinde şüphe, endişe duyma söz konusudur. Bu da bireylerin iletişim kurarken birbirlerinden çekinmelerine ve şüphe içinde olmalarına sebep olacaktır. Birlikte çalışanlar kişisel ve örgütsel hedeflere ulaşmak için birbirlerinin yardımlarına ihtiyaç duyarlar. Çalışanların, yöneticilerine karşı güven duymaları, aynı şekilde yöneticilerin yardımsever davranışlarıyla desteklenir. Eğer örgütte çalışanlar birbirlerine karşı güven duymama ya da saygı duymama gibi durumlar oluşursa; bu hem örgütü hem de çalışanları olumsuz etkiler. Güvenin oluşmadığı ortamlarda çalışanların güven duygusunun yüksek olduğu ortamlara göre örgütsel hedeflere ulaşmada daha az katkı sağlamaktadırlar (Tüzün, 2007:108).

Örgütsel güveni oluşturan açıklık, iyilikseverlik, yeterlilik, dürüstlük ve öngörülebilirlik olmak üzere 5 boyut bulunmaktadır (https://www.aihr.com/hr-glossary/organizational-trust/):

Açıklık: Gizli ticari sırları korumak dışında örgütteki herkesin aynı amaç için çalışıldığının farkında olup örgütte şeffaflık vurgulanmalıdır.

İyilikseverlik: Ekip üyelerine ve örgütün müşterilerine fayda sağlama isteğini destekleyen örgütsel politikalar oluşturulmalıdır.

Yeterlilik: Ekibin her üyesinin örgütün başarısını desteklemek için görevlerini etkili bir şekilde yerine getirebilmesi sağlanmalıdır.

Dürüstlük: Örgüt içinde dürüstlüğe ve etik değerlere vurgu yapılmalı ve örgüt üyelerinin bunları benimsemesi sağlanmalıdır.

Öngörülebilirlik: Örgütün yönetim kademesi ve çalışanlar için tutarlı sonuçlar sunabilme yeteneği kullanılmalıdır.

Güven iş ortamlarında kritik öneme sahiptir. Araştırmalar güven duygusu daha fazla olan çalışanların işbirliği, bağlılık ve daha fazla bilgi paylaşımında bulunduğunu ve daha az verimsiz çalışma davranışları sergilediğini göstermektedir. Örgütsel güven işyeri sonuçlarının olumlu yönde etkileyeceği önemli bir unsurdur (Verburg vd., 2018:180).

Bir başka araştırmacı örgütlerde güvenin oluşumuna katkı sağlayacak unsurları şöyle ifade etmektedir (Asuanakutlu, 2002:6):

- Etkin kurallar ve düzenlemelerin olması,
- İletişim sisteminde aksamalar olmasını engelleyecek etkin iletişim sistemlerini geliştirilmesi,

- Yetki devri ve çalışanları kararlara katılmayı sağlayacak sistemlerin geliştirilmesi,
- Çalışanların yeteneklerini geliştirilmesine destek olacak eğitim politikalarının geliştirilmesi,
- Etik değerlerin yönetim ve çalışanlar tarafından benimsenmesi.

Örgütlerde güven çeşitli seviyelerde görülebilir. Örgütte takım seviyesinde (çalışanlar arasında), liderlik seviyesinde (örgütte çalışanlar ve yöneticiler arasında), örgütsel seviyede (örgüt ve çalışanlar arasında) ve örgütler arası seviyede (örgütler ile diğer örgütler arasında) görülebilir (Aslan ve Özata, 2009: 106). Bu çalışmada örgütsel güven seviyeleri yönetici asistanı ve yöneticisi arasındaki güven bağlamında incelenecektir.

3.1. Yöneticiye Güven

Örgütler belirli amaç etrafında toplanarak amaca ulaşma çabası içinde olan bireylerden oluşan yapılardır. Bu nedenle örgütlerde çalışanların birbirlerine ve yöneticilerine güven duymaları adeta zorunluluktur. İnsanlar karşısındaki insanlara güvenirlerse onlarla iletişime açık ve ortak faaliyetlerde bulunmaya istekli olurlar. Güven duymadıkları bir yönetici ya da çalışma arkadaşı ile ortak hareket etmek istemezler.

Yöneticinin sözleri veya yazılı açıklamaları, yönetici ile yönetilen arasındaki güven oluşumunda etkilidir. Yöneticinin doğruluğu, dürüstlüğü, etik davranışları, bilgiyi adil paylaşması gibi özellikler, yönetici ile çalışanlar arasındaki güven düzeyinin belirlenmesinde etkili olacaktır (Tokgöz, 2012:20). Yöneticinin çalışanın beklediği desteği sağlaması, bağlılık duygusu ve öngörülebilirlik astların yöneticilerine duyduğu güveni belirleyen unsurlardandır (Tamer, 2012: 338).

Yönetici ve astları arasında oluşturulan güvenin rolü ile ilgili yapılan pek çok araştırmada güven; liderin çalışanları üzerindeki etkili davranışlarında en önemli unsur olarak görülmektedir. Bununla birlikte liderin, güven oluşturmak için gösterdiği çabaların örgütsel etkinliğin arttırılmasında kilit bir rol oynadığı ortaya koyulmaktadır (Özdaşlı ve Yücel: 2010:70)

Yöneticilerine güvenen çalışanlar yöneticinin eylemlerine, faaliyetlerine karşı savunmasız kalmaya isteklidirler, çalışanlar hak ve çıkarlarının kötüye kullanılmayacağından emin olurlar. Çalışanlar dürüst olmayan veya kendilerini çıkarları için kullanacak liderleri takip etmek istemezler. Dürüstlük liderler için gerekli bir özelliktir. Eğer insanlar birilerinin peşinden gideceklerse, öncelikle bu kişilerin güvenilir olduğundan emin olmak isterler (Robbins ve Judge, 2013:395).

Örgütlerde güven ortamı oluşturmak için yöneticilerin şu hususlara önem vermesi tavsiye edilir (https://www.dbe.com.tr):

- Dürüst olmak ve destekleyici tutumlar sergilemek,
- Tutarlı olmak,
- Aktif dinleyici olmak,
- İşyerinde beklenen davranışları ve çalışma şeklini çalışanlarla paylaşmak,
- Hataları kabul etmek ve sorumluluk almak.

Çalışanların yönetici güvenini algılamasında yöneticinin beş davranışı etkilidir. Bu davranışlar Büte (2011:176)'ye göre etkin iletişim, ilgiyi gösterebilme, denetimi paylaşma ve dağıtma, saygın ve tutarlı davranışlardır. Özdaşlı ve Yücel (2010:81) yaptığı araştırmada yöneticiye duyulan güvenin yetkinlik, dürüstlük boyutlarının yöneticiye bağlılığı pozitif yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Araştırmada yöneticiye bağlılık için öncelikle güven ortamının oluşturulması gerektiği vurgulanmaktadır.

Örgütlerdeki güven ilişkilerinin oluşturulması, çalışanlar ve yöneticiler açısından büyük önem taşımaktadır. Örgütte bireylerin birbirlerine duyduğu güven, yönetsel problem çözme etkinliğini açık bir biçimde arttırmaktadır. Güven düzeyinin düşük olması durumunda bireyler arası ilişkilerde sorunların algılanmasında hatalar ortaya çıkmakta iken, güven düzeyinin yüksek olması durumunda sorunlara daha etkin çözümler bulunabilmektedir. Örgütte güven düzeyinin düşük olması bilgiyi saklama, kaynakların dağıtımında yetersizlik ve çalışanların gerekli desteği görememe ile sonuçlanmaktadır (Arı, 2003:10). Sonuç olarak bir çalışanın örgüte güveni ve yöneticiye güveni arasında farklılık olabilir. Çalışan sadece örgüte ya da sadece yöneticiye güvenebilmektedir. Örgütsel boyutta güvenin oluşturulmasında ve yöneticiye güvenin sağlanmasında öncelikle yöneticilere büyük görevler düşmektedir.

3.2. Astlara Güven

Yöneticilerin astlarına güvenmesi astların sorumluluklarına yerine getirmesi, görev ve sorumluluğu paylaşma, işlerini bağımsız olarak yapabilme yeteneklerine ve isteklerine olan inanç derecesidir (Tamer, 2012:338).

Güven özellikle çalışanlar arasında işbirliği oluşturmada bir öncül olarak görülür. İnsanların birlikte yaptıkları işlerde, uzun süreli ilişkilerde yapıcı ve işbirlikçi davranışlara yol açar. Bu açıdan astın yeterliliği, iyi niyeti ve davranışlarına ilişkin beklentisi yöneticilerin astlarına güvenini arttırır. Çalışanların birlikte yaptıkları işlerde bilgi birikimleri, teknik yetenekleri ve becerileri yöneticilerin astlarına güven duygusunu arttırmaktadır. Bu-

nunla birlikte iyi niyet bireylerin ahlaki sorumlulukları ve karşısındakilere olumlu duygu beslemesidir. İyi niyet de yönetici ve çalışanlar arasında işbirliğini ve güveni geliştiren bir unsurdur. İyi niyetin göstergesi ise bireyin bu yöndeki davranışlarıdır. Bidault ve Jarillo bu unsurlara davranış boyutunu da eklemiştir. Çünkü iyi niyet zaman içinde davranışlarla kendini göstermektedir (Blomqvist ve Stahle, 2000: 3).

Literatürde yöneticilerin astlara güven duymaları konusunda belirleyici olan unsurların yetkinlik, dürüstlük, sadakat, tutarlılık, açıklık özelliklerinin incelendiği görülmektedir. Arı ve Tunçay (2011:105)'ın çalışmasında yöneticilerin diğer özelliklere göre astların dürüstlük özelliğinin daha yüksek seviyede güven oluşturduğu belirtilmiştir.

Güven duymadıkları ortamda olduklarını hisseden çalışanlar motivasyon ve hoşgörüden yoksun olurlar. Ayrıca böyle bir ortamda astlar yeni fikirlerin ve yaratıcılıklarını ortaya koyulmayacaktır. Bu durum genel olarak örgütsel güveninde oluşmasını engelleyecektir (Yılmaz, 2005:568). Çubukçu ve Tarakçıoğlu (2010:63) çalışmasında güvenin az olduğu ortamlarda çalışanların örgüte bağlılığının da az olduğu, örgütsel bağlılığın olmadığı bir örgütte ise işgören performansının düşük olduğu ve dolayısıyla istenen verimliliğin sağlanamayacağını ortaya koymaktadır.

Çalışanların işi benimsemelerinin vazgeçilmez şartlarından biri astlara güvendir. Astlara güven duyan yöneticiler örgütte yetkiyi devrederler. Çalışanlar inisiyatif kullanmaya teşvik edilirler. Yöneticinin astlarına güvenmesi ve astların yöneticilerine güvenmesi ile güven üzerine kurulmuş örgütsel ortamlar oluşur.

4. YÖNETİCİ VE YÖNETİCİ ASİSTANI ARASINDAKİ GÜVEN

Yönetici asistanı, yöneticilerin görev ve sorumluluklarını yerine getirmesine yardımcı olan, yönetici ile sürekli iletişim halinde olan büro çalışanıdır. Yönetici asistanları yöneticilerin telefon görüşmelerini organize etme, randevularını düzenleme, ziyaretçilerin kabulü, yazışmaların düzenlenmesi gibi işleri organize eden kişidir.

Yönetici asistanı, örgütün amaçlarına ulaşmak için karar verici rolünü üstlenen yöneticinin verdiği görevleri yerine getiren yöneticinin yardımcısı konumundadır. Yönetici asistanının yönetici ile birlikte çalışması; yönetici asistanlarını diğer çalışanlardan ayıran özelliklerinden biridir. Yönetici asistanları örgütte rolü gereği yönetici ile adeta bir takım arkadaşı gibi çalışarak görev ve sorumluluklarını yerine getirir.

Yönetici asistanının görev ve sorumluluklarını profesyonelce yerine getirmesi için sahip olması gereken özellikler bulunmaktadır. Bu özellik-

ler yönetici asistanın kişilik özellikleri ve mesleki özellikler olarak ikiye ayrılabilir. Yönetici asistanının mesleki özellikleri; temsil etme, ikna etme, doğru karar verme, problem çözme, inisiyatif kullanma, risk alma olarak sıralanabilirken, kişilik özellikleri arasında sır saklama, sorumluluk sahibi olma, kendine güvenme, dedikodu yapmama, empati yeteneğine sahip olma gibi özellikler yer almaktadır (Tengilimoğlu, ve Erkal, 2016:67-68). Yönetici asistanının bu gibi özellikleri taşıması, etik kurallarına uyması, görev ve sorumluluklarını en iyi şekilde yerine getirmesi yöneticinin güvenini kazanmasını sağlayacaktır. Çünkü güvenin oluşturulmasındaki temel unsurlardan biri görev ve sorumlulukları en iyi şekilde yerine getirerek yeteneklerini ortaya koymaktır. Görev ve sorumluluklarını en iyi şekilde yerine getiren yönetici asistanı ve yöneticisi arasında güven duygusu artacaktır. Ayrıca yönetici asistanının sır saklamak, dedikodu yapmama, empati yeteneğine sahip olma gibi kişisel özellikleri güven duygusunun gelişmesine katkı sağlayacaktır.

Yöneticinin ise açık olması, adil olması, etik davranışlarda bulunması, dürüst olması, görev ve sorumlulukların yerine getirmesi asistanı ile arasındaki güven duygusunun gelişimine katkı sağlayacaktır.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Yönetici bir örgütte yönetim görevini üstlenen ve çalışanları örgütün amaçları doğrultusunda yönlendiren kişidir. Yöneticilerin tamamen yönetim işleriyle ilgilenmesi, kalan ek işlerin yöneticinin zamanını almaması, örgütlerde düzen ve organizasyonun sağlanması yönetici asistanlarının sorumluluğundadır. Yönetici asistanları yöneticinin organizasyonlarını düzenleme, çevresiyle iletişimi sağlama, evrak işlerini düzenleme vb. görevlerini yerine getirerek yöneticisine destek olur (Tengilimoğlu, Erkal: 2008:18-19). Böylece yöneticilerin daha etkin ve verimli çalışmalarına yardımcı olurlar.

Günümüzde sekreterlik ve yönetici asistanlığı meslekleri arasında bilgi ve beceri düzeyleri bakımından farklılıkların olduğu tartışılsa da yönetici asistanlığı ve sekreterlik unvanlarının birbirlerinin yerine kullanıldığı görülmektedir. Bugün sekreter artık yöneticinin sağ kolu olmaktan çıkmış; nerdeyse iş ortağı durumuna gelmiştir (Aksoy, 1997:79) ve zaman içindeki gelişim ile sekreterlik unvanı yönetici asistanlığına dönüşmüştür.

Artık günümüzde yöneticiler ve asistanları bir takım olarak çalışmaktadırlar. Gerek örgüt başarısı gerekse bireysel başarı için ayrılmaz bir takım haline gelen yöneticiler ve asistanları için güven duyma ortak çalışmanın bir zorunluluğunu oluşturmaktadır. Yönetici asistanları için güven konusu mesleki bir gereklilik haline gelmiştir. Çünkü insanlar güvendikleri kişilerle etkin iletişim kurarlar. Güvensizlik iletişimi engelleyen bir unsurdur.

Yönetici asistanları için de iletişim kurma mesleğin temelini oluşturmaktadır. Güven; sadece yönetici asistanları ve yöneticiler arasındaki iletişimi güçlendirmez; aynı zamanda yönetici ile çalışanlar arasında köprü görevini üstlenen asistanın diğer çalışanlar ile iletişimi içinde önemlidir.

Daha önce pek çok çalışmada da belirtildiği gibi sekreterlik "gizli, sır" anlamına gelen secret kelimesinden gelir yani sekreter sır saklayan kişidir. Sır saklamanın özünde de güvenilir olmak yatar. Yönetici sır saklayan asistanlarına güven duyacaktır. Bu temel mesleki özellikten yoksun olan asistanlar ile yöneticileri arasında daima bir iletişim kopukluğu oluşacaktır. Bu da asistanın ve yöneticinin çalışmasını olumsuz olarak etkileyecektir. Yönetici asistanı yöneticisinin katıldığı toplantılardan, yazılan iş yazılarından, yapılan görüşmelerden, telefon konuşmalarından, kısacası örgütün durumundan ve yöneticisinin özel yaşamından dahi haberdar olan işletmedeki tek kişidir. Bu iş temposu içinde asistan zaman zaman gizli kalması gereken bilgiler öğrenebilir. Böyle bilgiler hiçbir zaman işletme içinde veya dışında açıklanmamalıdır. Yönetici asistanı bildiği konuları kendisine saklamalıdır. İş arkadaşlarıyla mesafesini iyi ayarlamalı; neyin söylenip neyin söylenmeyeceğini iyi bilmelidir.

Çalışanlar ve yöneticiler arasındaki güveni oluşturan diğer bir unsur çalışanların mesleki yetenekleridir. Yönetici asistanları üzerlerine düşen görevleri tam olarak yerine getirdikleri müddetçe faaliyetlerde herhangi bir aksaklık oluşmaz. Yönetici asistanının sorumluluk sahibi olması yöneticisinin güvenini kazanmasını sağlayacaktır. Güvenilir bir yönetici asistanı, sorumluluklarını zamanında ve tam olarak yerine getiren, sır saklamasını bilen, dedikodu yapmayan, yalan söylemeyen, dürüst, işine bağlı ve profesyonel bir çalışandır. Yönetici asistanının, iş arkadaşları ve yöneticisinin güvenini kazanması işteki başarısının artmasını sağlayacaktır.

Yöneticinin asistanına güven duyması için yöneticiye de bazı sorumluluklar düşmektedir. Yönetici, asistanı ile olan iletişiminde asistanın görüşlerini alması, gerektiğinde onu takdir etmesi, tutarlı davranışlarda bulunması, verdiği sözleri yerine getirmesi, yeterli teknik bilgiye sahip olması ve etkin iletişim kurması gibi hususları göz önünde bulundurması gerekmektedir.

Sonuç olarak günümüzde pek çok araştırmacı tarafından örgütsel güven farklı konularla ilişkisi incelenerek analiz edilmektedir. Fakat konunun daha önce yönetici asistanları ve yöneticiler açısından ayrıntılı olarak incelenmediği görülmektedir. Bu çalışmada örgütsel güven; yöneticiye güven ve astlara güven boyutuyla ele alınarak; -yönetici ile sürekli iletişim halinde olan- yönetici asistanı ile yönetici arasındaki güven konusu literatür tarama yöntemi ile incelenmiştir. Literatür tarama yöntemi ile elde edilen bilgiler ışığı altında yöneticiye güven duyan asistan ve çalışanların işe bağ-

lılıklarının, performanslarının, motivasyonlarının artacağı, işten ayrılma niyetlerinin, çatışmaların, şüphe duygusunun azalacağı, örgütte iletişimin güçleneceği, bilgiyi saklama, dağıtma ve kullanma aşamalarında daha az aksaklık olacağı düşünülmektedir. Gelecek çalışmalarda yönetici ve yönetici asistanları arasındaki güven konusunun vaka analizi, nitel ve nicel araştırma yöntemleri kullanılarak incelenmesi ile ayrıntılı bilgilerin elde edilmesi sağlanacaktır.

KAYNAKÇA

Aksoy, B. (2016). Örgütlerde güvenin yeniden değerlendirilmesi: yeni konular ve sorunlar. *Uluslararası Yönetim ve İşletme Dergisi,* 12(27), 175-192.

Aksoy, S. (1997). *Etkin insanın mesleği sekreterlik*. Ofis Donatım ve Yönetim Dergisi, 43-45.

Arı, G. S., & Tunçay, A. (2011). Yöneticiye duyulan güven ve tükenmişlik arasındaki ilişkiler: Ankara'daki devlet hastanelerinde çalışan idari personel üzerinde bir araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi*, 24(4), 113-135.

Arı, S. G. (2003). Yöneticiye duyulan güven örgütsel bağlılığı arttırır mı?[*Gazi University, Journal of Commerce and Tourism Education*, *2*, 1-25.

Blomqvist, K. & Ståhle, P. (2000). Building organizational trust. In *16th Annual IMP Conference, Bath, UK*, 7-9.

Büte, M. (2011). Etik iklim, örgütsel güven ve bireysel performans arasındaki ilişki. *Atatürk Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi*, 25(1), 171-192.

Colquitt J. A., Scott A. B. & LePine J. A., (2007) Trust, trustworthiness, and trust propensity: A meta-analytic test of their unique relationship with risk taking and job performance. Journal of Applied Psychology, 92 (4), 909-927.

Çubukcu, K. & Tarakçıoğlu, S. (2010). Örgütsel güven ve bağlılık ilişkisinin otelcilik ve turizm meslek lisesi öğretmenleri üzerinde incelenmesi. İşletme Araştırmaları Dergisi, 2(4), 57-78.

Demircan, N.& A. Ceylan; (2003). Örgütsel güven kavramı: nedenleri ve sonuçları. *Yönetim Ve Ekonomi Dergisi,* Celal Bayar Üniversitesi İİBF, 10 (2), 139-150

Eren, E. (1997). İşletmelerde Stratejik Yönetim ve İşletme Politikaları. Der Yayınları, İstanbul.

İşcan, Ö. F. & Sayın, U. (2011). Örgütsel adalet, iş tatmini ve örgütsel güven arasındaki ilişki. *Atatürk Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi*, 24(4), 195-216.

https://www.aihr.com/hr-glossary/organizational-trust/ Erişim tarihi: 15.12.2024

https://www.dbe.com.tr/tr/kurumsal/11/is-yerinde-guven-kulturunu-olusturma-stratejileri/ Erişim tarihi: 15.12.2024

Jiang, Y. & Chen, W.K. (2017). Effects of organizational trust on organizational learning and creativity. *Eurasia Journal of Mathematics Science and Technology Education,* 13(6), 2057-2068

Özdaşlı, K. & Yücel, S. (2010). Yöneticiye bağlılıkta yöneticiye güvenin etkisi: yapısal eşitlik modeli ile bir analiz. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi,* 1(11), 67-83.

Pournaras, E. & Lazakidou, A. (2008). Trust and innovativeness in virtual organisations. *International Journal of Business Innovation and Research*, 2(3), 2632-274.

Robbins, S. P. & Judge, T. A. (2013). Örgütsel davranış, Nobel Yayınları, Çev. Edi. İnci Erdem. Ankara.

Tamer, İ. (2012). Kurumlarda bireylerarası güven: eğitim kurumlarında bir araştırma. İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 11(21), 337-352.

Tengilimoğlu, D. & Erkal, P.C. (2016). Yönetici Asistanlığı. Siyasal Yayınevi, Ankara.

Tokgöz, E., & Aytemiz Seymen, O. (2013). Örgütsel güven, örgütsel özdeşleşme ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki: bir devlet hastanesinde araştırma. Öneri Dergisi, 10(39), 61-76.

Tüzün, İ. K. (2007). Güven, örgütsel güven ve örgütsel güven modelleri. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi,* 2007(2), 93-118.

Verburg, R. M., Nienaber, A. M., Searle, R. H., Weibel, A., Hartog, D. N. & Rupp, D. E. (2018). The role organizational control systems in employees' organizational trust and performance outcomes. *Group & Organization Management*, 4(2), 179-206.

Yılmaz, E. (2005). Okullarda örgütsel güven ölçeğinin geçerlik ve güvenirlik çalışması. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 14, 567–580.

MODERN MANAGEMENT PARADIGMS: HOLACRACY AND REVERSE MANAGEMENT IN HEALTH ORGANISATIONS

Şeref MADEN[1]

1. INTRODUCTION

While organisational structures form the backbone of modern businesses and undertake basic functions such as allocating tasks, defining roles and regulating communication flows, they are constantly evolving to adapt to changing market demands, technological innovations and workforce dynamics. In this context, the adoption of innovative and flexible structural models enables organisations to gain both agility and sustainable competitive advantage (Jerab & Mabrouk, 2023). The concepts of **holacracy** and **reverse governance**, which are among the modern management paradigms, are relatively new practices that address the dynamism of organisational structures, leadership approaches, decision-making processes and application areas and future. These models, which are proposed as alternatives to traditional management approaches, transform organisational structures and offer a more flexible, sharing and innovative governance approach (Lee, 2024). Based on the idea that hierarchical structures are insufficient to provide the necessary development and change in the face of innovative practices, and that an innovative collective structure can be more inclusive and sustainable in governance processes, it is thought that these two concepts can be used effectively in business development processes (Pastier, 2024).

While holacracy aims to eliminate hierarchy by centring control and authority distribution (Schell & Bischof, 2022); reverse governance offers a more participatory structure by redefining leadership roles in decision-making processes. It is considered valuable in terms of inclusiveness to address these concepts, which come to the fore in production organisations, in health institutions, which are evaluated within the service sector and located in the context of matrix hierarchy (Şeremet & Uçakkuş, 2023). Management trends in the health sector are accepted by patients and society and lead other sectors (Naamati-Schneider & Alt, 2024). In this section, the basic principles, advantages and disadvantages, theoretical

1 Lec. Dr. Şeref MADEN, Bolu Abant İzzet Baysal University, Mehmet Tanrıkulu Health Servıces Vocatıonal School, madenseref@gmail.com, ORCID NO: 0000-0002-4946-5445.

backgrounds and practical applications of both concepts are discussed. In this context, "the effects of Holacracy and reverse governance models on organisational structures", "the innovations they offer in decision-making processes", "how they transform leadership approaches", "the advantages, disadvantages and application areas of these approaches" and "their contributions to the development of future sustainable management models" are evaluated.

2. HOLACRACY: Modern Management Model

Holacracy offers an alternative management model to the traditional hierarchical structure by abolishing the organisational hierarchy, basing the roles of employees on specific areas of responsibility and ensuring the distribution of control and authority. In this model, it can be stated that individual participation and organisational agility increase while employees take responsibility for their own roles, creating a more flexible working environment and accelerating decision-making processes. The inclusion of holacracy, which is a dynamic approach, in healthcare organisations with the competence required by their own professional roles and sustainable practice understanding can contribute to productivity (Gajdosík & Skorková, 2024; Gupta & Jena, 2024).

2.1. Basic Principles of Holacracy

Decentralised Authority: Traditional managerial roles are replaced by decisions made at the team level and within the framework of predetermined rules.

Dynamic Circles: Holacracy works through circles (teams) that co-operate and have the autonomy to make decisions in their own jurisdiction.

Role Based Structures: Employees have specific roles rather than fixed job titles, enabling them to adapt more quickly to organisational needs.

Structured Flexibility: A management framework is used that adapts to constantly updated roles and organisational goals.

Transparent Processes: Decisions and workflows are documented and made accessible to all employees.

2.2. Advantages and Disadvantages

Holacracy encourages innovation and increases organisational flexibility. However, adaptation to change can be difficult and create uncertainty among employees. Considering health organisations, the managerial func-

tioning of holacracy through role responsibility may become advantageous (Meissner, Heike & Sigrist, 2024).

The Holacracy management model supports a patient-oriented approach in healthcare organisations by providing flexibility, rapid decision-making, employee satisfaction and innovative solutions. However, it has disadvantages such as role ambiguity, responsibility confusion, lack of leadership and coordination difficulties in large organisations. Successful implementation requires extensive training, organisational culture alignment and effective coordination mechanisms.

3. REVERSE GOVERNANCE

From a management practice perspective, Reverse Governance refers to a concept that differs from traditional approaches to how organisational authority, decision-making processes and accountability are structured. In traditional governance, decisions flow hierarchically from top managers to subordinates. In contrast, reverse governance emphasises the ability of lower-level employees and stakeholders to influence or directly take decisions that fall within the purview of senior management.

3.1. Reverse Governance: Sharing Power Key Features

Participative Leadership: Managers adopt a leadership style that encourages feedback and suggestions from employees and stakeholders. This approach fosters collaboration and innovation.

Empowered Employees: Reverse governance prioritises giving more autonomy to employees at different levels of the organisation. Management plays a facilitating role in enabling teams to make decisions that are aligned with strategic objectives.

Decentralised Decision Making: In this model, decision-making authority is decentralised to lower levels that are closer to operational problems so that these problems can be solved more quickly and effectively.

Flexibility and Adaptability: Reverse governance supports organisations to adapt to change more effectively. Decisions made at operational levels are often faster and more contextualised than centralised instructions.

Stakeholder Focused Accountability: By giving employees and other organisational stakeholders more responsibility and accountability, commitment to corporate goals is increased.

Integration of Technology: Digital tools (e.g. collaboration platforms and data analytics) are frequently used to support collaboration and information flow.

3.2. Advantages and Challenges

Advantages;

- Increases Innovation: Diverse perspectives produce more creative and effective solutions.
- Improves Loyalty: Employees feel that they contribute to the success of the organisation.
- Supports Resilience: Delegation of authority creates a more cohesive and responsive organisation.
- Accelerates the Decision Making Process: Authorised teams can produce solutions to problems without waiting for high-level approval.

Challenges;

- Resistance to Change: Traditional hierarchies may be reluctant to relinquish control.
- Risk of Misalignment: Without effective communication, decisions made at lower levels may deviate from the strategic objectives of the organisation.
- Increased Complexity: Managing the accountability and coordination of decentralised units can become difficult.

Reverse governance may become a hot topic of the coming times, with the potential to transform traditional management frameworks into more dynamic and collaborative systems by aligning organisational practices with modern values such as inclusiveness, innovation and adaptability.

4. DECISION-MAKING PROCESSES

In the context of holacracy and reverse governance, decision-making processes are built on transparency and participation. A more participatory approach is adopted, taking into account the opinions and suggestions of employees. This leads to better results by increasing collaboration within the organisation. For example, the consolidation of cooperation can become valuable on the basis of the evaluation of decisions taken or practices implemented with a transparent perspective by all stakeholders in terms of their results. Therefore, the participation of individuals from all levels in

the action, which is expressed as 360 degrees, and adding value with their ideas can make collegiality and reverse governance practices sustainable.

4.1. 360 degree feedback

It refers to the extensive feedback that employees receive from different levels (superiors, equals and subordinates) and sometimes from customers in order to improve the performance of individuals and organisations. In the governance context, this approach is used to increase accountability, support leadership development and provide transparency.

4.2. Basic Principles of 360 Degree Feedback

Multiple Perspectives: Participants receive feedback from a variety of perspectives, which is more inclusive than traditional assessment methods.

Personal and Organisational Development: Feedback is a tool for self-assessment of individuals and improvement of organisational processes.

Accountability and Transparency: Used in governance as an objective way of measuring the performance of leaders.

Akhtar et al. (2014) analysed the effects of 360-degree feedback evaluation of central decision-makers in governance processes in India. The findings showed that there were positive results in terms of transparency and leadership development.

Kamaluddeen (2020) analysed the impact of 360-degree feedback on accountability in the public sector in Nigeria and stated that this method is an important transformation tool in governance.

The importance of 360-degree feedback has been emphasised in studies in order to reinforce innovative behaviours and to reveal a characterised leadership phenomenon in future management practices. Souki and Karkoulian (2024) examined the effect of 360-degree feedback on leadership performance and innovative behaviours in organisations, and the study showed that the sense of justice played a mediating role in this process

The principle of performance development and transparency, which is one of the elements that contribute to the development of management processes, Edwards (1996) addressed in his study, evaluated the contribution of feedback to the performance planning process of individuals and argued that its integration into governance processes is effective as in other management concepts and hierarchies. The importance of feedback in the

emergence of innovative studies related to shaping today's needs and expectations has also found its place in previous studies, and it is also stated that long-term planning will contribute to the development of management skills in all actions related to management (Bracken & Rose 2016).

Rowe (1995), it can be stated that the effective use of 360-degree feedback in public services undertakes the mission of creating a road map and guidance in terms of the decision to be taken by the management. However, the importance of feedback systems to increase interdisciplinary co-operation in the health sector, which is one of the areas where people trust management (Sikes et al. 2015).

As an innovative approach to governance, 360-degree feedback can increase transparency, support leadership development and provide a fair means of measuring performance. However, the success of the method depends on the accuracy of its implementation and the organisational context.

Voluntary disclosure theory states that disclosure reduces the information asymmetry between insiders and external stakeholders, thereby improving the information environment (Lu & Wang, 2021).

As a social motivator of collegiality and the ability to develop reflexes, it is extremely important that the concept of governance is predicted on the axis of necessity and sustainability (Koehne & Birrell, 2024).

It is thought that hierarchical structures are insufficient to provide the necessary development and change in the face of innovative practices, and that an innovative collective structure can be more inclusive and sustainable in governance processes.

5. CONCLUSION AND EVALUATION

Holacracy and reverse governance represent important paradigm shifts in modern business. These models increase innovation and enable organisations to become more inclusive and flexible. However, their implementation challenges and adaptation processes need to be carefully managed.

Designing the work culture and climate in accordance with the essence of the social structure will make employees more committed to the work done. When evaluated in the specific case of health workers, it will be easy to adopt these two management concepts and gain identity as a sustainable innovative approach.

SOURCE

Akhtar, S., Nath, M., & Kalita, P. (2014). Towards 360-degree performance review of ministers. *ASCI Journal of Management, 43*(2), 20-29.

Bracken, D. W., & Rose, D. S. (2016). The evolution and devolution of 360 feedback. *Industrial and Organisational Psychology, 9*(4), 669-675.

Edwards, M. R. (1996). Improving performance with 360-degree feedback. *Career Development International, 1*(3), 5-10.

Gajdosík, R., & Skorková, Z. (2024). A Bibliometric Analysis of Holacracy and Key Trends in Its Research Landscape Across Europe. *Proceedings of IAC in Budapest 2024*, 136-149.

Gupta, A., & Jena, L. K. (2024). "Respect my authority": spiritual self-managed teams and holacracy. *Management Research: Journal of the Iberoamerican Academy of Management*, *22*(1), 1-17.

Jerab, D., & Mabrouk, T. (2023). The evolving landscape of organisational structures: A contemporary analysis. *Available at SSRN:* doi:https://dx.doi.org/10.2139/ssrn.4584643

Kamaluddeen, H. (2020). 360-degree appraisal for performance management effectiveness and accountability in the public sector of Kwara State, Nigeria. *ProQuest Dissertations and Theses*.

Koehne, F., & Birrell Ivory, S. (2024). Polycratic governance in hybrid organisations: The re-enchantment of collegiality. *International Small Business Journal*, 42(9), 1103-1129.

Kumar, R., & Mukherjee, S. (2018). Holacracy: The rise of self-management in organisations. *International Journal of Organisational Innovation, 10*(2), 14-22.

Lee, M. Y. (2024). Enacting Decentralised Authority: The Practices and Limits of Moving Beyond Hierarchy. *Administrative Science Quarterly*, *69* (3), 791-833.

Lu, J., & Wang, J. (2021). Corporate governance, law, culture, environmental performance and CSR disclosure: A global perspective. *Journal of International Financial Markets, Institutions and Money*, *70*, 101264.

Meissner, J. O., Heike, M., & Sigrist, D. (2024). Modern Organisational Concepts. In *Organisational Design in a Complex and Unstable World: Introduction to models and concepts and their application* (pp. 51-70).

Naamati-Schneider, L., & Alt, D. (2024). Managerial Leadership in Healthcare Systems. In *Technology and Competency-Oriented Learning: Effective Methods for Training the Next Cohort of Healthcare Managers* (pp. 139-155).

Pastier, K. (2024). Beyond democratic degeneration, horizontal and liberated organisation? The agonistic approach of a Belgian food co-op. Economic and Industrial Democracy, 45(4), 1325-1349.

Robertson, B. J. (2015). *Holacracy: The new management system for a rapidly changing world*. New York, NY: Henry Holt and Company.

Schell, S., & Bischof, N. (2022). Change the way of working. Ways into self-organisation with the use of Holacracy: An empirical investigation. *European management review*, *19*(1), 123-137.

Souki, K., Aad, S. S., & Karkoulian, S. (2024). The impact of 360-degree feedback on innovative behaviour within the organization: The mediating role of organisational justice. *International Journal of Organisational Analysis*.

Şeremet, G. G., & Uçakkuş, P. (2023). A New Management Approach in Health: Holacratic Management. *Eurasian Journal of Health Sciences*, *6*(2), 60-66.

Van de Kamp, P. (2014). Radical self-management: Understanding holacracy. *ASCI Journal of Management, 43*(2), 1-16.

TUTUMLAR

Burcu ALAN

GİRİŞ

Sosyal yaşam içerisinde bireyler pek çok hususta tutumları doğrultusunda hareket ederler. Bireylerin edindiği ya da benimsediği tutumlar herhangi bir olguya yönelik nasıl hareket edeceğini belirler.

Sosyal bir birey olarak insan, sosyal yaşam içerisinde özellikle diğer kişilerle ilişkileri hususunda pek çok faktörden etkilenmektedir. Kişilerarası ilişkilerin oluşumunda etkili olan bu faktörler belirli düşünce kalıplarının neticesinde ortaya çıkmaktadır. Bu düşünce kalıpları tutum olarak ele alınmaktadır. (Güney, 2011, 217)

Tutumlar, tutuma konu olgu ile ilgili bilgiyi işleme şeklini belirlemektedir. Kişiler tutumlarına uygun bilgiye yönelim gösterirler. Tutumlar etraftan alınan sosyal bilgiye yönelik tepkiyi belirleyen önemli olgulardır. (Bohner ve Wanke, 2002).

1. TUTUMLARIN TANIMLANMASI

Tutum TDK tarafından "Tutulan yol, tavır" olarak tanımlanırken, (www.sozluk.gov.tr / 20.08.2021), kişinin deneyimleri sonucu ilişkili olduğu nesne ve durumlara karşı oluşan yönlendirici düzeydeki tepkisidir (Allport, 1935, s. 810; Bem, 1981; Eagly ve Chaiken, 1993). Tutum, kişinin psikolojik bir objeye yönelik duygu, düşünce ve davranışlarını oluşturan yönelimlerdir. Tutum doğrudan davranışı değil, davranışı oluşturan yönelimleri ifade etmektedir. Mesela kadınların çalışmasına karşı olumsuz tutumu olan bir erkeğin bu tutumu eşinin ya da kızının çalışmasına izin vermemesi davranışını doğurmaktadır (Kağıtcıbaşı ve Cemalcılar, 2014, s.130-131). Buradan hareketle tutumların kişilerin davranışlarını yönlendirici önemli olgular olduğu yargısına varabiliriz.

Tutumlar, bireylerin hem davranışları yönlendirir hem de çevreye uyumlarını sağlar. Bu nedenle tutumların oluşum ve değişim süreçlerinin incelenmesi tutumların işleyişini ve davranışları ortaya çıkarmasındaki etkilerini tahmin edebilme şansını sağlayacaktır. (Baysal, 1981, s.122).

Tutumlar devamlılık gösteren duygulardan, inançlardan ve davranış kalıplarından meydan gelirler. *Tutumlar psikolojik bir düşünsel oluşum*

içinde ve toplumsal değer, norm ve ilişkilerin etkisiyle oluşurlar, insanın kendine veya çevresindeki canlı-cansız, soyut-somut her şeye karşı deneyim ve bilgilerine dayanarak organize ettiği bilişsel, duygusal ve davranışsal bir bütünlük içindeki bir tepki ön eğilimidir. (Güney, 2011, 218-219)

İnsanlar karşı karşıya geldikleri kişileri kadın, erkek, yaşlı, genç gibi sıfatlarla cinsiyet, yaş, ırk, dış görünüş gibi görünen özelliklerine göre tanımlar ve sınıflandırır. (Smith ve Mackie, 2015). Brewer, 1998). Bu sosyal sınıflandırma olarak adlandırılır ve beraberinde bir tutum şekli olan ön yargıları getirmesi de mümkündür. Ön yargı; "Bir kimse veya bir şeyle ilgili olarak belirli şart, olay ve görüntülere dayanarak önceden edinilmiş olumlu veya olumsuz yargı, peşin yargı, peşin hüküm, peşin fikir." (www.sozluk.gov.tr / 20.08.2021) olarak tanımlanabilir.

2. TUTUMLARIN BİLEŞENLERİ (ÖĞELERİ)

2.1. Bilişsel Öğe: Bireyin tecrübeleri sonucu elde ettiği bilgi haznesini oluşturan ve bu bağlamda edindiği inançlar ile değerlendirilip edinilen düşünceler sonucunda oluşan yargılardır (Sabuncuoğlu ve Tuz, 2013, s.35-36). Bireyin zihninde olan bilgileri birleştirip sınıflandırarak oluşturduğu bir *bilgi bankasıdır* (Güney, 2011,221). Örneğin bir kişinin aldığı bir üründen beklentisinin karşılanması durumunda tutumu olumlu olacaktır ve o ürünü almaya devam edecektir. Aksi takdirde tutumu olumsuza döner ve ürünü almaya devam etmez.

2.2. Duygusal Öğe: Bireyin herhangi bir olay ya da objeye karşı olumlu ya da olumsuz yargılarıdır, bu yargılar sonucunda edinilen tutuma süreklilik sağlanır (Erdoğan, 1997, s.366). Kişinin olay ya da objeye yönelik duygu ve düşünceleri duygusal öğeyi oluşturur. Bu duygu ve düşünceler tutuma bahis olan olay ya da objeye karşı takınılacak olan tavrı belirler. Örneğin bir futbol takımın taraftarı, o takıma karşı olumlu duygular beslediği için, o takımın renkleri, başarıları, oyuncuları ona olumlu tutum edindirecektir. Duygusal öğe nispeten daha somut bir öğedir, davranışlarla açığa çıkmaktadır (Güney, 2011, 221-222).

2.3. Davranışsal Öğe: Bireyin, inançlarına, düşüncelerine ve duygularına uygun davranışa geçme eğilimidir. Bireyin bir olaya ya da objeye karşı tutumları davranışlarını yönlendirmektedir. Gözlemlenebilir nitelikteki kişisel alışkanlıklar, davranış eğilimleri, edindiği kurallar o esnadaki tutuma konu olan nesne ile ilişkili olmasa dahi tutumları etkilemektedir. Bireylerin davranışsal öğeleri iki başlıkta ele alınabilir; duygusal davranışlar ve normatif davranışlar. Duygusal davranışlar tutuma konu olan olgunun iyi ya da kötü olarak ilişkilendirilmesi sonucu oluşur. Normatif davranış kişinin inançları ve sosyal ortam öğretileri neticesinde ortaya çıkar. *Davranışsal bileşen, tutumun sözlü ya da eylemsel ifadesidir* (Güney, 2011, 222).

Bazı kaynaklarda duygu, düşünce ve davranışların tutumlar doğrultusunda yönlendiği varsayımı yer almaktadır (Fazio, 1990; Tesser & Shaffer, 1990; Zanna & Rempel, 2008). Bazı araştırmalar tutumların bu ögelerin hepsi ile birden ilişkili olmadığını göstermektedir. (Eagly & Chaiken, 1993). Bir tutum öğesine karşı olumlu tutum geliştirebiliriz ancak bu her zaman davranışlarımıza yansımayabilir.

3. TUTUMLARIN OLUŞMASI

Tutumlar doğuştan gelen olgular değillerdir, bir takım etkenlerle sonradan öğrenilirler. Bu etkenlerden ilki *doğrudan deneyim* olarak adlandırılan bireyin bir durumu bizzat tecrübe etmesi ile oluşan tutumlardır. İkinci etken; *anne-baba, arkadaşlar ve sosyal çevre* olarak sayılabilir. En yakın çevremizi oluşturan bu etkenler tutumlarımız oluşmasında önemli etkiye sahiptir. Üçüncü etken ise *kitle iletişim araçlarıdır.* Bu bağlamda medya tutumların oluşmasında, pekişmesinde, olumlu ya da olumsuza dönmesinde önemli etkiye sahiptir. (Kağıtçıbaşı ve Cemalcılar, 2014, s.144-145).

3.1. Davranışsal Yaklaşımlar

Davranış sözcüğü "Dıştan gözlemlenebilecek tepkilerin toplamı" olarak tanımlanmaktadır (www.tdk.gov.tr). Bu bağlamda davranışsal yaklaşım duyguların davranışların gözlemlenebilerek incelenebileceğini ve böylelikle sonuca varılabileceğini varsayar. Bu yaklaşıma göre (Uzunöz, 1985)

İnsan davranışları çevresel uyarıcılar ile oluşmaktadır. Öğrenmeden bahsedilebilmesi için davranışlarda değişikliğin olması gerekmektedir. Öğrenmenin gerçekleşmesi için uyarıcı ve tepki yakın zamanda gerçekleşmelidir. Bu ikisi arasındaki ilişki öğrenmeyi sağlamaktadır. Buna örnek olarak Pavlov'un köpeği üzerinde yapmış olduğu araştırma verilebilir. Bilindiği üzere Pavlov köpeğine yemek vermeden önce zil çaldığı için, zil sesini duyunca köpeğin salyası akmaktadır.

Bir davranışın öğrenilmesi için pekiştirmenin kullanılması yararlı olacaktır. Pekiştirmenin gerçekleşmesi için kullanılan uyarıcılar "pekiştireç" ismini almaktadır. Pekiştireç, istenilen davranışın hemen ardından verilmelidir. Aksi takdirde faydalı olmayacaktır. (Koç vd., 2012; Safran, 2021).

3.2. Bilişsel Öğrenme

Bilişsel öğrenmeye göre algılama gerçekten farklı olabilmektedir. Birey çevreden gelen uyarıcıları zihninde oluşturduğu bir şema ile algılamaya çalışır ve bu şema zaman içerisinde değişiklik gösterebilir. İlk olarak

gelen uyarıcılar şema yardımı ile özümsenmeye çalışılır. Ancak uyarıcılar değiştikçe şemada da değişiklik olur. Uyarıcılar şema ile uyum sağlamazsa dengesizlik oluşur ve zihin yeni uyarıcılarla dengeye gelmeye çalışır. (Safran, 2021).

Bilişsel gelişimde üç evreden bahsedilir. Bunlar eylemsel, imgesel ve sembolik evrelerdir. Eylemsel evrede birey (çocukluk dönemi) çevresini dokunmak, vurmak gibi eylemlerle algılamaya çalışır. İmgesel evrede ise çevredeki uyaranlar görmeden de tahayyül edilebilir. Sembolik evrede ise öğrenme dille ve sembollerle gerçekleşir. (Senemoğlu, 2007; Ülgen, 1995)

Bilişsel öğrenmenin temel varsayımlarından olan bilgi işleme kuramına göre çevresel uyarıcılar duyu organları vasıtasıyla kaydedilir. Hangi bilgilerin kaydedileceği ise dikkat ve algılama ile ilintilidir. Kayıt öncelikle kısa süreli bellekte gerçekleşir, sonra uzun süreli belleğe aktarılır ve depolanır. İhtiyaç duyulması halinde geri çağırılır ve kullanılır. (Senemoğlu, 2007; Safran, 2021).

Bilişsel öğrenmeye göre bazı öğrenme süreçleri yalnızca insanlar tarafından gerçekleştirilebilmektedir. Öğrenmenin gerçekleşmesi, bireyin öğrenme sürecine aktif katılımı ile mümkündür. Öğrenme sürecinde önceden edinilen bilgiler, yeni edinilen bilgiler ile ilişkilendirilir. Bireylerin bilgileri, inançları ve tutumları iç içe geçmiş durumdadır. Öğrenme her zaman davranışa yansımak zorunda değildir. (Safran, 2021).

3.3. Öğrenme Kaynakları

3.3.1. Anne Baba Etkisi

Tutumların oluşumunda en etkili faktörlerden birisidir, tutumların temelleri çocuklukta atılmaktadır ve çocuk bu dönemde anne ve babasının yanındadır. Büyüdükçe bu etkiler azalma eğilimine girse de araştırmalar sonucunda kişilerin tutumlarının anne babalarınınkilerle benzerlik gösterdiğini ortaya çıkarmıştır. (Güney, 2011, 230). Kağıtçıbaşı, Ç. (2012).

3.3.2. Kitle İletişim Araçları

Kişilerin tutum oluşturmasında etken faktörlerden olan kitle iletişim araçları vasıtasıyla insanlar daha önceden karşılaşmadığı olgulara karşı da tutum oluşturabilir. Ya da yine bu vasıta ile mevcut tutumlarını değiştirebilir. (Güney, 2011, 231). Örneğin bir yiyecek reklamını çok fazla gören bir çocuk o yiyeceği yemek isteyecektir. Kağıtçıbaşı, Ç. (2012).

3.3.3. Kültürel ve Psikolojik Faktörler

Kültür iletişim açısından yadsınamaz düzeyde öneme sahiptir. Kelimelerin kullanım biçimi, türü, yeri, tonu ve beden dili kültürlere göre farklılaşabilmektedir. Bu durum algılamada da farklılıklara neden olabilmektedir. Kültürel şartlar sosyo-kültürel düzeydeki gelişimi de etkilemektedir. (Aşkın, 1986)

3.3.4. Akran Etkisi

Zaman geçtikçe büyümenin etkisi ile beraber kişilerde anne babalarının yerini akranları almaktadır. Bu durum tutumlar üzerinde de etki yaratmaktadır. Tutumların oluşumunda etkili olan akranlar, anne babadan sonraki en güçlü unsurdur. Özellikle ergenlik döneminde kişilerin pek çok faaliyeti arkadaşları ile birlikte gerçekleştirmesinden dolayı grup üyeleri benzer tutumlara sahip olmaktadır ve arkadaşlık ilişkileri zarar gördüğünde tutumlar da değişiklik göstermektedir. Ancak başka bir bakış açısı ile kişiler aynı zamanda benzer tutumlara sahip oldukları kişilerle arkadaşlık kurmaya meyillidir. . (Güney, 2011, 230-231). Kağıtçıbaşı, Ç. (2012).

3.3.5. Direkt Kişisel Deneyim

Bireylerin tutum nesnesi ile gerçekleştirdiği deneyimler tutumların oluşumunda önemli yere sahiptir. Bu deneyimler iki şekilde oluşur; ilki bireyin tutum nesnesi ile bir defaya mahsus karşılaşması ile, ikincisi süreklilik gösteren karşılaşmalar ile. Bir defa karşılaşıldığında dahi çok güçlü tutumlar oluşabilir. Süreklilik arz eden karşılaşmalar bu tutumları güçlendirmektedir. (Güney, 2011, 230). Tutum objesi ile yaşanan deneyim tutum sahibi olmanın en net şeklidir. Örneğin, bireyin yediği bir yemeğin tadını beğenmesi o yemekle ilgili olumlu tutum oluşturmasına sebep olur. (Kağıtçıbaşı, Ç. (2012).

4. TUTUMLARIN İŞLEVLERİ

4.1. Araçsallık İşlevi

Kişilerin fayda beklentisi içinde oldukları konularda olumlu, bunun dışındaki konularda olumsuz tutum geliştirmesini, bu bağlamda kişilerin fayda sağlayacağı konulara yönelmesini, beklentilerini engelleyici konulardan kaçınması yönünde tutumların araç olarak kullanılmasını, sosyal yaşama uyumunu sağlamaktadır. (İnceoğlu, 1993; Katz and Kahn, 1997)

Tutumlar, amaçlara ulaşmak için araç görevi görürler. Bireyler tutumlar ile ödül elde etmeyi veya cezadan uzak durmayı sağlamaya çalışırlar.

Eren, E. (2001). (Gültekin, 2009, Güney, 2006, Kağıtçıbaşı, 2004) Örneğin yöneticisine karşı olumlu tutum geliştiren birinin yükselmesi gibi.

4.2. Bilgi Sağlama İşlevi

Kişilerin çevreyi algılayabilmeleri için bilgi edinimlerini ve edinilen bu bilgileri düzene sokma, sınıflandırma ve genelleme işlevlerini ifade etmektedir (İnceoğlu, 1993; Katz and Kahn, 1997).

Kişilerin çevrelerini anlamlandırmaları tutumlar ile gerçekleştirilmektedir. Tutumlar kişilere, çevrede gerçekleşen olayları veya durumları yorumlamaları hususunda yardımcı olmaktadır. Kişiler olayları ya da durumları tutumlarına uygun olup olmama durumlarına göre algılarlar, uyumsuz olanları görmezden gelirler (Eren, 2001). Bireyler kendilerini ilgilendiren konularda bilgi sahibi olmak isterler. Çünkü davranışlarını bu yönde şekillendirmektedirler (Gültekin, 2009, Güney, 2006, Kağıtçıbaşı, 2004).

4.3. Ego Savunma İşlevi

Kişilerin kendileri ile alakalı yok saydıkları ya da reddettikleri gerçeklerle egosunu korumasını içermektedir. Aslında kişi kendisine olan güven azlığından dolayı kendine güvenini korumayı hedeflemektedir. Böylelikle birey yaşayacağı duygusal çöküntüyü engellemektedir. Ancak bununla beraber bu işlev sosyal yaşama uyumu da zorlaştırmaktadır. (İnceoğlu, 1993; Katz and Kahn, 1997)

Kişinin kendi öz benliğini ve öz saygınlığını korumaya çalışırken tutumlardan yararlanır. (Eren, 2001). Kişi, tutumlarla egosunu yani öz saygısını koruma işlevi gerçekleştirmektedir. Örneğin bireyler temizlik ürünleri gibi öz saygısını korumaya yönelik ürünler alma yönünde satın alma davranışı gerçekleştirirler. (Gültekin, 2009, Güney, 2006, Kağıtçıbaşı, 2004)

4.4. Değer İfade Etme İşlevi

Kişilerin temel değerlerine yönelik tutumlar sergilemesini, kendini, kimliğini ortaya çıkarmasını ve bunun sonucunda manevi tatmin yaşamasını ifade etmektedir (İnceoğlu, 1993; Katz and Kahn, 1997).

Kişiler değerlerini ifade ederken, başkaları ile paylaşırken tutumlardan yararlanırlar (Eren, 2001). Kişiler giydikleri kıyafetlerden dinledikleri müziklere kadar çevrelerine "ne olduklarını" ifade etmektedirler. (Gültekin, 2009, Güney, 2006, Kağıtçıbaşı, 2004)

5. TUTUMLAR VE MOTİVLER

Güdüler olarak da bilenen motivler, kişinin geçmiş deneyimleri ile şekillenerek, kişinin davranışlarını yönlendiren ve sürdüren bir konumda yer almaktadır (Selen, 2012: 120).

5.1. Biyojenik Motivler

Bu motivler organizmanın yaşamını devam ettirebilmek için temel ihtiyaçlarını karşılamasına yönelik güdülerdir. Doğumdan itibaren yaşam boyunca etkili olan bu motivler, uyku, oksijen, besin gibi temel gereksinimler dolayısıyla ortaya çıkar. Bu güdüler ertelenemez, görmezden gelinemez ve mutlaka doyuma ulaştırılmaları gerekir. Organizmanın yaşamı boyunca devam eden *bilinçli ya da yarı bilinçsiz* özelliktedirler. Bu güdüler yalnızca yaşayan bir organizma dolayısıyla ortaya çıkar ve evrenseldir. Genetik olarak aktarımı söz konusudur ve diğer güdülere temel oluşturan öncü güdülerdir. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi'ne göre bu güdüler piramidin alt kısmında yer almaktadır (Erenel, 2015: 360; Koçel, 2007: 632-635).

5.2. Sosyojenik Motivler

İnsanları diğer canlılardan ayıran en temel unsur sosyal ve toplumsal hayattır. Bireylerin bir gruba ait olma ve sevgi ihtiyaçları vardır. Birey toplum içerisinde var olabilmek ve kabul görebilmek için toplumsal düzene, değerlere ve kurallara uyum sağlamak zorundadır. Birey içinde var olduğu toplumda iyi ve güzel sıfatlarla anılmak ve saygınlık noktasına erişmek ister. Bu durum her toplumda ya da kişide farklılık gösterebildiği için, sosyal güdüler de farklılaşabilir. Sosyal güdüler öğrenilebildiği gibi sonradan değişiklik de gösterebilirler (Dereli, 2005: 81; Koçel, 2007: 632-635).

5.3. Psikojenik Motivler

Psikojenik motivlerin fizyolojik motivlerden farkı sonradan öğrenilmesidir. Yani fizyolojik motivler doğuştan gelirken, psikojenik motivler öğrenilerek sonradan kazanılmaktadır. Psikojenik motivler farklı evreler sonucu ortaya çıkmaktadır. Kişilik gelişimine senkronize bir şekilde gelişir de denilebilir çünkü kişilik yapısı ile yakından ilişkilidir. Psikolojik güdülere örnek olarak bağımsızlık güdüsü, kendini ispat etme güdüsü ya da iktidar güdüsü verilebilir (Selen, 2012: 121; Koçel, 2007: 632-635).

6. TUTUMLARIN ÖZELLİKLERİ

6.1. Tutumlar Öğrenilir

Tutum, bireye ait düşünce, duygu ve davranışlarına yön veren, sonradan öğrenilebilen ve davranışlara bir bütünlük ve tutarlılık veren bir olgudur (Aydın, 1998). Tutumlar kişiyi yönlendiren soyut eğilimlerdir ve öğrenme süreci ile tutum değişikliği gerçekleşebilir. *Tutumlar üzerine yoğunlaşan durumlu öğrenme, "bir bağlam içinde bilgi, beceri ve tutumların öğrenilmesi" biçiminde tanımlanmaktadır.*(Ataizi ve Şimşek, 1999).

6.2. Tutumun Konusu

Tutumlara konu olan olgular çok farklı ve çeşitlidir. Soyut ya da somut boyutlarda ele alabileceğimiz bu konular, bireyin dünyasında yer alan ya da ilgisini çeken olgulardan oluşmaktadır. Bireyler ilgilerinin ya da bilgilerinin olduğu olgulara karşı tutum geliştirmektedir. Bu bilgi ya da ilginin düzeyi arttıkça tutumun netliği ve gücü artar. (Barlı, 2010, 50; Maier, 1973, 43)

6.3. Tutumun Yönü

Tutumlar yönlere veya işaretlere sahiptir. Bu işaretler tutumun konusuna yönelik tepkiler düzeyinde olumlu (+) ya da olumsuz (-) yönlü olabilir. Tutum olumlu yönde ise, tutuma konu olan olguya yönelik duygular da olumlu olmaktadır. Tam tersi durumda ise duygular da olumsuza dönmektedir. Tutuma konu olgu ile ilgili bireyin daha önce bir deneyimi olmamış ise tutumun yönü de net olmayacaktır. (Barlı, 2010, 50; Baysal, 1981; Tekarslan, 1980)

6.4. Tutumların Yoğunluğu

Tutumların yoğunluğu tutumun *duygusal öğesinin* gücüne ve içeriğine bağlıdır. Tutuma konu olan olgunun duygusal yönü ağırlaştıkça, tutumun yoğunluğu artmaktadır. Bu tarz tutumlar duygusal yönle beslendiği için değişimi daha güçtür. Baysal, 1981; Tekarslan, 1980) (Barlı, 2010, 51)

6.5. Tutumun Esnekliği veya Katılığı

Tutumun her hangi bir değişken altında değişebilirliği tutumun esnekliğini göstermektedir. Tutum her hangi bir baskı ya da zorlama altında bile değişmiyorsa tutumun katılığından bahsedilebilir. Bu katılık tutumun yo-

ğunluğuna ve duygusal yönünün baskınlığına göre şekillenir. (Barlı, 2010, 52)

6.6. Tutumların Belirginliği ve Merkeziliği

Kişinin tutumları birbirleri ile ilişkili olmasına rağmen bazıları bağımsız olabilir. Bu bağımsız tutumlar kişinin davranışlarını yönlendirerek tutuma konu olan olguyu hayatının merkezi durumuna getirebilir. Tutumun merkezilik derecesi ne kadar yüksekse, değişebilirliği zordur ve diğer tutumlara etkisi de o denli yüksektir. (Oktay, M. 166) (Barlı, 2010, 52)

6.7. Tutumlar Arası İlişkiler

Kişinin farklı konularla ilgili olan tutumları birbirleri ile ilişkilidir. Ancak her birinin birbirleri ile ilişkisi farklılık gösterebilir. Bunun yanı sıra kişinin bazı tutumları pek çok tutumla ilişkili iken, bazı tutumları az sayıda tutumla ilişkili olabilir. (Gültekin, 2009, Güney, 2006, Kağıtçıbaşı, 2004)

6.8. Tutumların Karmaşıklığı

Kişinin tutuma konu olan obje hakkındaki bilgi düzeyi karmaşıklık seviyesini belirlemektedir. Bu bilgi düzeyi ise tutuma konu olan olgunun bireyle ilişkisine bağlıdır. Başka bir deyimle tutuma konu olan olguya kişinin ilgi düzeyi ne kadar yüksekse bilgi düzeyi ve buna bağlı olarak tutumlarının karmaşıklığı da o kadar yüksek olacaktır (Baysal, 1981; Tekarslan, 1980; Barlı, 2010, 52).

Bir tutumun karmaşıklığı tutumun unsurlarının sayı ve çeşitliliğine ile doğru orantılıdır. Yani tutumun kapsadığı unsurların sayı ve çeşidi arttıkça karmaşıklık derecesi de artmaktadır. Tutumların unsurları pek çok faktörden etkilenebilir. Bu nedenle iki kişinin aynı tutum objesine tutumları farklı olabilir. Hatta bir kişinin farklı iki olguya yönelik tutumlarının unsurları da farklılık gösterebilir. Bu hususlar da tutumun karmaşıklığını etkilemektedir. Genellikle tutumun karmaşıklık düzeyi kuvvet derecesi üzerinde de etkili olmaktadır, karmaşıklık düzeyi arttıkça tutumun kuvvet derecesi de artmaktadır (Gültekin, 2009; Güney, 2006; Kağıtçıbaşı, 2004).

6.9. Tutumların Kuvvet Derecesi

Tutuma konu olan olgu ile ilgili kişilerin tutumları olumlu ve olumsuz iki nokta arasında konuşlanırlar ve bu doğrultuda tutumun derecesi belirlenir. Kişinin söz konusu olguya yönelik tutumunun sayısal değerinin ortalama değerden uzaklığı tutumun derecesini göstermektedir. (Barlı, 2010, 51) Bireyler çok sayıda tutuma sahiptir ancak tutumların güç dere-

celeri birbirlerinden farklıdır. Birey iki farklı tutum öğesine karşı farklı düzeylerde tutum geliştirebilir. Bunun yanı sıra farklı kişilerin aynı tutum öğesine karşı farklı düzeylerde tutum geliştirebilir. Birisinin tutumu daha güçlü iken diğerinin ki daha zayıf olabilir. (Gültekin, 2009, Güney, 2006, Kağıtçıbaşı, 2004)

6.10. Bileşenler Arası Tutarlık

Tutum bileşenleri büyük oranda birbiri ile tutarlıdır, tutumun bir bileşeni olumlu ise diğer bileşenleri de olumlu olma eğilimi göstermektedir ancak bileşenleri arası tutarlılık dereceleri farklılık gösterebilir (Gültekin, 2009, Güney, 2006, Kağıtçıbaşı, 2004).

6.11. Tutumların Değiştirilebilirliği

İnsanlar doğuştan bazı tutumlara sahip olmakla beraber, gözlem, tepkisel koşullanma, bilişsel öğrenme gibi farklı yollarla sosyal deneyimlerle şekillenmektedir. Davidoff (1987: 569) Ancak bireylerin değişime direnç gösterme eğilimleri de söz konusudur. Bununla birlikte bu direnç yavaşlatsa da, yeni bilgi ve deneyimler sonucunda tutumlar değişmektedir. Tutumlar genellikle daha zor değiştirilebilir (Tavşancıl, 2002; 81).

6.12. Tutumların Ölçülebilirliği

Tutumlar, bazı gözlemlenebilir veya çıkarsamalar yapılabilir araçlarla ölçülebilmektedir. Tutumların ölçülmesi üç kategoriye ayrılabilir; (Anderson ve Çıkrıkçı, 1991)

a. Tutumların ölçülmesi, bireyin ölçek adı verilen bir dizi cümle doğrultusunda tepkilerinin ölçülmesi temeline dayanmaktadır. Bu bağlamda *Thurstone, Likert, Guttman ve Duygusal Anlam ölçekleri*, tutumların ölçülmesi amacı ile kullanılan en popüler ölçeklerdir.

b. Bireyin davranışlarının gözlenerek bunlardan yapılan çıkarımlar doğrultusunda tutum davranış ilişkisini ortaya çıkarmaya yarar. Bu yöntemden en doğru sonucun alınması için davranışın kendi doğal ortamında gözlenmesi gerekmektedir.

c. Kişinin fizyolojik tepkilerinden yola çıkarak tutumlarının ölçülmesini kapsar. Burada bireyin kontrol altında tutamadığı (göz bebeğinin büyümesi gibi) tepkiler ölçümde temel oluşturur.

7. TUTUM DAVRANIŞ İLİŞKİSİ

Tutumlar daha önce de belirtildiği gibi düşünce biçimleridir ve soyut formda olmaları sebebi ile gözlemlenemez. Ancak tutumların sebep olduğu davranışlar gözlemlenebilir. Burada önemli olan hangi tutumların hangi davranışlara sebep olduğudur. (Can, H., Aşan, Ö., & Aydın, M. (2006). Kimi zaman ise tutumlar ile davranışların örtüşmediği de gözlemlenebilir. Örneğin 1952 yılında Amerika'da bir maden ocağında yapılan bir araştırmada beyaz işçilerin zenci işçilerle maden ocağında konuştukları ancak şehirde görüşmedikleri ortaya çıkmıştır. Bunun nedeni şehirdeki sosyal baskıdır. (Kağıtçıbaşı, Ç. (2012).

Tutum davranış arasındaki ilişkiyi inceleyen ilk çalışmaların birisinde, sosyolog LaPiere 1930'lu yıllarda Amerika'da bir Çinli çiftle seyahati esnasında 250'den fazla otel ve restoranı bu Çinli çiftle ziyaret ederek onlara servis yapılıp yapılmadığını gözlemlemiştir. Çünkü söz konusu tarihlerde ABD'de Asyalılara yönelik ayrımcılık vardı. Bu restoranların biri dışında diğer hepsinde Çinli çifte servis yapıldı. Sonrasında ise LaPiere gittikleri tüm otel ve restoranlara bir mektup yazarak işletmelerinde Asyalılara servis yapıp yapmadıklarını sordu. Bu işletmelerin yarısı LaPiere'e cevap vererek %90'ı Çinlilere servis yapılmadığını söylemiştir. Bu durum, tutum ve davranışların farklı olabildiğini göstermektedir (Brewer ve Crano, 1994).

7.1. Tutumların Davranışa Dönüşmesi

Tutumlar kimi zaman davranışlara dönüşmekle birlikte, kimi zaman bunun tam tersi durumlar da mümkündür. Bir tutumun davranışa dönüşmesini etkileyen unsurların başında tutumun kuvvet derecesi gelmektedir. Kuvvetli tutumların zayıf tutumlara nazaran davranışa dönüşme ihtimali daha fazladır. Bunun yanı sıra ortam koşulları, alışkanlıklar, davranışların sonucuna yönelik beklentiler de tutumların davranışlara dönüşmesinde etkendir. Örneğin tutumun davranışa dönüşmesi sonucunda kendisi için olumsuz bir sonuç doğuracağını bilen bir birey bu davranışı gerçekleştirmez. Ancak bunlar da yine tutumun kuvvet derecesi ile ilişkilidir (Kağıtçıbaşı, Ç. (2012).

Tutum olgusunu deneyimlemiş olmak tutumların davranışa dönüşmesi ihtimalini artırmaktadır. Bu deneyimler bireyin tutum olgusuna yönelik bilgisini arttırmaktadır. Direkt deneyim ile oluşan tutumlar bireyin hareketlerine daha fazla yön vermektedir. (Brewer ve Crano, 1994).

8. TUTUM DEĞİŞİMİ

8.1. Tutum Değişimi Kuramları

Bireyler sosyal yaşam içerisinde meydana gelen olgu ve olaylara tutumları doğrultusunda yaklaşırlar. Tutumların nasıl oluştuğu kadar nasıl değiştiği ya değişebildiği de önem taşımaktadır.

8.2. Öğrenme Kuramı

Tutumlar *bilgi, duygu ve davranış* unsurlarından oluşmakla birlikte bu davranışlar öğrenilebilen davranışlardır. (Buscaglia, 1985: 67). Bu bağlamda bireyin tutumlarının oluşumunda etkili olan faktörler öğrenmesinde etkili olan faktörlerdir.

Öğrenme, çağrışım, pekiştirme ve taklit ile gerçekleşmektedir. Çağrışım, düşüncelerin aralarında bağ kurularak birbirini hatırlatmasıdır. Pekiştirme, öğrenimin tekrar ile kazanılmasıdır. Taklit ise kişinin bir davranışı, olayı ya da düşünceyi benzetmeye çalışmasıdır. (Baymur, 1994: 154). (Doğan, 1986)

8.3. Beklenti-Değer Kuramı

Tutumu kavramsallaştıran bu model, bireylerin tutuma konu olan objelere ilişkin inanışları olduğunu, bu inanışlar doğrultusunda inanışın gerçekleşme ihtimalinin gücü, bireyin objeye yönelik tutumunu belirler. Kişinin bir objeye yönelik birden fazla inanışları söz konusu ise, kişinin hafızasında ön plana çıkan inanış tutumu etkiler. (Ajzen, 2001).

8.4. Sosyal Yargı Kuramı

Bu kurama göre bir kaynaktan gelen bir ileti herkes tarafından farklı algılanmaktadır. Bireyler, gelen iletileri önceki deneyimlerine göre değerlendirdikleri için bu deneyimlere göre oluşturmuş olduğu tutumlar da bu değerlendirmede önemlidir. Bilindiği gibi tutumların kuvvet derecesi ikna sürecini etkilemektedir. Kişinin bir konu hakkındaki tutumunu origin noktası olarak ele alırsak, diğer tutumların değerlendirmesini bu noktaya göre yapmaktadır. Alınan ileti bu noktaya yakın bir yerde konumlanıyorsa kabul edilir eğer uzak bir noktada ise reddedilir. Eğer kişinin nötr kaldığı bir noktada ise bu durumda tarafsızlık oluşur. Bir mesajın ikna ediciliği, bu alanlardan hangisine düştüğüne bağlıdır. Bu durum yaşam tarzı, deneyimler ve tutumun güç derecesi ile de bağlantılıdır. Mesajın ret ya da kabul alanına düşmesi tutumun değişkenliğine de etki etmektedir. Kabul alanına düşmesi tutumu değiştirirken, ret alanına düşmesi tutumu değiştirmez.

(Sakallı, 2010, 148-149). Tutum güçlü ise tutuma karşıt bir görüş *kontrast etkisi* oluşturur ve mesajı ret alanına iter. Zayıf tutumlar ise kişi karşıt bir görüş duysa bile *benzetme etkisi* oluşturur ve mesajı kabul alanına alır (Kağıtçıbaşı ve Cemalcılar, 2017).

8.5. Tutarlılık veya Denge Kuramı

8.5.1. Tutarlılık Kuramı

Tutarlılık, *iki ya da daha fazla inanç kümesinin her bir elemanının diğerleriyle tutarlı bir ilişkiye girmesi, sistemin her elemanı kuşatması ve kendisinin de bir bütünlük arz etmesi* olarak tanımlanmaktadır. Buna göre, kişinin düşüncelerinin dış dünyaya uyumundan ziyade kendi aralarındaki uyumu önemlidir (Türer, 2009).

Tutarlılık bireyin, farklı şartlarda ve zamanlarda aynı uyaranlarla karşılaştığında aynı tepkileri vermesidir (Budak, 2000: 776). Bireyin yeni bir tutum edinmesi durumunda, bu tutum, önceki tutum ve inançları ile uyumlu olur (Freedman, Sears ve Carlsmith, 1998: 329). Bunun yanı sıra tutumlar, tutum öğeleri ile de tutarlıdır. Kişiler tutarsız düşünce ve davranışlardan ziyade tutarlı düşünce ve davranışlara yönelim eğilimindedir (Lecky, 1945'den akt.: Kağıtçıbaşı, 2012: 149-150; Arslan, 2009).

8.5.2. Denge Kuramı

Bir olaya yönelik bir tutum, olaya neden olan olguya yönelik tutumu değiştirebilir. Bu kurama göre bireysel tutumlar dengede olmalıdır zira tersi durumda dengesizlik durumuna ve bireyin rahatsızlık duymasına sebep olurlar. Kişi sevmediği kişilerin fikirlerinin de kötü olduğu beklentisine sahiptir, fikirlerinin uyuştuğu kişileri sevmesi gerektiğini düşünür, tersi durumda bir dengesizlik hisseder ve rahatsız olur. Bu rahatsızlık hissi, kişinin dengesiz ilişkilerini dengeli hâle çevirmek için güdülenmesine sebep olur. (Sakallı, 2010:160). (Kağıtçıbaşı ve Cemalcılar, 2017:165). Bu kurama göre kişi rahatsızlık veren dengesizlik durumunu düzeltmek adına hareket geçecektir ancak az çaba gösterme uğruna mümkün mertebe en az tutum değiştirme eğiliminde olacaktır (Taylor, Peplau ve Sears, 2015).

8.5.3. Bilişsel Çelişki Kuramı

Bu yaklaşıma göre, işlevsel olmayan düşünceler bireyin duygu ve davranışlarını etkiler, bireyin duygusal durumu ve buna bağlı olarak gerçekleştirdiği davranışlar yorumları ve düşünceleriyle ilişkilidir. Bir duruma yönelik bireyin gerçekleştirdiği davranış yalnızca duygularla değil

aynı zamanda bilişlerle yani olayın algılanma şekli ile de alakalıdır. (Beck, 2015, s.31).

İnsanlar dış dünyayı algılarken zihinlerinde birbirleri ile çelişkili ya da çelişkisiz kognitif temsiller yaratırlar, ancak çelişkili olanlardan rahatsızlık duyarlar. Bu rahatsızlık doğrultusunda insanlar çelişkileri azaltmaya ya da çelişki oluşturacak durumlardan kaçınmaya yöneleceklerdir (Cooper, 2016).

8.5.4. Erekler ve Çatışma Kuramı

Çatışma sosyal yaşam içerisinde çokça yaşanan bir süreç olmakla beraber genellikle davranışlar, çıkarlar ya da hedefler birbirlerini engelleyici durum oluşturduğunda ortaya çıkar. Çatışmalar yapıcı ya da yıkıcı türlerde olabilir. (Taylor, Peplau ve Sears, 2015)

Birey, bir tutumu benimsemeden önce karşısına çıkan olguyu değerlendirir. Bu değerlendirme neticesinde kendisine fayda veya zarar getireceğini düşündüğü olgular neticesinde o tutumu benimser ya da benimsemez. Kendisine faydalı olacağına inandığı sebepler tutumu benimsemesini sağlarken, zararlı olacağına inandığı sebepler ise tam tersi bir tutum benimsemesine neden olur (Peker, 2008: 158).

8.5.5. İşlevsel Kuram

Tutumlar bireye ve topluma bazı işlevler kazandırmaktadırlar. Bireyler benimsedikleri tutumlar yoluyla toplum nezdinde saygınlık kazanmaya çalışırlar çünkü her tutumun toplumda olumlu ya da olumsuz bir karşılığı vardır. (Bilgin, 1999: 115).

Birey benimsemiş olduğu bir tutumun gerekliliğini yerine getirdiği zaman hem kendisi kişisel yönden tatmin olur, hem de kendi tutumları ile uyuşan bir grubun beklentileri doğrultusunda hareket edeceği için gruba dâhil olur (Arslan, 2009: 84).

Ancak her tutumun işlevi her çevrede aynı değildir. Bu nedenle çevresel değişiklikler bireylerde tutum değişiklikleri yaratabilir. (İnceoğlu, 2000: 30-31). Bu teori kişinin diğerleri ile ilişkilerini iyileştirme ve mevcudu koruma düşüncesini baz alır. Bu durumun gerçekleşmesi için kişi tutum değişikliklerine gidebilmektedir. (Peker, 2008: 161).

8.5.6. Mantıksal Eylem Kuramı

Bu kurama göre bireyler davranışlarının sonuçlarına yönelik düşünceleri doğrultusunda bir karara varır ve bunu uygularlar. Buna göre davra-

nışlar bir niyet doğrultusunda açığa çıkar ve davranışlar tutumlarla değil niyetlerle açıklanabilir. Tutumlar niyetleri, niyetler de davranışları etkilemektedir. Niyeti etkileyen üç faktör söz konusudur; davranışa yönelik tutum, öznel değerler (normlar) ve algılanan davranışsal kontrol. Bireyin davranışının sonuçlarına yönelik düşünceleri ve bu sonuçları değerlendirmesi sonucu o eyleme geçmesi ya da geçmemesi d*avranışa yönelik tutumdur.* Bireyin davranışlarına yönelik başkalarının düşünceleri ya da nasıl değerlendirileceği, kişinin o eylemi gerçekleştirmesine ya da gerçekleştirmemesine sebebiyet vermesi öznel değerler olarak adlandırılır. Bireyin davranışları neticesinde sonuçların değişkenlik gösterebileceğine olan inancının niyetini olumlu yönde değiştirmesi a*lgılanan davranışsal kontrol* olarak adlandırılır. (Kağıtçıbaşı, Ç. (2012). Can, H., Aşan, Ö., & Aydın, M. (2006)

8.5.7. Koşullanma ve Pekiştirme Kuramı

1890'lı yıllarda Pavlov'un klasik koşullanmayı keşfetmesi ile öğrenme kuramlarının içerisine giren koşullanma kavramı, 1920 yılında Watson tarafından "Davranışçılık Kuramı" düzeyine getirilmiştir. Watson klasik koşullanmanın insan öğrenmelerinde de etkili olduğunu deneysel olarak göstermiştir. Watson'a göre davranışlar çevreden etkilenmektedir ve bireyleri çevreleri şekillendirmektedir. Sonrasında Skinner "Klasik Koşullanma"ya "Edimsel Koşullanma ve Pekiştirme" kuramını ekleyerek, klasik koşullanmanın açıklamada yetersiz kaldığı insan davranışlarını açıklayabilmiştir. Edimsel koşullanma, davranışın sonucuna göre davranışın sıklığının artması ya da azalması ile ilişkilidir. Klasik koşullanmadaki refleksin aksine edimsel koşullanmada davranış daha kompleks yapıdadır. Skinner davranışların çevre, aile ya da toplum gibi dış etkenler tarafından kontrol edildiğini savunmaktadır. Davranışları biçimlendiren ödül ve cezalardır. (Cüceloğlu 1994; Türkçapar ve Sargın, 2012)

Pekiştirme kavramı, bir tepkinin oluşumunu sağlayan, tekrar edilme sıklığını değiştiren bir süreci ifade etmektedir. (Budak, 2000: 602) Daha önce de belirtildiği üzere pekiştirmenin gerçekleşmesi için "pekiştireç" gerekmektedir. Davranışların oluşmasında maddi pekiştireçlerden ziyade sosyal pekiştireçler daha etkilidir. Buna göre sosyal pekiştireçler aslında model alarak öğrenme prensibine dayanmaktadır. (Aşkın, 1986)

8.5.8. Aşılama Kuramı

Bu kuram ile tıp alanındaki aşı kavramı birbirleri ile benzeşmektedir. Tıp alanındaki aşılama kavramı bir hastalığa yönelik direnç geliştirmek amacı ile yapılan enjeksiyondur. McGuire, buradan hareketle aşılama kuramını ortaya koymuştur. Bu kurama göre bir konuya yönelik ikna amacı

taşıyan bir inanışı zedelemeye yönelik bir davranış tepki ile karşılaşacağı için sonrasında savunma yapabilmek için zemin oluşturacaktır. Örneğin Kültür Bakanlığı tarafından, kitap okumayı teşvik etmek amacıyla yapılan bir kampanyada maymun kullanılmış ve tepki ile karşılaşılmıştır. Bu tepkiye yönelik savunma aşılama kuramı bağlamında yapılmaktadır. İnsanların sahip oldukları ve değer verdikleri inançlar durumlar ya da koşullar bazında değişiklik gösterebilmektedir. Kendisine yönelik olduğu zaman tepki göstereceği bir olaya birey aynı olayla başka birisinde karşılaştığında aynı tepkiyi vermeyebilir. Bir insanın inançlarına yapılan bir saldırıyı önceden bilmesinin onu saldırıya daha dirençli hale getirmesidir (Larson, 1989; Klingemann and Römmele, 2001; Rice and Atkin, 2012).

9. SONUÇ

Bireylerin davranışları ve bu davranışları etkileyen faktörler uzun yıllar araştırmalara konu olmuş ve özellikle yönetim organizasyon alanında literatürde bununla ilgili pek çok çalışma yer almıştır. Bu bağlamda tutumların, davranışlar üzerine olan etkileri ve tutumların oluşması üzerindeki etkiler, yönetim organizasyon alanının önemli bir konusu olan motivasyon faktörü üzerinde oldukça etkili parametrelerdir. Tutumların oluşumu ve tutumların ortaya çıkışında etkili olan faktörlerin iyi anlaşılması, yönetimin odağında bulunan insanın ve insan davranışlarının anlaşılmasına katkı sağlayacaktır.

KAYNAKLAR

Ajzen, I. (2001). "Nature and Operation of Attitudes", *Annual Review Psychology*, 52: 27-58.

Anderson, L. W., & Çıkrıkçı, N. (1991). Tutumların Ölçülmesi. *Ankara University Journal of Faculty of Educational Sciences (JFES)*, *24*(1), 241-250.

Arslan, H. (2009). Dinî Tutumların Oluşum, Gelişim ve Değişimi. *Çukurova Üniversitesi İlahiyat Fakültesi Dergisi (ÇÜİFD)*, *9*(1), 77-96.

Aşkın, M. (1986). Sosyal Öğrenme Kuramı Açısından Olumlu ve Olumsuz Sosyal Davranışlar. *Uludağ* Cooper, J. (2012). *Bilişsel çelişki: Festinger'in Dünyanın Sonu çalışmasını yeniden değerlendirmek.* J. R. Smith & S. A. Haslam (Eds.) *Sosyal Psikoloji*. Klasik Çalışmaları Yeniden Değerlendirmek. (ss. 42-56). Ankara: Nobel.

Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 1(1).

Ataizi, M., & Şimşek, A. (1999). Temel Eğitimde Durumlu Öğrenme Ortamlarının Düzenlenmesi. *Kurgu Dergisi, 16(1)*, 255-266.

Aydın, O. (1998). Davranış Bilimlerine Giriş. Eskişehir: *Açıköğretim Fakültesi Yayını, No:566*.

Baymur, F. (1994). Genel psikoloji (11. baskı). *Ankara: İnkılap Kitabevi*.

Baysal, A. C. (1981). Sosyal ve örgütsel psikolojide tutumlar. *İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi*.

Beck, J. S. (2015). Bilişsel davranışçı terapi temelleri ve ötesi (Çev. M. Şahin). Ankara: Nobel Yayıncılık.

Bohner, G. & Wanke, M. (2002). *Attitudes and Attitude Change*. East Sussex: Psychology Press.

Brewer, B. M. & Crano, D. W. (1994). *Social Psychology*. New York: West Publishing Company.

Brewer, B. M. & Crano, D. W. (1994). *Social Psychology*. New York: West Publishing Company.

Budak, S. (2000), Psikoloji Sözlüğü, *Bilim Ve Sanat.Yay.: Ankara.*

Buscaglıa, L. (1985). Yaşamak, Sevmek ve Öğrenmek, Çev: Kasap, Nesrin, İnkilâp *Kitabevi:* İstanbul.

Can, H., Aşan, Ö., & Aydın, M. (2006). *Örgütsel davranış*, *Ankara: Arıkan Basım Yayım Dağıtım.*

Cüceloğlu, D. (1994). İnsan ve Davranışı: Psikolojinin Temel Kavramları, İstanbul: Remzi Kitabevi.

Davidoff, L. L.(1987). Introduction to Psychology. 3rd Edition. New York: Mc Graw Hill International Book Company.

Dereli, B. (2005). Çokuluslu İşletmelerde İnsan Kaynakları Yönetimi. İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi 4 (7), 59-81.

Doğan, H. Z. (1986). İş Psikolojisi. *İstanbul: Milli Eğitim Basımevi*.

Eagly, A. H., & Chaiken, S. (1993). *The psychology of attitudes*. Harcourt brace Jovanovich college publishers.

Eren, E. (2001). *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi* (7. Baskı). İstanbul: *Beta A.Ş.*

Erenel, F. (2015). The effect of path-goal leadership styles on work group performance: A research on jewelry industry in Istanbul. Journal of Management, Marketing, and Logistics, 2 (4), 360-377.

Fazio, R. H. (1990). Multiple processes by which attitudes guide behavior: The MODE model as an integrative framework. In *Advances in experimental social psychology* (Vol. 23, pp. 75-109). Academic Press.

Katz, Daniel and Kahn, Robert L.; Örgütlerin Toplumsal Psikolojisi:, Çev: Halil Can, Yavuz Baydar,Türkiye Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü, Doğan Basımevi, Ankara, 1977.

Larson, C. U. (1989). *Persuasion: Reception and responsibility*. Wadsworth Publishing Company, 10 Davis Drive, Belmont, CA 94002.

Klingemann, H. D., & Römmele, A. (Eds.). (2001). *Public information campaigns and opinion research: a handbook for the student and practitioner*. Sage.

Rice, R. E., & Atkin, C. K. (Eds.). (2012). *Public communication campaigns*. SAGE publications.

Freedman J. L.; Sears, D. O And Carlsmıth. J. (1998), Sosyal Psikoloji, Çev.: Ali Dönmez, İmge Kitabevi, Ankara.

Gültekin, E. (2009). Toplumsal Psikoloji, Kenan Ofset, İstanbul.

Güney, S. (2006). Davranış Bilimleri, Nobel Yayınları.

İnceoğlu, Metin (2000), Tutum – Algı İletişim, İmaj Yay.: Ankara

Kağıtçıbaşı, Ç. (2012). *Günümüzde insan ve insanlar: Sosyal psikolojiye giriş* (13. Baskı). İstanbul: Evrim Yayınevi.

Kağıtçıbaşı, Ç. ve Cemalcılar, Z. (2017). *Dünden bugüne insan ve insanlar* (20. Baskı). İstanbul: Evrim Yayınevi.

Katz, Daniel and Kahn, Robert L.; Örgütlerin Toplumsal Psikolojisi:, Çev: Halil Can, Yavuz Baydar,Türkiye Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü, Doğan Basımevi, Ankara, 1977.

Klingemann, H. D., & Römmele, A. (Eds.). (2001). *Public information campaigns and opinion research: a handbook for the student and practitioner*. Sage.

Larson, C. U. (1989). *Persuasion: Reception and responsibility*. Wadsworth Publishing Company, 10 Davis Drive, Belmont, CA 94002.

Koç, G. E., Korkmaz, İ., Coşkun, M. K., Sarı, M., Ünver, N., Kıldan, A. O., ... & Doğanay, A. (2012). *Öğretim ilke ve yöntemleri*. Pegem A Yayıncılık.

Lecky, P. (1945), Self-Consistency, İzland Pres.: New York.

Maier, N.R.F. Psychology in Industrial Organizations, Boston: Hougton Mifflin, Co., 1973, p.43

Peker, Hüseyin (2008), *Din Psikolojisi***,** Çamlıca Yay.: İstanbul.

Rice, R. E., & Atkin, C. K. (Eds.). (2012). *Public communication campaigns*. SAGE publications.

Tekarslan, E. (1980). Davranışşsal bir etken olarak tutumun karar vermedeki rolü. Bursa Üniversitesi İktisadi ve Sosyal Bilimler Fakültesi Dergisi, 1(2), 73-81

Senemoğlu, N. (2007). Gelişim öğrenme ve öğretim kuramdan uygulamaya.Gönül Yayıncılık

Tavşancıl, E. (2002). Tutumların Ölçülmesi ve SPSS İle Veri Analizi. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım

Tesser, A., & Shaffer, D. R. (1990). Attitudes and attitude change. *Annual review of psychology*, *41*(1), 479-523.

Taylor, S. E., Peplau, L. A. & Sears, D. O. (2000). Social Psychology. Prentice Hall, New Jersey.

Türer, C. (2009). Pragmatizm'in doğruluk evi. *Bilimname: Düşünce Platformu/2, VII*, 165-185.

Safran, M. (2021). *Tarih Nasıl Öğretilir?* (Vol. 5). Yeni İnsan Yayınevi.

Sakallı, N. (2010). *Sosyal etkiler-Kim kimi nasıl etkiler?* (3. Baskı). Ankara: İmge Kitabevi.

Selen, U., (2012). İşletmelerde Önce İnsan. Çatı Yayınları,İstanbul.

Zanna, M. P., & Rempel, J. K. (2008). Attitudes: A new look at an old concept.

Ülgen, G. (1995). Eğitim psikolojisi birey ve öğrenme. *Ankara: Bilim Yayınları*.

Türkçapar, M. H., & Sargın, A. E. (2012). Bilişsel davranışçı psikoterapiler: tarihçe ve gelişim. *Bilişsel Davranışçı Psikoterapi ve Araştırmalar Dergisi*, *1*(1), 7-14.

ÇALIŞMA YAŞAMINDAKİ İÇSEL TUZAK: MÜKEMMELİYETÇİLİK

Canan KIRMIZI KOÇ[1]

Şerife SOYLU[2]

1. GİRİŞ

Günümüz çalışma yaşamı yoğun bir rekabet ortamı içermekte ve bu rekabet ortamı da çalışanları oldukça zorlamaktadır. Rekabet avantajı elde edebilmek için yüksek standartlar ve hedefler belirleyen işletmelerin çalışanlarından beklentilerinin de yüksek olduğunu söylemek mümkündür. Bu beklentiler çalışanlardaki performans kaygısını da artırmakta ve çalışanlar "en iyi" yi yakalamaya çalışmaktadır. İşverenlerin beklentilerinin yanısıra toplumsal beklentiler de çalışan bireyler üzerinde güçlü baskı sebeplerindendir. Toplumun başarılı olmayı oldukça önemsediği ve başkaları tarafından onaylanan somut başarıları prestij kaynağı olarak değerlendirdiği söylenebilinmektedir. Bu durumda bireyler toplum tarafından kabul görmek için başarılı olmak zorunda olduklarına dair bir inanca kapılabilmektedir. Bu inanç kalıbı da çalışanların her geçen gün daha iyisini yapmasını gerektirmekte ve çalışanları mükemmeli yakalamaya zorlamaktadır. Ancak çalışanların kendileri ve örgütleri için üstün başarılar peşinde koşmaya çalışırken mükemmeliyetçilik tuzağına düştüklerinin farkına varmaları oldukça zordur.

Mükemmeliyetçilik sıkı çalışmayı içermekte ve bu durum hem çalışan hem de örgüt için faydalı görünmektedir. Çalışan örgütte tanınma ve terfi kazanırken, örgüt ise çalışanın bu sıkı çalışmasından faydalanmaktadır. Ancak araştırmalar mükemmeliyetçiliğin olumsuz yönlerinin de olabileceğini göstermiştir (Leonard & Harvey, 2008, s. 586). Bu çalışmada da mevcut araştırmalar kapsamında çalışma hayatına yansıyan mükemmeliyetçiliğin olumsuz sonuçları üzerinde durularak hem araştırmacılara hem de uygulayıcılara bir bakış açısı oluşturmak amaçlanmıştır. Öncelikli olarak mükemmeliyetçiliğe dair kavramsal çerçeveye değinilmiş ve sonraki kısımda ise çalışma yaşamında mükemmeliyetçilik başlığı altında mükemmeliyetçi çalışan özellikleri, mükemmeliyetçiliğin çalışma yaşamına olumsuz yansı-

1 Arş. Gör. Dr., Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi, İ.İ.B.F., İşletme, canankirmizi@kmu.edu.tr, ORCID: 0000-0002-5813-1420

2 Arş. Gör, Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi, İ.İ.B.F., İşletme, serifesoylu@kmu.edu.tr, ORCID: 0000-0002-8792-2192

maları ve çalışma yaşamında mükemmeliyetçilikle baş etme yolları konularına değinilmiştir.

2. MÜKEMMEİYETÇİLİK KAVRAMI VE KURAMSAL YAPISI

Mükemmeliyetçilik üzerine yapılan bilimsel çalışmalar, özellikle 20. yüzyılın sonlarına doğru yoğunlaşmakta ve bu çalışmaların temelleri psikoanalitik kurama dayanmaktadır. Psikoloji başta olmak üzere birçok alanda etkili olan Freud (1959), mükemmeliyetçiliği, aşırı katı bir süper egonun etkisiyle ortaya çıkan ve bireyden yüksek başarı beklentisiyle katı standartlar talep eden bir durum olarak tanımlamıştır (Akt., Özgan, Bozbayındır & Yalçın, 2011, s. 904-917).

Bireylerin çevrelerindeki insanlardan davranışlarına yönelik onay almak ve belirledikleri hedeflere ulaşmak için çaba göstermeye eğilimli olduklarını söylemek mümkündür (Sayışman, 2018, s. 9). Bu bağlamda, mükemmeliyetçilik yalnızca yaşamın belirli bir alanıyla sınırlı kalmamakta; iş hayatı, sosyal ilişkiler, fiziksel görünüm, arkadaşlıklar, aile yaşamı ve eğitim gibi pek çok farklı alanda da kendini gösterebilmektedir (Shafran, Egan, & Wade, 2010, s. 15).

Mükemmeliyetçilik, iki farklı şekilde ele alınabilmektedir. Standartlara göre hareket etmek isteyen ve bu standartlara uymayı hedefleyen birey, "aktif mükemmeliyetçi" olarak tanımlanırken, hatalarına aşırı odaklanıp sürekli kendi davranışlarından şüphe eden kişi ise "pasif mükemmeliyetçi" olarak adlandırılmaktadır. Aktif mükemmeliyetçilik, bireyin hem kendisi hem de çevresindekiler için aşırı yüksek beklentilere sahip olmasını ifade etmektedir (Benk, 2006, s. 37).

Mükemmeliyetçilik, bireyin çok yüksek performans beklentileri belirlemesi, kusursuzluğu amaçlaması ve kendi davranışlarını değerlendirirken oldukça eleştirel bir tutum sergilemesi olarak tanımlanmaktadır (Hewitt & Flett, 2004, s. 40). Frost, Marten, Lahart ve Rosenblate (1990), mükemmeliyetçiliği "yüksek performans beklentileri koyma eğilimi ve buna bağlı yoğun öz-eleştiri" olarak tanımlayarak bu alandaki araştırmalara öncülük etmiştir. Yüksek performans standartlarının tükenmeye yol açan birçok faktörü olduğu ve bu faktörlerin bireysel veya çevresel faktörlerden kaynaklanabileceği belirtilmiştir (Arı & Bal, 2008; Izgar, 2003). Freudenberger (1974), bireysel faktörler arasında yaş, cinsiyet gibi kişisel özellikler, bireysel hedefler, mesleki tatmin düzeyi, karşılaşılan stres ve motivasyon gibi unsurları saymıştır (akt. Kaya, Küçük, & Arslan, 2017). Çevresel faktörler ise işin zorluk seviyesi, çalışma saatleri, iş yükü, karar alma süreçlerine dahil edilmeme, kurumsal eksiklikler ve zayıf insan ilişkileri gibi unsurlardır (Izgar, 2003). Bu unsurların yanında mükemmeliyetçilik yazını

"Psikanalitik Yaklaşım, Bireysel Psikoloji Yaklaşımı, İnsancıl Yaklaşım, Davranışçı Yaklaşım ve Bilişsel Yaklaşım "olmak üzere beş farklı yaklaşım üzerinden incelenmektedir.

2.1. Psikanalitik Yaklaşım

Psikanalitik teori, mükemmeliyetçilik kavramının temelini oluşturan önemli yaklaşımlardan birisidir. Kurama göre kaygının oluşmasındaki temel sebep, id, ego ve süperego arasındaki çatışmalar ve dengesizliklerdir. İd, sürekli olarak arzularını ve isteklerini tatmin etmek isterken, süperego toplumsal kurallar ve normlar aracılığıyla onu baskılamaya çalışmaktadır. Ego ise bu noktada, iki yapı arasında bir denge kurma görevini üstlenir (Atkinson & Hilgard, 2010). Bu teorinin kurucusu Freud, id, ego ve süperego bileşenlerinden oluşan yapısal kişilik kuramında, mükemmeliyetçiliği süperego ile ilişkilendirmiştir. Ona göre, aşırı gelişmiş bir süperegonun etkisi, bireyin kusursuz olma arayışı ve yüksek başarı standartlarına ulaşmak için yoğun bir çaba göstermesi şeklinde kendini gösterebilir (Akt. Mısırlı Taşdemir, 2003).

2.2. Bireysel Psikoloji Yaklaşımı

Bireysel psikoloji kuramına göre, insan davranışlarının temel motivasyonu kendini geliştirme ve mükemmelliğe ulaşma çabasıdır. Kuramın öncüsü olan Adler, herkesin hayata bir eksiklik duygusuyla başladığını ve bu duygudan kaçınmak için üstünlük sağlama arayışıyla hareket ettiğini savunmaktadır. Bu kuram mükemmeliyetçilik kavramı ile yakından ilgilidir. (Murdock, 2013, s. 110). Bireyin performansının mükemmel olması gerektiğine dair sahip olduğu yanlış bir inanç, eylemlerini yönlendirmektedir. Bu inançla birlikte, kendini küçümseme, başarısızlık korkusu ve "ya hep ya hiç" düşünce tarzı sosyal kaygıya zemin hazırlamaktadır. Ayrıca, kendini sürekli izleme ve gelecekteki performanslara dair olumsuz tutumlar da kaygıyı artıran temel etkenlerdendir (Yalçın & Sütçü, 2016).

2.3. İnsancıl Yaklaşım

İnsancıl yaklaşıma göre, mükemmeliyetçilik insan gelişimi için önemli bir kavramdır. Bu yaklaşım, insanın özünde olumlu olduğunu ve özelliklerini sergileme ile tercihlerini ifade etme imkânı bulduğunda içindeki gücü kullanarak başarılı olabileceğini savunmaktadır (Kuzgun, 2000, s. 133). Kişi, yeteneklerinin farkına varıp isteklerini belirlediğinde kendini daha değerli hissedebilir. Ancak, mükemmeliyetçilik ideal benliği gerçek benlikten uzaklaştırarak mutluluğu olumsuz etkilemekte ve kaygıya yol açmaktadır (Corey, 2008, s. 182). Rogers, "gerçek benlik" ve

"ideal benlik" kavramları üzerinde durmakta "Gerçek benlik," kişinin ne olduğu, "ideal benlik" ise ne olmak istediği ve kendini değerli hissettiği hali ifade ettiğini savunmaktadır. Rogers, benlik kavramını bireyin kendisi için doğru veya yanlış olarak gördüğü hipotezler olarak tanımlamaktadır (Nelson Jones, 1982, s. 28).

2.4. Davranışçı Yaklaşım

Davranışçılar, diğer kişilik kuramcılarının aksine, insanın bilişsel süreçlerini incelemek yerine sadece gözlemlenebilir davranışları incelemenin önemli olduğunu savunmuşlardır. Onlar, insan davranışlarının dışsal uyarıcılara ve bu uyarıcılara verilen tepkilere dayandığını vurgulamaktadırlar (Nelson Jones, 2012). Bu yaklaşım, insanların içsel düşünce ve duygularını değil, sadece gözlemlenebilir eylemlerini analiz etmeyi hedeflemektedir. Ayrıca bu kurama göre sosyal kaygı; klasik koşullanma, edimsel koşullanma ve sosyal öğrenme yoluyla gelişir. Klasik koşullanmada, olumsuz deneyimlerin tekrarı sosyal kaygıyı öğretir. Edimsel koşullanmada, olumsuz deneyimlerin cezalandırılması kişinin içine kapanmasına ve kaygının öğrenilmesine yol açar. Sosyal öğrenmede ise kişi, rol modelleri gözlemleyerek dolaylı olarak sosyal kaygıyı öğrenir (Beidel, 1998). Bu yaklaşıma göre, mükemmeliyetçilik, mükemmel ebeveynler gibi mükemmeliyetçi modellerin gözlemlenerek taklit edilmesiyle gelişen bir özelliktir. İnsanlar, çevrelerinden ve özellikle ebeveynlerinden öğrendikleri davranışları taklit ederek mükemmeliyetçilik gibi özellikler kazanabilirler. Bu süreç, dışsal uyarıcılara tepki olarak şekillenmektedir (Eryılmaz, 2016, s. 161).

2.5. Bilişsel Yaklaşım

Mükemmeliyetçiliğin bilişsel açıdan değerlendirilip açıklanması, bilişsel psikolojinin önde gelen isimlerinden Beck tarafından yapılmıştır. Beck, duygusal bozuklukların temelinde bireyin özüne, evrene ve geleceğe dair olumsuz inanç yapılarının (bilişsel üçlü) bulunduğunu belirtmektedir. Mükemmeliyetçilik ise, Beck'e göre, bu olumsuz inanç yapılarının ve bilişsel hataların bir sonucu olarak ortaya çıkar (Beck, 2001). Bilişsel yaklaşım, kaygıyı duygusal bir bozukluk olarak görmek yerine, kaygının kökeninde bilişsel çarpıtmaların, yani abartılı düşüncelerin olduğunu belirtmektedir. Bu yaklaşıma göre, bireyleri rahatsız eden duygusal sıkıntılar, olayların kendisine yönelik değil, bu olayları bireyin nasıl algılandığına bağlıdır. Bilişsel yaklaşım; algı, gerçeklik, duygu, düşünce ve davranış arasındaki döngüsel ve karşılıklı ilişkiyi vurgulamaktadır. Kaygı, gerçek bir tehlike anında normal ve uyumlu bir tepki iken, yanlış algılar veya yorumlar sonucu uygunsuz bir hale gelebilmektedir (Cesur, 2017, s. 7).

3. MÜKEMMELİYETÇİLİK BOYUTLARI

Mükemmeliyetçilik ile ilgili literatüre bakıldığında yapılan çalışmaların iki ana boyutta ele alındığı görülmektedir. Bu boyutlar, Tek Boyutlu Mükemmeliyetçilik ve Çok Boyutlu Mükemmeliyetçilik olarak tanımlanmakta ve bu çalışmada her iki boyut hakkında bilgilere yer verilmektedir.

3.1. Tek Boyutlu Mükemmeliyetçilik

Literatür incelendiğinde, mükemmeliyetçilik kavramının başlangıçta tek boyutlu olarak ele alındığı görülmektedir. Bu yaklaşım, bireyin kendisini tanımlaması, algılaması ve kendine yönelik bilişleri üzerine odaklanmaktadır. Yani odağında kendisi vardır (Burns, 1980, s. 34). Burns (1980), mükemmeliyetçiliğin olumsuz yönlerine dikkat çekerek, bireylerin kendilerine aşırı yüksek standartlar koyduğunu ve bu hedeflere ulaşmak için çaba sarf ettiklerini belirtmiştir. Aynı zamanda bu bireylerin, gösterdikleri performansla ilgili olarak her zaman kusursuz olmaları gerektiğine inandıklarını iddia etmektedir. Aynı zamanda mükemmeliyetçiliği tek yönüyle inceleyen araştırmacıların daha çok klinik deneyler ve gözlemler ile ulaşılması oldukça yüksek standartlara vurgu yaptıkları gözlenmektedir Ayrıca ilgili çalışmalarda patolojik bulguların bireylerde farklılık gösteriyor olmasıdır (Hollander,1965). Hamachek (1978) mükemmeliyetçiliğin tek boyutlu olarak incelenmesinde bulguların yetersiz kaldığını, dolayısıyla konu ile ilgili çalışmaların derinliğinin arttığını ve sonuç olarak da çok boyutlu mükemmeliyetçi çalışmaların yapılmasına ihtiyaç duyulduğunu belirtmektedir.

3.2. Çok Boyutlu Mükemmeliyetçilik

Mükemmeliyetçiliğin ilk tanımlarını yapan Adler (1956), Horney (1950), Hollander (1965), Hamachek (1978) ve Burns (1980) gibi araştırmacılar, genellikle patolojik yönleri vurgulamışlardır. Ancak 1990'lı yıllardan itibaren Hewitt ve Flett (1991) ile Frost ve arkadaşları (1990); mükemmeliyetçiliği çok boyutlu bir kavram olarak ele almaya başlamışlardır. Çok boyutlu yaklaşıma geçişin temel nedeni, patolojik bulguların her bireyde gözlemlenmemesidir (Lundh, Sobonchi, & Wangby, 2008). Çok boyutlu ölçeğe bir diğer katkı da Hewitt ve Flett'ten gelmiştir. *Çok Boyutlu Mükemmeliyetçilik* kavramını üç temel boyutta tanımlamışlardır. Bu boyutlar: Kendine Yönelik Mükemmeliyetçilik, Başkalarına Yönelik Mükemmeliyetçilik ve Sosyal Olarak Öngörülen Mükemmeliyetçilik'tir.

Kendine Yönelik Mükemmeliyetçilik: Kişinin depresiflik ve karamsar duygular hissetmesine neden olan bu mükemmeliyetçilik türü, ulaşıl-

ması oldukça zor standartlara sahip olunmasından dolayı meydana gelmektedir. Bu, standartlara ulaşamayan bireyin kendini eleştirmesine neden olmaktadır (Flett, Hewitt, & Singer, 1995).

Başkalarına Yönelik Mükemmeliyetçilik: Kişinin başkalarına yönelik mükemmeliyetçiliği, bireyin diğer insanlardan gerçekçi olmayan ve ulaşılması zor standartlara uymalarını beklemesi şeklinde tanımlanır. Bu düşünce yapısına sahip kişiler, başkalarının işleri gerektiği gibi yapamayacaklarını düşündükleri için sorumluluk paylaşmaktan kaçınır ve bu durum genellikle öfke duygusuna yol açar. Dışa dönük mükemmeliyetçi bireylerin ikili ilişkileri ise genelde sağlıksız olarak değerlendirilir (Flett ve diğerleri., 2002).

Toplumsal Düzene Yönelik Mükemmeliyetçilik: Bu boyutta bireyler, toplumun kendilerinden yüksek ve erişilmesi zor beklentilere sahip olduğuna inanmaktadır ve bu durum, büyük ölçüde bireyin algılarından kaynaklanmaktadır. Kabul görmek ve onaylanmak için mükemmel olma çabası içinde olan bu kişiler, başarısızlık durumunda öfke, kaygı ve depresyon gibi psikolojik sorunlar yaşayabilmektedirler. Olumsuz değerlendirilmekten yoğun bir şekilde korkarlar (Hewitt & Flett, 1991). Ayrıca gerçekçi olmayan standartlara uyma çabası ve başkalarının beklentilerini karşılamaya yönelik algı, zamanla öğrenilmiş çaresizlik hissine yol açabilir. Bu da bireylerin düşük özgüvene sahip olması, içsel motivasyonlarının azalması ve genellikle stresli bir yaşam sürerken eleştirilere karşı aşırı hassasiyet göstermeleri gibi olumsuz sonuçlara neden olabilmektedir (Hewitt & Flett, 1991). Son dönem araştırmalarında, mükemmeliyetçiliğin farklı boyutlarını belirlemek için yeni bir eğilim ortaya çıkmıştır. Bu eğilim, mükemmeliyetçiliği normal-nevrotik, sağlıklı-sağlıksız, pozitif-negatif, uyumlu-uyumsuz, pozitif-negatif ve içsel-dışsal şeklinde kategori etmektedir (Gök, 2019).

Normal-Nevrotik Mükemmeliyetçilik: Hamacheck (1978), normal ve nevrotik mükemmeliyetçilik arasında bir ayrım yapmıştır. Normal mükemmeliyetçiler, yüksek ancak gerçekçi standartlara sahip olup, başkalarının onayından hoşlanır ve bu onay, onları başarılı olmaya motive eder. Nevrotik mükemmeliyetçiler ise aşırı yüksek standartlara sahip olup, kendi performanslarına karşı aşırı eleştireldirler (Hamachek, 1978, akt: Cesur, 2017) Yaptıkları herhangi bir yanlış, büyük bir başarısızlık olarak görülür. Normal mükemmeliyetçilik tatmin ve artan benlik saygısıyla ilişkiliyken, nevrotik mükemmeliyetçiler, performansları mükemmel olmadığında kendilerini değersiz hissederler (Mitzman, Slade, & Dewey, 1994).

Sağlıklı-Sağlıksız Mükemmeliyetçilik: Parker (1997), mükemmeliyetçiliği iki boyutta ele alarak sağlıklı ve sağlıksız mükemmeliyetçilik olarak ayırmıştır. Sağlıklı mükemmeliyetçilik, bireylerin hedeflerini geliş-

tirme çabası olarak tanımlanırken; sağlıksız mükemmeliyetçilik, hatalara aşırı odaklanan bireylerin eğilimi olarak ifade edilmektedir.

Pozitif-Negatif Mükemmeliyetçilik: Roedell (1984), mükemmeliyetçiliğin hem olumlu hem de olumsuz yönleri olabileceğini ve bunun bireyin mükemmeliyetçiliği nasıl kullandığına bağlı olduğunu belirtmiştir. Eğer birey mükemmeliyetçiliği motive edici bir araç olarak kullanıyorsa pozitif, çabaları başarısız olduğunda kendini cezalandırıcı bir unsur olarak kullanıyorsa negatif olarak değerlendirilmektedir.

Uyumlu-Uyumsuz Mükemmeliyetçilik*:* Rice, Ashby & Slaney, mükemmeliyetçiliği uyumlu ve uyumsuz olarak iki boyutta ele almıştır. Uyumlu mükemmeliyetçilik, bireyin gerçekçi standartlar belirleyip bu hedeflere planlı ve yeterli çabayla ulaşması olarak tanımlanır. Bu bireyler, hatalardan ders çıkararak performanslarını değerlendirebilir ve olumlu sonuçlar elde edebilir. Uyumsuz mükemmeliyetçilik ise bireyin ulaşılması zor hedefler belirlemesi ve bu hedeflerin kendi becerileriyle uyumsuz olmasıdır. Bu durum, başarısızlık, yüksek kaygı, depresyon riski ve olumsuz yetersizlik algısına yol açar (Rice ve diğerleri., 2008).

4. MÜKEMMELİYETÇİLİK MODELLERİ

Mükemmeliyetçilikle ilgili yapılan araştırmalarda, pek çok araştırmacı bu özelliğin kişilikle bağlantılı olduğunu ve çocukluk dönemindeki ailevi baskılar ve yetiştirilme biçiminin etkisiyle şekillendiğini öne sürmüştür. Birey, çocukluk yıllarında kötü davranışlar ve koşullu sevgiye karşı tepki olarak mükemmeliyetçilik geliştirebilmektedir. Ayrıca, bazı araştırmalar mükemmeliyetçiliğin genetik olarak aileden aktarılabileceğini de ortaya koymuştur. Çocukluk dönemindeki aile baskısı ve çevresel etmenlerle bağlantılı olarak şekillenen mükemmeliyetçi tutum, araştırmacılar tarafından dört farklı modelle açıklanmıştır. Bu modeller, mükemmeliyetçiliğin gelişiminde rol oynayan farklı faktörleri gözler önüne sermektedir (Flett, Madorsky, Cook, Hewitt & Heisel; 2002, s. 33-47)

Sosyal Beklentiler Modeli: Düşük benlik saygısı, çocukların ailesel onayla ilgili algılarıyla bağlantılıdır. Çocuk, yalnızca mükemmel olduğunda ailesinin onayını kazanacağına inanarak yüksek standartlara ulaşmaya çalışmaktadır. Bu çabalar karşılık bulmazsa, çaresizlik ve düşük benlik saygısı gelişmektedir. Ayrıca, ilgi göremeyen çocuklar, bu eksiklikle başa çıkmak için kendi yüksek standartlarını belirleyerek mükemmeliyetçi bir tutum geliştirebilirler (Flett ve diğerleri, 2002, s. 33-47).

Sosyal Öğrenme Modeli: 1960'larda Bandura ve arkadaşlarının çalışmaları, mükemmeliyetçiliğin gözlem yoluyla öğrenildiğini ortaya koymaktadır. Ebeveynlerini rol model alan çocuklar, mükemmeliyetçi tu-

tumları anne-babalarından öğrenmektedirler. Bu öğrenme, genellikle başarısızlık ya da düşük performanstan kaçma amacı gütmektedir. Ayrıca, bu çocuklar kendilerini değerlendirirken başkalarının değerlendirme modellerini taklit etmekte ve dolayısıyla bu değerlendirmeleri benimsemektedirler (Cook, 2012).

Sosyal Reaksiyon Modeli: Bu model, bireylerin çocukluk döneminde maruz kaldıkları çevresel etkilere odaklanmaktadır. Fiziksel ya da psikolojik istismar, düzensiz ev ortamı veya sevgiden yoksun büyüyen çocuklar, bu durumlardan kaçmak için mükemmeliyetçi tepkiler geliştirebilmektedirler. Bu çocuklar, ailelerine güven kaybı yaşayabilmekte veya utanç duyabilmektedirler. Mükemmeliyetçilik, bu utanç duygusundan kaçmak ve başkaları tarafından incitilmemek için bir yol olarak ortaya çıkabilmektedir (Flett ve diğerleri., 2002).

Kaygılı Yetiştirme Modeli: Bu model, mükemmeliyetçi ve kaygılı ebeveynlerin çocukları üzerindeki etkilerine odaklanmaktadır. Olumsuz sonuçlar ve hatalara aşırı odaklanan bu ebeveynler, çocuklarının mükemmel olmamasından rahatsız olur. Aşırı koruyucu ve endişeli tavırlar sergileyen ebeveynler, çocuklarını hata yapmamaları ve başarısız olmamaları için sürekli uyarır. Mükemmeliyetçilik, çocukluk döneminde aile ve çevresel faktörlerin etkisiyle gelişmektedir (Flett ve diğerleri., 2002).

5. ÇALIŞMA YAŞAMINDA MÜKEMMELİYETÇİLİK

Mükemmeliyetçilik kavramı hem kişilik hem de klinik psikoloji literatüründe uzun yıllardır araştırılmakta ve ilgili araştırmaların ise giderek artış gösterdiği görülmektedir (Sumi & Kanda, 2002). Özellikle son yıllarda mükemmeliyetçiliğin diğer kişilik özellikleri ile ilişkisini ve yaşamdaki sonuçlarını anlamaya yönelik araştırmalar sıklıkla yapılmaktadır. Mükemmeliyetçilik psikoloji literatüründe uzun yıllardır araştırılan bir kavram olmasına rağmen iş uyumundaki rolü hakkında çok az şey bilinmektedir (Beheshtifar, Mazrae-Sefidi, & Nekoie Moghadam, 2011). Psikoloji disiplinindeki bilim insanları, mükemmeliyetçiliğin iş ile ilgili rolüne dair farklı araştırmalar yapmış olsalar da mükemmeliyetçiliğin çalışma hayatındaki etkileri büyük ölçüde belirsizliğini korumaktadır (Ozbilir, Day, & Catano, 2015).

Profesyonel iş dünyasına baktığımızda çoğu çalışan ve yönetici; mükemmeliyetçiliği, mükemmel bir performansa/ürüne ulaşma çabasını teşvik eden olumlu bir özellik olarak değerlendirmektedir (Beheshtifar ve diğerleri, 2011). "Başar ya da yok ol" prensibini benimseyen organizasyonlar çalışanlarından yüksek performanslar beklemekte ve bu da çalışanlarda mükemmeliyetçiliğe yol açmaktadır (Kohli & Prabu, 2024). Bu anlamda mükemmeliyetçiliğin çalışan performansını olumlu yönde etki-

leyeceği varsayılsa da mevcut araştırmalar mükemmeliyetçilik ile iş performansı arasındaki ilişkiye dair kesin olmayan ve hatta çelişkili kanıtlar sunmaktadır (Harari, Swider, Steed & Breidenthal, 2018). Aynı zamanda mükemmeliyetçiliğin klinik sorunlara sebebiyet veren (depresyon, stres, sağlık problemleri) karanlık bir tarafının da olduğunu söylemek mümkündür (Beheshtifar ve diğerleri., 2011).

5.1. Mükemmeliyetçi Çalışan Özellikleri

Mükemmeliyetçilik, hayatın tüm alanları üzerinde etkili olabilecek yaygın bir kişilik eğilimi olarak bilinmektedir (Hewitt & Flett, 1991) İnsan yaşamının önemli bir parçası olan iş hayatında da mükemmeliyetçiliğin izleri görülebilmektedir. Yapılan araştırmalarda mükemmeliyetçilikten en çok etkilenen yaşam alanının, hem akademik çalışma (okul, üniversite) hem de profesyonel çalışmayı kapsayan iş alanı olduğu ortaya konulmuştur (Slaney & Ashby, 1996; Stoeber & Stoeber, 2009).

Mükemmeliyetçi bireyler ayrıntılara önem veren titiz bireyler olup hata yapmaktan oldukça korkmaktadırlar. Hep bir sonraki adımı düşündükleri için yaşadıkları ana odaklanmakta zorlanmaktadırlar ve genellikle endişeli oldukları görülmektedir (Erol, 2010). Mükemmeliyetçi çalışanlar mükemmeliyetçi olmayanlara göre iş hakkında daha fazla düşünmekte ve endişelenmektedir. Bu durum da mükemmeliyetçi çalışanların işten sonra rahatlamasını zorlaştırmakta ve iş-yaşam dengelerini, sağlıklarını ve refahlarını olumsuz yönde etkileyebilmektedir (Mitchelson, 2009; Flaxman, Ménard, Bond, & Kinman, 2012).

Mükemmeliyetçilik genellikle bireylerdeki yüksek kişisel standartlara ulaşma eğilimini ifade etmektedir. Bir işverenin bakış açısından bakıldığında yüksek standartlara sahip olmak arzu edilir bir durum gibi görünmektedir (Mitchelson, 2009, s. 351). Ancak araştırmacılar gerçekçi olmayan yüksek standartlara sahip olmanın uyumsuzluğa sebebiyet verdiğini düşünmektedirler. Mükemmeliyetçi çalışanlar; titiz ve kaliteli çalıştıkları için büyük beklentiler ile aldıkları ancak aynı nedenlerle nadiren zamanında tamamlayabildikleri işler nedeniyle vasat performans değerlendirmeleri almış ya da terfileri kaçırmış olabilmektedir (Flett & Hewitt, 2002). Bu bağlamda mükemmeliyetçilerin aşırı yüksek performans standartları (hiçbir zaman yeterince iyi olmayan) düşük verimlilik ve düşük üretkenlik ile ilişkilendirilmiştir (Sherry Hewitt, Sherry, Flett, & Graham, 2010; Stoeber & Eysenck, 2008).

Belirsizliğe tahammülsüzlük, mükemmeliyetçilerin "doğru" cevabın belirgin olmadığı durumlara duyduğu nefretlerinin bir yan ürünü olarak ortaya çıkabilmektedir (Wittenberg & Norcross, 2001). Genel olarak değerlendirildiğinde mükemmeliyetçiler belirsizliğe karşı daha düşük bir to-

leransa sahip olma eğilimindedirler. Bu durumun da çalışanlarda düşük iş memnuniyetine yol açabildiği görülebilmektedir (Wittenberg & Norcross, 2001; Fairlie & Flett, 2003). Cavaiola ve Lavander (2000) yazdıkları "Toksik iş arkadaşları: İş yerinde arızalı insanlarla nasıl başa çıkılır?" kitabında mükemmeliyetçilere de bir bölüm ayırmış ve mükemmeliyetçileri obsesif kompulsif kişilik bozukluğu ile ilişkilendirmişlerdir. Mükemmeliyetçilerin her şeyi "siyah" ya da "beyaz" olarak gördükleri ve yalnızca "doğru" ve "yanlış" cevaplar olduğuna kesinlikle inandıklarını ifade etmişlerdir. Bunun da esneklik ya da sorunlara çeşitli bakış açılarından bakma yeteneği gerektiren durumlarda çok sayıda soruna yol açtığından bahsetmişlerdir.

Çalışma hayatında mükemmeliyetçi yönetici ve liderler ile çalışmanın da farklı zorlukları bulunmaktadır. Mükemmeliyetçi liderler çalışanları için olağanüstü yüksek standartlar belirleyen ve çalışanlarının da bu standartları kusursuz ve hatasız bir şekilde karşılamasını talep eden bir lideri tanımlamaktadır (Xu, Liu, Ji, Dong, & Wu, 2022; Guo, Chiang, Mao, & Chien, 2020). Mükemmeliyetçi liderler, çalışanlarına karşı eleştirel ve düşmanca tavırlar sergileyebilirler. Tüm bu özelliklerin çalışanlarla ilişki çatışmalarına yol açma olasılığı ise son derece yüksektir (Guo ve diğerleri, 2020; Wang, Jiang, Li, Jin, & Zhang, 2024).

Liderlerin sahip oldukları mükemmeliyetçiliğin çalışanların yaratıcılığına zarar verebileceğine dair sonuçlara rastlanan çalışmalar da bulunmaktadır. Mükemmeliyetçi liderlerin standartlarının olağanüstü yüksek olması sebebiyle çalışanlar bu tür gereklilikleri bunaltıcı bulabilir ve tükenmiş hissedebilirler (De Jonge, Bosma, Peter, & Siegrist, 2000). Bu tükenmişlik de yeni fikirler üretmek için gereken öz düzenlemenin zorluğunu artırabilmektedir (Kim, Kim, & Yun, 2017). Wang ve diğerleri, (2024) yaptıkları araştırmada; lider mükemmeliyetçiliğinin çalışan amir-ast ilişkisi çatışmasına yol açtığı, bunun da çalışanların sapkın davranışlarını artırdığını, çalışan narsisizminin ise bu dolaylı etkiyi güçlendirdiğini ortaya koymuşlardır.

5.2. Mükemmeliyetçiliğin Çalışma Yaşamına Olumsuz Yansımaları

Mükemmeliyetçiliğin etkisini en çok hissettirdiği alan iş alanı olmasına rağmen, mükemmeliyetçilik araştırmalarının çoğunlukla öğrencilere, sporculara ve klinik örneklere odaklandığı ve çalışanlar üzerine daha az çalışmanın olduğu görülmektedir. (Stoeber & Damian, 2016, s. 204). Çalışanlar üzerine yapılan bu sınırlı araştırmalara bakıldığında ise mükemmeliyetçiliğin çalışma yaşamını birçok farklı yönden etkilediği göze çarpmaktadır.

Harari ve diğerleri (2018); mükemmeliyetçilik ve örgütsel faktörlerle ilişkin yapılan deneysel çalışmalar üzerinden bir meta analiz çalışması

gerçekleştirmişlerdir. Çalışmada mükemmeliyetçilik; mükemmeli arama ve başarısızlıktan kaçınma şeklinde iki farklı boyutta ele alınmaktadır. Mükemmeli arama, aşırı yüksek standartlara ulaşmayı hedef haline getirme durumunu karakterize ederken başarısızlıktan kaçınma ise standartları karşılayamama konusunda yaşanılan aşırı endişe durumunu karakterize etmektedir. 95 çalışmanın dahil edildiği analizde mükemmeliyetçiliğin çalışma yaşamına dair çıktıları; kişilik, iş gayreti, psikolojik durumlar, mental iyi oluş ve performans olmak üzere beş başlık üzerinden gruplandırılmıştır. Kişilik başlığında vicdanlılık, duygusal denge, uyumluluk, açıklık, dışa dönüklük; iş gayreti başlığında ise motivasyon, çalışılan saatler ve işkoliklik bulunmaktadır. Bağlılık, tükenmişlik sendromu, sinizm, psikolojik iş durumları başlığı altında yer alırken mental iyi oluş başlığında stres, anksiyete ve depresyon yer almaktadır. "Mükemmel iyi midir?" sorusuyla yola çıkan çalışmanın sonucunda araştırmacılar genel olarak mükemmeliyetçiliğin iş yerinde yapıcı olma ihtimalinin düşük olduğunu ortaya koymuşlardır. Çalışanların sahip olduğu yüksek düzeyde mükemmeliyetçiliğin, özellikle başarısızlıktan kaçınan mükemmeliyetçiliğin sonuçları, kazandırdığı avantajlar ile eşit derecede dengelenmiyor gibi görünmektedir. Motivasyon ve bağlılık ile olan pozitif ilişki mükemmeliyetçiliğin çalışanlar ve organizasyonlar için faydalı olabileceğini gösterirken, mükemmeliyetçilik-performans ilişkisi belirsizlik göstermektedir. Ancak mükemmeliyetçilik ile mental iyi oluş arasındaki olumsuz ilişkilerin tutarlı olması mükemmeliyetçiliğin çalışanlar ve organizasyonlar için zararlı etkisine ilişkin ikna edici kanıtlar sunmaktadır.

Ocampo, Wang, Kiazad, Restubog, & Ashkanasy (2020) yaptıkları meta analiz çalışmasında örgütsel davranış perspektifinden mükemmeliyetçiliğin işyerindeki sonuçlarına odaklanmışlardır. Örneklemini öğrencilerin ya da çalışmayan yetişkinlerin oluşturduğu araştırmaları analize dahil etmemişler ve mükemmeliyetçiliğin çalışanların işyerindeki davranışları üzerindeki etkilerini ortaya koymaya çalışmışlardır. Araştırmacıların mükemmeliyetçiliği çok boyutlu bir yapı olarak tanımlayarak mükemmeliyetçi çabalar (yüksek/kişisel standartlar, öz-odaklı mükemmeliyetçilik ve mükemmeliyet için çabalama) ve mükemmeliyetçi kaygılar (hatalar konusunda endişe, eylemler hakkında şüpheler, toplumsal olarak belirlenmiş mükemmeliyetçilik, tutarsızlık ve kusurlara karşı olumsuz tepkiler) olmak üzere iki boyutta ele aldıkları görülmektedir. Analiz sonucunda mükemmeliyetçiliğin çalışma yaşamındaki sonuçlarını "kişisel", "kişilerarası" ve "aracılık ve düzenleyicilik" olmak üzere üç tema altında toplamışlardır. Mükemmeliyetçiliğin kişisel sonuçları, mükemmeliyetçiliğin çalışanların kendi tutum ve davranışlarını nasıl etkilediğine odaklanırken tutumlar, iyi oluş ve performans başlıkları altında ele alınmıştır. Mükemmeliyetçiliğin kişilerarası sonuçları; mükemmeliyetçiliğin çalışanların iş yerindeki sos-

yal ve görev ilişkilerini nasıl etkilediğine odaklanmaktadır. Mükemmeliyetçiliğin aracı ve düzenleyici değişken olarak ele alındığı çalışmalar da aracılık ve düzenleyicilik başlığı altında değerlendirilmektedir. Tablo 1' de analizde bulunan mükemmeliyetçiliğin iş bağlamındaki kişisel ve kişilerarası sonuçlarının bütünleştirici bir özeti yer almaktadır.

Tablo 1: *Mükemmeliyetçiliğin Çalışma Yaşamındaki Sonuçlarına Dair Bir Değerlendirme*

<table>
<tr><td rowspan="5">Mükemmeliyetçi Çabalar</td><td colspan="3">Kişisel Sonuçlar</td></tr>
<tr><td>Tutumlar</td><td>İyi Oluş</td><td>Performans</td></tr>
<tr><td>Mesleki Etkinlik (+)
Mesleki Rol Kaygısı (+)
İş hakkında iyi düşünme (+)
İşe Bağlılık (+)
Problemlerle Başa Çıkma (+)
İş Tatmini (+)
Çalışma Gücü (+)
İşten Psikolojik Kopuş (-)
Sinizm (-)
İş gerginliği (+)
İş ile İlgili Başarı Hissi (+)
Başa çıkma Yeteneği Algısı (+)
İşkoliklik(+)</td><td>Mesleki Zorlanma (-)
Stres (+ -)
Tükenmişlik(+ -)
Olumlu Duygulanım(+ -)
Duygusal Tükenme(+ -)
Performans Kaygısı(+)
Depresif Semptomlar(+)</td><td>Yenilikçi Davranış (+)
Görev Performansı (+)
Yaratıcılık (+)
Hedef Başarısı(+ -)
Üretkenlik (+ -)
Örgütsel Vatandaşlık Davranışı (+)</td></tr>
<tr><td colspan="3">Kişiler Arası Sonuçlar</td></tr>
<tr><td colspan="3">İş Aile Çatışması (-)</td></tr>
</table>

<table>
<tr><td rowspan="4">Mükemmeliyetçi Kaygılar</td><td colspan="3">Kişisel Sonuçlar</td></tr>
<tr><td>Tutumlar</td><td>İyi Oluş</td><td>Performans</td></tr>
<tr><td>Mesleki Bağlılık (-)
Mesleki Etkinlik (-)
Mesleki Rol Kaygısı (+)
Kariyer Beklentisi (-)
İşe Bağlılık (-)
İş Tatmini (-)
Çalışma Gücü (+)
İşten Psikolojik Kopuş (-)
Sinizm (+)
İş Gerginliği (+)
Algılanan başa çıkma yetersizliği (+)
İşkoliklik(+)
Sabırsızlık (+)
Kontrol ihtiyacı (+)
Kaçınmacı başa çıkma (+)
Kontrol algısı (-)</td><td>Mesleki Zorlanma (+)
Stres (+)
Tükenmişlik(+)
Duygusal Tükenme(+)
Mesleki Tükenme (+)
İş Kaygısı ve Ruminasyon (+)
Duyarsızlaşma (+)
Olumsuz Duygulanım (+)
Yorgunluk (+)
Performans Kaygısı(+)
Depresif Semptomlar(+)
Dayanıklılık(-)</td><td>İş Gayreti (+)
Hedef Başarısı (-)</td></tr>
<tr><td colspan="3">Kişilerarası Sonuçlar</td></tr>
<tr><td colspan="3">İş-Aile Çatışması(+)
Eş Çatışması (+)
Ebeveynlik Stresi (+)
Yönetici ve İş Arkadaşı Memnuniyeti (-)
Sosyal Etkileşim (-)
Sosyal Destek (-)</td></tr>
</table>

Kaynak: Ocampo ve diğerleri, (2020) işaretler (+ veya −), mükemmeliyetçilik ile her bir sonuç arasındaki ilişkinin ortalama yönünü (sırasıyla pozitif veya negatif) temsil etmektedir.

Tablo 1 incelendiğinde mükemmeliyetçiliğin çalışma yaşamında pek çok farklı değişken üzerinde etkili olduğunu ve bu bağlamda çalışanların davranışlarını anlamada önemli bir rol oynadığını söylemek mümkündür. Özellikle mükemmeliyetçi kaygıların pek çok olumsuz sonucu (iş-aile çatışması, performans kaygısı, duyarsızlaşma, işkoliklik, iş gerginliği…) arttırdığı görülmektedir. Mükemmeliyetçiliğin işyerinde yıkıcı bir fenomen olduğu sonucuna varan Harari ve diğerleri (2018)'den farklı olarak Ocampo ve diğerleri (2020) mükemmeliyetçiliğin işyerinde hem olumlu hem de olumsuz etkileri olabileceğini dile getirmişlerdir. Mükemmeliyetçiliğin

belirli koşullar altında veya belirli özelliklerle birlikte her zaman zararlı sonuçlar oluşturmadığını ifade etseler de işyerinde mükemmeliyetçiliğin peşinde koşmanın dezavantajlarına göre değerlendirilmesi gerektiğini kabul etmektedirler. Bu anlamda mükemmeliyetçiliğin olumsuz sonuçlarını azaltabilmek adına yapılabilecek örgütsel müdahalelerin araştırılması gerektiğini çalışmalarında önermişlerdir.

Hill & Curran (2016) yaptıkları meta analiz çalışmasında mükemmeliyetçi kaygıların genel tükenmişlik ve tükenmişlik semptomları ile orta düzeyde pozitif ilişkili olduklarını göstermişlerdir. Sakal &Yıldız (2017) tarafından yürütülen çalışmada, akademisyenlerin artan uyumsuz mükemmeliyetçiliklerinin artan duygusal tükenmişliğe ve azalan psikolojik iyi oluşa neden olduğu sonucuna varılmıştır. Mükemmeliyetçi kişilik yapısı çalışma hayatında tükenmişliğe sebep olabilecek önemli risk faktörlerinden biri olarak gösterilmekte ve artan uyumsuz mükemmeliyetçiliğin tükenmişliği artırdığını ortaya koyan çalışmalar bulunmaktadır (Stoeber & Rennert, 2008; Çam, Deniz & Kurnaz, 2014; Sakal & Yıldız, 2017). Mükemmeliyetçi kaygılar; kusurlara karşı kalıcı olumsuz tepkiyi içermektedir (Ocampo ve diğerleri, 2020) ve böylece stresi (Dunkley, Mandel & Ma, 2014; Dunn, Whelton & Sharpe, 2006; Mandel, Dunkley & Starrs, 2018) ve yorgunluğu (Childs & Stoeber, 2010; Flaxman ve diğerleri, 2012) artırmaktadır.

5.3. Çalışma Yaşamında Mükemmeliyetçilikle Baş Etme Yolları

Mükemmeliyetçiliğin olumsuz sonuçlarını azaltmaya yönelik araştırmaların çoğunun klinik popülasyonu hedef aldığı görülmektedir. Bu bağlamda çalışma yaşamında mükemmeliyetçiliğin olumsuz sonuçlarını azaltmaya veya yönetmeye odaklanan organizasyonel stratejiler geliştirmek önem arz etmektedir. İş yerinde mikro molalara ve eğlenceli aktivitelere yer verilmesi mükemmeliyetçi eğilimleri olan çalışanlara iyi gelebilecek öneriler arasında yer almakta olup örgütsel davranış araştırmacıları tarafından yapılacak deneysel çalışmalar ile bu önerilerin artırılması gerekmektedir (Ocampo ve diğerleri, 2020, s. 159).

Örgütler için mükemmeliyetçiliğin gerekli, gereksiz ya da zararlı olduğu noktaları anlamlandırmak oldukça önemlidir. Bu bağlamda mükemmeliyetçiliğin olumsuz sonuçlarını azaltmada örgütlere verilebilecek öneriler arasında şu başlıklar yer almaktadır (Kohli & Prablu, 2024);

- *Bireysel ihtiyaçlara yönelik özelleştirilmiş öğrenme ve gelişim programları:* Mükemmeliyetçiler, performanslarını engelleyen ve zorlayıcı davranış ve düşüncelere yol açan "ya hep ya hiç" zihniyeti sergileme eğilimindedirler. Bu zihniyeti değiştirebilmek

adına örgütler, çalışanların performansla ilgili stres ve endişelerini yönlendiren programlar uygulayabilirler.

- *Örgüt kültürü:* Örgütler, işbirlikçi bir çalışma kültürü geliştirerek mükemmeliyetçiliğin yol açtığı endişeleri ve sosyal baskıyı azaltabilirler.
- *İnsan kaynakları politikaları ve uygulamaları:* Örgütler, yıllık hedef belirleme ve performans değerlendirme uygulamalarını mükemmellik arayışına girmeyecek şekilde değiştirmeli ve bunu başarmak için sonuç odaklılık yerine süreç odaklılığı benimsemeleri önerilmektedir.
- *Bilinçli farkındalığa dayalı eğitim programları:* Bilinçli farkındalık uygulamaları bireylerin kendilerini kabul ederek geçmişi düşünmeyi bırakmalarına yardımcı olur ve geleceğe ilişkin kaygılarını bir kenara bırakmalarını sağlar. Bu anlamda örgütler farkındalık üzerine düzenli atölyeler yapabilirler.
- *Yönetici koçluğu yoluyla liderlik geliştirme*: Liderler örgütlerdeki çalışanların tepkilerini önemli ölçüde etkilerler. Liderlere ve yöneticilere kendi kendilerini geliştirmeleri ve başarısızlık korkularını ya da öz güven eksikliklerini aşmaları için koçluk ve rehberlik yapmak, örgütün genel başarılarına önemli ölçüde katkıda bulunabilir.

6. SONUÇ

Şiddetli rekabetin olduğu günümüz çalışma yaşamında yönetici ve çalışanlardan müşterilerin beklentilerinin ötesine geçmeleri istenmekte ve işletmeler sürdürülebilir rekabet avantajı elde edebilmek için aşılması zor standartlara ulaşmayı hedeflemektedir. Modern yaşamın rekabetçi ve başarı odaklı koşullarında bireyler, hedeflerine ulaşabilmek için çevreye uyum sağlama ve değişimlere ayak uydurma çabası içindedirler. Sürekli olarak beğenilmek, onaylanmak ve takdir edilmek isteyen bireyler, bu süreçte genellikle mükemmel olmayı amaçlamaktadırlar. Bazı bireyler ise hedeflerine ulaşmak adına mükemmellik idealine odaklanmaktadırlar (Demirci, Çepikkurt, Kale, & Güler, 2018). Bu bağlamda mükemmeliyetçi çalışan ve liderler artış göstermekte ve mükemmeliyetçi liderler, yönetim bilimcileri ve uygulayıcılarından giderek daha fazla ilgi görmektedirler (Wang ve diğerleri, 2024). Curran & Hill (2019) yaptıkları araştırmada mükemmel olma arzusunun yaygınlaştığını ve mükemmeliyetçiliğin son 27 yılda artış gösterdiğini dile getirmişlerdir. Araştırmacılar; gençlerin artık daha rekabetçi ortamlarla, daha gerçekçi olmayan beklentilerle ve önceki nesillere göre daha endişeli ve kontrolcü ebeveynlerle karşı karşıya olduğunu ifade

etmişlerdir. Aynı zamanda Amerikan, Kanada ve İngiliz kültürlerinin bu dönemde daha bireyci, materyalist ve sosyal olarak düşmanca hale gelmesinin de bu artışa sebep olduğunu düşündüklerini belirtmişlerdir.

Mükemmeliyetçilik, iş dünyasında "yararlı", "takdir edilen" ve "ödüllendirilen" bir kavram olarak varsayılmasına rağmen (Basco, 2000), örgütsel araştırmalardaki kapsamının dağınık olduğu görülmektedir (Harari ve diğerleri, 2018). Negatif çıktılarının çok olduğunu söyleyen araştırmacıların yanısıra olumlu etkilerinin de olabileceğini söyleyen araştırmacılar bulunmaktadır. Mükemmeliyetçilik farklı boyutlarda ele alınmış olup pozitif-negatif mükemmeliyetçilik şeklinde de değerlendirildiği görülmektedir. Pozitif mükemmeliyetçilik; normal sağlıklı bir mükemmeliyetçilik olarak tanımlanmış, çalışma yaşamındaki olumlu etkileri ortaya konulmuştur. Negatif mükemmeliyetçiliğin ise bireyin hem iş hem de sosyal yaşamını olumsuz etkileyen sonuçları paylaşılmıştır. Pozitif mükemmeliyetçiliğe sahip bireylerin işlerine daha fazla katılma eğiliminde olmaları ve daha yüksek bir psikolojik refaha sahip olmaları beklenir. Ancak, negatif mükemmeliyetçi olarak nitelendirilen çalışanlar daha yüksek seviyelerde duygusal tükenmişlik ve daha düşük seviyelerde psikolojik refah yaşarlar. Mükemmeliyetçiliğin sonuçlarının olumlu veya olumsuz olması, bireylerin mükemmeliyetçilik türüne bağlı olarak ifade edilebilmektedir (Kanten & Yeşiltaş, 2015). Bu bağlamda mükemmeliyetçiliğin doğru değerlendirilmesi önem arz etmektedir.

Nitekim bu çalışmada mükemmeliyetçiliğin çalışma yaşamına olumsuz yansımalarına odaklanılmış ve mevcut literatür ekseninde yapılan araştırmalar aktarılmaya çalışılmıştır. Mükemmeliyetçiliğin örgüt yaşamını da etkileyen negatif sonuçlarını azaltmak için örgütsel müdahalelerin neler olabileceği konusuna değinilerek bu konuda örgütsel davranış araştırmacıları tarafından daha çok çalışmanın yapılması gerekliliği ortaya konulmuştur. Mükemmeliyetçiliğin son yıllarda artış göstermesi ve çalışma yaşamına olan doğrudan etkisi düşünüldüğünde örgüt araştırmaları açısından mevcut literatürün yetersiz/kısıtlı kaldığı görülmektedir. Bu anlamada mükemmeliyetçiliği örgütsel davranış perspektifinden bütüncül bir bakış açısıyla ele alan araştırmaların çoğalması önemlidir.

KAYNAKÇA

Arı, G. S., & Bal, E. Ç. (2008). Tükenmişlik kavramı: Birey ve örgütler açısından önemi. *Journal of Management and Economics, 15(1),* 131-148.

Atkinson, R.C., & Hilgard, E.R. (2010). *Atkinson & Hilgard's introduction to psychology,* Harcourt Brace College Publishers

Basco, M. R. (2000). *Never good enough: How to use perfectionism to your advantage without letting it ruin your life.* New York, NY: Simon & Schuster.

Beck, J. S. (2001). *Bilişsel Terapi Temel İlkeler ve Ötesi*. N. H. Şahin (Çev.), Ankara: Türk Psikologlar Derneği Yayınlar

Beheshtifar, M., Mazrae-Sefidi, F., & Nekoie Moghadam, M. (2011). Role of perfectionism at workplace. *European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences, 38,* 167-173.

Beidel, D. C. (1998). Social Anxiety Disorder: Etiology and Early Clinical Presentation. *Journal of Clinical Psychiatry*, *59(17),* 27-32.

Benk, A. (2006). Üniversite Öğrencilerinde Mükemmeliyetçi Kişilik Özelliğinin Psikolojik Belirtilerle İlişkisi. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.

Burns, D. D. (1980). The Perfectionist's Script For Self-Defeat. *Psychology Today*, *14(6),* 34-52.

Cavaiola, A. A., & Lavender, N. J. (2000). *Toxic coworkers: How to deal with dysfunctional people on the job.* Oakland, CA: New Harbinger Publications.

Cesur, C. (2017). Bir Grup Çalışan Yetişkinde Kaygı Düzeyi, Mükemmeliyetçilik ve Öfke Arasındaki İlişki. Master's Thesis, Işık Üniversitesi

Childs, J. H., & Stoeber, J. (2010). Self-oriented, other-oriented, and socially prescribed perfectionism in employees: Relationships with burnout and engagement. *Journal of Workplace Behavioral Health, 25(4),* 269–281

Cook, L. C. (2012). The Influence of Parent factors on Child Perfectionism: A CrossSectional study. Unlvtheses, Dissertations, Professional papers, and capstones. 1551 university Of Nevada, Las vegas https://Digitalscholarship.Unlv.Edu/Thesesdissertations/1551

Corey, G. (2008). *Psikolojik Danışma Kuram ve Uygulamaları* (T. Ergene, Çev.). Ankara: Mentis Yayıncılık.

Curran, T., & Hill, A. P. (2019). Perfectionism is increasing over time: A meta-analysis of birth cohort differences from 1989 to 2016. *Psychological bulletin*, *145(4),* 410–429. https://doi.org/10.1037/bul0000138

Çam, Z., Deniz, K. Z., & Kurnaz, A., (2014), Okul tükenmişliği: algılanan sosyal destek, mükemmeliyetçilik ve stres değişkenlerine dayalı bir yapısal eşitlik modeli sınaması" *Eğitim ve Bilim*, *39(173),* 312-325.

De Jonge, J., Bosma, H., Peter, R., & Siegrist, J. (2000). Job strain, effort–reward imbalance and employee well-being: A large-scale cross-sectional study. *Social Science & Medicine, 50,* 1317–1327.

Demirci, E., Çepikkurt, F., Kale, E., K. & Güler, E. (2018). Öğretmen adaylarının mükemmeliyetçilik ve öfke eğilimleri arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Atatürk Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi, 20(1).*

Dunkley, D. M., Mandel, T., & Ma, D. (2014). Perfectionism, neuroticism, and daily stress reactivity and coping effectiveness 6 months and 3 years later. *Journal of Counseling Psychology, 61(4),* 616–633.

Dunn, J. C., Whelton, W. J., & Sharpe, D. (2006). Maladaptive perfectionism, hassles, coping, and psychological distress in university professors. *Journal of Counseling Psychology*, *53(4),* 511–523

Erol, Z. (2010). *Mükemmeliyetçi kişilik.* Timaş Yayınları.

Eryılmaz, A. (2016). *Psikolojik sorunlara müdahale ve kendi kendine yardım kitabı.* Ankara: Pegem Akademi.

Fairlie, P., & Flett, G. L. (2003, August). Perfectionism at work: Impacts on burnout, job satisfaction, and depression. Poster presented at the 111th Annual Convention of the American Psychological Association, Toronto, Ontario, Canada.

Flaxman, P. E., Ménard, J., Bond, F. W., & Kinman, G. (2012). Academics' experiences of a respite from work: Effects of self-critical perfectionism and perseverative cognition on postrespite well-being. *Journal of Applied Psychology, 97(4),* 854–865.

Flett, G. L., Hewitt, P. L., & Singer, A. (1995). Perfectionism and parental authority styles. individual psychology: *Journal of Adlerian Theory*, Research & Practice.

Flett, G. L., & Hewitt, P. L. (2002). Perfectionism and maladjustment: An overview of theoretical, definitional, and treatment issues. G. L. Flett & P. L. Hewitt (Eds.), *Perfectionism: Theory, research, and treatment* **içinde** (ss. 5–31). American Psychological Association.

Flett, G. L., Madorsky, D., Hewitt, P. L., & Heisel, M. J. (2002). Perfectionism cognitions, rumination, and psychological distress. *Journal of Rational Emotive and Cognitive-Behavior Therapy,* 33-47.

Frost, R. O., Marten, P., Lahart, C., & Rosenblate R., (1990). The dimensions of perfectionism. *Cognitive Therapy and Research, 14,* 449-468.

Gök, K. (2019). Mükemmeliyetçilik Algısının Kariyer Planlama Sürecindeki Etkisinin Araştırılması: Coca Cola İçecek Fabrikası Örneği. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Guo, L., Chiang, J. T. J., Mao, J.Y. & Chien, C. J. (2020) Abuse as a reaction of perfectionistic leaders: a moderated mediation model of leader perfectionism, perceived control, and subordinate feedback seeking on abusive su-

pervision. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 93(3),* 790–810. https://doi.org/10.1111/joop.12308

Harari, D., Swider, B. W., Steed, L. B., & Breidenthal, A. P. (2018). Is perfect good? A meta-analysis of perfectionism in the workplace. *The Journal of Applied Psychology*, *103(10),* 1121–1144. https://doi.org/10.1037/apl0000324

Hewitt, P. L., & Flett, G. L. (1991). Perfectionism in the self and social contexts: Conceptualization, assessment, and association with psychopathology. *Journal of Personality and Social Psychology, 60,* 456–470.

Hewitt, P. L., & Flett, G. L., (2004). The cognitive and treatment aspects of perfectionism: Introduction to the special ıssue. *Journal of Rational- Emotive and Cognitive- Behavior Therapy, 22,* 233-240.

Hewitt, P. L., Caelian, C. F., Flett, G. L., Sherry, S. B., Collins, L., & Flynn, C. A. (2002). Perfectionism in children: associations with depression, anxiety, and anger. *Personality And Individual Differences, 32(6).*

Hill, A. P., & Curran, T. (2016). Multidimensional perfectionism and burnout: A Meta-Analysis. *Personality and Social Psychology Review, 20(3*), 269–288. https://doi.org/10.1177/1088868315596286

Hollander, M. H. (1965). *Perfectionism. Comprehensive Psychiatry*, 6(2), 94-103

Izgar, H. (2003). *Okul yöneticilerinde tükenmişlik* (2. Baskı). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Jones-Nelson, R. (1982). *Danışma psikolojisi kuramları.* (Çeviren: Füsun Akkoyun). Cassel Educational Limited. Kenilworth and University of Aston.

Kanten, P., & Yesıltas, M. (2015). The effects of positive and negative perfectionism on work engagement, psychological well-being and emotional exhaustion. *Procedia Economics and Finance*, 23, 1367-1375.

Kaya, K., Küçük, F., & Arslan, B. (2017). *Eğitimcilerde tükenmişlik sendromu ve kurumsal bağlılık*. İstanbul: Kriter Yayınevi.

Kim, S. L., Kim, M., & Yun, S. (2017). What do we need for creativity? The interaction of perfectionism and overall justice on creativity. *Personnel Review, 46,* 154–167.

Kohli, K. & Prabhu, N. (2024), "Perfectionism damages performance: shifting the dial through learning and development interventions", Development and Learning in Organizations, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print. https://doi.org/10.1108/DLO-01-2024-0013

Kuzgun, Y. (2000). *Meslek danışmanlığı, kurumlar, uygulamalar*. Ankara: Nobel Yayınları, 29-133.

Leonard, N. H., & Harvey, M. (2008). Negative perfectionism: Examining negative excessive behavior in the workplace. *Journal of Applied Social Psychology*, *38(3),* 585–610. https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.2007.00318.x

Lundh, L.G., Sobonchi, F., & Wangby. M. (2008). *The Role of personal standards in clinically Ssgnificant perfectionism. a person-oriented approach to th study of patterns of perfectionism*. Cognitive Therapy and Research.32.

Mandel, T., Dunkley, D. M., & Starrs, C. J. (2018). Self-critical perfectionism, daily interpersonal sensitivity, and stress generation: A four-year longitudinal study. *Journal of Psychopathology and Behavioral Assessment.* https://doi.org/10.1007/s10862-018-9673-7

Matte, M., & Lafontaine, M. F. (2012). Assessment of romantic perfectionism: Psychometric properties of the romantic relationship perfectionism scale. *Measurement and Evaluation in Counseling and Development, 45(2),* 113-132

Mısırlı Tasdemir, Ö. (2003). Üstün yetenekli çocuklarda mükemmeliyetçilik, sınav kaygısı, benlik saygısı, kontrol odağı, özyeterlilik ve problem çözme becerileri arasındaki ilişkinin incelenmesi (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Karadeniz Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Trabzon.

Mitchelson, J. K. (2009). Seeking the perfect balance: Perfectionism and work-family conflict. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 82,* 349–367.

Mitzman, S. F., Slade, P. D., & Dewey, M. E. (1994). Preliminary development of a questionnaire designed to measure neurotic perfectionism in the eating disorders. *Journal of Clinical Psychology, 50*, 516-522.

Murdock, N.L. (2013). *Psikolojik danışma ve psikoterapi kuramları olgu sunumu yaklaşımıyla* (2. baskı) (F. Akkoyun, Çev. Ed.). Ankara: Nobel Akademi.

Nelson Jones, R. (1982). *Double redaction of the deuteronomistic histor.* Bloomsbury Publishing.

Nelson Jones, R. (2012). *Introduction to counselling skills: Text and activities*. Sage Publishing.

Ocampo, A. C. G., Wang, L., Kiazad, K., Restubog, S. L. D., & Ashkanasy, N. M. (2020). The relentless pursuit of perfectionism: A review of perfectionism in the workplace and an agenda for future research. *Journal of Organizational Behavior*, *41(2),* 144–168. https://doi.org/10.1002/job.2400

Ozbilir, T., Day, A., & Catano, V. M. (2015). Perfectionism at work: An investigation of adaptive and maladaptive perfectionism in the workplace among Canadian and Turkish employees. *Applied Psychology: An International Review*, *64,* 252–280. http://dx.doi.org/10.1111/apps.12032

Özgan, H., Bozbayındır, F. & Yalçın, A. (2011). Mükemmeliyetçi okul müdürlerinin öğretmenler üzerindeki etkileri. *E-Journal of New World Sciences Academy Education Sciences, 6(1),* 904-917.

Parker, W.D. (1997). An Empricaltypology Of Perfectionism in Academicaly talented children. *American educational research journal, 34*.

Rice, K. G., Tucker, C. M., & Desmond, F. F. (2008). Perfectionism and depression among low-income chronically III African American and white adolescents and their maternal parent. *Journal Of Clinicalpsychology in Medical Settings,* 15(3), 171-181.

Roedell, W. C. (1984). Vulnerabilities of highly gifted children. Roeper Review: A Journal on Gifted Education, 6(3), 127–130.

Sakal, Ö. & Yıldız, S. (2017). Takipçi mükemmeliyetçiliği ile duygusal tükenmişlik arasindaki ilişkide psikolojik iyi oluş ve liderlik tarzlarinin rolü. *International Journal of Business, Economics and Management Perspectives, 2(7),* 37-57.

Sayışman, S. (2018). Ergenlerin Mükemmeliyetçilik Düzeyleri İle Özgüvenleri Arasındaki İlişki. Yüksek Lisans Tezi, Nişantaşı Üniversitesi, Psikoloji Anabilim Dalı, İstanbul

Shafran, R. Egan, S. & Wade T. (2010). *Mükemmeliyetçilik*. Dilek Onuk (çev.). İstanbul: Kuraldışı Yayıncılık

Sherry, S. B., Hewitt, P. L., Sherry, D. L., Flett, G. L., & Graham, A. R. (2010). Perfectionism dimensions and research productivity in psychology professors: Implications for understanding the (mal)adaptiveness of perfectionism. *Canadian Journal of Behavioural Science, 42,* 273–283.

Slaney, R. B., & Ashby, J. S. (1996). Perfectionists: Study of a criterion group. Journal of Counseling and Development*, 74,* 393–398.

Stoeber, J. & Rennert, D. (2008), Perfectionism in school teachers: relation with stress appraisal, coping styles, and burnout, *Anxiety, Stress and Coping*, *21(1),* 37-53.

Stoeber, J., & Damian, L. E. (2016). Perfectionism in employees: Work engagement, workaholism, and burnout. In F. M. Sirois & D. S. Molnar (Eds.), *Perfectionism, health, and well-being* (pp. 265–283). Springer International Publishing/Springer Nature. https://doi.org/10.1007/978-3-319-18582-8_12

Stoeber, J., & Eysenck, M. W. (2008). Perfectionism and efficiency: Accuracy, response bias, and invested time in proof-reading performance. *Journal of Research in Personality, 42,* 1673–1678.

Stoeber, J., & Stoeber, F. S. (2009). Domains of perfectionism: Prevalence and relationships with perfectionism, gender, age, and satisfaction with life. *Personality and Individual Differences, 46*, 530–535.

Sumi, K. & Kanda, K. (2002). Relationship between neurotic perfectionism, depression, anxiety, and psychosomatic symptoms: a prospective study among Japanese men. *Personality and Individual Differences. 32,* 817.

Wang, H. Q., Jiang, X., Li, D., Jin, X., & Zhang, J. (2024). The effect of leader perfectionism on employee deviance: An interpersonal relationship pers-

pective. *Psychology Research and Behavior Managemen*t, *17,* 1677-1688. https://doi.org/10.2147/PRBM.S454596

Wittenberg, K. J., & Norcross, J. C. (2001). Practitioner perfectionism: Relationship to ambiguity tolerance and work satisfaction. *Journal of Clinical Psychology, 57,* 1543–1550.

Xu, L., Liu, Z., Ji, M., Dong, Y., & Wu, C.-H. (2022). Leader perfectionism—friend or foe of employee creativity? Locus of control as a key contingency. *Acad Manage J. 65(6),* 2092–2117. https://doi/10.5465/amj.2019.0165

Yalçın, M., & Sütcü, S. T. (2016). Yetişkinlerde sosyal kaygının tedavisinde bilişsel davranışçı grup terapisinin etkililiği: sistematik bir gözden geçirme. *Psikiyatride Güncel Yaklaşımlar,* 8(Ek 1), 61-78.

Yazgan İnanç, B., & Yerlikaya, E. E. (2013). *Kişilik Kuramları*. (7. Baskı). Ankara: Pegem Akademi.

SLEEP DEPRIVATION AT WORKPLACE: A SYSTEMATIC REVIEW[1]

Deniz HOŞBAY BAYRAKTAR[2]

1. INTRODUCTION

Sleep is vital for all living things. Every living thing that consumes energy during the day needs a certain amount of sleep to maintain its biological rhythm. The creature that sleeps enough, wakes up rested and gathers the necessary energy to continue its life. People who do not sleep enough may face various health problems. According to a research, sleep deprivation even leads to death in some animals (Luyster, Strollo, Zee & Walsh, 2012). Like all living things, people need sleep in order to sustain their lives well with their physical mechanisms. Various researches have demonstrated that insufficient sleep affects the individual's physiology and neurobehavioral functions (Banks, Catcheside, Lack, Grunstein & McEvoy, 2004; Banks & Dinges, 2007; Banks, Van Dongen, Maislin & Dinges, 2010; Goel, Banks, Mignot & Dinges, 2009; Mollicone, Van Dongen, Rogers & Dinges, 2008; Steptoe, O'Donnell, Marmot & Wardle, 2008; Van Dongen, Maislin, Mullington & Dinges, 2003; Wyatt, Cecco, Czeisler & Dijk, 1999). It has also been observed that inadequate sleep may lead to various psychological problems (American Academy of Sleep Medicine Report, 2006; Crabtree, 1993; Hill, Burdette, & Hale, 2009; Morin, 1993; Pilcher, Ginter & Sadowsky, 1997; Taylor, Rogers & Driver, 1997). Similarly, the physiological and psychological changes occur with sleep deprivation and some changes such as an increase in stress levels may occur (Åkerstedt, 1987; Banks et al., 2004; Carlson & Garland, 2005; Hooper, Mackinnon, Howard, Gordon, & Bachmann, 1995; Horne & McGrath, 1984; Kim, 2012; Partinen, 1994; Sadeh, Keinan, & Daon, 2004; Wilkinson, 1961). Sleep deprivation is assumed to be a factor that may lead to depression or increase the level of depression in individuals (Adams & Kisler, 2013; Adrien, 2002; Dahl, 1999; Knudsen, Ducharme, & Roman, 2007; Novati et al., 2008; McCarley, 1982; Mendels & Hawkins, 1967; Regestein et al., 2010; Tsuno, Besset, & Ritchie, 2005; Vandeputte & De Weerd, 2003). While the individual suffering from sleep deprivation

1 Bu çalışma 26-29 Nisan 2018'de tarihleri arasında düzenlenen III. Symposium on Innovation and Global Issues in Social Sciences Sempozyumunda sunulmuştur.

2 Arş. Gör. Dr., Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü denizh@kmu.edu.tr ORCID: 0000-0003-2331-5526

experiences the aforementioned health problems, the organizations where individuals work may also be affected by this situation. Since the organization is also negatively affected, employees' sleep problems have started to be studied in both management and organizational behavior literature. This review study aims to provide a starting point for academicians who wish to study the concept of sleep deprivation or those who want to examine various negative behaviors through this concept. In this context, various studies in the literature were examined by considering these objectives.

Sleep deprivation has been neglected in the literature on organizational behavior and management until recently, but it has started to be examined in recent decades (Barnes, 2011; Greenberg, 2006; Mills, Tancred, & Korabik, 1993). In the studies "sleep deprivation" is generally defined as "a state of reduced capacity resulting from short-term sleep" (Barnes & Hollenbeck, 2009). In these studies, sleep can generally be analyzed in two main subcategories: "sleep quality" and 'sleep quantity'. Sleep quality is generally related to the difficulty of falling asleep, the number of awakenings at night, and the level of feeling rested after a night's sleep (Litwiller, Snyder, Taylor, & Steele 2016). Sleep quantity defines the amount of time a person spends sleeping (Liu, Ji, & Dust, 2021). In some studies, on sleep deprivation, both sleep quality and quantity are taken into account, while some studies focus only on sleep quantity or sleep quality (Åkerstedt et al., 2015, Burgard & Ailshire, 2009; Hulsheger et al., 2014; Sonnentag & Binnewies, 2013).

2. METHODS OF MEASUREMENT OF SLEEP

According to the American Psychiatric Association (2013), insomnia occurs when an individual has difficulty in maintaining sleep, wakes up early in the morning and cannot fall asleep again, and experiences this at least three times in a week and for three months. In the literature, six hours is generally accepted as a critical threshold for sleep deprivation. It has been shown that if a person sleeps less than six hours, they may experience cognitive impairment in the long term. In this context, in order to measure sleep deprivation in studies, the quality and quantity of sleep of the participants are determined. One of the most commonly used tools for this measurement is the Pittsburgh Sleep Diary (Monk et. al., 1994). With the Pittsburgh Sleep Diary, participants are asked questions about how long they slept the previous night. In this diary, participants answer questions such as when they went to bed, how long it took them to fall asleep, how many times they woke up during the night and when they woke up the next

morning. Thus, the total sleep time of the participants is calculated. Since it is possible for participants to be mistaken in estimating the exact times, they fall asleep or the times when their sleep is interrupted, measurements can be made with various technological devices in addition to the statements of the participants in research on sleep. One of the devices that can measure the amount of sleep and interruptions in sleep duration (quality) is the actigraph. In many studies, the amount of sleep and sleep quality of the participants were recorded using actigraph (Barnes, Schaubroeck, Huth, & Ghumman, 2011; Buxton et al., 2016; Wagner, Barnes, Lim, & Ferris, 2012).

In some studies, researchers also use a polysomnography (PSG) device to measure the sleep status of participants (Feige et. al., 2006; Zhdanova et. al., 1995). The PSG device is used by a specialized technician and its application is performed in a hospital or laboratory setting. Although sleep performance deteriorates due to the removal of the participant from the natural sleep environment for measurement, it can be said that it is a method used for many determinations of sleep problems (Ucar, Bozkurt, & Bilgin, 2014). In some articles, both actigraph and polysonograph data are used together and their outputs are compared (Kushida et al, 2001). The validity of the actigraph measurement has been supported by previous studies using the actigraph as a measurement tool (Brooks, Friedman, Bliwise, & Yesavage, 1993; Cellini, Buman, McDevitt, Ricker, & Mednick, 2013; De Souza et al., 2003; Marino et al., 2013; Sadeh, Sharkey, & Carskadon, 1994). Some studies have also used smart watches to measure the duration of the participant's sleep and various bodily values (blood pressure, pulse and oxygen level, etc.) (Jeklin et al. 2021a; Kalanadhabhatta, Rahman, & Ganesan, 2021; Magaña, Pañeda, Garcia, Paiva, & Pozueco, 2021). Although not very common, some studies have also applied some active scenario actions to measure the relationship between sleep and performance. For example, one study uses a physical test of perseverance. Participants were expected to perform a wall-building task within 25 minutes (Tharion, Montain, Leone, & Castellani, 2002). As can be seen, in addition to participants noting their sleep time, various technological means are also used to measure sleep quantity and quality.

3. EFFECTS OF SLEEP DEPRIVATION ON THE WORKPLACE

In addition to negatively affecting the employee's performance at work, sleep deprivation is also a factor that may affect the employee's job satisfaction. The satisfaction of the employee at the workplace also affects the organizational citizenship behavior that he/she can exhibit in his/her working life (Barnes, Ghumman, & Scott, 2013). Similarly, it is thought

that sleep deprivation may cause conflict in the workplace by negatively affecting the level of emotional empathy of the individual (Guadagni, Burles, Ferrara, & Iaria, 2014). There are various studies showing that sleep level is linked to employee health and job security (Barnes & Drake, 2015; Barnes et al, 2013; Barnes, Lucianetti, Bhave, & Christian, 2015; Litwiller, Snyder, Taylor, Steele, 2016; Mullins, Cortina, Drake, & Dalal, 2014). A small number of pre-2000 studies on sleep deprivation and its contributing factors found that being sleep deprived for one night (Harrison & Horne, 1999), sleeping less than five hours (Friedman, Bergmann, & Rechtschaffen, 1978), or limiting sleep to four to five hours per night for a week (Dinges et. al, 1997) can lead to negative workplace outcomes such as cognitive errors, decreased performance and negative moods (Barnes, Wagner, & Ghumman, 2012). In the literature, there are also some studies that found a relationship between workplace injuries and sleep problems (Barnes & Wagner, 2009; Nakata, 2011; Uehli et al., 2014). In another study, it was found that even a loss of 40 minutes of routine sleep can lead to an increase in work accidents (Barnes & Wagner, 2009). In addition, studies on sleep deprivation have found that night shift workers who sleep less than six hours or work overtime for long hours have long-term health problems (Neylan et al., 2002; Ramey et al., 2012; Rogers, 2002). In another study conducted on people working non-standard hours, night hours and shift schedules, the relationship between sleep duration and job errors was examined (Ferguson et. al., 2019). Also working more than twelve hours can lead to an increase in distress such as fatigue, daytime dysfunction due to sleepiness, delayed reaction time, and forecasting errors (Bell, Virden, Lewis, & Cassidy, 2015). Likewise in the deadlines of works may affect sleep quality (Rugulies, Martin, Garde, Persson, & Albertsen, 2012). In other words, it can be said that the intensity of deadlines may increase sleep deprivation of employees.

There are also some studies in the literature that associate sleep deprivation with work-family conflict (Barnes, Wagner, & Ghumman, 2012; Buxton et. al., 2016; Sanz-Vergel, Demerouti, Mayo, & Moreno-Jiménez, 2011; Wagner, Barnes, & Scott, 2014). Some studies show that sleep deprivation can lead to various problems related to workplace injustice (Brown, 2017; Greenberg, 2006; Greenberg, 2008; Hietapakka et al., 2013; Pinder & Harlos, 2001; Rafferty, Restubog, & Jimmieson, 2010). According to these studies, perceptions of injustice can lead to restlessness and disrupt relationships, causing distrust on both sides. In some behavioral studies, sleep problems have been associated with deviant behavior in organizations (Christian & Ellis, 2011; Krischer, Penney, & Hunter, 2010.), unethical behavior (Barnes, Schaubroeck, Huth, & Ghumman, 2011; Welsh, Mai, Ellis, & Christian, 2014), discrimination (Buttigieg, Bryant, Hanley, & Liu,

2011; Kingsbury, Buxton, Emmons, & Redline, 2013; Slopen, Lewis, & Williams, 2016) and bullying behavior (Hansen, Hogh, Garde, & Persson, 2014; Lallukka, Rahkonen, & Lahelma, 2011; Rodríguez-Muñoz, Notelaers, & Moreno-Jiménez, 2011).

It has been determined that sleep deprivation can cause various problems and decreases in performance at the team level as well as undesirable results at the individual level (Barnes & Hollenbeck, 2009). For this reason, some companies make various arrangements to prevent the negative effects of sleep deprivation that affect both the individual and the entire organization. Some companies in the United States allow organizational members to take naps at work to avoid the disadvantages of sleep deprivation and improve employee performance (Baxter & Kroll-Smith, 2005).

It has been found to be especially beneficial for night-shift workers to take naps, and although the first hour after a nap may cause a slight inertia, employees feel more energetic and perform better than no sleeping during the shift (Ruggiero & Redeker, 2014). Studies have revealed how notable sleep deprivation is for employees and organizations. While some studies have focused on the problems caused by sleep deprivation in organizations, others have focused on possible solutions of these problems.

4. RECENT STUDIES ON SLEEP DEPRIVATION OF EMPLOYEES

Past studies have demonstrated the effects of employees' sleep quality on workplace performance and productivity. Following these studies, many studies on sleep deprivation in workplace have been conducted in recent years. In order to examine the current studies on the effects of sleep deprivation in the workplace, the Web of Science database was filtered with the keywords "sleep deprivation" and "workplace", and 53 articles with these words in the study titles and published in journals indexed in the Social Science Citation Index (SSCI) between 2020-2024 were accessed and examined. Similarly, using the keywords "sleep deprivation" and "workplace" in the Taylor and Francis database, four articles in journals indexed in the Social Science Citation Index (SSCI) in 2020-2024 were found and included in the study. In this context, studies on the effects of sleep deprivation in the workplace in the last five years can be summarized in the following table:

Number	Author(s), year	Title	Sample	Method	Related Term(s)
1	Deng et al. 2022	Impact of Sleep Deprivation on Job Performance of Working Mothers: Mediating Effect of Workplace Deviance	Working Mothers (n=402)	Questionnaire	Job Performance & Workplace Deviance
2	Garbarino et al. 2024	Sleep Health Promotion in the Workplace	police officers (n= 218)	survey and observe	workplace accidents
3	Irfan et al. 2022	Prioritizing causal factors of sleep deprivation among construction workers: An interpretive structural modeling approach	Construction Experts (n=6)	semi- structured interviews	workplace accidents
4	Brossoit et al. 2023	The Effects of a Total Worker Health Intervention on Workplace Safety: Mediating Effects of Sleep and Supervisor Support for Sleep	Army and Air Guard Service Members (n= 704)	Online surveys and using actigraph	workplace safety
5	Chen et al. 2022	The Effect of Sleep on Workplace Interpersonal Conflict: The Mediating Role of Ego Depletion	employees (n=79)	Survey	Interpersonal Conflict & Ego Depletion
6	Osgood et al. 2021	Tired and angry: Sleep, mental health, and workplace relational aggression	US military (n= 2290)	Survey	mental health & workplace relational aggression
7	Pilcher & Morris. 2020	Sleep and Organizational Behavior: Implications for Workplace Productivity and Safety	-	literature review	Workplace Productivity & Safety
8	Costa-Font & Fleche. 2020	Child sleep and mother labour market outcomes	pregnant women (n= 14,541)	panel dataset	maternal labour force participation & household income
9	Soprovich et al. 2022	Sleep Health in Male-dominated Workplaces: A Qualitative Study Examining the Perspectives of Male Employees	Male Employees (n=20)	Consultation group discussions	Perspectives of Male Employees about Sleep Health
10	Clercq & Pereira. 2021	So tired, I can't even help you: how work-related sleep deprivation evokes dehumanization of organizational leaders and less organizational citizenship behavior	Employees (n= 207)	Survey	organizational citizenship behavior
11	Dickinson &Masclet. 2023	Unethical decision making and sleep restriction: Experimental evidence	university students (n=237)	Survey & experimental design	Antisocial behavior

12	Sattler et al. 2023	Working with a sleep-deprived or a cognitively enhanced team member compromises motivation to contribute to group performance	Employees (n= 2.352)	Survey	group performance
13	Ellahi et al. 2021	Bedtime Smart Phone Usage and Its Effects on Work-Related Behaviour at Workplace	Employees (n= 315)	Survey	Bedtime Smart Phone Usage & Behavior at Workplace
14	Barnes et al. 2023	Using Wearable Technology (Closed Loop Acoustic Stimulation) to Improve Sleep Quality and Work Outcomes	Employees (n=81)	Field experiment	Work engagement, task performance,(OCB), (CWB)
15	Alfonsi et al. 2021	Sleep-Related Problems in Night Shift Nurses: Towards an Individualized Interventional Practice	-	Literature review	night shift work & fatigue
16	Edmondson& Matthews,2020	Does Sleep Really Matter? Examining Sleep among Salespeople as Boundary Role Personnel for Key Job Factors	sales employees (n=320)	Cross industry survey	perceived supervisory support, job satisfaction, & turnover intentions.
17	Jeklin et al. 2021b	The association between heart rate variability, reaction time, and indicators of workplace fatigue in wildland firefighters	Wildland Firefighters (n=10)	wrist actigraph	Fatigue, sleepiness, & alertness
18	Ha, S. 2020	Millennials' sleep and unethical behavior: Testing the relationship between sleep and academic dishonesty of millennials in a Korean university.	Millennials in a Korean university (n=237)	Survey	Academic Dishonesty, Ego depletion & plagiarism
19	Lowden et al. 2021	Does Work after Retirement Matter? Sleep Features among Workers in the Brazilian Longitudinal Study of Adult Health	Workers (n=14.014)	Longitudinal Study (cross-sectional analysis)	Occupational status age, sex, self-rated health & income
20	Dickinson et al. 2022	The impact of sleep restriction on interpersonal conflict resolution and the narcotic effect.	Students (n=233)	Experimental design	Decision Making

21	Wong et al. 2021	Tired, strained, and hurt: The indirect effect of negative affect on the relationship between poor quality sleep and work injuries.	Sample 1: UK people (n=4,238), Sample 2: USA employees (n= 202) Sample3: UK employees (n=71)	Postal survey	work injuries cognitive failures.
22	Petrie et al. 2021	Work place stress, common mental disorder and suicidal ideation in junior doctors.	Junior medical officers (n=3053)	Survey	bullying suicidal ideation mental health
23	Choi et al. 2024	The dark side of mobile work during non-work hours: moderated mediation model of presenteeism through conservation of resources lens	Korean office workers (n= 325)	Three rounds of time-delay surveys	Presenteeism Exchange ideology productivity
24	Bessone et al. 2021	The economic consequences of increasing sleep among the urban poor.	adults (n= 452)	Actigraph, experimental design	Cognition, productivity, decision making, labor supply, well-being
25	Li et al. 2023	Laughters nurturing tears for leaders and organizations: The implications of leader humor for leader workplace deviance	leaders (n=590) subordinates(n=595)	Field survey, experiment	Leader humor, ego depletion & workplace deviance.
26	Liu et al. 2021	"Fully Recharged" Evenings? The Effect of Evening Cyber Leisure on Next-Day Vitality and Performance Through Sleep Quantity and Quality, Bedtime Procrastination, and Psychological Detachment, and the Moderating Role of Mindfulness	R&D employees of a biotech company (n=155)	Survey	Cyber leisure Bed time procrastination, psychological detachment. Performance, psychological vitality.
27	Kalanadhabhatta et al. 2021	Effect of sleep and bio behavioral patterns on multidimensional cognitive performance: longitudinal, in-the-wild study.	Students & Workers (n=24) (shift, regular)	Smart Wristband, a smart phone app	Day time Alertness, Cognitive Throughput Activity & heart rate
28	Jeklin et al. 2021a	Using a biomathematical model to assess fatigue risk and scheduling characteristics in Canadian wildland firefighters	Fire fighters (n=40)	wrist-worn accelerometer&self-reported sleep logs	workplace fatigue

29	Waldeck et al. 2020	Cognitive arousal mediates the relationship between perceived ostracism and sleep quality but it is not moderated by experiential avoidance	Participants from online platforms (n=251)	Online survey	sleep quality & social rejection
30	Daley et al. 2022	Archetypal physiological responses to prolonged wakefulness	University students (n=20)	Eye Tracking glasses&BiopacBionomadix	Archetypal physiological responses & wakefulness
31	Geiger-Brown et al. 2021	Going Beyond Position Statements: One Hospital's Successful Initiative to Implement Napping for Night Shift Nurses	Nurses (n= 166)	nurse-report survey	Accidents, napping, shift work, night shift, refreshing
32	Magaña et al. 2021	Beside and Behind the Wheel: Factors that Influence Driving Stress and Driving Behavior	Volunteers (n=35)	personal diary,survey&smartwatch	Driving Stress & working hours
33	Kong et al. 2021	Facial features and head movements obtained with a webcam correlate with performance deterioration during prolonged wakefulness	Employees (n=20)	workplace webcams, psychomotor vigilance task (PVT)	performance deterioration & prolonged wakefulness
34	Tang et al. 2023	Turnover intention of nurses in public hospitals and its association with quality of working life: a cross-sectional survey in six provinces in China	nurses (n= 2,863)	cross-sectional questionnaire survey	quality of working life
35	Lin et al. 2020	Sleepiness and injury risk in emergency medical service workers in Taiwan	emergency medical service workers (n=500)	cross-sectional survey	injury risk
36	Zhang et al. 2022	The Influence of Employee Emotion Fluctuation on Service Performance: An Experience Sampling Data Analysis	bank frontline employees (N = 187)	online questionnaire & Experience Sampling Method	Emotion Fluctuation & Service Performance
37	Donovan et al. 2021	Reported Levels of Exhaustion by the Graduate Nurse Midwife and Their Perceived Potential for Unsafe Practice: A Phenomenological Study of Australian Double Degree Nurse Midwives	Nurses (n=23)	unstructured interviews.	Exhaustion
38	Yeoman et al. 2022	Effects of heat strain on cognitive function among a sample of miners	Miners (n=8)	Experimental design	Effects of heat strain, workplace injuries & cognitive function

39	Biggs et al. 2025	Safety climate and fatigue have differential impacts on safety issues Safety climate, fatigue, and safety issues	naval personnel (N >11,000)	Survey	Fatigue & safety issues
40	Bufano et al. 2024	The effects of work on cognitive functions: a systematic review	-	Literature review	cognitive functions
41	Porath et al. 2022	To thrive or not to thrive: Pathways for sustaining thriving at work	-	Literature review	work performance & thriving
42	Zhao et al. 2024	Spillover and spillback: Linking daily job insecurity to next-day counterproductive work behavior	Full-time employees (n=132)	survey	Daily job insecurity & next-day counterproductive work behavior
43	Farooq et al. 2023	Investigating the nonwork antecedents of workplace deviance.	public and private employees (n=25)	semi-structuredinterview	Conflict behaviors, traffic discipline, over-speeding, family-work conflict, & social relations
44	Witzki et al. 2024	Generic military simulation of a complex workplace. A new tool for applied research in military settings	Soldiers (n=64) civil persons (n=68)	Generic military simulation	Cognitive performance & cognitive load

While editing the table, the second repetitions of articles listed in both the Web of science and Taylor and Francis databases were excluded from the list. For example, since the Edmondson and Matthews (2020) study was listed in both databases, it was added to the table as an article to avoid duplication. The article by Soprovich et al., (2022), which also appeared in both databases, was included as a single article in the table. The Porath, Gibson, & Spreitzer (2022) article, which was scanned in web of science, was included in two articles together with the reprint version, and this article was reduced to one. Similarly, the article by Zhao et al., (2024) was deleted as it appeared in both databases. In summary, a total of 57 articles were found in the two databases, and 44 articles were included in the table after the removal of the articles that were found to be repetitive and not relevant.[3]

3 The articles that were not included in the study due to insufficient relevance to the subject:

Li, Z., He, B., Sun, X., & Zhang, Y. (2020). Demonstrating the Psychological Aspects of Stressors and Abusive Supervision Behavior: Attainment of Sustainability Under the Rubric of Resources Theory

Chen, Y., Wang, X., Benitez, J., Luo, X., & Li, D. (2022). Does techno-invasion lead to employees' deviant behaviors?. Journal of Management Information Systems, 39(2), 454-482.

Petrie, K., Crawford, J., LaMontagne, A. D., Milner, A., Dean, J., Veness, B. G., Christensen, H. & Harvey, S. B. (2020). Working hours, common mental disorder and suicidal ideation among junior doctors in Australia: a cross-sectional survey. BMJ open, 10(1), e033525.

As can be seen, based on past studies, researches on sleep deprivation and its effects in the workplace in the last five years have been associated with many concepts. For example, while focusing various organizational-oriented issues such as job and group performance, workplace productivity and workplace safety; it is also examined how employees' perspectives are directly or indirectly affected such as perceived organizational support, perceived supervisory support. In addition, sleep deprivation has been found to be a contributing factor to stress, deviance and workplace accidents, as well as leading to decreased employee performance. In contrast to a small number of studies conducting a literature review based on concepts, the majority of studies conducted empirical research. In empirical studies, survey techniques were used to measure the quantity and quality of sleep of employees, as well as technological devices such as smart watches and actigraphs.

In addition, in order to better control the variables and to understand the cause and effect relationship accurately, an experimental design was sometimes used, and sometimes two different measurement methods (such as both a personal diary and a smartwatch) were applied at the same time. Occupational groups working in shifts are frequently included in the researches. For example, police officers, Army and Air National Guard Service Members, and US military members have been examined as subjects of research. Also, employees included working with shift work schedules in the health field, such as nurses, doctors, emergency medical service workers. In addition to the inclusion of shift workers such as miners, firefighters, R&D employees of a biotech company, comparisons were also made on the effects of sleep deprivation on workplace outcomes in participants with regular working hours.

Ni, H., Li, Y., Zeng, Y., & Duan, J. (2023). The double-edged sword effect of employee impression management and counterproductive work behavior: From the perspective of self-control resource theory. Frontiers in Psychology, 14, 1053784.

Yuan, X., Xu, Y., & Li, Y. (2020). Resource depletion perspective on the link between abusive supervision and safety behaviors. Journal of Business Ethics, 162, 213-228.

Lyddy, C. J., Good, D. J., Kriz, T. D., & Stephens, J. P. (2022). Contemplating critique: Mindfulness attenuates self-esteem and self-regulatory impacts of negative feedback. Mindfulness, 13(6), 1521-1531.

Tai, K., Liu, Y., Pitesa, M., Lim, S., Tong, Y. K., & Arvey, R. (2022). Fit to be good: Physical fitness is negatively associated with deviance. Journal of Applied Psychology, 107(3), 389.

Liu, S., Bamberger, P., Wang, M., Nahum-Shani, I., Larimer, M., & Bacharach, S. B. (2023). Behavior change versus stability during the college-to-work transition: Life course and the "stickiness" of alcohol misuse at career entry. Personnel Psychology, 76(3), 945-975.

Witzki, A., Sievert, A., Küper, K., Leyk, D., & Nagler, U. K. (2024). Generic military simulation of a complex workplace. A new tool for applied research in military settings. Military Psychology, 36(1), 114-124.

5. CONCLUSION

Organizations attach great importance to analyzing the performance and productivity of employees and making sense of their behavior. There are many factors that affect the performance of employees in the organization. One of these factors is sleep problems, also known as sleep deprivation. As seen above, many studies indicate that sleep deprivation negatively affects an employee's behavior and performance in the organization.

This study draws attention to the existence of undesirable consequences associated with sleep problems in the workplace based on the literature. The devastating effects of sleep deprivation, ranging from poor performance to work accidents, stress, depression and even suicidal tendencies, have been supported by many studies that it leads to organizational consequences as well as individual ones. It is also hoped that organizations and managers will raise awareness about sleep deprivation by addressing the possible negative outcomes that may occur in the workplace when employees suffer from sleep deprivation. In this context, although organizations cannot control employees' sleep hours organizations can provide various educational programs to raise awareness about healthy sleep habits for sleep deprivation, which has serious effects on the workplace. Especially in shift-working occupational groups which circadian rhythm is likely to be disrupted, various conditions can be created to provide short-term sleep opportunities for employees.

In this study, it is aimed to create a starting point based on recent studies in the literature for academicians who will conduct research on sleep deprivation. After examining the prominent studies on sleep deprivation, the study focuses on publications in SSCI-indexed journals in 2020-2024. The inclusion of studies obtained from different data sources with longer time intervals may provide a broader scope for future studies. Lastly, although this study is a theoretical guide to sleep problems of employees in business life, empirical evidence can be added by using various measurement tools related to sleep problems in future studies.

REFERENCES

Adams, S. K., & Kisler, T. S. (2013). Sleep quality as a mediator between technology related sleep quality, depression, and anxiety. Cyber psychology, Behavior, and Social Networking, 16(1), 25-30.

Adrien, J. (2002). Neurobiological bases for the relation between sleep and depression. Sleep Medicine Reviews, 6(5), 341-351.

Åkerstedt, T. (1987). Sleep and stress. In Sleep related disorders and internal diseases (pp. 183-191). Springer, Berlin, Heidelberg.

Åkerstedt, T., Garefelt, J., Richter, A., Westerlund, H., Magnusson, L. L., Sverke, M., & Kecklund, G. (2015). Work and Sleep-A Prospective Study of Psychosocial Work Factors, Physical Work Factors, and Work Scheduling. Sleep, 38(7), 1129-1136.

Alfonsi, V., Scarpelli, S., Gorgoni, M., Pazzaglia, M., Giannini, A. M., & De Gennaro, L. (2021). Sleep-related problems in night shift nurses: towards an individualized interventional practice. Frontiers in Human Neuroscience, 15, 644570.

American Academy of Sleep Medicine Report, 2006. Practice parameters for the psychological and behavioral treatment of insomnia: an update. An American Academy of Sleep Medicine report. *Sleep*, 2006, 29.11: 1415-1419.

American Psychiatric Association. (2013). Diagnostic and statistical manual of mental disorders (DSM-5). Arlington, VA: American Psychiatric Association

Banks, S., & Dinges, D. F. (2007). Behavioral and physiological consequences of sleep restriction. Journal of clinicalsleepmedicine: JCSM: official publication of the American Academy of Sleep Medicine, 3(5), 519.

Banks, S., Catcheside, P., Lack, L., Grunstein, R. R., & McEvoy, R. D. (2004). Low levels of alcohol impair driving simulator performance and reduce perception of crash risk in partially sleep deprived subjects. Sleep, 27(6), 1063-1067.

Banks, S., Van Dongen, H. P., Maislin, G., & Dinges, D. F. (2010). Neurobehavioral dynamics following chronic sleep restriction: dose-response effects of one night for recovery. Sleep, 33(8), 1013-1026.

Barber, L. K., & Budnick, C. J. (2016). Sleep and unethical behavior. Work and sleep: Research insights for the workplace, 125-146.

Barber, L. K., Barnes, C. M., & Carlson, K. D. (2013). Random and systematic error effects of insomnia on survey behavior. Organizational Research Methods, 1-34

Barnes, C. M. (2011). I'll sleep when I'm dead: Managing those too busy to sleep. Organizational Dynamics, 40(1), 18-26.

Barnes, C. M. (2012). Working in our sleep: Sleep and self-regulation in organizations. Organizational Psychology Review, 2(3), 234-257.

Barnes, C. M., & Drake, C. L. (2015). Prioritizing Sleep Health Public Health Policy Recommendations. Perspectives on Psychological Science, 10 (6), 733-737.

Barnes, C. M., & Hollenbeck, J. R. (2009). Sleep deprivation and decision-making teams: Burning the midnight toil or playing with fire?. Academy of Management Review, 34(1), 56-66.

Barnes, C. M., & Wagner, D. T. (2009). Changing to daylight saving time cuts into sleep and increases workplace injuries. Journal of applied psychology, 94(5), 1305-1317.

Barnes, C. M., Ghumman, S., & Scott, B. A. (2013). Sleep and organizational citizenship behavior: The mediating role of job satisfaction. Journal of Occupational Health Psychology, 18 (1), 16.

Barnes, C. M., Guarana, C., Lee, J., & Kaur, E. (2023). Using wearable technology (closed loop acoustic stimulation) to improve sleep quality and work outcomes. Journal of Applied Psychology, 108(8), 1391.

Barnes, C. M., Lucianetti, L., Bhave, D. P., &Christian, M. S. (2015). "YouWouldn't Like Me When I'm Sleepy": Leaders' Sleep, Daily Abusive Supervision, and WorkUnit Engagement. Academy of Management Journal, 58(5), 1419-1437.

Barnes, C. M., Schaubroeck, J., Huth, M., & Ghumman, S. (2011). Lack of sleep and unethical conduct. Organizational Behavior and Human Decision Processes, 115(2), 169-180.

Barnes, C. M., Wagner, D. T., & Ghumman, S. (2012). Borrowing from Sleep to Pay Work and Family: Expanding Time-Based Conflict to the Broader Non work Domain. Personnel Psychology, 65(4), 789-819.

Baxter, V., & Kroll-Smith, S. (2005). Normalizing the workplace nap: Blurring the boundaries between public and private space and time. Current Sociology, 53(1), 33-55.

Bell, L. B., Virden, T. B., Lewis, D. J., & Cassidy, B. A. (2015). Effects of 13-hour 20-minute work shifts on law enforcement officers' sleep, cognitive abilities, health, quality of life, and work performance: The phoenix study. Police Quarterly, 18(3), 293-337.

Bessone, P., Rao, G., Schilbach, F., Schofield, H., &Toma, M. (2021). The economic consequences of increasing sleep among the urban poor. *The Quarterly Journal of Economics*, *136*(3), 1887-1941.

Biggs, A. T., Jameson, J., Seech, T. R., Markwald, R., Paight, C., & Russell, D. W. (2025). Safety climate and fatigue have differential impacts on safety issues: Safety climate, fatigue, and safety issues. Journal of Safety Research, 92, 142-147.

Brooks J, Friedman L, Bliwise D, & Yesavage J. (1993). Use of the wrist actigraph to study insomnia in older adults. *Sleep*;16: 151-155.

Brossoit, R. M., Hammer, L. B., Crain, T. L., Leslie, J. J., Bodner, T. E., &Brockwood, K. J. (2023). The effects of a Total Worker Health intervention on workplace safety: Mediating effects of sleep and supervisor support for sleep. Journal of Occupational Health Psychology, 28(4), 263.

Brown, J. W. (2017). The Effect of Justice and Injustice on Sleep Quality. State University of New York at Albany.

Bufano, P., Di Tecco, C., Fattori, A., Barnini, T., Comotti, A., Ciocan, C., Ferrari, L; Mastorci, F; Laurino, M&Bonzini, M. (2024). The effects of work on cognitive functions: a systematic review. Frontiers in Psychology, 15, 1351625.

Burgard, S. A., &Ailshire, J. A. (2009). Putting work to bed: stressful experiences on the job and sleep quality. Journal of Health and Social Behavior, 50(4), 476-492.

Buttigieg, D. M., Bryant, M., Hanley, G., & Liu, J. I. E. (2011). The causes and consequences of workplace bullying and discrimination: Results from an exploratory study. Labour & Industry: a journal of the social and economic relations of work, 22(1-2), 117-141.

Buxton, O. M., Lee, S., Beverly, C., Berkman, L. F., Moen, P., Kelly, E. L., & Almeida, D. M. (2016). Work-family conflict and employee sleep: evidence from IT workers in the Work, Family and Health Study. Sleep, 39 (10), 1871-1882.

Carlson, L. E., & Garland, S. N. (2005). Impact of mindfulness-based stress reduction (MBSR) on sleep, mood, stress and fatigue symptoms in cancer outpatients. International journal of behavioral medicine, 12(4), 278-285.

Cellini, N., Buman, M. P., McDevitt, E. A., Ricker, A. A., & Mednick, S. C. (2013). Direct comparison of two actigraphy devices with polysomnographically recorded naps in healthy young adults. Chronobiology international, 30(5), 691-698.

Chen, M., Dong, H., Luo, Y., & Meng, H. (2022). The Effect of Sleep on Workplace Interpersonal Conflict: The Mediating Role of Ego Depletion. International Journal of Mental Health Promotion, 24(6).

Choi, W. S., Kang, S. W., &Choi, S. B. (2024). Thedarkside of mobile workduringnon-workhours: moderatedmediation model of presenteeismthrough-conservation of resources lens. *Frontiers in PublicHealth*, *12*, 1186327.

Christian, M. S., &Ellis, A. P. (2011). Examiningtheeffects of sleepdeprivation on workplacedeviance: A self-regulatoryperspective. Academy of Management Journal, 54(5), 913-934.

Costa-Font, J., & Fleche, S. (2020). Child sleep and mother labour market outcomes. Journal of Health Economics, 69, 102258.

Crabtree, A. (1993). From Mesmer to Freud: magnetic sleep and the roots of psychological healing. Yale University Press.

Dahl, R. E. (1999). The consequences of insufficient sleep for adolescents: Links between sleep and emotional regulation. Phi Delta Kappan, 80(5), 354.

Daley, M. S., Diaz, K., Posada-Quintero, H. F., Kong, Y., Chon, K., &Bolkhovsky, J. B. (2022). Archetypal physiological responses to prolonged wakefulness. Biomedical Signal Processing and Control, 74, 103529.

De Clercq, D., & Pereira, R. (2021). So tired, I can't even help you: how work-related sleep deprivation evokes dehumanization of organizational leaders and less organizational citizenship behavior. Journal of Management & Organization, 1-20.

De Souza, L., Benedito-Silva, A. A., Pires, M. N., Poyares, D., Tufik, S., & Calil, H. M. (2003). Further validation of actigraphy for sleep studies. Sleep-New York Then Westchester- 26(1), 81-85.

Deng, Y., Cherian, J., Kumari, K., Samad, S., Abbas, J., Sial, M. S.,Popp, J. & Oláh, J. (2022). Impact of sleep deprivation on job performance of working mothers: Mediating effect of workplace deviance. International journal of environmental research and public health, 19(7), 3799.

Dickinson, D. L., &Masclet, D. (2023). Unethical decision making and sleep restriction: Experimental evidence. Games and Economic Behavior, 141, 484-502.

Dickinson, D. L., McEvoy, D. M., & Bruner, D. M. (2022). The impact of sleep restriction on interpersonal conflict resolution and the narcotic effect. *Journal of Economic Behavior & Organization*, *194*, 71-90.

Dinges, D. F., Pack, F., Williams, K., Gillen, K. A., Powell, J. W., Ott, G. E., Aptowicz, C.& Pack, A. I. (1997). Cumulative sleepiness, mood disturbance, and psychomotor vigilance performance decrements during a week of sleep restricted to 4–5 hours per night. Sleep, 20(4), 267-277.

Donovan, H., Welch, A., & Williamson, M. (2021). Reported levels of exhaustion by the graduate nurse midwife and their perceived potential for unsafe practice: a phenomenological study of Australian double degree nurse midwives. Workplace Health & Safety, 69(2), 73-80.

Edmondson, D. R., &Matthews, L. M. (2020). Does sleep really matter? Examining sleep among sales people as boundary role personnel for key job factors. *Journal of Business-to-Business Marketing*, *27*(1), 71-79.

Ellahi, A., Javed, Y., Begum, S., Mushtaq, R., Rehman, M., & Rehman, H. M. (2021). Bedtime smart phone usage and its effects on work-related behaviour at workplace. Frontiers in Psychology, 12, 698413.

Farooq, W., KhalidBhatti, O., Ishaq, R., &Kashif, S. (2023). Investigating the non-work antecedents of workplace deviance. Cogent Business & Management, 10(1), 2171559.

Feige, B., Gann, H., Brueck, R., Hornyak, M., Litsch, S., Hohagen, F., & Riemann, D. (2006). Effects of alcohol on polysomnographically recorded sle-

ep in healthy subjects. Alcoholism: Clinical and Experimental Research, 30(9), 1527-1537.

Ferguson, S. A., Appleton, S. L., Reynolds, A. C., Gill, T. K., Taylor, A. W., McEvoy, R. D., & Adams, R. J. (2019). Making errors at work due to sleepiness or sleep problems is not confined to non-standard work hours: results of the 2016 Sleep Health Foundation national survey. Chronobiology international, 36(6), 758-769.

Friedman, L., Bergmann, B. M., &Rechtschaffen, A. (1978). Effects of sleep deprivation on sleepiness, sleep intensity, and subsequent sleep in the rat. Sleep, 1(4), 369-391.

Garbarino, S., Tripepi, G., &Magnavita, N. (2020). Sleep health promotion in the workplace. International journal of environmental research and public health, 17(21), 7952.

Geiger-Brown, J., Harlow, A., Bagshaw, B., Sagherian, K., & Hinds, P. S. (2021). Going beyond position statements: one hospital's successful initiative to implement napping for night shift nurses. Workplace Health & Safety, 69(10), 474-483.

Goel, N., Banks, S., Mignot, E., & Dinges, D. F. (2009). PER 3 polymorphism predicts Cumulative sleep homeostatic but not neurobehavioral changes to chronic partial sleep deprivation. PloSone, 4(6), e5874.

Greenberg, J. (2006). Losing sleep over organizational in justice: Attenuating insomniac reactions to under payment inequity with supervisory training in interactional justice. Journal of applied psychology, 91(1), 58.

Greenberg, J. (2008). Losing sleep over injustice: Preventative and therapeutic benefits of interactional justice training on insomniac reactions to threatening organizational events. Psychology Speakers Series, RAND Corporation, Santa Monica, CA.

Guadagni, V., Burles, F., Ferrara, M., &Iaria, G. (2014). The effects of sleep deprivation one motional empathy. Journal of sleep research, 23(6), 657-663.

Ha, S. (2020). Millennials' sleep and unethical behavior: Testing the relationship between sleep and academic dishonesty of millennials in a Korean university. *Sustainability*, *12* (9), 3902.

Hansen AM, Thomsen JF, Kaergaard A, Kolstad HA, Kaerlev L,Mors O, Rugulies R, Bonde JP, Andersen JH & Mikkelsen S (2012). Salivary cortisol and sleep problems among civil servants.Psychoneuroendocrinology 37:1086–1095

Hansen, Å. M., Hogh, A., Garde, A. H., & Persson, R. (2014). Workplace bullying and sleep difficulties: a 2-year follow-up study. International archives of occupational and environmental health, 87, 285-294.

Harrison, Y., & Horne, J. A. (1999). One night of sleep loss impairs innovative thinking and flexible decision making. Organizational behavior and human decision processes, 78(2), 128-145.

Hietapakka, L., Elovainio, M., Heponiemi, T., Presseau, J., Eccles, M., Aalto, A. M., ... &Sinervo, T. (2013). Do nurses who work in a fair organization sleep and perform better and why? Testing potential psychosocial mediators of organizational justice. Journal of occupational health psychology, 18(4), 481.

Hill, T. D., Burdette, A. M., & Hale, L. (2009). Neighborhood disorder, sleep quality, and psychological distress: testing a model of structural amplification. Health & place, 15(4), 1006-1013.

Hooper, S. L., Mackinnon, L. T., Howard, A. L. F., Gordon, R. D., & Bachmann, A. W. (1995). Markers for monitoring over training and recovery. Medicine & Science in Sports & Exercise.

Horne, J. A., & McGrath, M. J. (1984). The consolidation hypothesis for REM sleep function: stress and other confounding factors—a review. Biological psychology, 18(3), 165- 184.

Hulsheger, U. R., Lang, J. W., Depenbrock, F., Fehrmann, C., Zijlstra, F. R., & Alberts, H. J. (2014). The power of presence: The role of mindfulness at work for daily levels and change trajectories of psychological detachment and sleep quality. Journal of Applied Psychology, 99(6), 1113.

Irfan, M., Sathvik, S., Krishnaraj, L., Li, H., Awuzie, B., & Ma, J. (2022). Prioritizing causal factors of sleep deprivation among construction workers: An interpretive structural modeling approach. International Journal of Industrial Ergonomics, 92, 103377.

Jeklin, A. T., Davies, H. W., Bredin, S. S., Perrotta, A. S., Hives, B. A., Meanwell, L., & Warburton, D. E. (2021a). Using a biomathematical model to assess fatigue risk and scheduling characteristics in Canadian wildland firefighters. International journal of wildland fire, 30(6), 467-473.

Jeklin, A. T., Perrotta, A. S., Davies, H. W., Bredin, S. S., Paul, D. A., & Warburton, D. E. (2021b). The association between heart rate variability, reaction time, and indicators of workplace fatigue in wildland firefighters. *International archives of occupational and environmental health*, *94*, 823-831.

Kalanadhabhatta, M., Rahman, T., & Ganesan, D. (2021). Effect of sleep and biobehavioral patterns on multidimensional cognitive performance: longitudinal, in-the-wild study. Journal of Medical Internet Research, 23(2), e23936.

Kim, B. Y. (2012). The Correlations among High school students' Internet Game Addiction, Smartphone Addiction, the Lack of Sleep and Stress. Unpublished Master's thesis, Samyuk University, Seoul.

Kingsbury, J. H., Buxton, O. M., Emmons, K. M., & Redline, S. (2013). Sleep and its relationship to racial and ethnic disparities in cardiovascular disease. Current cardiovascular risk reports, 7(5), 387-394.

Knudsen, H. K., Ducharme, L. J., & Roman, P. M. (2007). Job stress and poor sleep quality: data from an American sample of full-time workers. Social science & medicine, 64(10), 1997-2007.

Kong, Y., Posada-Quintero, H. F., Daley, M. S., Chon, K. H., &Bolkhovsky, J. (2021). Facial features and head movements obtained with a webcam correlate with performance deterioration during prolonged wakefulness. Attention, Perception, & Psychophysics, 83, 525-540.

Krischer, M. M., Penney, L. M., & Hunter, E. M. (2010). Can counterproductive work behaviors be productive? CWB as emotion-focused coping. Journal of occupational health psychology, 15(2), 154.

Kushida, C. A., Chang, A., Gadkary, C., Guilleminault, C., Carrillo, O., & Dement, W. C. (2001). Comparison of actigraphic, polysomnographic, and subjective assessment of sleep parameters in sleep-disordered patients. Sleep medicine, 2(5), 389-396.

Lallukka, T., Rahkonen, O., & Lahelma, E. (2011). Workplace bullying and subsequent sleep problems-the Helsinki Health Study. Scandinavian journal of work, environment & health, 204-212.

Li, Y., Zhang, Y., Lu, L., Zhang, J., & Sun, X. (2023). Laughters nurturing tears for leaders and organizations: The implications of leader humor for leader workplace deviance. *Journal of Business Ethics*, *188*(3), 603-621.

Lin, M. H., Huang, Y. C., Chen, W. K., & Wang, J. Y. (2020). Sleepiness and injury risk in emergency medical service workers in Taiwan. PLoS one, 15(2), e0229202.

Litwiller, B., Snyder, L. A., Taylor, W. D., Steele, L. M. (2016). The Relationship Between Sleep and Work: A Meta-Analysis. Journal of Applied Psyhocology, 2016 November, 1-18.

Liu, H., Ji, Y., & Dust, S. B. (2021). "Fully recharged" evenings? The effect of evening cyber leisure on next-day vitality and performance through sleep quantity and quality, bedtime procrastination, and psychological detachment, and the moderating role of mindfulness. Journal of Applied Psychology, 106(7), 990.

Lowden, A., Silva-Costa, A., Rotenberg, L., Aquino, E. M., Fonseca, M. D. J. M., & Griep, R. H. (2021). Does Work after Retirement Matter? Sleep Features among Workers in the Brazilian Longitudinal Study of Adult Health. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, *18*(8), 4117.

Luyster, F. S., Strollo, P. J., Zee, P. C., & Walsh, J. K. (2012). Sleep: a health imperative. Sleep, 35(6), 727-734.

Magaña, V. C., Pañeda, X. G., Garcia, R., Paiva, S., &Pozueco, L. (2021). Beside and behind the wheel: Factors that influence driving stress and driving behavior. Sustainability, 13(9), 4775.

Marino, M., Li, Y., Rueschman, M. N., Winkelman, J. W., Ellenbogen, J. M., Solet, J. M., Dulin, H., Berkman, L. F. & Buxton, O. M. (2013). Measuring sleep: accuracy, sensitivity, and specificity of wrist actigraphy compared to polysomnography. Sleep, 36(11), 1747-1755.

McCarley, R. W. (1982). REM sleep and depression: common neurobiological control mechanisms. The American journal of psychiatry.

Mendels, J., & Hawkins, D. R. (1967). Sleep and depression. Arch. Gen. Psychiat, 16, 536-542.

Mills, A. J., Tancred, P., & Korabik, K. (1993). Gendering organizational analysis. Journal of Organizational Behavior, 14(7), 705-707.

Mollicone, D. J., Van Dongen, H. P., Rogers, N. L., & Dinges, D. F. (2008). Response surface mapping of neurobehavioral performance: Testing the feasibility of split sleep schedules for space operations. Actaastronautica, 63(7-10), 833-840.

Monk, T. H., Reynolds, C. F., Kupfer, D. J., Buysse, D. J., Coble, P. A., Hayes, A. J., Machen, M. A, Petrie, S. R. & Ritenour, A. M. (1994). The Pittsburgh Sleep Diary. Journal of sleep research, 3(2), 111- 120.

Morin, C. M. (1993). Insomnia: Psychological assessment and management. Guilford Press.

Mullins, H. M., Cortina, J. M., Drake, C. L., & Dalal, R. S. (2014). Sleepiness at work: A review and framework of how the physiology of sleepiness impacts the workplace. Journal of Applied Psychology, 99 (6), 1096-1112.

Nakata, A. (2011). Effects of long work hours and poor sleep characteristics on workplace injury among full-time male employees of small-and medium-scale businesses. Journal of sleep research, 20(4), 576-584.

Neylan, T. C., Metzler, T. J., Best, S. R., Weiss, D. S., Fagan, J. A., Liberman, A., & Marmar, C. R. (2002). Critical incident exposure and sleep quality in police officers. Psychosomatic Medicine, 64(2), 345-352.

Novati, A., Roman, V., Cetin, T., Hagewoud, R., den Boer, J. A., Luiten, P. G., & Meerlo, P. (2008). Chronically restricted sleep leads to depression-like changes in neurotransmitter receptor sensitivity and neuroendocrine stress reactivity in rats. Sleep, 31(11), 1579-1585.

Osgood, J. M., Yates, H. K., Adler, A. B., Dyches, K. D., & Quartana, P. J. (2021). Tired and angry: Sleep, mental health, and workplace relational aggression. Military psychology, 33(2), 80-91.

Partinen, M. (1994). Sleep disorders and stress. Journal of Psychosomatic Research, 38, 89-91.

Petrie, K., Crawford, J., Shand, F., & Harvey, S. B. (2021). Workplace stress, common mental disorder and suicidal ideation in junior doctors. *Internal medicine journal*, *51*(7), 1074-1080.

Pilcher, J. J., & Morris, D. M. (2020). Sleep and organizational behavior: implications for workplace productivity and safety. Frontiers in psychology, 11, 45.

Pilcher, J. J., Ginter, D. R., & Sadowsky, B. (1997). Sleep quality versus sleep quantity: relationships between sleep and measures of health, well-being and sleepiness in college students. Journal of psychosomatic research, 42(6), 583-596.

Pinder, C. C., & Harlos, K. P. (2001). Employee silence: Quiescence and acquiescence as responses to perceived injustice. In Research in personnel and human resources management (pp. 331-369). Emerald Group Publishing Limited.

Porath, C. L., Gibson, C. B., & Spreitzer, G. M. (2022). To thrive or not to thrive: Pathways for sustaining thriving at work. Research in Organizational Behavior, 42, 100176.

Rafferty, A. E., Restubog, S. L. D., &Jimmieson, N. L. (2010). Losing sleep: Examining the cascading effects of supervisors' experience of injustice on subordinates' psychological health. Work & Stress, 24(1), 36-55.

Ramey, S. L., Perkhounkova, Y., Moon, M., Budde, L., Tseng, H. C., & Clark, M. K. (2012). The effect of work shift and sleep duration on various aspects of police officers' health. Workplace health & safety, 60(5), 215-222.

Regestein, Q., Natarajan, V., Pavlova, M., Kawasaki, S., Gleason, R., & Koff, E. (2010). Sleep debt and depression in female college students. Psychiatry research, 176(1), 34-39.

Rodríguez-Muñoz, A., Notelaers, G., & Moreno-Jiménez, B. (2011). Workplace bullying and sleep quality: The mediating role of worry and need for recovery. Psicologia Conductual, 19 (2), 453.

Rogers, A. E. (2002). Sleep deprivation and the ED nightshift. Journal of Emergency Nursing, 28 (5), 469-470.

Ruggiero, J. S., &Redeker, N. S. (2014). Effects of napping on sleepiness and sleep related performance deficits in night-shiftworkers: a systematicreview. Biologicalresearchfor nursing, 16(2), 134-142.

Rugulies, R., Martin, M. H., Garde, A. H., Persson, R., & Albertsen, K. (2012). Deadlines at work and sleep quality. Cross-sectional and longitudinal findings among Danish knowledge workers. American journal of industrial medicine, 55(3), 260-269.

Sadeh, A., Keinan, G., & Daon, K. (2004). Effects of stress on sleep: the moderating role of coping style. Health Psychology, 23(5), 542.

Sadeh, A., Sharkey, K. M., & Carskadon, M. A. (1994). Activity-based sleep—wake identification: an empirical test of methodological issues. *Sleep*, 17(3), 201-207.

Sanz-Vergel, A. I., Demerouti, E., Mayo, M., & Moreno-Jiménez, B. (2011). Work– home interaction and psychological strain: The moderating role of sleep quality. Applied Psychology, 60(2), 210-230.

Sattler, S., Häusser, J. A., & Faber, N. S. (2023). Working with a sleep-deprived or a cognitively enhanced team member compromises motivation to contribute to group performance. European Journal of Social Psychology, 53(6), 1231-1244.

Slopen, N., Lewis, T. T., & Williams, D. R. (2016). Discrimination and sleep: a systematic review. Sleep medicine, 18, 88-95.

Sonnentag, S., & Binnewies, C. (2013). Daily affect spillover from work to home: Detachment from work and sleep as moderators. Journal of Vocational Behavior, 83(2), 198-208.

Soprovich, A. L., Bottorff, J. L., Wozniak, L. A., Oliffe, J. L., Seaton, C. L., Duncan, M. J., Caperchione, C. M., Ellehoj, E. R., & Johnson, S. T. (2022). Sleep health in male-dominated workplaces: a qualitative study examining the perspectives of male employees. Behavioral sleep medicine, 20(2), 224-240.

Steptoe, A., O'Donnell, K., Marmot, M., & Wardle, J. (2008). Positive affect, psychological well-being, and good sleep. Journal of psychosomatic research, 64(4), 409-415.

Tang, C., Zhou, S., Liu, C., Min, R., Cai, R., & Lin, T. (2023). Turnover intention of nurses in public hospitals and its association with quality of working life: a cross-sectional survey in six provinces in China. Frontiers in Public Health, 11, 1305620.

Taylor, S. R., Rogers, G. G., & Driver, H. S. (1997). Effects of training volume on sleep, psychological, and selected physiological profiles of elite female swimmers. Medicine and science in sports and exercise, 29(5), 688-693.

Tharion, W. J., Montain, S. J., Leone, C. D., & Castellani, J. W. (2002). A new test of self-paced work sensitive to the effects of prolonged work and sleep deprivation. In Proceedings of the Human Factors and Ergonomics Society Annual Meeting (Vol. 46, No. 24, pp. 1954-1958). Sage CA: Los Angeles, CA: SAGE Publications.

Tsuno, N., Besset, A., & Ritchie, K. (2005). Sleep and depression. The Journal of clinical psychiatry.

Ucar, M. K., Bozkurt, M. R., Polat, K., & Bilgin, C. (2014). EEG Sinyalleri Kullanılarak Uyku Evrelerinin Sınıflandırılmasında Sayısal Filtrelemenin Etkisi [Effect of Digital Filtering to Sleep Stage Classification Using EEG Signals]. Eleco 2014 Elektrik–Elektronik–Bilgisayar ve Biyomedikal Mühendisliği Sempozyumu.

Uehli, K., Mehta, A. J., Miedinger, D., Hug, K., Schindler, C., Holsboer-Trachsler, E.&Künzli, N. (2014). Sleep problems and work injuries: a systematic review and meta-analysis. Sleep medicine reviews, 18(1), 61-73.

Van Dongen, H., Maislin, G., Mullington, J. M., &Dinges, D. F. (2003). The cumulative cost of additional wakefulness: dose-response effects on neurobehavioral functions and sleep physiology from chronic sleep restriction and total sleep deprivation. Sleep, 26(2), 117-126.

Vandeputte, M., & De Weerd, A. (2003). Sleep disorders and depressive feelings: a global survey with the Beck depression scale. Sleep Medicine, 4(4), 343-345.

Wagner, D. T., Barnes, C. M., & Scott, B. A. (2014). Driving it home: How workplace emotional labor harms employee home life. Personnel Psychology, 67(2), 487-516.

Wagner, D. T., Barnes, C. M., Lim, V. K., & Ferris, D. L. (2012). Lost sleep and cyberloafing: Evidence from the laboratory and a daylight-saving time quasi-experiment. Journal of Applied Psychology, 97 (5), 1-9.

Waldeck, D., Banerjee, M., Jenks, R., & Tyndall, I. (2020). Cognitive arousal mediates the relationship between perceived ostracism and sleep quality but it is not moderated by experiential avoidance. Stress and Health, 36(4), 487-495.

Wee, E. X., Antoine, G. E., & Barnes, C. M. (2024). The gendered effect of status-striving in sleep deprivation disclosure. Sleep Health, 10(5), 540-549.

Welsh, D. T., Mai, K. M., Ellis, A. P., & Christian, M. S. (2018). Overcoming the effects of sleep deprivation on unethical behavior: An extension of integrated self-control theory. Journal of Experimental Social Psychology, 76, 142-154.

Wilkinson, R. T. (1961). Interaction of lack of sleep with knowledge of results, repeated testing, and individual differences. Journal of Experimental psychology, 62(3), 263.

Wong, J. H., Turner, N., Kelloway, E. K., &Wadsworth, E. J. (2021). Tired, strained, and hurt: The indirect effect of negative affect on the relationship between poor quality sleep and work injuries. *Work & Stress*, *35*(2), 153-170.

Wyatt, J. K., Cecco, A. R. D., Czeisler, C. A., &Dijk, D. J. (1999). Circadian temperature and melatonin rhythms, sleep, and neurobehavioral function in humans living on a 20-h day. American Journal of Physiology-Regulatory, Integrative and Comparative Physiology, 277(4), R1152-R1163.

Yeoman, K., Weakley, A., DuBose, W., Honn, K., McMurry, T., Eiter, B., Baker, B,& Poplin, G. (2022). Effects of heat strain on cognitive function among a sample of miners. Applied ergonomics, 102, 103743.

Zhang, B., Zhao, L., Liu, X., Bu, Y., & Ren, Y. (2022). The influence of employee emotion fluctuation on service performance: an experience sampling data analysis. Frontiers in Psychology, 13, 648142.

Zhao, C., Zhu, Y., & Zhuang, J. Y. (2024). Spillover and spillback: Linking daily job insecurity to next-day counterproductive work behavior. Scandinavian Journal of Psychology, 65(2), 195-205.

Zhdanova, I. V., Wurtman, R. J., Lynch, H. J., Ives, J. R., Dollins, A. B., Morabito, C., Matheson, J. K., & Schomer, D. L. (1995). Sleep-inducing effects of low doses of melatonin ingested in the evening. Clinical Pharmacology & Therapeutics, 57(5), 552-558.

SANAL ÇALIŞMA: BİBLİYOMETRİK BİR ANALİZ

Hasan Saltuk DURAK[1]

1. GİRİŞ

Sanal çalışmanın kullanımı devletler ve örgütler başta olmak üzere tüm alanlarda birçok nedenden dolayı giderek daha belirgin hale gelmektedir. Sanal çalışma, çalışanların farklı konumlardan çalıştığı ve bilgisayar aracılığıyla etkileşimde bulunduğu yeni normaldir. Bu durumu açıklamak için; çalışanlara iş-yaşam entegrasyonunu yönetme esnekliği sağlama (Altın, 2006); işverenler için kurumsal seyahat ve gayrimenkul masraflarından tasarruf sağlama (Martins vd.,, 2004); günümüzün küreselleşen ve giderek karmaşıklaşan iş ortamında işlem yapma ve koordinasyon sağlama aracı olarak hizmet verme (Gibson ve Gibbs, 2006); ve çalışanların tutumları, davranışları ve performansı açısından potansiyel faydaları gibi bir çok etkili faktörler belirtilmektedir (Gajendran ve Harrison, 2007).

Sanal çalışma kavramı ile ilgili çalışmalarda örgütlerde sanal çalışma türlerinin sonuçlarına odaklanmıştır (Gajendran ve Harrison, 2007; Raghuram vd., 2019). Aslında 2000'li yıllardan itibaren faydaları belirginleşen, pandemi sürecinde iş hayatı ve eğitim başta olmak üzere birçok alanda mecburiyetle uygulanan çok önemli bir konu haline gelmiştir. Sanal çalışma konusu gelişmeye devam etmekle beraber, çalışanlar tarafından kabullenilmesi, benimsenmesi örgütlerin beklentilerinin altında olduğunu göstermektedir (Gallup, 2017). Bir kuruluş, çalışanların farklı sanal iş düzenlemelerine erişmesine izin verme yönünde resmi bir karar aldığında, bireysel çalışanlar ve onların yöneticileri, politikanın fiili uygulamaya dönüşmesi için sanal iş düzenlemelerini kabul etmeleri ve benimsemeleri çok önemlidir. Aksi halde değişime direnç ve direncin örgütler ve kuruluşlar açısından acı sonuçlarıyla karşı karşıya kalınmaktadır. Sanal çalışma uygulamalarında terfi etme oranlarında düşüklük, öğrenme fırsatlarının daha düşük olması ve sosyal izolasyon gibi dezavantajları sebebiyle yöneticiler ve çalışanlarca benimsemede çekingen karşılamaktalar yada mesafeli yaklaşmaktadırlar. (Griffith vd., 2003; Staples vd., 1999; Venkatesh ve Johnson, 2002). Gallup, (2017) sanal çalışma uygulamaları araştıran ve değerlendirmelerde bulunan bir raporda birçok örgüt ve çalışanlarının sanal çalışma ortamlarından yeterince faydalanmadığını belirtmektedir. Hatta örgüt çalışanlarının çalıştıkları işlerde kademe ilerlemede sıkıntılar

1 Öğr. Gör. Dr., Düzce Üniversitesi Sosyal Bilimler Myo, Sosyal Güvenlik Bölümü, hasansaltukdurak@duzce.edu.tr, ORCID: 0000-0003-1994-0011.

yaşanabilmesi, rollerinde belirsizlik olabileceği korkusuyla sanal çalışma ortamlarından rahatsızlık duyduklarını belirten çalışmalar bulunmaktadır (McCloskey ve Igbaria, 2003). Raghuram vd., (2019) bunun başlıca sebebini çalışanlar tarafından sosyal anlamda izolasyon endişelerinden kaynaklanabileceği fakat; Thompson ve diğerleri'ne, (1999) göre duygusal anlamda yaşanan eksikliklerin sinyalleri de olabilmektedir. Dolayısıyla sanal bir çalışma ortamının, kişinin işine veya kariyerine zarar vermeden, işyerlerindeki rollerinin de aslında sanal olarak yerine getirilebileceği algısını oluşturmak gereklidir.

"Sanal iş" ya da "sanal çalışma" kavramının tanımı 'merkezi bir ofisten uzakta, teknoloji kullanılarak yapılan iş' olarak belirtilmektedir (Raghuram ve Wiesenfeld, 2004). Bu durum, sanal çalışanların evleri başta olmak üzere kafeler, müşteri siteleri, toplu taşıma gibi çeşitli yerlerde ve hatta seyahat ederken çalışabilecekleri anlamına gelmektedir. Son yıllarda örgütler içinden geçilen zorlu ekonomik süreçlerinde baskısıyla sanal çalışma ortamlarını geliştirmek isteği artmıştır. Bu amaçla örgütler sanal çalışma ortamlarına yatırım yapmaya mecbur kalmaktadırlar. Çalışanlar için sanal çalışma ortamları hazırlamak adına ciddi gayret içerisindedirler. (Holland ve Bardoel, 2016; Lin, 2011; Stanko ve Beckman, 2015). Bu gayretler yaşanan pandemi sürecinde de meyvelerini göstermiştir. Çünkü pandemi döneminde uygulanan kapanma süreçlerinde oluşan baskı, örgütleri sanal çalışma süreçlerine hızlı bir uyum çabasına yönlendirmiştir. Bu durum sanal çalışma ortamlarına hazırlık yapılmasını ve alt yapısının planlı bir şekilde dönüşüme hazır hale getirilmesini gerektirmektedir. Ancak bu kriz sayesinde pek çok kuruluşun ve çalışanlarının çalışma biçimindeki bu değişime hazırlıksız olduğunu da açıkça göstermiştir. Ayrıca bu süreçler birçok olumsuz sonuçların da görünmesine, belirlenmesine, tespit edilmesine yardımcı olmuştur. Sonuç itibariyle tespit edilen olumsuz her bir durumun çözümüne bir fırsat doğmuş ve sanal çalışmaya olan ihtiyacı daha da artırmıştır. Bütün bunlardan ortaya çıkan sonuç şunu göstermektedir; kuruluşlar eğer sanal çalışmayı desteklemeye ve beslemeye devam ederlerse bu durum uzun süre devam edecek bir sanal çalışma devrimine yol açabilir. Bu içinden geçilen dönem sanal çalışma döneminin miladı hükmüne geçmiş olabilir.

Sonuç olarak fiili ve sanal çalışma uygulamaları arasındaki boşluğu belirlemek için, örgüt çalışanlarının sanal çalışmaya katılımlarını artırmaları, sanal çalışanlarını daha iyi desteklemeleri gerekmektedir. Aynı zamanda artan çalışan performansı ve esnek çalışma gibi sanal çalışmanın potansiyel faydalarından (taahhüt veya azaltılmış emlak maliyetleri gibi) faydalanmalarına yardımcı olmak için sanal çalışma ortamlarının benimsenmesinin öngörücülerini de analiz etmek önemlidir. Bu yaklaşımlardan yola çıkarak, bireysel bir çalışanın sanal ortamda çalışmaya yönelik öz-ye-

terlik duygusunun yanı sıra işyeri ortamındaki sanal çalışma ortamının, sanal çalışma uygulamalarının benimsenmesini etkileyeceği değerlendirilmektedir. Bu doğrultuda bu çalışmanın amacı, Web Of Science (WOS) veri tabanı kullanılarak uluslararası düzeydeki çalışmalarda 2024'e kadar yönetim alanında yapılmış olan Alanyazınında sanal çalışma"" anahtar kelimesi ile, ilgili çalışmaların incelenmesidir. Çalışmada yapılırken indexlerde herhengi bir kısıtlama yapılmamıştır. WOS veri tabanının tercih edilmesinin nedeni, araştırmacılar tarafından yoğunlukla kullanılmasından kaynaklanmaktadır. İncelenen 226 çalışmaya ilişkin dokümanlar başlık, yayın yılı, yazar bilgisi, özet, anahtar kelime, referans bilgisi olmak üzere tüm bilgileri kapsayacak biçimde ele alınmıştır. İncelenen çalışmaların tümü makale türündedir.

2. TERİK ÇERÇEVE

2.1.Sanal çalışma ortamını kavramsallaştırma

Sanal çalışma ortamı yapısının çeşitli yönlerini kavramsallaştırırken, bireylerin sanal çalışmanın uygulanması için hayati önem taşıyan farklı organizasyonel faktörleri nasıl algılayabileceklerini dikkate almak faydalı olacaktır. Bu nedenle sanal çalışma ortamını kavramsallaştırırken birçok alt boyutu göz önünde bulundurulmalıdır. Spesifik olarak, gereksinimlerin sanal bir bağlamda yerine getirilmesine imkân sağlayan mevcut destek ve kaynakları göz önünde bulundurmak ve sanal çalışmanın kişinin işini yapma yeteneğini nasıl etkileyebileceğine ilişkin algıları dikkate almak önemlidir. Yine kişinin kariyeri bağlamında işini ve rolünü nasıl etkileyebileceği; amirinin sanal ortamda çalışma konusunda ne kadar destekleyici ve teşvik edici olduğu ve benzer şekilde, kişinin meslektaşlarının (veya çalışma grubunun) bu tür düzenlemeler konusunda ne kadar destekleyici ve teşvik edici olabileceği cevap bekleyen sorulardır.

Sanal çalışmaya imkân sağlayan bir ortam, mutlaka çalışanın işin görevlerini sanal olarak yerine getirebileceği algısını da içermelidir. Kuruluşun çalışanlara en son iletişim teknolojisini temin etmesi ve bu teknolojiyi kullanmaları için eğitim sağlaması zorunluluk haline gelmektedir. Çalışanların işlerini yapmaları için ihtiyaç duyulan teknolojinin yanı sıra bunun gerektirdiği teknik bilgi (veya eğitim) ve desteğin mevcut olduğunu algılaması gereklidir. Bununla beraber araştırmalarda sanal çalışma ortamları için denetleyici desteğin de çok önemli olduğu belirtilmektedir (Adamovic, 2018; Schepers vd., 2011). Bu nedenle, sanal çalışma ortamının önemli bir kısmının, bireylerin yöneticilerinin sanal çalışma düzenlemesini destekleyici ve hatta teşvik edici olarak algılamaları süreci yönetmek adına önemlidir. Ayrıca sanal çalışma konusunda çalışanların meslektaşlarıyla

birbirlerine olan desteğin çok önemli olduğunu vurgulayan çalışmaları da belirtmekte faydalı olacaktır (Schepers vd., 2011; Wiesenfeld vd., 2001). Çünkü araştırmalar, genel bir destek duygusunun sanal çalışanların deneyimi için çok önemli olduğunu ortaya çıkarmış olsa da (Wiesenfeld vd., 2001), herhangi bir potansiyel damgalamayı veya adanmışlık eksikliği algısını en aza indirmek için bunun da önemli bir faktör olduğunu vurgulamaktadır. Bu noktada çalışanların, meslektaşları arasında sanal çalışma ortamlarında birbirlerine olan destek algısı, sanal çalışma ortamlarının oluşturulmasında belirgin rol oynamaktadır.

Çalışmada karşılaşılan sorulardan biri, sanal çalışmanın kavramsallaştırılmasında ve değerlendirilmesinde fikir birliği eksikliğidir (Raghuram vd., 2019; Schweitzer ve Duxbury, 2010). Hatta sanal çalışmayı aynı kavramsallaştıran iki çalışma bulmakta bile zorlanılmıştır. Bu noktada, gelecekteki çalışmalar için hem teorik uyumu yakalama hem de ölçüm ve değerlendirme bakımından, sanal çalışma ortamlarının daha doğru bir şekilde anlaşılması için bu çalışma büyük ölçüde faydalı olacaktır.

2.2.Sanal çalışma

Yeni (bazen esnek olarak da adlandırılan) ortaya çıkan kavramlar için kullanılan çok sayıda terminoloji vardır. İsimleri farklı olmasına rağmen çoğunlukla sanal çalışma veya sanal ekip çalışması anlamına geldikleri sonucuna varılabilir. Örnek olması açısından Guss, (1997) sanal ekip çalışması için kullanılan terimlerin kısa bir dizisini hazırlamıştır. Bunlar arasında örümcek ağı, modüler, küme, öğrenme ağı, sürekli matris, bölünme, üçüncü binyıl grubu, sınırsız organizasyon, postmodern organizasyon, alternatif ofis, genişletilmiş kuruluş, esnek üretim ağı, dağıtılmış küresel çalışma ekibi, turbo görev gücü ve mevcut organizasyonel yapıların dışındaki özerk çalışma grubu gibi birçok başlık belirlemiştir. Sonra bu başlıklardan bazılar diğerlerine göre daha kabul görmeye ve benimsenmeye başlanmıştır. Bu konuda da yazarlar tarafından tespit edilmiş olanları şunlardır: Uzaktan çalışanlar kavramı (Gerke, 2006), sanal çalışma (Hoefling, 2003), tele-çalışma(Sanchez, 2007), uzaktan/iş yeri dışında çalışan (Fisher ve Fisher, 2001), sanal/esnek/uzak uygulama toplulukları (Hildreth, 2004) en çok kullanılan kavramlardır.

Sıradan bir çalışan sanal veya uzaktan çalışan(lar) haline geldiğinde, genellikle işle ilgili bir dizi yeni davranışı, meslektaşları, müşterileri ve en yakın amiriyle iletişim kurmanın farklı yollarını kullanmaya başlamaktadırlar. Bunlar yeni çalışma biçimlerinin manzarasını daha da bulanık hale getirebilmekte ve sistemli bir şekilde anlaşılmasını zorlaştırmaktadır. Bunlar ortak çalışma masası, uydu ofis, web grupları, evde çalışma, uzaktan çalışma, esnek çalışma vb. şeklinde örneklendirilebilir.

Sonuç olarak tartışılan terimlerin bazıları arasında kesin bir örtüşme olduğu açıktır. Fakat buna rağmen araştırmacılar tarafında kavramların kullanılması konusunda üzerinde anlaşılmış, fikir birliği olan bir kavram yoktur. Sanal çalışma ile uzaktan çalışma, aynı şekilde uzaktan çalışma ile esnek çalışma kavramları arasında da kavram karmaşası devam etmektedir. Bu son üç kavram en sık birbirinin yerine kullanılan kavramlardır (MTÜ Arhipelaag, EQUAL projesi, 2007). Aynı şekilde sanla çalışma, e- çalışma, esnek çalışma, tele-çalışma ve uzaktan çalışma kavramları birbirleri yerine ve eşanlamlı olarak da kullanılabilmektedir. Bu kullanım durumu coğrafi yerlere, konumlarına göre değişmektedir. Örneğin Amerika Birleşik Devletleri'nde "uzaktan çalışma" terimi daha kabul görmekte, Avrupalılar tele-çalışma kavramını, Japonlar ise esnek çalışmayı daha çok tercih etmektedirler (MTÜ Arhipelaag, EQUAL projesi 2007).

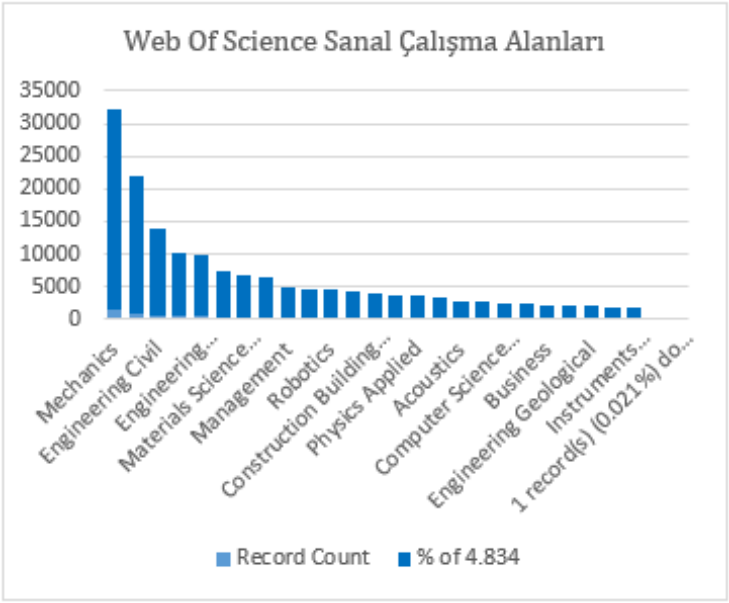
Sonuç olarak, "tele-çalışma" terimi zaman içinde iş yeri boyutunu vurgulamaktan, bilgi iletişim teknolojileri ve diğer esnek çalışma düzenlemelerinin kullanımını vurgulamaya doğru değişmektedir. "Tele-çalışma" teriminin anlamı oldukça genişleme göstermiş ve artık "sanal çalışma" terimine daha yakın hale gelmiştir. Anlamı değişim göstermesine rağmen tele-çalışma kavramı birçok yazar tarafından daha yaygın kullanılmaya devam etmekte ve içeriğinin daha uygun olduğunu değerlendirmektedirler. Ayrıca terminoloji, Avrupa Komisyonu tarafından "e-iş" teriminin tanıtılmasıyla dikkat çekici bir şekilde geliştirilmiştir.

3. Yöntem

3.1. Çalışmanın analiz süreci ve yöntemi

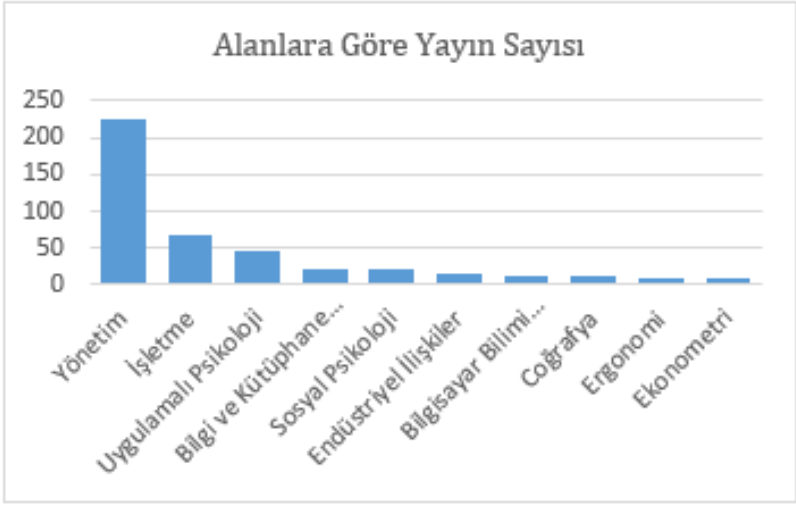
Bu çalışma, sanal çalışma üzerine mevcut araştırmaların kavramlarını, yöntemlerini ve sonuçlarını özetlemektedir. İlgili çalışmaları belirlemek için şöyle bir strateji kullanılmıştır. İlk olarak, "sanal çalışma" gibi anahtar kelime kullanarak Web of Science veri tabanında kapsamlı bir elektronik taraması yapılmıştır. Tarama sonucunda sanal çalışma üzerine elde edilen veriler incelenmesi için bibliyometrik analiz yöntemleri kullanılmıştır. Çalışmanın analiz aşamasında 10 Mayıs 2024 tarihi itibariyle Web Of Science veri tabanından "Sanal çalışma" konu başlığı ile tarama yapılmıştır. Tarama sonucunda "Sanal çalışma" anahtar kelimesi ile 4834 makaleye ulaşılmıştır. Sonuçlar aşağıdaki Tablo 1'de gösterilmiştir.

Tablo 1.Web Of Science Sanal Çalışma Alanları



Sanal Çalışma ile ilgili elde edilen makaleler Web of Science kategorilerine göre bakıldığında en çok mekanik ve mühendislik alanlarında yapılmıştır. Yönetim alanında yapılan çalışmalar dokuzuncu sırada yer almaktadır. Bu çalışmada hassaslaştırma yapılarak alanlara göre kısıtlar uygulanarak özellikle "yönetim" alanındaki sonuçlara odaklanılmıştır. Başka herhangi bir kısıt uygulanmadan bulunan sonuçlar Tablo 2'de detaylıca verilmiştir.

Tablo 2. Alanlara Göre Yayın Sayısı



Yapılan inceleme sonucunda yönetim alanında 226, işletme 67, uygulamalı psikoloji 47 adet makaleye ulaşılmıştır. Diğer alanlarda da sayı azalarak devam etmiştir.

Çalışmanın analizi detaylı incelemeler yapmak üzere iki aşamadan oluşmaktadır. Çalışmanın analiz sürecinde, ilk olarak excel programı kullanılmıştır. Excel uygulaması ile sanal çalışma alan yazınından elde edilen veriler, tablo ve grafiklerle gösterilmiştir. Analizin ikinci aşamasında bibliyometrik haritalama yöntemi kullanılmıştır. Bibliyometrik analiz için VOSviewer programı seçilmiştir. Bu yöntemle ortak yazar, yazarların, ülkelerin ve kurumların atıf analizi, anahtar kelime bağlarından sık kullanılanlar, metinlerin ve yazarların bibliyografik eşleşme analizleri ile ortak atıf yapılan yazarlar arası bağlar analiz edilerek haritaları oluşturulmuştur.

Sonuç itibariyle çalışmada ilk olarak alan yazına ait etkin yazar, ülke, anahtar kelimeler tespit edilmiş, ardından haritalama yöntemi kullanılarak, ortak yazarlar başta olmak bütün ilişkiler ve bağlar ortaya konmuştur.

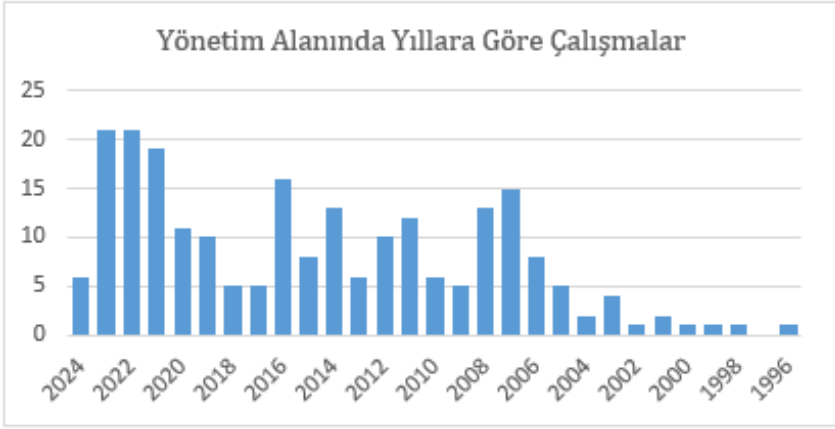
4. Sonuçlar

Bu başlık altında sanal çalışma ile ilgili WoS veri tabanından değerlendirmeye alınan 226 çalışmanın tanımlayıcı ve sosyal özelliklerine ilişkin bulgular, Microsoft Excel ve VOSviewer programları ile görselleştirilerek sunulmuştur.

4.1. Tanımlayıcı sonuçlar

Çalışmanın bu bölümünde 226 çalışmaya ait önce tanımlayıcı bulgulara yer verilmiştir. Sonra sosyal özelliklere ilişkin bulgular ve bibliyometrik analiz sonuçlarının değerlendirilmesine yer verilmiştir. Elde edilen 226 çalışmanın yayınlanma yıllarına göre dağılımı Tablo 3'te verilmektedir.

Tablo 3. Yönetim Alanıyla İlgili Yıllara Göre Yapılmış Bilimsel Çalışma Sayıları



Tablo 3.'den anlaşılacağı üzere yönetim alanında yapılmış çalışmaların dağılımı ilk defa 1996 da başlamasına rağmen 2000'li yıllara kadar fazla artış göstermemiş fakat sonraki yıllarda bazı yıllar sabit kalsa da ivmenin giderek arttığı görülmektedir. Hatta 2024 yılının yarısı olmamasına rağmen artış trendi yukarı eğimli devam ettiği söylenebilir.

Çalışma kapsamında sanal çalışmaya ilişkin incelenen 226 çalışmada, yazar tespit edilmiştir. Araştırmacı profillerine göre hassaslaştırma yapıldığında ilk 10'a giren yazarlar ve bu yazarların atıf sayıları Tablo 4'tedir.

Tablo 4. Araştırma Profillerine Göre Yazar Sıralaması

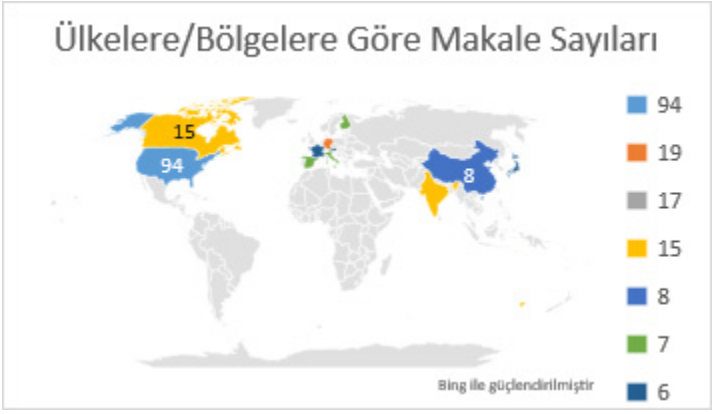
Sıra	**Yazarlar**	**Atıf Sayıları**
1	Golden, Timothy D.	28
2	Raghuram, Sumita	29
3	Walther, Jb	16
4	Gibson, Cb	24
5	Kirkman, Bl	20
6	Crampton, Cd	20
7	Daft, Rl	18
8	O'leary, Mb	15
9	Wiesenfeld, Bm	20
10	Hinds, Pj	17

Tablo 4'de sanal çalışma alan yazınında etkin olarak tespit edilen ilk 10 yazar sunulmuştur. Buna göre, alana ilişkin en fazla çalışma yapan ya-

zarlar sırasıyla Golden, Timothy D., Raghuram, Sumita ve Walther, Jb'dir. En fazla atıf alan yazarlar ise sırasıyla; Golden, Timothy D., Raghuram, Sumita ve Gibson, Cb olmuştur.

Sanal çalışma anahtar kelimesiyle incelenen makalelerde, 13 farklı ülkeden çalışma yapıldığı tespit edilmiştir. Farklı ülkelerde yapılan yayınların atıf alma sayısına göre en yüksek olan ilk 10 ülke Tablo 6'da sunulmaktadır.

Tablo 6. ***Ülkelere Göre Makale Sayıları***



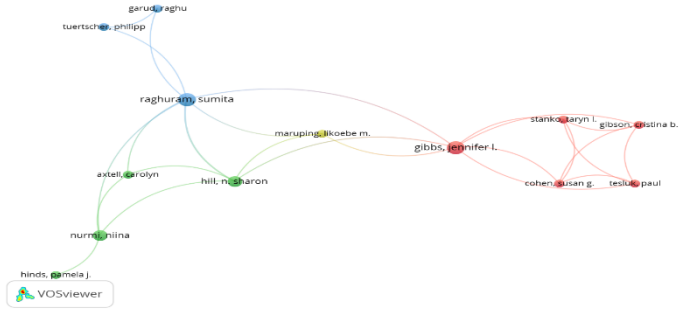
Tablo 6'da açık gösteriminden anlaşılacağı üzere en fazla yayın ile birinci sırada ABD (94 adet) yer almaktadır. İkinci sırada Almanya (19 adet), Üçüncü İngiltere (17 adet) ve onları takiben Avustralya, Kanada ve Hindistan (15'er adet) gelmektedir.

4.2. Sosyal sonuçlar

1996-2024 yılları arasında yönetim alanında yapılan sanal çalışma hakkındaki yayınlara bütüncül bir bakış açısı sağlamak için aşağıdaki analizler çalışılmıştır.

4.1. Ortak yazarları belirleme analizi

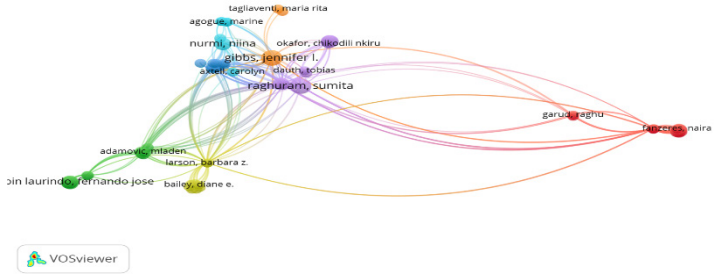
Birbirleriyle bağlantılı ve işbirliği olan yazarları belirlemek amacıyla kriterleri şu şekilde seçilmiştir. En az 1 yayını bulunan ve en az 1de atıf olmak şartıyla ağ haritası çıkarılmıştır. Birbirleri ile bağlantısı en çok olan yazarlar için yapılan analiz ışığında tek bir kümede birleşen 13 isim ve toplam 25 bağlantı bulunmaktadır. Kümedeki birbirleriyle bağlantısı en çok olan yazarların her biri için toplamda 26 birim bağlantı tespit edilmiştir. Yazarlardan atıfları en fazla bulunanları Sumita Ragruham, Jennifer Gibbs, olduğu görülmektedir.



Şekil 1. Yazarlar Arası İş Birliğini Gösteren Ortak Yazar Bağları

4.2. Yazarlara göre atıf analizi sonuçları

Ağ haritalarını belirlemek amacıyla yine en az 1 yayın bulunma ve yine en az 1 atıf almış olmak kriteri ile yazar atıfları incelenmiştir. 124 birim üzerinden değerlendirilen analizde bağlantılı olduğu tespit edilen yazarların toplamda 4 küme, 25 bağlantıları bulunmuştur. Toplam bağlantı gücü 26 olarak görülmüştür. Yazarlardan en fazla atıf alanlar; 279 atıf ile Sumita Ragruham, 241 atıf ile Jennifer I. Gibbs tespit edilmiştir. Bu yazarlar, toplam bağlantı gücü olarak da sıralamada ilk iki basamakta yer almaktadırlar.

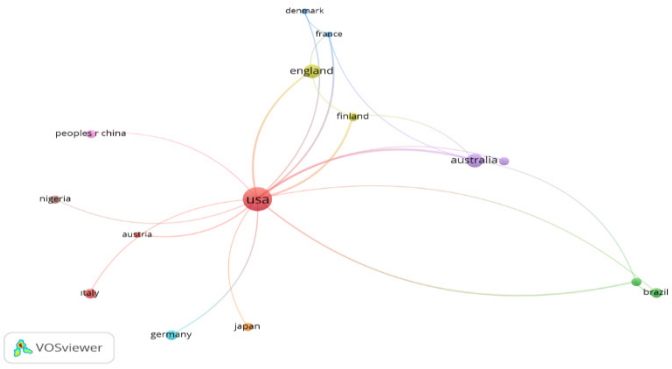


Şekil 2. Yazarlara Göre Atıf Bağları

4.3. Ülkelere göre atıf analiz sonuçları

Yayınlanan çalışmaların kökenine dikkat edilerek bir ağ haritası belirlemek amacı ile kriterler şu şekilde belirlenmiştir. Her bir ülke için en az 1 eser yayınlanmış olmalı ve 1 deatıf alınmış olamsı kriterleri ile ülkelerin aldıkları atıflara göre aralarında ilişki görülen 21 gözlem birimine göre analiz sonuçlandırılmıştır. 7 küme, 333 bağlantı ve 374 toplam bağlantı

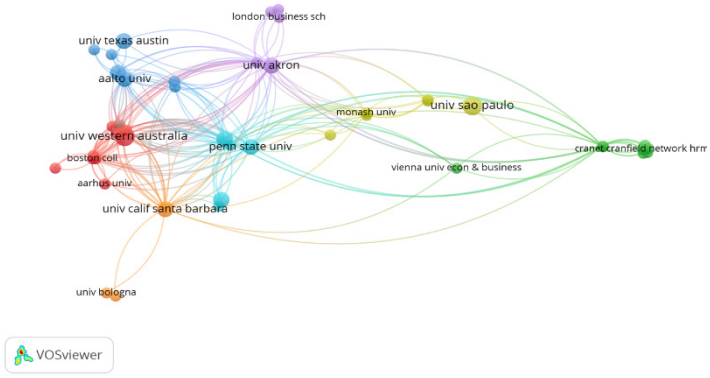
gücü tespit edilmiştir. Bu sonuçlara göre en fazla atıf alan ülkeler şunlardır: ABD (1200 atıf), Fransa (188 atıf) , Kanada ve İngilere (109'ar atıf) ve Avustralya (102 atıf) tespit edilmiştir. Toplam bağlantı gücü olarak da yine bu ülkeler ilk üç basamakta bulunmaktadırlar. Eser sayılarına odaklanıldığında ABD (17 yayın), Avustralya ve İngiltere (6 yayın) ve onları takip eden Brezilya ve Almanya (163 yayın) bulunmaktadır.



Şekil 3. Ülkelerin Atıf Bağları

4.4. Kurumların sahip oldukları atıf sonuçları

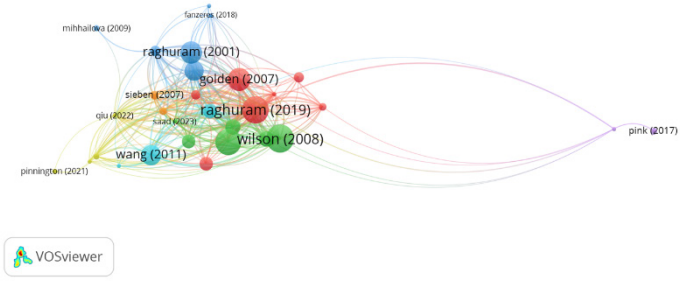
Analizde ağ haritası tespit etmek amacıyla belirlenen kriter, bir kurum en az 1 eser yayınlanmış olmak ve 1 atıf kriteri dikkate alınarak kurumlar arası aldıkları atıflara dair aralarında birbirleriyle ilişkisi bulunan 73 gözlem birimi üzerinden incelenmiştir. Westhern Australia ve Sao Paulo Üniversiteleri (3'er) eserle; Canif Santa Barbara Üniversitesi, George Washington Üniversitesi, Penn State University,Akron Üniversitesi, Aalto Üniversitesi, Stanford, Texas, ve Nigeria Üniversiteleri (2'şer), eserle temsil edilirken diğer üniversiterl Birer esrle temsil edilmiştir. En fazla atıf alan yayınların adres kurumları Penn State (275 atıf), Stanford of Western Australia (225 atıf) ve Texas Austin üniversiteleri (216 atıf) olarak görülmüştür. 2 küme, 13 bağlantı bulunmaktadır ve toplam bağlantı gücü ise 24'tür.



Şekil 4. Kurumların Atıf Bağları

4.5. Metinlere göre bibliyografik eşleşme sonuçları

Kriter yine en az 1 atıf almış ve aralarında bağlantısı olan 50 birim eser kriteri ile yapılan incelemeler ışığında 8 küme, 209 adet bağlantı görülmektedir. Toplam bağlantı gücü 229 olarak bulunmuştur. Bibliyografik eşleşme açısından değerlendirildiğinde yayınlar, Wilson (2008) 188, Ragruham (2019) 180 ve 168 alıntı ile Bailey (2012) en fazla sayıda eşleşme tespit edilmiştir. Ragruham (2019) Makarius (2017) ve Gibson (2011) toplam bağlantı gücü açısından en yüksek eserler olmuştur.

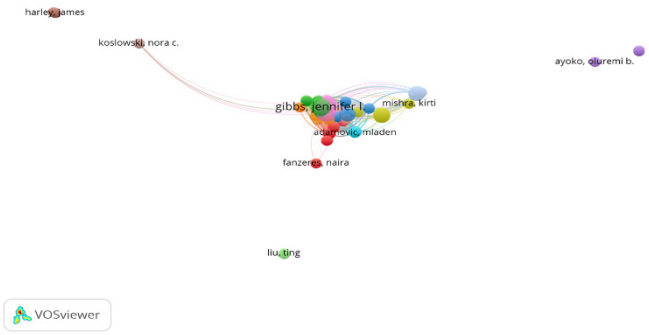


Şekil 5. Eserlerin Bibliyografik Eşleşme Bağları

4.6. Yazarlara göre bibliyografik eşleşme sonuçları

Aynı kriterler ile seçilen ve birbirleriyle bağlantısı olan 124 birim ile yapılan incelemeye göre 7 küme, 276 bağlantı ve 1228 toplam bağ-

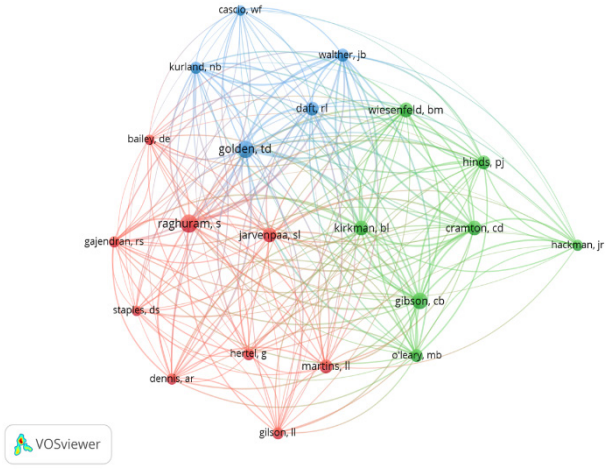
lantı gücü görülmüştür. bibliyografik eşleşme açısından en fazla eşleşme bulunan yazarlar 279 alıntı ile ragruham, Sumita ;241 bağlantı ile Jennifer İ.Gibbs olmuştur.



Şekil 6. Yazarların Bibliyografik Eşleşme Bağları

4.7. Yazarlara göre ortak atıf sonuçları

Minimum 10 atıf sayısı bulunmak koşuluyla 2399 birime göre yapılan analize sonuçlarına göre 3 küme, 209 bağlantı bulunmuştur. toplam bağlantı gücü 3249 olarak bulunmuştur. Ragruham, S. (29), Golden, T.D. (28) ve Gibson, C.B. (24) en fazla ortak atıf yapılan yazarlar olarak tespit edilmiştir.



Şekil 7. Ortak Atıf Yapılan Yazarlar Arası Bağlar

5. Sonuç ve Tartışma

Bu çalışmada sanal çalışma ortamı kavramını tanıtarak konunun gittikçe gelişen ve gelecekte kendisine ciddi bir alan açacağına dair inancımızı ortaya koymaya çalışılmaktadır. Yöneticiler ve örgüt liderleri, örgütlerin, çalışma birimlerinin veya ekiplerinin sanal çalışmaya hazır olup olmadığını belirlemeleri için konunun önemine vurgu yapmaya çalışılmıştır. Örgütler açısından başta emlak giderleri ve seyahat giderleri olmak üzere birçok gider kalemlerinin azaltılması, aynı zamanda çalışanların tutum ve davranışsal problemlerinde azalma veya iyileşme gibi örgütsel açıdan birçok fayda sağlayacak sanal çalışma ortamlarını yerleştirmek için çaba harcayan örgüt yöneticileri açısından faydalı olacaktır. Sanal çalışmanın benimsenmesi için sosyal bilişsel süreçlerin katkılarını anlamak ve çalışanların algı ve tepkilerini değerlendirmek için ve yöneticilere işgücünü sanal ortama hazırlama konusunda yardımcı olması beklenilmektedir (Holland ve Bardoel, 2016),

Bu makalede ayrıca çalışanların sanal çalışma uygulamalarını benimseyebileceklerini hissetmelerini sağlamada örgütsel olarak sanal çalışma ortamı hazırlanmasının önemini, özellikle de bu çalışma biçimini başarılı bir şekilde benimseme konusunda kendi yetenekleri konusunda yeterli hissetmeyen çalışanlar için önemi vurgulanmaktadır. Her düzeyde olumlu bir sanal çalışma ortamı oluşturmanın yanı sıra, sanal çalışma yapmak isteyebilecek çalışanların sanal çalışma öz yeterliliğini artırmak için de çaba (başta eğitim, teknik destek ve çalışanların bilgi paylaşımına ortam hazırlamak) gösterilmelidir. Sosyal bilişsel teoriye uygun olarak, sanal işin doğası göz önüne alındığında geleneksel 'davranışsal modellemenin' yapılması zor olacağından, sanal iş öz-yeterliği, teknolojik ve organizasyon becerilerinin eğitimi şeklinde sanal çalışma davranışlarının davranışsal modellenmesiyle geliştirilebilir. Bu noktada sanal çalışma ortamlarının benimsenmesinin önündeki engellerin azaltılması, sanal çalışmanın istikbaldeki potansiyelinin farkına varılması açısından hayati öneme sahiptir.

Birçok çalışan sanal çalışmaya katılmaktan çekinebilmektedir. Bulgularımız, etkili bir sanal çalışma ortamının, sanal çalışma öz yeterliliği düşük çalışanlar arasında sanal çalışmayı benimsemeyi kolaylaştırabileceğini göstermektedir. Bu nedenle kuruluşların yalnızca çalışanlarının sanal çalışma yapmasına izin vermesi yeterli değildir; ayrıca, özellikle bu uygulamalar konusunda öz-yeterliği düşük olanlar için sanal çalışmanın benimsenmesine imkân sağlayan bir ortam oluşturmalarına katkı sağlamalıdırlar. Sanal işin benimsenmesi aynı zamanda amirler ve akranların teşvik edilmesi ve çalışanların kariyer gelişimi için bu tür çalışma düzenlemelerine değer veren kurumsal uygulamalar yoluyla da kolaylaştırılmalıdır.

Bu çalışmada yönetim alanında sanal çalışma konusu ile ilgili literatür taranarak, çalışmalar bütüncül bir anlayışla incelenmiştir. Araştırma kapsamında Web Of Science veri tabanında 1996-2024 yılları arasında yapılmış toplam 226 yayına ulaşılmıştır.

Yapılan analizlerin sonucuna göre; Alanyazında sanal çalışma ile ilgili çalışmaların son on/on beş yıldır daha fazla artış gösterdiği ve sürekli artan bir trend şeklinde devam ettiği tespit edilmiştir. 2017 ve 2018 de biraz sekteye uğramakla beraber son 10 yılda en fazla yayının yapıldığı görülmüştür. Analiz sonucunda, Golden, Timothy , Raghuram, Sumita ve Walther etkin yazarlar olduğu tespit edilmiştir. Yazarlara ilişkin iş birliği analizinde ise; Sumita Ragruham, Jennifer Gibbs, arasında iş birliğinin varlığı saptanmıştır. Amerika Birleşik Devletleri, Almanya ve İngiltere ülkeleri yayın sayıları ile etkinliği tespit edilen ülkeler olup, bu ülkeler arasında bağlantı gücünün yüksek olduğu sonucuna varılmıştır. En çok yayın yapan ülke ABD, Almanya ve İngiltere; en çok etkileşimde bulunan ülkenin yine ABD olduğu belirlenmiştir.

Bu araştırmada veriler sadece WoS veri tabanından elde edilmiş olup; veri tabanı ve dönem açısından araştırmanın sınırlılıkları bulunmaktadır. Diğer yandan araştırma kapsamında sadece yayınların niceliksel yapısı incelenmiş olup nitelik olarak herhangi bir değerlendirme yapılmamıştır. Bu bağlamda gelecekte yapılacak çalışmalarda yayınların içerik olarak da değerlendirilmesi ve araştırma alanının genişletilmesi mümkün olacaktır.

KAYNAKÇA

Adamoviç, M. (2018). An Employee-Centered Human Resource Management Perspective For Managing Global Virtual Teams. *International Journal of Human Resource Management*, 29 (14),s.2159–2187. https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1323227

Altın, T.D. (2006). Uzaktan çalışan memnuniyetini anlamada ilişkilerin rolü. *Örgütsel Davranış Dergisi* , 27 (3), s. 319–340. https://doi.org/10.1002/job.369

Eichmann, H., Saupe, B. ve Schwarz-Wo¨lzl, M. (2002). Critical issues pertaining to the code of practice for global E-work in Gareis, (Eds.: K., Lilischkis, S. and Mentrup, A.), *Mapping the Mobile eWorkforce in Europe,* Vienna.

Fischer, K. & Fischer, M.D. (2001). The Distance Manager: A Hands-On Guide To Managing Off-Site Employees and Virtual Teams*, McGraw-Hill, New York, NY.*

Gajendran, R.S., & Harrison, D.A. (2007). The good, the bad, and the unknowns about remote work: a meta- analysis of psychological mediators and individual outcomes. *Journal of Applied Psychology, 92* (6), s. 1524–1541. https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.6.1524

Gajendran, R. S., & Joshi, A. (2012). Innovation in globally distributed teams: the role of lmx, communication frequency, and member influence on team decisions. *Journal of Applied Psychology,* 97(6), s. 1252– 1261. https://doi.org/10.1037/a0028958

Gallup, (2017). Amerikan işyeri durumu raporu. 5 Ekim 2020'de https://news.gallup.com/reports/199961/7.aspx?utm_ source=gbj&utm_campaign=State of American Workplace Launch & utm_medium= copy&utm_content = 20170315 adresinden alındı.

Gerke, S.K. (2006). If ı can not see them, how can ı lead them? *Industrial & Commercial Training,* Vol. 38 No. 2, s. 102-5.

Gibson, C.B., & Gibbs, J.L. (2006). Unpacking the concept of virtuality: effects of geographic distribution, electronic dependency, dynamic structure, and national diversity on team ınnovation. *Administrative Science Quarterly* , *51* (3),s.451–495. https://doi.org/10.2189/asqu.51.3.451

Griffith, T.L., Mannix, E.A., & Neale, M.A. (2003). Conflict and virtual teams. Cb gibson ve sg cohen (ed.), *Virtual Teams That Work: Creating Conditions For Effective Virtual teams* (s. 335–352). *Jossey- Bass.*

Guss, C.L. (1997). Virtual project management: tools and the trade. *Proceedings of the 28th Annual Project Management Institute 1997 Seminars & Symposium,* Chicago.

Hildreth, P.M. (2004), *Going Virtual: Distributed Communities of Practice, Idea Group Publishing,* Hershey, PA.

Hill, N. S., Kang, J. H., ve Seo, M. G. (2014). The interactive effect of leader–member exchange and electronic communication on employee psychological empowerment and work outcomes. *The Leadership Quarterly,* 25 (4), s. 772–783. https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2014.04.006

Hoefling, T. (2003). Working virtually: managing people for successful virtual teams and organizations*, Stylus Publishing,* Sterling, VA.

Holland, P. & Bardoel, A. (2016). The impact of technology on business in the twenty-first century: exploring the smart and dark side. *International Journal of Human Resource Management*, *27* (21), s. 2579–2581. https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1238126

Huws, U. & O'Regan, S. (2001), e-work in europe: the emergence 18 – country employer survey, in gareis, k., lilischkis, s. And mentrup, a. (eds), *Mapping the Mobile eWorkforce in Europe*, IES

Kirkman, B.L., & Mathieu, J.E. (2004). The role of virtuality in work team effectiveness, best conference paper, *Paper Presented At The Academy of Management Annual Meeting*, Louisiana, August, s. 6-11.

Lin, L.H. (2011). Electronic human resource management and organizational innovation: the roles of information technology and virtual organizational structure. *International Journal of Human Resource Management*,*22* (2),s.235–257. https://doi.org/10.1080/09585192.2011.540149

Lipnack, J. & Stamps, J. (2000). *Virtual Teams: People Working Across Boundaries with Technology, John Wiley & Sons,* New York, NY.

Makarius, E.E. & Larson, B.Z. (2017). Changing the perspective on virtual work: creating virtual intelligence at the individual level. *Academy of Management Perspectives, 31* (2), s. 159–178. https://doi.org/10.5465/amp.2014.0120

Martino, D.V. (2001). The high road to teleworking, available at: www.ilo.org/public/english/ protection/ safework /telework / hrdptl.pdf (accessed July 15, 2007).

Martins, L. L., Gilson, L. L., & Maynard, M. T. (2004). Virtual teams: what do weknow and where do we go from here? *Journal of Management*, 30(6),s. 805–835. https://doi.org/10.1016/j.jm.2004.05.002

McCloskey, D.W., & Igbaria, M. (2003). Does out of sight mean out of mind? An empirical investigation of remote workers' career advancement expectations. *Journal of Information Resources Management*,*16* (2), s. 19– 34.

MTÜ Arhipelaag, EQUAL project (2007), *Kaugto¨o¨ma¨ a¨ratlus, Vol. 15, available at: http://equal. arhipelaag.ee/content/view/7/18/ (accessed* June 15).

Parry, E. (2011). Examining e-hrm as a way to increase the value of the hr function. *International Journal of Human Resource Management, 22* (5), s. 1146–1162. https://doi.org/10.1080/09585192.2011.556791

Purvanova, R. K. & Kenda, R. (2022). The impact of virtuality on team effectiveness in organizational and non- organizational teams: a meta- analysis. *Applied Psychology*, 71(3), s. 1082–1131. https://doi.org/10.1111/apps.12348

Raghuram, S. & Wiesenfeld, B. (2004). Work-non-work conflict and work stress among virtual workers. *Human Resources Management* , *43* (2–3), s. 259–277. https://doi.org/10.1002/hrm.20019

Raghuram, S. Hill, N.S., Gibbs, J.L., & Maruping, L.M. (2019). Virtual work: bridging research clusters. *Academy of Management Annals*, *13* (1), s. 308–341. https://doi.org/10.5465/annals.2017.0020

Sanchez, A.M., Perez, M.P., Sanchez, P.D.L. & Carnicer, M.J. (2007). Teleworking and workplace flexibility: a study of impact on firm performance, *Personnel Review*, 36(1), s. 42-64.

Schepers, J., de Jong, A., de Ruyter, K. & Wetzels, M. (2011). Gold fields: perceived competence in virtual teams of field service workers. *Journal of Service Research*, *14* (3), s. 372–389. https://doi.org/10.1177/1094670511412354

Schweitzer, L., & Duxbury, L. (2010). Conceptualizing and measuring the virtuality of teams. *Information Systems Journal,* 20(3), s. 267–295. https://doi.org/10.1111/j.1365- 2575.2009.00326.x

Stanko, T.L., & Beckman, C.M. (2015). Watching you, watching me: boundary control and salience in the context of ubiquitous technology use. *Academy of Management Journal*, *58* (3), s. 712–738. https://doi.org/10.5465/amj.2012.0911

Staples, D.S., Hulland, J.S., & Higgins, C.A. (1999). A self- efficacy theory explanation for managing remote workers in virtual organizations. *Organization Science*, *10* (6),s.758–776. https://doi.org/10.1287/orsc.10.6.758

Thompson, C.A., Beauvais, L.L., & Lyness, K.S. (1999). When work-family benefits aren't enough: the impact of work-family climate on benefit utilization, organizational commitment, and work- family conflict. *Journal of Professional Behavior*, *54* (3),s. 392–415. https://doi.org/10.1006/jvbe.1998.1681

Venkatesh, V., & Johnson, P. (2002). Remote work technology applications: a within- and between- subject longitudinal field study. *Personnel Psychology*, *55* (3),s. 661–688. https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2002.tb00125.x

Wiesenfeld, B.M., Raghuram, S., & Garud, R. (2001). Organizational identity among virtual employees: the role of need for affiliation and perceived work-based social support. *Management Journal*, *27* (2), s. 213– 229. https://doi.org/10.1177/014920630102700205

GELİŞMEKTE OLAN ÜLKELERDE ORTAYA ÇIKMIŞ ÇOK ULUSLU İŞLETMELERİN ULUSLARARASILAŞMASI[1]

Ayşe KAYACI[2]

1. GİRİŞ

Uluslararası işletmecilik (Uİ) yazını, çoğunlukla çok uluslu işletmelerin (ÇUİ) nasıl ortaya çıktığını ve yayıldıklarını anlamaya çalışmakla birlikte bu işletmelerin sınır ötesi faaliyetleri ve sonuçlarıyla da ilgilenmektedir (Rugman, 2006). ÇUİ'ler aynı anda birden çok ülkede faaliyetlerini sürdüren ve kontrol eden örgüt yapıları olarak tanımlanmaktadır (Buckley & Casson, 1976). Küresel ölçekte 1970'li yılların ortasından itibaren faaliyet ve sayıları hızla artış göstermiştir. Endüstriyel ekonomilerdeki entelektüel sermaye artışı ve ülkelerin genel refah düzeyindeki artış bu durumun başlıca nedenleri arasındadır. Ayrıca bilgi iletişim teknolojilerindeki gelişmeler, uluslararası ticaret ve yatırımları destekleyen küresel çevre ve "işbirliği" kapitalizmi gibi faktörler de ÇUİ faaliyetlerinin artmasında önemli rol oynamışlardır (Dunning, 1998).

ÇUİ'lerin ortaya çıkmasıyla birlikte Uİ yazınına olan ilgi de akademik olarak şekillenmeye başlamıştır. Bu ilgi ÇUİ'lerin neden ortaya çıktığını açıklayan birçok farklı model ve teorinin de ortaya atılmasına neden olmuştur. Bu yaklaşımların başında gelen kademeli uluslararasılaşma (Uppsala) modeli, pazara dair sahip olunan bilginin uluslararasılaşma düzeyini belirlediğini söyleyerek kaynak temelli bakış açısıyla paralellik göstermiştir (Johanson & Vahlne, 1977; Penrose, 2009). İşlem maliyeti kuramıyla benzer bir bakış açısına sahip olan içselleştirme kuramı ise, ÇUİ'lerin aksak piyasa koşulları sonucu ortaya çıkan işlem maliyetlerini düşürmek için uluslararasılaşma faaliyetlerini kendi bünyelerinde gerçekleştirdiklerini iddia etmektedir (Buckley & Casson, 1976; Williamson, 1979). Uluslararasılaşmayı açıklamada kullanılan yaklaşımlardan biri olan ve bu bağlamda en kapsayıcı modellerden biri olarak kabul edilen eklektik paradigma modeli, değerli kaynaklara sahip olmanın, belirli işlemlerden kaynaklanan

1 Bu çalışma Prof. Dr. Aylin Ataay danışmanlığında Galatasaray Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı'nda Ayşe Çoban Kayacı tarafından "Türkiye'deki işletme gruplarının uluslararasılaşmasını belirleyen unsurlar: Görgül bir araştırma" başlığıyla tamamlanmış doktora tezinden üretilmiştir.

2 Doçent Dr., Dicle Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü, ayse.kayaci@dicle.edu.tr, ORCID: 0000-0001-5242-7805.

içselleştirme avantajlarının ve bu avantajların hangi uluslararası pazarlarda daha fazla değer yaratacağının, uluslararası yatırım kararlarını şekillendiren temel unsurlar olduğunu öne sürmektedir. Bununla birlikte, bu model ve diğer yaklaşımların büyük ölçüde gelişmiş ülkelerde faaliyet gösteren ÇUİ'ler ile bu şirketlerin uluslararasılaşma süreçlerini açıklamaya yönelik olduğunu vurgulamak önemlidir. Söz konusu yaklaşımların ortak özelliği, şirketlerin uluslararasılaşma faaliyetlerini gerçekleştirebilmek için belirli avantajlara, stratejik kaynaklara ve işlem maliyetlerini azaltabilecek yeteneklere sahip olmaları gerektiği varsayımına dayanmasıdır (Dunning, 1988, 1998).

Bu yaklaşımlar, ÇUİ'lerin gelişmiş ülkelerden diğer gelişmekte olan ülkelere yönelik özellikle doğrudan yabancı yatırımları açıklamada yeterli görülmekle birlikte, küresel pazarlarda giderek daha fazla görünürlük kazanan gelişmekte olan ülke kökenli ÇUİ'lerin uluslararasılaşma süreçlerini açıklamakta yetersiz kalabilmektedir (Ramamurti, 2009b). Bu yetersizlik, uluslararasılaşma süreçlerine ilişkin geleneksel bakış açılarının sorgulanmasına ve alternatif yaklaşımların geliştirilmesine zemin hazırlamıştır. Bu bağlamda, uluslararasılaşmayı açıklamada geleneksel olarak öne çıkan "kritik kaynak ve yetkinliklerin kullanımı ve içselleştirilmesi" perspektifinin yanı sıra, bu kaynaklara erişim sağlama ve bunları kullanma amacıyla uluslararası faaliyetlerde bulunulduğunu vurgulayan yeni modeller geliştirilmiştir. Bu modeller arasında "sıçrama tahtası modeli" (Luo ve Tung, 2007) ve "bağlantı-yararlanma-öğrenme paradigması" (Mathews, 2006a) dikkat çekmektedir. Genel olarak, uluslararasılaşma süreçlerini etkileyen faktörler ile son yıllarda ekonomik etkinlikleri artan gelişmekte olan ülke kökenli ÇUİ'lerin uluslararasılaşmasını açıklayan teorik modeller ve yaklaşımlar, sonraki bölümlerde ayrıntılı bir şekilde ele alınacaktır.

Bu yaklaşımlar, ÇUİ'lerin gelişmiş ülkelerden gelişmekte olan ülkelere yönelik özellikle doğrudan yabancı yatırımlarını açıklamada yeterli olmakla birlikte, küresel ölçekte giderek daha fazla görünürlük kazanan gelişmekte olan ülke kökenli ÇUİ'lerin uluslararasılaşma süreçlerini açıklamada yetersiz kalabilmektedir (Ramamurti, 2009). Bu durum, uluslararasılaşma süreçlerine yönelik geleneksel bakış açılarının sorgulanmasına ve bu bağlamda alternatif modellerin geliştirilmesine zemin hazırlamıştır. Bu çerçevede, uluslararasılaşmayı açıklamada geleneksel olarak vurgulanan "değerli kaynak ve yetkinliklerin kullanımı ve içselleştirilmesi" perspektifine ek olarak, söz konusu kaynaklara erişim sağlama ve bunları kullanma amacını merkeze alan yeni modeller öne çıkmıştır. Genel olarak, uluslararasılaşma süreçlerini etkileyen faktörler ile son yıllarda ekonomik etkinlikleri giderek artan gelişmekte olan ülke kökenli ÇUİ'lerin uluslararasılaşma süreçlerini açıklamaya yönelik kuramsal modeller ve yaklaşımlar, ilerleyen bölümlerde detaylı bir şekilde ele alınacaktır.

2. BAĞLANTI-YARARLANMA-ÖĞRENME PARADİGMASI

Bağlantı, Yararlanma ve Öğrenme paradigması, uluslararası pazarlarda görünürlüğü artan gelişmekte olan ülke kökenli ÇUİ'lerinin uluslararasılaşma süreçlerini açıklamaya çalışan bir yaklaşım olarak ortaya çıkmaktadır. ÇUİ'lerin davranışlarını anlamada sıkça başvurulan eklektik paradigmanın, sahip olduğu belirsizlikler ve dinamik olmayan yapısı nedeniyle gelişmekte olan ülke kökenli ÇUİ'leri anlamakta yetersiz kalabileceği belirtilmiştir. Eklektik paradigmanın en temel eksikliği, dış ticaret işlemlerinden kaynaklanan maliyetleri azaltmaya ve mevcut avantajları kullanmaya odaklanırken, işbirlikleri yoluyla yeni avantajlar elde etme ve dış ticaret işlemlerinden ortaya çıkan değerleri artırma süreçlerini yeterince açıklayamamasıdır. Ayrıca bu paradigma, uluslararasılaşmayı dinamik bir süreçten ziyade dengeli bir yapıyı sürdürme çerçevesinde ele almakta, bu da süreçteki değişkenliği ve dinamizmi göz ardı etmektedir (Li, 2007).

Özellikle Çin, Hindistan, Rusya ve Brezilya gibi ekonomilerde sayıları hızla artan ve uluslararası pazarlarda hızlı büyüme kaydeden çok uluslu şirketler, belirli mülkiyet avantajlarına sahip olmaksızın da dikkate değer yatırım gelirleri elde edebilmektedir. Bu şirketler, yeterli teknolojiye ve yönetisel bilgi birikimine sahip olmadan, sınır ötesi satın almalar yoluyla değerli kaynaklara erişmeyi hedeflemekte ve bu stratejiyi etkin bir şekilde uygulamaktadır (Peng, 2012).

Mathews (2006), Bağlantı-Yararlanma-Öğrenme paradigmasının, Eklektik paradigmaya bir alternatif olmakla birlikte, aynı zamanda bu paradigmayı tamamlayıcı bir nitelik taşıyabileceğini öne sürmüştür. Bu yaklaşım, dış çevredeki kaynakları ele geçirmeye odaklanan ve dinamik bir uluslararasılaşma stratejisi olarak tanımlanabilir. Bununla birlikte, bu paradigma, kaynak temelli yaklaşımda olduğu gibi mevcut stratejik yaklaşımların dengeyi korumayı hedefleyen bakış açısından farklı olarak, daha çok dengesiz ya da değişken bir stratejik yaklaşım benimsemektedir. Bu açıdan yaklaşım, Schumpeteryan girişimcilik, yenilikçilik ve sosyal ağ oluşturma süreçlerini de içermektedir (Mathews, 2006).

Bu paradigmanın ilk unsuru olan "bağlantı" (linkage), gelişmekte olan ülke kökenli ÇUİ'lerin, küresel kaynak ve yetkinliklere ulaşmak ve uluslararası pazarlarda karşılaşabilecekleri riskleri azaltmak için bu pazarlarda kendilerine destek sağlayabilecek ortaklarla iş birliği yapmalarını ifade etmektedir. ÇUİ'ler, hem yeni bağlantılar kurmak hem de mevcut bağlantılarını genişletmek amacıyla uluslararası faaliyetlere ve yatırımlara yönelmektedir. Paradigmanın ikinci unsuru olan "yararlanma" (leverage), gelişmekte olan ülke kökenli ÇUİ'lerin, sahip oldukları kaynak ve yetkinlikleri en etkili şekilde kullanmalarını ifade etmektedir. Bu etkinlik, şirketlerin, mevcut yetkinliklerini rakiplerine kıyasla daha üstün bir şekilde

kullanmalarıyla tanımlanmaktadır. Son olarak, paradigmanın "öğrenme" (learning) unsuru, ÇUİ'lerin bağlantı ve yararlanma süreçlerini tekrarlayarak gerçekleştirdikleri operasyonlarda giderek daha iyi performans sergilemelerini ifade etmektedir. Bu süreçler, şirketlerin küresel pazarlardaki yetkinliklerini genişletmelerine olanak tanımaktadır. Pek çok gelişmekte olan ülke kökenli ÇUİ, uluslararasılaşma stratejilerini öğrenme motivasyonuyla şekillendirmektedir (Mathews, 2006; Peng, 2012).

Bu yaklaşımın ortaya atılmasının temelinde, son yıllarda "geç gelenler" olarak adlandırılan gelişmekte olan ülke kökenli ÇUİ'lerin, maliyet odaklı uluslararasılaşma yerine yeni pazarlar ve teknolojik yenilikler arama motivasyonları yatmaktadır. Bu şirketler, küreselleşen dünya ekonomisi içinde çevrenin merkeze doğru kaymasını ve merkezin sahip olduğu avantajlardan faydalanma eğilimini en net şekilde yansıtmaktadır. Küresel ekonomideki aktörler ve sistemler birbirine daha çok benzemeye başlarken, aynı zamanda farklı oyuncular için yeni rekabet alanları da yaratmaktadır. Uluslararası piyasalarda giderek daha fazla görünürlük kazanan ve rekabetçilikleri artan bu yeni tür ÇUİ'lerin belirli ortak özelliklere sahip olduğu görülmektedir. Bu ortak özellikler; hızlı uluslararasılaşma, bu süreci teknolojik yeniliklerden çok örgütsel yenilikler yoluyla yönetme ve öğrendikleri örgütsel yenilikleri stratejik hamlelere dönüştürerek dezavantajlarını avantaja çevirebilme becerileri olarak sıralanabilir (Mathews, 2006). Bu yaklaşımda, kaynak ve yetkinliklerin varlığı bir ön koşul olarak öne sürülemez ancak, bu unsurları elde etmek için yatırım yapılması, kaynak temelli yaklaşımın mevcut paradigmadan bağımsız olmadığını da göstermektedir. Paradigma, eklektik paradigmada olduğu gibi, doğrudan yabancı yatırımlar ve ÇUİ'lerin uluslararasılaşma süreçlerini incelemeye devam etmektedir.

3. SIÇRAMA TAHTASI YAKLAŞIMI

Bu yaklaşım, temel olarak gelişmekte olan ülkelerde ortaya çıkmış ÇUİ'lerin uluslararası pazarlarda faaliyet göstermelerinin ardındaki nedenleri, kendi ülkelerinde eksik olan stratejik kaynaklara erişim sağlama ve kurumsal çevre ile pazar koşullarındaki kısıtlayıcı etkileri azaltma çabalarıyla açıklamaktadır. Gelişmekte olan ülke kökenli ÇUİ'ler, kendi ülkelerinde orijinal ürün üretimi ve ortak girişimler aracılığıyla içe dönük uluslararasılaşma süreçlerinde önemli avantajlar elde etmişlerdir. Bununla birlikte, bu yaklaşım, gelişmekte olan ülke kökenli ÇUİ'lerin uluslararasılaşma dinamiklerini anlamaya çalışırken, bu şirketlerin homojen bir yapıya sahip olmadığını da vurgulamaktadır. ÇUİ'lerin uluslararası pazarlarda faaliyetlerini tekrarlayan ve sürdürülebilir bir süreç olarak ele alınmasını öne sürmektedir (Luo & Tung, 2007). Bu yaklaşımda, gelişmekte olan ülke kökenli ÇUİ'lerin uluslararasılaşma süreçleri, kendi ülkelerindeki per-

formansları ile yakından bağlantılı olarak değerlendirilmektedir (Luo & Wang, 2012). Bu bağlamda, bu şirketlerin uzun vadeli başarısı ve devamlılığı, hem kendi ülkelerinde öz yeterliliklerini artırmalarına hem de yurtdışı pazarlarda yeni fırsatları keşfetme kapasitelerine bağlıdır.

Sıçrama Tahtası Yaklaşımı, gelişmekte olan ülke ÇUİ'lerinin uluslararasılaşma süreçlerinde yer alan davranışları ve stratejik tercihleri içermektedir. Bu tercihlerden birincisi, söz konusu şirketlerin uluslararasılaşmayı, rekabetçi ortamdaki dezavantajlarını telafi etmek için bir sıçrama tahtası olarak kullanmasıdır. Bu şirketler genellikle yüksek teknoloji transferi ve gelişmiş marka imajı elde etme gibi hedefler doğrultusunda uluslararasılaşma stratejilerini benimsemektedirler (Luo & Tung, 2007). Örneğin, İtalya ve Almanya gibi gelişmiş ülkelerde bağlı şirketler kuran gelişmekte olan ülke kökenli çok uluslu şirketlerin, teknoloji arayışı içinde olduğu ve girişimci bir yaklaşımla ev sahibi ülkelerdeki akademik ve iş dünyası ağlarıyla işbirliği yaptığı gözlemlenmiştir. Bu durum, Sıçrama Tahtası Yaklaşımı'nın açıklayıcılığını desteklemektedir (Giuliani, Gorgoni, Günther, & Rabellotti, 2014). Ayrıca, bu şirketler, kendi ülkelerinde yoğun rekabet içinde bulundukları küresel ölçekteki büyük rakiplere karşı avantaj elde etmek amacıyla büyük ölçekli satın alma veya sıfırdan yatırım gibi riskli stratejilere yönelmektedirler. Uluslararasılaşma, aynı zamanda ticaret kotaları, anti-damping cezaları ve özel gümrük vergileri gibi engelleri aşmak için bir araç olarak kullanılmaktadır. Bu tür engellerle karşılaşan şirketler, genellikle gelişmiş ülkelerde veya bu ülkelerle daha kolay ticaret yapabilen komşu ülkelerde doğrudan yatırımlar yapmayı tercih etmektedir. Ayrıca, gelişmekte olan ülkelerde mevcut kurumsal çevrenin yarattığı belirsizlik ve zorlukları aşmak için de uluslararasılaşmayı bir stratejik araç olarak görmektedirler (Luo & Tung, 2007; Luo & Wang, 2012). Diğer bir motivasyon kaynağı, gelişmekte olan ülke hükümetlerinin yabancı yatırımlara sağladığı ayrıcalıklardan yararlanma çabasıdır (Luo & Tung, 2007; Luo, Xue, & Han, 2010). Bu nedenler bir arada değerlendirildiğinde, gelişmekte olan ülke kökenli çok uluslu şirketlerin Sıçrama Tahtası Yaklaşımı çerçevesindeki davranışlarının, beceri geliştirme veya fırsat arayışı odaklı olduğu söylenebilir (Luo & Tung, 2007).

4. KAYNAK TEMELLİ ULUSLARARASILAŞMA

Kaynak temelli yaklaşım, firmaların neden farklılaşmaya çalıştıklarını, bu farklılaşma sürecinde rekabet üstünlüğünü nasıl elde ettiklerini ve bu üstünlüklerini nasıl sürdürülebilir kılabileceklerini anlamaya odaklanmaktadır (Hoskisson, Lau, Eden, & Wright, 2000). İlk kez Penrose (2009) tarafından ortaya konulan bu yaklaşım, şirketlerin kendilerine özgü kaynakları ve yetkinlikleri olduğu ve bu unsurların rekabet üstünlüğünün temelini oluşturduğu görüşüne dayanmaktadır (Penrose, 2009, s. 4). Bu

kaynakların, şirketlere rekabet avantajı sağlayabilmesi, heterojen olmaları ve kolayca transfer edilememeleri gibi özelliklere bağlıdır. Rekabet üstünlüğüne dönüşebilecek bir kaynağın değerli, nadir bulunma, kolay kopya edilememe ve stratejik muadilinin olmaması gibi dört temek kriteri karşılaması gerekmektedir (Barney, 1991). Bu kriterler, kaynakların şirketler için sürdürülebilir rekabet avantajı oluşturma potansiyelini belirlemede önemli bir temel sunmaktadır.

4.1. Uluslararasılaşma Nedenleri ve Şekilleri

Kaynak temelli yaklaşımda, firmaların rekabet üstünlüğü sağlamasında şirkete özgü kaynak ve yetkinlikler temel unsurlar olarak ele alınırken, bu durum gelişmekte olan ülke ÇUİ'leri için aynı şekilde geçerli değildir. Bu şirketlerin uluslararasılaşma ve bilhassa gelişmiş ülke pazarlarına giriş nedenleri sahip olmadıkları ayırt edici kaynaklara ve yetkinliklere erişim ihtiyacıdır. Bu bağlamda, gelişmekte olan ülke ÇUİ'lerinin uluslararasılaşma sayesinde ayırt edici kaynakları oluşturmaya çalıştıkları belirtilmektedir (Cuervo-Cazurra, 2012). Bu şirketlerin, özellikle gelişmiş ülke pazarlarına doğrudan yatırım yapmalarını şekillendiren üç temel unsur bulunmaktadır. İlk olarak, bu şirketlerin dış yatırımlar aracılığıyla örgütsel öğrenme süreçlerine katkıda bulunmayı hedefledikleri vurgulanmaktadır. İkinci olarak, kaynak ve yetkinlik eksikliklerini giderme çabaları; üçüncü olarak ise, yöneticilerinin yüksek girişimcilik eğilimleri, bu yaklaşımın önemli unsurları arasında yer almaktadır (Yamakawa, Peng, & Deeds, 2008). Bu şirketler yalnızca yerel rakiplerle değil, aynı zamanda yabancı yatırımcılarla da rekabet etmek durumundadır. Bununla birlikte, yabancı yatırımlar, gelişmekte olan ülke ÇUİ'lerinin dış yatırımlara yönelme süreçlerini hızlandırabilmektedir. Yeni doğal kaynaklara erişim, yeni teknoloji, süreç ve teknik bilgiye ulaşma gibi hedefler ile yerel pazarlardaki belirsizliklerden kaçınma çabaları, bu şirketlerin dış yatırımları tercih etmelerinde etkili olmaktadır (Xia, Ma, Lu, & Yiu, 2014).

Peng (2012), Çinli ÇUİ'lerin uluslararası doğrudan yatırımlarını ele alırken, bu şirketlerin genellikle gelişmiş ülke ÇUİ'leri gibi ayırt edici kaynaklara sahip olmadıklarını ve bu kaynakları kazanmak amacıyla gelişmiş ülke pazarlarına yatırım yaptıklarını vurgulamaktadır. Gelişmekte olan ülke ÇUİ'lerinin ayırt edici kaynak ve yetkinlik eksikliklerinin, aynı zamanda uluslararası pazarlara giriş stratejilerini de doğrudan etkilemektedir. Yüksek riskli durumlarda, düşük kontrol gerektiren giriş stratejilerinden ziyade, yüksek kontrol gerektiren satın almalar veya tek mülkiyetli bağlı şirket modellerini tercih ettikleri gözlemlenmektedir (Cuervo-Cazurra, 2012; Peng, 2012).

Sonuç olarak, gelişmekte olan ülke ÇUİ'lerinin sahip oldukları kritik kaynak ve yetkinliklerin, bu şirketlerin daha öncesinde kendi bünyelerinde mi bulunduğu yoksa faaliyet gösterdikleri ülkeden mi kaynaklandığı önemli bir sorudur. Bu bağlamda, kaynak temelli yaklaşım incelenirken, kurumsal temelli ve bilgi temelli yaklaşımların da dikkate alınması gerekmektedir. Şirketlerin rekabet edebilirliği genellikle sahip oldukları bilgi düzeyine bağlıdır ve bu bilgi düzeyi, diğer tüm kaynakların değerini de etkiler. Söz konusu bilgi ve kaynakların geliştirilmesi, şirketlerin içinde bulunduğu ülkenin kurumsal çevresi ile doğrudan ilişkilidir (Cuervo-Cazurra, 2012; Madhok & Keyhani, 2012).

5. İŞLEM MALİYETİ TEMELLİ ULUSLARARASILAŞMA

ÇUİ'lerin uluslararasılaşma süreçlerini inceleyen çalışmalarda dikkat çeken bir diğer yaklaşım işlem maliyeti kuramı araştırmacılar tarafından daha az incelenmiştir (Hoskisson vd., 2000; Wright, Filatotchev, Hoskinsson, & Peng, 2005). İşlem maliyeti kuramı, en genel anlamıyla, şirketler ile çevreleri arasındaki ilişkiyi belirli bir sözleşme ya da mübadeleye dayalı bir yapı olarak değerlendirmektedir (Williamson, 1979). Şirketlerin yabancı piyasalarda faaliyet göstermesi, yalnızca ülkeye özgü değişkenlere değil, aynı zamanda sektöre ve şirkete özgü değişkenlere de bağlıdır. Bu değişkenlerin ortaya çıkardığı maliyetler, şirketlerin uluslararasılaşma strateji ve kararlarını önemli ölçüde etkilemektedir. Başka bir ifadeyle, kurumsal çevrenin yarattığı kısıtlamalar, ÇUİ'ler açısından birer maliyet engeline dönüşmektedir (Hoskisson vd., 2000; Kogut & Singh, 1988). İşlem maliyeti kuramı çerçevesinde, bu maliyetlerin boyutları ve etkileri, şirketlerin yabancı piyasalarda nasıl ve hangi yollarla faaliyet göstereceğini belirlemede kritik bir rol oynamaktadır.

5.1. Uluslararasılaşma Nedenleri ve Şekilleri

İşlem maliyeti kuramı genellikle gelişmiş ekonomilere sahip ülkelerde incelenmiş ve bu ülkelerde güçlü yasal kurumlar ile yerleşik sosyal normların varlığına dikkat çekilmiştir. Ancak gelişmekte olan ülkelerde ekonomik işlemlerin hangi yönetişim mekanizmaları çerçevesinde gerçekleştiği tam olarak anlaşılamamaktadır. Bu ülkelerde politik istikrarsızlık ve makroekonomik çevrede meydana gelen sık değişiklikler, dış çevreden kaynaklanan belirsizlikleri önemli ölçüde artırmaktadır (Hoskisson vd., 2000). İşlem maliyeti kuramının temel prensiplerinden biri, çevredeki belirsizliklerin doğurduğu maliyetleri en aza indirgeyecek stratejik adımların atılmasıdır. Bu bağlamda, şirketler uluslararası yatırımlarını gerçekleştirirken çevresel belirsizlik yüksekse düşük kontrol düzeyi içeren pazara giriş yöntemlerini tercih etmektedirler (Anderson & Gatignon, 1986).

Şirketlerin uluslararası pazarlardaki yatırım tercihlerini etkileyen bir diğer önemli faktör kültürel farklılıklardır. Bu farklılıklar, bazı çalışmalarda kurumsal kuram çerçevesinde ele alınsa da, özellikle yatırım yapılan ülke ile şirketin köken ülkesi arasındaki kültürel mesafenin ortaya çıkardığı maliyetler, işlem maliyeti yaklaşımı açısından da kritik öneme sahiptir. Daha önce vurgulandığı gibi, ÇUİ'lerin yurtdışı yatırımlarında sahiplik üzerindeki kontrol düzeylerini etkileyen iki temel faktör kültürel mesafe ve belirsizlik toleransıdır. İşlem maliyetleri genel olarak iletişim ve kontrol maliyetlerinden oluştuğundan, kültürel farklılıkların uluslararasılaşma kararlarını etkilemesi beklenmektedir (Kogut & Singh, 1988). Bu nedenle, ÇUİ'lerin uluslararasılaşma süreçleri incelenirken işlem maliyeti yaklaşımını kurumsal kuramdan bağımsız düşünmek mümkün değildir (Demirbag, Glaister, & Tatoglu, 2007)and transaction cost specific variables on MNEs' choice of equity ownership in their foreign affiliates. We consider the determinants of the choice of foreign investors between full ownership (setting up a wholly owned greenfield subsidiary or engaging in a full acquisition. Ar-Ge, reklam faaliyetleri veya sermaye büyüklüğü gibi işlem maliyetlerini artıran değişkenler, şirketlerin pazara giriş yöntemlerinde tercih ettikleri kontrol düzeyini etkileyen unsurlardır (Demirbag, Tatoglu, & Glaister, 2010; Kogut & Singh, 1988).

ÇUİ'lerin karşılaşabileceği en önemli işlem maliyetleri; yüksek düzeyde muhasebe ve kontrol bilgisi gereksinimi, merkezi yönetim giderleri ve bilgi akışının sağlanmasıdır. Şirket içinde bilgi üretmek ve bu bilgiden etkin şekilde yararlanmak, piyasadaki eksiklikler ve aksaklıklar nedeniyle işlem maliyetlerine dönüşmektedir. Bu tür maliyetler, ÇUİ'lerin sahip oldukları bilgi ve birikimi yurtdışındaki bağlı birimlerine aktarma süreçlerinde ortaya çıkmakta ve uluslararasılaşma stratejileri üzerinde etkili olmaktadır (Rugman & Verbeke, 2003).

Gelişmekte olan ekonomilere sahip ülkelerden çıkan ÇUİ'lerin uluslararasılaşma stratejileri üzerinde bu kuramın etkisi farklı sonuçlar doğurabilmektedir. Örneğin, Türk şirketlerinin yüksek risk içeren ve işlem maliyeti yaratabilecek pazar koşullarında dahi yüksek kontrol gerektiren pazara giriş yöntemlerini tercih ettiği belirtilmektedir (Anil, Tatoglu, & Ozkasap, 2014; Demirbag vd., 2007, 2010)this study aims to explain the ownership and market entry strategies of emerging country multinational enterprises (MNE. Bu durum, işlem maliyeti kuramının gelişmekte olan ülke şirketleri için farklı bir perspektiften ele alınması gerektiğini ortaya koymaktadır.

6. KURUMSAL KURAM TEMELLİ ULUSLARARARASILAŞMA

Uİ literatüründe, uluslararasılaşma süreçlerini anlamada kurumlar ve kurumsal çevrenin önemi giderek artmakta ve bu durum birçok araştırmacı tarafından vurgulanmaktadır (Peng, 2012; Yamakawa vd., 2008). Kurumsal kuram, genel olarak örgütlerin sosyal ve örgütsel davranışlarını şekillendiren çevresel sistemlerin etkilerini incelemeye odaklanmıştır (Scott, 1995, s. xiv). North (1990) ise kurumları, toplumdaki oyunun kurallarını belirleyen ya da bir başka ifadeyle bireyler arasındaki karşılıklı ilişkileri düzenleyen araçlar olarak tanımlamaktadır. Kurumlar, bu düzenleyici rolleriyle günlük yaşamı şekillendirerek belirsizlikleri azaltmakta ve toplumların işleyişine istikrar kazandırmaktadır. Özellikle belirli bir ekonomik sistem içerisinde, kurumlar belirsizlikleri azaltarak ve istikrarlı yapılar oluşturarak karşılıklı etkileşimleri kolaylaştırmaktadır. Bu durum, işlem ve bilgi maliyetlerinin düşmesine de katkı sağlamaktadır (Hoskisson vd., 2000).

Kurumsal kuramın strateji çalışmalarındaki önemi, gelişmekte olan ekonomilerde hızlı bir şekilde değişen kurumsal çevrelerin etkisiyle daha belirgin hale gelmektedir (Wright vd., 2005). Bu bağlamda, kurumsal çerçeve, uluslararası işletmelerin stratejik kararlarını şekillendiren ve ekonomik etkileşimlerin dinamiklerini anlamaya yönelik temel bir perspektif sunmaktadır.

6.1. Uluslararasılaşma Nedenleri ve Şekilleri

Kurumsal kuram kapsamında yasal, politik ve düzenleyici kurumların Uİ araştırmalarında giderek daha fazla önem kazandığı bilinmektedir. Özellikle gelişmekte olan ülkelerde piyasaların artan oranda liberalleşmesi, bu etkinin daha net bir şekilde gözlemlenmesine olanak tanımaktadır. Artan piyasa liberalleşmesine ek olarak, gelişmiş ülkelerin ÇUİ'lerinin gelişmekte olan ekonomilere yönelik artan yatırımları, "küresel strateji" yaklaşımının her zaman başarıya ulaşamayacağını göstermiştir. Bu durum, ÇUİ'lerin gelişmekte olan ekonomilerde başarılı olabilmek için girdikleri pazarlardaki resmi ve gayriresmi kurumların hem şirketlere hem de müşterilere olan etkisini anlamalarının kaçınılmaz olduğunu ortaya koymaktadır.

Kurumların uluslararasılaşma üzerindeki etkilerine örnek olarak, Hindistan'da hızla büyüyen ve küresel rekabeti artıran bilgi teknolojileri (BT) ve işletme süreçlerinde dış kaynak kullanımı (BPO) sektörleri ile Amerika Birleşik Devletleri ve Avrupa Birliği'nde sayısı giderek artan anti-damping girişimleri verilebilir. Hindistan'da yer alan BT firmalarının büyümesinin, yerel ve uluslararası pazarlarda destekleyici bir çevrenin varlığı sayesinde gerçekleştiği; bu çevrenin, söz konusu firmaların gelişmiş piyasalarda daha kaliteli iş üretmelerine ve aynı zamanda gelişmiş ülke ÇUİ'lerinin

Hindistan'daki yatırımlarını artırmalarına katkı sağladığı öne sürülmektedir (Wright vd., 2005; Yamakawa vd., 2008).

Benzer şekilde, ülkelerin kurumsal gelişmişlik düzeyinin etkileri, komünist bloğun dağılmasıyla birlikte geçiş ekonomilerine yapılan yatırımlardaki artışta da gözlemlenmiştir. Bu ekonomilerdeki kurumsal çevrenin gelişmişlik düzeyi ile coğrafi ve tarihsel olarak bu ülkelere yakın olan gelişmiş ülke şirketlerinin uluslararası yatırımları arasında olumlu bir ilişki olduğu bulunmuştur. Gelişen ekonomilerde kurumsal çevrenin gelişmişliği, çevresel belirsizlikleri azaltarak bu pazarlara yatırım yapmak isteyen şirketler için işlem maliyetlerini düşürmektedir (Meyer, 2001).

Gelişmekte olan ülkelerde ortaya çıkan ÇUİ'lerin strateji ve performanslarının, genel merkezlerinin bulunduğu ülkenin ve yatırım yaptıkları yabancı ülkelerin kurumsal çevrelerinden önemli ölçüde etkilendiği öne sürülmektedir. Bu çevreler, ÇUİ'lerin ortaya çıkışını sağlayan dinamiklere sahip olmakla birlikte, şirketler faaliyet gösterdikçe çevresel koşulları değiştirme potansiyeli taşımaktadır. Böylece kurumsal çevre hem şirket stratejilerinin belirlemekte hem de bu stratejilerin bir sonucu haline gelmektedir (Gammeltoft, Pradhan, & Goldstein, 2010). Bununla birlikte; vergi politikaları, hukukun üstünlüğü, politik istikrarsızlık ve kurumsal çevrenin gücü gibi faktörlerin, gelişmekte olan ülke ÇUİ'lerinin uluslararası yatırımlarının biçimini ve stratejilerini nasıl şekillendirdiği çeşitli araştırmalarla ortaya konmuştur (Chari & Acikgoz, 2016; Cuervo-Cazurra & Genc, 2008).

Ayrıca, kurumsal gelişmişlik düzeyi ile gelişmekte olan ülkelerde yapılacak tek mülkiyetli bağlı şirket yatırımları arasında olumlu bir ilişki bulunmaktadır (Meyer, 2001). Örneğin, Türk şirketlerinin, etik ve sosyal belirsizliğin yüksek olduğu Orta Asya Türk Cumhuriyetlerinde kontrol derecesi düşük ortak girişimleri tercih ettiği, ancak ülkeler arası ilişkilerin olumlu olduğu durumlarda yüksek kontrol gerektiren tek mülkiyetli bağlı şirket modelini benimsediği bilinmektedir. Bununla birlikte, bazı Türk şirketlerinin, yüksek risk taşıyan belirsiz kurumsal çevrelerde dahi yüksek kontrol gerektiren giriş stratejileri uyguladığı da görülmektedir (Anil vd., 2014; Demirbag vd., 2010)the purpose of this paper is to examine the location choice for a sample of 522 foreign affiliates of Turkish multinational enterprises (MNEs.

SONUÇ

Sonuç olarak, kaynaklar, işlem maliyetleri ve kurumsal çevreyi ele alarak gelişmkete ülke ÇUİ'lerini anlamaya yönelik araştırmalar, bu şirketlerin pazar giriş şekillerine ve tercih ettikleri stratejilere ışık tutmaktadır. Ancak, gelişen ülkelerin birbirinden farklı kurumsal çevre mekanizmala-

rına sahip olmaları nedeniyle tek bir uluslararasılaşma modeli veya yaklaşımıyla bu şirketleri anlamak mümkün görünmemektedir. Bu bağlamda, Türk şirketlerinin uluslararasılaşmasına dair çalışmaların hangi kavramsal çerçeveleri ele alacağı ve ne tür sonuçlara ulaşacağı, gelecekteki araştırmalar için önemli bir alan olışturacaktır.

KAYNAKÇA

Anderson, E., & Gatignon, H. (1986). Modes of Foreign Entry: A Transaction Cost Analysis and Propositions. *Journal of International Business Studies*, *17*(3), 1–26. https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490432

Anil, I., Tatoglu, E., & Ozkasap, G. (2014). Ownership and market entry mode choices of emerging country multinationals in a transition country: Evidence from Turkish multinationals in Romania. *Journal for East European Management Studies*, *19*(4), 413–452. https://doi.org/10.1688/JEEMS-2014-04-Anil

Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, *17*(1), 99–120. https://doi.org/10.1177/014920639101700108

Buckley, P. J., & Casson, M. (1976). *The Future of the Multinational Enterprise* (1. baskı). London: Palgrave Macmillan.

Chari, M., & Acikgoz, S. (2016). What drives emerging economy firm acquisitions in tax havens? *Journal of Business Research*, *69*(2), 664–671. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.08.034

Cuervo-Cazurra, A. (2012). Extending theory by analyzing developing country multinational companies: Solving the Goldilocks debate. *Global Strategy Journal*, *2*(3), 153–167. https://doi.org/10.1111/j.2042-5805.2012.01039.x

Cuervo-Cazurra, A., & Genc, M. (2008). Transforming disadvantages into advantages: Developing-country MNEs in the least developed countries. *Journal of International Business Studies*, *39*(6), 957–979. https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400390

Demirbag, M., Glaister, K. W., & Tatoglu, E. (2007). Institutional and transaction cost influences on MNEs' ownership strategies of their affiliates: Evidence from an emerging market. *Journal of World Business*, *42*(4), 418–434. https://doi.org/10.1016/j.jwb.2007.06.004

Demirbag, M., Tatoglu, E., & Glaister, K. W. (2010). Institutional and transaction cost determinants of Turkish MNEs' location choice. *International Marketing Review*, *27*(3), 272–294. https://doi.org/10.1108/02651331011047989

Dunning, J. H. (1988). The Eclectic Paradigm of International Production: A Restatement and Some Possible Extensions. *Journal of International Business Studies*, *19*(1), 1–31.

Dunning, J. H. (1998). Location and the Multinational Enterprise: A Neglected Factor? *Journal of International Business Studies*, *29*(1), 45–66. https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490024

Gammeltoft, P., Pradhan, J. P., & Goldstein, A. (2010). Emerging multinationals: home and host country determinants and outcomes. *International Journal of Emerging Markets*, *5*(3/4), 254–265. https://doi.org/10.1108/17468801011058370

Giuliani, E., Gorgoni, S., Günther, C., & Rabellotti, R. (2014). Emerging versus advanced country MNEs investing in Europe: A typology of subsidiary global-local connections. *International Business Review*, *23*(4), 680–691. https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2013.06.002

Hoskisson, R. E., Lau, C.-M., Eden, L., & Wright, M. (2000). Strategy in Emerging Economies. *The Academy of Management Journal*, *43*(3), 249–267. https://doi.org/10.2307/1556394

Johanson, J., & Vahlne, J.-E. (1977). The Internationalization Process of the Firm—A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments. *Journal of International Business Studies*, *8*(1), 23–32. https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490676

Kogut, B., & Singh, H. (1988). The Effect of National Culture on the Choice of Entry Mode. *Journal of International Business Studies*, *19*(3), 411–432.

Li, P. P. (2007). Toward an integrated theory of multinational evolution: The evidence of Chinese multinational enterprises as latecomers. *Journal of International Management*, *13*(3), 296–318. https://doi.org/10.1016/j.intman.2007.05.004

Madhok, A., & Keyhani, M. (2012). Acquisitions as Entrepreneurship: Asymmetries, Opportunities, and the Internationalization of Multinationals from Emerging Economies. *Global Strategy Journal*, *2*(1), 26–40. https://doi.org/10.1111/j.2042-5805.2011.01023.x

Meyer, K. E. (2001). Institutions, transaction costs, and entry mode choice in Eastern Europe. *Journal of international business studies*, *32*, 357–367.

Peng, M. W. (2012). The global strategy of emerging multinationals from China. *Global Strategy Journal*, *107*, 97–107. https://doi.org/10.1111/j.2042-5805.2012.01030.x

Penrose, E. (2009). *Theory of the Growth of the Firm*. Oxford: Oxford University Press.

Ramamurti, R. (2009). Why study emerging-market multinationals? Içinde R. Ramamurti & J. V. Singh (Ed.), *Emerging Multinationals in Emerging Markets* (ss. 3–22). New York: Cambridge University Press. https://doi.org/10.1017/CBO9780511576485.001

Ramamurti, R. (2012). Commentaries: What is Really Different About Emerging Market Multinationals? *Global Strategy Journal*, *2*(1), 41–47. https://doi.org/10.1111/j.2042-5805.2011.01025.x

Rugman, A. M. (2006). Multinationals and the new theory of internalization. Içinde *Inside the Multinationals 25th Anniversary Edition* (ss. 1–17). Springer.

Rugman, A. M., & Verbeke, A. (2003). Extending the theory of the multinational enterprise: Internalization and strategic management perspectives. *Journal of International Business Studies*, *34*(2), 125–137. https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400012

Williamson, O. E. (1979). Transaction-Cost Economics : The Governance of Contractual Relations. *The Journal of Law & Economics*, *22*(2), 233–261.

Wright, M., Filatotchev, I., Hoskinsson, R. E., & Peng, M. W. (2005). Strategy Research in Emerging Economies: Challenging the Conventional Wisdom. *Journal of Management Studies*, *42*(1), 1–33. https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2005.00487.x

Xia, J., Ma, X., Lu, J. W., & Yiu, D. W. (2014). Outward Foreign Direct Investment by Emerging Market Firms: A Resource Dependence Logic. *Strategic Management Journal*, *35*, 1343–1363. https://doi.org/10.1002/smj

Yamakawa, Y., Peng, M. W., & Deeds, D. L. (2008). What Drives New Ventures to Internationalize from Emerging to Developed Economies? *Entrepreneurship Theory and Practice*, *32*(1), 59–82. https://doi.org/10.1136/jcp.35.12.1388

KADIN GİRİŞİMCİLİĞİ, BİREYSEL GİRİŞİMCİLİK YÖNELİMLERİNİN KARŞILAŞTIKLARI SOSYAL SORUNLARA ETKİLERİNİN İNCELENMESİ

Bedirhan ELDEN[1]

1. GİRİŞ

Girişimcilik, modern ekonomilerin gelişiminde ve toplumsal refahın artırılmasında önemli bir rol oynayan bir kavramdır. Kadınların bireysel girişimcilik faaliyetlerine katılımı, yalnızca ekonomik kalkınmayı desteklemekle kalmayıp, aynı zamanda toplumsal cinsiyet eşitliği, kadınların güçlendirilmesi ve sürdürülebilir kalkınma hedeflerine ulaşılmasında kritik bir öneme sahiptir. Ancak, kadınların girişimcilik sürecinde karşılaştıkları sosyal sorunlar, bu potansiyelin tam anlamıyla hayata geçirilmesini engelleyebilmektedir. Geleneksel toplumsal cinsiyet rolleri, ailevi sorumluluklar ve sınırlı finansal kaynaklara erişim gibi engeller, kadın girişimcilerin hem bireysel hem de profesyonel gelişimini sınırlayan temel faktörler arasında yer almaktadır.

Bu çalışma, kadınların bireysel girişimcilik yönelimlerinin karşılaştıkları sosyal sorunlara etkisini inceleyerek, literatürdeki önemli bir boşluğu doldurmayı hedeflemektedir. Alan yazın incelendiğinde, kadın girişimciliği üzerine yapılan çalışmaların genellikle ekonomik göstergeler ya da genel girişimcilik performansı üzerine yoğunlaştığı; ancak kadın girişimcilerin toplumsal engellerle baş etme stratejilerinin ve bu süreçte karşılaşılan sosyal sorunların daha az ele alındığı görülmektedir. Bu bağlamda, çalışmanın amacı, kadınların bireysel girişimcilik süreçlerinde karşılaştıkları sosyal sorunları tespit etmek, bu sorunların girişimcilik motivasyonu üzerindeki etkilerini analiz etmek ve çözüm önerileri sunmaktır.

Çalışma, hem teorik hem de pratik anlamda önemli katkılar sunmayı hedeflemektedir. Teorik olarak, kadın girişimciliği ve sosyal sorunlar arasındaki ilişkiyi irdeleyen kapsamlı bir analiz sunarak literatüre katkıda bulunacaktır. Pratik açıdan ise, kadın girişimcilerin karşılaştıkları engellerin anlaşılmasını sağlayarak, politika yapıcılar, girişimcilik destek programları ve sivil toplum kuruluşlarına rehberlik edecektir.

1 Öğr. Gör. Dr., Kayseri Üniversitesi, 0000-0001-5955-1606, bedirhanelden@kayseri.edu.tr

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1 Girişimcilik Kavramı ve Önemi

Girişimcilik kavramının ilk tanımı, 18. yüzyılın başlarında Fransa'da yaşayan İrlandalı ekonomist Richard Cantillon tarafından yapılmıştır. Cantillon, girişimciyi, üretim girdilerini ve hizmetlerini henüz belirginleşmemiş bir bedelle satmak amacıyla satın alan ve bu süreçte risk üstlenen kişi olarak tanımlamıştır. Bu tanım, girişimciliğin temel unsurlarından biri olan risk alma özelliğini vurgulamaktadır (Müftüoğlu vd., 2005). Gartner (1988) ise girişimciliği, organizasyonların oluşturulması süreciyle ilişkilendirmiş ve girişimci ile girişimci olmayanlar arasındaki temel farkın, bu organizasyonları kurma eylemi olduğunu ifade etmiştir. Davranışsal yaklaşımlar, girişimciyi organizasyon oluşturma sürecinde yer alan bir dizi faaliyet bağlamında ele alırken, özellik temelli yaklaşımlar girişimciyi belirli kişilik özellikleriyle tanımlamaktadır (Gartner, 1988). Stevenson ve Jorillo (2007) ise girişimciliğin özünü, bireyin kontrol ettiği kaynaklardan bağımsız olarak fırsatların peşine düşme arzusunda bulmuşlardır. Bu yaklaşım, girişimciliğin fırsat odaklı ve proaktif doğasını vurgulamaktadır (Stevenson, 2007).

Girişimcilik, çevrede ortaya çıkan fırsatları fark ederek projeler geliştirme, bu projeleri hayata geçirerek zenginlik yaratma ve insanların yaşamını kolaylaştırma becerisi olarak tanımlanabilir. Girişim süreci ise girişimcinin, bireysel bağımsızlık ve tatmin gibi psikolojik ödüller; para ve servet gibi ekonomik kazançlar; statü, itibar ve güç gibi sosyolojik kazanımlar elde ettiği, aynı zamanda stresli ve özel çaba gerektiren bir değer yaratma sürecidir (İlter, 2010). Girişimcilik, hem gelişmiş hem de gelişmekte olan ülkelerde ekonomik ve toplumsal kalkınma açısından kritik bir role sahiptir. Ancak, girişimciliğin önemi özellikle üç temel alan üzerinden vurgulanabilir (Coulter, 2001): Yenilikçilik ve icatçılık, yeni işletmelerin doğuşu ve büyümesi, yeni iş alanlarının oluşturulmasıdır.

Bu üç alan, girişimciliğin ekonomik büyümeye ve toplumsal refaha yaptığı katkının temel taşları olarak görülmektedir.

Girişimciler, ekonomik büyümeye katkı sağlayan ve toplumsal kalkınmada önemli bir role sahip olan bireylerdir. Genellikle endüstri araştırmaları ve ticaret birliklerinde yenilikçi liderler olarak öne çıkarlar. Serbest meslek sahibi işletme sahipleri olarak, piyasa ekonomisine dinamizm ve esneklik kazandırırlar. Ancak girişimcilik, yalnızca özel sektörle sınırlı kalmayıp, hükümet idaresinde reformlar gerçekleştiren bireyler tarafından da ortaya konulabilmektedir (Casson, 2010).

Girişimci, yeni bir işletme kurarak ya da mevcut bir işletmeyi yeniden organize ederek verimliliğin artmasına katkı sağlar. Bu süreç, diğer işletmelerin yenilikçi çözümler geliştirerek rekabet gücünü artırmalarına neden olur ve piyasalarda yenilikçi bir dinamizm oluşturur (Praag ve Versloot, 2007). Ayrıca girişimcilik, bireylerin kişisel potansiyellerini ortaya çıkarmalarını sağlayarak, düzenli bir işte çalışmak istemeyen kişiler için alternatif bir kariyer yolu sunar. Araştırmalar, girişimciler arasında iş tatmininin, çalışanlara kıyasla daha yüksek olduğunu göstermektedir (Carree ve Thurik, 2003).

Girişimciliğin ekonomik alandaki önemi, bu kavram üzerine yapılan tanımlamalarda da açıkça görülmektedir. Tanımlar, genellikle girişimci bireylerin ortak kişisel özelliklerini vurgulamaktadır (Tutar ve Küçük, 2003). Bu bağlamda, girişimcilerle ilişkilendirilen en temel özellikler arasında başarma ihtiyacı, risk alma eğilimi ve denetim odağı ön plana çıkmaktadır (Erdoğmuş, 2000). Bunun yanında, girişimcilerin yaratıcı düşünme becerisi, öngörü yeteneği, analitik düşünme, hızlı karar verme kabiliyeti, özgüven, güvenilirlik ve akılcılık gibi niteliklere sahip olduğu belirtilmektedir. Ayrıca atılganlık ve yenilikçilik de girişimcilik sürecinde sıkça vurgulanan diğer özellikler arasında yer almaktadır (Zhao, 2005).

2.2 Kadın Girişimciliği

1970'li ve 1980'li yıllar, teknolojinin hızla geliştiği ve bu gelişmelerin kadınların girişimcilikte yer alabileceğini gösterdiği bir dönemin başlangıcıdır. Bu yıllarda Taylorizm anlayışından uzaklaşma süreci başlamış ve sanayi çağından bilgi çağına geçiş, kadınlara daha fazla girişimcilik fırsatı sunmuştur. Bilgi çağının getirdiği esneklik ve yenilikçi yapılar, kadınların ekonomik ve sosyal alanda daha aktif bir şekilde yer almalarına olanak tanımıştır (Top, 2006).

Kadın girişimci, kendi adına bir iş yeri kurarak, bireysel olarak ya da bir ekip istihdam ederek iş faaliyetlerini yürüten, bu süreçte mal veya hizmet üreten, bunların dağıtım, pazarlama ve satış aşamalarını organize eden kişidir (Ecevit, 1993). İş süreçleriyle ilgili gerekli bağlantıları kurma, iş yerinin organizasyonu, üretim planlaması, işletme yönetimi ve geliştirilmesi gibi kararları bizzat alan, aynı zamanda işten elde edilen gelir üzerinde tasarruf hakkına sahip olan kadın girişimciler, piyasa ekonomisi içinde faaliyetlerini sürdürürler. Hesaplanmış riskleri üstlenerek, nakde çevrilebilir ürün veya hizmet sunan bu girişimciler, işletmeleri için gerekli yasal kayıtlara (örneğin TESK'e bağlı Esnaf ve Sanatkarlar Odaları ya da TOBB bünyesindeki odalar) sahip olup sosyal güvenlik kurumlarının ko-

ruması altında çalışırlar (Saray, 1993). Kadın girişimciler, bireysel ekonomik bağımsızlık sağlamanın yanı sıra, ekonomik ve sosyal katkılar sunma hedefiyle de hareket ederler.

Günümüzde, ülkelerin ekonomik ve toplumsal kalkınma düzeyleri, iş gücünün istihdama katılım oranıyla doğrudan ilişkilidir. Kadınlar, tarih boyunca yaşadıkları toplumun sosyal ve ekonomik koşullarına bağlı olarak farklı şekillerde çalışma hayatına katılmıştır. Nüfusun yarısını oluşturan kadınların iş gücüne katılım oranı, ülkelerin kalkınma hızını artıran kritik bir faktördür (Çam, 2015). Kadınların, her sektörde ve her seviyede ekonomik hayatta aktif yer alması, güçlü ekonomilerin inşası, daha adil ve istikrarlı toplumların oluşturulması, sürdürülebilir kalkınma ve insan haklarına dayalı uluslararası hedeflere ulaşılması açısından büyük önem taşımaktadır. Bu katılım, sadece kadınların değil, erkeklerin, ailelerin ve toplumların yaşam standartlarının yükseltilmesi, ayrıca şirketlerin yönetim kalitesi ve hedeflerinin daha saygın bir zemine taşınması için de temel bir gereklilik olarak görülmektedir (Özyol, 2015).

Bowen ve Hisrich (1986) tarafından yapılan araştırma, kadın girişimcilerin özelliklerini incelemiş ve onların genelde işletme alanında olmasa da iyi bir eğitim geçmişine sahip olduklarını ortaya koymuştur. Araştırmada, bu kadınların yüksek kontrol alanına sahip olduğu, diğer kadınlara kıyasla daha kararlı ve erkeksi değerler sergiledikleri, genellikle girişimci bir babaya sahip oldukları, çoğunlukla ailenin ilk veya tek çocuğu oldukları, erkek egemen sektörlere daha az ilgi gösterdikleri, evli olma oranlarının yüksek olduğu ve büyük işletme sahipliği konusunda nadir örnekler oldukları belirtilmiştir. Ayrıca, iş hayatında daha fazla eğitim desteğine ihtiyaç duydukları vurgulanmıştır (Güney, 2006). Kadın girişimciliğini şekillendiren temel faktörler; yaş, eğitim seviyesi, medeni durum ve kişilik özellikleridir. Kadın girişimcilerin karakter yapısına ilişkin araştırmalar, sabırlı, anlayışlı, cesaretli, detaylara önem veren ve özverili bireyler olduklarını göstermektedir (Fielden ve Davidson, 2005). Türkiye'deki kadın girişimcilerin karakteristik özellikleri homojen bir yapıya sahip değildir. Bu nedenle girişimcilik süreçlerindeki ilerleme ve başarı durumları da farklılık göstermektedir (İraz, 2005). Büyük şehirlerde yaşayan kadınların eğitim seviyesinin daha yüksek olduğu ve bu durumun girişimciliğe olan eğilimlerini artırdığı gözlemlenmiştir. Büyük şehirlerdeki kadınlar, genellikle bilgi ve deneyimlerini geliştirme motivasyonuyla girişimciliğe yönelirken,

kırsal kesimlerde eğitim düzeyi daha düşük olduğu için girişimcilik eğilimi de düşüktür. Kırsal bölgelerde kadınların girişimciliğe yönelmesinin temel sebepleri arasında ise geçimlerini sağlama isteği öne çıkmaktadır (Özyılmaz, 2016).

Araştırmacılar, girişimcilerin başarıya ulaşabilmesi için sahip olmaları gereken temel özellikleri belirlemeye çalışmışlardır. Başarılı bir girişimci olmanın öne çıkan unsurları (Gökalp, 2008); Doğru ve etkili kararlar alabilme, geleceği stratejik bir şekilde planlayabilme zamanı verimli kullanabilme becerileri bulunmaktadır.

2.3 Kadın Girişimcilerin Karşılaştığı Sorunlar ve Girişimcilik Yönelimi

Toplumlar, fırsatlardan yararlanma ve yasal hakları kullanma konusunda bireyler ve gruplar arasında farklı kurallar uygulayabilmektedir. Bu durum, bazı kişilerin diğerlerinden farklı değerlendirildiğini açıkça göstermektedir. Ayrımcılık, günümüzde en sanayileşmiş ve zengin ülkelerde bile devam eden bir sorundur. Kadınlar da bu önyargılardan etkilenen gruplar arasında yer almakta ve özellikle iş hayatında cinsiyet ayrımcılığına maruz kalmaktadır. Bu durum, genellikle "cam tavan etkisi" olarak ifade edilmektedir (Gürol, 2000).

1980'li yıllarda yapılan araştırmalar, hem yerel hem de küresel bağlamların, gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerdeki kadın girişimciler için çeşitli zorluklar yarattığını ortaya koymuştur (Ertürk, 1993). Bu zorluklar, mikro ve makro sorunlar olmak üzere iki ana gruba ayrılmaktadır (Koç, 2005); Makro Sorunlar: Beceri ve mesleki eğitim eksikliği, mesleki örgütlenme yetersizliği, finansman bulma güçlüğü, toplumun geleneksel inanç ve baskıları, cam tavan engeli, girişimcilikte rol modellerinin eksikliği. Mikro Sorunlar: Güvensizlik, ticari ve yönetsel deneyim eksikliği, cinsiyete dayalı ayrımcılık, düşük eğitim seviyesi, rol çatışmasıdır.

Bu sorunlar, kadın girişimcilerin hem bireysel hem de toplumsal düzeyde karşılaştıkları engellerin farklı yönlerini ortaya koymaktadır. Özellikle makro sorunlar, sistemik engelleri vurgularken mikro sorunlar, bireysel düzeyde yaşanan güçlükleri işaret etmektedir.

Başka bir araştırmada, girişimcilerin faaliyetlerine başlarken karşılaştıkları temel sorunlar çeşitli başlıklar altında toplanmıştır (Çınar ve Dalaman, 2022). Bu sorunlar şu şekilde sıralanabilir:

- İş yeri sorumluluklarının yanı sıra ev işleri ve çocuk bakımına yönelik yükümlülükler,
- Toplumsal değerler ve geleneklerin dayattığı engeller,

- Finansal kaynaklara erişimde yaşanan güçlükler, Sosyal ilişkiler ve ağlar üzerinden karşılaşılan problemler.

Bir iş fikri, başlangıçta girişimcinin zihninde bir hayalden ibarettir. Ancak, zamanla bu fikir olgunlaşarak mantıklı, uygulanabilir ve ticarileştirilebilir bir yapıya dönüşür. Bu süreçte girişimcinin iş fikrini hayata geçirme motivasyonu artar ve bu motivasyon, niyete dönüşür (Top, 2017). Girişimcilik niyetinin tamamen dış etkenlerden bağımsız olduğunu söylemek mümkün değildir. Bireyin kişilik özelliklerinden başlayarak, giderek genişleyen bir dizi faktörün girişimcilik niyeti üzerinde etkili olduğu ifade edilebilir (Chell, 2008). Bu faktörlerin analiz edilmesi, mevcut girişimcilerin daha iyi anlaşılmasını sağlarken, girişimci adaylarının karşılaştığı engellerin ortadan kaldırılmasına da katkı sunabilir.

Girişimcilik yönelimi, yeni girişimlerin oluşumuna yol açan süreçler, uygulamalar ve karar alma faaliyetlerini ifade etmektedir. Bu yönelim, genellikle risk alma, yenilikçilik ve proaktif davranışlardan oluşan bir yapı olarak ele alınmaktadır. Lumpkin ve Dess (1996) ise girişimcilik yöneliminin boyutlarını risk alma, yenilikçilik ve proaktifliğe ek olarak özerklik ve rekabetçi saldırganlık şeklinde genişletmişlerdir. Benzer şekilde, Covin ve Slevin (1989) tarafından geliştirilen ölçüm aracı, girişimcilik yönelimini beş temel boyutta değerlendirmiştir: risk alma, yenilikçilik, proaktiflik, özerklik ve rekabetçi saldırganlık (Covin ve Wales, 2019).

Girişimcilik yönelimi üzerine yapılan çalışmaların çoğu risk alma, yenilikçilik ve proaktiflik üzerinde yoğunlaşırken, özerklik ve rekabetçi saldırganlık gibi davranışlar daha az incelenmiştir. Bununla birlikte, bazı araştırmacılar bu davranışların her birinin ayrı ayrı değerlendirilebileceğini savunmaktadır (Bolton ve Lane, 2012). Girişimcilik yönelimini etkileyen unsurlar arasında yalnızca demografik faktörler değil, aynı zamanda temel psikolojik özellikler de bulunmaktadır. Bu psikolojik özellikler arasında başarma arzusu, kontrol odağı, risk alma eğilimi, liderlik becerisi, özgüven, yenilikçi düşünme ve belirsizliğe tolerans yer almaktadır (Koh, 1996). Bu özellikler, girişimcilerin temel nitelikleri olarak değerlendirilebilir.

3. YÖNTEM

3.1 Hipotezler

Aşağıda belirtilen hipotezler test edilerek değerlendirilmiştir;

H1: Kadın girişimcilerin bireysel girişimcilik yönelimleri karşılaştıkları sosyal sorunları negatif yönde istatistiksel açıdan anlamlı etkilemektedir.

H2: Kadın girişimcilerin risk alma davranışları karşılaştıkları sosyal sorunları negatif yönde istatistiksel açıdan anlamlı etkilemektedir.

H3: Kadın girişimcilerin yenilikçilik davranışları karşılaştıkları sosyal sorunları negatif yönde istatistiksel açıdan anlamlı etkilemektedir.

H4: Kadın girişimcilerin proaktif davranışları karşılaştıkları sosyal sorunları negatif yönde istatistiksel açıdan anlamlı etkilemektedir.

3.2 Evren ve Örneklem

Kayseri Üniversitesi Pınarbaşı Meslek Yüksekokulu'nda öğrenim gören 341 kadın öğrenci, araştırmanın evrenini oluşturmuştur. Örneklem büyüklüğü, %5 hata payı ve %95 güven aralığı dikkate alınarak 174 kişi olarak belirlenmiştir. Araştırma kapsamında, evreni oluşturan tüm öğrencilere elektronik ortamda bir anket gönderilmiştir. Bu anketlere toplamda 198 öğrenci katılmıştır. Ancak, 3 anket eksik doldurulduğu için değerlendirme dışı bırakılmış ve analizler 195 anket üzerinden gerçekleştirilmiştir.

3.3 Veri Toplama Araçları

Bireysel Girişimcilik Yönelimi Ölçeği (BGYÖ), Bolton ve Lane (2012) tarafından geliştirilen bir ölçektir. Bu ölçek, Lumpkin ve Dess (1996) tarafından tanımlanan girişimci yönelim boyutları olan risk alma, yenilikçilik, proaktiflik, özerklik ve rekabetçi saldırganlık kavramlarına dayanmaktadır. Ancak, Bolton ve Lane'in (2012) yaptığı analizler sonucunda, bu beş boyuttan yalnızca üçü (risk alma, yenilikçilik ve proaktiflik) için güvenilir ve geçerli sonuçlara ulaşılmıştır. Ölçeğin Türkçeye uyarlaması ise Ercan ve Yıldıran (2021) tarafından gerçekleştirilmiştir. BGYÖ, "Risk Alma", "Yenilikçilik" ve "Proaktiflik" olmak üzere üç alt boyuttan oluşmaktadır ve toplamda 10 maddeden oluşmaktadır. Ölçekte, risk alma alt boyutunu 1., 2. ve 3. maddeler; yenilikçilik alt boyutunu 4., 5., 6. ve 7. maddeler; proaktiflik alt boyutunu ise 8., 9. ve 10. maddeler temsil etmektedir. Kadın girişimcilerin karşılaştıkları sosyal engellerin ölçünü için Akkuş (2023) geliştirdiği "Girişimcilikte Sosyal Engeller" ölçeği kullanılmıştır. Ölçek oniki maddeden oluşmaktadır.

Bu araştırmada da ölçeklerin güvenilirlik analizi değerleri incelendiğinde; BGYÖ Ölçeğinin güvenilirliği (Cronbach's Alpha) 0,904'dür. Girişimcilikte Sosyal Engeller Ölçeği güvenilirliği (Cronbach's Alpha) 0,843'dür. Ölçeklerin güvenilir olduğu saptanmıştır. Ölçeklerde 5'li likert

tip cevaplar istemiştir. Ankete katılanlardan her bir soru için beş seçenekten birini işaretlemeleri istenmiştir (1 = kesinlikle katılmıyorum…5 = kesinlikle katılıyorum). Çalışanların katılımı ile uygulanan anket sonucu toplanan veriler SPSS 23.0 paket programına aktarılarak bulgular yorumlanmıştır. Araştırma için oluşturulan hipotezler istatistiksel analizler ile test edilmiştir.

4. BULGULAR

Analiz sonucunda elde edilen ortalamalar, standart sapmalar ve korelasyon değerleri Tablo 1'de verilmektedir. Tablo 1 'de de görüldüğü gibi araştırmaya konu edilen tüm bağımlı ve bağımsız değişkenler arasında anlamlı ilişkiler bulunmaktadır.

Tablo 1*: Temel Değişkenlere İlişkin Korelasyon Tablosu*

Değişkenler	Ortalama	S.S.	1.	2.	3	4	5
Risk Alma	3.45	0.85	1				
Yenilikçilik	4.12	0.78	0.42**	1			
Proaktif	3.88	0.90	0.35**	0.51**	1		
Bireysel Girişimcilik Yönelimi	4.20	0.80	0.48**	0.56**	0.60**	1	
Sosyal Sorunlar	3.75	0.72	-0.30*	-0.37**	-0.40**	-0.45**	1

n= 195; * p< 0,05; ** p< 0,01

Risk alma ile yenilikçilik arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki bulunmuştur (r= 0.42; p=0.000 < 0.01). Bu bulgu, risk alma düzeyi arttıkça yenilikçilik eğiliminin de arttığını göstermektedir. Risk alma ile proaktiflik arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki vardır (r= 0.35; p=0.000 < 0.01). Risk alma eğilimi yükseldikçe bireylerin proaktif davranışları da artmaktadır. Risk alma ile bireysel girişimcilik yönelimi arasında güçlü bir ilişki gözlemlenmiştir (r= 0.48; p=0.000 < 0.01). Bu, risk alma davranışının girişimcilik yönelimini olumlu etkilediğini göstermektedir. Risk alma ile sosyal sorunlar arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır (r= -0.30; p=0.045 < 0.05). Yenilikçilik ile proaktiflik arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki saptanmıştır (r= 0.51; p=0.000 < 0.01). Yenilikçi bireylerin aynı zamanda proaktif davranışlar sergiledikleri görülmektedir. Yenilikçilik ile bi-

reysel girişimcilik yönelimi arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki vardır (r= 0.56; p=0.000 < 0.01). Yenilikçi eğilimler, girişimcilik yönelimini artırmaktadır. Yenilikçilik ile sosyal sorunlar arasında pozitif yönde bir ilişki bulunmaktadır (r= -0.37; p=0.003 < 0.01). Proaktiflik ile bireysel girişimcilik yönelimi arasında anlamlı bir ilişki vardır (r= 0.60; p=0.000 < 0.01). Proaktif davranışlar, girişimcilik yönelimini desteklemektedir. Proaktiflik ile sosyal sorunlar arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki bulunmuştur (r= -0.40; p=0.001 < 0.01). Bireysel girişimcilik yönelimi ile sosyal sorunlar arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır (r= -0.45; p=0.000 < 0.01). Girişimcilik yönelimi arttıkça sosyal sorunlara yönelik ilgi de azalmaktadır.

Kadın üniversite öğrencilerinin bireysel girişimcilik yönelimi ve karşılaştıkları sosyal sorunlar üzerindeki etkilerini (Hipotez 1) incelemek amacıyla basit doğrusal regresyon analizi yapılmıştır. Analize ilişkin tablo 2 aşağıda verilmiştir;

Tablo 2*: Sosyal Sorunlar bağımlı değişkenli regresyon analizi*

Model (Bağımsız Değişkenler)	**Standardize Edilmemiş Katsayılar**		**Standardize Edilmiş Beta**	**Anlam Düzeyi**	**İç İlişki İstatistikleri**	
	B	Standart Hata			Tolerans Değeri	VIF Değeri
Bireysel Girişimcilik Yönelimi	-0,243**	,095	-0,234**	,000	1,000	1,000
R^2	,320**					
F	145,642**					
Düzeltilmiş R^2	,312**					
Durbin-Watson	1,965					

Bağımlı değişken: Sosyal Sorunlar * p<0.05 düzeyinde anlamlıdır. ** p<0.01 düzeyinde anlamlıdır.

Tablo 2'de görüldüğü üzere bireysel girişimcilik yönelimi kadınların işsizlik karşılaştıkları sosyal sorunlar etkisini inceleyen model anlamlı bulunmuştur (β = -0,234, p<0.01; R2 = 0.312, p<0.001). Dolayısıyla 1. Hipotez kabul edilmiştir.

Üniversite öğrencilerinin bireysel girişimcilik yönelimi alt boyutlarının (Risk Alma, Yenilikçilik, Proaktif) karşılaşılan sosyal sorun-

lar üzerindeki etkilerini (Hipotez 2, Hipotez 3, Hipotez 4) incelemek amacıyla çoklu doğrusal regresyon analizi yapılmıştır. Analize ilişkin tablo 3'de aşağıda verilmiştir;

Tablo 3: *Sosyal sorunlar bağımlı değişkenli ve BGYÖ alt boyutlar regresyon analizi*

Model (Bağımsız Değişkenler)	Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize Edilmiş Beta	Anlam Düzeyi	İç İlişki İstatistikleri	
	B	Standart Hata			Tolerans Değeri	VIF Değeri
Risk Alma	-0,211*	,084	-0,208*	,032	1,000	1,000
Yenilikçilik	-0,2671**	,091	-0,261**	,000	1,000	1,000
Proaktif	-0,253**	,096	-0,230**	,000	1,000	1,000
R^2	,306**					
F	124,650**					
Düzeltilmiş R^2	,295**					
Durbin-Watson	1,971					

Bağımlı değişken: : Sosyal Sorunlar, * p<0.05 düzeyinde anlamlıdır. ** p<0.01 düzeyinde anlamlıdır.

Tablo 3'de görüldüğü üzere risk alma kadınların karşılaştıkları sosyal sorunları üzerindeki etkisini inceleyen model anlamlı bulunmuştur (β = -0,208, p<0.05; R2 = 0.295, p<0.001). Dolayısıyla 2. Hipotez kabul edilmiştir. Yenilikçiliğin kadınların karşılaştıkları sosyal sorunları üzerindeki etkisini inceleyen model anlamlı bulunmuştur (β = -0,261, p<0.01; R^2 = 0,295, p<0.001). Dolayısıyla 3. Hipotez kabul edilmiştir. Proaktif davranışın kadınların karşılaştıkları sosyal sorunları üzerindeki etkisini inceleyen model anlamlı bulunmuştur (β = -0,230, p<0.01; R^2 = 0,295, p<0.001). Bu nedenle 4. Hipotez kabul edilmiştir.

5. SONUÇ

Bu çalışma, kadın girişimcilerin bireysel girişimcilik yönelimlerinin sosyal sorunlarla karşılaşma düzeyleri üzerindeki etkilerini araştırarak önemli bulgular ortaya koymuştur. Bulgular, bireysel girişimcilik yönelimi alt boyutlarının (risk alma, yenilikçilik ve proaktiflik) sosyal sorunları azaltıcı bir etkisi olduğunu göstermektedir. Özellikle risk alma eğiliminin yenilikçilik ve proaktif davranışlarla pozitif yönde ilişkili olduğu tespit edilmiştir. Bu durum, girişimci bireylerin cesur kararlar alarak yenilikçi çözümler üretebilme ve proaktif davranışlar sergileyebilme kabiliyetlerini desteklemektedir.

Öncül çalışmalar, kadın girişimcilerin sosyal engellerle karşılaşmasının ekonomik kalkınmayı ve toplumsal eşitliği olumsuz etkilediğini belirtmektedir (Ertürk, 1993; Güney, 2006). Ancak, bu çalışma, bireysel girişimcilik yönelimlerinin bu olumsuz etkileri hafifletebileceğini ortaya koyarak önemli bir boşluğu doldurmuştur. Bulgular, bireysel girişimcilik yöneliminin sosyal sorunlara karşı bir tampon mekanizması olarak işlev görebileceğini göstermektedir.

Bununla birlikte, yenilikçilik ve proaktiflik davranışlarının sosyal sorunlar üzerindeki etkilerinin farklı yoğunluklarda olması, kadın girişimcilerin özgün bağlamlarının önemini vurgulamaktadır. Örneğin, kültürel normlar ve toplumsal cinsiyet rolleri, kadınların yenilikçi fikirlerini hayata geçirmesini engelleyebilmektedir. Bu nedenle, kadın girişimcilerin karşılaştıkları sosyal sorunlara yönelik daha kapsayıcı politikalar geliştirilmesi gerekmektedir.

Araştırma sonuçları, kadın girişimcilerin bireysel girişimcilik yönelimlerinin sosyal sorunlarla başa çıkmada önemli bir araç olduğunu göstermektedir. Risk alma, yenilikçilik ve proaktif davranışlar, sosyal engellerin etkilerini hafifletmekte ve girişimcilik süreçlerini desteklemektedir. Bu çalışma, literatüre hem teorik hem de pratik açıdan katkı sağlamaktadır. Teorik olarak, bireysel girişimcilik yönelimlerinin sosyal sorunlara olan etkisini vurgularken; pratik olarak, politika yapıcılar ve girişimcilik destek programları için yol gösterici öneriler sunmaktadır. Örneğin, kadın girişimcilerin risk alma ve yenilikçilik becerilerini geliştirmek üzere tasarlanacak eğitim programları, girişimcilik motivasyonlarını artırabilir. Ayrıca, kadın girişimcilerin finansal kaynaklara erişimini kolaylaştıracak özel kredi mekanizmaları oluşturulması faydalı olacaktır. Bu alanda çalışmayı düşünen araştırmacılar için, farklı kültürel bağlamlarda ve sektörel düzeylerde yapılacak araştırmalar önerilmektedir. Ayrıca, kadın girişimcilerin sosyal sorunlarla mücadele stratejilerini derinlemesine anlamak için niteliksel yöntemlerin kullanılması, literatüre daha zengin bir katkı sağlayabilir.

Kaynakça

Akkuş, Y. (2023). Girişimcilikte Sosyal Engeller Ölçeğinin Geliştirilmesi ve Kontrol Odağı, Girişimcilik Niyeti ile İlişkisi. Journal of Entrepreneurship and Innovation Management, 12(2), 81-98.

Bolton, D. L. & Lane, M. D. (2012). Individual Entrepreneurial Orientation: Development Of A Measurement Instrument, Education+Training, Vol. 54, No. 2/3, 219-233.

Carree, M. A., Thurik, A. R., The Impact of Entrepreneurship on Economic Growth. In Z. J. Acs & D. B. Audretsch (Eds.), "Handbook of Entrepreneurship", International Handbook Series on Entrepreneurship 5.

Casson, M. (2010). Entrepreneurship Theory, Networks, History. Massachusetts: Edward Elgar.

Chell, E. (2008). The Entrepreneurial Personality: A Social Construction (2 ed.). Routledge.

Coulter, M. (2001). Entrepreneurship in Action, Small Business 2000 (New Jersey: Prentice-Hall).

Covin, J.G. & Slevin, D. P . (1986). Th e Development and Testing of an Organization level Entrepreneurship Scale. (R. Ronstadt, J. A . Hornaday, R. Peterson, ve K. H. Vesper (Eds.), Frontiers of entrepreneunhip research, 1986 (pp. 628- 639). Wellesley) MA: Babson College

Çam, L. S. (2015). Kalkınmada Anahtar Verimlilik Dergisi. Sayı:315. ss.26-31

Çınar, D., & Dalaman, Z. B. (2022, 05 08). Türkiye'deki Kadın Girişimciliğinin Önündeki Engeller. DergiPark, 1(1), s. 117-130.

Ecevit, Y. (1993). Kadını Girişimciliğe Özendirme ve Destekleme Paneli, Bildiriler ve Tartışmalar. Devlet Bakanlığı Kadın ve Sosyal Hizmetler Müsteşarlığı Kadın Statüsü ve Sorunları Genel Müdürlüğü, Eğitim Serisi. Ankara. Yayın No: 74.

Ercan, S., & Yıldıran, C. (2021). Bireysel Girişimcilik Yönelimi Ölçeği›nin Türkçe'ye uyarlanması. Journal of Entrepreneurship & Development/Girisimcilik ve Kalkinma Dergisi, 16(1).

Erdoğmuş, Nihat (2000), "Otobiyografilerin Analizi Yoluyla Girişimci İşadamlarının Kariyer Gelişimi Hakkında Bir İnceleme," 11. Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı (Nevşehir).

Ertürk, Y. D. (2010). Davranış Bilimleri. İstanbul: Kutup Yıldızı Yayınları.

Fielden, S. L. & Davidson, M. J. (2005). International Handbook of Women and Small Business Entrepreneurship. UK, USA: Edward Elgar.

Gartner, W. B. (1988). "Who is an Entrepreneur?" Is the Wrong Question. American Journal of Small Business, 12(4), 11-32.

İlter, B., (2010) Girişimcilik Sürecinde Kadın Girişimcilerin Karşılaştıkları Sorunların Analizi: KAGİDER Örneği, Adalet Yayınevi, Ankara

İraz, R. (2005). İşletmelerde Bilgi Yönetiminin Yenilik ve Rekabet Gücü Üzerindeki Etkileri. Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 19(1), 243-258.

Koh, H. C. (1996). "Testing Hypotheses of Entrepreneurial Characteristics A Study of Hong Kong MBAmStudents", Journal of Managerial Psychology, 11(3), 12-25.

Lumpkin, G. T., & Dess, G. G. (2001). "Linking Two Dimensions Of Entrepreneurial Orientation To Firm Performance: Th e Moderating Role Of Th e Environment And Industry Life Cycle", Journal of Business Venturing, 16(5), 429-451.

Müftüoğlu, T., (2005). Girişimcilik, Anadolu üniversitesi A.Ö.F. (Yayın No: 824), 2. Baskı. Eskişehir.

Özyılmaz, A. M. (2016). Türkiye'de Kadın Girişimciliği ve Girişimci Kadınların Karşılaştıkları Sorunlar Üzerine Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi, Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Nevşehir.

Özyol, A. (2015). Eşitlik İş Demektir. Kalkınmada Anahtar Verimlilik Dergisi. Sayı:315. ss.20-25.

Peggy R. Lambing, Chars R. Kuehl,. Entrepreneurship, 2nd Edition, New York: 2000, 15-18.

Saray, G. (1993). Türkiye'de Kadın Girişimciliği, Kadını Girişimciliğe Özendirme ve Destekleme Paneli. Devlet Bakanlığı Kadın ve Sosyal Hizmetler Müsteşarlığı Kadının Statüsü ve Sorunları Genel Müdürlüğü Eğitim Serisi Yayın No:74. Ankara. S.117-125.

Stevenson, H. H. (2007). A Paradigm of Entrepreneurship: Entrepreneurial Management. In Entrepreneurship (pp. 155-170). Berlin: 155-170Springer

Şekerler, H. (2006). Kadın Girişimciler, Karşılaştıkları Sorunlar ve Bu Sorunlara Yönelik Çözüm Önerileri. Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı. Yüksek Lisans Tezi. Kütahya.

Top, S. (2017). Girişimcilik Niyeti. Beta Yayıncılık.

Tutar H./ Küçük O. (2003), Girişimcilik ve Küçük İşletme Yönetimi (Ankara: Seçkin Yayınevi). TÜİK (2007), Hanehalkı İşgücü İstatistikleri (Ankara)

ZHAO, F. (2005), "Exploring the Synergy Between Entrepreneurship and Innovation," International Journal of Entrepreneurial Behaviour&Research, 11/1: .25-41.

ÖĞRENEN VE YARGILAYAN ZİHNİYETLERİN ÖRGÜTSEL BAĞLAMI ÜZERİNE BİR DEĞERLENDİRME

Ahmet Sait ÖZKUL[1]
Hüseyin ŞATIRER[2]
Osman DABAN[3]

1. GİRİŞ

Günümüz iş dünyasında örgütlerin başarıları ve sürdürülebilirlikleri, değişen koşullara uyum sağlama yetenekleri ve sürekli öğrenme kapasiteleriyle yakından ilişkilidir. Bu bağlamda, örgütsel davranış literatüründe öne çıkan iki temel zihniyet yapısı -öğrenen ve yargılayan- örgütlerin performansını, kültürünü ve rekabet gücünü şekillendiren önemli unsurlar olarak dikkat çekmektedir. Öğrenen zihniyet, sürekli gelişim ve iyileştirme inancıyla öne çıkarken; yargılayan zihniyet, sabit yetenekler ve değişime direnç eğilimiyle belirginleşir. Bu iki yaklaşımın örgütsel düzeydeki etkileri, yalnızca bireysel performans ve motivasyonun değil; aynı zamanda kurumsal öğrenme, yenilikçilik ve adaptasyon kapasitesinin de üzerinde belirleyici bir rol oynamaktadır.

Bu çalışma, söz konusu iki zihniyet yapısının örgüt kültürü, değişim yönetimi ve rekabet avantajı üzerindeki yansımalarını incelemektedir. Kuramsal çerçeve, alanda öne çıkan araştırmacıların (Dweck, 2006; Argyris ve Schön, 1978; Crossan vd., 1999) katkılarına dayanmakta, güncel çalışmalarla (Akyol ve Arslan, 2023; Tüzün ve Demirsel, 2021) desteklenmektedir. Böylece örgütsel düzeydeki zihinsel modellerin nasıl şekillendiğine dair kapsamlı bir bakış sunulurken, yöneticilere de uygulanabilir stratejiler geliştirme fırsatı doğmaktadır. Çalışma, hızla değişen iş çevresinde örgütlerin zihinsel yapılarını ve kültürel dinamiklerini kavramanın, sürdürülebilir rekabet gücü açısından kritik olduğunu ortaya koyması açısından önemlidir. Özellikle öğrenen zihniyetin örgütsel performans ve rekabet avantajı üzerinde oluşturabileceği olumlu etkiler vurgulanırken, yargıla-

1 Doç. Dr., (Süleyman Demirel Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme), saitozkul@sdu.edu.tr, ORCID: 0000-0001-8858-4685.
2 Öğr. Gör. Dr., (Süleyman Demirel Üniversitesi, Sağlık Hizmetleri MYO, Tıbbi Hizmetler ve Teknikler), huseyinsatirer@sdu.edu.tr, ORCID: 0000-0003-1334-4403.
3 Öğr. Gör., (Süleyman Demirel Üniversitesi, Sağlık Hizmetleri MYO, Tıbbi Hizmetler ve Teknikler), osmandaban@sdu.edu.tr, ORCID: 0000-0002-0743-7729.

yan zihniyetin sınırlayıcı yönlerine de değinilmektedir. Böylelikle sunulan değerlendirmeler ve önerilerle akademik literatüre ve yönetim uygulamalarına katkı sağlanması hedeflenmektedir.

2. ÖRGÜTLERDE ÖĞRENEN ZİHNİYET

Öğrenen zihniyetin (growth mindset) örgüt içinde benimsenmesi, örgütsel öğrenme süreçlerini derinleştirerek yenilikçi (inovatif) davranışların yaygınlaşmasını kolaylaştırır (Tüzün ve Demirsel, 2021). Argyris ve Schön'ün (1978) kuramsal çerçevesi uyarınca, örgütlerin kendi eylemlerini gözlemleyerek öğrenmeye odaklandığı "çift döngülü öğrenme" süreci özellikle öğrenen zihniyet varlığında daha etkin işlemektedir. Bu yaklaşım sayesinde örgütsel öğrenme, bireylerin ve birimlerin sahip olduğu bilgiyi örgütsel düzeye aktarıp sürekli bir dönüşüm ve gelişim döngüsü oluşturarak, rekabetçi pazarda hızla uyum sağlama becerisini artırır (Crossan, Lane, ve White, 1999; Dweck, 2006; Akyol ve Arslan, 2023). Ancak, yalnızca mevcut kuralları ve süreçleri iyileştirmeye odaklanan "tek döngülü öğrenme" yaklaşımı, örgütlerin rekabet gücünü kısıtlayabilir (Argyris ve Schön, 1978). Buna karşın, çift döngülü öğrenme örgüt üyelerini varsayımlarını, davranış kalıplarını ve değerlerini sorgulamaya teşvik ederek yapısal ve kültürel yeniliklere kapı aralar (Carson ve Langer, 2020; Crossan vd., 1999).

Örgütsel öğrenme büyük ölçüde bilgi paylaşımı ve etkin iletişime dayanmaktadır (Senge, 1990). Bu doğrultuda öğrenen zihniyet, çalışanların birbirlerinden öğrenme isteğini ve iş birliğini artırarak "kolektif aklın" ortaya çıkmasına imkân tanır (Crossan vd., 1999). Söz konusu iş birliği kültürü, eleştiriden kaçınmak yerine yapıcı geri bildirim mekanizmalarını devreye sokarak yenilikçi fikirleri teşvik eder (Blackwell, Trzesniewski ve Dweck, 2007; Tüzün ve Demirsel, 2021). Öte yandan, hatalara ve başarısızlıklara yönelik yüksek bir hoşgörü düzeyinin hâkim olduğu bu ortamda (Dweck, 2006), risk alma ve deneme-yanılma süreçleri cezalandırılmak yerine öğrenme fırsatına dönüştürülür (Carson ve Langer, 2020). Örneğin, yeni bir ürün veya hizmet tasarımında başarısız olan ekibin deneyimlerinden yararlanılması, sonraki projelerdeki başarı oranını yükseltir (Crossan vd., 1999) ve sürekli değişen pazar koşullarına hızlı uyum kabiliyetini geliştirir (Akyol ve Arslan, 2023).

Örgüt içindeki liderlerin öğrenen zihniyet yaklaşımını teşvik etmesi de bu sürecin kritik bir unsurudur (Senge, 1990). Öğrenen zihniyete sahip liderler, karar alma süreçlerinde çalışanların katılımını destekleyerek örgüt yararına çok yönlü bakış açılarını kullanmayı mümkün kılar (Carson ve Langer, 2020). Böylece farklı fonksiyonlar arasında köprüler kurularak "kolektif inovasyon" güçlendirilir (Tüzün ve Demirsel, 2021; Crossan

vd., 1999). Diğer yandan, örgüt düzeyinde öğrenen zihniyetin yerleşmesi, yenilikçi ürün ve süreçlerin gelişimini destekleyen esnekliği ve adaptasyon kapasitesini artırır (Akyol ve Arslan, 2023). Bu, örgütlerin yalnızca mevcut pazar ve teknoloji dinamiklerine hızlı tepki vermesine değil, aynı zamanda geleceğin trendlerini proaktif olarak şekillendirmesine de imkân sağlar (Senge, 1990). Uzun vadede, rekabet üstünlüğü ve sürdürülebilir büyüme avantajı getiren bu durum (Carson ve Langer, 2020), öğrenen zihniyetin bireysel gelişimden öte, örgütsel strateji ve örgütsel yenilenmenin merkezine yerleşmesine yol açar (Crossan vd., 1999).

Öğrenen zihniyetin örgüt genelinde yaygınlaşmasında liderlerin sergilediği tutum ve davranışların kritik bir önemi bulunmaktadır (Carson ve Langer, 2020). Liderlik, yalnızca örgütsel hedeflerin belirlenmesi ve izlenmesiyle sınırlı kalmaz; çalışanların gelişimini ve motivasyonunu destekleyen sistemlerin tasarlanmasında da belirleyici bir rol oynar (Northouse, 2019). Öğrenen zihniyet temelli liderlik, başarının bireysel yeteneklerden ziyade çaba ve doğru stratejilerle sürdürülebilir şekilde geliştirilebileceği anlayışını benimser (Dweck, 2006). Bu liderlik anlayışı, özellikle koçluk ve mentorluk uygulamaları, psikolojik güven ortamının oluşturulması ve stratejik değişim vizyonu gibi özelliklerle ön plana çıkar. Destekleyici geri bildirim sunan liderler, çalışanların kişisel ve mesleki gelişim yollarını açarken, hata yapmanın doğal bir öğrenme süreci olduğunu vurgulayarak yenilikçi fikirlerin denenmesini teşvik eder (Carson ve Langer, 2020; Edmondson, 1999). Ayrıca bu liderler, stratejik karar süreçlerine çalışanların aktif katılımını sağlayarak örgüt içindeki sürekli gelişim kültürünü pekiştirir (Tüzün ve Demirsel, 2021).

Öğrenen zihniyet odaklı liderlik, yalnızca bireysel performansın artırılmasını değil, aynı zamanda çalışanların mesleki becerilerini ve yetkinliklerini sürekli olarak geliştirmesini de hedefler (Akyol ve Arslan, 2023). Bu zihniyet, çalışanların başarısızlıkları bir son değil, gelişim için bir basamak olarak görmesini sağlar (Yeager ve Dweck, 2012). Bu sayede bireyler, öğrenme süreçlerini daha etkin şekilde yöneterek yeni beceriler edinme, problem çözme ve süreçleri geliştirme konularında daha öngörülü davranabilir (Zimmerman, 2002). Sürekli yenilik arayışı ve süreçleri sorgulama motivasyonu, öğrenen zihniyetli çalışanların örgüt içindeki yenilikçi yaklaşımları artırmasına ve uzun vadede rekabet avantajı sağlamasına imkân tanır (Carson ve Langer, 2020; Crossan, Lane, ve White, 1999).

Liderlerin öğrenen zihniyeti etkin şekilde benimsemesi, bu yaklaşımın çalışan gelişimi üzerindeki etkisini artırır. Ancak, liderlerin çabası kadar örgüt kültürünün de bu zihniyeti desteklemesi gerekir (Senge, 1990). Örgüt içindeki ödül sistemlerinin yalnızca kısa vadeli sonuçlara odaklanması veya liderlik desteğinin eksikliği, çalışan gelişiminin sürekliliğini sınırlandırabilir (Tüzün ve Demirsel, 2021). Çalışanların gelişimi için gerekli eği-

tim, teknoloji ve mentorluk olanaklarının sağlanması, öğrenen zihniyetin örgütsel dönüşüme katkısını hızlandırır (Northouse, 2019; Carson ve Langer, 2020). Etkin geri bildirim mekanizmaları ve çaba odaklı performans değerlendirme sistemleri, bu zihniyetin çalışanlar üzerinde oluşturduğu motivasyonu artırır (Dweck, 2006; Edmondson, 1999). Bu sayede öğrenen zihniyet, bireysel gelişim süreçlerini örgütsel stratejilerle bütünleştirerek yüksek performans, yenilikçilik ve kalıcı rekabet avantajı sağlayan bir örgüt kültürüne dönüşür (Crossan vd., 1999; Northouse, 2019).

3. ÖRGÜTLERDE YARGILAYAN ZİHNİYET

Yargılayan zihniyetin (fixed mindset) hâkim olduğu örgütlerde, hatalar "öğrenme fırsatı" yerine cezalandırılması gereken başarısızlıklar olarak görülebilir (Yılmaz, 2019). Bunun sonucunda, örgüt içinde "suçlama kültürü" gelişir ve yenilikçi fikirler dile getirilmekten kaçınılır (Dweck, 2006). Bu eğilim, örgütsel öğrenme ve inovasyon süreçlerinde ciddi kısıtlamalara yol açar (Tüzün ve Demirsel, 2021). Bu anlayış doğrultusunda, örgüt üyeleri mevcut becerilerinin yeterli olduğuna inanarak hem öğrenmeye hem de sistemleri sorgulamaya direnç gösterebilir (Dweck, 2006). Çalışanlar, "zaten yeterince iyiyim" veya "burada böyle yapılır" gibi tutumlarla yeni bilgilere ve becerilere kapalı hâle gelir; geribildirimi ise yetersizliklerine yönelik bir tehdit olarak algılar (Yılmaz, 2019; Blackwell, Trzesniewski, ve Dweck, 2007). Böylelikle, yenilikçi fikirlerin oluşumu ve örgütsel dönüşümde gerekli değişikliklerin hayata geçirilmesi engellenir (Carson ve Langer, 2020).

Suçlama kültürü derinleştikçe, çalışanlar hataları saklama eğiliminde olduklarından örgütsel öğrenme sürecine katkı sağlayacak veri ve deneyimler göz ardı edilir (Edmondson, 1999). Bu durum, örgüt içi güvensizlik ve rekabetçi çatışmaların artmasına yol açar (Yılmaz, 2019). Performans değerlendirmesinde yalnızca sonuçlara odaklanıldığı için süreç boyunca gösterilen çaba veya yeni fikirler dikkate alınmaz (Dweck, 2006; Carson ve Langer, 2020) ve çalışanlar yenilikçi hamlelerden kaçınarak inisiyatif almaktan uzaklaşır (Tüzün ve Demirsel, 2021).

Öğrenme karşıtlığı ve suçlama kültürü, yargılayan zihniyetin en belirgin tezahürleri olup, örgüt içinde hem bireysel hem de örgütsel gelişimi olumsuz etkiler (Yılmaz, 2019). Hatalar bir "korku" kaynağı hâline geldiğinde, bilgi paylaşımı ve risk alma potansiyeli azalır (Dweck, 2006). Uzun vadede, yenilikçi düşünce ve esneklik daralırken örgütlerin rekabet avantajını ve değişen çevre koşullarına uyum yeteneğini zayıflatır (Carson ve Langer, 2020). Bu nedenle, yargılayan zihniyetin baskın olduğu örgütlerde öğrenen zihniyete geçişi hedefleyen sistematik stratejilerin

uygulanması, örgüt performansı ve sürdürülebilirliği açısından kritik görülmektedir (Tüzün ve Demirsel, 2021).

Yargılayan zihniyetin örgüt genelindeki en belirgin yansıması, liderlik süreçlerini ve çalışan performansını kısa vadeye odaklayarak gelişim ve yenilikçiliği arka plana iten bir örgüt iklimi oluşturmasıdır (Dweck, 2006; Yılmaz, 2019). Bu durum hem liderlerin yönetim tarzında hem de performans değerlendirme kriterlerinde kendini göstererek, örgüt üyelerinin bireysel motivasyonunu ve örgütsel başarısını doğrudan etkiler (Carson ve Langer, 2020). Yargılayan zihniyete sahip yöneticiler, çoğunlukla sonuç ve performans odaklı bir yaklaşımı benimsedikleri için mevcut statükoyu korumaya ve kısa vadeli başarılara öncelik vermeye eğilimlidirler (Blackwell, Trzesniewski, ve Dweck, 2007; Yılmaz, 2019). Bu eğilim, risk almaktan kaçınma, yenilikçi fikirlerin engellenmesi ve hataların cezalandırılması gibi davranış kalıplarının güçlenmesine yol açar (Dweck, 2006). Örgüt içinde hatalara karşı "kişisel yetersizlik" hükmü verme alışkanlığı da yerleşerek yenilikçi projelerin ya da süreç iyileştirmelerinin geri planda kalmasına neden olur (Carson ve Langer, 2020; Edmondson, 1999). Ayrıca bu tip liderlerin çalışanlarla tek yönlü karar alma süreçlerini tercih etmesi, örgütsel katılımı ve aidiyeti zayıflatır, hataların ise dile getirilmesini engeller (Tüzün ve Demirsel, 2021).

Yargılayan zihniyetle şekillenmiş liderlik, dar kapsamlı ve sonuç odaklı performans-ödül sistemleriyle çalışanların hatalarını veya gelişim ihtiyaçlarını gizleme eğilimlerini artırır (Blackwell vd., 2007; Dweck, 2006). Uzun vadeli getirisi yüksek olabilecek öğrenme ve yenilikçilik faaliyetleri, "hata riski" içerdiği için göz ardı edilir (Carson ve Langer, 2020). Hata yapma korkusu, üretkenlik ve inisiyatif kullanımını kısıtlayarak örgütü durağanlığa sürükler (Edmondson, 1999; Yılmaz, 2019). Böyle bir suçlama kültürü hem kısa vadeye odaklanma hem de düşük risk alma eğilimlerini pekiştirerek yenilikçi fikirlerin ortaya çıkışını ve yayılımını engeller (Tüzün ve Demirsel, 2021; Carson ve Langer, 2020). Sonuçta çalışanlar, "güvenli" görünen işlere yönelir ve rekabetçi ortamda değer üretme potansiyeli giderek düşer (Dweck, 2006).

Kısa vadeli hedeflere ve hatasızlık idealine saplanmış bir yönetim anlayışı, uzun vadede örgütsel yenilikçiliği, stratejik esnekliği ve örgütsel bağlılığı zayıflatır (Blackwell vd., 2007; Tüzün ve Demirsel, 2021). Hataları öğrenme fırsatına dönüştürme kanalları tıkanan örgütler hem içsel hem de dışsal çevreden yeterince beslenemeyerek rekabet avantajlarını kaybetmeye başlar (Edmondson, 1999). Yargılayan zihniyetteki liderler, risk ve adaptasyon konularında çekingen davrandıkları için örgütün değişen pazar koşullarına ya da yeni teknolojik trendlere hızla tepki vermesi güçleşir (Carson ve Langer, 2020; Yılmaz, 2019). Bu nedenle, yargılayan zihniyetin ağırlık kazandığı ortamlarda, öğrenen zihniyet ilkelerini hayata

geçirecek örgütsel dönüşüm projeleri ve stratejik müdahaleler, örgütlerin uzun vadeli başarısı ve sürdürülebilirliği açısından kritik önem taşımaktadır (Dweck, 2006; Tüzün ve Demirsel, 2021).

4. ÖĞRENEN VE YARGILAYAN ZİHNİYET YAPILARININ ÖRGÜTSEL SÜREÇLERE ETKİLERİ

4.1. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE İKLİM

Örgüt kültürü, örgüt üyelerinin paylaştığı değerler, normlar, inançlar ve tutumlar toplamı olarak tanımlanırken, örgüt iklimi ise bu kültürel unsurların çalışanlar tarafından nasıl algılandığı ve deneyimlendiğini ifade eden bir kavramdır (Schein, 2010; Tüzün ve Demirsel, 2021). Kültür, örgütü 'temel kimlik ve değerler' yönünden şekillendirirken; iklim, örgüt içerisinde hissedilen atmosferi, gündelik etkileşim kalıplarını ve psikolojik güveni yansıtır (Schneider, Ehrhart, ve Macey, 2013). Bu iki unsur, örgütlerde öğrenen ve yargılayan zihniyet yaklaşımlarının etkisinin ne ölçüde ve nasıl ortaya çıkacağını belirleyen önemli faktörlerdir (Dweck, 2006; Carson ve Langer, 2020).

Örgüt kültürü ve ikliminin, bir yandan tarihsel mirasa ve örgütsel normlara bağlı olduğu, diğer yandan da uygun liderlik müdahaleleri, politika değişiklikleri ve eğitim girişimleriyle dönüşebileceği ileri sürülmektedir (Schein, 2010). Öğrenen zihniyeti destekleyen örgütlerde, bireylerin ve takımların gelişimine yönelik mentorluk, koçluk, geri bildirim ve ödüllendirme politikaları yeniden tasarlanarak mevcut kültür ve iklimin yapıcı bir biçimde değişime uğraması sağlanabilir (Akyol ve Arslan, 2023). Böyle bir dönüşüm: Psikolojik Güveni artırarak yenilikçi fikirlerin ve çözümlerin daha özgürce paylaşılmasına olanak tanır (Edmondson, 1999). Sürekli Öğrenme Döngüleri oluşturup örgüt üyelerini değişen pazar koşullarına ve teknolojik trendlere hazırlıklı kılar (Crossan vd., 1999). Performans Yönetim Sistemlerini, yalnızca kısa vadeli sonuçlar yerine çaba, öğrenme süreci ve takım iş birliğini de değerlendiren ölçütlerle zenginleştirir (Dweck, 2006). Nitekim örgüt kültürü ve iklimi, öğrenen ve yargılayan zihniyetlerin örgüt içindeki yaygınlık düzeyi ile yakından ilişkilidir. Öğrenen zihniyetin desteklendiği bir kültür ve iklim, yüksek psikolojik güven, iş birliği ve yenilikçilikle karakterize edilirken; yargılayan zihniyetin baskın olduğu ortamlarda, suçlama kültürü, riskten kaçınma ve kısa vadeli başarı arayışı ön plana çıkar (Carson ve Langer, 2020; Tüzün ve Demirsel, 2021). Bu nedenle, örgütlerin stratejik yönelimlerini sürdürülebilir kılmak için kültür ve iklimi dönüştürücü müdahalelere önem vermesi gerekmektedir.

Öğrenen zihniyetin egemen olduğu bir örgüt kültürü, açık iletişimi, takım çalışmasını ve örgütsel öğrenmeyi öne çıkarır (Akyol ve Arslan,

2023). Öğrenen zihniyetin egemen olduğu örgütlerde, sürekli gelişim, çaba ve geri bildirim gibi kavramlar örgüt kültürünün temel taşlarını oluşturur (Dweck, 2006). Çalışanlar, hataların birer öğrenme fırsatı olduğunu kabul ettikleri için risk almaya ve yeni fikirler geliştirmeye daha açıktır (Blackwell, Trzesniewski, ve Dweck, 2007). Bu yaklaşım, örgüt ikliminde psikolojik güven (Edmondson, 1999) ve açık iletişim duygusunu güçlendirir. Öğrenen zihniyet kültürünü benimseyen örgütlerde, çalışanların düşünce ve girişimlerinin desteklendiği, hataların ise cezalandırılmak yerine iyileştirme ve öğrenme amaçlı değerlendirildiği bir iklim hâkimdir (Carson ve Langer, 2020). Böyle bir ortam, yenilikçi uygulamalara, farklı fikirlerin paylaşılmasına ve örgütsel öğrenme süreçlerinin hızlanmasına katkı sağlar (Crossan, Lane, ve White, 1999). Öğrenen zihniyet, liderlik süreçlerinde katılımı teşvik ettiği için örgüt kültürüne yansıyan temel değerlerden biri, iş birliği ve sorumluluk paylaşımıdır (Northouse, 2019). Çalışanlar, yalnızca birer uygulayıcı değil, aynı zamanda sorunları ve olası çözümleri tanımlamada aktif rol alan paydaşlar olarak görülür (Akyol ve Arslan, 2023). Çalışanlar, örgüt politikalarının da desteğiyle hem mesleki hem de kişisel gelişimlerine yatırım yapabildikleri için örgüt iklimi, öğrenmenin sürekliliği üzerine inşa edilir (Senge, 1990). Böylece, örgüt içindeki bireyler kendilerini 'öğrenmenin parçası' olarak görür, sürekli iyileştirme ve yüksek motivasyon kültürün ayrılmaz bir parçası haline gelir (Tüzün ve Demirsel, 2021).

Öte yandan, yargılayan zihniyet ağırlıklı ortamlarda, çalışanlar hatalardan dolayı yargılanma korkusuyla yenilikçi fikirleri dile getirme konusunda çekingen davranır (Dweck, 2006). Yargılayan zihniyet baskın olduğunda, örgüt kültürü ve iklimi, 'sabit yetenek' inancı ve 'hata korkusu' ekseninde şekillenebilir (Dweck, 2006). Bu tür bir kültürün temelinde, hataların öğrenme sürecinin doğal bir parçası olarak kabul edilmemesi ve cezalandırıcı veya suçlayıcı yaklaşımların yer alması bulunur (Yılmaz, 2019). Yargılayan zihniyette, örgüt üyeleri hatanın kişisel yetersizliğin kesin bir kanıtı olarak görüleceğinden çekindiği için, risk alma iştahı azalır (Carson ve Langer, 2020). Bu durum, suçlama kültürünü güçlendirir ve örgüt ikliminde güven eksikliğine neden olur (Edmondson, 1999). Hatalardan kaçınma kaygısı ve rekabetçi çatışma, çalışanları birbirlerinden bilgi saklamaya ve korunaklı pozisyonlar oluşturma çabasına itebilir (Yılmaz, 2019). Dolayısıyla örgüt, bölümlerin veya bireylerin 'izole' olduğu ve fikir alışverişinin sınırlı kaldığı bir iklime sürüklenir (Tüzün ve Demirsel, 2021). Yargılayan zihniyetin egemen olduğu bir kültür, uzun vadeli stratejiler ve sürdürülebilir gelişim yerine, anlık başarılara ve mevcut işleyişin korunmasına öncelik verir (Dweck, 2006). Bu yaklaşım, örgüt ikliminde değişim direnci ve statükoyu koruma eğilimi oluşturarak yenilikçilik ve öğrenme süreçlerini baltalar (Carson ve Langer, 2020).

4.2. DEĞİŞİM YÖNETİMİ VE UYUMLULUK

Günümüz iş dünyasında örgütlerin rekabet gücünü sürdürebilmesi, hızla değişen çevresel koşullara uyum sağlama ve örgüt içi dönüşümü etkin biçimde yönetme kapasitesiyle doğrudan ilişkilidir (Kotter, 1995; Schein, 2010). Bu noktada, öğrenen ve yargılayan zihniyet yapıları, örgütlerin değişim yönetimi süreçlerini ve uyum becerilerini belirleyici iki unsur olarak öne çıkmaktadır (Dweck, 2006). Öğrenen zihniyet, yenilik ve gelişimi tetiklerken; yargılayan zihniyet, yeni bilgilere ve süreçlere karşı dirençle ilişkilendirilebilir (Carson ve Langer, 2020). Aşağıda, örgütlerin değişim yönetimi ve uyumluluk süreçlerinde bu iki zihniyet yapısının oynadığı rolleri daha detaylı biçimde ele almaktadır.

Değişim yönetimi, örgütlerin mevcut durumdan arzu edilen yeni duruma geçiş sürecini planlama, uygulama ve sürekli iyileştirme faaliyetlerini kapsar (Kotter, 1995). Öğrenen zihniyetin baskın olduğu örgütlerde, değişim yönetimi için gerekli olan esneklik, öğrenme isteği ve paydaş katılımı unsurları daha güçlüdür (Senge, 1990; Crossan, Lane, ve White, 1999). Bu durum, bazı biçimlerde kendini gösterir. Öğrenen zihniyete sahip örgütler, değişim vizyonunu yalnızca üst yönetimin belirlediği tek yönlü bir talimat olarak görmez; çalışanların ve paydaşların da katılımıyla kolektif bir hedef oluşturur (Kotter, 1995; Senge, 1990). Bu yaklaşım, örgüt üyelerinin değişim sürecine duygusal ve zihinsel olarak daha fazla bağlanmasına olanak tanır. Öğrenen zihniyet, hatalardan ders alma ve geri bildirime açık olma ilkelerini benimsediği için değişim sürecinde ortaya çıkabilecek sorunlar ya da aksaklıklar daha yapıcı biçimde ele alınır (Dweck, 2006). Bu sayede örgüt, çift döngülü öğrenme (double-loop learning) kapasitesini canlı tutarak, değişim projelerini sürekli geliştirir (Argyris ve Schön, 1978). Değişim karşısında doğal olarak ortaya çıkabilen direnç, öğrenen zihniyet yaklaşımı sayesinde "direnci yok etme" yerine "anlama ve dönüştürme" stratejileriyle yönetilebilir (Edmondson, 1999). Liderler, çalışanların kaygılarını ve görüşlerini aktif olarak dinleyip, psikolojik güven ortamını besleyerek değişim sürecini hızlandırır (Carson ve Langer, 2020).

Yargılayan zihniyetin baskın olduğu örgütlerde, değişimi planlamak ve uygulamak daha karmaşık ve maliyetli bir süreç hâline gelebilir (Yılmaz, 2019). Çünkü yargılayan zihniyet, mevcut yeteneklerin değiştirilemez olduğu inancını pekiştirir ve hataları kişisel yetersizlik olarak etiketler (Dweck, 2006). Bu durum, bazı sonuçları beraberinde getirebilir. Yargılayan zihniyet, risk almayı ve yeni denemeleri tehlikeli görerek örgüt üyelerini güvenli "statükoyu" sürdürmeye iter (Tüzün ve Demirsel, 2021). Bu da örgütlerin dış çevredeki gelişmelere uyumunu geciktirir ve rekabet gücünü zayıflatır (Carson ve Langer, 2020). Sabit yetenek inancı ve suçlama kültürü, ekip çalışmasını ve bölümler arası etkileşimi azaltarak örgüt içi koordinasyonu güçleştirir (Edmondson, 1999). Bu atmosferde, departman-

lar arası bilgi paylaşımı minimuma iner ve değişimin gerektirdiği geniş katılım sağlanamaz (Yılmaz, 2019). Yargılayan zihniyet, performans değerlendirmelerini ve örgütsel hedefleri kısa vadede hatasız sonuca kilitlediği için uzun vadeli dönüşüm projeleri arka plana itilir (Dweck, 2006). Böyle bir kültür, hatalardan öğrenme veya yeni beceriler geliştirme süreçlerine duyulan ilgiyi azaltarak, örgüt içindeki öğrenme karşıtlığı tutumlarını pekiştirir (Tüzün ve Demirsel, 2021).

Değişim yönetiminde başarılı olmak, örgütlerin uyumluluk (adaptation) düzeyini yükselterek piyasada rekabet avantajı elde etmesine aracılık eder (Crossan vd., 1999; Schein, 2010). Öğrenen zihniyetin güçlü olduğu ortamlarda, değişen pazar koşullarına hızla uyum sağlama, yenilikçi ürün ve hizmetler geliştirme ve müşteri beklentilerine proaktif yanıt verme kapasitesi artar (Carson ve Langer, 2020). Buna karşın, yargılayan zihniyetin hâkim olduğu örgütlerde:

- Stratejik Esneklik azalır; karar alma süreçleri uzun ve katı hale gelir (Dweck, 2006).
- Risk Alma İştahı düşer; çalışanlar ve yöneticiler statükoyu korumaya öncelik verir (Tüzün ve Demirsel, 2021).
- Yenilikçilik Ekosistemi zayıflar; suçlama kültürü, özgün fikirlerin dile getirilmesini engeller (Edmondson, 1999).

Öğrenen zihniyetin örgüt içinde yerleşmesini sağlamak, değişim yönetimi süreçlerinde kilit bir başarı faktörü olabilir (Dweck, 2006; Senge, 1990). Bu amaçla bazı hususlar ele alınmaktadır. Üst düzey yöneticiler, öğrenen zihniyet ilkelerini açıkça destekleyerek çalışanları değişime dâhil etmelidir. Geri bildirim, koçluk ve mentorluk gibi uygulamalarla, hata yapmanın doğal öğrenme sürecinin bir parçası olduğu vurgulanmalıdır (Edmondson, 1999). Örgüt içinde yalnızca kısa vadeli sonuçlar yerine süreç, çaba ve gelişim odaklı performans kriterlerinin değerlendirilmesi, öğrenen zihniyeti besler (Carson ve Langer, 2020). Ayrıca, risk alan ve yenilikçi fikirleri deneyen çalışanlara destekleyici ödül mekanizmaları sağlanmalıdır (Crossan vd., 1999). Değişim yönetiminin başarılı olabilmesi için çalışanların yeni beceriler kazanmasına olanak tanıyan eğitim programları, iç ve dış seminerler, atölye çalışmaları ve çapraz iş deneyimleri önemlidir (Kotter, 1995; Schein, 2010). Böylece örgüt üyeleri, sürekli öğrenme kültürünün parçası olur ve değişime daha kısa sürede uyum sağlar (Senge, 1990).

Değişim yönetimi ve uyumluluk, örgütlerin varlığını sürdürmesi ve rekabet avantajını koruması açısından kritik süreçlerdir (Kotter, 1995; Schein, 2010). Öğrenen zihniyet, örgüt üyelerini hatalara ve geribildirime daha açık kıldığı gibi, yenilikçi düşüncenin örgüt geneline yayılması için elverişli bir kültür sunar (Dweck, 2006). Buna karşın, yargılayan zihniyet,

değişime doğal bir direnç göstererek statükoyu koruma refleksini besler, örgüt içi koordinasyonu ve bilgi paylaşımını kısıtlar (Carson ve Langer, 2020; Yılmaz, 2019). Dolayısıyla, değişim girişimlerinin sürdürülebilir başarıya dönüşmesi için örgütlerde öğrenen zihniyetin kültürel olarak yerleşmesi ve liderlik uygulamalarının buna uygun şekilde dönüştürülmesi tavsiye edilir (Edmondson, 1999; Tüzün ve Demirsel, 2021).

4.3. PERFORMANS VE REKABET AVANTAJI

Öğrenen zihniyetin hâkim olduğu ortamlarda, çalışanların çaba, azim ve üretkenliği ödüllendirilerek örgütün uzun vadeli başarısı güvence altına alınır (Blackwell vd., 2007). Öğrenen ve yargılayan zihniyet yapılarının örgüt içerisinde yol açtığı etkilerden biri de örgütsel performansın sürdürülebilirliği ve rekabet avantajı elde etme potansiyelidir (Carson ve Langer, 2020; Dweck, 2006). Öğrenen zihniyet, örgütleri değişen pazar koşullarına uyum sağlama ve yenilikçi fikirleri hayata geçirme konusunda proaktif kılar (Dweck, 2006). Böylelikle, işletmeler sadece mevcut rekabet koşullarına tepki vermekle kalmaz; aynı zamanda gelecekteki fırsat ve tehditlere dair öngörüler geliştirerek rekabetçi avantajlarını pekiştirebilir (Kotter, 1995). Örneğin, yeni ürün geliştirme, süreç yeniliği veya hizmet tasarımında başarısızlık ihtimalini "öğrenme fırsatı" olarak gören örgütler, hatalardan kazanılan deneyimi sonraki projelerde avantaja dönüştürür (Carson ve Langer, 2020). Sürekli iyileştirme (continuous improvement) kültürü, öğrenen zihniyetin temel dayanaklarından biridir (Senge, 1990). İş süreçleri ve çalışan becerileri sürekli gözden geçirilerek, daha verimli ve etkin yöntemler benimsenir (Crossan, Lane, ve White, 1999). Bu yaklaşım, hem bireysel performansı hem de örgütsel performansı artırarak zaman, maliyet ve iş gücü kullanımı açısından verimliliği yükseltir (Tüzün ve Demirsel, 2021). Öğrenen zihniyet, çalışanların kendilerini geliştirme ve örgüt içinde yükselme potansiyelini destekler (Blackwell, Trzesniewski, ve Dweck, 2007). Eğitim, mentorluk ve koçluk faaliyetleriyle bireylerin mesleki ve kişisel becerileri sürekli artırılır. Sonuçta, örgüt hem nitelikli çalışanlara sahip olur hem de yetenek yönetimi süreçlerini güçlendirerek rakiplere karşı önemli bir avantaj edinir (Carson ve Langer, 2020). Öğrenen zihniyetin örgüte kazandırdığı organizasyonel esneklik, yetkin insan sermayesi ve yenilik kapasitesi, işletmelerin sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmesinde kilit rol oynar (Porter, 1996; Senge, 1990).

Buna karşın, yargılayan zihniyetin egemen olduğu örgütlerde performans, çoğu zaman mevcut işleyişin korunmasına yönelik kısa vadeli çıkarlar etrafında şekillenir (Yılmaz, 2019). Uzun vadede bu yaklaşım, örgütlerin inovasyon ve rekabetçi üstünlük elde etme olanaklarını sınırlandırır (Tüzün ve Demirsel, 2021). Yargılayan zihniyette, başarısızlığa karşı tolerans düşük olduğu için çalışanlar risk almaktan kaçınır (Dweck, 2006).

Örgüt içi yenilikçilik girişimleri veya stratejik değişimler ertelenir ya da engellenir (Yılmaz, 2019). Bu durum, işletmelerin uzun vadede piyasadaki rekabet zorluklarına uyum sağlamasını ve geleceğe yönelik stratejik hamleler geliştirmesini güçleştirir (Carson ve Langer, 2020). Yargılayan zihniyete sahip örgütlerde, suçlama kültürü ve kişisel yetersizlik algısı bireysel motivasyonu zayıflatır (Edmondson, 1999). Çalışanlar, kendi potansiyellerini ortaya koyamadıkları veya hataların cezalandırıldığı bir ortamda uzun süre kalmak istemezler. Bu da işletmenin deneyimli ve yetkin çalışanlarını kaybederek insan sermayesi zafiyeti yaşamasına neden olabilir (Tüzün ve Demirsel, 2021). Yargılayan zihniyetin hâkim olduğu işletmeler, yeni teknolojiler, ürünler veya hizmetler geliştirmekte zorlanır ve mevcut pazar paylarını koruma odaklı bir yaklaşıma saplanabilir (Yılmaz, 2019). Bu, rakiplerin gerisinde kalma ya da pazarda geri dönüşü zor olan konum kayıplarına yol açarak rekabet avantajını yitirmeye neden olabilir (Porter, 1996).

Öğrenen ve yargılayan zihniyetlerin örgütsel performans üzerindeki etkileri, performans yönetimi ve değerlendirme sistemleri ile yakından ilişkilidir (Dweck, 2006). Bu sistemlerin nasıl tasarlanıp uygulandığı, çalışanların davranışlarını ve örgüt kültürünü şekillendiren önemli bir faktördür (Edmondson, 1999). Öğrenen zihniyeti benimseyen örgütler, çalışanların çabalarını, öğrenme girişimlerini ve gelişim potansiyellerini de dikkate alan performans ölçütlerini kullanır (Carson ve Langer, 2020). Bu yaklaşım, yalnızca sonuçlara odaklanmaktan kaynaklanabilecek korku ve endişeleri azaltarak, çalışanların yenilikçi fikirlere yönelmesini destekler (Senge, 1990). Performans değerlendirmesi, çalışanların eksik yönlerini cezalandırmak yerine, geliştirilmesi gereken alanları birlikte tespit etmeyi ve çözüm yolları oluşturmayı hedefleyen bir diyalog süreci şeklinde tasarlandığında, örgüt içi psikolojik güven artar (Edmondson, 1999). Bu da örgüt üyelerinin değişime ve yeniliğe daha açık davranmasını sağlar (Crossan vd., 1999). Yalnızca en yüksek satış yapan veya en yüksek kâr getiren çalışanların ödüllendirildiği bir sistem, yargılayan zihniyeti ve kısa vadeli düşünceyi teşvik edebilir (Yılmaz, 2019). Öğrenen zihniyeti yerleştirmek için; çaba, üretkenlik, özveri, ekip çalışması gibi öğrenme ve gelişim odaklı davranışlar da ödül skalasında yer almalıdır (Carson ve Langer, 2020).

Uzun vadeli başarı yalnızca finansal sonuçlarla değil, aynı zamanda örgütsel itibar, müşteri memnuniyeti, çalışan bağlılığı ve örgütsel sosyal sorumluluk gibi çok boyutlu performans kriterleriyle de ölçülür (Kotter, 1995). Bu çok boyutlu yaklaşım, öğrenen zihniyeti besleyen örgütlerde doğal olarak daha etkin şekilde yürütülebilir (Carson ve Langer, 2020). Öte yandan, yargılayan zihniyetin ağırlıkta olduğu örgütlerde kısa vadede stabil sonuçlar elde edilebilse de (Dweck, 2006), uzun vadede inovasyon eksikliği, yetenek kaybı ve iç çatışmalar nedeniyle rekabet gücü hızla zayıflar (Edmondson, 1999; Yılmaz, 2019). Dolayısıyla, çağın gerekliliklerî-

ne uyum sağlamak ve kalıcı üstünlükler inşa etmek için, örgütlerin öğrenen zihniyeti örgütsel stratejilerinin merkezine yerleştirmeleri önerilmektedir (Tüzün ve Demirsel, 2021). Performans ve rekabet avantajı, örgütlerin hayatta kalması ve büyümesi için vazgeçilmez iki faktördür (Porter, 1996; Kotter, 1995). Öğrenen zihniyet, bu iki faktöre doğrudan etki ederek hem yenilikçiliği hem de insan sermayesinin etkin kullanımını destekler (Carson ve Langer, 2020). Buna karşın, yargılayan zihniyet hâkimiyetindeki örgütler, kısa vadeli hedefleri önceliklendirse dahi uzun soluklu rekabet avantajı elde etme noktasında zorlanır (Dweck, 2006). Bu nedenle, örgütlerde uzun vadeli bir perspektif ve sürekli gelişimi önceleyen kültürel dönüşümler, performans yönetimi, liderlik ve ödüllendirme sistemleri gibi temel alanlarda öğrenen zihniyeti teşvik edecek biçimde düzenlenmelidir (Senge, 1990; Tüzün ve Demirsel, 2021).

5. SONUÇ

Bu çalışmada öğrenen ve yargılayan zihniyetlerin örgütsel bağlamdaki önemi ve etkileri değerlendirilmiştir. Yapılan değerlendirmede örgütlerin başarı ve sürdürülebilirlik süreçlerinde zihinsel modellerin belirleyici rol oynadığını ortaya konulmuştur. Özellikle öğrenen zihniyetin performans, yenilikçilik ve rekabet avantajı gibi temel alanlarda katkı sağladığı, yoğun değişim ve belirsizlik içeren piyasa koşullarında dikkat çekmektedir. Argyris ve Schön'ün (1978) çift döngülü öğrenme yaklaşımıyla da uyumlu olan bu zihniyet, örgütlerin varsayımlarını ve davranış kalıplarını sürekli sorgulama ve yenileme kapasitesini güçlendirmektedir.

Öğrenen ve yargılayan zihniyetler, örgüt kültürü ve iklimi açısından değerlendirildiğinde, öğrenen zihniyetin hâkim olduğu yapılarda psikolojik güvenin ve yapıcı geri bildirim mekanizmalarının ön planda olması, çalışanların risk almaya ve yenilikçi fikirler geliştirmeye daha istekli olduğu bir ortam oluşturmaktadır. Buna karşılık, yargılayan zihniyetin baskın olduğu örgütlerde suçlama kültürü ve hata korkusu, gelişim ve öğrenme süreçlerine engel teşkil etmektedir. Değişim yönetimi ve uyumluluk boyutunda ise öğrenen zihniyetin stratejik esnekliği desteklediği, liderlik süreçlerinde benimsenmesi durumunda çalışan katılımını ve örgüt içi iş birliğini artırdığı görülmüştür. Performans ve rekabet avantajı bağlamında ele alındığında, öğrenen zihniyetin uzun vadede örgütlerin inovatif kapasitesini ve rekabet üstünlüğünü pekiştirdiği; buna karşın yargılayan zihniyetin kısa vadeli odak ve riskten kaçınma eğilimlerini öne çıkararak örgütlerin gelecekteki başarılarını zora sokabileceği dikkate alınabilir. Bu doğrultuda örgütlerde öğrenen zihniyeti destekleyecek liderlik programları, gelişime vurgu yapan performans sistemleri, psikolojik güven kültürü ve sürekli öğrenme fırsatları sağlayan uygulamalar kritik önem taşımaktadır.

Gelecekte yapılacak çalışmalarda, öğrenen ve yargılayan zihniyetlerin farklı sektörlerdeki ve değişik ölçeklerdeki örgütlerdeki etkilerinin karşılaştırmalı biçimde araştırılması yararlı olacaktır. Ayrıca dijital dönüşüm ve örgütsel dayanıklılık süreçlerinde bu zihinsel modellerin rolünün incelenmesi de önem taşımaktadır. Bu doğrultuda öğrenen zihniyetin benimsenmesinin ve örgüt genelinde yaygınlaştırılmasının, günümüz iş dünyasının gerektirdiği esneklik ve rekabet gücü için stratejik bir gereklilik olduğu yadsınamaz bir gerçek olduğu çıkarımında bulunulabilir.

KAYNAKÇA

Akyol, B., ve Arslan, A. (2023). Growth mindset in business organizations: A systematic review. Management Research Review, 46(5), 789–803. https://doi.org/10.1108/MRR-02-2021-0132

Argyris, C., ve Schön, D. (1978). Organizational learning: A theory of action perspective. Addison-Wesley.

Blackwell, L. S., Trzesniewski, K. H., ve Dweck, C. S. (2007). Implicit theories of intelligence predict achievement across an adolescent transition: A longitudinal study and an intervention. Child Development, 78(1), 246–263. https://doi.org/10.1111/j.1467-8624.2007.00995.x

Carson, M., ve Langer, J. (2020). The organizational mindset: Leadership strategies for fostering growth. Journal of Leadership ve Organizational Studies, 27(4), 377–389. https://doi.org/10.1177/1548051820960773

Crossan, M. M., Lane, H. W., ve White, R. E. (1999). An organizational learning framework: From intuition to institution. Academy of Management Review, 24(3), 522–537. https://doi.org/10.5465/amr.1999.2202135

Dweck, C. S. (2006). Mindset: The new psychology of success. Random House.

Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. Administrative Science Quarterly, 44(2), 350–383. https://doi.org/10.2307/2666999

Kotter, J. P. (1995). Leading change: Why transformation efforts fail. Harvard Business Review, 73(2), 59–67.

Northouse, P. G. (2019). Leadership: Theory and practice (8th ed.). SAGE Publications.

Porter, M. E. (1996). What is strategy? Harvard Business Review, 74(6), 61–78.

Schein, E. H. (2010). Organizational culture and leadership (4th ed.). Jossey-Bass.

Schneider, B., Ehrhart, M. G., ve Macey, W. H. (2013). Organizational climate and culture. Annual Review of Psychology, 64, 361–388. https://doi.org/10.1146/annurev-psych-113011-143809

Senge, P. M. (1990). The fifth discipline: The art and practice of the learning organization. Doubleday.

Tüzün, İ., ve Demirsel, M. T. (2021). Örgütsel öğrenme iklimi ve yenilikçi davranış: Algılanan örgütsel desteğin aracılık rolü. İşletme Araştırmaları Dergisi, 13(3), 1012–1024. https://doi.org/10.20491/isarder.2021.1215

Yeager, D. S., ve Dweck, C. S. (2012). Mindsets that promote resilience: When students believe that personal characteristics can be developed. Educational Psychologist, 47(4), 302–314. https://doi.org/10.1080/00461520.2012.722805

Yılmaz, A. (2019). Yargılayıcı düşünce yapısı ve etkileri: Bir kuramsal analiz. Psikoloji Çalışmaları, 39(2), 123–140. https://doi.org/10.26650/PST2019-6000

Zimmerman, B. J. (2002). Becoming a self-regulated learner: An overview. Theory Into Practice, 41(2), 64–70. https://doi.org/10.1207/s15430421tip4102_2

SOSYAL MEDYA BAĞIMLILIĞI VE KİŞİLİK: PSİKO-SOSYAL BİR İNCELEME

Seda ACAR[1]

1. GİRİŞ

Son yıllarda sosyal medya, toplumsal ve bireysel düzeyde önemli bir etkiye sahip olmuştur. İnsanlar, kişisel yaşamlarının büyük bir bölümünü sosyal medya platformlarında geçirirken, bu platformların olumsuz etkileri de giderek daha fazla dikkat çekmektedir. Sosyal medya bağımlılığı (SMB), bireylerin sosyal medya kullanımını kontrol etme konusunda zorluk yaşadıkları, psikolojik ve sosyal açıdan zarar verici bir durum olarak tanımlanmaktadır. Bu bağımlılığın kişilik yapıları üzerindeki etkisi, özellikle psikoloji ve sosyoloji alanlarında geniş bir araştırma konusu olmuştur. Dijital çağın getirdiği yenilikler ve teknolojinin günlük yaşamın ayrılmaz bir parçası haline gelmesi, bireylerin dijital ortamda bilgiyle etkileşim biçimlerini derinden etkilemiştir. Günümüzde sınırların ortadan kalkmasıyla ortaya çıkan küreselleşme de dijitalleşmeyi hızlandıran bir etkendir (Acar ve Çetinceli, 2020: 890). Bilgi ve iletişim teknolojilerindeki hızlı değişim yeni kuralları da beraberinde getirmektedir. Bu değişimlere uyum sağlamak zorunluluğu ortaya çıkmıştır (Acar ve Tunca, 2018: 550). Yaşanan hızlı gelişmeleri takip etmek rekabet gücü açısından da zamana ayak uydurma açısından da kritik bir öneme sahiptir (Acar, 2021a).

Bu bölümde, sosyal medya bağımlılığının kişilik üzerindeki etkileri incelenecek, sosyal medya bağımlılığının kişilik özellikleriyle ilişkisi açıklanacak ve bireylerin bu bağımlılıkla nasıl başa çıkabilecekleri tartışılacaktır.

2. SOSYAL MEDYA BAĞIMLILIĞI TANIMI

Sosyal medya bağımlılığı, kullanıcıların sosyal medya platformlarını aşırı ve kontrolsüz bir şekilde kullanmaları durumu olarak tanımlanır (Kuss & Griffiths, 2017). Bu durum, bireylerin fiziksel, psikolojik ve sosyal sağlıklarını olumsuz etkileyebilir. Sosyal medya bağımlılığına yol açan etkenler arasında bireysel ihtiyaçlar, toplumun sosyal medya kullanımına ilişkin beklentileri ve platformların sağladığı ödüller yer almaktadır

1 Öğr. Gör., Isparta Uygulamalı Bilimler Üniversitesi Gelendost Meslek Yüksekokulu Yönetim ve Organizasyon Bölümü, sedaacar@isparta.edu.tr, ORCID: 0000-0003-0492-6145.

(Turel, 2020). Özellikle gençler arasında sosyal medya bağımlılığı hızla yayılmakta ve bu durum, ergenlik dönemindeki bireylerin psikolojik gelişimlerini etkilemektedir.

Sosyal medya bağımlılığı (SMB), bireylerin sosyal medya platformlarını aşırı ve kontrolsüz bir şekilde kullanmalarını ifade eden bir durumdur. Bu durum ile ilgili bol miktarda bilgi paylaşımı gerçekleşmektedir (Acar, 2021b). Bu bağımlılık, bireylerin sosyal medya kullanımı ile ilgili davranışlarını ve düşüncelerini aşırı derecede ön planda tutmalarına yol açar, bu da günlük yaşamın diğer alanlarını olumsuz etkileyebilir (Kuss & Griffiths, 2011). Sosyal medya bağımlılığı, bireylerin sosyal medya platformlarında geçirdikleri zamanı kontrol edemedikleri, bu platformları sık sık ve uzun süre kullanma isteği duydukları bir psikolojik durum olarak tanımlanır. Bu durum, kişilerin psikolojik, sosyal ve profesyonel hayatlarını tehdit edebilecek seviyelere ulaşabilir (Kuss & Griffiths, 2017).

Bir başka açıdan, sosyal medya bağımlılığı, çevrimiçi platformlarda geçirilen sürenin ve bununla ilişkili aktivitelerin, bireylerin psikolojik sağlığı üzerinde olumsuz etkiler yaratacak derecede arttığı bir fenomen olarak tanımlanabilir. Bu bağımlılık, bireylerin gerçek hayattaki sosyal etkileşimlerden ziyade dijital ortamda sosyal etkileşimlerde bulunmayı tercih etmelerine yol açar (Turel, 2020).

2.1. Sosyal Medya Bağımlılığının Bileşenleri

Sosyal medya bağımlılığı, bireylerin sosyal medya platformlarıyla olan ilişkilerinin çok yönlü ve karmaşık olduğunu göstermektedir. Bu bağımlılığın birkaç temel bileşeni bulunmaktadır. Sosyal medya bağımlılığı genellikle aşırı zaman harcama ve sosyal medya platformlarına sürekli erişim arayışıyla karakterizedir. Bireyler, sosyal medyada daha fazla vakit geçirme dürtüsü duyarlar ve bu, diğer sorumlulukları ve günlük aktiviteleri olumsuz etkileyebilir (Kuss & Griffiths, 2011). Uzun süreli sosyal medya kullanımı, günlük işlerin aksamasına ve kişisel yaşamda dengesizliklere neden olabilir (Andreassen et al., 2012).

2.2. Kaçış ve Duygusal Düzenleme

Birçok birey, sosyal medya kullanımını bir kaçış aracı olarak kullanmaktadır. Bu, stres, yalnızlık, anksiyete ve depresyon gibi duygusal durumlarla başa çıkmak için sosyal medyaya başvurulmasına yol açar. Bu durum, sosyal medya bağımlılığının duygusal düzenleme işleviyle ilişkili olduğunu göstermektedir. Kişiler, dijital platformlarda zaman geçirdikçe geçici bir rahatlama hissi bulurlar, ancak bu geçici rahatlama uzun vadede bağımlılığa dönüşebilir (Kuss & Griffiths, 2017).

2.3. Ödüllendirme ve Sosyal Takip

Sosyal medya platformları, kullanıcılarını ödüllendirmek amacıyla çeşitli mekanizmalar kullanmaktadır (örneğin, "beğeniler", "paylaşımlar", "yorumlar"). Bu ödüller, kişilerin sosyal medya kullanımını sürdürmelerini teşvik eder. Dopamin salgılaması gibi biyolojik faktörler, kullanıcıların sosyal medyada daha fazla vakit geçirmelerini sağlayan bir başka etkendir (Turel, 2020). Bu ödüller, bireylerin sosyal medya platformlarına bağımlı hale gelmelerine yol açan güçlü bir motivasyon kaynağıdır.

2.4. Sosyal Onay ve Bağlanma İhtiyacı

İnsanlar sosyal varlıklardır ve doğal olarak başkalarından onay ve kabul görmek isterler. Sosyal medya platformları, bu tür ihtiyaçları karşılamak için çok güçlü bir araçtır. Dışadönük bireyler, sosyal medya üzerinden onay alma ve etkileşimde bulunma arzusuyla platformlarda daha fazla zaman harcama eğilimindedirler. Bu davranış, sosyal medya bağımlılığını daha da pekiştirebilir (Wang et al., 2018).

2.5. Sosyal Medya Bağımlılığının Psiko-sosyal Etkileri

Sosyal medya bağımlılığı yalnızca bireyin dijital dünyadaki zamanını değil, aynı zamanda gerçek yaşamındaki sosyal ilişkileri de etkileyebilir. Bağımlılık, bireylerin yüz yüze sosyal etkileşimlere daha az zaman ayırmalarına ve yalnızlık, izolasyon gibi psikolojik sorunlarla karşılaşmalarına neden olabilir (Primack et al., 2017). Sosyal medya bağımlılığı ayrıca depresyon, anksiyete ve düşük benlik saygısı gibi psikolojik sorunlarla da ilişkilendirilmiştir (Kuss et al., 2014).

Bağımlı bireyler, sosyal medyada gösterilen başarılar, yaşam tarzları ve sosyal etkileşimler hakkında sürekli olarak başkalarıyla karşılaştırmalar yapabilirler, bu da olumsuz duygusal sonuçlara yol açabilir (Turel & Serenko, 2012). Sosyal medya bağımlılığı, aynı zamanda akademik ve profesyonel başarıyı da olumsuz etkileyebilir, çünkü bireylerin dikkatini toplayabilme yetenekleri azalmaktadır (Kuss & Griffiths, 2017).

3. KİŞİLİK VE SOSYAL MEDYA BAĞIMLILIĞI

Kişilik, bireyin düşünme, hissetme ve davranma biçimini etkileyen psikolojik bir yapıdır. Büyük beş kişilik faktörü (Big Five), kişiliğin beş temel boyutunu tanımlar: açıklık, sorumluluk, dışadönüklük, uyumluluk ve nevrotizm (McCrae & Costa, 2008). Yapılan araştırmalar, sosyal medya bağımlılığı ile bu kişilik özellikleri arasında belirli ilişkiler olduğunu göstermektedir.

Kişilik, bireylerin düşünme, hissetme ve davranma biçimlerini şekillendiren, psikolojik bir yapıdır. Kişilik özellikleri, bireylerin çeşitli durumlar karşısında nasıl tepki verdiklerini, çevreleriyle olan etkileşimlerini ve genel olarak hayatlarındaki kararları nasıl aldıklarını etkiler (McCrae & Costa, 2008). Son yıllarda yapılan araştırmalar, kişilik özelliklerinin sosyal medya bağımlılığı ile nasıl ilişkilendiğini ortaya koymuştur. Sosyal medya bağımlılığı, bireylerin dijital platformları aşırı şekilde kullanmaları, bu kullanımı kontrol edememeleri ve bu kullanımın yaşamlarının diğer alanlarını olumsuz etkilemesidir (Kuss & Griffiths, 2011).

Kişilik ve sosyal medya bağımlılığı arasındaki ilişki, büyük beş kişilik modeli (Big Five Personality Model) üzerinden incelenmiştir. Bu model, bireylerin kişiliklerini beş temel faktör üzerinden tanımlar: dışadönüklük, nevrotizm, açıklık, sorumluluk ve uyumluluk (McCrae & Costa, 2008). Bu bölümde, sosyal medya bağımlılığının bu kişilik özellikleriyle nasıl ilişkilendiği ve bu ilişkinin psikolojik etkileri üzerinde durulacaktır.

3.1. Dışadönüklük ve Sosyal Medya Bağımlılığı

Dışadönüklük, bireylerin sosyal etkileşimlere olan yatkınlıklarını, enerji seviyelerini ve başkalarından ilgi görme arzusunu tanımlar. Dışadönük kişilik özelliklerine sahip bireyler, sosyal etkileşimden keyif alırlar ve başkalarından onay almak için sosyal platformlarda vakit geçirme eğilimindedirler (Kuss & Griffiths, 2011). Bu nedenle, dışadönük kişilik özellikleri ile sosyal medya bağımlılığı arasında güçlü bir ilişki bulunmaktadır.

Araştırmalar, dışadönük bireylerin sosyal medya platformlarında daha fazla zaman harcadıklarını ve sürekli etkileşimde bulunma ihtiyaçlarını gidermek için sosyal medya kullanımını artırdıklarını göstermektedir (Kuss & Griffiths, 2017). Sosyal medya, dışadönük bireyler için, sosyal bağlantı kurma ve topluluk içinde kendilerini gösterme aracı olarak önemli bir işlev görür (Turel & Serenko, 2012). Bu bağlamda, dışadönüklük, sosyal medya bağımlılığını tetikleyen ve güçlendiren bir kişilik özelliği olabilir.

3.2. Nevrotizm ve Sosyal Medya Bağımlılığı

Nevrotizm, bireylerin duygusal olarak daha hassas, kaygılı ve stresli olma eğilimlerini ifade eder. Yüksek nevrotizm düzeyine sahip bireyler, sosyal medya kullanımını duygusal rahatlama, kaçış veya stresle başa çıkma aracı olarak kullanabilirler (Kuss & Griffiths, 2017). Nevrotizm, kaygı, depresyon ve yalnızlık gibi duygusal zorluklarla ilişkili olduğu için, sosyal medya platformları, bu bireyler için bir tür kaçış yolu haline gelebilir. Bu durum, sosyal medya bağımlılığını artırabilir.

Kuss ve Griffiths (2017), nevrotizm ve sosyal medya bağımlılığı arasında güçlü bir ilişki olduğunu vurgulamaktadır. Nevrotik kişilik özellikleri, bireylerin sosyal medya üzerinden duygusal destek aramalarına, kendilerini sosyal medyada ifade etmelerine ve olumsuz duygusal durumlarını geçici olarak hafifletmeye çalışırken sosyal medya bağımlılığına daha yatkın hale gelmelerine yol açar. Bu özellik, sosyal medya kullanımının alışkanlık haline gelmesini ve bağımlılığın gelişmesini hızlandırabilir.

3.3. Açıklık ve Sosyal Medya Bağımlılığı

Açıklık, bireylerin yeni deneyimlere, fikirler ve duygulara açıklık derecelerini tanımlar. Açık kişilik özelliklerine sahip bireyler, yenilikçi ve yaratıcı olma eğilimindedirler ve genellikle değişime açıktırlar (McCrae & Costa, 2008). Sosyal medya kullanımında açıklık, daha çok bilgi arayışı ve yeni deneyimlere olan ilgiyle ilişkilendirilebilir. Bununla birlikte, açıklık ile sosyal medya bağımlılığı arasındaki ilişki daha karmaşık olabilir. Bazı araştırmalar, açıklığa sahip bireylerin sosyal medya kullanımlarının daha bilinçli ve kontrollü olduğunu öne sürerken (Turel & Serenko, 2012), diğer araştırmalar sosyal medya kullanımının bu kişilerin daha fazla zaman harcadığı bir etkinlik haline geldiğini ortaya koymaktadır (Wang et al., 2018).

Açıklık düzeyi yüksek bireylerin sosyal medya kullanımını eğlenceli ve ilgi çekici bulmaları, zamanla aşırı kullanım ve bağımlılığa yol açabilir. Ancak, açıklık derecesi yüksek olan kişilerin genellikle sosyal medya kullanımını bilinçli bir şekilde kontrol edebildikleri ve bu nedenle bağımlılığa daha az eğilimli oldukları da belirtilmektedir (Kuss & Griffiths, 2011).

3.4. Sorumluluk ve Sosyal Medya Bağımlılığı

Sorumluluk, bireylerin düzenli, planlı ve disiplinli olma derecelerini ifade eder. Düşük sorumluluk düzeyine sahip bireyler, genellikle sosyal medya gibi dikkat dağıtıcı unsurlara daha fazla yönelirler ve sosyal medya kullanımında denetim sağlamakta zorlanırlar. Bu, sosyal medya bağımlılığının gelişmesinde önemli bir rol oynar (Turel & Serenko, 2012). Düşük sorumluluk, bireylerin sosyal medya üzerinde geçirdikleri zamanın sınırlarını belirlemede zorluk yaşamalarına ve bu nedenle daha fazla bağımlı hale gelmelerine yol açabilir.

Öte yandan, yüksek sorumluluk düzeyine sahip bireyler, sosyal medya kullanımını daha kontrollü bir şekilde yönetebilir ve genellikle sosyal medya platformlarına bağımlılık geliştirme riskleri daha düşüktür. Araştırmalar, sorumluluk düzeyinin düşük olduğu bireylerin sosyal medya bağımlılığına daha yatkın olduklarını belirtmektedir (Wang et al., 2018).

Kişilik özellikleri, sosyal medya bağımlılığının gelişmesinde önemli bir rol oynamaktadır. Dışadönüklük, nevrotizm ve sorumluluk gibi kişilik faktörleri, sosyal medya kullanımının düzeyini etkileyebilir ve bu kullanımın bağımlılığa dönüşmesini tetikleyebilir. Bu nedenle, sosyal medya bağımlılığı ile kişilik özelliklerinin ilişkisi, psikolojik müdahalelerin ve tedavi yaklaşımlarının daha etkili hale gelmesinde önemli bir faktör olabilir.

4. SOSYAL MEDYA BAĞIMLILIĞININ PSİKOLOJİK VE SOSYAL SONUÇLARI

Sosyal medya bağımlılığı, bireylerin psikolojik sağlığını olumsuz etkileyebilir. Yapılan araştırmalar, sosyal medya bağımlılığı ile depresyon, anksiyete ve yalnızlık arasında güçlü bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur (Kuss et al., 2014). Ayrıca, sosyal medya bağımlılığı sosyal becerilerdeki azalma, yüz yüze etkileşimde zorlanma ve yalnızlık gibi sosyal sonuçlar doğurabilir. Bu etkiler, özellikle ergenler ve genç yetişkinler arasında daha belirgindir (Primack et al., 2017).

4.1. Psikolojik Sonuçlar

Depresyon ve Anksiyete

Sosyal medya bağımlılığı, depresyon ve anksiyete gibi psikolojik bozukluklarla güçlü bir şekilde ilişkilendirilmiştir. Sosyal medya, bireylerin sürekli olarak başkalarıyla karşılaştırma yapmalarına ve olumsuz duygusal durumlarını tetikleyen içerikler ile karşılaşmalarına neden olabilir (Primack et al., 2017). Özellikle sosyal medya platformlarında sergilenen "mükemmel yaşamlar" ve başkalarının başarıları, bireylerde olumsuz benlik algısı yaratabilir, bu da depresyon ve kaygı bozukluklarını tetikleyebilir (Fuchs, 2017).

Kuss ve Griffiths (2017), sosyal medya bağımlılığının, bireylerin kendilerini yalnız ve dışlanmış hissetmelerine yol açabileceğini belirtmektedir. Bu yalnızlık ve dışlanma hissi, depresyon ve anksiyete gibi psikolojik sorunları pekiştirebilir. Ayrıca, sosyal medya bağımlılığına sahip bireyler, sanal etkileşimlere daha fazla zaman harcadıklarından, gerçek dünyada sosyal destek sistemlerinden uzaklaşabilirler, bu da duygusal zorlanmalarını arttırabilir (Kuss & Griffiths, 2011).

Uyku Sorunları

Sosyal medya bağımlılığının bir başka psikolojik sonucu da uyku bozukluklarıdır. Sosyal medya kullanımının gece geç saatlere kadar sürmesi, bireylerin uyku düzenini bozabilir. Yapılan araştırmalar, gece geç saatlere kadar sosyal medya kullanan kişilerin, uykuya geçişte zorlandıklarını

ve uyku kalitesinin düştüğünü göstermektedir (LeBourgeois et al., 2017). Bu durum, genel psikolojik sağlığı da olumsuz etkileyebilir, çünkü uyku eksikliği depresyon, anksiyete ve stres gibi duygusal bozuklukları tetikleyebilir.

Benlik Saygısı ve Kimlik Sorunları

Sosyal medya bağımlılığı, bireylerin benlik saygısını olumsuz etkileyebilir. Bireyler, sosyal medya üzerinde başkalarının yaşamlarına odaklanarak, kendi yaşamlarını daha az değerli ve daha az tatmin edici görebilirler. Bu durum, kişilerin benlik saygısının düşmesine ve kimlik sorunlarına yol açabilir (Turel, 2020). Özellikle gençler arasında, sanal dünyada gösterilen "mükemmel" yaşamlar, benlik saygısının zedelenmesine yol açabilir (Fuchs, 2017). Bu, sosyal medya bağımlılığının, psikolojik iyilik hali üzerinde uzun vadeli olumsuz etkiler yaratabileceğini göstermektedir.

4.2. Sosyal Sonuçlar

Sosyal İzolasyon

Sosyal medya bağımlılığı, bireylerin yüz yüze etkileşimleri azaltmalarına ve zamanla sosyal izolasyona yol açmalarına neden olabilir. Sosyal medya üzerinden gerçekleşen sanal etkileşimler, gerçek dünyadaki derin ve anlamlı sosyal bağlarla yer değiştirebilir. Sosyal medya bağımlılığına sahip bireyler, sosyal etkileşim ihtiyacını karşılamak için daha fazla dijital platformda vakit harcayabilirler, ancak bu etkileşimler genellikle yüzeysel ve tatmin edici değildir (Kuss & Griffiths, 2011). Uzun vadede bu durum, sosyal izolasyona yol açarak, kişinin gerçek hayattaki ilişkilerini olumsuz etkileyebilir (Primack et al., 2017).

Aile İlişkileri ve Çocuk Yetiştirme

Aile içindeki ilişkiler de sosyal medya bağımlılığından olumsuz etkilenebilir. Özellikle ebeveynlerin aşırı sosyal medya kullanımı, aile içindeki etkileşimi azaltabilir ve aile bağlarını zayıflatabilir. Ebeveynlerin çocuklarına yeterince vakit ayırmaması, çocukların duygusal ve sosyal gelişimlerini olumsuz yönde etkileyebilir. Sosyal medya bağımlılığı, aynı zamanda ebeveynlerin çocuklarına model olma işlevini de engelleyebilir (Wang et al., 2018). Çocuklar, ebeveynlerinin sosyal medya kullanımını görerek, bu davranışı öğrenebilir ve kendi sosyal medya alışkanlıklarını oluşturabilirler.

Akademik ve Profesyonel Başarı

Sosyal medya bağımlılığı, bireylerin akademik ve profesyonel yaşamlarını da olumsuz etkileyebilir. Sosyal medya, dikkat dağılmasına ve zaman yönetimi problemlerine yol açabilir. Araştırmalar, sosyal medya ba-

ğımlılığına sahip bireylerin akademik başarılarının düşük olduğunu ve iş performanslarının da olumsuz etkilendiğini göstermektedir (Kuss & Griffiths, 2017). Bu, özellikle genç bireylerde eğitim hayatını ve kariyer hedeflerini tehdit edici bir faktör olabilir.

5. SONUÇ VE ÖNERİLER

Sosyal medya bağımlılığı, kişilik özellikleriyle güçlü bir şekilde ilişkilidir. Dışadönüklük, nevrotizm ve sorumluluk gibi kişilik faktörleri, sosyal medya kullanımının düzeyini ve bağımlılık gelişiminde rol oynamaktadır.

Sosyal medya bağımlılığı, bireylerin psikolojik ve sosyal sağlığını olumsuz etkileyen önemli bir sorundur. Kişilik özelliklerinin bu bağımlılığı tetiklemede ve şekillendirmede önemli bir rol oynadığı görülmüştür. Bu bağımlılıkla başa çıkabilmek için hem bireysel hem de toplumsal düzeyde çeşitli müdahaleler gereklidir. Eğitim, bilinçli kullanım, aile desteği, profesyonel yardım ve sosyal medya şirketlerinin düzenlemeleri, sosyal medya bağımlılığının etkilerini azaltmaya yönelik önemli adımlar olabilir. Bu alanda daha fazla araştırma yapılması, sosyal medya kullanımının psikolojik ve sosyal sonuçlarının daha derinlemesine anlaşılmasına yardımcı olacaktır.

KAYNAKÇA

Acar, Ö. ve Çetı̇nceli̇ , K. (2020). Uluslararası ticarette taşıma türlerinin Türkiye›nin lojistik performans endeksine etkisi ve iş yapma kolaylığı endeksi ilişkisi. Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 7(3), 887-905.

Acar, Ö. ve Tunca, M. (2018). Sürdürülebilir elektronik ticaretin ekonomik, sosyal ve çevresel boyutları üzerine bir araştırma. Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 10(25), 549-565.

Acar, Ö.F. (2021a). A Conceptual Study on Web-Based Marketing Tools in the Tourism Industry. European Journal of Digital Economy Research (EJDER), 2(1), 43-50.

Acar, Ö.F. (2021b). Uluslararası ticarette blokzincir teknolojisi. M.S. Öztürk (Ed.), Üretim ile işletme alanlarında teknolojik yenilikler ve sürdürülebilirlik içinde (173-185), İstanbul: Efe Akademi.

Acar, Ö.F. ve Acar, S. (2020). A Preliminary investigation of digital hoarding behaviors of university executives. European Journal of Digital Economy Research (EJDER), 1, 27-44.

Andreassen, C. S., Torsheim, T., Brunborg, G. S., & Pallesen, S. (2012). Development of a Facebook addiction scale. Psychological Reports, 110(2), 501-517.

Cyberpsychology, Behavior, and Social Networking, 21(2), 105-110.

Fuchs, C. (2017). Social Media: A Critical Introduction. Sage Publications.

Kuss, D. J., & Griffiths, M. D. (2011). Online social networking and addiction—A review of the psychological literature. International Journal of Environmental Research and Public Health, 8(9), 3528-3552.

Kuss, D. J., & Griffiths, M. D. (2017). Social networking sites and addiction: Ten lessons learned. International Journal of Environmental Research and Public Health, 14(3), 311.

LeBourgeois, M. L., Hale, L., Chang, A. M., & Montgomery-Downs, H. E. (2017). Digital media and sleep in childhood and adolescence. Pediatrics, 140(6), e20171588.

McCrae, R. R., & Costa, P. T. (2008). The five-factor theory of personality. In Handbook of Personality: Theory and Research (3rd ed., pp. 159–181). Guilford Press.

Primack, B. A., Shensa, A., Sidani, J. L., Whaite, E. O., Lin, L., Rosen, D., Colditz, J. B., Radovic, A., & Miller, E. (2017). Social media use and perceived emotional distress among young adults in the U.S. American Journal of Preventive Medicine, 53(1), 1-8.

Turel, O. (2020). Social media use and its psychological impacts. In Psychology of Social Media Use (pp. 51-74). Springer.

Turel, O., & Serenko, A. (2012). The benefits and dangers of enjoyment with social networking websites. CyberPsychology, Behavior, and Social Networking, 15(3), 213-217.

Wang, X., Liu, Y., & Lian, Z. (2018). The effect of personality on social media addiction among Chinese college students.

TÜRKİYE'DE SAĞLIK DİPLOMASİSİ ÜZERİNE YAZILAN LİSANSÜSTÜ TEZLERİN BİBLİYOMETRİK ANALİZİ

Kenan GÖZLÜ[1]

Mehmet GÖZLÜ[2]

1. Giriş

Küresel sağlık sorunlarından bahsedildiğinde bulaşıcı/salgın hastalıklar, ilaçlar, aşılama, tedavi yöntemleri ve gereçleri eksikliği ilk akla gelenlerdir. Bu sorunlar küresel işbirliğini zorunlu kılmaktadır. Bununla birlikte savaşlar, doğal afetler, aşırı yoksulluk, kuraklık gibi insani kriz durumlarında da uluslararası işbirliği ihtiyacı ortaya çıkabilmektedir. Bu bağlamda devletlerin ve devlet üstü oluşumların en önemli ortak çalışma alanlarından birisi küresel sağlık sorunları ile mücadeledir (Battır, 2019).

Küreselleşme ilerledikçe bir zamanlar ulusal politikayla sınırlı olan konuların artık küresel etki ve endişe konusu olduğu açıkça anlaşılmaktadır. Pandemiler, yeni ortaya çıkan bulaşıcı hastalıklar ve biyoterörizm tehditleri artık ulusal ve küresel güvenliğe yönelik doğrudan tehditler olarak açıkça kabul edilmektedir. Sağlık, insan hakları ve iç-dış politika gibi diğer ortaya çıkan gündemler de dâhil olmak üzere ekonomik, jeopolitik, güvenlik ve sosyal adalet gündemlerinin ayrılmaz bir parçası haline geldiği için stratejik önemi artmaktadır (World Health Organization [WHO], 2024).

Tek taraflılık sağlıkta işe yaramamaktadır. Hükümetler küresel sağlık tarafından ortaya konulan birçok zorluğun üstesinden tek başlarına gelemezler. Son yıllarda sağlık sorunlarının iç ve dış politika üzerindeki büyük etkisi vurgulanmıştır. 20 yüzyılın sonundaki HIV/AIDS salgını, 2003'teki şiddetli akut solunum yolu sendromu, 2005'teki kuş gribinin yayılması ve 2014'teki Ebola salgını uluslararası koordineli yanıtların ulusal ve bölgesel sağlık zorluklarını çözmede önemli olduğunu göstermiştir. Sağlığın artan önemi yeni zorluklar ve yeni fırsatlar sunmuştur. Küreselleşme ve sağlık

1 [1]Dr. Öğr. Üyesi, Mersin Üniversitesi Sağlık Bilimleri Fakültesi Sağlık Yönetimi Bölümü, kenangozlu@mersin.edu.tr ORCID: 0000-0002-1777-7495

2 [2] Dr. Arş.Gör., Gaziantep Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü mgozlu@gantep.edu.tr ORCID: 0000-0002-0254-3565

endişelerinin uluslararası hale gelmesi tüm paydaşlar arasında koordinasyon için önemli bir talep yaratmıştır (Cavassini, 2017).

COVID-19 pandemisi ülkelerin ulusal dayanıklılığı, sağlık güvenliği ve refahı için küresel bağımlılıkların derinliğini ortaya koymuştur. COVID-19 küresel bir halk sağlığı paradigması değişimine yol açmış ve yeni yapılara, küresel halk sağlığı kurumlarında reforma ve uluslararası liderlerin küresel halk sağlığı için daha fazla siyasi sorumluluk üstlenmesine olan ihtiyacı göstermiştir. Sağlık sorunlarının artan karmaşıklığı, birden fazla girişim arasında daha iyi tutarlılık, sorumlulukların daha net dağılımı ve kilit aktörler arasında daha fazla şeffaflık ve hesap verebilirlik dâhil olmak üzere daha iyi küresel sağlık yönetişimini gerektirmektedir. Bir sağlık diplomasisi stratejisi, küresel halk sağlığının karşı karşıya olduğu sınır ötesi zorlukları ele almak ve mücadele için esastır (Conway, 2021).

Tarihsel olarak sağlık diplomasisi uluslararası ilişkilerin kenarlarında kalmıştır. Ancak Avrupa Birliği'nin bölgesel aşı girişiminden Hindistan'ın Nisan 2020'de Amerika Birleşik Devletleri'ne hidroksiklorokin teslim etmesine kadar COVID-19 pandemisi devletlerin dış politikada sağlığı merkeze almasına dair çok sayıda örnek sunmuştur (Fazal, 2020). Post-modern sağlık diplomasisi uluslararası sağlık düzenlemelerini doğrulamak, dünya çapında sağlık ataşelerinin sayısını artırmak, uluslar, hükümetler ve sivil toplum örgütleri arasında uzun vadeli veri ortaklıkları oluşturmak, ortaya çıkan küresel sağlık sorunlarına yeni çözümler sunulabilmek gibi katkılar sağlamaktadır. Bunlar, dünya bir kez daha yetersiz kalıp daha sonra telafi etmeye çalışmadan önce küresel bir sağlık tehdidini daha iyi öngörebilen, kontrol altına alabilen çözüm türleridir (Bayaa, 2020). Türkiye de son yıllarda sağlık diplomasisine yönelik faaliyetlerine hız vererek küresel sağlık alanında yer edinmeye çalışmaktadır. Bu faaliyetler sağlıkla ilgili uluslararası işbirliğini artırdığı gibi ekonomi başta olmak üzere farklı alanlarda kazanımlar sağlanmasına da yol açabilmektedir.

Bu çalışmada, Türkiye'de sağlık diplomasisine yönelik lisansüstü tezlerin bibliyometrik analizi yapılarak tezlerin çeşitli özelliklere göre genel eğiliminin belirlenmesi ve bu tezlerin bir bütün olarak ele alınması amaçlanmıştır. Bu bağlamda sağlık diplomasisi kavramına yer verilmiş, konuya yönelik olarak gerçekleştirilen lisansüstü tezlerin özelliklerine bakılmış ve öneriler sunulmuştur.

2. Sağlık Diplomasisi

Uluslararası ilişkiler uzun zamandır ulusal çıkarların ekonomik değerlere bağlandığı ve ekonomik bir çıkarı korumak için çok taraflı anlaşmalarla güçlendirildiği sayısal değişkenlerle tanımlanmıştır. Bu kısıtlı bakış açısı, sıklıkla ''ikincil'' olarak gördüğü konulardan ziyade ''yeterince bü-

yük'' olarak gördüğü konulara öncelik vermiştir. İnsanlar hastalandığında, toplumlar, ekonomiler ve uluslar eninde sonunda hastalanmaktadır. Diğer tehditler gibi küresel sağlık sıkıntıları da titiz diplomatik ve politik müzakereler gerektirmektedir. Ancak uluslararası sağlık uzmanlarının çağrılarına rağmen, sağlık hizmetleri uzun zamandır daha az önemli bir politik öncelik olarak ele alınmıştır. Yaygın olarak mevcut literatüre ve küresel sağlık felaketlerinin emsaline rağmen sağlık hizmetleri uluslararası ve yerel politikalar çerçevesinde yalnızca ''yumuşak'' bir konu olarak ele alınmaya devam etmektedir (Bayaa, 2020).

Sağlık konusunda, özellikle küresel sağlık konusunda yumuşak güç çok önemlidir. Sağlık diplomasisi yumuşak gücün en önemli araçlarından birisidir (Hayran, 2017). Yumuşak güç, bir ülkenin çekim gücüyle istediğini almasını ifade etmektedir. Bu tanım çerçevesinde yumuşak güç, ''başkalarını cezbetme, onların kalbini ve zihnini kazanma yeteneği'' olmaktadır. Bir ülke yumuşak gücü ile kendi amaçlarının ve değerlerinin başka ülkeler tarafından benimsenmesini sağlayabilirse, askeri güç ve ekonomik gücünün çok üzerinde etki imkânı oluşturabilmektedir (Yılmaz, 2011).

Özünde yumuşak güç eksenli bir etkileşim biçimi olan sağlık diplomasisini geleneksel diplomasi uygulamaları karşısında farklı süreçleri içeren yeni bir diplomasi modeli olarak konumlandırmak mümkündür (Battır, 2019). Sağlık diplomasisi ve küresel sağlık diplomasisi terimleri farklı yazarlar için farklı şeyler ifade etmektedir ve aynı zamanlarda ortaya çıkan küresel sağlık kavramını ele almak için türetilmiştir. Terimler sıklıkla çağdaş küreselleşmeyle ilişkilendirilir ancak aynı zamanda daha önceki bir ifadeyle diyalog halindedir: Uluslararası sağlık (Almeida ve Cruz, 2020). "Küresel sağlık diplomasisi" yerine "sağlık diplomasisi"ne odaklanan yazarlar, sağlık diplomasisinin amaçlarını, bu diplomasiye katılan ülkelerin stratejik amaçlarıyla özdeşleştirme eğilimindedir (Fazal, 2020).

Tıbbi alanda modern uluslararası iş birliği, Avrupa güçlerinin veba ve sarı humma gibi yaygın hastalıklarla mücadele etmek için Uluslararası Sağlık Konferansı'nda ilk kez bir araya geldiği 1859 yılına kadar uzanmaktadır. Dış politikanın yükselen bir alt kümesi olarak sağlık diplomasisi, özellikle çatışma bölgelerinde ve kaynak bakımından yoksul ortamlarda hem küresel sağlık hem de uluslararası ilişkileri iyileştirme ''çift hedefleri'' karşılayan bir uygulama olarak tanımlanmıştır (Valenza, 2020). Diğer bir ifade ile sağlık diplomasisi ''sağlığı teşvik etmeyi amaçlayan veya sağlık dışı yabancı amaçları teşvik etmek için sağlık programlamasını kullanan uluslararası yardım veya iş birliğidir'' (Fazal, 2020).

Küresel sağlık diplomasisi ise sağlık ve sağlık dışı forumlarda sağlık için küresel politika ortamını şekillendiren ve yöneten çok seviyeli ve çok aktörlü müzakere süreçlerini ifade etmektedir. Diplomasi hem bir ör-

gütlenme sistemi hem de bir çalışma yöntemidir. Her zaman politiktir ve birçok farklı kanal aracılığıyla gerçekleştirilmektedir. Diplomatlar, ülkelerinin dış politikasının hedeflerine ulaşmayı ve daha genel olarak yurtdışındaki çıkarlarını korumayı amaçlamaktadır. Günümüzde diplomasi artık yalnızca akredite diplomatlar tarafından değil, giderek daha geniş bir yelpazedeki aktörler tarafından genellikle çok paydaşlı diplomasi aracılığıyla yürütülmektedir. Tüm bunlar küresel sağlık diplomasisi için de geçerlidir (Kickbusch vd., 2021).

Sağlık diplomasisi birbiriyle bağlantılı iki bakış açısıyla anlaşılabilir: Birincisi, dış politika gibi sağlık dışı politika araçlarıyla sağlık hedeflerinin savunulmasıdır. İkincisi, stratejik ulusal çıkarları korumak gibi sağlık dışı hedeflere ulaşmak için küresel sağlık girişimlerinin ve politikalarının kullanılmasıdır. Ancak küresel sağlık diplomasisi tek tip bir politika yaklaşımı değildir ve farklı düzeylerde ve derecelerde katılım için çeşitli yaklaşımlara ihtiyaç duymaktadır (Conway, 2021).

Değişen küresel bağlamda sağlık diplomasisi, sağlık için küresel çevreyi şekillendiren ve etkileyen küresel politika konularında müzakereler için önemli bir forum teşkil etmektedir. Halk sağlığını etkileyen alanlarda çok çeşitli aktörleri bir araya getiren sağlık diplomasisinin temel hedefleri şunlardır (WHO, 2024):

- Toplum sağlığının ve sağlık güvenliğinin iyileştirilmesi
- Devletler arasındaki ilişkilerin iyileştirilmesi ve çok çeşitli aktörlerin sağlığı iyileştirmek için birlikte çalışması
- Adil kabul edilen ve yoksulluğu azaltma, eşitliği artırma hedeflerini destekleyen sonuçların elde edilmesi

Sağlık diplomasisi alanı, hedef popülasyonlarda sağlığın iyileştirilmesi ve işbirliği yapan ülkeler arasındaki gelişmiş hükümet ilişkileri gibi ikili hedeflere ulaşmayı amaçlayan politik bir çerçeve sunmaktadır. Daha güçlü diplomatik bağlar geliştirmek istedikleri bir ülkeye yardım bileşeni olarak somut sağlık iyileştirmesi sunan herhangi bir hükümet, o ülkenin vatandaşlarıyla daha derin bir ilişki geliştirmede avantaja sahip olmaktadır. Diplomatik hedeflere ulaşmak için ‘‘yumuşak güç’’ kullanımına giderek daha fazla önem verildiğinden, sağlık diplomasisinin kapsamını genişletmek ve ilgili sağlık çözümlerini, uygulamalı araştırmaları, işbirliği ağlarını kapsayarak dış politika uygulamalarını geliştirmek bir fırsat olarak görülmektedir (Suleman vd, 2014).

Kamu sağlığı çalışmaları ve uluslararası ilişkiler için küresel sağlık diplomasisi yeni bir pencere açmaktadır. Türkiye’nin sağlık sektöründeki gelişmişlik düzeyi itibarıyla küresel sağlık diplomasisi çerçevesinde tarihsel olarak yakın ilişkiler geliştirdiği Orta Doğu, Balkanlar, Orta Asya ve

Afrika gibi coğrafyalarda etkinliğini daha da artırması, yeni işbirliği alanları geliştirebilmesi için büyük bir potansiyeli vardır. Bu potansiyelden çeşitli kazanımlar sağlaması ise kamu sektörü ile sağlık alanında faaliyet gösteren sivil toplum kuruluşlarının uyumlu çalışmasına bağlıdır (Demir, 2021). Türkiye'de sağlık diplomasisi alanında faaliyet gösteren sivil toplum kuruluşlarına Kızılay, İnsani Yardım Vakfı, Yeryüzü Doktorları, Sınır Tanımayan Doktorlar ve Uluslararası Doktorlar Birliği örnek olarak verilebilir (Hayran, 2017). Bununla birlikte Türk İşbirliği ve Koordinasyon Ajansı'nın da farklı kıtalarda sağlık diplomasisine yönelik faaliyetleri bulunmaktadır.

3. Yöntem

Türkiye'de sağlık diplomasisine yönelik olarak gercekleştirilen lisansüstü tezleri analiz edebilmek için Yüksek Öğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezinde ''sağlık diplomasisi'' anahtar kelimesiyle bir tarama yapılmıştır. Tarama sonucunda 12 tez bulunarak çalışmaya dâhil edilmiştir. Bu çalışmanın amacı Türkiye'de sağlık diplomasisine yönelik olarak gercekleştirilen lisansüstü tezlerin bibliyometrik analizinin gerçekleştirilmesidir.

4. Bulgular ve Tartışma

Son yıllarda sağlık diplomasisi ile ilgili önemli çalışmalar gerçekleşmektedir. Yakın dönemde yaşanan COVID-19 pandemisi ile sağlık diplomasisi çalışmaları ivme kazanmış, Türkiye de bu alanda aktif olarak görünen ülkeler arasında yer almıştır. Sağlık diplomasisi alanında Türkiye'de gerçekleştirilen lisansüstü tezlerin yıllar geçtikçe artma eğiliminde olması bu konunun önemsendiğini destekler niteliktedir. Bu bölümde söz konusu tezlere ait bulgulara yer verilmiştir.

İlk olarak, sağlık diplomasisine yönelik tezlerin türü dikkate alındığında 12 tezin 8'i yüksek lisans, 4'ü ise doktora tezidir. Tez türleri açısından yüksek lisans tezlerinin doktora tezlerinin iki katı olduğu görülmüş, Tablo 1'de tez türlerinin dağılımı verilmiştir.

Tablo 1. Sağlık Diplomasisine Yönelik Tezlerin Türlere Göre Dağılımı

Tez Türü	Tez Sayısı
Yüksek Lisans	8
Doktora	4
Toplam	12

Sağlık diplomasisi alanındaki tezlerin 7'si kadın, 5'i erkek öğrenciler tarafından yazılmıştır. Öğrencilerin cinsiyet oranlarının birbirine yakın olduğu görülmüş, bu durum Tablo 2'de belirtilmiştir.

Tablo 2. Sağlık Diplomasisine Yönelik Tez Yazarlarının Cinsiyete Göre Dağılımı

Cinsiyet	Tez Sayısı
Kadın	7
Erkek	5
Toplam	12

Yıllara göre karşılaştırma yapıldığında sağlık diplomasisi alanındaki ilk tezin 2018 yılına ait olduğu, 2018-2024 arasında 2023 hariç en az bir tezin yazıldığı ve 2022'de bu alanda daha fazla tezin kaleme alındığı görülmüştür (Tablo 3).

Tablo 3. Sağlık Diplomasisine Yönelik Tezlerin Yıllara Göre Dağılımı

Yıl	Tez Sayısı
2022	4
2018	2
2019	2
2024	2
2020	1
2021	1
Toplam	12

Sağlık diplomasisine yönelik tezlerin araştırma dili incelendiğinde çoğunlukla Türkçe yazıldığı, iki tezde ise İngilizcenin olduğu tespit edilmiştir. Tez yazım dili tercihe bırakılsa da bazen bağlı olunan üniversiteye göre yabancı dil kullanımı söz konusu olabilmektedir. Bahsedilen durum Tablo 4'te verilmiştir.

Tablo 4. Sağlık Diplomasisine Yönelik Tezlerin Araştırma Diline Göre Dağılımı

Dil	Tez Sayısı
Türkçe	10
İngilizce	2
Toplam	12

Sağlık diplomasisi ile ilgili yapılan lisansüstü tezlerin üniversitelere göre dağılımı incelendiğinde Ankara ve İstanbul'daki üniversiteler öne çıkmıştır. Üniversitelerin mülkiyetine bakıldığında devlet üniversitelerin-

de yazılan tezlerin daha fazla olduğu, vakıf üniversitelerinin ise çoğunlukla İstanbul'da yer aldığı görülmüştür (Tablo 5).

Tablo 5. Sağlık Diplomasisine Yönelik Tezlerin Üniversitelere Göre Dağılımı

Üniversite	**Tez Sayısı**
Ankara Üniversitesi	2
Galatasaray Üniversitesi	2
Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi	1
Atılım Üniversitesi	1
Beykent Üniversitesi	1
İstanbul Aydın Üniversitesi	1
Marmara Üniversitesi	1
Orta Doğu Teknik Üniversitesi	1
Süleyman Demirel Üniversitesi	1
Üsküdar Üniversitesi	1
Toplam	12

Sağlık diplomasisini konu edinen lisansüstü tezlerin bağlı olunan enstitülerine bakıldığında yarıdan fazlasının sosyal bilimler enstitüsüne ait olduğu, bu enstitüyü sağlık bilimleri enstitüsünün izlediği görülmüştür (Tablo 6). Bunun nedeni çoğunlukla diplomasi bağlamında konunun ele alınmış olmasıdır.

Tablo 6. Sağlık Diplomasisine Yönelik Tezlerin Enstitülere Göre Dağılımı

Enstitü	**Tez Sayısı**
Sosyal Bilimler Enstitüsü	7
Sağlık Bilimleri Enstitüsü	3
Lisansüstü Eğitim Enstitüsü	2
Toplam	12

Sağlık diplomasisine yönelik tezler çoğunlukla sağlık yönetimi ve uluslararası ilişkiler anabilim dalı kapsamında (3) yazılmıştır. Bu anabilim dallarını halkla ilişkiler ve tanıtım ile iletişim anabilim dalı (2) takip etmiştir. Bir yanda sağlık, bir yanda diplomasi olduğu için farklı anabilim dalları tarafından sağlık diplomasisinin ele alınmış olması şaşırtıcı değildir. Diğer bir ifade ile multidisipliner çalışma alanına sahip olan sağlık diplomasisi farklı perspektiflerden ele alınabilmektedir. Bu bağlamda bahsedilen durum Tablo 7'de sunulmuştur.

Tablo 7. Sağlık Diplomasisine Yönelik Tezlerin Anabilim Dallarına Göre Dağılımı

Anabilim Dalı	Tez Sayısı
Sağlık Yönetimi	3
Uluslararası İlişkiler	3
Halkla İlişkiler ve Tanıtım	2
İletişim	2
Halkla İlişkiler ve Reklamcılık	1
Siyaset Bilimi ve Uluslararası İlişkiler	1
Toplam	12

Sağlık diplomasisi konulu lisansüstü tezlere danışmanlık yapan öğretim üyelerinin unvanları dikkate alındığında tezlerin yarısında danışmanların Prof. Dr. olduğu tespit edilmiştir. Doç. Dr. danışmanlığında 4 tez, Dr. Öğr. Üyesi danışmanlığında ise 2 tez tamamlanmıştır (Tablo 8).

Tablo 8. Sağlık Diplomasisine Yönelik Tezlerin Danışman Unvanlarına Göre Dağılımı

Unvan	Tez Sayısı
Prof. Dr.	6
Doç. Dr.	4
Dr. Öğr. Üyesi	2
Toplam	12

Son olarak, sağlık diplomasisi konusundaki tezlerde yöntem tercihleri incelendiğinde çoğunlukla nitel araştırma yöntemlerinin (8) tercih edildiği görülmüştür. Nicel araştırma yöntemleri daha az kullanılmıştır (Tablo 9). Dolayısıyla nicel araştırmaların artırılması ve bu araştırmaların nesnellik, ölçülebilirlik, neden-sonuç ilişkisini belirleme, geniş popülasyonlar hakkında istatistiksel çıkarımlar yapma gibi kazanımlarının dikkate alınması gerektiği söylenebilir.

Tablo 9. Sağlık Diplomasisine Yönelik Tezlerin Kullanılan Yönteme Göre Dağılımı

Kullanılan Yöntem	Tez Sayısı
Nitel Araştırma Yöntemi	8
Yöntem Yok	3
Nicel Araştırma Yöntemi	1
Toplam	12

5. Sonuç

Sağlık diplomasisi kavramı dış işleri ve tıp liderleri tarafından titizlikle geliştirilirse çatışmayı önlemeye, barışı artırmaya, fedakarlığı ve ekonomik ilerlemeyi desteklemeye, sürdürülebilir uluslararası iş birliğini sağlamlaştırmaya yardımcı olabilir (Suleman vd 2014). Birçok örnek, sağlık diplomasisinin işe yaradığını ve sağlık ile dış politikanın uyumlaştırılmasının sağlık için önemli faydalar sağlayabileceğini göstermektedir. Sağlık diplomasisinin kalkınma, barış, yoksulluğun azaltılması, sosyal adalet ve insan haklarına önemli katkıda bulunan bir unsur olarak kabul edilmesi gerektiği görüşü giderek önem kazanmaktadır (WHO, 2024).

Sağlık diplomasisi son yıllarda Türkiye'de önem kazanmaya başlayan konulardan biridir. Bu alanda ilk lisansüstü tezi 2018 yılına aittir ve toplamda 12 tez bulunmaktadır. Sağlık diplomasinin hem sağlık hem de sosyal bilimleri bünyesinde bulundurması nedeniyle bu alana yönelik tezler çoğunlukla sosyal ve sağlık bilimleri enstitülerine bağlı sağlık yönetimi ve uluslararası ilişkiler anabilim dallarınca ele alınmıştır. Yıllar geçtikçe tez sayısının artması sağlık diplomasisine ilgi duyulduğunu kanıtlar niteliktedir. Ancak tezlerin çoğunluğu yüksek lisans düzeyindedir ve doktora düzeyindeki tezler sınırlı sayıdadır. Küreselleşen dünyada bir yumuşak güç unsuru olan sağlık diplomasisi hakkında doktora çalışmalarına da ağırlık verilmesi önerilebilir.

Sağlık diplomasisine yönelik tezler (biri hariç) İstanbul ve Ankara'daki üniversitelerde kaleme alınmıştır. Bu da sağlık diplomasisinin Türkiye'nin en iyi üniversitelerinde tezlere danışmanlık yapabilecek öğretim üyelerinin varlığı ile açıklanabilir. Bununla birlikte tezlerin çoğunda nitel araştırma yöntemlerinin kullanılmıştır. Bu bağlamda nicel araştırma yöntemlerinin avantajlarının göz ardı edildiği söylenebilir. Türkiye'de sağlık diplomasisine yönelik lisansüstü tezlerde nitel ve nicel araştırma yöntemlerinin birlikte kullanılması bu alana yönelik daha zengin bir literatür bilgisi sunabilir.

KAYNAKÇA

Almeida, C. Cruz, FO. (2020). Global Health Diplomacy: A Theoretical and Analytical Review. Oxford Research Encyclopedia of Global Public Health. Oxford University Press, New York.

Battır, O. (2019). Küreselleşme Çağında Bir Yumuşak Güç Unsuru Olarak Sağlık Diplomasisi. *Anemon Muş Alparslan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi,* 7(5), 151-161.

Bayaa, AA. (2020). Global Health Diplomacy and the Security of Nations Beyond COVID-19. Erişim Tarihi: 01/09/2024, Erişim Adresi: https://www.e-ir.info/pdf/84327.

Cavassini, TD. (2017). Switzerland: Global Health Begins at Home-10 Years of Health Foreign Policy, 2006-2016. Kickbusch, I. Kökény, M. (Eds), In *Health Diplomacy: European Perspectives,* (p.1-8). WHO Regional Office for Europe, Copenhagen, Denmark.

Conway, A. (2021).Global Public Health Diplomacy, An Opportunity for Ireland? The Institute of International and European Affairs, Dublin, Ireland.

Demir, İ. (2021). Küresel Sağlık Diplomasisi ve Türkiye. *Iğdır Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi,* ICOMEP Özel Sayısı, 131-148.

Fazal, TM. (2020). Health Diplomacy in Pandemical Times. *International Organization, 74, E78-9E7*

Hayran, O. (2017). Sağlık Diplomasisi ve Küresel Sağlığa Etkisi. Özen, O. (Ed), *Sağlık Politikaları Sistem Analisti Eğitimi* içinde (s.13-22). Medipol Üniversitesi.

Kickbusch, I. Nikogosian, H. Kazatchkine, M. Kökény, M. (2021). A Guide to Global Health Diplomacy. Better Health-Improved Global Solidarity-More Equity. Global Health Centre, Geneva, Switzerland.

Suleman, M. Ali, R. Kerr, D.J. (2014). Health Diplomacy: A New Approach to the Muslim World? *Global Health*, 10:50

World Health Organization, (2024). Health Diplomacy. Erişim Tarihi: 17/09/2024, Erişim Adresi: https://www.emro.who.int/health-topics/health-diplomacy/index.html

Valenza, D. (2020). The Irresistible Rise of Health Diplomacy: Why Narratives Matter in the Time of COVID-19. Erişim Tarihi: 07/09/2024, Erişim Adresi: https://cris.unu.edu/health-diplomacy-narratives

Yılmaz, S. (2011). Yumuşak Güç ve Evrimi. *Turan Stratejik Araştırmalar Merkezi Dergisi,* 3(12), 31-36.

EK 1. Türkiye'de Sağlık Diplomasisine Yönelik Lisansüstü Tezlerin Listesi

Altılı, R. (2020). Türk Dış Politikasının Bir Yumuşak Güç Aracı Olarak Sağlık Diplomasisi. Yayımlanmamış Doktora Tezi, Beykent Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Uluslararası İlişkiler Ana Bilim Dalı, İstanbul.

Cihanoğlu Gülen, G. (2018). İşlevsel Bir Bütünleşme Alanı Olarak Küresel Sağlık ve Sağlık Diplomasisi. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Uluslararası İlişkiler Ana Bilim Dalı, Ankara.

Çakmakcı, T. (2022). Yumuşak Güç Aracı Olarak Sağlık Diplomasisi: Türkiye'nin Sağlık Diplomasi Faaliyetlerinin İncelenmesi, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Halkla İlişkiler ve Reklamcılık Ana Bilim Dalı, Ankara.

Çam, S. (2022). Türkiye'nin Sağlık Diplomasisi Faaliyetleri Üzerine Nitel Bir Araştırma. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Sağlık Yönetimi Ana Bilim Dalı, Isparta.

Çömez, A. (2022). Kamu Diplomasisinin Bir Alt Türü Olarak Dijital Sağlık Diplomasisi: Pandemi Döneminde Çin Büyükelçiliği Twitter Kullanımı. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Halkla İlişkiler ve Tanıtım Ana Bilim Dalı.

Güngör Ketenci, P. (2021). Sağlık Diplomasisi Bağlamında Türkiye'nin Sudan ve Somali'de Yaptığı Çalışmaların Değerlendirilmesi. Yayımlanmamış Doktora Tezi, Üsküdar Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Sağlık Yönetimi Ana Bilim Dalı, İstanbul.

Kahraman, N. (2019). Sağlık diplomasisi: Türkiye İçin Model Önerisi. Yayımlanmamış Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Halkla İlişkiler ve Tanıtım Ana Bilim Dalı, İstanbul.

Karabektaş, S. (2018). Global Health Diplomacy. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Orta Doğu Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Uluslararası İlişkiler Ana Bilim Dalı, Ankara.

Özeke, B.F. (2022). Uluslararası Halkla İlişkiler Bağlamında Sağlık Diplomasisi Faaliyetlerinin Ulus Markalama Stratejisine Etkisi: Türkiye Cumhuriyeti'nin COVID-19 Pandemisi Sürecinde Yaptığı Dış Yardımlar Örneği. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Galatasaray Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İletişim Ana Bilim Dalı, İstanbul.

Sosthenes, E.G.M. (2019). Sağlık Diplomasisi ve Türkiye Üzerine Bir Araştırma. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Sağlık Yönetimi Ana Bilim Dalı.

Tünel, C. (2024). Kamu Diplomasisi Bağlamında Sağlık Diplomasisi: COVID-19 Pandemi Sürecinde Türkiye'nin sağlık diplomasisi. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Galatasaray Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Stratejik İletişim Yönetimi Ana Bilim Dalı, İstanbul.

Uba, U.A. (2024). The Role of Soft Power in Africa: Case Study of China's Health Diplomacy in Nigeria (2014-2020). Yayımlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Aydın Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Siyaset Bilimi ve Uluslararası İlişkiler Ana Bilim Dalı.

YÖNETİM VE ORGANİZASYONDA İLERİ

ARAŞTIRMALAR

yaz
yayınları

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