YÖNETİM VE ORGANİZASYON ALANINDA GÜNCEL KONULAR VE AKADEMİK DEĞERLENDİRMELER

Editör: Doç.Dr. Şahin KARABULUT



yaz
yayınları

Yönetim ve Organizasyon Alanında Güncel Konular ve Akademik Değerlendirmeler

Editör

Doç.Dr. Şahin KARABULUT

yaz yayınları

2026

yaz yayınları

Yönetim ve Organizasyon Alanında Güncel Konular ve Akademik Değerlendirmeler

Editör: Doç.Dr. Şahin KARABULUT

© YAZ Yayınları

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

E_ISBN 978-625-5450-71-5

Ekim 2026 – Afyonkarahisar

Dizgi/Mizanpaj: YAZ Yayınları

Kapak Tasarım: YAZ Yayınları

YAZ Yayınları. Yayıncı Sertifika No: 73086

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

www.yazyayinlari.com

yazyayinlari@gmail.com

İÇİNDEKİLER

Kamu ve Özel Sektör Yöneticileri Kişilik Özellikleri ve Çalışma Şartları 1
Cemil İNAN, Bahtiyar AKSAN

Yapay Zekâ Kaygısı: Kuramsal Temelleri, Örgütsel Sonuçları ve Azaltma Stratejileri Üzerine Sistematik Bir Literatür Değerlendirmesi.....23
Ezgi Fatma ERBAŞ KELEBEK

Kariyer Gelişiminden Sessiz İstifaya: Çalışanların Örgütsel Bağının Görünmeyen Çözülüşü.....46
Kübra ÖZTÜRK

STK'larda Stratejik Kıyaslama: Teorik Bir Değerlendirme 61
Nezih Metin ÖZMUTAF

Kim Not Alıyor, Kim Terfi Ediyor? Örgütlerde Terfi Getirmeyen Görevlerin Eşitsiz Dağılımı.....78
Dilek Işılay ÜÇOK

Türk Turizminde Yeşil Yönetim ve Yeşil Ekonomi 100
Behice Muazzez SUBAŞI, Filiz GÖLPEK, Asiye GÖLPEK KARABABA

Tersine Mobbing: Kavramsal Çerçeve, Örgütsel Nedenler ve Yönetsel Sonuçlar 118
Alptuğ AKSOY

Sağlık Kurumlarında Yapay Zekâ ve Yönetsel Dönüşüm.....138
Olcay ÖZEN

KOBİ'lerde Dijital Finansal Yönetim ve Finansal Dayaniklilik: Veri Odakli Karar Verme Perspektifi.....167
Enes YÜCE

Yapay Zekâ Çağında Örgütsel Davranış ve Liderliğin Dönüşümü.....198
Gürhan YANIK

İş-Yaşam Dengesi ile Tükenmişlik Arasındaki İlişki: Sağlık Kurumları Çalışanları Üzerine Bir Araştırma....232
Gizem Dilara AYDEMİR, Zübeyir BAĞCI

İnsan Kaynakları Yönetiminde Yapay Zekanın Rolü ve Çalışan Davranışları Üzerindeki Etkileri.....252
Ezgi OKUR KAYIŞKAN

Dijital Yetenekler ve İş Doyumu: Kavramsal Bir İnceleme.....277
Serpil KÖSE BEKTÖRE

Örgütsel Özdeşleşmenin Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisi: Sağlık Çalışanları Üzerine Bir Araştırma.....296
Başak BİBER, Hatice ÖZUTKU

Örgütsel Çatışma, Çatışma Yönetimi, Örgütsel Bağlılığın Mali Müşavirler ve Meslek Mensupları Açısından Değerlendirilmesi.....315
Murat BAY, Şeref KUKU

Muhasebe ve Mali Müşavirlik Mesleğinin Kavramsal Çerçevesi ve Türkiye'de Muhasebe Mesleğinin Kurumsal Yapısı.....386
Murat BAY, Şeref KUKU

Dış Ticaret Sermaye Şirketlerinde Etik Söylemlerin Kurumsallaşması 410
Ömer Faruk COŞKUN

Klasik Kriz Tanımlarının Örtük Varsayımları: Çoklu Kriz Koşullarında Kavramsal Bir Değerlendirme 430
Sema Nur BATIRLIK

Yapay Zekâ Çağında Anlamlı İş: Çalışanın Güçlenmesi ve Zayıflaması Paradoksu.....451
Açelya TELLİ

"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."

KAMU VE ÖZEL SEKTÖR YÖNETİCİLERİ KİŞİLİK ÖZELLİKLERİ VE ÇALIŞMA ŞARTLARI[1]

Cemil İNAN[2]
Bahtiyar AKSAN[3]

1. GİRİŞ

Günümüz çalışma yaşamında yönetim anlayışı yalnızca kurumların hedeflerine ulaşmasını sağlayan teknik bir süreç olarak değerlendirilmemektedir. Özellikle küreselleşme, dijitalleşme, artan rekabet ortamı ve çalışan beklentilerindeki değişim, yöneticilerin kişilik özelliklerini ve çalışma biçimlerini örgütsel başarı açısından daha önemli hale getirmiştir. Kurumların sahip olduğu teknolojik altyapı, finansal güç veya fiziksel kaynaklar belirli ölçüde avantaj sağlayabilse de bu unsurların etkin biçimde kullanılabilmesi büyük ölçüde yöneticilerin davranış biçimlerine, liderlik anlayışlarına ve insan ilişkileri yönetimindeki yeterliliklerine bağlıdır. Bu nedenle yönetici kişiliği, modern yönetim çalışmalarında üzerinde en fazla durulan konular arasında yer almaktadır (Koçel, 2001; Eren, 2000).

Kamu ve özel sektör yapıları incelendiğinde, her iki alanın da yöneticiler üzerinde farklı beklentiler oluşturduğu görülmektedir. Kamu sektöründe daha çok mevzuata bağlılık,

---

[1] Bu Çalışma Yüksek Lisan Öğrencisi Bahtiyar AKSAN'ın Tezinden Geliştirilmiştir

[2] Prof. Dr., Mardin Artuklu Üniversitesi, İİBF, İşletme Bölümü, ORCID: 0009-0008-3118-2851.

[3] Öğretmen Lisansüstü Öğrencisi, Mardin Artuklu Üniversitesi, İİBF, İşletme Bölümü, ORCID: 0009-0004-2537-8680.

bürokratik süreçlere uyum, kurumsal düzenin korunması ve kamu yararının gözetilmesi ön plana çıkarken; özel sektörde rekabet, verimlilik, hız, performans ve yenilikçilik gibi unsurlar daha belirleyici olmaktadır. Bu farklılık, yöneticilerin davranış kalıplarını, karar alma süreçlerini ve çalışanlarla kurdukları iletişim biçimlerini doğrudan etkileyebilmektedir. Özellikle iş baskısı, performans beklentisi, risk alma eğilimi ve stres düzeyi gibi değişkenler, kamu ve özel sektör yöneticileri arasında belirgin farklılıkların ortaya çıkmasına neden olmaktadır (Rainey, 2000; Kaya, 2008).

Kişilik kavramı bireyin duygu, düşünce ve davranış örüntülerini açıklayan önemli bir psikolojik yapı olarak değerlendirilmektedir. Yönetim alanında yapılan çalışmalar, yöneticilerin sahip olduğu kişilik özelliklerinin çalışan motivasyonu, örgütsel bağlılık, karar verme süreçleri ve kurumsal iletişim üzerinde doğrudan etkili olduğunu göstermektedir. Özellikle dışadönüklük, sorumluluk, duygusal denge, açıklık ve uyumluluk gibi Beş Faktör Kişilik Modeli kapsamında ele alınan özelliklerin yönetsel performans üzerinde belirleyici olduğu ifade edilmektedir (McCrae&Costa, 1987; Somer vd., 2002). Bunun yanında bazı yöneticilerin daha otoriter, bazı yöneticilerin ise daha katılımcı ve insan odaklı yönetim anlayışı geliştirdiği görülmektedir. Bu durum yalnızca bireysel kişilik özelliklerinden değil, aynı zamanda çalışılan kurumun kültüründen ve sektörel yapısından da etkilenmektedir.

Yönetim süreci insan ilişkilerinin yoğun olduğu bir alan olduğu için yöneticilerin yalnızca teknik bilgiye sahip olması yeterli görülmemektedir. Çalışanları motive edebilme, kriz anlarında sağlıklı karar verebilme, stres altında iletişim becerilerini koruyabilme ve ekip yönetimini sürdürebilme gibi özellikler de başarılı yöneticilik açısından önemli kabul edilmektedir. Özellikle son yıllarda çalışma yaşamında artan psikolojik baskılar, iş yükü ve tükenmişlik sorunları

yöneticilerin kişilik yapıları ile çalışma şartları arasındaki ilişkinin daha fazla araştırılmasına neden olmuştur. Kamu kurumlarında görev yapan yöneticiler daha çok bürokratik baskılar ve mevzuat sorumluluklarıyla karşı karşıya kalırken, özel sektör yöneticileri yoğun rekabet ve performans odaklı sistemlerin baskısı altında çalışmaktadır. Bu nedenle iki sektör arasında yönetsel davranış biçimlerinin farklılaşması doğal bir sonuç olarak değerlendirilmektedir (Şahin & Temizel, 2007; Yukl, 2005).

Çalışma hayatında bireylerin kişilik özelliklerinin örgütsel yapı ile uyum göstermesi, iş doyumu ve performans açısından önemli görülmektedir. Yönetici pozisyonunda bulunan bireylerin sahip oldukları liderlik özellikleri, çalışanların kuruma olan bağlılığını ve iş ortamındaki genel atmosferi etkileyebilmektedir. Özellikle stres yönetimi, empati kurabilme, iletişim gücü ve problem çözme becerileri, modern yöneticilik anlayışında temel unsurlar arasında yer almaktadır. Bu bağlamda yöneticilerin kişilik yapılarının yalnızca bireysel başarı açısından değil, örgütsel verimlilik açısından da önemli olduğu düşünülmektedir (Northouse, 2014; Onay, 2011).

2. ARAŞTIRMANIN SORULARI

Araştırma kapsamında aşağıdaki sorulara cevap aranmıştır:

1. Kamu ve özel sektör yöneticilerinin kişilik özellikleri arasında farklılık bulunmakta mıdır?
2. Kamu ve özel sektör yöneticilerinin çalışma şartları hangi yönlerden farklılaşmaktadır?
3. Çalışma şartları yöneticilerin liderlik davranışlarını nasıl etkilemektedir?

4. Kamu ve özel sektör yöneticilerinin karar verme süreçleri arasında farklılık var mıdır?
5. İş yükü ve iş stresi yöneticilerin kişilik özelliklerini nasıl etkilemektedir?
6. Yöneticilerin iletişim becerileri ve insan ilişkileri sektörlere göre farklılık göstermekte midir?
7. Dijitalleşme ve uzaktan çalışma uygulamaları yöneticilerin çalışma biçimlerini nasıl etkilemektedir?
8. Çalışma koşullarının yöneticilerin performansları üzerindeki etkileri nelerdir?

3. ARAŞTIRMANIN AMACI

Bu araştırmanın temel amacı, kamu ve özel sektör yöneticilerinin kişilik özellikleri ile çalışma şartları arasındaki ilişkiyi incelemek ve iki sektör arasında ortaya çıkan benzerlikleri ve farklılıkları değerlendirmektir.

Bu kapsamda araştırmada;

- Yönetici kişiliğini oluşturan temel özelliklerin belirlenmesi,
- Kamu ve özel sektör yöneticilerinin çalışma şartlarının incelenmesi,
- Liderlik, iletişim, karar verme ve stres yönetimi gibi yönetsel özelliklerin değerlendirilmesi,
- Çalışma koşullarının yöneticilerin davranışları üzerindeki etkilerinin ortaya konulması,
- Kamu ve özel sektör yöneticileri arasındaki farklılıkların karşılaştırmalı olarak analiz edilmesi amaçlanmaktadır.

4. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ

Günümüzde kurumların başarısında insan kaynağı önemli bir unsur olarak kabul edilmektedir. İnsan kaynağının etkin biçimde yönetilmesinde ise yöneticilerin rolü kritik öneme sahiptir. Yöneticilerin sahip oldukları kişilik özellikleri çalışan motivasyonunu, örgütsel bağlılığı, iş tatminini ve kurumsal performansı doğrudan etkileyebilmektedir (Robbins ve Judge, 2022).

Araştırma, kamu ve özel sektör yöneticilerinin kişilik özelliklerini ve çalışma şartlarını birlikte ele alması bakımından önem taşımaktadır. Çalışma sonucunda elde edilen bulguların yönetim bilimi, örgütsel davranış ve insan kaynakları yönetimi alanlarına katkı sağlaması beklenmektedir.

Ayrıca araştırma sonuçlarının;

- Yönetici seçme ve yerleştirme süreçlerine,
- Liderlik geliştirme programlarına,
- İnsan kaynakları uygulamalarına,
- Kurumsal performans geliştirme çalışmalarına katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

5. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI

Araştırma bazı sınırlılıklar çerçevesinde yürütülmüştür.

- Çalışma yalnızca kamu ve özel sektör yöneticileriyle ilgili literatür kapsamında değerlendirilmiştir.
- Araştırmada kullanılan veriler ikincil kaynaklardan elde edilen bilgilerle sınırlıdır.
- Çalışma, yönetici kişilik özellikleri ve çalışma şartları konularıyla sınırlandırılmıştır.

- Araştırma sonuçları incelenen kaynakların kapsamı ile sınırlı olup tüm sektörlere genellenemez.
- Yönetici davranışlarını etkileyen bireysel ve örgütsel tüm değişkenlerin araştırma kapsamında incelenmesi mümkün olmamıştır.

6. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ

Araştırmanın amacı doğrultusunda aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir:

H1: Kamu ve özel sektör yöneticilerinin kişilik özellikleri arasında anlamlı farklılık bulunmaktadır.

H2: Kamu ve özel sektör yöneticilerinin çalışma şartları arasında anlamlı farklılık bulunmaktadır.

H3: Çalışma şartları yöneticilerin liderlik davranışlarını etkilemektedir.

H4: İş yükü ve iş stresi düzeyi arttıkça yöneticilerin tükenmişlik düzeyi artmaktadır.

H5: İletişim becerileri yüksek yöneticilerin çalışan performansı üzerindeki etkileri daha olumludur.

H6: Dijitalleşme ve uzaktan çalışma uygulamaları yöneticilerin çalışma biçimlerini etkilemektedir.

H7: Yöneticilerin kişilik özellikleri karar verme süreçleri üzerinde anlamlı etkiye sahiptir.

7. ARAŞTIRMANIN MODELİ

Bu araştırma modeli olarak nitel araştırma yaklaşımı benimsenmiş ve çalışma doküman analizi kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Doküman analizi, araştırılması amaçlanan konuya ilişkin yazılı kaynakların sistematik biçimde

incelenmesi, değerlendirilmesi ve yorumlanmasına dayanan bir araştırma yöntemidir. Özellikle sosyal bilimler alanında gerçekleştirilen çalışmalarda mevcut bilgi birikiminin ortaya konulması, farklı görüşlerin karşılaştırılması ve araştırma konusunun kuramsal boyutlarının açıklanmasında yaygın olarak kullanılmaktadır (Yıldırım ve Şimşek, 2021; Bowen, 2009).

Bu çalışma kapsamında kamu ve özel sektör yöneticilerinin kişilik özellikleri ile çalışma şartları arasındaki ilişkiyi değerlendirebilmek amacıyla yönetim, liderlik, kişilik kuramları, örgütsel davranış ve çalışma yaşamı konularında yayımlanmış ulusal ve uluslararası akademik kaynaklar incelenmiştir. Araştırmada herhangi bir anket, görüşme veya deneysel uygulama yapılmamış olup çalışma tamamen mevcut bilimsel literatürün incelenmesine dayanmaktadır. Elde edilen bilgiler araştırmanın amacı doğrultusunda değerlendirilerek kamu ve özel sektör yöneticilerinin sahip oldukları kişilik özellikleri ile çalışma koşulları arasındaki ilişkinin açıklanmasına katkı sağlanmıştır.

8. VERİ TOPLAMA SÜRECİ

Araştırmada kullanılan veriler doküman analizi yöntemi kapsamında elde edilmiştir. Bu doğrultuda araştırma konusu ile doğrudan ilişkili olan kitaplar, hakemli bilimsel dergilerde yayımlanmış makaleler, yüksek lisans ve doktora tezleri, bilimsel raporlar ve diğer akademik yayınlar incelenmiştir. Veri toplama sürecinde kaynakların güncelliği, bilimsel güvenilirliği ve araştırma konusuyla olan ilişkisi dikkate alınmıştır.

Literatür taraması sırasında kamu ve özel sektör yönetimi, yöneticilik, liderlik, kişilik özellikleri, örgütsel davranış, çalışma koşulları, iş stresi, tükenmişlik, iletişim becerileri ve karar verme süreçleri gibi temel kavramlar üzerinde yoğunlaşılmıştır. Elde edilen bilgiler sistematik

biçimde sınıflandırılmış ve araştırmanın kuramsal çerçevesinin oluşturulmasında kullanılmıştır. Böylece konuya ilişkin farklı araştırma sonuçları bir araya getirilerek kapsamlı bir değerlendirme yapılması amaçlanmıştır.

9. VERİLERİN ANALİZİ

Doküman analizi sonucunda elde edilen veriler araştırmanın amacı doğrultusunda değerlendirilmiştir. İncelenen kaynaklardan elde edilen bilgiler yönetim anlayışı, liderlik özellikleri, iletişim becerileri, karar verme süreçleri, stres yönetimi, iş yükü ve çalışma şartları gibi konu başlıkları altında sınıflandırılmıştır. Daha sonra kamu ve özel sektör yöneticilerine ilişkin bilgiler karşılaştırmalı olarak incelenmiş ve iki sektör arasında ortaya çıkan benzerlikler ile farklılıklar belirlenmeye çalışılmıştır.

Verilerin değerlendirilmesi sürecinde yalnızca teorik bilgiler aktarılmamış, aynı zamanda farklı araştırmalarda elde edilen bulgular birlikte yorumlanarak bütüncül bir bakış açısı oluşturulmuştur. Bu kapsamda çalışma şartlarının yöneticilerin kişilik özellikleri üzerindeki etkileri değerlendirilmiş, yönetsel davranışların şekillenmesinde örgütsel yapı, çalışma ortamı ve sektörel farklılıkların rolü açıklanmaya çalışılmıştır. Elde edilen değerlendirmeler araştırmanın sonuç ve öneriler bölümüne temel oluşturmuştur.

10. BULGULAR VE TARTIŞMA

10.1. Kamu ve Özel Sektör Yöneticilerinin Kişilik Özelliklerinin Değerlendirilmesi

Bu çalışmada kamu ve özel sektör yöneticilerinin kişilik özellikleri ile çalışma şartları arasındaki ilişki incelenmiş ve her iki sektörün yöneticiler üzerinde farklı davranış kalıpları

geliştirdiği görülmüştür. Araştırma kapsamında elde edilen bilgiler, yöneticilerin sahip oldukları kişilik özelliklerinin yalnızca bireysel tercihlerin sonucu olmadığını, aynı zamanda görev yaptıkları kurumun yapısı, örgüt kültürü ve çalışma koşulları tarafından da şekillendirildiğini göstermektedir. Kamu ve özel sektör arasında amaç, işleyiş ve performans beklentileri bakımından bulunan farklılıkların, yöneticilerin liderlik anlayışları, karar verme süreçleri ve insan ilişkileri üzerinde etkili olduğu değerlendirilmektedir.

Kamu sektöründe görev yapan yöneticilerin daha çok mevzuata bağlı, kontrollü ve prosedür odaklı bir yönetim anlayışı benimsedikleri görülmektedir. Kamu kurumlarının faaliyetlerinin hukuki düzenlemeler çerçevesinde yürütülmesi ve yöneticilerin karar alma süreçlerinde hesap verebilirlik sorumluluğu taşıması, yöneticilerin daha temkinli davranmalarına neden olmaktadır. Bu durumun özellikle risk alma eğilimini sınırlandırdığı ve yöneticilerin karar süreçlerinde daha dikkatli hareket etmelerini sağladığı düşünülmektedir. Rainey (2000) tarafından yapılan değerlendirmelerde de kamu yöneticilerinin örgütsel faaliyetlerde kurumsal düzeni koruma ve kamu yararını gözetme sorumluluğu nedeniyle daha kuralcı davranışlar sergiledikleri belirtilmektedir. Çalışmada ulaşılan sonuçlar bu değerlendirmelerle paralellik göstermektedir.

Özel sektör yöneticilerinin ise daha rekabetçi, sonuç odaklı ve yenilikçi özellikler sergiledikleri görülmektedir. Rekabet baskısı, performans hedefleri ve piyasa koşullarının sürekli değişmesi, özel sektör yöneticilerini hızlı karar alma ve değişime uyum sağlama konusunda zorlamaktadır. Bu nedenle özel sektör yöneticilerinin risk alma eğilimlerinin daha yüksek olduğu ve girişimci davranışları daha fazla benimsedikleri değerlendirilmektedir. Yukl (2005), modern işletmelerde yöneticilerin değişen çevre koşullarına hızlı uyum sağlayabilmesinin önemli bir liderlik göstergesi olduğunu

belirtmektedir. Araştırmada elde edilen bulgular da özel sektör yöneticilerinin bu özellikleri daha yoğun şekilde taşıdığını göstermektedir.

Her iki sektörde de etkili yöneticilerin ortak özellikleri incelendiğinde iletişim becerilerinin ön plana çıktığı görülmektedir. Çalışanlarla sağlıklı iletişim kurabilen, empati gösterebilen ve ekip üyelerini motive edebilen yöneticilerin örgütsel başarı üzerinde daha olumlu etkiler oluşturduğu anlaşılmaktadır. Northouse (2014), liderlik sürecinin temelinde etkili iletişimin bulunduğunu ve çalışanlarla güçlü ilişkiler kurabilen yöneticilerin daha başarılı sonuçlar elde ettiğini ifade etmektedir. Benzer şekilde bu çalışmada da iletişim gücü yüksek yöneticilerin çalışan bağlılığı ve iş performansı üzerinde olumlu etkiler oluşturduğu değerlendirilmiştir.

Yöneticilerin kişilik özellikleri açısından değerlendirildiğinde, sorumluluk duygusu, duygusal denge ve dışadönüklük gibi özelliklerin yönetsel başarı ile ilişkili olduğu görülmektedir. McCrae ve Costa (1987) tarafından geliştirilen Beş Faktör Kişilik Modeli kapsamında özellikle sorumluluk düzeyi yüksek bireylerin planlama, koordinasyon ve denetim süreçlerinde daha başarılı oldukları belirtilmektedir. Çalışma kapsamında incelenen literatür de bu görüşü desteklemektedir. Özellikle çalışanlarla etkili iletişim kurabilen, stres altında kontrollü davranabilen ve problem çözme becerileri gelişmiş yöneticilerin kurum performansına daha fazla katkı sağladıkları anlaşılmaktadır.

Araştırmada dikkat çeken bir diğer bulgu, çalışma şartlarının yöneticilerin kişilik özelliklerini zaman içerisinde etkileyebilmesidir. Kamu sektöründe uzun süre görev yapan yöneticilerin daha kontrollü ve prosedürel davranışlar geliştirdiği, özel sektörde çalışan yöneticilerin ise daha hızlı karar veren ve sonuç odaklı davranış kalıpları benimsediği

görülmektedir. Bu durum kişilik özelliklerinin tamamen sabit bir yapı olmadığını, çalışma yaşamında karşılaşılan deneyimlerin ve örgütsel beklentilerin bireysel davranışları şekillendirebildiğini göstermektedir. Luthans (1995) da örgütsel davranış çalışmalarında kurum kültürünün çalışanların ve yöneticilerin davranışları üzerinde önemli etkiler oluşturduğunu ifade etmektedir.

10.2. Çalışma Şartlarının Yönetici Davranışlarına Etkisi

Bu araştırmada incelenen kaynaklar, yöneticilerin davranışlarının yalnızca bireysel kişilik özelliklerinden kaynaklanmadığını, aynı zamanda çalışma şartları tarafından da önemli ölçüde şekillendirildiğini ortaya koymaktadır. Yöneticilerin görev yaptıkları kurumların yapısı, iş yükü, sorumluluk düzeyi, performans beklentileri ve örgütsel kültürleri davranış biçimlerini doğrudan etkileyebilmektedir. Özellikle kamu ve özel sektör arasında bulunan yapısal farklılıkların yöneticilerin karar alma süreçleri, iletişim biçimleri ve liderlik anlayışları üzerinde belirleyici olduğu görülmektedir.

Kamu sektöründe yöneticilerin yoğun mevzuat yükümlülükleri, bürokratik süreçler ve denetim mekanizmaları altında görev yapmaları daha kontrollü ve prosedür odaklı davranışlar geliştirmelerine neden olmaktadır. Karar alma süreçlerinin belirli kurallara bağlı olması, yöneticilerin hareket alanını sınırlandırmakta ve daha temkinli davranmalarını gerektirmektedir. Bu durum yöneticilerin risk alma eğilimlerini azaltırken kurumsal istikrarın korunmasına katkı sağlamaktadır. Rainey (2000) kamu yöneticilerinin faaliyetlerini yürütürken kamu yararı, hukuki sorumluluk ve hesap verebilirlik ilkelerini dikkate almak zorunda olduklarını belirtmektedir. Araştırma kapsamında elde edilen değerlendirmeler de bu görüşü desteklemektedir.

Özel sektörde ise çalışma şartlarının daha rekabetçi ve performans odaklı olduğu görülmektedir. Yöneticilerin sürekli değişen piyasa koşullarına uyum sağlamaları, belirlenen hedefleri gerçekleştirmeleri ve kurumsal performansı artırmaları beklenmektedir. Bu durum yöneticilerin daha dinamik, hızlı ve sonuç odaklı davranmalarına neden olmaktadır. Ancak yoğun performans baskısının uzun vadede stres ve tükenmişlik riskini artırabileceği de değerlendirilmektedir. Durna (2004), yüksek iş yükü ve sürekli başarı beklentisinin yöneticiler üzerinde psikolojik baskı oluşturduğunu ve bunun yönetim süreçlerine yansıyabildiğini ifade etmektedir.

Çalışma şartlarının yöneticilerin çalışanlarla kurdukları ilişkileri de etkilediği görülmektedir. İş yükünün yoğun olduğu ortamlarda yöneticilerin çalışanlara yeterli zaman ayıramadığı, bunun da iletişim kalitesini olumsuz etkileyebildiği bilinmektedir. Buna karşılık destekleyici ve dengeli çalışma ortamlarında görev yapan yöneticilerin çalışanlarla daha sağlıklı ilişkiler kurabildiği görülmektedir. Bu durum, çalışma şartlarının yalnızca yöneticilerin performansını değil, örgütsel iklimi de etkileyen önemli bir değişken olduğunu göstermektedir.

Çalışma şartlarının yöneticilerin davranışları üzerinde doğrudan etkili olduğu ve yönetsel performansın değerlendirilmesinde kişilik özellikleri kadar çalışma ortamının da dikkate alınması gerektiği değerlendirilmektedir.

10.3. Liderlik, Karar Verme ve Risk Alma Eğilimlerinin Literatürle Karşılaştırılması

Araştırma kapsamında elde edilen bulgular liderlik, karar verme ve risk alma eğilimlerinin kamu ve özel sektör yöneticileri arasında belirli farklılıklar gösterdiğini ortaya koymaktadır. Literatürde yer alan çalışmalar da yöneticilerin

faaliyet gösterdikleri sektörün liderlik davranışlarını ve karar süreçlerini etkilediğini göstermektedir.

Liderlik açısından değerlendirildiğinde, kamu sektöründe yöneticilerin daha çok kurumsal düzeni korumaya yönelik bir yaklaşım benimsedikleri görülmektedir. Kamu kurumlarında liderlik sürecinin mevzuat ve hiyerarşik yapı ile sınırlandırılmış olması, yöneticilerin daha kontrollü davranmasına neden olmaktadır. Buna karşılık özel sektörde liderliğin daha çok değişim yönetimi, yenilikçilik ve performans artırma amacıyla şekillendiği görülmektedir. Northouse (2014), etkili liderlerin çalışanları ortak hedefler doğrultusunda motive edebilmesi gerektiğini belirtmektedir. Bu araştırmada da her iki sektörde başarılı yöneticilerin güçlü iletişim becerilerine ve çalışanları motive etme yeteneğine sahip oldukları görülmüştür.

Karar verme süreçleri bakımından kamu yöneticilerinin daha sistematik ve prosedürel yaklaşımlar sergiledikleri dikkat çekmektedir. Kararların mevzuata uygun olması zorunluluğu yöneticilerin daha ayrıntılı değerlendirme yapmalarını gerektirmektedir. Özel sektör yöneticileri ise çoğu zaman hızlı karar almak zorunda kalmakta ve değişen koşullara daha kısa sürede uyum sağlamaktadır. Koçel (2001), özel sektör yöneticilerinin karar alma süreçlerinde zaman faktörünün belirleyici olduğunu ifade etmektedir. Çalışmanın sonuçları da bu değerlendirmeyi desteklemektedir.

Risk alma eğilimleri açısından incelendiğinde özel sektör yöneticilerinin daha yüksek risk toleransına sahip oldukları görülmektedir. Rekabetçi ortamın gerektirdiği yenilikçi uygulamalar ve yatırım kararları, yöneticileri daha fazla risk almaya yöneltebilmektedir. Kamu sektöründe ise hata maliyetlerinin yüksek olması ve kamu kaynaklarının kullanılması nedeniyle yöneticilerin daha temkinli hareket ettiği görülmektedir. Yukl (2005), çevresel belirsizliklerin yüksek

olduğu sektörlerde yöneticilerin risk alma davranışlarının daha fazla geliştiğini belirtmektedir. Araştırmada elde edilen sonuçlar da bu görüşle uyumludur.

Genel olarak değerlendirildiğinde liderlik, karar verme ve risk alma eğilimlerinin örgütsel yapı ve çalışma koşullarından etkilendiği, ancak etkili yöneticilerin her iki sektörde de iletişim, problem çözme ve stratejik düşünme becerileri bakımından benzer özellikler gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır.

10.4. Dijitalleşme ve Yeni Çalışma Modellerinin Yönetici Profiline Etkileri

Son yıllarda yaşanan dijital dönüşüm, yöneticilerin sahip olması gereken bilgi ve becerilerde önemli değişiklikler meydana getirmiştir. Teknolojik gelişmeler, uzaktan çalışma uygulamaları ve dijital iletişim araçlarının yaygınlaşması yöneticilerin görev tanımlarını yeniden şekillendirmiştir. Bu süreç, geleneksel yönetim anlayışından daha esnek ve teknoloji odaklı yönetim modellerine geçişi hızlandırmıştır.

Araştırmada incelenen kaynaklar, dijitalleşmenin yöneticilerden yalnızca teknik bilgi değil aynı zamanda değişime uyum sağlayabilme becerisi de talep ettiğini göstermektedir. Özellikle çevrim içi iletişim araçlarının yaygınlaşması, yöneticilerin ekipleriyle fiziksel olarak aynı ortamda bulunmadan da etkili iletişim kurmalarını zorunlu hale getirmiştir. Bu durum iletişim becerilerinin önemini daha da artırmıştır.

Pandemi sonrasında yaygınlaşan uzaktan ve hibrit çalışma modelleri yöneticilerin çalışan performansını değerlendirme yöntemlerini de değiştirmiştir. Geleneksel denetim anlayışı yerini daha çok sonuç odaklı performans değerlendirme sistemlerine bırakmaya başlamıştır. Yukl (2005), modern yönetim anlayışında yöneticilerin değişime liderlik etme becerisinin önem kazandığını belirtmektedir. Araştırmada elde

edilen bulgular da dijitalleşmenin yöneticileri daha esnek ve yenilikçi davranmaya yönlendirdiğini göstermektedir.

Dijital çalışma sistemleri yöneticilere önemli avantajlar sunmakla birlikte bazı zorlukları da beraberinde getirmektedir. Özellikle çalışan bağlılığının korunması, ekip içi iletişimin sürdürülmesi ve kurumsal kültürün devam ettirilmesi uzaktan çalışma süreçlerinde daha karmaşık hale gelebilmektedir. Bu nedenle günümüz yöneticilerinin yalnızca teknik sistemleri yönetmeleri değil, aynı zamanda sanal ekipleri etkin biçimde yönlendirebilmeleri de gerekmektedir.

Dijitalleşme ve yeni çalışma modelleri yönetici profilini önemli ölçüde değiştirmiş, teknoloji okuryazarlığı, değişim yönetimi ve dijital liderlik becerileri çağdaş yöneticilerin sahip olması gereken temel özellikler arasında yer almaya başlamıştır.

10.5. Araştırma Bulgularının Önceki Çalışmalarla Karşılaştırılması

Bu araştırmada elde edilen sonuçlar, yönetici kişilik özellikleri ve çalışma şartları arasındaki ilişkiyi inceleyen önceki çalışmalarla büyük ölçüde benzerlik göstermektedir. Özellikle kamu ve özel sektör yöneticilerinin farklı örgütsel yapılarda görev yapmaları nedeniyle farklı yönetim davranışları geliştirdikleri yönündeki bulgular literatürde yer alan çalışmalarla uyumludur.

Rainey (2000), kamu yöneticilerinin mevzuat ve kamu yararı odaklı bir yaklaşım sergilediğini belirtirken, özel sektör yöneticilerinin daha çok performans ve rekabet odaklı davrandığını ifade etmektedir. Bu araştırmada elde edilen sonuçlar da kamu yöneticilerinin daha prosedürel ve kontrollü, özel sektör yöneticilerinin ise daha hızlı karar veren ve sonuç odaklı bireyler olduğunu göstermiştir.

McCrae ve Costa (1987) tarafından geliştirilen Beş Faktör Kişilik Modeli kapsamında sorumluluk, dışadönüklük ve duygusal denge gibi özelliklerin yönetsel başarı üzerinde etkili olduğu belirtilmektedir. Araştırma kapsamında incelenen literatür de iletişim becerileri güçlü, stres yönetimi başarılı ve sorumluluk duygusu yüksek yöneticilerin daha etkili liderlik sergilediklerini ortaya koymuştur. Bu durum mevcut çalışmanın bulgularını desteklemektedir.

Northouse (2014), liderlik sürecinde iletişim ve insan ilişkilerinin belirleyici rol oynadığını vurgulamaktadır. Araştırma kapsamında da hem kamu hem de özel sektörde başarılı yöneticilerin çalışanlarla etkili iletişim kurabilen ve empati becerileri gelişmiş bireyler olduğu görülmüştür. Bu sonuçlar literatürdeki liderlik araştırmalarıyla uyumludur.

Durna (2004) tarafından yapılan çalışmalarda iş stresi ve tükenmişlik düzeylerinin yönetsel davranışları etkilediği belirtilmektedir. Bu araştırmada da özellikle yoğun iş yükü ve performans baskısının yöneticilerin karar verme süreçlerini ve çalışanlarla ilişkilerini etkileyebildiği değerlendirilmiştir. Bu yönüyle araştırma sonuçları önceki çalışmaların bulgularını desteklemektedir.

Genel olarak değerlendirildiğinde araştırmada ulaşılan sonuçların yönetim, liderlik ve örgütsel davranış alanında yapılan önceki çalışmalarla büyük ölçüde örtüştüğü görülmektedir. Bununla birlikte dijitalleşme ve uzaktan çalışma modellerinin yönetici profili üzerindeki etkilerinin son yıllarda daha belirgin hale geldiği ve bu konunun gelecekte yapılacak araştırmalar açısından önemli bir çalışma alanı oluşturduğu değerlendirilmektedir.

11. SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu çalışmada kamu ve özel sektör yöneticilerinin kişilik özellikleri ile çalışma şartları arasındaki ilişki yönetim, liderlik, örgütsel davranış ve çalışma yaşamı perspektifinden değerlendirilmiştir. Elde edilen bulgular, yöneticilik anlayışının yalnızca teknik bilgi ve mesleki yeterliliklerden ibaret olmadığını; kişilik özellikleri, iletişim becerileri, liderlik yaklaşımları ve çalışma koşullarının yönetsel başarı üzerinde belirleyici etkiler oluşturduğunu göstermektedir.

Araştırma sonucunda kamu ve özel sektör yöneticilerinin görev yaptıkları kurumların yapısal özelliklerinden önemli ölçüde etkilendikleri belirlenmiştir. Kamu sektöründe yöneticilerin daha çok mevzuata bağlı, bürokratik süreçler içerisinde hareket eden ve kurumsal düzenin korunmasına odaklanan bir yönetim anlayışı benimsedikleri görülmüştür. Buna karşılık özel sektör yöneticilerinin rekabet, performans beklentileri ve değişen piyasa koşullarının etkisiyle daha hızlı karar alan, sonuç odaklı ve yenilikçi bir yönetim yaklaşımı sergiledikleri anlaşılmıştır. Bununla birlikte her iki sektörde de yöneticilerin çalışan motivasyonunu artırma, ekip içi iletişimi güçlendirme ve örgütsel hedeflere ulaşma konusunda benzer sorumluluklar üstlendikleri görülmüştür.

Çalışmada liderlik yeteneği, iletişim becerisi, empati, stres yönetimi, karar verme ve problem çözme becerilerinin yöneticilik performansını doğrudan etkileyen temel kişilik özellikleri arasında yer aldığı sonucuna ulaşılmıştır. Özellikle çalışanları motive edebilen, etkili iletişim kurabilen, kriz dönemlerinde soğukkanlı davranabilen ve değişime uyum sağlayabilen yöneticilerin daha başarılı yönetim süreçleri yürüttükleri değerlendirilmiştir. Ayrıca çalışanların yalnızca ekonomik beklentilerle değil, aynı zamanda adil, destekleyici ve

insan odaklı bir yönetim anlayışıyla da yakından ilgilendikleri görülmüştür.

Araştırma kapsamında çalışma şartlarının yöneticilerin davranışları ve kişilik özellikleri üzerinde önemli etkiler oluşturduğu belirlenmiştir. Yoğun iş yükü, zaman baskısı, performans beklentileri ve artan sorumluluklar yöneticilerde stres ve tükenmişlik riskini artırabilmektedir. Özel sektörde rekabet baskısının, kamu sektöründe ise bürokratik süreçlerin yönetsel performansı etkileyen önemli unsurlar arasında yer aldığı görülmüştür. Bunun yanında dijitalleşme, uzaktan çalışma uygulamaları ve teknolojik dönüşüm süreçlerinin yöneticilerden yeni bilgi, beceri ve uyum yetenekleri talep ettiği sonucuna ulaşılmıştır.

Elde edilen sonuçlar doğrultusunda kurumların yöneticilere yönelik mesleki gelişim programlarında yalnızca teknik bilgi ve yönetsel uygulamalara değil, liderlik, iletişim, stres yönetimi, çatışma yönetimi ve duygusal zekâ gibi kişisel gelişim alanlarına da yer vermesi önerilmektedir. Ayrıca yöneticilerin iş yüklerinin dengeli biçimde planlanması, iş-yaşam dengesini destekleyen uygulamaların yaygınlaştırılması ve kurumsal destek mekanizmalarının güçlendirilmesi önem taşımaktadır.

Kamu kurumlarında karar alma süreçlerini yavaşlatan bürokratik uygulamaların azaltılması ve yöneticilere belirli ölçüde esneklik sağlanması yönetsel etkinliği artırabilir. Özel sektörde ise sürdürülebilir performans anlayışının benimsenmesi, yöneticiler ve çalışanlar üzerindeki aşırı performans baskısının azaltılması ve çalışan refahını destekleyen uygulamaların geliştirilmesi önerilmektedir. Bununla birlikte dijital dönüşüm süreçlerinin etkin şekilde yönetilebilmesi amacıyla yöneticilerin teknoloji okuryazarlığı ve

dijital liderlik becerilerinin geliştirilmesine yönelik eğitim programlarının artırılması yararlı olacaktır.

KAYNAKÇA

Acuner, T., & Tabak, A. (2003). Liderlik sürecinde durumsallık yaklaşımı kapsamında izleyici kavramının teorik olarak incelenmesi. Kara Harp Okulu Bilim Dergisi, 13(1).

Aktaş, A. M. (2001). Bir kamu kuruluşunun üst düzey yöneticilerinin iş stresi ve kişilik özellikleri.

Aytaç, S. (2001). Örgütsel davranış açısından kişiliğin önemi. İş-Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, 3(1).

Balcı, A. (2015). Sosyal bilimlerde araştırma yöntem, teknik ve ilkeler (11. Baskı). Pegem Akademi Yayıncılık.

Bowen, G. A. (2009). Document Analysis as a Qualitative Research Method. *Qualitative Research Journal*, 9(2), 27–40. https://doi.org/10.3316/QRJ0902027

Durna, U. (2004). Stres yönetimi, A ve B tipi kişilik yapıları ve bunlar arasındaki ilişki üzerine bir araştırma. Yönetim ve Ekonomi Dergisi, 11(1), 191-206.

Elkin, A., &Rosch, P. (1990). Promoting mental health in the workplace: The preventionside of stressmanagement. Occupational Medicine: State of the Art Review, 5, 739-754.

Eren, E. (2000). Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi. Beta Basım Yayım.

Eren, E. (2003). Yönetim ve organizasyon: Çağdaş ve küresel yaklaşımlar (11. Baskı). Beta Basım Yayım.

Erkutlu, H. V. (2014). Liderlik: Kuramlar ve yeni bakış açıları. Elfin Yayınevi.

Eysenck, H. J., & Wilson, G. (2000). Kişiliğinizi tanıyın (E. Erduran, Çev.). Remzi Kitabevi.

Feshbach, S., & Weiner, B. (1991). Personality (3rd ed.). C. Heath and Company.

Givens, R. J. (2008). Transformationalleadership: The impact on organizational and personaloutcomes. EmergingLeadershipJourneys, 1(1), 4-24.

Kaya, H. (2008). Kamu ve özel sektör kuruluşlarının örgüt kültürünün analizi ve kurum kültürünün çalışanların örgütsel bağlılığına etkisi: Görgül bir araştırma. Maliye Dergisi, 155, 119-143.

Kirkpatrick, S. A., & Locke, E. A. (1991). Leadership: Do traitsmatter? The Executive, 5(2), 48-60.

Koçel, T. (2013). İşletme yöneticiliği (15. Baskı). Beta Basım Yayım.

Kaya, H. (2008). Kamu ve özel sektör kuruluşlarının örgütsel kültürünün analizi ve kurum kültürünün çalışanların örgütsel bağlılığına etkisi.

Luthans, F. (1995). Organizationalbehavior (7th ed.). Literatür Yayınları.

McCrae, R. R., &Allik, J. (2002). The fivefactor model of personalityacrosscultures. KluwerAcademic / PlenumPublishers.

McCrae, R. R., &Costa, P. T. Jr. (1987). Validation of the five-factor model of personalityacrossinstruments and observers. Journal of Personality and SocialPsychology, 52(1), 81-90.

Northouse, P. G. (2014). Liderlik: Kuram ve uygulamalar. Sürat Üniversite Yayınları.

Onay, M. (2011). Çalışanın sahip olduğu duygusal zekâsının ve duygusal emeğinin görev performansı ve bağlamsal

performans üzerindeki etkisi. Ege Akademik Bakış Dergisi, 11(4), 587-600.

Ötken, A. B., &Cenkci, T. (2013). Beş faktör kişilik modeli ve örgütsel muhalefet arasındaki ilişki üzerine bir araştırma. Marmara Üniversitesi Öneri Dergisi, 10(39), 41-51.

Özdevecioğlu, M. (2002). Kamu ve özel sektör yöneticileri arasındaki davranışsal çalışma koşulları ve kişilik farklılıklarının belirlenmesine yönelik bir araştırma.

Özen, Ş. (1996). Bürokratik kültür: Yönetsel değerlerin toplumsal temelleri (Cilt 1). Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü.

Rainey, H. G. (2000). Comparingpublic and privateorganizations: Empiricalresearch and the power of a priori. Journal of Public Administration Research and Theory, 10(2), 447-470.

Rainey, H. G. (2014). *Understanding and Managing Public Organizations*

Somer, O., Korkmaz, M., & Tatar, A. (2002). Beş Faktör Kişilik Envanteri'nin geliştirilmesi.

Yukl, G. (2005). Leadership in organizations. Prentice

Yurttadur, M. (2015). Kamu kurum yöneticilerinin liderlik özellikleri ile çalışanların iş doyumu ve örgütsel bağlılığı ilişkisi.

Yıldırım, A., & Şimşek, H. (2021). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri* (12. Baskı). Ankara: Seçkin Yayıncılık.

YAPAY ZEKÂ KAYGISI: KURAMSAL TEMELLERİ, ÖRGÜTSEL SONUÇLARI VE AZALTMA STRATEJİLERİ ÜZERİNE SİSTEMATİK BİR LİTERATÜR DEĞERLENDİRMESİ

Ezgi Fatma ERBAŞ KELEBEK[1]

1. GİRİŞ

Son yıllarda yapay zekâ teknolojilerindeki hızlı gelişmeler, bireylerin günlük yaşamını, eğitim süreçlerini, iş yaşamını ve örgütsel uygulamaları köklü biçimde değiştirmektedir. Özellikle üretken yapay zekâ uygulamalarının (akıllı sohbet robotları-ChatGPT, Gemini vd.) yaygınlaşmasıyla birlikte yapay zekânın yalnızca rutin işleri değil, bilişsel beceri gerektiren görevleri de yerine getirebilmesi mümkün hale gelmiştir. Bu gelişmeler üretkenlik, verimlilik ve yenilikçilik açısından önemli fırsatlar sunarken, bireylerde çeşitli psikolojik kaygıları da beraberinde getirmiştir. Son yıllarda literatürde giderek daha fazla incelenen yapay zekâ kaygısı kavramı bu psikolojik tepkilerin en önemlilerinden biridir (Kim vd., 2025).

Yapay zekâya ilişkin kaygılar başlangıçta bilim kurgu eserleri ve popüler medya aracılığıyla gündeme gelmiş olsa da günümüzde bu kaygılar gerçek yaşamın önemli bir parçası haline gelmiştir. Özellikle otomasyonun yaygınlaşması, işlerin dönüşmesi, algoritmik karar verme mekanizmalarının günlük yaşama girmesi ve üretken yapay zekânın hızla gelişmesi bireylerin geleceğe ilişkin belirsizlik algısını artırmaktadır.

[1] Dr. Öğr. Üyesi, Kocaeli Üniversitesi, Kandıra MYO, ORCID: 0000-0001-5187-3416.

Yapılan araştırmalar çalışanların önemli bir bölümünün yapay zekânın mesleklerini değiştireceğine veya tamamen ortadan kaldıracağına inandığını göstermektedir. Bu durum yalnızca iş güvencesi açısından değil, bireylerin psikolojik iyi oluşu, motivasyonu, örgütsel destek ve örgütsel bağlılığı açısından da önemli sonuçlar doğurmaktadır (Elfar, 2025)

Yapay zekâ kaygısı yalnızca çalışanları değil öğrencileri, yöneticileri, akademisyenleri ve toplumun hemen her kesimini etkilemektedir. Örgütler açısından bakıldığında yapay zekâ kaygısı çalışanların yeni teknolojileri benimsemelerini zorlaştırmakta, değişime direnç oluşturmaktadır. Bunun yanında işten ayrılma niyeti, stres, tükenmişlik ve düşük iş performansı gibi örgütsel sonuçlarla ilişkili olduğu belirtilmektedir. Bu nedenle yapay zekâ kaygısı yalnızca bireysel bir psikolojik tepki değil aynı zamanda önemli bir örgütsel davranış konusu olarak değerlendirilmektedir (Wang vd., 2022; Elfar, 2025) Bu çalışmanın amacı, yapay zekâ kaygısı kavramının ortaya çıkışını, gelişimini ve literatürdeki temel yaklaşımları incelemek; Yapay zekâ kaygısının nedenlerini ve sonuçlarını sistematik biçimde değerlendirmek; gelecekte yapılacak araştırmalara ışık tutacak bir literatür sentezi sunmaktır.

2. YAPAY ZEKÂ VE YAPAY ZEKÂ KAYGISI KAVRAMI

Yapay zekâ, insan zekâsını gerektiren problem çözme, öğrenme, karar verme, tahmin yapma ve dil işleme gibi süreçleri gerçekleştirebilen bilgisayar sistemleri olarak tanımlanmaktadır. Özellikle derin öğrenme ve büyük dil modellerinin gelişmesiyle birlikte yapay zekâ uygulamaları sağlık, eğitim, finans, üretim, pazarlama ve kamu yönetimi gibi çok farklı alanlarda kullanılmaya başlanmıştır (Kim vd., 2025). Yapay zekânın yaygınlaşması beraberinde "Yapay zekâ kaygısı" olarak

adlandırılan yeni bir psikolojik kavramın ortaya çıkmasına neden olmuştur. Johnson ve Verdicchio (2017) yapay zekâ kaygısı kavramını insanların yapay zekânın kontrolden çıkabileceği, insan kararlarının yerini alabileceği veya toplum üzerinde olumsuz etkiler oluşturabileceği yönündeki korkuları olarak ele almaktadır. Araştırmacılar bu korkuların önemli bir kısmının yapay zekânın doğasına ilişkin yanlış anlamalardan kaynaklandığını savunmaktadır.

Günümüzde yapay zekâ kaygısı daha kapsamlı biçimde ele alınmaktadır. Son dönem araştırmaları bu kavramı yalnızca teknolojiden korkma olarak değil, yapay zekânın bireyin kariyerini, geleceğini, ekonomik güvenliğini ve sosyal yaşamını tehdit ettiği algısından doğan çok boyutlu bir psikolojik yapı olarak tanımlamaktadır (Kim vd., 2025). Dolayısıyla yapay zekâ kaygısının dört temel özelliği bulunmaktadır.

- Geleceğe ilişkin belirsizlik
- Yapay zekâ karşısında kontrol kaybı hissi
- İş güvencesi kaygısı
- Yapay zekâ ile etkileşimden kaçınma eğilimi

Yapay zekâ kaygısının kökenleri bilgisayar teknolojilerinin ilk yaygınlaştığı yıllara kadar uzanmaktadır. İlk dönemlerde bilgisayar kaygısı daha çok bilgisayar kullanamama korkusunu ifade ederken, günümüzde yapay zekâ kaygısı çok daha kapsamlı bir yapıya dönüşmüştür (Wang vd., 2022). Johnson ve Verdicchio (2017), Yapay zekâ kaygısının tarihsel gelişimini değerlendirirken bilim kurgu filmlerinin ve popüler kültürün önemli rol oynadığını belirtmektedir. Terminator, I Robot, Ex Machina ve Her gibi yapımlar yapay zekânın insan kontrolünden çıkabileceği fikrini toplumda yaygınlaştırmıştır. Ancak araştırmacılar bu senaryoların gerçek teknolojik

gelişmeleri tam olarak yansıtmadığını vurgulamaktadır (Johnson ve Verdicchio, 2017)

Üretken yapay zekâ sistemlerinin günlük yaşama hızla girmesi, yapay zekâ kaygısının yeni bir boyut kazanmasına neden olmuştur. Artık insanlar yalnızca robotlardan değil, kendi işlerini yapabilen yazılımlardan da kaygı duymaktadır. ChatGPT benzeri sistemlerin rapor yazabilmesi, kod geliştirebilmesi, görsel oluşturabilmesi ve yaratıcı içerik üretebilmesi, birçok meslek grubunda iş kaybı endişelerini artırmıştır (Kim vd., 2025).

3. YAPAY ZEKÂ KAYGISININ KURAMSAL TEMELLERİ

Literatürde yapay zekâ kaygısı farklı teoriler çerçevesinde açıklanmaktadır. Bunlardan bazıları aşağıda sıralanmıştır.

3.1. Teknolojik Kaygı Yaklaşımı

Teknoloji kaygısı, bireylerin teknolojik araçları kullanma becerilerine ilişkin olumsuz düşünce ve duygular yaşaması olarak tanımlanmaktadır (Meuter vd., 2005). Bireyler teknoloji kullanma konusunda kendilerini yetersiz gördüklerinde ve başarısız olacaklarını düşündüklerinde, teknolojiye yönelik kaygıları artabilmektedir. Bu durum, bireyin zihinsel kaynaklarını tüketerek teknolojiden kaçınmasına ve teknolojiyi kullanmaktan uzaklaşmasına neden olabilmektedir (Deng vd., 2014). E-öğrenme, bilgi ve iletişim teknolojileri ve yardımcı robotlar gibi farklı teknoloji kullanım alanlarında yapılan araştırmalarla da bu durum desteklenmektedir (Lee ve Xiong, 2022; Heerink vd., 2010; Chen ve Chan, 2014). Venkatesh (2000), bilgisayar kaygısının teknolojinin kullanım kolaylığına ilişkin algıyı olumsuz etkilediğini ortaya koymuştur. Daha yakın tarihli araştırmalar da teknoloji kaygısının, özellikle yaşlı bireylerin mobil sağlık teknolojilerini kullanmayı

reddetmelerinde etkili olabileceğini göstermektedir (Meng vd., 2022).

Genel olarak araştırmalar, teknoloji kaygısının bireylerin teknolojiye ilişkin düşünce ve değerlendirmelerini olumsuz etkilediğini ve bunun sonucunda teknoloji kullanma niyetini ve yeni teknolojileri deneme isteğini azalttığını göstermektedir (Sun, 2025a; Sun, 2025b). Ek olarak dijital okuryazarlık becerilerindeki yetersizlik ve eğitim olanaklarının sınırlı olmasından kaynaklanan teknolojik belirsizliğin, yapay zekâya yönelik belirsizlik algısını artırmakta ve bu durum yapay zekâ kaygısının güçlenmesine ve teknoloji kabulünün zorlaşmasına yol açmaktadır (Ruksakulpiwat vd.,)

3.2. İş Talebi-İş Kaynağı Talebi Modeli

İş Talebi-iş Kaynağı modeli, yapay zekânın çalışma yaşamındaki rolünü anlamak için önemli bir teorik çerçeve sunmaktadır. Model, işin özelliklerini temel olarak iş talepleri ve iş kaynakları olmak üzere iki gruba ayırmaktadır (Bakker ve Demerouti, 2007). İş talepleri; çalışanların sürekli fiziksel veya zihinsel çaba göstermesini gerektiren fiziksel, sosyal ve örgütsel özellikleri ifade etmektedir. Bu talepler arttıkça çalışanların stres yaşama ve fiziksel ya da psikolojik olarak zorlanma olasılığı da artmaktadır. Buna karşılık iş kaynakları; çalışanların işlerini daha etkili bir şekilde yapmalarına yardımcı olan, iş hedeflerine ulaşmayı destekleyen ve çalışanların gelişimini, öğrenmesini ve motivasyonunu artıran fiziksel, psikolojik, sosyal ve örgütsel unsurlardır (Demerouti vd., 2001; Bakker ve Demerouti, 2007).

İş Talebi-iş kaynağı modeline göre, yüksek iş talepleri çalışanlarda stres ve tükenmişliğe yol açabilirken, yeterli iş kaynakları bu olumsuz etkileri azaltarak motivasyonu ve çalışan refahını desteklemektedir (Bakker ve Demerouti, 2007; Boyd vd., 2011; Hu vd., 2011). Örneğin, çalışanların işlerini nasıl yapacakları konusunda söz sahibi olmaları, karar verme

özgürlüğüne sahip olmaları ve çalışma arkadaşlarından veya yöneticilerinden destek almaları önemli iş kaynaklarıdır. Bu kaynaklar, iş taleplerinin yarattığı stresi azaltarak çalışanların işlerine daha olumlu yaklaşmalarına yardımcı olabilir. Özellikle sosyal destek, çalışanların iş stresini azaltmada önemli bir iş kaynağı olarak değerlendirilmektedir (Bakker ve Demerouti, 2007). Modele göre yapay zekâ çalışanlar açısından yeni bir iş talebi oluşturmaktadır. Yeni beceriler öğrenme zorunluluğu, teknolojik değişime uyum sağlama baskısı ve sürekli öğrenme gereksinimi çalışanların psikolojik kaynaklarını tüketmektedir. Bunun sonucunda stres ve yapay zekâ kaygısını gelişmektedir.

3.3. Sosyoteknik Körlük

Yapay zekâ kaygısına ilişkin değerlendirmelerde önemli bir sorun, yapay zekânın içinde bulunduğu sosyal ve teknolojik bağlamdan bağımsız olarak ele alınmasıdır. Bu yaklaşım, yapay zekânın nasıl geliştirildiğini, kullanıldığını ve anlam kazandığını belirleyen insanları, sosyal kurumları ve diğer toplumsal düzenlemeleri göz ardı edebilmektedir. Oysa yapay zekâ, tek başına hareket eden bağımsız bir varlık değil, insanlar tarafından geliştirilen ve belirli amaçlar doğrultusunda kullanılan bir teknolojidir. Bu durum yapay zekâ kaygısının anlaşılması açısından da önem taşımaktadır. Yapay zekâ kaygısı çoğu zaman teknolojinin kendisine odaklanmakta ve yapay zekânın geliştirilmesi, uygulanması, denetlenmesi ve kullanılmasında insanların oynadığı rolü yeterince dikkate almamaktadır. Yapay zekânın insanlardan ve sosyal kurumlardan bağımsız hareket edebileceğini varsayan bu yaklaşım, sosyoteknik körlük olarak ifade edilebilir. Sosyoteknik körlük, yapay zekânın her zaman insanlarla, kurumlarla ve içinde bulunduğu sosyal ortamla birlikte çalıştığının göz ardı edilmesi anlamına gelmektedir. Sosyoteknik körlük, yapay zekânın her zaman insanlarla, kurumlarla ve içinde bulunduğu sosyal ortamla birlikte çalıştığının göz ardı edilmesi anlamına gelmektedir. Bu nedenle yapay zekânın geleceğini

yalnızca teknolojik gelişmeler üzerinden değil, bu gelişmeleri şekillendiren insan ve sosyal faktörler üzerinden de değerlendirmek gerekmektedir. (Johnson ve Verdicchio, 2017).

4. YAPAY ZEKÂ KAYGISININ BİREYSEL VE ÖRGÜTSEL SONUÇLARI

Literatürde yapay zekâ kaygısının yalnızca bireylerin yapay zekâya yönelik olumsuz tutumlarını ifade eden geçici bir duygu olmadığı, aksine psikolojik iyi oluşu, öğrenme davranışlarını, teknoloji kabulünü ve örgütsel çıktıları etkileyen çok boyutlu bir psikolojik yapı olduğu kabul edilmektedir. Özellikle üretken yapay zekâ uygulamalarının hızla yaygınlaşması, yapay zekâ kaygısının bireysel ve örgütsel sonuçlarını daha görünür hâle getirmiştir. Güncel çalışmalar, yapay zekâ kaygısının çalışanların mesleki kimliklerini, iş güvencesi algılarını ve teknolojiye yönelik davranışlarını etkilerken; öğrenciler açısından öğrenme motivasyonu, öz yeterlilik ve yapay zekâ kullanım niyeti üzerinde belirleyici olduğunu göstermektedir (Johnson ve Verdicchio, 2017; Kaya vd., 2024; Wang vd., 2024; Elfar, 2025; Kim vd., 2025)

4.1. Yapay Zekâ Kaygısının Bireysel Sonuçları

Bireysel sonuçların bazıları aşağıda sıralanmıştır.

4.1.1. Psikolojik İyi Oluş

Yapay zekâ kaygısının en belirgin sonuçlarından biri bireylerin psikolojik iyi oluşunun olumsuz etkilenmesidir. Yapay zekânın hızla gelişmesi, mesleklerin dönüşmesi ve teknolojik değişimin öngörülemez niteliği bireylerde sürekli bir tehdit algısı oluşturabilmektedir. Bu tehdit algısı zamanla kaygı, stres, kontrol kaybı, belirsizlik hissi ve geleceğe yönelik umutsuzluk gibi psikolojik tepkilere dönüşebilmektedir. Özellikle yapay zekânın bireyin bilgi ve becerilerini değersizleştireceği yönündeki

inançlar, mesleki kimlik üzerinde önemli bir baskı oluşturmaktadır (Kim vd., 2025; Johnson ve Verdicchio, 2017).

4.1.2. Teknoloji Kabulü ve Kaçınma Davranışı

Yapay zekâ kaygısının davranışsal sonuçları incelendiğinde en dikkat çekici bulgulardan biri yapay zekâ kullanımından kaçınma eğilimidir. Yapay zekâyı karmaşık, kontrol edilmesi güç veya güvenilir olmayan bir teknoloji olarak algılayan bireyler, yapay zekâ sistemlerini kullanmaktan kaçınabilmekte veya yalnızca zorunlu olduklarında kullanmayı tercih etmektedirler. Bu durum özellikle eğitim kurumlarında ve örgütlerde dijital dönüşüm süreçlerinin başarısını olumsuz etkileyebilmektedir (Wu ve Li, 2025; Kaya vd., 2024).

Wu ve Li'nin (2025) sistematik derlemesi, yapay zekâ kaygısının eğitim ortamlarında öğrencilerin yapay zekâ destekli öğrenme sistemlerine yönelik katılımını azalttığını, algılanan fayda ile kullanım niyeti arasındaki olumlu ilişkiyi zayıflattığını ve teknoloji kullanımını geciktirebildiğini ortaya koymaktadır. Özellikle yapay zekâ hakkında sınırlı bilgiye sahip bireylerde bu etkinin daha güçlü olduğu belirtilmektedir. Benzer şekilde Kaya vd., (2024) çalışmasında yapay zekâ kaygısı yapay zekâya yönelik olumsuz tutumların en güçlü belirleyicileri olduğu belirlenmiştir. Buna karşılık yapay zekâ hakkında bilgi sahibi olmak ve bilgisayar kullanım sıklığının artması olumlu yapay zekâ tutumlarını desteklemektedir. Bu sonuçlar, teknoloji kullanım deneyiminin yapay zekâ kaygısı üzerinde koruyucu bir rol oynayabileceğini göstermektedir.

4.1.3. Öz Yeterlilik ve Öğrenme Motivasyonu

Yapay zekâ kaygısının önemli sonuçlarından biri bireylerin öz yeterlilik algılarının zayıflamasıdır. Bandura'nın (1997) Sosyal Bilişsel Kuramı'na göre öz yeterlilik, bireyin belirli bir görevi başarıyla yerine getirebileceğine ilişkin inancını ifade etmektedir. Yapay zekâ uygulamalarını öğrenemeyeceğini

düşünen bireylerde yapay zekâ kaygısı artmakta; artan kaygı ise bireyin teknoloji kullanımına ilişkin güvenini daha da azaltmaktadır. Böylece öz yeterlilik ve kaygı arasında karşılıklı beslenen olumsuz bir döngü oluşmaktadır.

Wang vd., (2024) geliştirdiği model, yapay zekâ öğrenme öz yeterliliğinin yapay zekâ öğrenme niyeti üzerinde güçlü ve pozitif bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir. Aynı araştırmada yapay zekâ öğrenme kaygısının içsel öğrenme motivasyonunu anlamlı düzeyde azalttığı; buna karşılık işin yapay zekâ tarafından ikame edilmesine yönelik kaygının dışsal motivasyonu belirli ölçüde artırabildiği belirlenmiştir. Başka bir ifadeyle bireyler yapay zekâ nedeniyle işlerini kaybetmekten korktuklarında, rekabet avantajı sağlayabilmek amacıyla yapay zekâ öğrenmeye yönelmektedirler. Ancak bu motivasyonun korkuya dayalı olması nedeniyle uzun vadede sürdürülebilir olmadığı değerlendirilmektedir.

Wu ve Li'nin (2025) sistematik derlemesi de benzer biçimde yapay zekâ öz yeterliliğinin yapay zekâ kaygısını azaltan en önemli koruyucu faktörlerden biri olduğunu göstermektedir. Araştırmacılar özellikle uygulamalı eğitimlerin, deneyim temelli öğrenme yaklaşımlarının ve küçük başarı deneyimlerinin öğrencilerin yapay zekâ kullanımına yönelik güvenlerini artırdığını belirtmektedir.

4.2. Yapay Zekâ Kaygısının Örgütsel Sonuçları

Örgütsel sonuçların bazıları aşağıda sıralanmıştır.

4.2.1. İş Güvencesizliği

Yapay zekâ kaygısının örgütsel sonuçlarından biri çalışanların iş güvencesine ilişkin algılarının zayıflamasıdır. Çalışan yapay zekânın kendi görevlerini yerine getirebileceğine veya gelecekte mevcut pozisyonunun ortadan kalkabileceğine inandığında, işini kaybetme ihtimalini daha yüksek algılayabilir.

Bu durum yalnızca mevcut işin güvenliğiyle ilgili bir endişe yaratmamakta; bireyin gelecekte örgütteki konumu, kariyer gelişimi ve sahip olduğu becerilerin geçerliliği konusunda da belirsizlik oluşturabilmektedir (Koo vd., 2021; Tuan vd., 2022).

4.2.2. Duygusal Tükenme ve İşten Uzaklaşma

Yapay zekâ kaygısının çalışanların duygusal kaynaklarını tüketmesi, örgütsel açıdan önemli başka sonuçlar doğurabilmektedir. Çalışanın sürekli olarak yeni yapay zekâ becerileri öğrenmek zorunda olduğunu düşünmesi, mevcut becerilerinin kısa sürede geçersiz hâle geleceğinden korkması veya işinin otomatikleştirileceğini düşünmesi, çalışma yaşamında ek bir psikolojik talep yaratmaktadır. İş talebi-iş kaynağı modeli açısından değerlendirildiğinde, yapay zekâ ile ilişkili belirsizlik ve uyum baskısı çalışan açısından ek bir iş talebi oluşturabilir. Bu talebin yeterli kaynaklarla desteklenmemesi durumunda stres ve tükenmişlik ortaya çıkabilmektedir (Liang vd., 2022). Literatür sentezinde Liang vd., (2022) yapay zekâ farkındalığını duygusal tükenme ile, Kong vd. (2021) ise iş tükenmişliği ile ilişkilendirdiği belirtilmektedir. Ayrıca Teng vd. (2023), yapay zekâ farkındalığının duygusal tükenme ve olumsuz iş kaynaklı düşünceler aracılığıyla işten uzaklaşmayı artırabileceğini ortaya koymaktadır.

4.2.3. Yenilikçi Davranış ve Örgütsel Değişime Hazır Olma

Yapay zekâ kaygısının örgüt açısından paradoksal sonuçlarından biri, yapay zekâ yatırımlarının beklenen yenilikçilik kazanımlarının çalışanların psikolojik tepkileri nedeniyle sınırlanabilmesidir. Yapay zekâ çalışanların üretkenliğini ve yenilikçiliğini destekleyebilecek bir araç olarak kullanılabilirken, yüksek kaygı düzeyi çalışanların yeni teknolojileri denemekten kaçınmasına neden olabilir. Çalışan mevcut görevlerini korumaya yönelik davranışlara yöneldiğinde

yeni çalışma yöntemlerini deneme, yapay zekâ araçlarını keşfetme ve yenilikçi fikirler geliştirme eğilimi azalabilir. Liang vd.'nin (2022) çalışması yapay zekâ farkındalığının çalışanların yenilikçi davranışlarını olumsuz etkileyebildiğini göstermektedir. Suseno vd. (2022) ise, yapay zekâ kaygısının örgütsel değişime hazır olmayı olumsuz etkileyebileceğini belirtmektedir. Bu sonuç, örgütlerin yapay zekâ dönüşümünde yalnızca teknolojiye yatırım yapmasının yeterli olmadığını; çalışanların değişime psikolojik olarak hazırlanmasının da gerekli olduğunu göstermektedir.

4.2.4. İşten Ayrılma Niyeti ve Örgütsel Bağlılık

Yapay zekânın çalışanların görevlerini ve istihdam olanaklarını değiştireceğine ilişkin algılar, örgütsel bağlılığın zayıflaması ve işten ayrılma niyetinin yükselmesiyle sonuçlanabilmektedir. Brougham ve Haar (2018), Li vd., (2019) ve Xu vd. (2023) çalışmalarında yapay zekâ farkındalığı ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiye dikkat çekilmektedir. Özellikle çalışanların örgütlerinin teknolojik dönüşüm sırasında kendilerini desteklemeyeceğini düşünmeleri, iş güvencesizliği algısını güçlendirebilir.

Li vd.'nin (2019) bulguları algılanan örgütsel desteğin yapay zekâ farkındalığı ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide düzenleyici bir rol oynayabileceğine işaret etmektedir. Bu sonuç, çalışanların yapay zekâ nedeniyle ortaya çıkan tehdidi yalnızca teknolojinin kendisi üzerinden değerlendirmediğini; örgütün bu değişim karşısındaki tutumunu da dikkate aldığını göstermektedir. Örgüt çalışanlarına eğitim, kariyer desteği ve geçiş sürecinde güvence sağladığında yapay zekâ kaynaklı kaygının örgütsel ayrılma davranışına dönüşme ihtimali azalabilir.

Yapay zekâ farkındalığı ile ilgili yapılan çalışmalar çalışanların örgütsel bağlılığını, kariyer doyumunu ve işe

adanmışlığını zayıflatırken sinizm, tükenmişlik ve işten ayrılma niyetini artırabileceğini göstermektedir (Brougham ve Haar, 2018; Kong vd., 2021; Li vd., 2024). Burada önemli olan nokta, söz konusu sonuçların her çalışmada doğrudan "Yapay zekâ kaygısı" değişkeni üzerinden test edilmemiş olmasıdır. Bir kısım araştırma yapay zekâ farkındalığından hareket etmektedir. Yapay zekâ farkındalığı, çalışanların robotik ve algoritmalar gibi yapay zekâ teknolojilerinin işlerini değiştirebileceğine dair endişelerini ifade etmekte ve bu da onlara zarar verebilecek belirsiz bir durumu yansıtmaktadır (Kong vd., 2021). Dolayısıyla yapay zekâ kaygısının örgütsel bağlılık veya işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinin doğrudan ve dolaylı mekanizmalarının daha fazla araştırılması gerekmektedir.

5. YAPAY ZEKÂ KAYGISININ AZALTILMASINA YÖNELİK STRATEJİLER

Yapay zekânın azaltılması, bireysel ve örgütsel düzeyde eş zamanlı müdahaleleri gerektirmektedir. Literatürde özellikle yapay zekâ okuryazarlığının artırılması, öz yeterliliğin geliştirilmesi, örgütsel destek, eğitim, şeffaf iletişim, çalışanların karar süreçlerine katılımı ve psikolojik destek öne çıkmaktadır (Wu ve Li, 2025).

5.1. Yapay Zekâ Okuryazarlığının Geliştirilmesi

Yapay zekâ kaygısının azaltılmasında ilk ve en doğrudan strateji bireylerin yapay zekâ hakkındaki bilgi ve becerilerini artırmaktır. Yapay zekâ öğrenme kaygısı, bireyin yapay zekânın nasıl çalıştığını öğrenemeyeceğine, teknolojik gelişmeleri takip edemeyeceğine veya yapay zekâ sistemlerini kullanmak için gerekli yetkinliklere sahip olmadığına ilişkin algısıyla ilişkilidir. Bu nedenle çalışanlara yalnızca yapay zekâ araçlarının kullanımını öğretmek yerine, yapay zekânın temel çalışma mantığını, sınırlılıklarını, hata kaynaklarını ve insan denetiminin

önemini içeren kapsamlı eğitimler verilmelidir (Wang ve Wang, 2022).

5.2. Yapılandırılmış ve Aşamalı Eğitim Programları

Yapay zekâ eğitimlerinin bir diğer özelliği aşamalı ve yapılandırılmış olmasıdır. Çok karmaşık yapay zekâ uygulamalarının doğrudan çalışanlara sunulması, yeterlilik algısını zayıflatabilir ve kaygıyı artırabilir. Bunun yerine temel yapay zekâ okuryazarlığından başlanması, çalışanların uygulama yapması ve başarı deneyimleri elde etmesi daha uygun bir yaklaşım olacaktır. Wu ve Li (2025), yapay zekâ kaygısının azaltılmasına ilişkin literatürde yapılandırılmış eğitim, iş birlikçi öğrenme, uygulamalı deneyim, katılımcı eğitim ve destekleyici öğrenme ortamlarının önemini vurgulamaktadır. Bu yaklaşım, yapay zekâ öğrenme sürecinin birey açısından tehdit oluşturan bir performans sınavı olmaktan çıkarılıp gelişim süreci hâline getirilmesini sağlar.

5.3. Algılanan Örgütsel Desteğin Güçlendirilmesi

Algılanan örgütsel destek, çalışanların örgütün katkılarını ne ölçüde değerli gördüğüne ve çalışanların iyi oluşlarını ne ölçüde önemsediğine ilişkin inançlarını ifade etmektedir. Algılanan örgütsel desteğin genel olarak stres, tükenmişlik ve kaygı gibi olumsuz sonuçlara karşı koruyucu bir kaynak oluşturduğu belirtilmektedir. Teknolojik dönüşüm bağlamında da örgütsel desteğin çalışanların belirsizlik ve tehdit algılarını azaltabileceği ileri sürülmektedir (Eisenberger et al., 1986; Rhoades & Eisenberger, 2002).

Yapay zekâ bağlamında örgütsel destek; çalışanlara eğitim sağlanması, yeni becerilerin geliştirilmesine imkân verilmesi, kariyer planlamasının desteklenmesi ve teknolojik dönüşüm hakkında açık bilgi sunulması biçiminde ortaya çıkabilir. Elfar'ın (2025) çalışmasında algılanan örgütsel desteğin yapay zekâ farkındalığı ile yapay zekâ kaygısı boyutları

arasındaki ilişkileri zayıflattığı bulunmuştur. Ayrıca araştırmada çalışan, örgütün kendisini teknolojik dönüşüm sürecinde destekleyeceğine inanıyorsa, yapay zekâ kaynaklı belirsizliği daha düşük düzeyde tehdit olarak değerlendirebilir. Bu bulgu, yapay zekâ kaygısının yalnızca bireysel bir özellik olmadığını, örgütsel çevrenin niteliğine bağlı olarak değişebileceğini göstermektedir.

5.4. Şeffaf İletişim

Çalışanların yapay zekâ kaygısı yaşamasında belirsizlik önemli bir rol oynadığından, örgütlerin yapay zekâ uygulamalarının amacı ve çalışanların görevleri üzerindeki etkisi konusunda açık iletişim kurmaları önemlidir. Çalışanlara yapay zekâ sisteminin neden kullanıldığı, hangi görevleri değiştireceği, hangi görevlerde insan kararının devam edeceği ve çalışanlardan hangi yeni becerilerin bekleneceği açık biçimde aktarılmalıdır.

Elfar (2025), yöneticilerin yapay zekânın örgütteki rolü ve çalışanların görevleri üzerindeki etkileri konusunda şeffaf iletişim kurmasını önermektedir. Düzenli bilgilendirme toplantıları, açık tartışma ortamları ve çalışanların sorularını yöneltebilecekleri mekanizmalar belirsizlik ve yanlış algıların azaltılmasına yardımcı olabilir. Eğitim alanındaki sistematik derleme de benzer biçimde yapay zekânın etik, şeffaf ve katılımcı biçimde uygulanmasının önemine dikkat çekmektedir. Özellikle algoritmik kararların açıklanabilir olması, insan denetiminin korunması ve kullanıcıların karar süreçlerine katılımının sağlanması yapay zekâ kaygısının altında bulunan kontrol kaybı ve adaletsizlik algılarını azaltabilir (Wu & Li, 2025).

5.5. Sosyal ve Psikolojik Destek

Yapay zekâ öğrenme ve kullanım süreçlerinde sosyal destek mekanizmalarının oluşturulması da önemlidir. Akran desteği, ekip içi öğrenme, mentorluk ve çalışanların teknolojiyle ilgili sorunlarını paylaşabilecekleri güvenli ortamlar yapay zekâ

kaygısının yönetilmesine katkı sağlayabilir. Daha önceki teknoloji kaygısı literatüründe de sosyal desteğin teknolojiye ilişkin kaygının azaltılmasında rol oynayabileceği gösterilmiştir (Thatcher et al., 2007). Örgütler ayrıca yapay zekâ dönüşümünün çalışanlarda yaratabileceği psikolojik etkileri yalnızca eğitim eksikliği olarak değerlendirmemelidir. Bazı çalışanların kaygısının temelinde iş kaybı, mesleki kimlik veya gelecekteki kariyerine ilişkin belirsizlik bulunabilir. Bu nedenle kariyer danışmanlığı, psikolojik destek ve yöneticilerle açık iletişim mekanizmaları teknik eğitimlerin tamamlayıcısı olmalıdır.

6. SONUÇ

Yapay zekânın eğitim ve çalışma yaşamına hızlı biçimde entegre edilmesi, bireyler ve örgütler açısından önemli fırsatlar yaratırken yeni psikolojik ve sosyal riskleri de beraberinde getirmektedir. Bu risklerin başında yapay zekâ kaygısı gelmektedir. Literatür incelendiğinde yapay zekâ kaygısının yalnızca yapay zekâ kullanma becerisinin yetersizliğinden kaynaklanan teknik bir kaygı olmadığı; iş güvencesizliği, işten ayrılma niyeti, kariyer geleceği, duygusal tükenme gibi yapay zekânın belirsizlikleri ile birlikte şekillenen çok boyutlu bir yapı olduğu görülmektedir (Wang & Wang, 2022; Liang et al., 2022). Özellikle örgütsel bağlamda çalışanların yapay zekâ teknolojilerine ilişkin farkındalıklarının artması her zaman daha olumlu tutumlarla sonuçlanmamaktadır. Çalışan yapay zekânın potansiyel faydalarının yanı sıra işinin otomatikleştirilebileceğini, yeni beceriler edinmek zorunda kalacağını veya mevcut becerilerinin değerini kaybedebileceğini de fark etmektedir. Elfar'ın (2025) bulguları yapay zekâ farkındalığının yapay zekâ öğrenme kaygısı, işin yerini yapay zekânın almasına ilişkin kaygı ve sosyoteknik körlük kaygısını anlamlı biçimde artırdığını göstermektedir.

Yapay zekâ kaygısının örgütsel sonuçları incelendiğinde iş güvencesizliği, kariyer belirsizliği, duygusal tükenme, işten uzaklaşma, örgütsel bağlılığın azalması, işten ayrılma niyeti ve yenilikçi davranışın zayıflaması gibi sonuçların literatürde öne çıktığı görülmektedir. Bununla birlikte bu sonuçların önemli bir bölümünün doğrudan yapay zekâ kaygısından ziyade yapay zekâ farkındalığı, iş güvencesizliği veya teknolojiye ilişkin tehdit algısı üzerinden araştırıldığı unutulmamalıdır. Bu nedenle yapay zekâ kaygısının örgütsel sonuçlarını doğrudan test eden daha fazla ampirik çalışmaya ihtiyaç vardır.

Öte yandan yapay zekâ kaygısının azaltılması mümkündür. Yapay zekâ okuryazarlığının geliştirilmesi, yapılandırılmış eğitim, yapay zekâ öz yeterliliğinin güçlendirilmesi, aşamalı öğrenme deneyimleri, akran desteği, örgütsel destek, açık iletişim, kariyer geliştirme ve psikolojik destek bu açıdan önemli araçlar olarak öne çıkmaktadır. Eğitim alanındaki sistematik derleme, bilgi ve hazırlığın artırılması, iş birlikçi öğrenme ve kullanıcı dostu teknolojik altyapının kaygının azaltılmasına katkı sağladığını ortaya koymaktadır (Wu & Li, 2025). Örgütsel açıdan özellikle algılanan örgütsel destek kritik bir değişken olarak görünmektedir. Çalışanların örgütün kendilerini önemsediğine, teknolojik dönüşüm sırasında onları destekleyeceğine ve gerekli eğitim kaynaklarını sağlayacağına inanması, yapay zekâ farkındalığının kaygıya dönüşmesini sınırlandırmaktadır. Elfar'ın (2025) çalışmasında algılanan örgütsel desteğin yapay zekâ farkındalığı ile yapay zekâ öğrenme kaygısı ve işin yerini yapay zekânın almasına ilişkin kaygı arasındaki ilişkileri zayıflatması bu görüşü ampirik olarak desteklemektedir.

Yapay zekâ dönüşümünün başarısı yalnızca teknolojik altyapının kurulmasına bağlı değildir. Çalışanların dönüşüm sürecine psikolojik olarak hazırlanması, yeni beceriler kazanması ve örgüt tarafından desteklendiğini hissetmesi gerekmektedir.

Yapay zekânın çalışanların yerine geçen bir teknoloji olarak sunulması yerine insan kapasitesini tamamlayan bir araç olarak konumlandırılması, iş tanımlarının yeniden tasarlanması ve çalışanların gelecekteki kariyer yollarının açık biçimde ortaya konulması kaygının azaltılmasına katkı sağlayabilir. Elfar (2025) da örgütlerin yapay zekâ uygulamalarının rolü hakkında şeffaf iletişim kurmasını, eğitim programları geliştirmesini, iş tanımlarını güncellemesini ve çalışanlara kariyer gelişimi ile iş güvencesine ilişkin destek sağlamasını önermektedir.

Sonuç olarak yapay zekâ kaygısı, yapay zekâ çağında yalnızca bireysel bir psikolojik tepki değil, aynı zamanda örgütsel değişimin yönetilmesi gereken önemli bir boyutudur. Yapay zekânın teknik olarak başarılı biçimde uygulanması, çalışanların bu teknolojiyi psikolojik olarak kabul ettiği anlamına gelmemektedir. Teknolojik dönüşüm ile insanın bu dönüşüme uyum kapasitesi arasında bir denge kurulmadığında, yapay zekâ yatırımlarının beklenen verimlilik ve yenilikçilik sonuçları sınırlanabilir. Dolayısıyla yapay zekâ dönüşümünün temel sorusu yalnızca "Örgütler yapay zekâyı ne kadar hızlı uygulayabilir?" olmamalıdır. Aynı zamanda, "Çalışanlar bu dönüşüme psikolojik olarak ne kadar hazırdır ve örgütler onları bu süreçte ne ölçüde desteklemektedir?" sorusunun da yanıtlanması gerekmektedir. Yapay zekâ kaygı literatürünün önümüzdeki dönemde özellikle bu iki sorunun kesişiminde gelişmesi beklenmektedir.

KAYNAKÇA

Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, *22*(3), 309-328. https://doi.org/10.1108/02683940710733115.

Bandura, A. (1997). Self-efficacy: The exercise of control. New York, NY: Freeman.

Boyd, C. M., Bakker, A. B., Pignata, S., Winefield, A. H., Gillespie, N., & Stough, C. (2011). A longitudinal test of the job demands-resources model among Australian university academics. *Applied Psychology, 60*(1), 112-140. https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.2010.00429.x.

Brougham, D., & Haar, J. (2018). Smart technology, artificial intelligence, robotics, and algorithms (STARA): Employees' perceptions of our future workplace. Journal of Management & Organization, 24(2), 239-257. https://doi.org/10.1017/jmo.2016.55

Chen, K., & Chan, A. H. S. (2014). Gerontechnology acceptance by elderly Hong Kong Chinese: A senior technology acceptance model (STAM). *Ergonomics*, *57*, 635-652. https://10.1080/00140139.2014.895855

Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, *86*(3), 499-512. https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.499.

Deng, Z., Mo, X., & Liu, S. (2014). Comparison of the middle-aged and older users' adoption of mobile health services in China. *International Journal of Medical Informatics, 83*(3), 210-224. https://doi.org/10.1016/j.ijmedinf.2013.12.002.

Elfar, E. E. (2025). Exploring the impact of AI awareness on AI anxiety: The moderating role of perceived organizational support. *Management & Sustainability: An Arab Review. ahead-of-print*(ahead-of-print), https://doi.org/10.1108/MSAR-01-2025-0008.

Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology, 71*(3), 500-507. https://doi.org/10.1037/0021-9010.71.3.500

Heerink, M., Kröse, B., Evers, V., & Wielinga, B. (2010). Assessing acceptance of assistive social agent technology by older adults: The Almere model. *International Journal of Social Robotics, 2*, 361-375. https://doi.org/10.1007/s12369-010-0068-5

Hu, Q., Schaufeli, W. B., & Taris, T. W. (2011). The job demands-resources model: An analysis of additive and joint effects of demands and resources. *Journal of Vocational Behavior, 79*(1), 181-190. https://doi.org/10.1016/j.jvb.2010.12.009.

Johnson, D. G., & Verdicchio, M. (2017). AI Anxiety. *Journal of the Association for Information Science and Technology, 68*(9), 2267-2270. https://doi.org/10.1002/asi.23867.

Kaya, F., Aydın, F., Schepman, A., Rodway, P., Yetişensoy, O., & Kaya, M. D. (2024). The roles of personality traits, AI anxiety, and demographic factors in attitudes toward artificial intelligence. *International Journal of Human–Computer Interaction, 40(*2), 497-514. https://doi.org/10.1080/10447318.2022.2151730.

Kim, J. H., Soh, J., Kadkol, S., Solomon, I., Yeh, H., Srivatsa, A. V., Nahass, G. R., Choi, J. Y., Lee, S., Nyugen, T., & Ajilore. O. (2025). AI anxiety: A comprehensive analysis

of psychological factors and interventions. *AI and Ethics, 5,* 3993-4009 https://doi.org/10.1007/s43681-025-00686-9.

Kong H., Yuan Y., Baruch Y., Bu N, Jiang X., &Wang K. (2021). Influences of artificial intelligence (AI) awareness on career competency and job burnout. *International Journal of Contemporary Hospitality Management, 33*(2), 717-734. https://doi.org/10.1108/IJCHM-07-2020-0789.

Koo, B., Curtis, C., Ryan, B. (2021). Examining the impact of artificial intelligence on hotel employees through job insecurity perspectives. *International Journal of Hospitality Management, 95*, 1-12. https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102763.

Lee, J.-C., & Xiong, L. N. (2022). Investigation of the relationships among educational application (APP) quality, computer anxiety and student engagement. *Online Information Review, 46*(1), 182-203. https://doi.org/10.1108/OIR-08-2020-0348.

Li, J., Bonn, M. A., & Ye, B. H. (2019). Hotel employee's artificial intelligence and robotics awareness and its impact on turnover intention: The moderating roles of perceived organizational support and competitive psychological climate. *Tourism Management, 73*, 172-181. https://doi.org/10.1016/j.tourman.2019.02.006.

Liang, X., Guo, G., Shu, L., Gong, Q., & Luo, P. (2022). Investigating the double-edged sword effect of AI awareness on employee's service innovative behavior. *Tourism Management, 92,* 1-14. https://doi.org/10.1016/j.tourman.2022.104564.

Meng, F., Guo, X., Peng, Z., Ye, Q., & Lai, K. H. (2022). Trust and elderly users' continuance intention regarding mobile

health services: The contingent role of health and technology anxieties. *Information Technology & People*, *35*(1), 259-280. https://doi.org/10.1108/ITP-11-2019-0602.

Meuter, M. L., Bitner, M. J., Ostrom, A. L., & Brown, S. W. (2005). Choosing among alternative service delivery modes: An investigation of customer trial of self-service technologies. *Journal of Marketing*, *69*(2), 61-83. https://doi.org/10.1509/jmkg.69.2.61.60759.

Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, *87*(4), 698-714. https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.4.698

Ruksakulpiwat S., Thorngthip S., Niyomyart A., Benjasirisan C., Phianhasin L., Aldossary H., Ahmed B. H., & Samai, T.A. (2024). A systematic review of the application of artificial intelligence in nursing care: Where are we, and what's next? *Journal of Multidisciplinary Healthcare*, *17*, 1603-1616. https://doi.org/10.2147/JMDH.S459946.

Sun, S. (2025a). Unlocking engagement: exploring the drivers of elderly participation in digital backfeeding through community education. *Frontiers Psychology*, *16*, 1-15. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2025.1524373.

Sun, S. (2025b). Designing gamified intergenerational reverse mentorship based on cognitive aging theory. *Multimodal Technologies and Interaction*, *9*(6), 1-28. https://doi.org/10.3390/mti9060064.

Suseno, Y., Chang, C., Hudik, M., & Fang, E. S. (2022). Beliefs, anxiety and change readiness for artificial intelligence adoption among human resource managers: The moderating role of high-performance work systems. *The*

International Journal of Human Resource Management, 33(6), 1209–1236. https://doi.org/10.1080/09585192.2021.1931408.

Teng, R., Zhou, S., Zheng, W., & Ma, C. (2023). Artificial intelligence (AI) awareness and work withdrawal: evaluating chained mediation through negative work-related rumination and emotional exhaustion. *International Journal of Contemporary Hospitality Management, 36*(7), 2311-2326. https://doi.org/10.1108/IJCHM-02-2023-0240.

Thatcher, J. B., Loughry, M. L., Lim, J., & McKnight, D. H. (2007). Internet anxiety: An empirical study of the effects of personality, beliefs, and social support. *Information & Management, 44*(4), 353-363. https://doi.org/10.1016/j.im.2006.11.007

Tuan, L. T., 2022. How and when does hospitality employees' core beliefs challenge foster their proactive coping for technostress?: Examining the roles of promotion focus, job insecurity, and technostress. *Journal of Hospitality Tourism Management, 52*, 86-99. https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2022.05.017.

Xu, G., Xue, M., & Zhao, J. (2023), The association between artificial intelligence awareness and employee depression: The mediating role of emotional exhaustion and the moderating role of perceived organizational support. *International Journal of Environmental Research and Public Health, 20*(6), https://doi.org/10.3390/ijerph20065147.

Wang, Y.-Y., & Wang, Y.-S. (2022). Development and validation of an artificial intelligence anxiety scale: An initial application in predicting motivated learning behavior.

Interactive Learning Environments, *30*(4), 619–634. https://doi.org/10.1080/10494820.2019.1674887.

Wang Y-M., Wie, C-L., Lin H-L., Wang, S-C., & Wang, Y.-S. (2024). What drives students' AI learning behavior: A perspective of AI anxiety, *Interactive Learning Environments*, *32*(6), 2584-2600. https://doi.org/10.1080/10494820.2022.2153147.

Wu, X., & Li, H. (2025). A systematic review of AI anxiety in education. *AI and Ethics*, *5*, 4773-4787. https://doi.org/10.1007/s43681-025-00783-9.

Venkatesh, V. (2000). Determinants of perceived ease of use: integrating control, intrinsic motivation, and emotion into the technology acceptance model. *Information Systems Research*, *11*(4), 342–365. https://doi.org/10.1287/isre.11.4.342.11872.

KARİYER GELİŞİMİNDEN SESSİZ İSTİFAYA: ÇALIŞANLARIN ÖRGÜTSEL BAĞININ GÖRÜNMEYEN ÇÖZÜLÜŞÜ

Kübra ÖZTÜRK[1]

1. GİRİŞ

Son yıllarda iş hayatında yaşanan yapısal dönüşümler, çalışanların örgütleriyle kurdukları ilişkinin niteliğini önemli ölçüde değiştirmiştir. Dijitalleşme, uzaktan ve hibrit çalışma modellerinin yaygınlaşması, pandemi sonrası çalışma alışkanlıklarının yeniden şekillenmesi ve kuşaklar arası beklenti farklılıkları, çalışanların yalnızca ücret ve iş güvencesine değil; kariyer gelişimi, anlamlı çalışma, özerklik ve iş-yaşam dengesi gibi psikososyal unsurlara daha fazla önem vermelerine neden olmuştur (Bakker & Demerouti, 2007; Rousseau, 1995).

Bu dönüşüm içerisinde son yılların en dikkat çekici kavramlarından biri sessiz istifa (quiet quitting) olmuştur. Sessiz istifa, çalışanın örgütten resmî olarak ayrılmaksızın yalnızca iş tanımı kapsamında yer alan görevleri yerine getirmesi, gönüllü katkılardan kaçınması ve ekstra rol davranışlarını sınırlandırması şeklinde tanımlanmaktadır. Kavram ilk olarak sosyal medya platformlarında yaygınlaşmış olsa da kısa sürede insan kaynakları yönetimi, örgütsel davranış ve çalışma psikolojisi alanlarında akademik araştırmaların konusu hâline gelmiştir.

[1] Dr. Öğr. Üyesi, T.C. İstanbul Kültür Üniversitesi, Meslek Yüksekokulu, İşletme Yönetimi, ORCID: 0000-0003-2169-4489.

Güncel literatür incelemeleri, sessiz istifanın tek boyutlu bir davranış olmadığını göstermektedir. Maheshwari (2026), 50 akademik çalışmayı inceleyerek sessiz istifa araştırmalarının hâlen kavramsal bütünleşme aşamasında olduğunu belirtmektedir. Benzer şekilde Islam vd. (2026), sessiz istifanın tükenmişlik, örgütsel destek, liderlik, kariyer olanakları ve psikolojik sözleşme gibi çok sayıda değişkenle ilişkilendirildiğini ortaya koymaktadır.

Bununla birlikte mevcut literatürde dikkat çeken önemli bir boşluk bulunmaktadır. Sessiz istifa çoğu zaman tükenmişlik, iş tatmini veya örgütsel bağlılık ekseninde açıklanırken, çalışanların kariyer gelişim fırsatlarını nasıl algıladıkları ve kariyer durgunluğu algısının bu süreçte nasıl bir mekanizma oluşturduğu henüz yeterince bütünleşik biçimde ele alınmamaktadır.

Oysa kariyer literatürü uzun yıllardır çalışanların kariyerlerinde ilerleme fırsatlarının azalmasının iş tatmini, örgütsel bağlılık, performans ve işten ayrılma niyeti üzerinde önemli etkiler yarattığını göstermektedir (Yang vd., 2019). Bu nedenle sessiz istifanın yalnızca çalışma isteğinin azalmasıyla değil, çalışanın örgütte geleceğine ilişkin beklentilerinin zayıflamasıyla da ilişkili olabileceği düşünülmektedir.

Bu bölüm, sessiz istifayı kariyer gelişimi perspektifinden yeniden ele almayı amaçlamaktadır. Temel argüman, algılanan kariyer gelişim fırsatlarının yetersizliği sonucu oluşan kariyer durgunluğu algısının çalışanın örgüte yönelik gönüllü katkısını azaltarak sessiz istifa davranışına zemin hazırlayabileceği yönündedir.

Bu doğrultuda bölümde aşağıdaki araştırma sorusuna kavramsal düzeyde yanıt aranacaktır:

Çalışanların kariyer gelişim fırsatlarına ilişkin algıları, kariyer durgunluğu algısı aracılığıyla sessiz istifa davranışını nasıl şekillendirmektedir?

Bu sorudan hareketle bölümün temel kavramsal önermesi şu şekilde ifade edilebilir:

Kariyer gelişim fırsatlarının yetersiz algılanması → kariyer durgunluğu algısı → örgütsel bağın zayıflaması → ekstra rol davranışlarından geri çekilme → sessiz istifa.

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1. Sessiz İstifa Kavramı

Sessiz istifa kavramı, çalışanların işlerinden tamamen ayrılmaksızın işlerine yönelik çabalarını ve gönüllü katkılarını sınırlandırmalarını ifade eden güncel bir çalışma yaşamı olgusu olarak öne çıkmıştır. Kavramın temelinde çalışanın iş sözleşmesini sonlandırmaması, ancak görev tanımının ötesine geçme konusunda isteksiz hale gelmesi bulunmaktadır.

Güncel araştırmalarda sessiz istifa; minimum düzeyde performans gösterme, görev tanımının ötesindeki sorumluluklardan kaçınma, psikolojik olarak işten uzaklaşma ve gönüllü katkıları azaltma gibi davranışlarla ilişkilendirilmektedir. Sağlık çalışanları üzerine yapılan 2025 tarihli sistematik bir inceleme de sessiz istifayı çalışanın görev tanımıyla sınırlı kalması, gönüllü katkılarını ve duygusal bağlılığını azaltması üzerinden açıklamaktadır.

Bununla birlikte sessiz istifanın "istifa" kavramıyla doğrudan eş anlamlı olmadığı vurgulanmalıdır. Geleneksel istifada çalışan örgütten fiziksel ve hukuki olarak ayrılırken, sessiz istifada iş ilişkisi devam etmektedir. Dolayısıyla sessiz istifa daha çok çalışan-örgüt ilişkisinin psikolojik ve davranışsal boyutunda ortaya çıkan bir geri çekilme biçimidir.

Sessiz istifanın doğru biçimde anlaşılabilmesi için örgütsel davranış literatüründe yer alan benzer kavramlardan ayrıştırılması gerekmektedir.

İlk olarak sessiz istifa, işten ayrılma niyetiyle aynı değildir. İşten ayrılma niyeti çalışanın gelecekte örgütten ayrılma isteğini ifade ederken, sessiz istifada çalışan örgütte kalmaya devam eder.

İkinci olarak sessiz istifa, örgütsel bağlılığın düşük olmasıyla ilişkili olmakla birlikte doğrudan örgütsel bağlılık kavramıyla özdeş değildir. Örgütsel bağlılık çalışanın örgütle kurduğu psikolojik bağı ifade ederken, sessiz istifa bu ilişkinin davranışsal sonuçlarından biri olarak değerlendirilebilir.

Benzer şekilde tükenmişlik, işe yabancılaşma ve çalışan sessizliği de sessiz istifayla ilişkili olabilir; ancak bu kavramların her biri farklı teorik ve davranışsal anlamlara sahiptir.

Bu nedenle sessiz istifanın daha doğru biçimde "örgütte kalmaya devam ederken ekstra rol davranışlarından ve gönüllü katkılardan geri çekilme" şeklinde ele alınması uygun görünmektedir.

Literatürde ortak kabul gören tanıma göre sessiz istifa; çalışanın örgütte kalmaya devam ettiği ancak yalnızca resmi iş tanımı kapsamındaki görevleri yerine getirerek ekstra rol davranışlarından geri çekildiği davranışsal bir süreçtir.

Bu tanım üç temel özelliğe sahiptir:

- örgütten ayrılmama,
- minimum rol performansını sürdürme,
- gönüllü katkıları azaltma.

Dolayısıyla sessiz istifa gerçek anlamda işten ayrılma değil, örgütsel katkının sınırlandırılmasıdır.

2.2. Sessiz İstifanın Ayırt Edici Özellikleri

Sessiz istifayı daha önceki kavramlardan ayıran en önemli özellik, davranışın çalışan tarafından bilinçli biçimde sınır koyma şeklinde de yorumlanabilmesidir.

Güncel literatürde iki farklı yaklaşım bulunmaktadır.

Birinci yaklaşım:

Sessiz istifa olumsuz bir örgütsel davranıştır.

Bu görüşe göre çalışan örgüte olan psikolojik bağlılığını kaybetmektedir.

İkinci yaklaşım:

Sessiz istifa sağlıklı sınır koyma davranışı olabilir.

Bu görüşe göre çalışan yalnızca görev tanımı dışındaki beklentileri reddetmektedir.

Bu tartışma sessiz istifanın yalnızca performans problemi olarak değerlendirilmesini zorlaştırmaktadır.

2.3. Sessiz İstifanın Teorik Temelleri

2.3.1. Sosyal Değişim Teorisi

Sosyal Değişim Teorisi, çalışan ve örgüt arasındaki ilişkinin karşılıklılık temelinde şekillendiğini ileri sürmektedir (Blau, 1964). Çalışan örgüte zaman, emek, bilgi ve beceri sunarken örgütten ücret, statü, destek, gelişim ve kariyer fırsatları gibi kaynaklar beklemektedir.

Bu bağlamda örgütün çalışana sunduğu kaynaklarla çalışanın örgüte sunduğu katkılar arasında algılanan bir dengesizlik ortaya çıktığında çalışan davranışlarını yeniden düzenleyebilir. Kariyer gelişim fırsatlarının sınırlı olduğunu düşünen çalışan, örgütün kendisine yeterli karşılık vermediği algısına sahip olabilir ve bunun sonucunda örgüte sunduğu ekstra katkıyı azaltabilir.

Kariyer durgunluğu literatürünü inceleyen Yang vd., (2019), kariyer durgunluğunun olumsuz iş sonuçlarının sosyal değişim perspektifinden açıklanabileceğini ve kariyer durgunluğu yaşayan çalışanların örgütsel destek algılarının azalabileceğini belirtmektedir.

Dolayısıyla sosyal değişim teorisi, kariyer gelişim fırsatları ile sessiz istifa arasındaki ilişkinin açıklanmasında önemli bir teorik temel sunmaktadır.

2.3.2. Psikolojik Sözleşme Teorisi

Psikolojik sözleşme, çalışan ile örgüt arasında karşılıklı yükümlülüklere ilişkin algıları ifade etmektedir (Rousseau, 1995). Çalışan, örgütün kendisine yalnızca ücret değil, aynı zamanda kariyer gelişimi, eğitim, terfi ve gelecek fırsatları sağlayacağına ilişkin beklenti geliştirebilir.

Bu beklentilerin karşılanmadığının düşünülmesi, psikolojik sözleşmenin ihlal edildiği algısına yol açabilir. Bunun sonucunda çalışan örgüte yönelik güvenini, bağlılığını ve gönüllü katkılarını azaltabilir.

Bu açıdan sessiz istifa, psikolojik sözleşmenin algılanan ihlaline karşı ortaya çıkan davranışsal bir uyum mekanizması olarak değerlendirilebilir.

2.3.3. Kaynakların Korunması Teorisi

Kaynakların korunması teorisi'ne göre bireyler sahip oldukları kaynakları elde etmeye, korumaya ve geliştirmeye çalışmaktadır (Hobfoll, 1989). Kariyer gelişimi, öğrenme fırsatları, statü, mesleki yeterlilik ve örgütsel destek çalışan açısından önemli kaynaklar olarak değerlendirilebilir.

Çalışan bu kaynakların azaldığını veya gelecekte elde edilemeyeceğini düşündüğünde mevcut enerjisini korumak amacıyla ekstra çabasını azaltabilir. Bu nedenle sessiz istifa, bazı

durumlarda çalışanın kaynaklarını korumaya yönelik bir davranış olarak da yorumlanabilir.

2.4. Kariyer Gelişimi Kavramı

Kariyer gelişimi, bireyin mesleki bilgi, beceri, deneyim ve sorumluluklarını zaman içerisinde geliştirmesi ve kariyer hedeflerine doğru ilerlemesi sürecidir. Günümüzde kariyer gelişimi yalnızca dikey terfi ile sınırlı görülmemekte; yatay hareketlilik, uzmanlaşma, yeni beceriler kazanma, iş zenginleştirme ve yeni sorumluluklar üstlenme gibi farklı gelişim biçimlerini de kapsamaktadır.

Örgütlerin çalışanların kariyer gelişimini desteklemek amacıyla gerçekleştirdikleri uygulamalar arasında kariyer planlama, eğitim ve geliştirme, mentorluk, koçluk, rotasyon, terfi ve yetenek yönetimi bulunmaktadır.

Bu uygulamalar çalışanlara örgüt içerisinde bir gelecek olduğunu göstermesi bakımından önemlidir. Dolayısıyla kariyer gelişim uygulamaları yalnızca bireysel gelişime değil, çalışan-örgüt ilişkisinin güçlendirilmesine de katkıda bulunabilir.

Bu bölüm açısından kritik ayrım, örgütün objektif olarak kariyer fırsatları sunması ile çalışanın bu fırsatları algılaması arasındadır.

Bir örgütte eğitim veya terfi sistemi bulunabilir; ancak çalışan bu sistemin kendisi için erişilebilir veya adil olduğunu düşünmüyorsa kariyer gelişim fırsatlarını düşük algılayabilir.

Bu nedenle sessiz istifayı açıklamada "mevcut kariyer fırsatları" kadar algılanan kariyer gelişim fırsatları önem taşımaktadır.

2.5. Kariyer Durgunluğu Algısı

Kariyer durgunluğu, çalışanın kariyerinde ilerleme olasılığının azaldığını veya mevcut işinin kendisine yeni öğrenme

ve gelişme fırsatları sunmadığını algılaması şeklinde açıklanabilir.

Kavramın ilk dönem çalışmalarında kariyer durgunluğu özellikle terfi olasılığının azalması üzerinden ele alınmıştır (Ference vd., 1977). Daha sonraki çalışmalar ise kariyer durgunluğunu yalnızca hiyerarşik ilerleme eksikliğiyle sınırlamamış ve iş içeriği boyutunu da dikkate almıştır.

Yang vd., (2019) 72 ampirik çalışmayı kapsayan literatür incelemesi, kariyer durgunluğunun özellikle hiyerarşik kariyer durgunluğu ve iş içeriği kariyer durgunluğu boyutları üzerinden ele alındığını göstermektedir. Kariyer durgunluğu yaşayan çalışanlarda iş tatmini, iyi oluş, örgütsel bağlılık ve performansın daha düşük; işten ayrılma niyetinin ise daha yüksek olabildiği belirlenmiştir.

2.5.1. Hiyerarşik Kariyer Durgunluğu

Hiyerarşik kariyer durgunluğu, çalışanın örgüt içerisinde daha yüksek pozisyonlara ilerleme ihtimalinin düşük olduğunu düşünmesini ifade etmektedir.

Bu durum özellikle:

- sınırlı terfi olanakları,
- örgütsel hiyerarşinin dar olması,
- terfi kriterlerinin belirsizliği,
- kıdemin ilerlemeye rağmen karşılık bulmaması gibi durumlarda ortaya çıkabilir.

2.5.2. İş İçeriği Kariyer Durgunluğu

İş içeriği kariyer durgunluğu ise çalışanın mevcut işinde yeni beceriler kazanma, öğrenme, sorumluluk üstlenme ve kendisini geliştirme fırsatlarının sınırlı olduğunu düşünmesiyle ilişkilidir.

Bu boyut, sessiz istifa açısından özellikle önemlidir. Çünkü çalışan örgütte kalmaya devam etse bile yaptığı işin kendisine yeni bir şey katmadığını düşünüyorsa ekstra çaba göstermenin anlamlı olmadığı sonucuna ulaşabilir.

3. KARİYER GELİŞİMİNDEN SESSİZ İSTİFAYA GİDEN YOL

Kariyer gelişim fırsatlarının yetersiz algılanması, çalışanın örgütteki geleceğine yönelik beklentilerini zayıflatabilir. Çalışan, örgüt içerisinde ilerleyemeyeceğini veya yeni beceriler kazanamayacağını düşündüğünde kariyer durgunluğu algısı geliştirebilir.

Kariyer durgunluğu algısı güçlendikçe çalışanın örgütsel destek ve karşılıklılık algısı zayıflayabilir. Bu süreç sosyal değişim teorisi açısından değerlendirildiğinde, çalışanın örgüte sunduğu katkının karşılığında yeterli kaynak elde edemediğini düşünmesiyle açıklanabilir.

Bu noktada çalışanın davranışı doğrudan işten ayrılma şeklinde gerçekleşmeyebilir. Bunun yerine çalışan örgütte kalmayı tercih ederek görev tanımındaki sorumlulukları yerine getirebilir ancak ekstra rol davranışlarından geri çekilebilir.

Bu nedenle aşağıdaki süreç aşağıdaki gibi ilerlemektedir:

Kariyer gelişim fırsatlarının yetersiz algılanması

↓

Kariyer durgunluğu algısı

↓

Örgütsel destek ve karşılıklılık algısında azalma

↓

Örgütsel bağın zayıflaması

↓

Ekstra rol davranışlarından geri çekilme

↓

Sessiz istifa

Bu yaklaşım, sessiz istifayı yalnızca bireysel bir çalışma tercihi olarak değil, çalışan ile örgüt arasındaki ilişkinin zaman içerisinde zayıflamasının davranışsal bir yansıması olarak değerlendirmektedir.

3.1. Sessiz İstifanın Örgütsel Sonuçları

Sessiz istifanın ilk bakışta örgüt açısından yalnızca performans düşüklüğüyle ilişkili olduğu düşünülebilir. Ancak davranışın uzun süre devam etmesi durumunda örgütsel sonuçları daha geniş olabilir.

Çalışanın ekstra rol davranışlarından çekilmesi ekip çalışmasını, örgütsel vatandaşlık davranışlarını, yenilikçi davranışları ve çalışanlar arası iş birliğini etkileyebilir.

Bunun yanı sıra sessiz istifa, çalışan ile örgüt arasındaki psikolojik bağın zayıflamasının erken göstergesi olabilir. Uzun süre devam eden psikolojik uzaklaşma ilerleyen süreçte işten ayrılma niyetine ve gerçek işten ayrılmaya dönüşebilir.

Bununla birlikte sessiz istifanın her durumda olumsuz bir davranış olarak değerlendirilmemesi gerekir. Çalışanın görev tanımının sınırlarını belirlemesi, iş-yaşam dengesini koruması veya aşırı iş yüküne karşı sınır koyması ile örgüte yönelik psikolojik geri çekilme aynı davranış değildir. Dolayısıyla sessiz istifanın değerlendirilmesinde davranışın altında yatan nedenlerin dikkate alınması gerekmektedir.

3.2. İnsan Kaynakları Yönetimi Açısından Sessiz İstifanın Yönetilmesi

Sessiz istifanın ortaya çıkmasını önlemek için insan kaynakları yönetiminin yalnızca ücret ve performans sistemlerine odaklanması yeterli değildir. Çalışanın örgütte geleceğini görebilmesi ve kariyer gelişim fırsatlarına erişebildiğini hissetmesi gerekmektedir.

Bu kapsamda öncelikle şeffaf kariyer yolları oluşturulmalıdır. Çalışan hangi yetkinlikleri geliştirmesi gerektiğini ve hangi kriterlere göre ilerleyebileceğini bilmelidir.

İkinci olarak eğitim ve geliştirme faaliyetleri yalnızca örgütsel ihtiyaçlara değil, çalışanların bireysel kariyer hedeflerine de cevap vermelidir.

Üçüncü olarak yöneticilerin kariyer desteği sağlayabilmesi önemlidir. Düzenli kariyer görüşmeleri, geri bildirim, mentorluk ve koçluk uygulamaları çalışanların örgüt içerisindeki gelecek algısını güçlendirebilir.

Son olarak örgütler sessiz istifayı yalnızca bir performans problemi olarak değil, çalışan deneyimine ilişkin bir erken uyarı göstergesi olarak değerlendirmelidir.

4. TARTIŞMA

Sessiz istifa kavramının akademik olarak değerlendirilmesinde temel sorunlardan biri, kavramın çalışan davranışını açıklamak için ne ölçüde yeni bir kavramsallaştırma sunduğudur.

Bir görüşe göre sessiz istifa, daha önce örgütsel davranış literatüründe incelenen işe geri çekilme, düşük bağlılık ve ekstra rol davranışlarının azalması gibi olguların güncel bir isimlendirmesidir. Diğer görüş ise değişen çalışma yaşamı

koşullarının çalışanların örgütle kurdukları ilişkiyi yeniden biçimlendirdiğini ve sessiz istifanın bu dönüşümü açıklayan yeni bir çerçeve sunduğunu ileri sürmektedir.

Bu tartışmanın ötesinde önemli olan, sessiz istifanın hangi koşullarda ortaya çıktığını anlamaktır. Bu bölümün temel yaklaşımına göre çalışanların örgütteki geleceklerine ilişkin algıları bu koşulların başında gelmektedir.

Çalışan kariyerinin ilerlemediğini, yeni şeyler öğrenemediğini ve örgütün kendisine yatırım yapmadığını düşündüğünde, örgüte yönelik katkısını yeniden değerlendirebilir. Böylece kariyer gelişimi ile başlayan süreç davranışsal olarak sessiz istifaya dönüşebilir.

Bu nedenle sessiz istifanın yalnızca "çalışanın çalışmak istememesi" şeklinde yorumlanması yerine, çalışan-örgüt ilişkisinin karşılıklılık temelinde değerlendirilmesi daha açıklayıcıdır.

5. SONUÇ

Sessiz istifa, günümüz çalışma yaşamında çalışanların örgütle ilişkilerindeki dönüşümü açıklamak açısından önemli bir kavramdır. Ancak kavramın yalnızca minimum performans veya ekstra çalışmadan kaçınma şeklinde değerlendirilmesi, davranışın altında yatan örgütsel ve kariyer faktörlerinin gözden kaçmasına neden olabilir.

Bu bölümde sessiz istifa, kariyer gelişim fırsatları ve kariyer durgunluğu bağlamında ele alınmıştır. Önerilen kavramsal çerçeveye göre çalışanların kariyer gelişim fırsatlarını yetersiz algılamaları kariyer durgunluğu algılarını güçlendirebilmekte; kariyer durgunluğu ise örgütsel destek, karşılıklılık ve psikolojik sözleşmeye ilişkin algıları zayıflatabilmektedir. Bunun sonucunda çalışan örgütten tamamen

ayrılmak yerine ekstra rol davranışlarını azaltarak sessiz istifa davranışı gösterebilmektedir.

Bu yaklaşım insan kaynakları yönetimi açısından önemli bir sonuç ortaya koymaktadır: Sessiz istifayla mücadele yalnızca çalışanı daha fazla çalışmaya teşvik etmekten ibaret değildir. Asıl önemli olan çalışanın örgütte bir gelecek görebilmesini sağlamaktır.

Bu nedenle kariyer yollarının şeffaflaştırılması, gelişim fırsatlarının artırılması, yöneticilerin kariyer desteği sağlaması, çalışanların öğrenme ihtiyaçlarının karşılanması ve kariyer durgunluğunun erken dönemde tespit edilmesi stratejik insan kaynakları yönetiminin önemli unsurları arasında değerlendirilmelidir.

Sonuç olarak sessiz istifa, çalışanın örgütten ayrılmadan önce yaşadığı görünmeyen kopuş sürecinin önemli bir göstergesi olarak değerlendirilebilir. Kariyer gelişim fırsatlarının güçlendirilmesi ise bu kopuşun önlenmesinde kritik bir stratejik araç olabilir.

KAYNAKÇA

Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: State of the art. Journal of Managerial Psychology, 22(3), 309–328. https://doi.org/10.1108/02683940710733115

Blau, P. M. (1964). Exchange and power in social life. Wiley.

Chao, G. T. (1990). Exploration of the conceptualization and measurement of career plateau: A comparative analysis. Journal of Management, 16(1), 181–193. https://doi.org/10.1177/014920639001600112

Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. Journal of Applied Psychology, 86(3), 499–512. https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.499

Ference, T. P., Stoner, J. A. F., & Warren, E. K. (1977). Managing the career plateau. Academy of Management Review, 2(4), 602–612. https://doi.org/10.5465/amr.1977.4404817

Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. American Psychologist, 44(3), 513–524. https://doi.org/10.1037/0003-066X.44.3.513

Rousseau, D. M. (1995). Psychological contracts in organizations: Understanding written and unwritten agreements. Sage.

Şen, H. (2025). A systematic review of quiet quitting in the health sector. OPUS Journal of Society Research, 22(3), 391–404. https://doi.org/10.26466/opusjsr.1659559

Yang, W.-N., Niven, K., & Johnson, S. (2019). Career plateau: A review of 40 years of research. Journal of Vocational

Behavior, 110, 286–302. https://doi.org/10.1016/j.jvb.2018.11.005

STK'LARDA STRATEJİK KIYASLAMA: TEORİK BİR DEĞERLENDİRME

Nezih Metin ÖZMUTAF[1]

1. GİRİŞ

Organizasyonlar kar amacı gütmeseler de gütseler de kıt kaynaklarla (zaman, bilgi, teknoloji, emek, doğa, finans vb.) amaçlarını gerçekleştirmek ve hedeflerine ulaşmak için sonu gelmeyen bir şekilde yaşamlarını devam ettirme, bunun ötesinde başarılı olmak durmundadırlar. Organizasyonlar başarılarını sürdürebilmek istek ve çabasındadırlar. Burada doğal olarak üst yönetimin liderliği ve sahiplenmesi ise, stratejikliğin başarılı bir yönetsel boyuta ulaşması ile mümkün olmaktadır (Ansoff vd., 1976: 110).

Başarının gelişerek sürdürebilirliği, organizasyonlar için yönetimin liderliğinde tüm çalışanların algı farkındalığı ile hareket etmesi kapsamında profesyonellik içinde gerçekleşebilecek bir durumdur. Bir STK'nın gönüllülük temelli varlığı, yönetimi ve faaliyetleri de amatörlük olarak görülemeyecektir (American Red Cross, 2005: 9; Ellis 2018). Bu nedenle profesyonel bakış açısıyla ancak gönüllülük felsefesi temelinde stratejik yönetim başta olmak üzere çağdaş yönetim uygulamaları rasyonel bir şekilde uygulandığında STK'lara başarıları için önemli katkılar sağlayabilecektir.

Sözü edilen çağdaş yönetim uygulamalarından biri de kıyaslamadır. STK'lar stratejik yönetsel süreçler başta olmak üzere tüm süreç ve faaliyetleri kapsamında kendilerine göre daha

[1] Prof. Dr. İzmir Katip Çelebi Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, ORCID: 0000-0003-1330-409X.

iyi uygulamaları içeren organizasyonların süreçlerini ve uygulamaları örnek almak için kıyaslama yolunu seçebileceklerdir. Böylece daha kaliteli yönetsel süreç ve faaliyetlerin ortaya çıkması da sağlanabilecektir. Bu kapsama katkı sağlama açısından bu çalışma ile STK'larda stratejik çervede kıyaslama boyutu irdelenmiş, teori ve uygulamaya çeşitli açılımlar getirilmiştir.

2. STK'LAR VE STRATEJİK BOYUT İLİŞKİSİ KARAR VERMENİN DEĞİŞEN YAPISI

Günümüz çağdaş STK'ları, yönetim ve organizasyon alanının beraberinde getirdiği çağdaş yönetim süreçleri ve uygulamalarından faydalanmaktadırlar. Özellikle diğer tüm yönetim şekillerini kapsamına alan stratejik yönetim bu bağlamda STK'lar için de önem arz etmektedir. Bunun temel nedenleri şu şekilde ortaya konulabilecektir: STK'lar stratejik olarak sosyal sistemi destekler, varlıklarını sürdürebilmek ve toplumda pozitif şekilde algılanmak için ideal bir stratejik yönetim sürecine sahip olmalıdırlar ve spesifik olarak organize edilmiş amaç ve hedeflerden oluşan stratejik süreçlere sahiptirler (Ulwiyah vd., 2023; 353). Ayrıca STK'nın kaynaklarının son derece kısıtlı ancak başarılacak süreçlerin oldukça nitelikli ve stratejik bir öneme sahipliği belirtilebilir.

Stratejik yönetim süreci, tipik olarak "kurum felsefesinin (misyon, vizyon, değerler, ilkeler) belirlenmesi ve sahiplenilmesi, stratejik analiz (iç ve dış çevre bağlamında), stratejilerin formülasyonu (stratejik amaçlar ve hedefler), stratejilerin uygulanması, stratejik uygulamaların kontrolü / denetimi (hedeflere ulaşım başarısı veya etkililik düzeyi) ve tüm süreçlerde geri bildirimlerin gerçekleştirilmesi" şeklinde ortaya konulmaktadır (Bateman ve Zeithaml, 1990: 185).

STK'lar özellikle kurum felsefeleri için var olan organizasyonlardır. STK'nın kendine özgü ve gönüllülük felsefesi ile yoğrulmuş misyon, vizyon, değerler ve ilkeleri STK'nın stratejikliğinin algılama biçimini, durumunu, boyutlarını ve uygulamalarını ortaya koymaktadır (Drucker, 1993: 80; Tankovic, 2013: 332).

Burada dikkat edilmesi gereken nokta tüm sürecin gönüllülük felsefesi üzerine kurulu bir şekilde güven, doğruluk, yasallık ve meşruluk, dürüstlük, açıklık, netlik ve şeffaflık içinde olması gerekliliğidir. Diğer taraftan, gönüllülük felsefesi içinde STK'ların sahip oldukları sosyal, kültürel veya çevresel misyonları da ekonomik kaygılarla da zedenlenmemeli ve organizasyonda gerilimlere yol açmamalıdır (Jager ve Beyes, 2010: 84-85).

STK'da, gönüllülükle yoğrulmuş kurum felsefesi çerçevesinde; gönülülük temelli stratejik amaçların ve hedeflerin belirlenmesi, amaçlar ve hedefler bağlamında gönüllülük temelli uygulamalar ve gelinen durumda gönüllülük temelli hedeflere ulaşım düzeyinin (performans değerlendirme) belirlenmesi ve geri bildirimlerin gerçekleştirilmesi ön plana çıkmaktadır (Gill vd., 2005: 273). Cümleye dikkat edilirse stratejik anlam ve boyutta STK'ların varlık nedeninin varlığının da gönüllülük temellilik ile eş değer olduğu görülebilir.

Bu bağlamda, Kaplan'a göre (2001), STK'lar için, stratejik performans başarısının temel ölçütü olarak, hedef kitlelerin gereksinimlerini ne düzeyde etkili ve verimli karşıladıklarının ölçülmesi ön plana çıkmaktadır. Finansal boyut ise amaç değildir, ancak gereklidir ve performans düzeyini etkileyebileceği belirtilmektedir (Kaplan 2001).

3. KIYASLAMA VE STRATEJİK ÇERÇEVE

Kıyaslama (benchmark, comparison) kelime olarak "karşılaştırma" veya eski deyimle "mukayese" anlamına gelmektedir. Bu çerçevede kıyaslama sonucunda hüküm verme ve harekete geçme işlemi de gerçekleşebilir (TDK 2026). Dolayısıyla kıyaslama yapabilmek için diğeri veya diğerlerinin de olması gerekmektedir.

Pozitif kıyaslamanın çıkış noktası ve temel amacı ise, sürekli gelişme için daha iyiye yönelme ve bu kapsamda etkili bir şekilde hedeflere ulaşmaktır. Hedeflere ulaşmada ölçümleme nitel (en iyi uygulamalar vb.) ve nicel yaklaşımlarla birlikte yapılabilmektedir. Bu çerçevede, kıyaslamanın klasik bir örnek olarak iş dünyasında ilk uygulamaları, süreç iyileştirme ve Xerox'un kaliteden ödün vermeden maliyetleri minimize etme çabalarına adreslendirilmektedir (Sammut-Bonnici 2014). Bundan çok daha önce 1912 yılında, operasyonel stratejik bir kıyaslama örneği olarak, Henry Ford'un Chicago'daki bir mezbahada, çalışanların karkasları iterek bir sonraki istasyona yönelttiğini izleyerek, altı aydan daha kısa bir periyotta dünyanın ilk montaj hattını Ford Highland Park Fabrikası'nda oluşturması belirtilebilir (Shil ve Das, 2017: 3).

Yönetim ve organizasyon açısından kıyaslama (benchmark), belirli bir kapsamın (stratejik yönetim, organizasyon, faaliyet, proses, işsel uygulamalar, inovatiflik, liderlik, etkili ve etkin karar verme, iç / dış paydaş katılımı ve iş birliği, davranışsal konular, verimlilik, performans, ürün, hizmet, teknoloji, kalite, finans, karlılık, iç / dış müşteri memnuniyeti, piyasalar vb.) belirli yön veya yönlerine (deneyimleri örnek alma, öğrenme, ölçme, test etme, farklılıkları belirleme, yeterli / yetersiz görme, iyileştirme, gelişme, daha iyiye ulaşma veya en iyiye ulaşma, rekabet üstünlüğü sağlama vb.) yönelik olarak belirli nitelikler (ayırt edici özellikler) açısından daha üstün

olanla içsel ve / veya dışsal "karşılaştırma süreci" olarak tanımlanabilecektir (Sekhar, 2010: 885; Ansari, 2025: 825; Hashim vd., 2008: 26).

Bu uzun tanımlama cümlesinden hareketle, birincisi yönetim ve organizasyon açısından hemen her pozitife yöneltici konuda kıyaslama yapılabileceğini belirtmek mümkündür. Bununla beraber kıyaslama, rasyonel, planlı, farkındalığı içermesi ve bilinçli olması koşuluyla çok geniş bir kapsamı içine alabilecektir. Aksi durumda, kıyaslama süreci zaman, emek, enerji, bilgi, teknoloji, finans, hammadde, yarı mamul madde vb. kaynakların kalitesiz, verimsiz, etkin ve etkili olmayan, karlılığı dışlayıcı, yıpratıcı, iş birlikleri açısından güvenilmez, özetle boşa ve gereksiz bir yönelime de girebilir (Bergin, 2000: 8; Goncharuk vd., 2015: 34).

İkincisi ise, kıyaslamanın çıkış noktası taklit değil özgün bir şekilde daha pozitif olana yönelme, ulaşma ve sürdürebilmedir. Dolayısıyla kıyaslama birebir al ve uygula değildir. Tam aksine örnek alarak daha iyiye ve inovatifliğe yönelme olarak ifade edilebilir.

Üçüncüsü, kıyaslama formal veya dolaylı (informal) olabilir. Formal kıyaslama diğer organizasyonlarla paylaşımlar (bilgi, veri vb.) yaparak planlı olarak karşılıklı anlaşma ve güvene dayanan bir şekilde gerçekleştirilir. Dolaylı kıyaslama, plansız bir şekilde diğerleriyle kıyaslama yapılmasıdır. Dolaylı kıyaslamada deneyimler, konferans, seminer, basın, internet, web sayfaları, sosyal medya, ilgili yayınlar vb. kullanılabilecektir (Mann, 2015: 3).

Dördüncü ve en önemli olan ise, kıyaslamanın stratejik bir konu olmasıdır. Dolayısıyla kıyaslama yönetim ve organizasyon bağlamında koşullara göre topyekûn her şeyle ilgili ve her şeyi etkileyebilecek stratejikliğe sahiptir. O halde kıyaslama süreci

stratejik yönetimin her süreç ve düzeyiyle doğrudan ilgili olabilecektir.

Kıyaslama, stratejik çerçevede ise, organizasyonların stratejik süreçlerini ve başarım düzeylerini organizasyon içi ve dışında kendi kulvarının en iyileri ile karşılatırma olarak tanımlanabilecektir (Freytag ve Hollensen, 2001: 25). Bir organizasyon bağlamında stratejik kıyaslama, temel olarak "kurumsal, rekabet ve fonksiyonel" olarak yapılabilir. Örneğin, kurumsal olarak üst düzey stratejiler için çeşitlendirme ve / veya çekilme, rekabet için rakiplerinin üstün uygulamaları ve fonksiyonel için ise, üstün teknolojiler, süreçler vb. kıyaslama düzeyi / konusu olabilecektir (Sekhar, 2010: 883). Bu stratejik boyutlar organizasyonlar açısından lokal, ulusal veya uluslararası olabilir (Goncharuk vd., 2015: 33).

İçsel ve / veya dışsal kıyaslama, özünde kaliteli veya kaliteli olana yönelerek ulaşma süreci ve inovatifliğin sürdürebilirliği olarak belirtilebilecektir. Diğer bir deyişle performans açısından stratejiklik de kalite ve inovatifliğin sürdürebilirliğini beraberce düşünmek rasyonel bir yönelim olarak belirtilebilir (Alsabbah ve Ali, 2018: Özkan, 2025: 1435). Örneğin, ISO 9000 Sistemlerinin stratejik kalitenin sürdürebilirliğinde süreçsel açıdan; bir taraftan istikrarı sağlama diğer taraftan inovatifliği gerçekleştirme araçları olarak kullanımı ayrıca içsel ve dışsal değerlendirmelerde pozitif motivasyonel etkilerinin de olduğunu belirtmek mümkündür (Özkan, 2026: 4; Özkan, 2026: 272). Kıyaslama da bu kapsamda temelde süreçsel olarak stratejiklik, kalite, inovatiflik ve sürdürebilirliğe odaklanmaktadır (Jean-Luc, vd., 2005).

Stratejik kıyaslama dışında, literatürde ayrıca farklı kıyaslama türleri de görülmektedir. Bunlar arasında başlıca öne çıkanlar şunlardır (Muravu, 2023: 32): İndikatör kıyaslama (performans ölçümlerine odaklanır), fikir kıyaslaması

(performansı ilerletme ile ilgilidir), içsel kıyaslama (aynı organizasyon içindeki benzer operasyonları içerir), rekabetçi kıyaslama (rakip kuruluşların en iyi uygulamaları ile kıyaslamadır), fonksiyonel kıyaslama (farklı bir sektördeki aynı işlevdeki benzer süreç ve uygulamaları kıyaslamadır), jenerik süreç kıyaslaması (organizasyonun iş süreçlerini yenilikçi ve örnek alınabilecek diğer bir organizasyonun süreçleri ile kıyaslamadır), organizasyonlar arası kıyaslama (rekabetin olmadığı alanlarda rekabeti teşvik edici bir kıyalamadır). Doğal olarak bu sözü edilen kıyaslama türlerinin hiyerarşik olarak en tepesinde ve kapsayıcı olanın stratejik kıyaslama olduğu belirtilebilir.

Stratejik kıyaslama sürecinin temel basamakları ise sırasıyla aşağıdaki şekilde ortaya konulabilecektir (Camp, 1989: VII; Bhutta ve Huq, 1999: 259):

i. Planlama ve takım oluşturma: Karşılaştırılacak olan stratejik boyut, partner ve toplanacak bilgi ve veri türü belirlenir. Var olan durumun ortaya konulmasında SWOT analizi bu aşamada kullanışlı bir araçtır. Diğer taraftan, kıyaslama takımı oluşturulur. Eğitim süreçleri, misyon, amaç ve hedefler, roller, sorumluluklar vb. ortaya konulur. Takım uygulamada genellikle dört-altı ay civarında çalışmaları yürütür.

ii. Bilgi ve veri derleme: Karşılaştırma stratejik süreç ve konusuna yönelik olarak iç ve dış kaynaklardan gerekli bilgi ve veri derlemesi gerçekleştirilir. Örneğin, geri bildirimler (İK, müşteri, diğer vb.), performans göstergelerinin durumunu gösteren tablolar, raporlar, çeşitli finansal tablolar vb.'den meşru şekilde faydalanılabilir. Gizlilik içeren çerçevede konu, bilgi, süreç, belge vb. kesinlikle talep edilmemedir ve

erişilmeye çalışılmamalıdır. Karşılıklı güven kıyaslama sürecinin en önemli temel taşıdır.

iii. Analiz, bütünleştirme ve paylaşım: Stratejik bağlamda karşılatırma yapılarak, hali hazırda yetersizlikler belirlenir ve gelecek öngörüsü yapılır. Tabii ki yetersizliklerin nedenleri de belirlenmeye çalışılır. Kıyaslama bulguları iletilir ve kabul edilir.

iv. Uygulama, izleme ve güncelleme: Stratejik eylem planları uygulamaya alınır, izleme ve ölçütlerde gerekli güncellemeler gerçekleştirilir. İyileştirmelerle pozitif duruma gelme ve süreçlere entegre uygulamaların sürekliliği sağlanır. Burada olanaklar el verdiğince en iyi uygulamalar öğrenilerek örnek alınır ancak kesinliklle kopyalama yapılmaz.

Diğer önemli bir konu da stratejiklik açısından pazarda sürdürülebilir rekabet üstünlüğüne yönelik çalışmaların yapılmasıdır. Ayrıca stratejiklik sadece rakipleri ve rekabeti ele almamaktadır. Bu çerçevede, stratejikliğe çok yönlü katkı sağlama açısından kıyaslama; hem rekabete yönelik rakiplerle ilgili analizleri hem de onun ötesinde sektörlere, pazarlara, müşterilere, paydaşlara, teknolojilere, her türlü yönetsel süreçlere vb. yönelik analizleri içererek çok yönlü ve boyutlu gelişim ve dönüşümü beraberinde getirebilecektir.

4. STK'LARDA STRATEJİK KIYASLAMA

Stratejik kıyaslama, dış çevredeki değişim ve dönüşümleri de işin içine katarak, uzun vadeli stratejilere / stratejik amaçlara ve hedeflere odaklanarak bir organizasyonun yerelden küresele yönünü ve hedeflerini en iyi uygulamalarla karşılaştırmayı sağlayan bir yönetim yaklaşımıdır (Jaffar, 2025: 564).

Bir STK için de dinamik bir şekilde dış çevredeki değişim ve dönüşümleri işin içine katarak, uzun ve çok uzun vadeli stratejik yönetim süreçlerinin belirlenmesi kıyaslama ile mümkün olabilecektir. Başarıya ulaşmada ve sürdürmede STK'lar için diğer organizasyonların deneyimlerinden faydalanmak önem arz edecektir. Bu organizasyonlar, başta diğer kar amacı gütmeyen organizasyonlar ve STK'lar olmak üzere kar amacı güden organizasyonlar olabilecektir (Courtney, 2001: 113-114). Bir STK için önemli olan en iyi uygulamalardan faydalanmak, kendi özgün süreçlerini yaratmaktır denebilir. Ayrıca, STK'ların paydaşlarıyla kurmuş olduğu networkler ve iş birlikleri stratejik çerçevede kıyaslama açısından pozitif katkılara yol açabilecektir (Munene ve Kyongo, 2026: 2168).

Örneğin, AB tarafından, STK'lar için de geçerli olan kar amacı gütmeyen stratejik bir bakış olarak "Yükseköğretimde Kıyaslama" projesi, kıyaslamanın on temel faydasını şu şekilde ortaya koymaktadır (Antonaras vd. 2009): Öz değerlendirme yeteneğine sahip olma, rekabetçi ortamlarda strateji oluşturma ve uygulama yeteneğini ilerletme, hangi yükseköğretim kurumlarının daha iyi performans gösterdiklerini ve nedenlerini belirleme, stratejik bakış açısıyla yeni fikirler yaratma, yeni stratejik gelişmelerle ilgili karar alma süreçlerine yönelik veri elde etme, performans artırıcı süreç ve yaklaşımların iyileştirilmesi kapsamında hedefler belirleme, ulusal performans ölçütlerine ve kıyaslama ölçülerine yanıt verme, yüksek öğretime yönelik yeni standartlar belirleme.

Bir STK için bu çalışma kapsamında aşağıdaki stratejik kıyaslama sürecinin kritik adımları / temel basamakları buraya kadar açıklananlar ışığında sırasıyla aşağıdaki şekilde ortaya konulabilecektir:

i. Kurum felsefesine odaklanma: Gönülülük temelli kurum felsefesini (misyon, vizyon, değerler ve ilkeler) temel alma ve sahiplenme,

ii. Planlama ve takım oluşturma: Stratejik analizler (SWOT, değer zinciri, paydaş, risk, finansal, iç ve dış çevre vb.) sonucunda stratejik düzeye göre üst düzey, orta düzey (rekabet) ve alt düzey (işlevsel, operasyonel) stratejilerden hangisi veya hangileri için kıyaslama yapılacağına, stratejik uygulama ve stratejik kontrole yönelik karar verme. Bu kapsamda stratejik kıyaslama takımı oluşturma,

iii. Bilgi ve veri elde etme: Stratejik sürece katkı sağlayacak bilgi ve veri elde etme,

iv. Analiz: Stratejik süreçlere veya süreçlerin herhangi birine yönelik olarak yetersizlikler veya boşluklar belirleme, ayrıca sözü edilenlerin iyileştirilmesine yönelik çözüm yolları ortaya koyma,

v. Uygulama, izleme ve güncelleme: Belirlenen boyut / boyutlara yönelik stratejik eylem planları belirleme, uygulama ve sonuçları izleme. Geri bildirimler, gerekli revizasyon ve güncellemeleri gerçekleştirme.Stratejik kıyaslama, dış çevredeki değişim ve dönüşümleri de işin içine katarak, uzun vadeli stratejilere / stratejik amaçlara ve hedeflere odaklanarak bir organizasyonun yerelden küresele yönünü ve hedeflerini en iyi uygulamalarla karşılaştırmayı sağlayan bir yönetim yaklaşımıdır (Jaffar, 2025: 564).

Bir STK için de dinamik bir şekilde dış çevredeki değişim ve dönüşümleri işin içine katarak, uzun ve çok uzun vadeli stratejik yönetim süreçlerinin belirlenmesi kıyaslama ile mümkün olabilecektir. Başarıya ulaşmada ve sürdürmede STK'lar için

diğer organizasyonların deneyimlerinden faydalanmak önem arz edecektir. Bu organizasyonlar, başta diğer kar amacı gütmeyen organizasyonlar ve STK'lar olmak üzere kar amacı güden organizasyonlar olabilecektir (Courtney, 2001: 113-114). Bir STK için önemli olan en iyi uygulamalardan faydalanmak, kendi özgün süreçlerini yaratmaktır denebilir. Ayrıca, STK'ların paydaşlarıyla kurmuş olduğu networkler ve iş birlikleri stratejik çerçevede kıyaslama açısından pozitif katkılara yol açabilecektir (Munene ve Kyongo, 2026: 2168).

Örneğin, AB tarafından, STK'lar için de geçerli olan kar amacı gütmeyen stratejik bir bakış olarak "Yükseköğretimde Kıyaslama" projesi, kıyaslamanın on temel faydasını şu şekilde ortaya koymaktadır (Antonaras vd. 2009): Öz değerlendirme yeteneğine sahip olma, rekabetçi ortamlarda strateji oluşturma ve uygulama yeteneğini ilerletme, hangi yükseköğretim kurumlarının daha iyi performans gösterdiklerini ve nedenlerini belirleme, stratejik bakış açısıyla yeni fikirler yaratma, yeni stratejik gelişmelerle ilgili karar alma süreçlerine yönelik veri elde etme, performans artırıcı süreç ve yaklaşımların iyileştirilmesi kapsamında hedefler belirleme, ulusal performans ölçütlerine ve kıyaslama ölçülerine yanıt verme, yüksek öğretime yönelik yeni standartlar belirleme.

Bir STK için bu çalışma kapsamında aşağıdaki stratejik kıyaslama sürecinin kritik adımları / temel basamakları buraya kadar açıklananlar ışığında sırasıyla aşağıdaki şekilde ortaya konulabilecektir:

i. Kurum felsefesine odaklanma: Gönülülük temelli kurum felsefesini (misyon, vizyon, değerler ve ilkeler) temel alma ve sahiplenme,

ii. Planlama ve takım oluşturma: Stratejik analizler (SWOT, değer zinciri, paydaş, risk, finansal, iç ve dış çevre vb.) sonucunda stratejik düzeye göre üst düzey,

orta düzey (rekabet) ve alt düzey (işlevsel, operasyonel) stratejilerden hangisi veya hangileri için kıyaslama yapılacağına, stratejik uygulama ve stratejik kontrole yönelik karar verme. Bu kapsamda stratejik kıyaslama takımı oluşturma,

iii. Bilgi ve veri elde etme: Stratejik sürece katkı sağlayacak bilgi ve veri elde etme,

iv. Analiz: Stratejik süreçlere veya süreçlerin herhangi birine yönelik olarak yetersizlikler veya boşluklar belirleme, ayrıca sözü edilenlerin iyileştirilmesine yönelik çözüm yolları ortaya koyma,

v. Uygulama, izleme ve güncelleme: Belirlenen boyut / boyutlara yönelik stratejik eylem planları belirleme, uygulama ve sonuçları izleme. Geri bildirimler, gerekli revizasyon ve güncellemeleri gerçekleştirme.

5. SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Kar amacı gütmeyen ve gönüllülük temeli üzerine oturan doğasıyla STK'lar da stratejik bağlamda kıyaslama süreçlerini başarıyla yönetebilirler. Bu çerçevede STK liderliğinin konuyu sahiplenmesi, öncü olması ve desteklemesi ve ayrıca katılımcı şekilde karar süreçlerine yön vermesi stratejik kıyaslamanın ve süreçlerin başarısı açısından önem arz edecektir. Stratejik kıyaslamada katılımcı bir şekilde kararların alındığı özgün ve yaratıcı süreçler gereklidir. Zaten kıyaslamanın temelinde de özgün ve yaratıcı en iyi uygulamaların örnek alınması ve uygulamada özgün bir şekilde deneyimlerden faydalanılması yer almaktadır.

Kıyaslama ortağı olarak diğer STK'lar, kamu veya işletmeler seçilebilir. Stratejik açıdan bu çerçevede pozitif paydaş ilişkileri ve iş birlikleri gerçekleştirilerek "kazan-kazan stratejisi"

ile tarafların stratejik olarak en iyi uygulamalardan öğrendiklerini kendi STK bünyesinde uygulamaya alması ve sonuçları değerlendirmesi gerçekleştirilebilecektir.

Stratejik kıyaslama veya diğer kıyaslama şekillerinde dikkat edilmesi gereken noktaları da göz ardı etmemek gerekmektedir. Bu noktaların başlıcaları uygulama başarısına yönelik olarak şu şekilde ortaya konulabilir (Schilling 2024): Kıyaslamanın bir süreç olduğu unutulmamalıdır, kritik adımlar takip edilmelidir (daha önce açıklandı), en iyi uygulamaları benimseme değil uyarlama yolu seçilmelidir, kıyaslama ekibi kendi organizasyonunu iyi tanımalı (güçlü ve zayıf yönler, performans, yetenekler, gereklilikler vb.) sonra örnek alınacak tarafa yönelmelidir, yeniliklere ve iyileştirmelere açık olunmalıdır, kıyaslama düzeyini ve boyutlarını iyi tanımlamalıdır, kıyaslamada mümkün mertebe sizi pozitif olarak etkileyecek farklılıkları bulmak önemlidir, takımın deneyimliliği önemlidir, yeni bakış açıları kazanmalıdır, kıyaslama taraflar için hem içsel hem de dışsal fırsatlar yaratırsa ideal olur, en önemlisi de kıyaslamada kopyalama değil örnek alınarak uyarlama yapılması esastır (Schilling 2024).

Diğer taraftan stratejik yönetim süreci her he kadar ayrıntıya önem verse de aslında holistik bakış açısına önem vermekle başarıya ulaşabilecektir (Özkan, 2024: 274). Bu nedenle stratejik kıyaslamanın da diğer stratejik düzeyler, süreçler, uygulamalar vb. ile uyumlu bir bütünlük içinde gerçekleştirilmesine dikkat edilmesi önerilebilecektir.

Sonuç olarak, dış çevre koşulları ve aktörleri sürekli değişmektedir. STK'ların da değişen çevresel koşullara ve değişimlere proaktif bir şekilde ayak uydurabilmeleri için daha iyi olanları kıyaslama ile bünyelerine katmaları stratejik bağlamda önemli, belki de koşullara göre kaçınılmazdır.

KAYNAKÇA

Alsabbah, J. ve Ali, N.A., The Analytical Approach of Quality Governance on Benchmarking, International Journal of Advanced Engineering and Management Research, 2(5), 2017: 1429-1436.

American Red Cross, Volunteer Handbook, Volunteer Handbook Connecticut and Rhode Island Region, August, 2014.

Ansari, S.A., Benchmarking: A Strategic Tool For Enhancing Organizational Performance, International Journal of Creative Research Thoughts, 13(2), 2025: 825-834.

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

Antonaras, A., Memtsa, C., Katsioloudes, M., The Strategİc Importance of Benchmarking As A Tool For Achieving Excellence In Higher Education, 3rd Annual Quality Congress Middle East, Dubai 6-7 April 2009.

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

Bergin, S., Benchmarking Small Business Performance: Barriers and Benefits, Victoria Universit, 2000.

Bhutta, K.S. ve Huq, F., Benchmarking: An International Journa, Benchmarking: An International Journal, , 6(3), MCB University Press, 1999: 254-268.

Camp, R.C., Benchmarking, "Benchmarking Process Stepss", He Search For Industry Best Practices That Lead To Superior Performance, ASQC Quality Press, Editors: Lau, J.L. and Griffin, T., New York, USA, 1989.

Courtney, R., Strategic Management for Voluntary Nonprofit Organizations, Florence, KY, USA, 2001.

Drucker, F.P., Kapitalist Ötesi Toplum, Çev.: Belkıs Çorakçı, İnkılap Kitabevi, İstanbul, 1993.

Ellis, S.J., "Is Volunteer Management Relly a Profession?", ENERGIZE, 2018, https://ellisarchive.org/sites/default/files/2025-07/Is%20Volunteer%20Management%20Really%20a%20Profession_%20_%20Energize_%20Volunteer%20Management%20Resources%20for%20Directors%20of%20Volunteers.pdf, (Erişim Tarihi: 08.07.2026).

Freytag, P.V. ve Hollensen, S., The Process of Benchmarking, Benchlearning and Benchaction, Th TQM Magazine, 13(1), 2001: 25-33.

Gill, M., Flynn, R.J., Reissing, E., The Governance Self Assessment Checklist An Instrument for Assessing Board Effectiveness, Nonprofit Management & Leadership, 15(3), 2005: 271-294.

Goncharuk A.G., Lazareva N.O., Alsharf I.A.M, Benchmarking As A Performance Management Method, Polish Journal Of Management Studies, 11(2), 2015: 27-36.

Hashim, R., Yusoff, R.Z. and Mat, R.C., Benchmarking Process and Its Relationship With Organizational Performance, The Asian Journal of Teghnology Management, 1(1), 2008: 23-35.

Jaffar, M., Adoption of Benchmarking Strategy and Its Challenges In The Global and Indian Corporate Sectors, International Journal of Novel Research and Development, 10(8), 2025: 563-566.

Jager, U. ve Beyes, T., Strategizing in NPOs: A Case Study on the Practice of Organizational Change Between Social

Mission and Economic Rationale, Voluntas, 21, 2010: 82-100.

Kaplan, R.S., Strategic Performance Measurement and Management in Non Profit Organizations, Nonprofit Management & Leadership, 11(3), Spring 2001: 353-370.

Mann, R., Benchmarking Past, Present, and Future, Centre For Organizsational Excellence Research, 2015.

Mire, J.L., Bronet, V., Pillet, M., A Typology of "Best Practices" For A Benchmarking Process, Benchmarking: An International Journal, Emerald Group Publishing Limited,12(1), 2005: 45-60.

Munene, C.W. ve Kyongo, J., Benchmarking Strategy and Non-Governmental Organization Performance, International Journal of Research and Innovation in Social Science, X(V), 2026: 2160-2171.

Muravu, M., Strategic Performance Measurement and Management: Theory And Practice of Public Sector Benchmarking, Journal of Business and Management, 25(12), 2023: 26-52.

Özkan, Ö., The Regulatory Role of Iso 9001 In the Effect of Strategic Planning on Business Performance: A Research in Health Care Sector, Electronic Journal of Social Sciences, 24(4), 2025: 1507-1525.

Özkan, Ö., ISO 56001 İnovasyon Yönetim Sistemi Standardının Kalite Yönetim Sistemi ile Entegrasyonunun Firmaların Stratejik Planlama Performansına Etkisi, Urban Culture and Management, 19(4), 2026: 1-14.

Özkan, Ö., Effect of Quality Studies on Employee Motivation: A Research in the Automotive Sector, Verimlilik Dergisi, 60(1), 2026: 265-276.

Özkan, Ö., Effect of ISO 56002 Innovation Management System Fundamental Principles On Corporate Performance Components: Research Within The Scope of The Perception of The R&D Employees, Beykoz Akademi Dergisi, 2024: 273-294.

Sammut-Bonnici, T., "Benchmarking", Strategic Management, Wiley Encyclopedia of Management, Edited by Professor Sir Cary L Cooper, John Wiley & Sons, Ltd., USA, 2014.Sekhar, S. C., Benchmarking, African Journal of Business Management, 4(6), 2010: 882-885.

Schilling, J., Principal, Schilling Consulting Services, Inc., Illinois, USA, https://www.schilling-consulting.com/wp-content/uploads/2024/03/Benchmarking-White-Paper-2024.pdf, (Erişim Tarihi: 17.07.2026).

Shil, N.C. ve Das, B., "Benchmarking", Financial Management: A Strategic Perspective, Chapter 23, SAGE Publications, California, USA, 2017.

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.

TDK, "Kıyaslama, Kıyaslamak", https://sozluk.tdk.gov.tr/, Erişim Tarihi: 02.07.2026

Ulwiyah, N., Fitri, A.Z., Mutaqin, I., Widiana, G.T., Putra, M.I.S., Indra Kusuma Wardani, I.K., Asiah, S., Strategic Management in Non-Profit Organization, International Journal of Research Publication and Reviews, 4(3), 2023: 352-357

KİM NOT ALIYOR, KİM TERFİ EDİYOR? ÖRGÜTLERDE TERFİ GETİRMEYEN GÖREVLERİN EŞİTSİZ DAĞILIMI

Dilek Işılay ÜÇOK[1]

1. GİRİŞ

Toplantı notu almak, yeni çalışanı kuruma alıştırmak, rutin bir komiteyi yürütmek veya ekip içinde kimsenin üstlenmek istemediği idari ayrıntıları tamamlamak örgütsel işleyiş için gereklidir. Ne var ki bu görevler, onları yerine getiren çalışanın performans göstergelerine ve terfi olasılığına aynı ölçüde yansımayabilir. Notu alan kişi ekibin ortak hafızasını oluştururken stratejik öneriyi sunan kişi daha görünür bir başarı üretir. Böylece eşitsizlik yalnızca ücret ve unvan dağılımında değil, çalışanların zamanlarını hangi işlere ayırdıklarında da ortaya çıkar.

"Terfi getirisi düşük görevler" (low-promotability tasks), örgüte yarar sağlayan fakat performans değerlendirmesi ve ilerleme kararlarında görece düşük ağırlık taşıyan işleri ifade eder (Babcock, Recalde, Vesterlund ve Weingart, 2017). Sorun görevlerin önemsizliği değil, örgütsel gereklilikleri ile bireysel kariyer getirileri arasındaki uyumsuzluktur. Üstelik bu görevler rastlantısal dağılmamaktadır: kadınlar karma gruplarda daha fazla gönüllü olmakta, görev kadınlardan daha sık istenmekte ve kadınlar doğrudan talepleri daha yüksek olasılıkla kabul etmektedir. Farkın tek cinsiyetli gruplarda ortadan kalkması, sabit

[1] Doç. Dr., Doğuş Üniversitesi, İ.İ.S.B. Fakültesi, İşletme (İng.) Bölümü; ORCID: 0000-0002-6849-0531.

tercihlerden çok ortak beklentilere işaret etmektedir (Babcock, Recalde, Vesterlund ve Weingart, 2017).

Bu bölüm, terfi getirisi düşük görevleri görünmeyen emek, örgütsel vatandaşlık, toplumsal cinsiyet rolleri ve kariyer yönetimi literatürleriyle birlikte ele almaktadır. Temel sav, eşitsizliğin çalışanların "hayır diyememesiyle" açıklanamayacağıdır. Görevin kimden istendiği, gönüllülüğün nasıl düzenlendiği, reddetmenin bedeli ve katkının ödül sistemindeki karşılığı örgütsel olarak belirlenmektedir. Bu nedenle çözüm, bireysel sınır koyma eğitiminden önce görev tahsis ve ödüllendirme sistemlerinin yeniden tasarlanmasını gerektirir.

Bölüm üç katkı sunmaktadır. İlk olarak görünürlük, resmî rol statüsü ve kariyer getirisi arasındaki farkları belirginleştirerek terfi getirisi düşük görevlerin kavramsal sınırlarını çizmektedir. İkinci olarak eşitsiz dağılımı yalnızca gönüllülük üzerinden değil, yöneticilerin ve grupların talebi kime yönelttiği ile çalışanların kabul veya ret kararını birlikte içeren iki taraflı bir tahsis süreci olarak açıklamaktadır. Üçüncü olarak tek tek görevler yerine zaman içinde biriken görev portföylerine odaklanarak gündelik tahsis kararlarının nasıl kariyer ayrışmasına dönüşebildiğini göstermektedir. İnceleme, seçilmiş kuramsal ve ampirik çalışmaları bütünleştiren kavramsal bir derleme niteliğindedir; amaç etkilerin her bağlamda aynı olduğunu ileri sürmek değil, hangi örgütsel koşullarda eşitsizliğin üretilip sürdürülebildiğini açıklamaktır.

2. TERFİ GETİRİSİ DÜŞÜK GÖREVLER: KAVRAMSAL SINIRLAR

2.1. Ayırt Edici Özellikler

Bu bölümde kariyer değeri, bir görevin çalışanın değerlendirilmesine, gelişimine ve ilerleme olasılığına dönüşebilme kapasitesi olarak kullanılmaktadır. Bu kapasite görevin zorluğundan çok görünürlüğüne, ölçülebilir çıktısına, stratejik hedeflerle ilişkisine, karar vericilere yakınlığına ve resmî performans ölçütlerindeki ağırlığına bağlıdır. Terfi getirisi düşük görevler örgüt için gerekli olmakla birlikte çoğunlukla düşük görünürlüklüdür, dağınık yararlanıcılara sahiptir ve daha yüksek getirili faaliyetlerden zaman çekerek fırsat maliyeti yaratır (Bergeron, 2007; Bergeron, Shipp, Rosen ve Furst, 2013). Bununla birlikte görevlerin değeri bağlamsaldır. Stratejik karar gücü sağlayan bir kurul üyeliği yüksek; yoğun emek isteyen fakat karar gücü bulunmayan rutin bir komite düşük getiri yaratabilir. Mentorluk ölçülüp ödüllendirildiğinde kariyer faaliyetine, kayda geçirilmediğinde görünmeyen bir destek yüküne dönüşebilir. Dolayısıyla amaç belirli işleri kalıcı biçimde "değersiz" saymak değil, örgütsel katkı ile ödül arasındaki uyumsuzluğu saptamaktır (Babcock, Peyser, Vesterlund ve Weingart, 2022).

2.2. Görünmeyen Emekle İlişkisi

Görünmeyen emek, önce kadınların ücretli çalışma anlayışının dışında bırakılan bakım ve ev işlerinin değersizleştirilmesini açıklamak için geliştirilmiştir (Daniels, 1987). Görünmezlik yalnızca işin görülmemesiyle değil, faaliyetin "gerçek iş" sayılmaması, ölçülmemesi veya doğal bir kişilik özelliğine indirgenmesiyle de üretilir (Hatton, 2017). Duygusal destek, ilişki onarma, eksik koordinasyonu tamamlama ve dijital düzeni sürdürme bu nedenle görünmeyebilir (Kaplan, 2022; Whiting ve Symon, 2020). Terfi getirisi ise görünürlüğün ötesinde katkının kariyer değerine dönüştürülmesine odaklanır:

görünür bir komite hizmeti de terfi kararlarında düşük ağırlık taşıyabilir. Sosyal hizmet örgütlerine ilişkin bulgular, bu emeğin kişisel iyi niyetten çok kaynak eksiklikleri ve mesleki normlarla üretilebildiğini göstermektedir (Lavee ve Kaplan, 2022).

2.3. Örgütsel Vatandaşlık Davranışından Farkı

Örgütsel vatandaşlık davranışının klasik tanımı, resmî rol gereklerinin ötesindeki gönüllü katkıları ifade eder (Organ, 1988). Terfi getirisi yaklaşımı ise "katkının kariyer değeri nedir ve yükü kim taşımaktadır?" sorularını öne çıkarır. Dolayısıyla rolün içinde veya dışında olma ile kariyer getirisi aynı eksen değildir: resmî bir idari görev düşük getirili, rol dışı fakat görünür bir proje katkısı ise yüksek getirili olabilir. Vatandaşlık davranışına ayrılan zaman temel görev performansından çekilebilir; 3.680 profesyonel hizmet çalışanına ait verilerde görev performansı kariyer sonuçlarıyla daha güçlü ilişkili olmuş, görev performansı kontrol edildiğinde vatandaşlığa ayrılan süre daha düşük ücret artışı ve daha yavaş ilerlemeyle ilişkilendirilmiştir (Bergeron vd., 2013). Ayrıca yardım ve kişilerarası destek kadınsı rollerle eşleştirilebilmekte, ölçüm araçları erkeklerin daha sık sergilediği davranışları kadınların görünmeyen katkılarından daha iyi yakalayabilmektedir (Kidder, 2002; Bergeron ve Rochford, 2022).

2.4. Yakın Kavramlardan Ayrımı

Terfi getirisi düşük görevler üç yakın kavramla karıştırılmamalıdır. Birincisi, görünmeyen emek tanınma ve değerleme mekanizmalarına odaklanırken terfi getirisi, katkının kariyer sonuçlarına dönüştürülüp dönüştürülmediğini sorgular; görünür bir komite görevi de ilerleme kararlarında düşük ağırlık taşıyabilir. İkincisi, örgütsel vatandaşlık davranışı katkının rol içi veya rol dışı niteliğini tartışırken terfi getirisi düşük görevler her iki alanda da bulunabilir. Üçüncüsü, meşru olmayan görevler çalışanların mesleki rolüne göre gereksiz veya makul olmayan

talepleri ifade eder ve benliğe yönelik bir saygısızlık olarak stres yaratabilir (Semmer vd., 2015). Buna karşılık terfi getirisi düşük bir görev tamamen gerekli, makul ve rolün parçası olabilir; sorun, bu işin örgütsel değeri ile kariyer karşılığının ayrışmasıdır. Gelişim sağlayan zorlayıcı görevler ise görünür beceri, karar deneyimi ve ilerleme sinyali üretmeleri bakımından portföyün karşı kutbunda yer alır (De Pater, Van Vianen ve Bechtoldt, 2010). Bu ayrımlar, eşitsizliği yalnızca iş miktarıyla değil; görünürlük, rol statüsü, meşruiyet ve kariyer değerinin birlikte oluşturduğu görev profiliyle incelemeyi gerektirir.

Tablo 1. Terfi Getirisi Düşük Görevlerin Başlıca Türleri ve Kariyer Değerini Sınırlayan Özellikler

Görev türü	Örnekler	Kariyer değerini sınırlayan özellik
Koordinasyon ve idari bakım	Toplantı notu, takvim, rutin komite koordinasyonu	Düşük görünürlük; stratejik çıktı olarak ölçülmeme
Sosyal bakım ve ilişki sürdürme	Yeni çalışanı destekleme, etkinlik düzenleme, çatışma yatıştırma	Kişilik özelliği veya doğal yardım olarak görülme
Yardım ve iş kapatma	Başkalarının eksik işini tamamlama, acil durumda iş devralma	Dağınık yararlanıcılar; katkının tek bir çıktıya bağlanamaması
Temsil, mentorluk ve kapsayıcılık	Çeşitlilik komitesi, az temsil edilen çalışanlara mentorluk, kurumsal temsil	Kimlik beklentisi; resmi performans ölçütlerinde sınırlı karşılık
Bakım ve teknik destek	Sarf malzemesi takibi, belge düzenleme, küçük teknik sorunları çözme	İşi mümkün kıldığı hâlde uzmanlık ve liderlik sinyali üretmemesi

Not. Bir görevin terfi getirisi bağlamsaldır; aynı faaliyet görünürlük, karar gücü ve ödül ölçütleri değiştiğinde yüksek kariyer değerine sahip olabilir.

3. EŞİTSİZ DAĞILIM NASIL ÜRETİLİR?

3.1. Gönüllülük ve Talep

Dağılımın bir tarafında çalışanların gönüllü olma veya talebi kabul etme davranışı, diğer tarafında yöneticilerin görevi kimden istediği vardır. Karma gruplarda kadınların erkeklerden yaklaşık yüzde 50 daha fazla gönüllü olması, aynı cinsiyetli gruplarda farkın kaybolması ve hem kadın hem erkeklerin görevi

kadınlardan daha sık istemesi, ortak beklentilerin iki tarafı birlikte biçimlendirdiğini göstermektedir (Babcock, Recalde, Vesterlund ve Weingart, 2017). Açık gönüllülük çağrısı bu nedenle tarafsız değildir; sosyal beklentileri ve reddetme maliyetleri farklı çalışanları aynı başlangıç noktasında buluşturmaz.

Örgütsel mesajlar da farkı büyütebilir. Bir üniversitedeki alan deneyinde bölümün hizmet sıralamasının düşük olduğunun açıklanması çağrılara yanıtı artırmış; artış, başlangıçta cinsiyet farkı bulunmamasına rağmen kadınların tepkisiyle gerçekleşmiştir (Villas-Boas, Taylor ve Deakin, 2019). Kuruma yardım çağrısı, iyi niyetli olsa bile toplumsal rol beklentileriyle birleştiğinde eşitsiz sonuç üretebilir. Normatif ve sosyal sinyallerin yönü tek biçimli değildir: akran karşılaştırması gönüllülüğü çoğunlukla kadınların tepkisiyle artırarak farkı büyütebilirken, sosyal tanıma tasarımına bağlı olarak başlangıçtaki cinsiyet farkını azaltabilmektedir (Banerjee ve Mustafi, 2025). Bu nedenle asıl mesele müdahalenin varlığı değil, kimin davranışının hangi yönde biçimlendirildiğidir.

3.2. Rol Beklentileri ve Reddetmenin Bedeli

Toplumsal rol yaklaşımı kadınlardan destekleyici ve fedakâr, erkeklerden iddialı ve sonuç odaklı davranmalarının beklenebildiğini ileri sürer (Eagly ve Karau, 2002). Yardım kadınlar için norm hâline geldiğinde aynı davranış erkek için övgüye değer, kadın için olağan sayılabilir. Nitekim fedakâr vatandaşlık davranışı erkeklerin değerlendirmesine katkı sağlarken kadınlara benzer bir avantaj getirmemiş; davranıştan kaçınmak kadınların değerlendirmesini daha fazla olumsuzlaştırmıştır (Heilman ve Chen, 2005).

Reddetme olasılığı sosyal bir maliyet taşıyabilmekle birlikte Babcock, Recalde ve Vesterlund (2017), yaptırım olasılığının görev dağılımındaki mevcut cinsiyet farkını daha da büyüttüğüne ilişkin kanıt bulmamıştır. Bununla birlikte erkek

katılımcıların görevi reddedenlere uyguladığı yaptırımın kadın katılımcılara kıyasla daha yüksek olması, "hayır" demenin sosyal bedelinin herkes tarafından aynı biçimde üretilmediğini göstermektedir. Bu sıfır bulgu önemlidir: eşitsizliği yalnızca açık cezaya bağlamak yerine, taleplerin kadınlara daha sık yöneltilmesi ve kadınların kabul edeceğine ilişkin ortak beklentilerin de incelenmesi gerekir. "Takım oyuncusu olmamak" gibi ilişkisel etiketler özellikle düşük statülü, yeni, geçici sözleşmeli veya az temsil edilen çalışanlar için reddi riskli kılabilir. Dolayısıyla "kadınlar hayır demeyi öğrenmeli" önerisi, talep ve reddetme koşulları eşit değilse örgütsel sorumluluğu görünmez kılar.

3.3. Yönetsel Kolaycılık ve Birikimli Avantaj

Yöneticiler işi hızlı tamamlayacağını düşündükleri, geçmişte gönüllü olmuş çalışanlara tekrar yönelebilir. Bu nedenle görev dağılımı iki taraflı bir tahsis sürecidir: yönetici veya grup kimin uygun ve istekli olduğunu varsayarak talebi belirli kişilere yöneltir; çalışan ise beklenen ödül, reddetme bedeli ve mevcut iş yükü içinde kabul ya da ret kararı verir. Kısa vadeli kolaylık iki döngü yaratır. İlk döngüde geçmiş uyumluluk yeni talepleri meşrulaştırır ve "bu işi her zaman o yapar" beklentisini güçlendirir. İkinci döngüde yüksek getirili görevlere erişenler görünür beceriler geliştirerek gelecekteki önemli işler için daha uygun görünür. Böylece başlangıçta küçük olan tahsis farkları, çalışanların yetkinliğinden bağımsız biçimde kendi kendini doğrulayan görev portföylerine dönüşebilir. Kadınların erkeklerden daha az zorlayıcı iş deneyimi bildirmesi ve yöneticilerin erkek astlara daha gelişim sağlayıcı görevler verebilmesi, kariyer farkının değerlendirme anından önce üretildiğini göstermektedir (De Pater, Van Vianen ve Bechtoldt, 2010).

3.4. Statü ve Kesişimsel Yükler

Az temsil edilen çalışanlardan mentorluk, çeşitlilik komitesi, temsil ve arabuluculuk gibi ek roller beklenebilir. "Azınlık vergisi" bu sorumlulukların mevcut işlerin yerine değil üzerine eklenmesini; "kimlik vergisi" ise temsil ihtiyacı için belirli kişilere tekrar dönülmesini anlatır (Rodríguez, Campbell ve Pololi, 2015; Hirshfield ve Joseph, 2012). Çeşitlilik emeği örgüt için kritik olduğu hâlde resmi performans ölçütlerinde zayıf kalabilir ve yoğun duygusal emek gerektirebilir (Trejo, 2020).

Akademik iş yükünde kadınların hizmet, öğretim ve mentorluk faaliyetlerine; erkeklerin araştırmaya daha fazla zaman ayırdığı, özellikle ırksal/etnik azınlık gruplarına mensup kadınların ağır yüklerle karşılaştığı görülmektedir (Misra, Kuvaeva, O'Meara, Culpepper ve Jaeger, 2021). Ödüllendirilmeyen ve gizli hizmet de ilerlemenin kurumsal engelleri arasındadır (Domingo vd., 2022). Kesişimsel görünmezlik, bazı çalışanların temsil gerektiğinde aşırı görünür, ödül ve kaynak dağıtımında görünmez olabileceğini açıklar (Purdie-Vaughns ve Eibach, 2008). Filistinli-Arap kadınların ev içi görünmeyen emeğinin toplumsal cinsiyet, sınıf ve mekâna göre değiştiğini gösteren güncel bir çalışma da görünmezliğin tek eksende okunamayacağını ortaya koymaktadır (Sabbah-Karkaby ve Kaplan, 2026). Bu bulgu doğrudan örgüt içi görev tahsisini incelemese de işyeri denetimlerinin yalnızca kadın–erkek ortalamalarına indirgenemeyeceğini; statü, etnisite, sınıf, sözleşme ve örgütsel konumun bağlama göre birlikte değerlendirilmesi gerektiğini düşündürmektedir

4. ÇALIŞANLAR VE KARİYERLER AÇISINDAN SONUÇLAR

4.1. Zaman ve Fırsat Maliyeti

Terfi getirisi düşük görevlerin temel maliyeti zamandır. Çalışma günü sabitken rutin koordinasyona ayrılan süre gelir yaratan proje, araştırma, müşteri ilişkisi veya liderlik deneyiminden çekilir. Profesyonel hizmet çalışanlarında görev performansına ayrılan zamanın değerlendirme, ücret ve ilerlemeyle daha güçlü ilişkisi bu kaynak tahsisi mantığını desteklemektedir (Bergeron vd., 2013). Ancak bu bulgu sonuç odaklı kontrol sistemine sahip tek bir profesyonel hizmet firması bağlamından gelmektedir; vatandaşlık davranışının her örgütte veya her ödül sisteminde kariyere zarar verdiği biçiminde genellenmemelidir. Tek bir görev küçük görünse de benzer işlerin tekrarlandığı bağlamlarda çalışanların görev portföyleri ve ilerlemeye hazırlık algısı farklılaşabilir.

4.2. Değerlendirme ve Terfi Asimetrisi

Ofis içi bakım emeğinde kadınların toplam ve sosyal bakım görevlerini daha fazla; erkeklerin nesne bakımını daha fazla üstlendiği bulunmuştur. Aynı çalışmada ofis içi bakım ile tükenmişlik arasında anlamlı ilişki ve aracılık saptanmamış; bakım emeği ile terfi arasındaki ilişki erkekler için anlamlı, kadınlar için anlamsız bulunmuştur (Jang, Allen ve Regina, 2021). Bu bulgu, buradaki mekanizmanın doğrudan bir cezalandırma değil, fırsat maliyeti üzerinden dolaylı işleyen bir süreç olduğunu düşündürür: bakım emeği kadınların terfisini doğrudan düşürmese bile, görünür ve geliştirici görevlere ayrılabilecek zamanı çekerek ilerlemeyi dolaylı yoldan sınırlayabilir. Bu nüans, görevin miktarı kadar türü ve toplumsal anlamının da önemli olduğunu gösterir. Kadınların ilişkisel katkıları "doğal", erkeklerin teknik yardımı uzmanlık sinyali olarak okunabilir. Akademide de kadınların daha fazla hizmet

yükü taşıdığı; önemli fakat düşük görünürlüklü hizmetleri üstlenebildiği ve görünmeyen hizmetin profesörlüğe hazırlayan faaliyetlerden zaman çektiği gösterilmiştir (Guarino ve Borden, 2017; Hanasono, Broido, Yacobucci, Root, Peña ve O'Neil, 2019; Gordon, Willink ve Hunter, 2024).

4.3. Vatandaşlık Baskısı ve Yorgunluk

Yardım davranışı özgür seçimden çok örtük zorunluluğa dönüştüğünde vatandaşlık baskısı ve yorgunluğu yaratabilir. Baskı rol aşımını ve iş–aile çatışmasını; uzun süreli tekrar ise katkıyı sürdürme kapasitesindeki azalmayı açıklamaktadır (Bolino, Turnley, Gilstrap ve Suazo, 2010; Bolino, Hsiung, Harvey ve LePine, 2015). Vatandaşlık davranışının kaynak kaybı ve performans maliyetleri doğurabileceğini gösteren karanlık-yüz yaklaşımı da "örgüte yararlı olan çalışan için de yararlıdır" varsayımını sınırlar (Bolino, Turnley ve Niehoff, 2004; Bolino, Klotz, Turnley ve Harvey, 2013). Yardımın anlamı önemlidir: özerk yardım iyi oluşu destekleyebilirken baskı altında yardım aynı sonucu üretmeyebilir (Lin, Savani ve Ilieş, 2019).

5. ÖRGÜTLER AÇISINDAN SONUÇLAR

Eşitsiz dağılım yalnızca bireysel adalet sorunu değildir; örgütün koordinasyon ve yetenek geliştirme kapasitesini de etkileyebilir. Rutin bakım, dijital düzen ve ilişki sürdürme işleri birkaç güvenilir çalışanda biriktiğinde süreç bilgisi kişilere gömülür. Görünmeyen emeğin işin sürekliliğini sağlayan altyapıyı oluşturduğunu gösteren çalışmalar, bu emeğin yokluğunun ancak aksama ortaya çıktığında fark edilebildiğine işaret etmektedir (Lavee ve Kaplan, 2022; Whiting ve Symon, 2020). Bu literatür doğrudan işten ayrılma sonrasındaki operasyonel kesintileri test etmemektedir; ancak görevlerin kayda geçirilmemesi ve yedeklenmemesi hâlinde izin, rol değişimi veya

işten ayrılma sırasında koordinasyon riskinin artacağı yönünde güçlü bir kuramsal çıkarım sunmaktadır.

Tekrarlanan talepler ayrıca vatandaşlık baskısı ve yorgunluğu üreterek yardım davranışının sürdürülebilirliğini zayıflatabilir (Bolino vd., 2010; Bolino vd., 2015). Özerk yardım ile baskı altında yardımın farklı iyi oluş sonuçları yaratması, örgütün yalnızca katkı miktarını değil katkının hangi koşullarda üretildiğini de izlemesini gerektirir (Lin, Savani ve Ilieş, 2019). Çeşitlilik hedeflerini taşıyan çalışanların temsil ve mentorluk yükü nedeniyle araştırma, proje veya liderlik zamanını kaybetmesi ise adalet söylemi ile ödül sistemi arasındaki tutarlılığı aşındırabilir. Bu sonuçların gücü; işin aciliyeti, uzmanlığın kıtlığı, ödül sisteminin niteliği, ekibin büyüklüğü ve çalışanların görev üzerinde ne ölçüde seçim sahibi olduğu gibi bağlam koşullarına bağlıdır.

Çözüm bütün görevleri mekanik biçimde eşitlemek değildir. Kritik işlerde yetkinlik ve hizmet kalitesi korunmalı; ancak yük, görünürlük ve gelişim değeri birlikte dengelenmelidir. Görevlerin sürekli aynı gönüllülere akması kadar hazırlıksız kişilere gelişigüzel atanması da kaliteyi düşürür. Adil tasarım, gerekli işi uygun yetkinliğe sahip kişiye verirken maliyetin ve kariyer fırsatlarının küçük bir grupta birikmesini önler. Böylece görev tahsisi yalnızca operasyonel verimlilik değil, örgütsel dayanıklılık, adalet ve yetenek geliştirme kararı olarak ele alınır.

6. BÜTÜNLEŞTİRİCİ BİR GÖREV PORTFÖYÜ ÇERÇEVESİ

Şekil 1, doğrusal beş aşamadan çok birbirine bağlı beş bileşenden oluşan bir görev portföyü çerçevesi önermektedir. İlk bileşen, görevin görünürlük, ölçülebilirlik, stratejik yakınlık ve performans ölçütlerindeki ağırlık gibi kariyer özellikleridir. İkinci bileşen, rol beklentileri, statü, geçmiş uyumluluk, temsil baskısı

ve reddetmenin bedelinden oluşan toplumsal ve örgütsel kuvvetlerdir. Bu iki girdi, üçüncü bileşen olan iki taraflı tahsis sürecinde birleşir: yönetici veya grup talebi kime yönelteceğine karar verirken çalışan gönüllü olma, kabul etme veya reddetme kararı verir. Tahsis kararlarının zaman içinde tekrarlanması dördüncü bileşen olan görev portföyünü üretir; bazı çalışanlar bakım ve destek işlerinde, diğerleri görünür ve gelişim sağlayan faaliyetlerde deneyim biriktirir. Beşinci bileşen ise fırsat maliyeti, değerlendirme, terfi ve iyi oluş gibi bireysel; süreç bağımlılığı ve adalet gibi örgütsel sonuçlardır.



Şekil 1. Terfi getirisi düşük görevlerin eşitsiz dağılımına ilişkin görev portföyü çerçevesi.

Süreç geri beslemelidir. Düşük getirili işlerde güvenilir bulunanlara benzer talepler yöneltilirken görünür ve geliştirici görevleri üstlenenler yeni fırsatlar için daha uygun görülür. Bu

çerçeve, tek bir bağlamın ampirik sınaması değil, dağınık bulguları bütünleştiren kavramsal bir derlemedir; dolayısıyla aşağıdaki üç beklenti kanıtlanmış ilişkiler değil, gelecekteki araştırmalara yön verecek sınanabilir önermeler olarak okunmalıdır: kariyer değeri düşük ve gönüllülüğe bırakılan görevler, reddetme bedelinin yüksek olduğu gruplarda daha dar bir çalışan kümesinde birikecektir; geçmiş kabul davranışı, yetkinlik ve mevcut iş yükü kontrol edildiğinde bile yeni talepleri öngörecektir; düşük getirili görev yoğunluğunun kariyer sonuçlarıyla ilişkisi, görünür ve geliştirici görevlere erişimin azalması üzerinden güçlenecektir. Bu beklentilerin sınanması için tek seferlik iş yükü ölçümlerinden çok, görevin kimden istendiğini, kimin kabul ettiğini ve çalışanların portföyünün zaman içinde nasıl değiştiğini izleyen boylamsal tasarımlara ihtiyaç vardır.

7. DAHA ADİL GÖREV DAĞILIMI İÇİN YÖNETSEL ÖNERİLER

Aşağıdaki öneriler, her bağlamda etkinliği kanıtlanmış tekil müdahaleler değil; literatürden ve görev portföyü çerçevesinden türetilmiş, görevin uzmanlık düzeyine, örgütün büyüklüğüne ve mevcut ödül sistemine göre uyarlanarak birlikte uygulanması gereken tasarım ilkeleridir.

7.1. Görevleri Görünür Kılmak

Yöneticiler büyük projelerin yanında toplantı, komite, işe uyum, mentorluk, temsil ve duygusal destek işlerini içeren bir envanter oluşturmalıdır. Süre, sıklık, yararlanıcı, gerekli yetkinlik, görünürlük ve kariyer getirisi kaydedilmelidir. İzleme yeni bir bürokratik yük yaratmamalı; kısa dönemli günlükler veya mevcut iş yükü sistemlerindeki basit alanlar yeterli olmalıdır. Örgüt için gerekli olduğu kabul edilen görev, çalışanın değerlendirmesinde yok sayılmamalıdır.

7.2. Gönüllülük Yerine Yapılandırılmış Tahsis Kullanmak

Yetkinliğin yaygın olduğu işlerde dönüşümlü sıra, rastlantısal atama veya ilan edilmiş görev döngüsü açık gönüllülükten daha adil olabilir (Babcock, Recalde, Vesterlund ve Weingart, 2017). Uzmanlık gerekiyorsa uygun aday havuzu oluşturulmalı ve aynı kişiye dönüş sıklığı izlenmelidir. Yönetici "en hızlı kim yapar?" sorusuna "bu işi son dönemde kimler yaptı ve bu kişinin portföyünde geliştirici görev var mı?" sorularını eklemelidir.

7.3. Katkıyı Kariyer Değerine Dönüştürmek

Olumlu sosyal tanımanın gönüllülüğü artırıp başlangıçtaki cinsiyet farkını azaltabildiği gösterilmiştir (Banerjee ve Mustafi, 2025). Ancak övgü zaman maliyetini ortadan kaldırmaz; hatta aşırı yükü meşrulaştırabilir. Takdir, çalışma yükünün azaltılması, performans puanı, ücret, terfi kredisi veya yüksek getirili gelişim fırsatıyla desteklenmelidir. Katkının yoğunluğu da ayırt edilmelidir: bir komitede adının bulunması ile aylarca koordinasyon yürütmek aynı hizmet puanını almamalıdır.

7.4. Reddetmeyi Güvenli Hâle Getirmek

Görev talebinde seçilme nedeni, tahmini süre, değerlendirmedeki karşılık ve azaltılacak mevcut sorumluluk açıklanmalıdır. Anında cevap yerine düşünme süresi, gerekçe açıklamadan pas hakkı ve ekip görev havuzu kullanılabilir. Yöneticiler ret oranlarını değil, taleplerin kimlere yöneldiğini izlemeli; reddetmeyi bağlılık veya takım oyunculuğu göstergesine dönüştürmemelidir.

7.5. Kariyer Koruyucu Portföyler Oluşturmak

Adalet, herkesin aynı sayıda işi yapması değil; bakım, destek, görünür sonuç ve gelişim görevlerinden dengeli bir

portföye erişmesidir. Düşük getirili işleri yoğun üstlenen çalışana proje liderliği, bütçe sorumluluğu, stratejik sunum, müşteri teması veya sponsor desteği planlanmalıdır. Gelişim sağlayan görevlerin tahsisi de demografik gruplar ve kıdem düzeyleri bakımından izlenmelidir (De Pater vd., 2010).

7.6. Kesişimsel Denetim ve Hesap Verebilirlik

Denetimler cinsiyet toplamlarının yanında kıdem, sözleşme türü, birim ve bağlama uygun demografik özellikleri kesişimsel olarak incelemeli; küçük gruplarda mahremiyeti korumalıdır. Yöneticilerin performansı görev ve gelişim fırsatı dağılımının adaletiyle ilişkilendirilebilir. Görev tahsisi operasyonel bir ayrıntı değil, yetenek ve kariyer yönetimi kararıdır.

Tablo 2. Eşitsiz Görev Dağılımına Yönelik Yönetsel Müdahale Matrisi

Sorun	Önerilen müdahale	Uygulama riski ve kontrol	Kanıt temeli
Görevlerin görünmemesi	Görev envanteri; süre, sıklık ve yararlanıcı kaydı	İzlemeyi yeni bir bürokratik yüke dönüştürmemek	Kavramsal
Gönüllülüğün varsayılan yöntem olması	Dönüşümlü sıra, rastlantısal atama veya ilan edilmiş görev döngüsü	Uzmanlık gerektiren görevlerde uygun aday havuzu kullanmak	Deneysel
Aynı kişilere tekrar talep yöneltilmesi	Geçmiş görevlendirme sıklığını ve görev portföyünü izlemek	Kişisel bilgileri ve küçük gruplarda mahremiyeti korumak	Kavramsal
Katkının yalnızca sembolik olarak övülmesi	Zaman, puan, ücret, terfi kredisi veya gelişim fırsatı sağlamak	Takdir söylemiyle aşırı yükü meşrulaştırmamak	Karma
Reddetmenin sosyal bedeli	Düşünme süresi, gerekçesiz pas hakkı ve görev havuzu	Ret oranı yerine taleplerin kimlere yöneltildiğini izlemek	Karma
Kariyer portföyünün dengesizleşmesi	Düzenli portföy görüşmesi ve yüksek getirili görev/sponsor tahsisi	Yalnızca görev sayısını değil, görünürlük ve gelişim değerini karşılaştırmak	Gözlemsel
Kesişimsel yüklerin saklı kalması	Kıdem, sözleşme ve demografik özelliklere göre ayrıştırılmış denetim	Küçük örneklemlerde teşhir ve yeniden damgalama riskini önlemek	Kavramsal

Not. Müdahaleler tek başına değil, görev tahsisi ile ödüllendirme sistemini birlikte değiştirecek bir paket olarak uygulanmalıdır. "Kanıt temeli" sütunu, önerinin dayandığı başlıca kanıt türünü gösterir: deneysel (rastgele atamalı çalışma), gözlemsel (saha veya anket verisi), kavramsal (çerçeveden türetilen çıkarım) veya karma.

8. SONUÇ

Örgütsel eşitsizlik, büyük kararların öncesinde günlük görevlerin sessiz dağılımında oluşabilir. Toplantı notu, işe uyum desteği veya komite koordinasyonu tek başına küçük görünse de aynı çalışanlarda biriktiğinde zaman, görünürlük ve gelişim fırsatlarını farklılaştırır. Derlenen çalışmalar kadınlardan terfi getirisi düşük görevlerin daha sık istendiğini, karma gruplarda kadınların daha fazla gönüllü olduğunu ve yardım davranışının değerlendirilmesinin eşit olmadığını göstermektedir. Buna karşılık yaptırım olasılığının mevcut cinsiyet farkını mutlaka büyüttüğü söylenemez; önemli olan talebin kime yöneltildiğini, reddin kim tarafından nasıl karşılandığını ve görevlerin zaman içinde kimlerde biriktiğini birlikte incelemektir. Statü ve az temsil edilme de mentorluk, temsil ve çeşitlilik emeği üzerinden ek yük yaratabilir.

Bu nedenle örgütler gerekli fakat düşük ödüllü işleri tanımlamalı; gönüllülük, talep ve atama süreçlerini yeniden tasarlamalı; reddetmeyi güvenli kılmalı ve katkıyı gerçek kariyer değerine dönüştürmelidir. Başlıktaki soru somuttur: Notu alanlarla terfi edenler sistematik biçimde ayrışıyorsa sorun bireysel tercih değil örgütsel tasarımdır. Adil örgüt, yalnızca ödülü değil, ödüle dönüşebilecek işleri ve gelişim fırsatlarını da adil dağıtır.

KAYNAKÇA

Babcock, L., Peyser, B., Vesterlund, L., & Weingart, L. R. (2022). *The no club: Putting a stop to women's dead-end work*. New York, NY: Simon & Schuster.

Babcock, L., Recalde, M. P., & Vesterlund, L. (2017). Gender differences in the allocation of low-promotability tasks: The role of backlash. *American Economic Review, 107*(5), 131–135. https://doi.org/10.1257/aer.p20171018

Babcock, L., Recalde, M. P., Vesterlund, L., & Weingart, L. (2017). Gender differences in accepting and receiving requests for tasks with low promotability. *American Economic Review, 107*(3), 714–747. https://doi.org/10.1257/aer.20141734

Banerjee, R., & Mustafi, P. (2025). Using social recognition to address the gender difference in volunteering for low-promotability tasks. *Management Science, 72*(5), 3997–4011. https://doi.org/10.1287/mnsc.2022.04017

Bergeron, D. M. (2007). The potential paradox of organizational citizenship behavior: Good citizens at what cost? *Academy of Management Review, 32*(4), 1078–1095. https://doi.org/10.5465/amr.2007.26585791

Bergeron, D. M., & Rochford, K. (2022). Good soldiers versus organizational wives: Does anyone (besides us) care that organizational citizenship behavior scales are gendered and mostly measure men's—but not women's—citizenship behavior? *Group & Organization Management, 47*(5), 936–951. https://doi.org/10.1177/10596011221094421

Bergeron, D. M., Shipp, A. J., Rosen, B., & Furst, S. A. (2013). Organizational citizenship behavior and career outcomes: The cost of being a good citizen. *Journal of Management, 39*(4), 958–984. https://doi.org/10.1177/0149206311407508

Bolino, M. C., Hsiung, H.-H., Harvey, J., & LePine, J. A. (2015). "Well, I'm tired of tryin'!" Organizational citizenship behavior and citizenship fatigue. *Journal of Applied Psychology, 100*(1), 56–74. https://doi.org/10.1037/a0037583

Bolino, M. C., Klotz, A. C., Turnley, W. H., & Harvey, J. (2013). Exploring the dark side of organizational citizenship behavior. *Journal of Organizational Behavior, 34*(4), 542–559. https://doi.org/10.1002/job.1847

Bolino, M. C., Turnley, W. H., Gilstrap, J. B., & Suazo, M. M. (2010). Citizenship under pressure: What's a "good soldier" to do? *Journal of Organizational Behavior, 31*(6), 835–855. https://doi.org/10.1002/job.635

Bolino, M. C., Turnley, W. H., & Niehoff, B. P. (2004). The other side of the story: Reexamining prevailing assumptions about organizational citizenship behavior. *Human Resource Management Review, 14*(2), 229–246. https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2004.05.004

Daniels, A. K. (1987). Invisible work. *Social Problems, 34*(5), 403–415. https://doi.org/10.1525/sp.1987.34.5.03a00020

De Pater, I. E., Van Vianen, A. E. M., & Bechtoldt, M. N. (2010). Gender differences in job challenge: A matter of task allocation. *Gender, Work & Organization, 17*(4), 433–453. https://doi.org/10.1111/j.1468-0432.2009.00477.x

Domingo, C. R., Gerber, N. C., Harris, D., Mamo, L., Pasion, S. G., Rebanal, R. D., & Rosser, S. V. (2022). More service or more advancement: Institutional barriers to academic success for women and women of color faculty at a large public comprehensive minority-serving state university. *Journal of Diversity in Higher Education, 15*(3), 365–379. https://doi.org/10.1037/dhe0000292

Eagly, A. H., & Karau, S. J. (2002). Role congruity theory of prejudice toward female leaders. *Psychological Review, 109*(3), 573–598. https://doi.org/10.1037/0033-295X.109.3.573

Gordon, H. R., Willink, K., & Hunter, K. (2024). Invisible labor and the associate professor: Identity and workload inequity. *Journal of Diversity in Higher Education, 17*(3), 285–296. https://doi.org/10.1037/dhe0000414

Guarino, C. M., & Borden, V. M. H. (2017). Faculty service loads and gender: Are women taking care of the academic family? *Research in Higher Education, 58*(6), 672–694. https://doi.org/10.1007/s11162-017-9454-2

Hanasono, L. K., Broido, E. M., Yacobucci, M. M., Root, K. V., Peña, S., & O'Neil, D. A. (2019). Secret service: Revealing gender biases in the visibility and value of faculty service. *Journal of Diversity in Higher Education, 12*(1), 85–98. https://doi.org/10.1037/dhe0000081

Hatton, E. (2017). Mechanisms of invisibility: Rethinking the concept of invisible work. *Work, Employment and Society, 31*(2), 336–351. https://doi.org/10.1177/0950017016674894

Heilman, M. E., & Chen, J. J. (2005). Same behavior, different consequences: Reactions to men's and women's altruistic citizenship behavior. *Journal of Applied Psychology, 90*(3), 431–441. https://doi.org/10.1037/0021-9010.90.3.431

Hirshfield, L. E., & Joseph, T. D. (2012). 'We need a woman, we need a black woman': Gender, race, and identity taxation in the academy. *Gender and Education, 24*(2), 213–227. https://doi.org/10.1080/09540253.2011.606208

Jang, S., Allen, T. D., & Regina, J. (2021). Office housework, burnout, and promotion: Does gender matter? *Journal of Business and Psychology, 36*(5), 793–805. https://doi.org/10.1007/s10869-020-09703-6

Kaplan, A. (2022). "Just let it pass by and it will fall on some woman": Invisible work in the labor market. *Gender & Society, 36*(6), 838–868. https://doi.org/10.1177/08912432221128544

Kidder, D. L. (2002). The influence of gender on the performance of organizational citizenship behaviors. *Journal of Management, 28*(5), 629–648. https://doi.org/10.1177/014920630202800504

Lavee, E., & Kaplan, A. (2022). Invisible work at work and the reproduction of gendered social service organizations. *Gender, Work & Organization, 29*(5), 1463–1480. https://doi.org/10.1111/gwao.12839

Lin, K. J., Savani, K., & Ilieș, R. (2019). Doing good, feeling good? The roles of helping motivation and citizenship pressure. *Journal of Applied Psychology, 104*(8), 1020–1035. https://doi.org/10.1037/apl0000392

Misra, J., Kuvaeva, A., O'Meara, K., Culpepper, D. K., & Jaeger, A. (2021). Gendered and racialized perceptions of faculty workloads. *Gender & Society, 35*(3), 358–394. https://doi.org/10.1177/08912432211001387

Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington, MA: Lexington Books.

Purdie-Vaughns, V., & Eibach, R. P. (2008). Intersectional invisibility: The distinctive advantages and disadvantages of multiple subordinate-group identities. *Sex Roles, 59*(5–6), 377–391. https://doi.org/10.1007/s11199-008-9424-4

Rodríguez, J. E., Campbell, K. M., & Pololi, L. H. (2015). Addressing disparities in academic medicine: What of the minority tax? *BMC Medical Education, 15*, Article 6. https://doi.org/10.1186/s12909-015-0290-9

Sabbah-Karkaby, M., & Kaplan, A. (2026). Multiple invisibility: An intersectional perspective on the invisible work of Palestinian–Arab women in Israel. *Gender, Work & Organization, 33*(5), 1871–1887. https://doi.org/10.1111/gwao.70163

Semmer, N. K., Jacobshagen, N., Meier, L. L., Elfering, A., Beehr, T. A., Kälin, W., & Tschan, F. (2015). Illegitimate tasks as a source of work stress. *Work & Stress, 29*(1), 32–56. https://doi.org/10.1080/02678373.2014.1003996

Trejo, J. (2020). The burden of service for faculty of color to achieve diversity and inclusion: The minority tax. *Molecular Biology of the Cell, 31*(25), 2752–2754. https://doi.org/10.1091/mbc.E20-08-0567

Villas-Boas, S. B., Taylor, R. L. C., & Deakin, E. (2019). Effects of peer comparisons on low-promotability tasks: Evidence from a university field experiment. *Journal of Economic Behavior & Organization, 158*, 351–366. https://doi.org/10.1016/j.jebo.2018.12.005

Whiting, R., & Symon, G. (2020). Digi-housekeeping: The invisible work of flexibility. *Work, Employment and Society*, *34*(6), 1079–1096. https://doi.org/10.1177/0950017020916192

TÜRK TURİZMİNDE YEŞİL YÖNETİM VE YEŞİL EKONOMİ[1]

Behice Muazzez SUBAŞI[2]

Filiz GÖLPEK[3]

Asiye GÖLPEK KARABABA[4]

1. GİRİŞ

Türkiye'de turizm sektörü, 2000'li yıllardan itibaren önemli bir gelişim süreci içerisine girmiş, ulaşım altyapısının güçlendirilmesi, konaklama kapasitesinin artırılması ve tanıtım faaliyetlerinin yoğunlaştırılması, uluslararası turizm pazarındaki rekabet gücünü artırmış; yabancı turist sayısı bakımından dünyada önde gelen ülkeler arasında özellikle Akdeniz havzasında önemli bir turizm merkezi haline gelmiştir. Deniz, kum ve güneş turizmine dayalı kitle turizmi uzun yıllar sektörün temelini oluşturmuş, son dönemde de turizm çeşitliliğinin artırılmasına yönelik çeşitlilik ön plana çıkmıştır. Bu çeşitlilik, kültür turizmi, sağlık turizmi, kongre turizmi ve doğa temelli turizm türlerini oluşturduğu için turizm talebinde sektörün mevsimsellik sorununu azaltmaya yönelik önemli bir adım olarak değerlendirilmektedir. Bununla birlikte sektör, küresel krizler,

---

1 Bu çalışma, Behice Muazzez Subaşı'nın Hasan Kalyoncu Üniversitesi Eğitim Enst.de kabul edilen "Türkiye'de Turizm İşletmelerinin Yeşil Ekonomi ve Sürdürülebilirlik Analizi" adlı yüksek lisans tezinden türetilmiştir.

2 Uzman, Gaziantep L Tipi Kapalı Ceza İnfaz Kurumu, ORCID: 0009-0009- 1389-7754.

3 Prof. Dr., Hasan Kalyoncu Üniversitesi, İİSBF, İktisat Bölümü, ORCID: 0000-0001-9213-1478.

4 Dr. Öğretim Üyesi, Hasan Kalyoncu Üniversitesi, Turizm Fakültesi, Turizm İşletmeciliği Bölümü, ORCID: 0000-0002-6063-6647.

ekonomik dalgalanmalar ve salgın hastalıklar gibi dışsal faktörlere karşı oldukça duyarlı bir yapı sergilemektedir. Nitekim, COVID-19 süreci, turizm sektörünün kırılganlığını açık bir şekilde ortaya koymuş; bu durum sektörün daha dirençli bir yapıya kavuşturulması gerekliliğini gündeme getirmektedir (Abbas vd., 2021; UNWTO, 2022).

Türkiye'nin doğal, kültürel ve tarihi zenginliklere sahip olması, ulaşım altyapısındaki gelişmeler ile konaklama kapasitesinin artması sürdürülebilir turizm politikalarını yaygınlaştırmaktadır. Ancak, bu politikalar ile uluslararası rekabet gücünün korunabilmesi, turizm faaliyetlerinin çevresel ilkeler doğrultusunda yürütülmesine, doğal kaynakların korunmasına, yeşil yönetim ve yeşil ekonomi uygulamalarının sektör genelinde yaygınlaştırılmasına bağlı olmaktadır (UN Tourism, 2025). Turizm sektörünün küresel ekonomik büyümenin dinamiklerinden biri olmakla birlikte, doğal kaynakların tüketimi ve atık üretimi açısından çevre üzerinde ciddi bir baskı oluşturması günümüz otelcilikte *yeşil yönetim* ve *yeşil ekonomi* kavramlarını işletme stratejilerinin merkezine taşımaktadır. Birbirini doğrudan etkileyen bu iki yaklaşım, otellerin çevresel ayak izlerini azaltırken verimliliği ve sürdürülebilirliği sağlamaktadır (Kusa vd., 2022). Yeşil yönetim yaklaşımı, bir konaklama işletmesinin tüm idari ve operasyonel süreçlerini çevre dostu ilkeler doğrultusunda planlaması, uygulaması ve denetlemesi olarak tanımlanmaktadır. Bu yaklaşım, geçici veya yüzeysel önlemler almayı değil, kurumsal kültürün tamamını sürdürülebilirlik ekseninde yeniden inşa etmeyi hedeflemektedir. Yeşil ekonomi ise, ekonomik büyümeyi sağlarken, çevresel riskleri en aza indirmeyi, çevreye ve insan refahına duyarlı, ekolojik kıtlıkları azaltmayı hedefleyen bir ekonomik yaklaşımdır (Han vd., 2018).

Bu çalışma, Türk turizminde yeşil yönetim ve yeşil ekonomi ilişkisini analiz etmeyi amaçlamaktadır. Buna göre,

Türkiye ekonomisinde turizm sektörünün yeri ile çevre dostu sertifikasyon sistemleri, enerji, su ve atık yönetimi çerçevesinde yeşil yönetim ve yeşil ekonomi uygulamaları ele alınacaktır.

2. TÜRKİYE EKONOMİSİNDE TURİZM SEKTÖRÜNÜN YERİ VE ÖNEMİ

Turizm işletmeleri, konaklama, ulaştırma, yiyecek-içecek ve eğlence hizmetleri gibi farklı alanlarda faaliyet gösteren geniş bir yapıya sahip olmakla birlikte özellikle konaklama işletmeleri, turizm sektörünün temel bileşenlerinden biri olarak öne çıkmaktadır. Bu, turizmde konaklama sektörü, oteller, tatil köyleri, butik oteller ve pansiyonlar gibi farklı türde işletmeleri kapsamasından kaynaklanmaktadır (Awan vd., 2025).

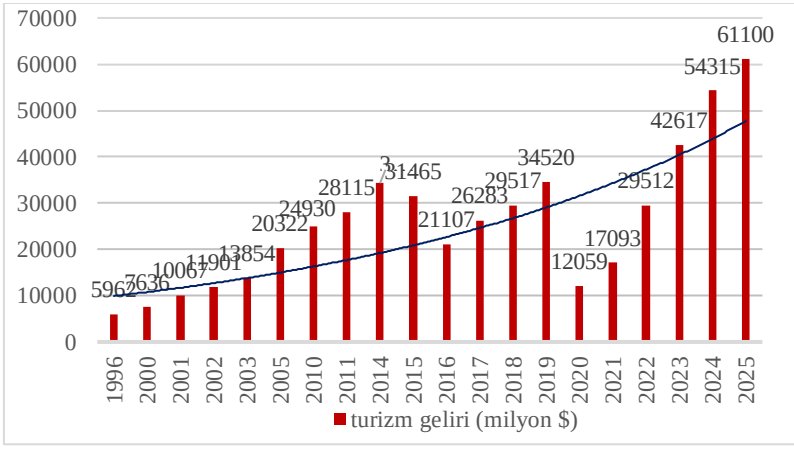
Ekoturizm, kırsal turizm ve sürdürülebilir turizm uygulamalarına yönelik işletmeler, turizm sektöründe yeni bir dönüşüm sürecinin göstergesi olarak değerlendirilmektedir. Turizm işletmelerinin yapısı, sektörün yeşil ekonomi performansını doğrudan etkilemektedir (Ali vd., 2021). Büyük ölçekli işletmeler, çevresel etkiler açısından daha fazla baskı yaratabilmekte; ancak aynı zamanda yeşil uygulamaları hayata geçirme konusunda daha fazla finansal kaynağa sahip olabilmektedir. Küçük işletmeler ise, daha esnek yapıları sayesinde sürdürülebilir uygulamalara daha hızlı adapte olabilmektedir (Arnedo vd., 2021).

Son yıllarda Türkiye'de küçük ölçekli ve alternatif turizm işletmelerinde artış gözlemlenmekte, özellikle kıyı bölgelerinde büyük ölçekli ve yüksek kapasiteli konaklama tesislerinin yaygın olması kitle turizminin sektördeki ağırlığını göstermektedir. Turizm sektörü, Türkiye ekonomisinde önemli bir gelir kaynağı olarak öne çıkmakta, sağladığı döviz girdisi ile cari açığın azaltılmasına katkı sağlayarak ekonomik büyümeyi desteklemektedir. Bu yönüyle turizm, Türkiye'nin dış ticaret

dengesi açısından stratejik bir sektör olarak değerlendirilmektedir. Örneğin, Fransa 2025'de yaklaşık 102 milyar $ turizm geliriyle ilk sırada yer alırken İspanya 96 milyar $ ve Amerika Birleşik Devletleri 82 milyar $ ile izlemiştir. Türkiye ise, yaklaşık 63 milyar $ turizm geliriyle dördüncü sırada yer almıştır. Böyle bir sonuç, Türkiye'nin dünya turizm pazarındaki güçlü konumda olduğunu ve uluslararası turizm gelirlerinden önemli ölçüde pay aldığını göstermektedir. Pandemi döneminde turizm gelirleri birçok ülkede önemli ölçüde düşmüş, uluslararası seyahat kısıtlamalarının kaldırılmasıyla 2022'den itibaren hızlı bir toparlanma süreci başlamış, bu dönemde, Türkiye'nin turizm gelirleri de artmıştır. Ayrıca, turizmin, istihdam yaratma kapasitesi yüksek bir sektör olarak doğrudan ve dolaylı katkı sağlaması, turizmin ekonomik etkisinin geniş bir alana yayıldığını göstermektedir (OECD, 2020; Fotiadis vd., 2021; Kültür ve Turizm Bakanlığı, 2025).

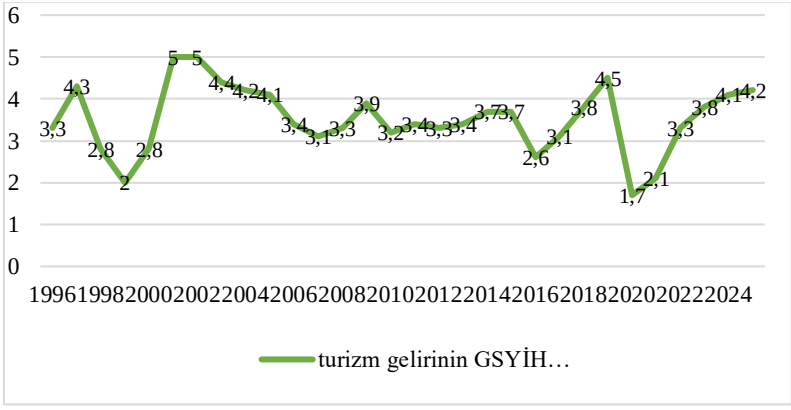
Bununla birlikte, bölgesel kalkınma açısından da turizm önemli bir rol oynamaktadır. Özellikle turistik bölgelerde aşırı yoğunlaşma ve çevresel baskı gibi sorunları beraberinde getirse bile altyapı yatırımlarının artmasına, yerel ekonomilerin canlanmasına ve yaşam standartlarının yükselmesine katkı sağlamaktadır (Ma vd., 2021). Nitekim, Şekil 1 ve şekil 2'de Türkiye'nin turizm gelirleri ve bu gelirlerin GSYH içindeki oranı gösterilmektedir.

Şekil 1. 1996-2025 dönemi Türkiye'de turizm gelirleri (milyon $)



Kaynak: World Bank (2025) verilerinden derlenmiştir.

Şekil 2. 1996-2025 dönemi Türkiye'de turizm gelirlerinin GSYİH'ya oranı (%)



Kaynak: World Bank (2025) verilerinden derlenmiştir.

Şekil 1 ve Şekil 2 birlikte değerlendirildiğinde, turizm gelirlerinin uzun dönemde genel olarak artış eğiliminde olduğu görülmektedir. Turizm gelirleri 1996 yılında 5.962 milyon $ düzeyindeyken, 2019'da 34.520 milyon $'a yükselmiştir. Aynı dönemde turizm gelirlerinin GSYİH içerisindeki oranı da

yaklaşık %2-%5 arasında değişmiş, bu da sektörün ekonomik büyüklük içerisindeki önemini koruduğunu göstermiştir. 2020'de pandemi etkisiyle uluslararası seyahat hareketlerinin büyük ölçüde durması, turizm gelirlerinde önemli bir daralmaya neden olmuş, 12.059 milyon $ gelir elde edilirken oran yaklaşık %2 seviyesine gerilemiştir. Salgın sonrası 2023'de turizm gelirleri 42.617 milyon $ olurken, GSYİH oranı yaklaşık %4 seviyesinde kalmıştır.

Turizm gelirlerindeki artış, sektörün ekonomik büyümeye katkısını güçlendirmekte, döviz gelirlerini artırmakta ve ödemeler dengesi üzerinde olumlu etkiler oluşturmaktadır. Turizm faaliyetlerinin sürdürülebilir biçimde devam ettirilmesi, doğal kaynakların korunmasına, çevresel etkilerin azaltılmasına, yeşil yönetim ve yeşil ekonomi ilkelerinin turizm politikalarına entegre edilmesine bağlı olmaktadır. Bu nedenle, turizmde yeşil yönetim ve yeşil ekonomi uygulamalarının yaygınlaştırılması, turizm gelirlerinin uzun dönemde istikrarlı biçimde artırılmasına katkı sağlayacaktır (Scarlett, 2021).

Son yıllarda turizmin ekonomik katkısının sürdürülebilir bir şekilde devam ettirilmesi amacıyla, çevresel ve sosyal boyutların da dikkate alındığı politikalar geliştirilmektedir. Bu kapsamda yeşil yönetim ve yeşil ekonomi yaklaşımı, turizm sektörünün uzun vadeli rekabet gücünü artırmada önemli bir araç olarak değerlendirilmektedir.

3. TÜRK TURİZM SEKTÖRÜNDE YEŞİL YÖNETİM VE YEŞİL EKONOMİ UYGULAMALARI

Turizm işletmelerinin yeşil dönüşüm süreci, büyük ölçüde ulusal politikalar, uluslararası standartlar ve sektörel rekabet dinamikleri tarafından şekillendirilmektedir. Turizm sektörünün doğal kaynaklara olan yüksek bağımlılığı nedeniyle çevresel

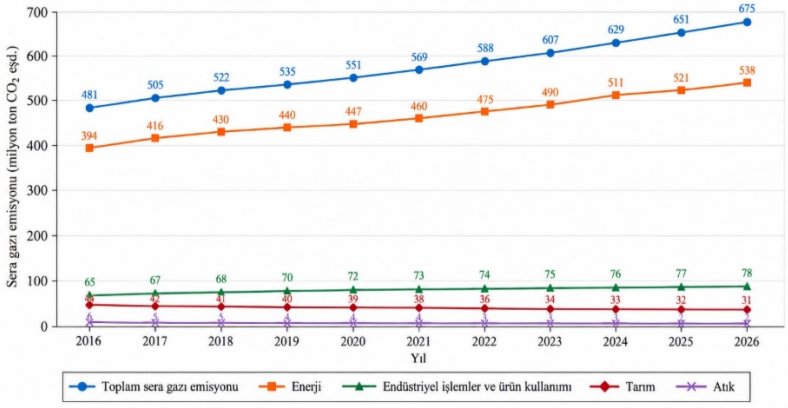
etkilerin yoğun olarak gözlemlendiği alanlardan birisi olması, otel işletmelerinde yeşil yönetim ve yeşil ekonomi uygulamalarının benimsenmesini bir tercih olmaktan çıkararak zorunluluk haline getirmektedir. Yeşil yönetim sürecinin ilk adımı, otelin üst yönetimi tarafından somut, ölçülebilir ve zamana bağlı çevre politikalarının oluşturulması ve bu politikaların başarıya ulaşması için doğrudan insan kaynağının niteliğinin arttırılması olmaktadır. Bu nedenle yeşil yönetim, kat hizmetleri, mutfak, ön büro, teknik servis başta olmak üzere tüm personelin düzenli olarak enerji tasarrufu, atık yönetimi ve kimyasal kullanımı konularında eğitilmesini sağlamaktadır. Otel yönetimleri, tedarik zincirlerini gözden geçirerek doğada kolayca çözünebilen temizlik ürünleri, yerel üreticilerden sağlanan ham maddeleri ve geri dönüştürülmüş malzemeleri tercih etmektedir (Wang vd., 2023). Yönetimin bu çabaları, uluslararası geçerliliği olan Küresel Sürdürülebilir Turizm Konseyi (GSTC) kriterlerine uyum sağlanması, Green Key (Yeşil Anahtar), LEED sertifikası veya Türkiye'deki "Çevre Dostu Konaklama Tesisi" (Yeşil Yıldız) gibi prestijli belgelerin alınmasıyla kurumsal bir kimliğe kavuşmaktadır.

Yeşil ekonomi uygulamaları ise, turizm işletmelerinde enerji verimliliği, su tasarrufu, atık yönetimi ve sürdürülebilir kaynak kullanımı gibi alanlarda kendini göstermektedir. Bu uygulamalar, yalnızca çevresel etkilerin azaltılmasına katkı sağlamakla kalmayıp, aynı zamanda işletmelerin maliyetlerini düşürerek ekonomik açıdan da avantaj sağlamaktadır (Chen, 2019). Yeşil ekonomi politikaları, sürdürülebilir kalkınma hedefleri doğrultusunda giderek daha fazla önem kazanmaktadır. Bu politikalar, enerji verimliliğinin artırılması, yenilenebilir enerji kullanımının teşvik edilmesi ve çevresel etkilerin azaltılması gibi temel hedefler etrafında şekillenmektedir. Turizm sektöründe faaliyet gösteren işletmeler, artan çevresel farkındalık, uluslararası standartlar ve rekabet koşullarının

etkisiyle çevre dostu uygulamalara yönelmektedir (Razzaq vd., 2021).

Turizm sektöründe bu politikaların doğrudan uygulama alanı bulması, Türkiye'de Kültür ve Turizm Bakanlığı tarafından yürütülen sürdürülebilir turizm politikaları ile turizm işletmelerinin çevre dostu uygulamalara yönlendirilmesine neden olmaktadır. Bu kapsamda geliştirilen düzenlemeler ve teşvik mekanizmaları, turizm işletmelerinin enerji verimliliği yatırımlarına yönelmesini ve çevresel performanslarını artırmasını desteklemektedir. Ayrıca Türkiye'de uygulanan yeşil ekonomi politikaları turizm programlarının uluslararası standartlara uyum sağlanmasını teşvik etmektedir. Bu politikaların turizm sektörüne yansımaları yalnızca çevresel boyutla sınırlı kalmamakta; aynı zamanda sektörün uluslararası rekabet gücünü de artırmaktadır. Özellikle çevre bilinci yüksek turistlerin tercihleri, turizm işletmelerinin yeşil uygulamalarına yönelmesinde etkili olmaktadır (International Energy Agency [IEA], 2024). Ekonomik faaliyetlerin artmasıyla birlikte emisyon baskısının da artacağı öngörülmektedir. Nitekim, Türkiye'de sektörlere göre toplam sera gazı emisyonları verileri Şekil 3'te verilmiştir.

Şekil 3. 2016-2016 Döneminde Türkiye'de Sektörlere Göre Toplam Sera Gazı Emisyonları (Milyon Ton CO_2 eşd.)



Kaynak: TÜİK (2024) çalışmalarından yararlanılarak araştırmacılar tarafından oluşturulmuştur.

Not: 2025 ve 2026 yıllarına ilişkin değerler, çalışmada kullanılan veri setindeki hesaplama/tahmin değerlerini göstermektedir.

Şekil 3'de görüldüğü gibi, Türkiye'de toplam sera gazı emisyonları dönem boyunca kesintisiz bir artış eğilimi sergilemiş; toplam emisyon miktarı 2016'da 481 milyon ton CO_2 eşdeğerinden 2026'da 675 milyon tona yükselmiştir. Bu dönemde, enerji kaynaklı emisyonlar 2016'da 394 milyon ton CO_2 eşdeğerinden 2026'da 538 milyon tona yükselmiştir. Enerji sektöründeki artışın dönem boyunca devam etmesi, toplam sera gazı emisyonlarının yükselişinde enerji kaynaklı faaliyetlerin önemli bir belirleyici olduğunu açıkça göstermektedir. Buna karşılık, endüstriyel işlemler ve ürün kullanımı kaynaklı emisyonlar 65 milyon tondan 78 milyon tona yükselmiş; tarım kaynaklı emisyonlar ile atık kaynaklı emisyonlar paralellik göstermiştir.

Bu görünüm, Türkiye'de sera gazı emisyonlarının azaltılmasına yönelik politikaların tek bir sektöre odaklanan bir yaklaşımdan ziyade, sektörlerin farklı emisyon dinamiklerini dikkate alan bütüncül bir dönüşüm çerçevesinde ele alınması

gerektiğini göstermektedir. Özellikle enerji sektöründeki yüksek ve artan emisyon düzeyi, düşük karbonlu ekonomiye geçiş açısından enerji verimliliğinin geliştirilmesini, yenilenebilir enerji kaynaklarının yaygınlaştırılmasını ve fosil yakıtlara olan bağımlılığın azaltılmasını öncelikli politika alanları hâline getirmektedir. Bununla birlikte sanayi, tarım ve atık sektörlerinde gözlenen artışlar da bu alanlarda kaynak verimliliği, temiz üretim, döngüsel ekonomi ve atık yönetimi uygulamalarının güçlendirilmesini gerekli kılmaktadır.

Turizm sektörü de enerji tüketimi, ulaşım faaliyetleri ve konaklama hizmetleri nedeniyle dolaylı olarak sera gazı emisyonlarını etkilemektedir (Shasha vd., 2020). Bu nedenle turizm işletmelerinde enerji verimliliğinin artırılması, yenilenebilir enerji kullanımının yaygınlaştırılması, sürdürülebilir ulaşımın desteklenmesi ve çevresel yönetim sistemlerinin etkin biçimde uygulanması, Türkiye'nin yeşil ekonomi hedeflerine katkı sağlayacak temel uygulamalar arasında değerlendirilmektedir. Türkiye'de yeşil ekonomi politikaları, yalnızca çevresel sürdürülebilirlik açısından değil, aynı zamanda turizm sektörünün uzun dönemli rekabet gücünün korunması bakımından da stratejik önem taşımaktadır.

3.1. Turizm İşletmelerinde Enerji, Su ve Atık Yönetimi Uygulamaları

Turizm işletmelerinde yeşil yönetim ve yeşil ekonomi uygulamalarının en somut şekilde gözlemlendiği alanlar, hem çevresel etkilerin azaltılması hem de işletme maliyetlerinin düşürülmesi açısından kritik öneme sahip enerji, su ve atık yönetimi olmaktadır. Enerji yönetimi kapsamında, turizm işletmeleri enerji verimliliğini artırmak amacıyla çeşitli uygulamalara yönelmektedir. Yenilenebilir enerji kaynaklarının kullanımı, enerji tasarruflu aydınlatma sistemleri ve akıllı bina teknolojileri bu uygulamalar arasında yer almaktadır. Özellikle

büyük ölçekli konaklama işletmeleri, güneş enerjisi sistemleri gibi alternatif enerji kaynaklarını kullanarak karbon ayak izlerini azaltmayı hedeflemektedir (Abdou vd., 2020). Su yönetimi uygulamaları, su kaynaklarının sürdürülebilir kullanımını sağlamaya yönelik önlemleri içermektedir. Düşük debili armatürler[5], gri su geri dönüşüm sistemleri[6] ve peyzaj sulamasında alternatif su kaynaklarının kullanımı turizm işletmelerinde yaygın olarak kullanılan yöntemler arasında yer almaktadır. Atık yönetimi kapsamında ise, atıkların azaltılması, ayrıştırılması ve geri dönüştürülmesi ön plana çıkmaktadır. Turizm işletmeleri, özellikle plastik kullanımının azaltılması ve organik atıkların değerlendirilmesi gibi uygulamalarla çevresel etkilerini minimize etmeye çalışmaktadır. Bu uygulamalar, yeşil ekonomi yaklaşımının önemli bir parçasını oluşturmaktadır (Cazcarro vd., 2014).

Turizm işletmelerinde yeşil ekonomi kapsamında gerçekleştirilen uygulamalar, ağırlıklı olarak enerji verimliliği, su tasarrufu ve atık yönetimi alanlarında yoğunlaşmaktadır. Bu uygulamalar, hem çevresel etkilerin azaltılmasına katkı sağlamakta hem de işletmelerin maliyetlerini düşürerek ekonomik fayda yaratmaktadır (Arnedo vd., 2021). Söz konusu uygulamalar, Tablo 1'de sistematik bir şekilde sunulmuştur.

[5] Düşük debili armatürler: Su tüketimini azaltmak amacıyla su akışını sınırlayan musluk ve duş başlıklarıdır.

[6] Gri su geri dönüşüm sistemleri: Lavabo ve duşlardan elde edilen kullanılmış suyun arıtılarak yeniden kullanılmasını sağlayan sistemlerdir.

Tablo 1. Turizm İşletmelerinde Yeşil Uygulamalar ve Sürdürülebilirlik Etkileri

Uygulama Alanı	Uygulama Türü	Açıklama	Sağlanan Fayda	Uygulama Düzeyi
Enerji Yönetimi	Yenilenebilir enerji kullanımı	Güneş panelleri ve alternatif enerji kaynaklarının kullanımı	Karbon emisyonlarının azaltılması	Orta
	Enerji verimli ekipmanlar	LED aydınlatma, enerji tasarruflu cihazlar	Enerji tüketiminin düşürülmesi	Yüksek
	Akıllı enerji sistemleri	Sensörlü aydınlatma ve otomasyon sistemleri	Enerji verimliliğinin artırılması	Orta
Su Yönetimi	Su tasarruf sistemleri	Düşük debili armatürler ve sensörlü sistemler	Su tüketiminin azaltılması	Yüksek
	Gri su geri kazanımı	Kullanılmış suyun yeniden değerlendirilmesi	Su kaynaklarının korunması	Düşük
	Yağmur suyu hasadı	Yağmur sularının depolanarak kullanılması	Alternatif su kaynağı oluşturulması	Düşük
Atık Yönetimi	Atık ayrıştırma	Organik ve geri dönüştürülebilir atıkların ayrılması	Atık miktarının azaltılması	Yüksek
	Geri dönüşüm uygulamaları	Plastik, cam ve kâğıt atıkların geri kazanımı	Doğal kaynakların korunması	Yüksek
	Gıda atığı yönetimi	Artan gıdaların değerlendirilmesi	İsrafın önlenmesi	Orta

Kaynak: UNEP (2011) ve OECD (2018) verilerinden derlenmiştir.

Tablo 1'de turizm işletmelerinde sürdürülebilirlik uygulamalarının ağırlıklı olarak enerji verimliliği, su tasarrufu ve atık yönetimi alanlarında yoğunlaştığı görülmektedir. Özellikle enerji verimli ekipmanlar ve atık ayrıştırma uygulamalarının yaygın olarak benimsendiği, buna karşılık gri su geri kazanımı ve

yağmur suyu hasadı[7] gibi uygulamaların daha sınırlı düzeyde kaldığı dikkat çekmektedir.

3.2. Turizm İşletmelerinde Çevre Dostu Sertifikasyon Sistemleri ve Uygulamaları

Turizm sektöründe yeşil yönetim ve yeşil ekonomik uygulamalarının yaygınlaştırılmasında çevre dostu sertifikasyon sistemleri önemli bir araç olarak öne çıkmaktadır. Bu sistemler, turizm işletmelerinin çevresel performansını belirli kriterler çerçevesinde değerlendirmekte ve standartlara uygunluk durumunda belgelendirme sağlamaktadır. Türkiye'de bu alanda en dikkat çeken uygulamalardan biri, *Yeşil Yıldız Sertifikası* sistemidir. Bu sertifika, çevre dostu uygulamaları benimseyen otellere verilmekte olup, enerji verimliliği, su tasarrufu ve atık yönetimi gibi kriterleri kapsamaktadır. Bunun yanı sıra uluslararası düzeyde geçerliliği olan *Green Key Programı* ve *ISO 14001 Çevre Yönetim Sistemi* gibi sertifikasyon sistemleri de Türkiye'de faaliyet gösteren turizm işletmeleri tarafından yaygın olarak kullanılmaktadır. Bu sertifikasyon sistemleri, turizm işletmelerinin çevresel sorumluluklarını yerine getirmesini teşvik etmekte ve yeşil ekonomi performanslarını artırmaktadır. Aynı zamanda bu belgeler, işletmelerin uluslararası pazarda rekabet avantajı elde etmesine katkı sağlamaktadır (UNWTO, 2023). Ancak sertifikasyon süreçlerinin maliyetli olması ve uygulama zorlukları, özellikle küçük ölçekli işletmeler açısından bazı engeller oluşturabilmektedir. Bu nedenle sertifikasyon sistemlerinin yaygınlaştırılması için teşvik mekanizmalarının geliştirilmesi büyük önem taşımaktadır.

[7] Yağmur suyu hasadı: Yağmur suyunun toplanarak depolanması ve uygun alanlarda yeniden kullanılmasını sağlayan uygulamadır.

4. SONUÇ VE ÖNERİLER

Yeşil yönetimi, işletme kaynaklarını koruyan, arındırılmış uygulamaları benimseyen, enerji kaynaklarının verimli kullanımını sağlayan bir yönetim anlayışı ile işletme amaçlarına ulaşmayı hedeflemektedir. Bu nedenle yeşil yönetim, bir taraftan tüm işletme faaliyetlerini yürütürken diğer taraftan da çevrenin korunmasını birinci hedef olarak gören, kaynak israfını önleyen, sosyal sorumluluk ve sürdürülebilirlik kavramlarıyla yakından ilişkili, işletmeler için değer yaratan bir yönetim anlayışı olarak kabul edilmektedir. Dolayısıyla yeşil yönetim anlayışı ile kalitesinin iyileştirildiği, daha güvenilir olduğu, ambalaj maliyetlerinin azaldığı, üretim sürecinde kaynakların daha verimli kullanıldığı ve atıkların elden çıkarılma maliyetlerinin azaltıldığı ürünler elde edilebilmektedir. Turizmde yeşil ekonomi anlayışı ise, uzun vadede ülkenin uluslararası alandaki rekabet gücünü koruması, doğal varlıkların gelecek nesillere aktarılması ve ekosistem ile turizm sektörü arasında kalıcı bir uyum yakalanması açısından hayati bir dönüşüm süreci sunmaktadır.

Buna göre, Türk turizm sektöründe yeşil yönetim ve yeşil ekonomi uygulamaları vasıtasıyla doğayı ve kültürel zenginlikleri koruyan, yenileyen ve gelecek nesillere aktarabilen sürdürülebilir bir model inşa edilebilir. Bu modelin kararlılıkla sürdürülebilmesi, Türkiye'nin bugün ve gelecekte en gözde, güvenilir ve çevre dostu destinasyonları arasında yerini garantiye alabilir. Böyle bir sonuç, akademisyenlere, işletme yönetimine ve politikacılara yol gösterebilir: Akademisyenler, bu sektörün bölgesel taşıma kapasitelerini, karbon emisyonlarını, yönetim modellerini ve tüketici eğilimlerini araştırabilir. İşletme yöneticileri, yenilenebilir enerji yatırımları ve akıllı kaynak yönetimini benimseyerek uluslararası sürdürülebilirlik sertifikaları ile rekabet avantajı yakalayabilir. Politika yapıcılar ise, yeşil dönüşüm için mali teşvikleri genişletebilir, altyapı eksikliklerini giderebilir ve alternatif turizmleri destekleyebilir.

KAYNAKÇA

Abbas, J., Mubeen, R., Iorember, P. T., Raza, S. & Mamirkulova, G. (2021). Exploring the impact of COVID-19 on tourism: Transformational potential and implications for a sustainable recovery of the travel and leisure industry. *Current Research in Behavioral Sciences, 2*, 100033. https://doi.org/10.1016/j.crbeha.2021.100033.

Abdou, A. H., Hassan, T. H. & El Dief, M. M. (2020). A description of green hotel practices and their role in achieving sustainable development. *Sustainability, 12*(22), 9624. https://doi.org/10.3390/su12229624.

Ali, Q., Yaseen, M. R., Anwar, S., Makhdum, M. S. A. & Khan, M. T. I. (2021). The impact of tourism, renewable energy, and economic growth on ecological footprint and natural resources: A panel data analysis. *Resources Policy, 74*, 102365. https://doi.org/10.1016/j.resourpol.2021.102365.

Arnedo, E. G., Valero-Matas, J. A. & Sánchez-Bayón, A. (2021). Spanish tourist sector sustainability: Recovery plan, green jobs and wellbeing opportunity. *Sustainability, 13*(20), 11447. https://doi.org/10.3390/su132011447.

Awan, A., Hussain, K., Zafar, M. & Bajwa, S. U. (2025). Is tourism conducive to green growth? An investigation of the role of tourism-based economic expansion in the nexus of leisure tourism and business tourism. *Journal of Hospitality and Tourism Insights, 8*(1), 120–137. https://doi.org/10.1108/JHTI-11-2023-0855.

Cazcarro, Ignacio, Arjen Y. Hoekstra, & Julio Sánchez-Chóliz. (2014). The water footprint of tourism in Spain. *Tourism Management* 40: 90–101. https://doi.org/10.1016/j.tourman.2013.05.010

Chen, L.F. (2019). Green certification, e-commerce, and low-carbon economy for international tourist hotels. *Environmental Science and Pollution Research* 26: 17965–73. https://doi.org/10.1007/s11356-018-2161-5.

Fotiadis, A., Polyzos, S. & Huan, T. (2021) The good, the bad and the ugly on COVID-19 tourism recovery. *Annal Tour Res* 87:103117. https:// doi. org/ 10. 1016/j. annals. 2020. 103117.

Han, H., Lee, J. S., Trang, H. L. T. & Kim, W. (2018). Water conservation and waste reduction management for increasing guest loyalty and green hotel practices. *International Journal of Hospitality Management, 75*, 58–66. https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.03.012.

International Energy Agency. (2024). Energy efficiency. IEA. https://www.iea.org/reports/energy-efficiency-2024.

Kusa, R., Duda, J. & Suder, M. (2022). How to sustain company growth in times of crisis: The mitigating role of entrepreneurial management. *Journal of Business Research, 142:* 377–386. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.12.081.

Ma, S., He, Y. & Gu, R. (2021). Joint service, pricing and advertising strategies with tourists' green tourism experience in a tourism supply chain. *Journal of Retailing and Consumer Services, 61:* 102563. https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2021.102563.

OECD (2018). T*ourism trends and policies*. OECD Publishing. https://doi.org/10.1787/tour-2018-en.

OECD (2020). T*ourism trends and policies*. OECD Publishing. https://doi.org/10.1787/6b47b985-en.

Razzaq, A., Fatima, T. & Murshed, M. (2023). Asymmetric effects of tourism development and green innovation on

economic growth and carbon emissions in top 10 GDP countries. *Journal of Environmental Planning and Management, 66*(3): 471–500. https://doi.org/10.1080/09640568.2021.1990029.

Scarlett, H. (2021). Tourism recovery and the economic impact: A panel assessment. *Research in Globalization, 3*: 100044. https://doi.org/10.1016/j.resglo.2021.100044.

Shasha, Z. T., Geng, Y., Sun, H.-P., Musakwa, W. & Sun, L. (2020). Past, current, and future perspectives on eco-tourism: A bibliometric review between 2001 and 2018. *Environmental Science and Pollution Research, 27*(19), 23514–23528. https://doi.org/10.1007/s11356-020-08584-9.

Türkiye İstatistik Kurumu (TÜİK- 2026b). Turizm istatistikleri, IV. çeyrek: Ekim–Aralık ve yıllık, 2025. https://veriportali.tuik.gov.tr/tr/press/54158.

Türkiye İstatistik Kurumu (TÜİK-2026a). Sera gazı emisyon istatistikleri, 1990–2024. https://veriportali.tuik.gov.tr/Bulten/Index?dil=1&p=Sera-Gaz%C4%B1-Emisyon-%C4%B0statistikleri-1990-2024-58000.

UN Tourism. (2025). Guiding principles for sustainable investment in tourism. UN Tourism. https://www.untourism.int/news/un-tourism-and-unctad-unveil-guiding-principles-for-sustainable-investment-in-tourism

United Nations Environment Programme & World Tourism Organization. (2012). *Tourism in the green economy: Background report*. UNWTO. https://www.untourism.int/archive/global/publication/tourism-green-economy

United Nations World Tourism Organization (UNWTO -2022). International tourism highlights, 2022 edition. https://www.untourism.int/news

United Nations World Tourism Organization (UNWTO -2023). Achieving the Sustainable Development Goals through tourism: Toolkit of indicators for projects (TIPs). https://www.un.org/en/academic-impact/unai-presents-digital-discussion-series-sustainable-tourism

Wang, S., Liu, M. T. & Pérez, A. (2023). A bibliometric analysis of green marketing in marketing and related fields: From 1991 to 2021. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, *35*(8), 1857–1882. https://doi.org/10.1108/APJML-07-2022-0651.

World Bank. (2025). World development indicators. World Bank. https://databank.worldbank.org/source/world-development-indicators

TERSİNE MOBBING: KAVRAMSAL ÇERÇEVE, ÖRGÜTSEL NEDENLER VE YÖNETSEL SONUÇLAR

Alptuğ AKSOY[1]

1. GİRİŞ

Örgütsel davranış ve insan kaynakları yönetimi alanyazınında yıldırma davranışları uzun süre yalnızca hiyerarşik olarak üstün konumdaki bireylerin astlarına yönelik sistematik, düşmanca ve etik dışı iletişimi olarak ele alınmıştır (Leymann, 1996). Leymann'ın (1996) klasik tanımına göre mobbing, bir ya da birkaç kişi tarafından çoğunlukla tek bir bireye yönelik olarak, en az altı ay boyunca ve haftada en az bir kez tekrarlanan düşmanca davranışlar bütünüdür ve mağduru çaresiz ve savunmasız bir konuma iter. Bu tanım, uzun yıllar boyunca örgütsel zorbalık araştırmalarının kavramsal iskeletini oluşturmuş, ancak gücün yalnızca hiyerarşik konumdan kaynaklandığı varsayımı zamanla sorgulanmaya başlanmıştır.

Son yıllarda yapılan çalışmalar, güç ilişkisinin beklenenin tersine döndüğü, astların ya da ast gruplarının üstlerine yönelik sistematik ve kasıtlı olumsuz davranışlar sergilediği bir olguya dikkat çekmektedir: tersine mobbing (reverse mobbing) ya da yukarı yönlü zorbalık (upward bullying) (Branch, Ramsay ve Barker, 2007; Uysal ve Yavuz, 2013). Uysal ve Yavuz'un (2013) ifadesiyle tersine zorbalık, bir astın ya da grup olarak astların üstlerine yönelik kasıtlı biçimde psikolojik tacizde bulunarak, işten ayrılmaktan ziyade üstün hiyerarşik pozisyonunu bozmayı

[1] Dr. Öğr. Üyesi, Fırat Üniversitesi, , İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü, ORCID: 0000-0002-2103-0968.

hedeflediği bir yıldırma eylemidir. Bu tanım, tersine mobbingin klasik mobbingden yalnızca aktörlerin yer değiştirmesiyle değil, amaç ve işlev bakımından da ayrıştığını göstermektedir.

Tersine mobbing olgusunun görünürlük kazanmasında örgütsel yapıların yataylaşması, dijitalleşme, esnek ve uzaktan çalışma modelleri, kuşaklar arası değer farklılıkları ve çalışan haklarına ilişkin farkındalığın artması gibi çok sayıda etmenin rol oynadığı ileri sürülmektedir (Tuckey, Oppert, Neall, Li ve Selby, 2024). Bu değişimler, yöneticilerin otorite temelli konumlarını daha sorgulanabilir hale getirmiş, bazı durumlarda astların yöneticilerine yönelik açık ya da örtük olumsuz davranışlar sergilemesine zemin hazırlamıştır. Nitekim Rosander'ın (2025) İsveç'te çalışan örnekleminde yürüttüğü kapsamlı araştırma, yöneticilerin zorbalığa maruz kalma oranının çalışanlardan istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermediğini; ilk kademe yöneticilerin maruziyetinin ise büyük ölçüde üst yöneticilerinin sergilediği pasif-kaçıngan (laissez-faire) liderlik tarzıyla ilişkili olduğunu ortaya koymuştur.

Alanyazında tersine mobbing konusunun görece az araştırılmış olması dikkat çekicidir; zira zorbalık araştırmalarının büyük çoğunluğu geleneksel olarak üstten asta yönelik zorbalığa odaklanmış, yöneticilerin de zorbalığın hedefi olabileceği gerçeği uzun süre gözden kaçırılmıştır (Branch, Ramsay ve Barker, 2013; Busby, Patrick ve Gaudine, 2022). Bu durum, hem yöneticilerin yaşadığı psikolojik ve mesleki örselenmenin görünmez kalmasına hem de örgütlerin bu tür durumlara yönelik önleyici politika geliştirmede yetersiz kalmasına yol açmaktadır. Türkiye'de konuya ilişkin araştırmalar da nispeten yenidir ve büyük ölçüde nitel desende, sınırlı sayıda katılımcıyla yürütülen çalışmalardan oluşmaktadır (Bayrakçı ve Dinç, 2020; Çetin, Polat ve Yücel, 2023; Yüksel, 2025).

Bu bölümün temel amacı, tersine mobbing kavramının kuramsal temellerini ortaya koymak; klasik mobbing ile arasındaki farkları belirginleştirmek; olguyu açıklamaya çalışan örgütsel davranış kuramlarını değerlendirmek; nedenlerini örgütsel, yönetsel ve bireysel düzeyde incelemek; eylem türlerini ve sürecin aşamalarını betimlemek; bireysel ve örgütsel düzeydeki sonuçlarını tartışmak; Türkiye'den elde edilen sektörel bulguları özetlemek ve son olarak bireysel ve örgütsel düzeyde başa çıkma ile önleme stratejilerine dair bütüncül bir değerlendirme sunmaktır. Bu çerçevede bölüm, hem akademik yazına hem de insan kaynakları yönetimi uygulayıcılarına yönelik kuramsal ve pratik çıkarımlar sunmayı amaçlamaktadır.

2. TERSİNE MOBBİNG KAVRAMI: TANIM, TARİHSEL GELİŞİM VE KURAMSAL ÇERÇEVE

2.1. Tersine Mobbing Kavramının Tanımı

Tersine mobbing kavramı, Türkçe alanyazında ilk kez 2000'li yılların başında tartışılmaya başlanmış, astların üstlerine yönelik sistematik psikolojik taciz davranışlarını tanımlamak amacıyla kullanılmıştır (Özdevecioğlu, 2003; akt. Yüksel, 2025). Özdevecioğlu'na (2003; akt. Yüksel, 2025) göre tersine mobbing, çalışanların bir araya gelerek yöneticilerine karşı sistematik biçimde olumsuz davranışlar sergilemesi ve bu yolla yöneticinin otoritesini zayıflatmayı ya da örgütten uzaklaştırmayı amaçlaması sürecidir. Kırel (2008; akt. Yüksel, 2025) ise kavramı, hiyerarşik olarak alt düzeydeki çalışanların üst düzey yöneticilere yönelik gösterdiği yıldırıcı davranışlar bütünü olarak tanımlamaktadır.

Uluslararası alanyazında aynı olgu genellikle “upward bullying” (yukarı yönlü zorbalık) kavramıyla karşılanmaktadır. Branch, Ramsay ve Barker (2013) bu kavramı, gücün ve statünün

aksi yönde işlediği, astların ya da ast gruplarının üstlerine yönelik sistematik olumsuz davranışlar sergilediği bir zorbalık biçimi olarak tanımlamaktadır. Navarro ve Rueff (2015; akt. Yüksel, 2025) ise tersine mobbingi, yöneticinin meşru otoritesinin astlar tarafından kasıtlı olarak zayıflatılmaya çalışıldığı örgütsel bir çatışma süreci olarak ele almaktadır. Uysal ve Yavuz'un (2013) çalışmasında sıklıkla atıf yapılan tanıma göre tersine zorbalık, "bir astın veya grup olarak astların üstlerine yönelik olarak, kasıtlı bir biçimde psikolojik tacizde bulunarak, işten ayrılmaktan ziyade üstün hiyerarşik pozisyonunu bozmayı hedeflediği bir yıldırma eylemi" olarak tanımlanmaktadır.

Bu tanımların ortak noktası, tersine mobbingin (a) sistematik ve süreklilik gösteren bir davranış örüntüsü olduğu, (b) gücün geleneksel hiyerarşik akışının tersine döndüğü ve (c) hedefin çoğunlukla yöneticinin otoritesini, itibarını ya da örgütsel konumunu zayıflatmak olduğudur. Nitekim Kılınç ve Yücel (2026), tersine mobbingi geleneksel mobbingden ayıran temel özelliğin, gücün biçimsel otoriteden değil; bilgi saklama, sosyal dışlama, kolektif eylem ve siber zorbalık gibi örtük kaynaklardan beslenmesi olduğunu vurgulamaktadır.

2.2. Klasik Mobbing ile Tersine Mobbing Arasındaki Farklar

Klasik mobbing modelinde fail, biçimsel otorite ve hiyerarşik güce sahip yöneticidir; mağdur ise bu güce karşı görece savunmasız konumdaki çalışandır (Leymann, 1996). Tersine mobbingde ise fail konumunda, biçimsel gücü sınırlı olan ancak kolektif eylem, bilgi tekelciliği, sosyal ağ ya da uzmanlık gibi biçimsel olmayan güç kaynaklarına sahip ast ya da ast grupları yer almaktadır (Branch, Ramsay ve Barker, 2007). Bu bağlamda Branch, Ramsay ve Barker'ın (2007) 24 yöneticiyle yürüttüğü görüşmeye dayalı çalışma, yukarı yönlü zorbalığa katkıda

bulunan temel etmenlerin çalışma ortamı, örgütsel değişim ve güç ilişkileri olduğunu ortaya koymuştur.

Rosander'ın (2025) İsveç çalışan örnekleminden elde ettiği bulgular da bu ayrımı destekler niteliktedir: araştırmaya katılanların yaklaşık %54'ü hiyerarşik olarak üstü olan bir kişi tarafından zorbalığa maruz kaldığını belirtirken, çalışanlar (%53) ile yönetici/amir konumundakiler (%56) arasında zorbalığa maruz kalma oranı bakımından istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamıştır. Bu bulgu, zorbalığın yalnızca aşağı yönlü değil, çift yönlü bir örgütsel olgu olarak ele alınması gerektiğini göstermektedir. Öte yandan Björklund, Hellman, Jensen, Åkerblom ve Björk Brämberg'in (2019) İsveçli 22 yöneticiyle yürüttükleri nitel çalışma, yöneticilerin zorbalığa maruz kaldıklarında genellikle örgütten ayrılmayı tercih ettiklerini, görüşülen 22 yöneticiden yalnızca dördünün görevde kaldığını ortaya koymuştur; bu da tersine mobbingin sonuçlarının klasik mobbinginkine benzer düzeyde yıkıcı olabileceğine işaret etmektedir.

Bir diğer önemli fark, tersine mobbingde mağdurun (yöneticinin) örgütsel olarak "güçlü" konumda algılanması nedeniyle mağduriyetinin sıklıkla görünmez kılınması ya da meşru bir yönetsel sorun olarak değil, kişisel bir zayıflık olarak yorumlanmasıdır (Busby, Patrick ve Gaudine, 2022). Bu durum, yöneticilerin destek arama davranışlarını da olumsuz etkilemekte, birçok yönetici yaşadığı durumu üst yönetimle paylaşmaktan kaçınmaktadır (Björklund vd., 2019).

2.3. Tersine Mobbingi Açıklayan Kuramsal Yaklaşımlar

2.3.1. Kaynakların Korunması Kuramı

Hobfoll'un (1989) geliştirdiği Kaynakların Korunması Kuramı (Conservation of Resources Theory), bireylerin sahip oldukları değerli kaynakları (statü, itibar, enerji, sosyal destek

gibi) korumaya, biriktirmeye ve kaybını en aza indirmeye motive olduklarını ileri sürmektedir. Bu kurama göre stres, mevcut kaynakların kaybedilmesi, kaybedilme tehdidiyle karşılaşılması ya da yatırılan çabaya karşılık beklenen kaynak kazanımının elde edilememesi durumunda ortaya çıkmaktadır (Hobfoll, 1989). Tersine mobbing bağlamında değerlendirildiğinde, yöneticinin astları tarafından itibarsızlaştırılması, bilgi akışının kesilmesi ya da kararlarının sistematik olarak baltalanması, yöneticinin statü, kontrol ve sosyal destek gibi temel kaynaklarında bir kayba yol açmaktadır. Bu kaynak kaybı, yöneticide stres, tükenmişlik ve sonrasında örgütten uzaklaşma eğilimini tetikleyebilmektedir (Kılınç ve Yücel, 2026).

2.3.2. Güç ve Bağımlılık Yaklaşımı

Branch'in (2007) Avustralyalı yöneticiler üzerinde yürüttüğü doktora araştırması, yukarı yönlü zorbalığı güç ve bağımlılık ilişkileri çerçevesinde açıklamaktadır. Bu yaklaşıma göre bir yöneticinin astlarına olan işlevsel bağımlılığı arttıkça (örneğin astların sahip olduğu özel uzmanlık, teknik bilgi ya da müşteri ilişkileri nedeniyle), yöneticinin biçimsel otoritesi fiilen zayıflamakta ve astların yöneticiye yönelik olumsuz davranışlar sergilemesi kolaylaşmaktadır (Branch, Ramsay ve Barker, 2007). Patterson, Branch, Barker ve Ramsay'ın (2018) konuya ilişkin nitel görüşmeye dayalı çalışması da, astların yöneticilerine karşı zorbalık sergilerken bilgi gücü, uzmanlık gücü, sosyal ağ gücü ve kolektif eylem gücü gibi biçimsel olmayan güç türlerini kullandığını ortaya koymuştur. Bu bulgular, tersine mobbingin salt bireysel bir davranış sorunu değil, örgüt içi güç dağılımının bir yansıması olduğunu göstermektedir.

2.3.3. Örgütsel Sessizlik Yaklaşımı

Morrison ve Milliken'in (2000) geliştirdiği örgütsel sessizlik kavramı, çalışanların örgütsel sorunlara ilişkin bilgi, görüş ve endişelerini olumsuz sonuçlardan çekindikleri için

paylaşmaktan kaçındıkları kolektif bir olguyu ifade etmektedir. Bu yaklaşım, tersine mobbing bağlamında iki yönlü bir açıklama sunmaktadır: bir yandan üst yönetimin sessiz kalması ve yöneticiyi desteklememesi, astların zorbalık davranışlarının sürmesine zemin hazırlamakta (Tuckey vd., 2024); diğer yandan mağdur yöneticinin de yaşadığı durumu üst yönetime bildirmekten çekinmesi, sorunun görünür hale gelmesini ve müdahale edilmesini güçleştirmektedir (Björklund vd., 2019). Bu çerçevede örgütsel sessizlik, hem tersine mobbingin ortaya çıkışını kolaylaştıran hem de sürekliliğini besleyen örgütsel bir zemin olarak değerlendirilebilir.

3. TERSİNE MOBBİNGİN NEDENLERİ

Tersine mobbingin nedenlerini bütüncül biçimde açıklamaya çalışan en kapsamlı kuramsal modellerden biri Salin'in (2003) geliştirdiği yetkinleştirici (enabling), motive edici (motivating) ve tetikleyici (precipitating) etmenler modelidir. Salin'e (2003) göre zorbalık davranışı, bu üç grup etmenin bir arada bulunmasıyla ortaya çıkmakta ve sürdürülmektedir: yetkinleştirici etmenler zorbalığın gerçekleşebileceği uygun ortamı hazırlarken, motive edici etmenler failin bu davranıştan bir kazanım elde etmesini sağlamakta, tetikleyici etmenler ise mevcut durumu bozan bir değişim yoluyla davranışı harekete geçirmektedir. Bu üçlü model, aşağıda örgütsel, yönetsel ve bireysel düzeyde ele alınan nedenlerin bütünleşik biçimde değerlendirilmesine temel oluşturmaktadır.

3.1. Örgütsel Düzeyde Nedenler

Tuckey, Oppert, Neall, Li ve Selby'nin (2024) Salin'in (2003) modelini temel alarak yürüttüğü nitel çalışma, yetkinleştirici etmenler arasında üst yönetimden destek eksikliğini, yöneticinin biçimsel ya da biçimsel olmayan gücünün meşruiyetten yoksun kalmasını, zorbalık davranışının fark

edilmeden ya da müdahale edilmeden sürmesini ve zorbalığa meslektaşlar tarafından zımni destek verilmesini saptamıştır. Aynı çalışmada tetikleyici etmenler olarak ekip liderliğindeki değişimler ve örgütsel yeniden yapılanma öne çıkmaktadır; görüşülenlerin büyük bölümü, yeni bir yöneticinin göreve gelmesi ya da küçülme (downsizing) süreçlerinin zorbalık davranışını tetiklediğini belirtmiştir (Tuckey vd., 2024).

Björklund, Hellman, Jensen, Åkerblom ve Björk Brämberg'in (2019) 22 İsveçli yöneticiyle yürüttüğü çalışmada da benzer örgütsel etmenler tespit edilmiştir: yöneticilik görevine yeni başlamış olmak, rol ve beklentilere ilişkin belirsizlik, önceden çatışma yaşanan bir çalışma grubunun devralınması ve örgütsel yeniden yapılanma süreçleri, tersine mobbinge zemin hazırlayan başlıca örgütsel koşullar arasında sayılmaktadır. Aynı araştırmada, zorbalığın sürmesine izin veren etmenler arasında pasif kalan tanıkların varlığı ve faillerin üst yönetimden destek görmesi yer almaktadır (Björklund vd., 2019).

3.2. Yönetsel ve Liderlik Kaynaklı Nedenler

Liderlik tarzı, tersine mobbingin ortaya çıkışında belirleyici bir etmen olarak öne çıkmaktadır. Rosander'ın (2025) İsveç çalışan örnekleminden elde ettiği bulgular, ilk kademe yöneticilerin zorbalığa maruz kalma düzeyinin, kendi üstlerinin sergilediği pasif-kaçıngan (laissez-faire) liderlik tarzıyla anlamlı biçimde ilişkili olduğunu göstermektedir. Üst yönetimin çatışmaları görmezden gelmesi, net yönlendirme ve destek sunmaması, astların yöneticiye yönelik olumsuz davranışlarının cezasız kalmasına ve dolayısıyla sürmesine yol açmaktadır (Rosander, 2025).

Çetin, Polat ve Yücel'in (2023) Türkiye'de 10 okul müdürüyle yürüttüğü fenomenolojik araştırma da, müdür yardımcıları, öğretmenler ve kadrolu personel kaynaklı tersine mobbing eylemlerinin, mevzuatın doğru uygulanmaması,

kurumsal yönetim zafiyetleri ve yöneticilik yeterliliklerindeki eksikliklerle ilişkilendirildiğini ortaya koymuştur. Araştırmacılar, mevzuat bilgisinin güncel tutulmaması ve liderlik özelliklerinin yeterince sergilenememesinin, okul müdürlerinin tersine mobbinge karşı savunmasız kalmasına katkı sağladığını belirtmektedir (Çetin, Polat ve Yücel, 2023).

3.3. Bireysel ve Grup Kaynaklı Nedenler

Bireysel düzeyde, astların yöneticiye yönelik tersine mobbing davranışı sergilemesinde çeşitli motivasyonel etmenler rol oynamaktadır. Tuckey vd.'nin (2024) çalışmasında motive edici etmenler olarak, astların bu davranıştan doğrudan ya da dolaylı fayda sağlaması (örneğin performans değerlendirmelerinde avantaj elde etme, terfi beklentisi) ya da rekabetçi bir çalışma ortamında konum kazanma çabası öne çıkmaktadır. Patterson, Branch, Barker ve Ramsay (2018) ise astların yöneticiye yönelik zorbalık sergilerken bilgi saklama, uzmanlık avantajını kullanma, sosyal ağlar aracılığıyla ittifak kurma ve kolektif eylem gibi stratejiler izlediğini belirlemiştir.

Bayrakçı ve Dinç'in (2020) sekiz yöneticiyle yürüttüğü nitel araştırmaya göre tersine zorbalık süreci genellikle iş odaklı bir çatışmayla başlamakta, zamanla yöneticinin otoritesine yönelik bir tehdide dönüşmekte ve nihayetinde kişiselleştirilerek doğrudan yöneticinin kişiliğini hedef alan bir yıldırma sürecine evrilmektedir. Bu bulgu, tersine mobbingin çoğunlukla planlı bir saldırıdan ziyade, çözülemeyen iş odaklı çatışmaların zamanla kişiselleşmesi sonucu ortaya çıktığını göstermesi bakımından önemlidir (Bayrakçı ve Dinç, 2020).

4. TERSİNE MOBBİNG EYLEM TÜRLERİ VE SÜRECİ

4.1. Tersine Mobbing Eylem Türleri

Bayrakçı ve Dinç'in (2020) araştırması, tersine zorbalık eylemlerini iki ana tema altında sınıflandırmaktadır: üretkenlik karşıtı eylemler ve psikolojik baskılar. Üretkenlik karşıtı eylemler arasında işin kasıtlı olarak yavaşlatılması, görevlerin savsaklanması, talimatlara kısmi ya da gecikmeli uyulması yer alırken; psikolojik baskılar kapsamında yöneticinin kararlarının açıkça sorgulanması, itibarsızlaştırılması, dışlanması ve hakkında olumsuz söylemler üretilmesi sayılmaktadır (Bayrakçı ve Dinç, 2020).

Çetin, Polat ve Yücel'in (2023) okul müdürleriyle yürüttüğü araştırmada tespit edilen tersine mobbing eylemleri arasında itaatsizlik, değersizleştirme, itibarsızlaştırma, hakkında dedikodu yapma ve kurum içi ayrıştırma davranışları öne çıkmaktadır. Benzer biçimde Yüksel'in (2025) banka yöneticileriyle yürüttüğü çalışma, sektöre özgü eylem türlerini ortaya koymuş; katılımcı yöneticiler talimatların gerekçesiz biçimde ertelenmesi, bilgi paylaşımının kısıtlanması ve yönetici otoritesinin çalışanlar arasında açıkça tartışma konusu edilmesi gibi davranışlarla karşılaştıklarını belirtmiştir.

Kılınç ve Yücel (2026), klasik mobbingin biçimsel otoriteye dayanmasına karşın tersine mobbingin dolaylı güç kaynaklarından beslendiğini vurgulayarak, kolektif eylem (birlikte hareket ederek yöneticiyi izole etme), bilgi saklama, sosyal dışlama ve siber zorbalık (dijital iletişim kanalları üzerinden yürütülen itibarsızlaştırma) gibi eylem türlerini öne çıkarmaktadır. Dijitalleşmenin yaygınlaşmasıyla birlikte bu son eylem türünün, özellikle uzaktan ve hibrit çalışma ortamlarında görece arttığı ifade edilmektedir (Kılınç ve Yücel, 2026).

4.2. Tersine Mobbing Sürecinin Aşamaları

Bayrakçı ve Dinç'in (2020) önerdiği süreç modeline göre tersine mobbing üç temel aşamada gelişmektedir: (1) iş odaklı çatışma aşaması, bu aşamada anlaşmazlık henüz görev ve süreçlerle sınırlıdır; (2) otoriteye karşı tehdit aşaması, çatışma yöneticinin karar alma yetkisini ve otoritesini hedef almaya başlar; (3) kişiselleştirme aşaması, çatışma artık yöneticinin kişiliğini, itibarını ve statüsünü doğrudan hedef alan sistematik bir yıldırmaya dönüşür. Bu üç aşamalı model, tersine mobbingin aniden değil, zamanla derinleşen bir süreç olarak ele alınması gerektiğini göstermektedir (Bayrakçı ve Dinç, 2020).

Söz konusu sürecin yöneticiler tarafından nasıl karşılandığına ilişkin olarak Bayrakçı ve Dinç (2020) beş aşamalı bir başa çıkma süreci tanımlamaktadır: problemi yok sayma ya da taviz verme, mizah veya öfke kullanarak uzlaşma arayışı, çatışma ya da zorbalıkla karşılık verme, sosyal ve yönetsel destek arama ve son olarak ayrılma ya da ayırma. Bu aşamalar, yöneticilerin tersine mobbingle karşılaştıklarında zaman içinde giderek daha aktif ya da daha kesin çözümlere yöneldiğini göstermektedir.

5. TERSİNE MOBBİNGİN SONUÇLARI

5.1. Yönetici Üzerindeki Bireysel Sonuçlar

Tersine mobbingin yöneticiler üzerindeki bireysel etkileri, klasik mobbingin mağdurları üzerindeki etkilerle büyük ölçüde örtüşmektedir. Björklund vd.'nin (2019) çalışmasında görüşülen 22 yöneticiden yalnızca dördü, araştırma sırasında hâlâ yöneticilik görevini sürdürmekteydi; diğerleri örgütten ayrılmayı tercih etmiştir. Bu bulgu, tersine mobbingin yöneticiler üzerinde de klasik mobbing kadar yıkıcı sonuçlar doğurabildiğini göstermektedir. Kılınç ve Yücel (2026) de tersine mobbinge maruz kalan yöneticilerde duygusal iyi oluşta gerileme,

tükenmişlik ve işten ayrılma niyetinde artış gözlemlendiğini belirtmektedir.

Çetin, Polat ve Yücel'in (2023) araştırmasına göre tersine mobbing, okul müdürlerinde psikolojik, sosyal, fizyolojik ve mesleğe yönelik olumsuz etkiler biçiminde kendini göstermektedir. Katılımcılar, kaygı, özgüven kaybı, sosyal çekilme ve mesleki doyumsuzluk gibi belirtiler bildirmiştir. Benzer şekilde Yüksel'in (2025) banka yöneticileriyle yürüttüğü çalışmada da katılımcılar, tersine mobbing sürecinin motivasyon kaybına, karar alma süreçlerinde tereddüde ve zaman zaman görevi bırakma düşüncesine yol açtığını ifade etmiştir.

5.2. Örgütsel Sonuçlar

Tersine mobbingin bireysel düzeydeki sonuçlarının yanı sıra örgütsel düzeyde de önemli maliyetler doğurduğu görülmektedir. Kılınç ve Yücel (2026), tersine mobbingin örgütsel düzeyde misyonun ve hedeflerin sekteye uğramasına, üretkenlik kayıplarına ve çalışma barışının bozulmasına yol açtığını belirtmektedir. Uysal ve Yavuz'un (2013) kamu sektöründe yürüttüğü araştırma da mobbing ile tersine mobbing arasında anlamlı bir ilişki bulmuş; yaşam kalitesine ve mesleki statüye yönelik saldırıların, tersine mobbing algısını en güçlü biçimde yordayan etmen olduğunu ortaya koymuştur.

Örgütsel sessizlik yaklaşımı çerçevesinde değerlendirildiğinde, tersine mobbing vakalarının üst yönetime bildirilmemesi ya da görmezden gelinmesi, sorunun kronikleşmesine ve benzer davranışların örgüt kültürü içinde normalleşmesine yol açabilmektedir (Morrison ve Milliken, 2000). Bu durum, uzun vadede yalnızca hedef alınan yöneticiyi değil, örgütün genel performansını, karar alma kalitesini ve çalışan bağlılığını da olumsuz etkileyen sistemik bir soruna dönüşme potansiyeli taşımaktadır (Busby, Patrick ve Gaudine, 2022).

6. SEKTÖREL BULGULAR: TÜRKİYE'DEN NİTEL ARAŞTIRMA ÖRNEKLERİ

Türkiye'de tersine mobbing konusunda yürütülen araştırmalar, olgunun farklı sektörlerde benzer dinamiklerle ancak sektöre özgü görünümlerle ortaya çıktığını göstermektedir. Bu bölümde, alanyazında öne çıkan iki sektörel araştırma örneği -bankacılık ve eğitim- karşılaştırmalı olarak ele alınmaktadır.

6.1. Bankacılık Sektöründe Tersine Mobbing

Yüksel'in (2025) 16 banka yöneticisiyle yürüttüğü fenomenolojik araştırma, bankacılık sektöründe tersine mobbingin performans baskısı yüksek, hedef odaklı çalışma ortamlarında daha belirgin biçimde ortaya çıktığını göstermektedir. Yaklaşık 60 dakikalık yarı yapılandırılmış görüşmelerle elde edilen bulgulara göre, katılımcı yöneticiler özellikle performansı yüksek ancak kural ve prosedürlere uyum konusunda isteksiz çalışanlar tarafından sistematik biçimde zorlandıklarını; bu çalışanların üst yönetimle doğrudan iletişim kurarak yöneticinin otoritesini baypas etme eğiliminde olduklarını belirtmiştir (Yüksel, 2025). Bu bulgu, bankacılık sektöründeki performans odaklı kültürün, tersine mobbing için özgün bir motive edici etmen oluşturduğunu göstermesi bakımından dikkat çekicidir.

6.2. Eğitim Sektöründe Tersine Mobbing

Çetin, Polat ve Yücel'in (2023) araştırması, Millî Eğitim Bakanlığına bağlı okullarda görev yapan 10 okul müdürünün müdür yardımcıları, öğretmenler ve kadrolu yardımcı personel kaynaklı tersine mobbing deneyimlerini betimsel fenomenolojik yaklaşımla incelemiştir. Araştırma bulgularına göre okul müdürleri itaatsizlik, değersizleştirme, itibarsızlaştırma, dedikodu ve ayrıştırma gibi eylemlere maruz kalmakta; bu durum kurumsal işleyişe zarar verme ve farklılıkları keskinleştirme gibi ikincil sonuçlar doğurmaktadır. Araştırmacılar, çözüm önerisi

olarak mevzuat bilgisinin güncel tutulmasını, mevzuatın doğru uygulanmasını, mesleki yeterliliklerin sürekli geliştirilmesini ve güçlü liderlik davranışlarının sergilenmesini önermektedir (Çetin, Polat ve Yücel, 2023).

Bankacılık ve eğitim sektörlerinden elde edilen bulgular karşılaştırıldığında, her iki sektörde de tersine mobbingin ortak paydası, yöneticinin biçimsel otoritesinin astlar tarafından çeşitli yollarla (performans avantajı, kıdem, uzmanlık ya da sayısal çoğunluk) fiilen aşındırılmasıdır. Ancak bankacılık sektöründe bu durum daha çok bireysel performans rekabetiyle, eğitim sektöründe ise kurumsal kültür ve mevzuat uygulamalarındaki tutarsızlıklarla ilişkilendirilmektedir (Yüksel, 2025; Çetin, Polat ve Yücel, 2023).

7. TERSİNE MOBBİNGLE BAŞA ÇIKMA VE ÖNLEME STRATEJİLERİ

7.1. Bireysel Düzeyde Başa Çıkma Stratejileri

Bayrakçı ve Dinç'in (2020) çalışması, yöneticilerin tersine zorbalıkla başa çıkarken hem aktif hem de pasif stratejiler kullandığını göstermektedir. Aktif stratejiler arasında uzlaşma arayışı, mizah ya da kontrollü öfke kullanımı ve doğrudan yüzleşme yer alırken; pasif stratejiler arasında durumu yok sayma, kaçınma ve sosyal geri çekilme sayılmaktadır. Björklund vd. (2019) de benzer biçimde yöneticilerin hem problem odaklı (durumu doğrudan çözmeye yönelik girişimler, üst yönetimden destek arama) hem de duygu odaklı (durumu kabullenme, duygusal mesafe koyma) başa çıkma stratejileri geliştirdiğini belirlemiştir.

Örgüt düzeyinde önerilen bireysel gelişim uygulamaları çerçevesinde, yöneticilerin kişisel dayanıklılıklarını (resilience) güçlendirmesi, açık ve şeffaf iletişim becerileri geliştirmesi ve

gerektiğinde profesyonel destek (danışmanlık, koçluk) alması önerilmektedir (Kılınç ve Yücel, 2026). Ayrıca yaşanan olayların somut biçimde belgelenmesi -tarih, yer, tanık bilgisiyle birlikte kayıt altına alınması- hem bireysel farkındalığı artırmakta hem de olası kurumsal ya da hukuki başvurularda destekleyici kanıt niteliği taşımaktadır.

7.2. Örgütsel Düzeyde Önleme ve Müdahale Stratejileri

Örgütsel düzeyde tersine mobbingin önlenmesine yönelik olarak alanyazında çeşitli öneriler geliştirilmiştir. Busby, Patrick ve Gaudine (2022), yukarı yönlü zorbalığın da geleneksel zorbalık kadar ciddiye alınması ve kurumsal zorbalık politikalarına açıkça dâhil edilmesi gerektiğini vurgulamaktadır. Kılınç ve Yücel (2026) ise örgütsel düzeyde alınabilecek başlıca önlemleri şu şekilde sıralamaktadır:

a) Zorbalık karşıtı politikaların yöneticiye yönelik zorbalığı da açıkça kapsayacak biçimde güncellenmesi,

b) Şikâyet ve bildirim mekanizmalarının, yöneticilerin de başvurabileceği şekilde tasarlanması,

c) 360 derece geri bildirim sistemlerinin, yönetici-ast ilişkisindeki sorunları erken aşamada tespit edecek şekilde uygulanması,

ç) Yöneticilerin kişisel ve mesleki kimliklerinin güçlendirilmesine yönelik gelişim programlarının sunulması.

Patterson, Branch, Barker ve Ramsay'ın (2018) çalışması da, örgütlerin zorbalık politikalarını yalnızca üstten asta yönelik davranışları değil, astlardan üste yönelik güç kullanımı biçimlerini de kapsayacak şekilde genişletmesi gerektiğine dikkat çekmektedir. Rosander'ın (2025) bulguları ışığında, üst yönetimin

ilk kademe yöneticilere yönelik sosyal destek ve açık, kararlı bir liderlik sergilemesinin, tersine mobbing riskini azaltan en etkili örgütsel uygulamalardan biri olduğu söylenebilir. Son olarak, Morrison ve Milliken'in (2000) örgütsel sessizlik yaklaşımı çerçevesinde, örgüt içi iletişim kanallarının açık tutulması ve çalışanların -hiyerarşik konumlarından bağımsız olarak- sorunlarını çekinmeden dile getirebilecekleri bir örgüt iklimi oluşturulması, tersine mobbingin hem önlenmesi hem de erken teşhis edilmesi açısından kritik önem taşımaktadır.

8. SONUÇ

Bu bölümde, örgütsel davranış alanyazınında görece yeni ve az araştırılmış bir olgu olan tersine mobbing kavramı; tanımı, kuramsal temelleri, nedenleri, eylem türleri, süreci, sonuçları ve başa çıkma/önleme stratejileri bakımından bütüncül biçimde ele alınmıştır. Elde edilen bulgular, tersine mobbingin klasik mobbingden yalnızca aktörlerin yer değiştirmesiyle değil; gücün kaynağı, işleyiş biçimi ve örgütsel görünürlüğü bakımından da ayrıştığını ortaya koymaktadır. Klasik mobbingde fail biçimsel otoriteye sahipken, tersine mobbingde fail konumundaki astlar bilgi, uzmanlık, sosyal ağ ve kolektif eylem gibi biçimsel olmayan güç kaynaklarını kullanmaktadır (Branch, Ramsay ve Barker, 2007; Patterson, Branch, Barker ve Ramsay, 2018).

Kaynakların Korunması Kuramı (Hobfoll, 1989), güç ve bağımlılık yaklaşımı (Branch, 2007) ve örgütsel sessizlik yaklaşımı (Morrison ve Milliken, 2000) gibi kuramsal çerçeveler, tersine mobbingin neden ortaya çıktığını ve neden sürdüğünü açıklamada birbirini tamamlayıcı katkılar sunmaktadır. Salin'in (2003) yetkinleştirici-motive edici-tetikleyici etmenler modeli ise, örgütsel, yönetsel ve bireysel düzeydeki nedenlerin bir arada değerlendirilmesi gerektiğini göstermektedir. Nitekim Türkiye'den (Bayrakçı ve Dinç, 2020; Çetin, Polat ve Yücel,

2023; Yüksel, 2025) ve uluslararası alanyazından (Björklund vd., 2019; Tuckey vd., 2024; Rosander, 2025) elde edilen bulgular, örgütsel değişim, liderlik zafiyetleri ve destek eksikliğinin tersine mobbing için ortak bir zemin oluşturduğunu doğrulamaktadır.

Tersine mobbingin sonuçları da klasik mobbinginkine benzer biçimde yıkıcıdır: yöneticilerde tükenmişlik, motivasyon kaybı ve işten ayrılma niyeti; örgütlerde ise üretkenlik kaybı, çalışma barışının bozulması ve karar alma kalitesinin düşmesi gözlenmektedir (Kılınç ve Yücel, 2026; Uysal ve Yavuz, 2013). Bu durum, tersine mobbingin yalnızca bireysel bir mağduriyet meselesi değil, aynı zamanda örgütsel sürdürülebilirliği tehdit eden stratejik bir insan kaynakları sorunu olarak ele alınması gerektiğini göstermektedir.

Alanyazın değerlendirildiğinde, tersine mobbing konusundaki araştırmaların halen sınırlı sayıda olduğu, büyük ölçüde nitel desende ve görece küçük örneklemlerle yürütüldüğü görülmektedir (Busby, Patrick ve Gaudine, 2022). Bu durum, konunun nicel yöntemlerle, geniş ve sektörler arası karşılaştırmalı örneklemlerle, boylamsal araştırma desenleriyle derinlemesine incelenmesi gerekliliğini ortaya koymaktadır. Özellikle Türkiye bağlamında, farklı sektörlerdeki (kamu, özel, hizmet, üretim) yönetici örneklemlerini kapsayan ölçek geliştirme ve ilişkisel araştırmalara ihtiyaç duyulmaktadır. Ayrıca örgütlerin insan kaynakları politikalarına, yöneticileri de kapsayan zorbalık karşıtı düzenlemelerin ve 360 derece geri bildirim mekanizmalarının dâhil edilmesi, hem uygulamaya hem de gelecekteki araştırmalara yol gösterici olacaktır (Kılınç ve Yücel, 2026; Patterson, Branch, Barker ve Ramsay, 2018). Sonuç olarak tersine mobbing, örgütsel güç ilişkilerinin tek yönlü değil, çok yönlü ve dinamik bir yapı sergilediğini gözler önüne seren; yönetim ve organizasyon alanyazınında daha fazla akademik ilgiyi hak eden güncel bir araştırma konusudur.

KAYNAKÇA

Bayrakçı, E. ve Dinç, M. (2020). Tersine zorbalık (mobbing) eylemleri ve tersine zorbalıkla başa çıkma stratejileri üzerine nitel bir araştırma. Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi, 11(27), 403-418. https://doi.org/10.21076/vizyoner.659530

Björklund, C., Hellman, T., Jensen, I., Åkerblom, C. ve Björk Brämberg, E. (2019). Workplace bullying as experienced by managers and how they cope: A qualitative study of Swedish managers. International Journal of Environmental Research and Public Health, 16(23), 4693. https://doi.org/10.3390/ijerph16234693

Branch, S. (2007). Upwards bullying: An exploratory study of power, dependency and the work environment for Australian managers (Yayımlanmamış doktora tezi). Griffith University. https://research-repository.griffith.edu.au/handle/10072/366868

Branch, S., Ramsay, S. ve Barker, M. (2007). Managers in the firing line: Contributing factors to workplace bullying by staff – an interview study. Journal of Management & Organization, 13(3), 264-281. https://doi.org/10.1017/S1833367200003734

Branch, S., Ramsay, S. ve Barker, M. (2013). Workplace bullying, mobbing and general harassment: A review. International Journal of Management Reviews, 15(3), 280-299. https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2012.00339.x

Busby, L., Patrick, L. ve Gaudine, A. (2022). Upwards workplace bullying: A literature review. SAGE Open, 12(1). https://doi.org/10.1177/21582440221085008

Çetin, F., Polat, G. ve Yücel, C. (2023). Okul müdürlerinin maruz kaldığı ters mobbing eylemleri. Toplum, Eğitim ve Kültür Araştırmaları Dergisi, 2(2), 110-131. https://doi.org/10.5281/zenodo.8305599

Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. American Psychologist, 44(3), 513-524. https://doi.org/10.1037/0003-066X.44.3.513

Kılınç, E. ve Yücel, R. (2026). Invisible threat: Reverse mobbing in the workplace and managerial well-being. Economics, Finance and Management Review, 25(1), 116-128. https://doi.org/10.36690/2674-5208-2026-1-116-128

Leymann, H. (1996). The content and development of mobbing at work. European Journal of Work and Organizational Psychology, 5(2), 165-184. https://doi.org/10.1080/13594329608414853

Morrison, E. W. ve Milliken, F. J. (2000). Organizational silence: A barrier to change and development in a pluralistic world. Academy of Management Review, 25(4), 706-725. https://doi.org/10.5465/amr.2000.3707697

Patterson, E., Branch, S., Barker, M. ve Ramsay, S. (2018). Playing with power: Examinations of types of power used by staff members in workplace bullying—A qualitative interview study. Qualitative Research in Organizations and Management, 13(1), 32-52. https://doi.org/10.1108/QROM-10-2016-1441

Rosander, M. (2025). Caught in the crossfire: Bullying of those in managerial positions. Journal of Management & Organization, 31(5), 2277-2300. https://doi.org/10.1017/jmo.2025.10

Salin, D. (2003). Ways of explaining workplace bullying: A review of enabling, motivating and precipitating

structures and processes in the work environment. Human Relations, 56(10), 1213-1232. https://doi.org/10.1177/00187267035610003

Tuckey, M. R., Oppert, M., Neall, A. M., Li, Y. ve Selby, H. (2024). Exploring the enablers, motivators, and triggers of upwards bullying. Work & Stress, 38(3), 321-347. https://doi.org/10.1080/02678373.2024.2308826

Uysal, H. T. ve Yavuz, K. (2013). Örgütlerde mobbingin görünmeyen yüzü: Ters mobbing. Turkish Studies, 8(8), 2167-2183. http://dx.doi.org/10.7827/TurkishStudies.5076

Yüksel, M. (2025). Banka yöneticilerinin maruz kaldığı ters mobbing eylemleri: Bankacılık sektöründe nitel bir analiz. Uluslararası Ekonomi ve Yenilik Dergisi, 11(2), 453-475. https://doi.org/10.20979/ueyd.1703080

SAĞLIK KURUMLARINDA YAPAY ZEKÂ VE YÖNETSEL DÖNÜŞÜM

Olcay ÖZEN[1]

1. GİRİŞ

Günümüz sağlık sistemleri; nüfus artışı, kronik hastalıkların yaygınlaşması, kaliteli hizmete yönelik artan beklenti, sağlık insan gücü yetersizliği, nüfusun yaşlanması ve kaynak kısıtları gibi birbiriyle ilişkili çok sayıda sorunla karşı karşıyadır (Büyüktaş Gayır, Asiltürk, Tezcan, & Serçek, 2026). Bu durum, sağlık harcamalarındaki yükseliş ile birleşerek hastanelerin mali dengesini zorlarken, diğer yandan mevcut insan kaynağı yetersizlikleri operasyonel tıkanıklıklara zemin hazırlamaktadır (Açıkgöz, 2026; Uslu, Göksu ve Ibrayembayeva, 2026). Bunların yanı sıra, modern tıp uygulamalarının hizmet sunumunu daha karmaşık hale getirmesi ve dijitalleşmeyle birlikte veri hacminin artması, sağlık kurumlarının yönetimini de zorlaştırmaktadır. Bu ortamda sınırlı kaynakların doğru alanlara yönlendirilmesi, hizmetlerin kesintisiz sürdürülmesi ve değişen ihtiyaçlara zamanında karşılık verilebilmesi, yönetsel kararların daha güçlü bir veri temeline dayanmasını gerekli kılmaktadır.

Yapay zekâ teknolojileri, sağlık hizmetlerinde yalnızca tanı ve tedavi süreçlerini destekleyen klinik araçlar olarak değil, aynı zamanda kaynak planlaması, hasta akışının düzenlenmesi, karar destek süreçleri ve operasyonel verimliliğin geliştirilmesi açısından da önemli bir yönetsel potansiyel taşımaktadır (Açıkgöz, 2026; Büyüktaş Gayır vd., 2026). Dijitalleşme ile

[1] Dr. Öğr. Üyesi, İstanbul Medipol Üniversitesi Sağlık Bilimleri Fakültesi, Sağlık Yönetimi Bölümü, ORCID: 0000-0001-6562-8286.

yapay zekâ arasındaki ilişki de bu noktada belirginleşmektedir. Elektronik sağlık kayıtları, hastane bilgi yönetim sistemleri ve diğer dijital sağlık altyapıları sağlık hizmetlerinde veri akışını ve süreçlerin standardizasyonunu desteklerken, yapay zekâ bu verilerin analiz edilerek karar süreçlerinde kullanılmasına olanak sağlamaktadır (Deniz & Akçay, 2026). Yapay zekânın sağlık kurumlarında etkili biçimde kullanılabilmesi, yalnızca teknolojik altyapının yeterliliğine değil; verinin niteliğine, çalışanların dijital yetkinliklerine, kurum içi uyuma ve yönetsel hazırlığa da bağlıdır. Bu açıdan yapay zekâ, insan kaynağının yerini alan bağımsız bir yapıdan çok, karar süreçlerini destekleyen ve kurumların dönüşüm kapasitesini güçlendiren bir araç olarak değerlendirilebilir.

2. YAPAY ZEKA

Yapay zeka, en yalın ifadeyle, bilgisayar sistemlerinin ve algoritmaların, her bir işlem adımının insan tarafından açıkça programlanmasına ihtiyaç duymaksızın verilerden öğrenerek belirli görevleri yerine getirmesini, karmaşık problemleri çözmesini ve insan zekâsıyla ilişkilendirilen öğrenme, akıl yürütme, karar verme ve problem çözme gibi bilişsel işlevleri taklit etmesini sağlayan teknoloji ve yöntemler bütünü olarak tanımlanabilir (World Health Organization [WHO], 2021; Deniz ve Akçay, 2026). Sağlık yönetimi açısından yapay zekâ, yalnızca teknik altyapıyı geliştiren bir yenilik değil, aynı zamanda hastanelerin operasyonel, idari ve stratejik süreçlerini dönüştüren önemli bir yönetim aracı olarak değerlendirilebilir. Sağlık yöneticileri açısından yapay zekâ, kurum genelindeki çok modlu ve karmaşık veri akışlarını anlamlı yönetsel kararlara dönüştüren, kıt kaynakların kullanımını optimize eden ve hizmet sunum kalitesini artıran bütünleşik bir karar destek sistemidir (Aldosari, 2026).

Yapay zekânın sağlık alanındaki farklı alt bileşenleri; büyük ve karmaşık veri kümelerinin analiz edilmesi, örüntülerin belirlenmesi, tahmin ve sınıflandırma yapılması, yapılandırılmamış metinlerden anlamlı bilgi çıkarılması ve farklı veri türlerinin birlikte değerlendirilmesi gibi işlevleri yerine getirmektedir. Bu teknolojiler sağlık kurumlarında hasta talebinin ve hizmet yoğunluğunun öngörülmesi, kapasite ve iş gücü planlaması, hasta akışının yönetilmesi, tıbbi ve idari dokümantasyonun kolaylaştırılması, karar destek süreçlerinin güçlendirilmesi ve operasyonel raporlamanın geliştirilmesi gibi alanlarda kullanılabilmektedir (WHO, 2021; Açıkgöz, 2026; Aldosari, 2026; Deniz ve Akçay, 2026). Böylece yapay zekânın alt teknolojileri, sağlık kurumlarında verinin daha işlevsel biçimde kullanılmasına ve yönetsel kararların daha sistematik bir zeminde alınmasına katkı sağlayabilmektedir.

Bütün bu kavramsal çerçeve, sağlık yöneticilerinin yapay zekâyı tekil algoritmalar yerine, kurumun verimliliğini ve kalitesini artıran bütünleşik bir yönetsel ekosistem olarak ele alması gerektiğini göstermektedir (Aldosari, 2026; Büyüktaş Gayır vd., 2026).

2.1. Dijital Sağlık Ekosistemi İçinde Yapay Zekâ

Dijital sağlık, sağlık hizmetlerinin sunumu ve yönetiminde mobil teknolojiler, tele-tıp, karar destek sistemleri ve diğer dijital araçların kullanılmasını kapsayan geniş bir alanı ifade etmektedir (WHO, 2019). Bu yapının kurumsal ve fiziki karşılıklarından biri olan dijital hastane modeli ise bilgi sistemleri ile tıbbi cihazların bütünleşik biçimde çalıştığı, tıbbi, idari ve yönetsel süreçlerin dijital teknolojilerle desteklendiği entegre bir hastane yapısını ifade etmektedir (Ak, 2013; T.C. Sağlık Bakanlığı, 2019).

Sağlık kurumlarının dijital olgunluk düzeyinin değerlendirilmesinde kullanılan Elektronik Tıbbi Kayıt

Benimseme Modeli (EMRAM), hastanelerin elektronik sağlık kayıtları ve bütünleşik bilgi teknolojilerini ne ölçüde kullandığını aşamalı bir yapı içerisinde değerlendirmektedir (Güvey, 2022). Bu bağlamda yapay zekâ, dijital sağlık ekosisteminden bağımsız ya da onun yerine geçen tekil bir teknoloji olarak değil; mevcut dijital altyapının ürettiği verileri analiz ederek karar süreçlerini destekleyen ileri düzey bir analitik kapasite olarak değerlendirilebilir (Deniz ve Akçay, 2026). Sağlık bilgi sistemleri ve diğer dijital sağlık bileşenleri, verinin düzenli biçimde üretilmesi, paylaşılması ve yönetsel süreçlerde kullanılmasına zemin hazırlarken (Avaner ve Fedai, 2017), yapay zekâ bu veri altyapısından yararlanarak karar verme süreçlerinin ve operasyonel süreçlerin geliştirilmesine katkı sağlayabilmektedir (Deniz ve Akçay, 2026).

Elektronik sağlık kayıtları ve hastane bilgi yönetim sistemleri, sağlık kurumlarında tıbbi, idari ve mali süreçlerde üretilen verilerin elektronik ortamda kaydedilmesine ve bütünleşik biçimde yönetilmesine olanak sağlamaktadır (Dizman, 2018). Bu sistemlerin yaygınlaşmasıyla birlikte sağlık hizmetlerinde üretilen ve depolanan veri miktarı önemli ölçüde artmış; oluşan veri birikimi büyük veri analitiği ve yapay zekâ uygulamaları açısından önemli bir kaynak hâline gelmiştir (Altındiş ve Kıran Morkoç, 2018). Sağlık verileri; klinik notlar, laboratuvar sonuçları, tıbbi görüntüler, elektronik sağlık kayıtları ve biyomedikal veriler gibi farklı kaynaklardan beslendiği için heterojen bir yapı göstermektedir (Ristevski ve Chen, 2018). Bu çeşitlilik, verilerin bütünleştirilmesini ve analiz edilmesini güçleştirirken, yapay zekâ uygulamalarından güvenilir sonuçlar elde edilebilmesi açısından veri kalitesi, tutarlılığı ve uygun biçimde yönetilmesi büyük önem taşımaktadır (Schwabe vd., 2024). Dolayısıyla dijital sağlık altyapısının yalnızca veri üretmesi değil, üretilen verinin düzenli, erişilebilir ve analiz

edilebilir biçimde yönetilmesi de yapay zekâ uygulamalarının etkinliği açısından temel bir gereklilik oluşturmaktadır.

Dijital sağlık altyapısının ürettiği ve giderek çeşitlenen verilerin yapay zekâ aracılığıyla analiz edilebilir hâle gelmesi, sağlık kurumlarında karar destek süreçlerinin de kapsamını genişletmektedir. Yapay zekâ destekli sistemler, geçmiş ve güncel verilerdeki örüntülerden yararlanarak hasta talebi, hizmet yoğunluğu, yatak kullanımı ve hasta akışı gibi alanlarda öngörüler üretebilmekte; böylece yöneticilerin kapasite planlaması ve kaynak tahsisine ilişkin kararlarını destekleyebilmektedir. Sağlık kurumlarında yapay zekânın özellikle hasta bekleme süreleri, yatak kullanımı, kaynak optimizasyonu ve idari iş yükünün azaltılması açısından yönetsel bir potansiyel taşıdığı bildirilmektedir (Büyüktaş Gayır vd., 2026; Secinaro, Calandra, Secinaro, Muthurangu ve Biancone, 2021).

Bu analitik kapasite, sağlık kurumlarının yalnızca günlük operasyonlarını değil, kaynak yönetimi ve uzun dönemli planlama süreçlerini de etkilemektedir. Hizmet talebinin ve kaynak gereksiniminin öngörülmesi; personel, yatak, tıbbi malzeme ve diğer kurumsal kaynakların daha planlı kullanılmasına katkı sağlayabilir. Bu nedenle yapay zekânın sağlık yönetimindeki değeri, yalnızca belirli görevlerin otomatikleştirilmesinden değil, farklı veri kaynaklarını yönetsel kararlarda kullanılabilir bilgiye dönüştürme kapasitesinden kaynaklanmaktadır (Secinaro vd., 2021; Kocaman, 2025).

Bununla birlikte, yapay zekânın mevcut dijital sağlık altyapısına eklenmesi tek başına başarılı bir entegrasyon için yeterli değildir. Yapay zekâ uygulamalarının etkin biçimde hayata geçirilebilmesi; veri kalitesi ve güvenliğinin sağlanması, uygun teknolojik altyapının oluşturulması ve çalışanların gerekli bilgi ve becerilerle donatılması gibi temel koşullara bağlıdır (Yılmaz ve Uslu, 2025; WHO, 2021). Bu açıdan yapay zekâ

entegrasyonu, yalnızca teknik bir yatırım değil; iş süreçlerini, çalışan rollerini ve yönetsel sorumlulukları da etkileyen bir dönüşüm süreci olarak değerlendirilebilir.

3. SAĞLIK KURUMLARINDA YAPAY ZEKÂNIN YÖNETSEL KULLANIM ALANLARI

3.1. Stratejik Planlama ve Karar Destek

Yapay zekâ tabanlı sistemler, sağlık kurumlarında üretilen yüksek hacimli ve çok boyutlu verilerin analiz edilmesini sağlayarak stratejik planlama ve yönetsel karar süreçlerini destekleyen önemli araçlar hâline gelmektedir. Bu sistemler; kaynak kullanımı, hasta talebi, hizmet yoğunluğu ve kurumsal performans gibi alanlarda geçmiş ve güncel verilerden yararlanarak yöneticilere öngörü sağlayabilmektedir. Sağlık kurumlarında yapay zekânın hasta akışı, yatak kullanımı, kaynak optimizasyonu ve idari süreçlerin yönetimi gibi alanlarda yönetsel kapasiteyi geliştirme potansiyeli taşıdığı belirtilmektedir (Büyüktaş Gayır vd., 2026; Secinaro vd., 2021).

Yapay zekâ destekli karar süreçlerinin temel farkı, yalnızca mevcut durumu tanımlamakla sınırlı kalmayıp geçmiş verilerdeki örüntülerden hareketle gelecekteki olası gelişmelere ilişkin tahminler üretebilmesidir. Bu özellik, sağlık yöneticilerinin karar alma süreçlerinde daha geniş veri kaynaklarından yararlanmasına ve olası riskleri daha erken değerlendirmesine olanak sağlayabilir. Böylece yapay zekâ, yöneticinin yerine karar veren bağımsız bir yapıdan çok, karar alternatiflerinin değerlendirilmesini ve kurumsal süreçlerin daha görünür hâle gelmesini destekleyen bir araç olarak konumlandırılmaktadır (Açıkgöz, 2026; Kocaman, 2025).

Stratejik planlama açısından bu analitik kapasite; gelecekteki hizmet talebinin öngörülmesi, kapasite

gereksinimlerinin belirlenmesi, kaynakların öncelikli alanlara yönlendirilmesi ve kurumsal risklerin daha erken fark edilmesi bakımından önem taşımaktadır. Yapay zekâ destekli tahmin ve karar modellerinin sağladığı öngörüler, yöneticilerin yalnızca mevcut sorunlara tepki veren bir yönetim anlayışından, gelecekte ortaya çıkabilecek ihtiyaçları dikkate alan daha proaktif bir planlama yaklaşımına yönelmesine katkı sağlayabilir (Kocaman, 2025; Büyüktaş Gayır vd., 2026).

Bununla birlikte, yapay zekâ tarafından üretilen tahmin ve önerilerin yönetsel kararların yerine geçmesi değil, bu kararları desteklemesi esas olmalıdır. Sağlık hizmetlerinin çok boyutlu ve insan odaklı yapısı nedeniyle algoritmik çıktılar yöneticilerin mesleki değerlendirmeleri, kurumsal koşullar ve etik ilkelerle birlikte ele alınmalıdır. Dünya Sağlık Örgütü de sağlıkta yapay zekâ kullanımında insan özerkliğinin korunmasını ve insanların sağlık sistemi ile sağlık kararları üzerindeki kontrolünün sürdürülmesini temel ilkeler arasında göstermektedir (WHO, 2021). Bu nedenle yapay zekânın stratejik karar süreçlerine entegrasyonu, teknolojik kapasitenin yanı sıra yöneticilerin veri ve yapay zekâ okuryazarlığını, kurumsal hazırlığı ve etkili yönetişim mekanizmalarını da gerektirmektedir (Yılmaz ve Uslu, 2025).

3.2. Hasta Akışı ve Kapasite Yönetimi

Sağlık kurumlarında hasta talebi ile mevcut yatak, personel ve hizmet kapasitesinin dengelenmesi, hizmet sürekliliği ve operasyonel verimlilik açısından temel yönetim alanlarından biridir. Özellikle acil servis yoğunluğu, yatak doluluğu, hasta kabul ve taburculuk süreçleri ile randevu ve ameliyathane planlamasında yaşanan belirsizlikler, kaynakların etkin kullanımını güçleştirebilmektedir. Yapay zekâ destekli tahmin modelleri, geçmiş ve güncel verilerden yararlanarak hastane yatışlarını, hasta akışındaki değişimleri ve hizmet yoğunluğunu

öngörme potansiyeli taşımakta; bu sayede kaynak tahsisi ve kapasite planlamasına yönelik kararları destekleyebilmektedir (Nunes, Lisboa, da Rosa ve Blatt, 2025; Büyüktaş Gayır vd., 2026). Özellikle acil servislerde yapay zekâ tabanlı modellerin; hasta kabulü, triyaj bilgileri ve hizmet kullanımına ilişkin verileri analiz ederek yatış olasılığı ve hizmet yoğunluğuna yönelik tahminler üretmesi, yöneticilerin yatak kapasitesi, personel görevlendirmesi ve servisler arası hasta transferlerini daha erken planlamasına katkı sağlayabilmektedir. Bu tür öngörüler, acil servislerdeki yığılmaların azaltılmasını ve hasta akışının daha düzenli yönetilmesini desteklerken (Nunes vd., 2025), yatak yönetimi, taburculuk planlaması ve ameliyathane kapasitesinin düzenlenmesi gibi birbiriyle bağlantılı süreçlerde de yapay zekâ destekli analizlerden yararlanılmasına olanak sağlamaktadır.

Hasta talebinin ve kapasite kullanımının önceden tahmin edilebilmesi, mevcut kaynakların ihtiyaç duyulan birimlere zamanında yönlendirilmesini kolaylaştırarak sağlık kurumlarının değişen hizmet talebine daha esnek yanıt vermesine katkı sağlayabilir. Sağlık yönetimi açısından bu teknolojilerin temel değeri, yalnızca süreçleri otomatikleştirmelerinde değil, gelecekte oluşabilecek kapasite baskılarını önceden görünür hâle getirerek yönetsel kararları desteklemelerinde yatmaktadır (Açıkgöz, 2026; Büyüktaş Gayır vd., 2026).

Bununla birlikte, yapay zekâ tabanlı hasta akışı ve kapasite yönetimi sistemlerinin gerçek sağlık hizmetlerine entegrasyonu yalnızca tahmin modellerinin teknik başarısına bağlı değildir. Mevcut hastane bilgi sistemleriyle birlikte çalışabilirlik, verilerin kalitesi ve erişilebilirliği, teknolojik altyapının yeterliliği ve çalışanların sistemi kullanabilecek bilgi ve beceriye sahip olması uygulama başarısını doğrudan etkileyen unsurlar arasındadır (Chomutare vd., 2022; Yılmaz ve Uslu, 2025).

3.3. İnsan Kaynakları Yönetimi

Sağlık kurumlarında insan gücünün etkin biçimde yönetilmesi, hizmet kalitesinin sürdürülmesi ve kurumsal performans açısından temel yönetim alanlarından biridir. Yapay zekâ teknolojileri bu alanda personel ihtiyacının öngörülmesi, vardiya ve iş yükü planlaması, çalışanların yetkinliklerinin değerlendirilmesi ve eğitim gereksinimlerinin belirlenmesi gibi farklı insan kaynakları süreçlerinde karar desteği sağlayabilmektedir. Özellikle geçmiş hizmet kullanım verileri ve dönemsel yoğunlukların analiz edilmesi, gelecekteki iş gücü gereksinimlerinin daha erken öngörülmesine ve mevcut personelin ihtiyaç duyulan birimlere daha dengeli biçimde yönlendirilmesine katkı sağlayabilir (Büyüktaş Gayır vd., 2026; Karatop vd., 2025).

Yapay zekânın insan kaynakları yönetimindeki rolü yalnızca personel planlamasıyla sınırlı değildir. Çalışanların bilgi, beceri ve gelişim ihtiyaçlarının belirlenmesi, yetenek yönetimi, kariyer planlaması ve çalışan performansına ilişkin verilerin değerlendirilmesi de yapay zekâ destekli uygulamaların kullanım alanları arasında yer almaktadır. Bununla birlikte, yapay zekâ sistemlerinin insan kaynakları süreçlerinde kullanılması, çalışanların işe alım, performans değerlendirme, görev dağılımı ve iş gücü planlamasına ilişkin kararların algoritmik sistemler tarafından desteklenmesini beraberinde getirmektedir. Bu durum, çalışanların kararların hangi ölçütlere göre alındığını ve kendileri açısından nasıl sonuçlar doğurduğunu anlayabilmeleri açısından şeffaflık ve açıklanabilirlik ihtiyacını artırırken, algoritmik kararların adil olup olmadığına ilişkin algıların ve sisteme duyulan güvenin de yönetilmesini gerekli kılmaktadır. Dolayısıyla yapay zekânın insan kaynakları süreçlerine entegrasyonu yalnızca personel planlamasının etkinleştirilmesi açısından değil, çalışan algıları, adalet, şeffaflık ve güven gibi yönetsel boyutların dikkate alınması açısından da ele alınmalıdır.

Bu nedenle sağlık işletmelerinde yapay zekâ destekli yetenek yönetiminin teknoloji odaklı değil, insan merkezli bir yaklaşımla yürütülmesi önem taşımaktadır (Karatop vd., 2025).

Yapay zekâ uygulamalarının çalışanlar tarafından benimsenmesi ise kurumsal entegrasyonun önemli belirleyicilerinden biridir. Sağlık çalışanlarının yeni teknolojilere ilişkin bilgi düzeyleri, yapay zekâ okuryazarlıkları, sistemlere duydukları güven ve değişime yönelik tutumları uygulama başarısını doğrudan etkileyebilmektedir. Bu nedenle çalışanların sürece erken aşamada dâhil edilmesi, uygulamaların amacı ve sınırları konusunda bilgilendirilmesi ve sürekli eğitim programlarıyla dijital yetkinliklerinin geliştirilmesi önem taşımaktadır (Açıkgöz, 2026; Yılmaz ve Uslu, 2025).

Bu dönüşüm, yapay zekânın sağlık çalışanlarının yerini alan bağımsız bir yapı olarak değil, rutin ve tekrarlayıcı görevleri azaltarak çalışanların karar verme ve hizmet sunma kapasitesini destekleyen bir araç olarak konumlandırılmasını gerekli kılmaktadır. Yapay zekânın idari iş yükünün azaltılması ve bazı rutin süreçlerin otomatikleştirilmesinde kullanılabilmesi, çalışanların zamanlarını doğrudan hasta hizmetleri, iletişim, koordinasyon ve mesleki değerlendirme gerektiren görevlere daha fazla ayırmalarına olanak sağlayabilir (Açıkgöz, 2026; Uslu vd., 2026). Bu nedenle insan kaynakları yönetimi açısından temel amaç, insan emeğini ikame etmekten çok, çalışanların yetkinliklerini yeni teknolojiyle birlikte geliştirecek bir insan–yapay zekâ iş birliği ortamı oluşturmaktır.

3.4. Finansal Yönetim ve Maliyet Kontrolü

Sağlık hizmetlerinde artan maliyet baskısı, kurumların mevcut kaynaklarını daha etkin kullanmasını ve yeni teknoloji yatırımlarını ekonomik sonuçlarıyla birlikte değerlendirmesini gerekli kılmaktadır. Bu çerçevede yapay zekâ, yalnızca klinik veya teknik bir yenilik değil; idari süreçlerin iyileştirilmesi,

kaynak kullanımının izlenmesi ve finansal kararların desteklenmesi açısından da yönetsel bir araç olarak değerlendirilmektedir. Yapay zekâ destekli sistemlerin süreçlerdeki verimsizlikleri belirleme, gereksiz işlemleri azaltma ve mevcut kaynakların kullanımını geliştirme potansiyeli bulunduğu bildirilmektedir (Büyüktaş Gayır vd., 2026; El Arab ve Al Moosa, 2025).

Finansal yönetim açısından önemli kullanım alanlarından biri, yüksek hacimli idari süreçlerin otomasyonudur. Tıbbi kodlama, dokümantasyon ve faturalandırma gibi tekrarlayıcı işlemlerde yapay zekâ ve doğal dil işleme tekniklerinden yararlanılması, işlem sürelerinin kısaltılması ve hata riskinin azaltılması açısından potansiyel taşımaktadır. Bununla birlikte, bu tür sistemlerden elde edilecek ekonomik kazanım yalnızca iş süreçlerindeki hızlanmayla değil; uygulamanın kurumun mevcut bilgi sistemleriyle bütünleşebilmesi, veri kalitesi ve çalışanların sistemi etkin biçimde kullanabilmesiyle de ilişkilidir (Açıkgöz, 2026; Yılmaz ve Uslu, 2025).

Yapay zekâ yatırımlarının değerlendirilmesinde yalnızca teknik başarıya odaklanılması yeterli değildir. Bir sistemin yüksek doğruluk göstermesi, söz konusu yatırımın sağlık kurumu veya sağlık sistemi açısından ekonomik olarak değerli olduğu anlamına gelmeyebilir. Bu nedenle yapay zekâ teknolojilerinin maliyet-etkililik ve bütçe etkisi gibi ekonomik değerlendirme yöntemleriyle incelenmesi önem taşımaktadır. Yapılan sistematik değerlendirmeler, bazı yapay zekâ uygulamalarının maliyetleri azaltma ve sağlık çıktılarında iyileşme sağlama potansiyeli bulunduğunu göstermekle birlikte, ekonomik sonuçların uygulama alanına ve kurumsal koşullara göre değişebildiğini ortaya koymaktadır (El Arab ve Al Moosa, 2025).

Ekonomik değerlendirmede yapay zekâ sisteminin satın alma veya geliştirme maliyetinin ötesindeki giderlerin de dikkate

alınması gerekir. Veri altyapısının geliştirilmesi, mevcut bilgi sistemleriyle entegrasyon, çalışan eğitimi, teknik destek, güncelleme ve sürekli izleme gereksinimleri yatırımın toplam maliyetini etkileyebilmektedir (El Arab ve Al Moosa, 2025; Yılmaz ve Uslu, 2025). Nitekim ekonomik değerlendirme çalışmalarında altyapı yatırımları ve bazı dolaylı maliyetlerin yeterince hesaba katılmaması, yapay zekânın ekonomik faydasının olduğundan yüksek tahmin edilmesine yol açabilmektedir (El Arab ve Al Moosa, 2025).

Bu nedenle sağlık yöneticilerinin yapay zekâ yatırımlarını değerlendirirken yalnızca beklenen maliyet tasarrufuna değil, teknolojinin toplam maliyetine, bütçe üzerindeki etkisine, klinik ve yönetsel sonuçlarına ve uzun vadeli sürdürülebilirliğine birlikte odaklanması gerekmektedir. Böyle bir yaklaşım, yapay zekânın finansal yönetimde değer yaratıp yaratmadığının teknolojiye duyulan beklentilerden bağımsız ve daha gerçekçi biçimde değerlendirilmesine olanak sağlayacaktır.

3.5. Tedarik Zinciri ve Stok Yönetimi

Sağlık kurumlarında ilaç, tıbbi malzeme ve sarf ürünlerinin zamanında ve yeterli miktarda temin edilmesi, hizmet sürekliliğinin sağlanması açısından temel yönetim alanlarından biridir. Talebin dönemsel olarak değişmesi, bazı ürünlerin kısa raf ömrüne sahip olması ve tedarik süreçlerinde yaşanabilecek gecikmeler, hastanelerde hem stok yetersizliği hem de gereğinden fazla stok bulundurma riskini beraberinde getirmektedir. Bu nedenle tedarik zinciri ve envanter yönetiminde gelecekteki talebin öngörülmesi ve mevcut kaynakların daha etkin biçimde planlanması önem taşımaktadır.

Yapay zekâ ve öngörücü analitik yöntemleri, geçmiş tüketim verileri, hizmet hacmi ve dönemsel talep değişimleri gibi farklı veri kaynaklarının birlikte değerlendirilmesine olanak sağlayarak ilaç ve tıbbi malzemelere yönelik gelecekteki

gereksinimin tahmin edilmesini destekleyebilir. Bu tür analizler, sağlık yöneticilerinin satın alma ve stok kararlarını yalnızca geçmiş tüketim miktarlarına dayalı olarak değil, gelecekteki olası talebi dikkate alarak planlamasına yardımcı olabilir. Yapay zekânın sağlık kurumlarındaki yönetsel süreçlere entegrasyonu, bu açıdan daha öngörücü ve veri temelli bir kaynak yönetimi anlayışına geçişi desteklemektedir (Açıkgöz, 2026; Aldosari, 2026).

Yapay zekâ destekli stok yönetiminin önemli katkılarından biri, aşırı stok ile stok yetersizliği arasındaki dengenin daha etkin biçimde kurulabilmesidir. Tüketim eğilimlerinin ve mevcut envanter hareketlerinin birlikte analiz edilmesi, kritik ürünlerde olası eksikliklerin daha erken fark edilmesine ve satın alma kararlarının zamanında alınmasına katkı sağlayabilir. Benzer biçimde, düşük tüketim hızına sahip veya kullanım süresi sınırlı ürünlerin daha yakından izlenmesi, gereksiz stok bulundurmanın ve buna bağlı kaynak kayıplarının azaltılması açısından yönetsel değer taşıyabilir. Bu yönüyle yapay zekâ, tedarik zinciri yönetiminde reaktif müdahalelerden daha öngörücü bir planlama yaklaşımına geçişi kolaylaştıran bir karar destek aracı olarak değerlendirilebilir.

Bununla birlikte, yapay zekâ tabanlı tedarik ve stok yönetiminin etkinliği yalnızca kullanılan algoritmalara bağlı değildir. Envanter verilerinin güncel ve doğru olması, farklı bilgi sistemlerinin birbiriyle uyumlu çalışması ve tedarik süreçlerinin dijital olarak izlenebilir olması gerekmektedir. Sağlık kurumlarında yapay zekâ uygulamalarının tedarik zincirindeki başarısının veri kalitesi, mevcut bilgi sistemleriyle entegrasyon ve kurumsal iş akışlarıyla uyum gibi faktörlere bağlı olduğu vurgulanmaktadır (Aldosari, 2026). Bu nedenle yapay zekâ destekli tedarik zinciri yönetimi, bağımsız bir teknoloji yatırımı olarak değil, kurumun mevcut lojistik ve bilgi yönetimi

süreçleriyle bütünleştirilmesi gereken bir yönetsel dönüşüm olarak ele alınmalıdır.

Sonuç olarak yapay zekâ, sağlık kurumlarının tedarik zinciri ve stok yönetiminde talep tahmini, envanter planlaması ve olası tedarik risklerinin daha erken fark edilmesi açısından önemli bir karar destek kapasitesi sunmaktadır.

4. YAPAY ZEKÂNIN SAĞLIK KURUMLARINA SAĞLAYABİLECEĞİ YÖNETSEL DEĞERLER

Sağlık kurumlarında yapay zekâdan beklenen katkı, yalnızca yeni bir teknolojinin kuruma entegre edilmesiyle sınırlı değildir. Asıl önemli olan, bu teknolojinin yönetsel süreçlerde nasıl kullanıldığı ve kurumsal hedeflere ne ölçüde katkı sağladığıdır. Bu açıdan yapay zekânın sağlık kurumlarına sağlayabileceği yönetsel değer; operasyonel süreçlerin geliştirilmesi, kaynakların daha etkin kullanılması, hizmet kalitesinin desteklenmesi ve yöneticilerin geleceğe yönelik karar kapasitesinin güçlendirilmesi üzerinden ele alınabilir. Bununla birlikte, yapay zekânın kurumsal değer üretmesi kendiliğinden gerçekleşen bir sonuç değildir; teknoloji, veri, insan kaynağı ve yönetsel süreçlerin birbiriyle uyumlu biçimde ele alınmasını gerektirmektedir (Açıkgöz, 2026; Aldosari, 2026). Bu kapsamda yapay zekânın sağlık kurumlarına sağladığı değer, farklı ve birbiriyle ilişkili boyutlar üzerinden ortaya çıkabilmektedir. Literatürde bu değer; süreçlerin ve kaynak kullanımının daha etkin hâle getirilmesini ifade eden operasyonel boyut, maliyetlerin azaltılması ve kaynakların daha etkin tahsis edilmesiyle ilişkili ekonomik boyut, sağlık hizmetlerinin erişilebilirliği, güvenliği ve kalitesine yönelik katkıları içeren hizmet kalitesi boyutu ve yöneticilerin veri temelli karar alma, öngörü geliştirme ve stratejik planlama kapasitesini güçlendiren stratejik boyut çerçevesinde ele alınmaktadır.

Operasyonel açıdan yapay zekânın temel değeri, sağlık kurumlarında üretilen farklı veri kaynaklarının birlikte değerlendirilmesini sağlayarak yöneticilerin hizmet talebini ve kapasite gereksinimlerini daha erken öngörebilmesine katkıda bulunmasıdır. Hasta kabulü, yatış gereksinimi ve hizmet yoğunluğuna ilişkin tahminler; mevcut kapasitenin daha planlı kullanılmasına ve olası darboğazların ortaya çıkmadan önce fark edilmesine yardımcı olabilmektedir. Nitekim hastane kabulü ve hasta akışının yönetimine yönelik çalışmalar, yapay zekâ tabanlı modellerin hasta akışına ilişkin öngörüler üretme ve operasyonel planlamayı destekleme potansiyeline sahip olduğunu göstermektedir (Nunes vd., 2025). Bu nedenle yapay zekânın operasyonel değeri, yalnızca süreçleri hızlandırmasından değil, yöneticilere mevcut durumu daha erken görme ve kaynakları buna göre düzenleme olanağı sağlamasından kaynaklanmaktadır.

Yapay zekânın ekonomik değeri; yapay zekâ kullanımının maliyetler ve kaynak kullanımı üzerindeki etkileriyle ilişkilidir. Yapay zekâ uygulamaları bazı süreçlerde gereksiz işlemlerin azaltılması, iş akışlarının iyileştirilmesi ve kaynak kullanımının daha etkin hâle getirilmesi yoluyla ekonomik kazanım sağlayabilmektedir. Bununla birlikte, bir yapay zekâ sisteminin teknik olarak başarılı olması, söz konusu sistemin ekonomik açıdan da değerli olduğu anlamına gelmemektedir. El Arab ve Al Moosa (2025) tarafından gerçekleştirilen sistematik derlemede, yapay zekâ uygulamalarının bazı kullanım maliyetlerin azaltılmasına ve sağlık çıktılarının iyileşmesine katkı sağladığını göstermekle birlikte, ekonomik sonuçların uygulama alanına ve değerlendirmeye dâhil edilen maliyet unsurlarına göre değiştiğini ortaya koymaktadır. Bu nedenle sağlık yöneticileri açısından ekonomik değer, yalnızca beklenen tasarruf üzerinden değil; teknolojinin edinilmesi, mevcut sistemlerle bütünleştirilmesi, çalışanların eğitilmesi ve sürdürülebilir biçimde işletilmesi için gereken toplam kaynaklar dikkate alınarak değerlendirilmelidir.

Yapay zekânın sağlayabileceği yönetsel değerlerden biri de hizmet kalitesi boyutudur. Sağlık hizmetlerinde kalite yalnızca klinik sonuçlardan değil, hizmetin zamanında, güvenli, koordineli ve sürekliliği korunarak sunulmasından da etkilenmektedir. Yapay zekâ destekli karar ve erken uyarı sistemleri, büyük miktardaki verinin daha hızlı değerlendirilmesine ve olası risklerin daha erken fark edilmesine yardımcı olarak sağlık profesyonellerinin karar süreçlerini destekleyebilmektedir. Ancak bu katkının ortaya çıkabilmesi, yapay zekâ sistemlerinin güvenilir verilerle çalışmasına, sağlık çalışanları tarafından doğru biçimde kullanılmasına ve algoritmik çıktıların insan değerlendirmesiyle birlikte ele alınmasına bağlıdır. Dolayısıyla hizmet kalitesi açısından değer, teknolojinin insan kararını ortadan kaldırmasından değil, sağlık çalışanlarının mevcut bilgi ve değerlendirme kapasitesini desteklemesinden kaynaklanmaktadır.

Stratejik boyut açıdan ise yapay zekâ, sağlık yöneticilerinin yalnızca mevcut performansı izlemelerine değil, gelecekte ortaya çıkabilecek ihtiyaçları ve riskleri daha erken değerlendirmelerine olanak sağlayabilir. Bu özellik, sağlık kurumlarının reaktif bir yönetim anlayışından daha öngörücü ve veri temelli bir planlama yaklaşımına yönelmesi açısından önemlidir. Hastane yönetimi ve liderliğine ilişkin literatürde de yapay zekânın veri temelli karar verme, dijital liderlik ve yönetsel dönüşümle giderek daha fazla ilişkilendirildiği görülmektedir (Kocaman, 2025). Stratejik değer bu nedenle yalnızca daha fazla veriye sahip olmakla değil, mevcut verinin yöneticilerin geleceğe ilişkin seçenekleri değerlendirebileceği anlamlı bilgiye dönüştürülmesiyle ortaya çıkmaktadır.

Bununla birlikte, yapay zekânın operasyonel, ekonomik, kalite ve stratejik boyutlarda değer yaratabilmesi için kurumların belirli bir hazırlık düzeyine sahip olması gerekmektedir. Sağlık hizmetlerinde yapay zekâ entegrasyonuna ilişkin sosyo-teknik

değerlendirmeler; veri kalitesi ve güvenliği, teknolojik altyapının uygunluğu ile çalışanların bilgi ve becerilerinin sürecin temel belirleyicileri arasında olduğunu göstermektedir (Yılmaz ve Uslu, 2025). Benzer şekilde, sağlık yöneticileri açısından yapılan değerlendirmelerde yapay zekâ entegrasyonunun yalnızca teknik bir yatırım olmadığı; veri yönetişimi, çalışan kabulü, etik denetim, yönetsel sahiplenme ve sürekli iyileştirme ile birlikte ele alınması gereken bir dönüşüm süreci olduğu vurgulanmaktadır (Açıkgöz, 2026).

Bu süreçte insan denetiminin korunması da yönetsel değerin önemli bir koşuludur. Dünya Sağlık Örgütü, sağlıkta yapay zekânın kullanımında insan özerkliğinin korunmasını temel ilkelerden biri olarak kabul etmekte ve insanların sağlık sistemleri ile sağlık kararları üzerindeki kontrolünün devam etmesi gerektiğini vurgulamaktadır (WHO, 2021). Bu nedenle yapay zekânın sağlık kurumlarındaki başarısı, yöneticilerin karar yetkisini teknolojiye devretmesiyle değil; teknolojik çıktıları kurumsal koşullar, mesleki değerlendirme ve etik ilkeler doğrultusunda yorumlayabilmesiyle ilişkilidir.

Sonuç olarak, yapay zekânın sağlık kurumlarına sağlayabileceği yönetsel değer tek bir performans göstergesiyle açıklanabilecek bir sonuç değildir. Operasyonel iyileşme, ekonomik sürdürülebilirlik, hizmet kalitesi ve stratejik karar kapasitesi birbiriyle ilişkili biçimde gelişmektedir. Bu nedenle yapay zekâ yatırımlarının başarısı, kullanılan algoritmanın teknik özelliklerinden çok, teknolojinin kurumun veri altyapısı, insan kaynağı, iş süreçleri ve yönetişim yapısıyla ne ölçüde bütünleştirilebildiği üzerinden değerlendirilmelidir.

5. YAPAY ZEKÂ VE SAĞLIK YÖNETİCİSİNİN DEĞİŞEN ROLÜ

Yapay zekânın sağlık kurumlarında giderek daha fazla kullanılması, sağlık yöneticisinin geleneksel planlama, örgütleme, kaynak tahsisi ve denetim rollerini ortadan kaldırmamakta; ancak bu işlevlerin yerine getirilme biçimini önemli ölçüde değiştirmektedir. Sağlık kurumlarında üretilen verinin hacmi ve çeşitliliği arttıkça yöneticilerin yalnızca geçmiş performansı izleyen değil, veriyi yorumlayan, gelecekteki ihtiyaçları öngören ve teknolojik çıktıları yönetsel kararlara dönüştürebilen bir role sahip olması beklenmektedir. Bu dönüşüm, hastane yönetimi ve liderliği literatüründe veri temelli karar verme, dijital liderlik ve yapay zekâ destekli yönetsel süreçlerin giderek daha fazla önem kazanmasıyla da ilişkilendirilmektedir (Kocaman, 2025).

Bu yeni yapıda yapay zekâ, yöneticinin yerine karar veren bağımsız bir aktörden çok, farklı veri kaynaklarını analiz ederek karar süreçlerini destekleyen bir araç olarak değerlendirilmelidir. Yapay zekâ sistemlerinin sağlayabildiği öngörüler, yöneticilere mevcut durumu daha ayrıntılı değerlendirme ve farklı karar seçeneklerinin olası sonuçlarını karşılaştırma imkânı sunabilir. Bununla birlikte, teknolojik çıktının yönetsel karara dönüşebilmesi, yalnızca algoritmanın teknik performansına değil, kurumun veri kalitesine, teknolojik altyapısına ve çalışanların gerekli bilgi ve becerilere sahip olmasına da bağlıdır. Sağlık hizmetlerinde yapay zekâ entegrasyonuna ilişkin çalışmalar, veri kalitesi ve güvenliği, altyapı uygunluğu ile beceri ve eğitimin sürecin temel belirleyicileri arasında bulunduğunu göstermektedir (Yılmaz ve Uslu, 2025).

Sağlık yöneticisinin değişen rollerinden biri de yüksek yatırım gereken yapay zeka uygulamalarının kuruma kazandırılmasını sağlamakla sınırlı olmayıp, yatırımın kaynak

kullanımına, operasyonel verimliliğe, hizmet kalitesine ve uzun vadeli kurumsal sürdürülebilirliğe katkısını değerlendirmeyi de kapsamaktadır. Sağlık yöneticilerinin teknolojik performansın yanı sıra yatırım maliyetlerini, mevcut sistemlerle entegrasyon gereksinimlerini, bütçe üzerindeki etkileri ve uzun vadeli sürdürülebilirliği de dikkate alması gerekmektedir. Yapay zekâ uygulamalarına ilişkin ekonomik değerlendirmeler, bazı uygulamaların maliyetleri azaltma ve kaynak kullanımını geliştirme potansiyeline sahip olduğunu göstermekle birlikte, ekonomik sonucun uygulama alanına ve değerlendirmeye dâhil edilen maliyet unsurlarına göre değişebildiğini ortaya koymaktadır (El Arab ve Al Moosa, 2025). Bu durum sağlık yöneticisinin teknoloji satın alan veya uygulama kararını onaylayan bir yönetici olmanın ötesinde, teknolojinin kurumsal değerini değerlendirebilen bir karar verici olmasını gerekli kılmaktadır.

Yapay zekâ kullanımının yaygınlaşması yöneticilerin risk ve yönetişim sorumluluklarını da artırmaktadır. Algoritmik önyargı, veri güvenliği, mahremiyet, açıklanabilirlik ve hesap verebilirlik gibi sorunlar yalnızca bilgi teknolojileri biriminin çözmesi gereken teknik meseleler değildir; kurumun yönetim ve denetim mekanizmalarını doğrudan ilgilendirmektedir. Dünya Sağlık Örgütü, sağlıkta yapay zekâ kullanımında insan özerkliğinin korunmasını, şeffaflık ve açıklanabilirliğin sağlanmasını, güvenlik ve kamu yararının gözetilmesini temel yönetişim ilkeleri arasında göstermektedir (WHO, 2021). Bu nedenle sağlık yöneticisinin sorumluluğu, yalnızca yapay zekâ sistemlerinin kullanılmasını sağlamak değil, bu sistemlerin hangi amaçlarla, hangi sınırlar içinde ve hangi denetim mekanizmaları altında kullanılacağını belirlemeyi de kapsamaktadır.

Bu dönüşüm aynı zamanda yeni yönetsel yetkinlikleri gerekli kılmaktadır. Sağlık yöneticilerinin yapay zekâ sistemlerini teknik olarak geliştirmeleri beklenmese de bu

sistemlerin ne tür veriler kullandığını, ürettikleri çıktının hangi sınırlılıklara sahip olduğunu ve yönetsel karar açısından nasıl yorumlanması gerektiğini anlayabilecek düzeyde yapay zekâ ve veri okuryazarlığına sahip olmaları önemlidir. Bunun yanında dijital liderlik, değişim yönetimi, çalışan eğitimi ve teknolojiye ilişkin kurumsal güvenin geliştirilmesi de yöneticinin sorumluluk alanına girmektedir. Yapay zekâ uygulamalarının sağlık kurumlarında etkili biçimde kullanılabilmesi, yalnızca teknik altyapının yeterliliğine değil; sistemlerin mevcut iş akışlarıyla uyumuna, çalışanların teknolojiyi benimsemesine ve uygulama sürecinde ortaya çıkabilecek örgütsel engellerin yönetilmesine de bağlıdır (Chomutare vd., 2022). Bu nedenle yapay zekâ entegrasyonu, teknik boyutun yanı sıra insan, iş süreçleri ve kurumsal yapının birlikte ele alınmasını gerektiren bir değişim süreci olarak değerlendirilmelidir.

İnsan-teknoloji ilişkisinin yönetilmesi bu yeni liderlik anlayışının merkezinde yer almaktadır. Dünya Sağlık Örgütü, sağlık hizmetlerinde insanların sağlık sistemleri ve tıbbi kararlar üzerindeki kontrolünü korumasını temel ilkelerden biri olarak kabul etmektedir (WHO, 2021). Bu yaklaşım, yapay zekânın insan kararını ortadan kaldıran bir teknoloji olarak değil, sağlık profesyonellerinin ve yöneticilerin değerlendirme kapasitesini destekleyen bir araç olarak konumlandırılmasını gerektirmektedir. Dolayısıyla sağlık yöneticisinin görevi teknoloji ile insan arasında tercih yapmak değil; yapay zekânın sağlayabileceği analitik kapasite ile mesleki bilgi, etik sorumluluk ve insan odaklı hizmet anlayışı arasında uygun dengeyi kurmaktır.

Neticede yapay zekâ çağında sağlık yöneticisinin rolü, mevcut yönetim işlevlerinin teknolojiyle desteklenmesinden daha kapsamlı bir dönüşümü ifade etmektedir. Sağlık yöneticisi giderek veriyi yorumlayan, teknoloji yatırımlarının kurumsal ve ekonomik değerini değerlendiren, yapay zekâ kullanımından

kaynaklanabilecek riskleri yöneten, çalışanların dönüşüme uyumunu destekleyen bir yönetişim aktörüne dönüşmektedir. Bu nedenle geleceğin sağlık yöneticiliğinde teknolojiyi kullanabilme becerisinden çok, teknolojiyi kurumsal amaçlar ve sağlık hizmetlerinin insani niteliğiyle uyumlu biçimde yönetebilme kapasitesi belirleyici olacaktır.

6. SAĞLIK KURUMLARINDA YAPAY ZEKÂ YÖNETİŞİMİ

Sağlık kurumlarında yapay zekâ yönetişimi, yapay zekâ sistemlerinin geliştirilmesinden veya seçilmesinden başlayarak uygulamaya alınması, kullanılması, değerlendirilmesi ve izlenmesine kadar uzanan süreçlerin belirli ilkeler ve sorumluluklar çerçevesinde yönetilmesini ifade etmektedir. Bu yaklaşım; teknolojik performansın yanı sıra veri güvenliği, etik, şeffaflık, açıklanabilirlik, hesap verebilirlik, çalışanların sisteme uyumu ve kurumsal amaçlarla uygunluk gibi unsurların birlikte değerlendirilmesini gerektirmektedir (Hassan, Borycki ve Kushniruk, 2025).

Yapay zekâ yönetişiminin temel özelliklerinden biri, teknolojinin yalnızca uygulamaya alınma aşamasında değil, bütün yaşam döngüsü boyunca değerlendirilmesidir. Bu süreç, öncelikle kurumun hangi sorunu çözmek istediğinin ve yapay zekâ kullanımına gerçekten ihtiyaç bulunup bulunmadığının belirlenmesiyle başlamalıdır. Teknoloji seçimi yapılırken sistemin teknik yeterliliğinin yanı sıra kurumun mevcut altyapısıyla uyumu, kullanılacak verinin niteliği, çalışanların hazırlık düzeyi ve uygulamanın kurumsal hedeflere sağlayacağı katkı dikkate alınmalıdır. Yapay zekâ yönetişimine ilişkin güncel çerçeveler de sistemlerin fikir ve geliştirme aşamasından uygulama, değerlendirme ve uzun dönemli izleme süreçlerine

kadar sürekli gözetim altında tutulmasını önermektedir (Hassan vd., 2025).

Teknoloji seçiminde ekonomik boyut da yönetişimin önemli bir parçasıdır. Bir yapay zekâ sisteminin yüksek teknik performans göstermesi, yatırımın sağlık kurumu açısından ekonomik olarak uygun olduğu anlamına gelmemektedir. Bu nedenle karar sürecinde sistemin edinme ve uygulama maliyetleri, mevcut bilgi sistemleriyle entegrasyonu, eğitim ve sürdürülebilir işletim giderleri ile bütçe üzerindeki etkileri birlikte değerlendirilmelidir. Yapay zekâ uygulamalarına yönelik ekonomik değerlendirmeler, bazı uygulamalarda maliyetlerin azalabileceğini ve kaynak kullanımının iyileşebileceğini göstermekle birlikte, ekonomik sonuçların uygulama alanına ve değerlendirmeye dâhil edilen maliyetlere göre değişebildiğini ortaya koymaktadır (El Arab ve Al Moosa, 2025). Bu nedenle sağlık yöneticilerinin teknoloji yatırımlarını yalnızca teknik performansa göre değil, ekonomik değer ve bütçesel karşılanabilirlik açısından da değerlendirmesi gerekmektedir.

Yönetişimin bir diğer temel alanı veri yönetimidir. Yapay zekâ sistemlerinin güvenilirliği, kullanılan verinin doğruluğu, bütünlüğü, güncelliği ve güvenliğiyle yakından ilişkilidir. Eksik, hatalı veya uygun biçimde yönetilmeyen veriler, sistemin ürettiği sonuçların güvenilirliğini azaltabilmektedir. Bu nedenle sağlık kurumlarında veri doğrulama ve temizleme süreçlerinin oluşturulması, erişim yetkilerinin tanımlanması, mahremiyetin korunması ve kullanılan verinin izlenebilirliğinin sağlanması yapay zekâ yönetişiminin ayrılmaz parçaları olarak ele alınmalıdır.

Yönetişim süreci sistemin kullanıma alınmasıyla sona ermemelidir. Yapay zekâ modellerinin performansı zaman içinde değişebileceğinden, ürettikleri çıktıların doğruluğu, güvenliği ve kurumun amaçlarıyla uyumu belirli aralıklarla yeniden

değerlendirilmelidir. Yapay zekâ yönetişimi çerçeveleri; algoritmik önyargı, eşitlik, şeffaflık, açıklanabilirlik, veri güvenliği ve sistem güvenliği gibi alanların uygulama boyunca izlenmesini ve bu alanlarda açık sorumluluk mekanizmaları oluşturulmasını önermektedir (Hassan vd., 2025). Böyle bir yaklaşım, yapay zekânın yalnızca başlangıçta doğrulanmış bir teknoloji olarak değil, performansı ve etkileri kullanım süresince izlenen dinamik bir sistem olarak değerlendirilmesini sağlamaktadır.

Bu çok boyutlu sürecin kurumsal düzeyde yönetilebilmesi farklı uzmanlık alanlarının katılımını gerektirmektedir. Yapay zekâ yönetişimi için sağlık yöneticileri, klinisyenler, bilgi teknolojileri uzmanları, veri uzmanları ile etik ve hukuk alanındaki uzmanların katkı sunduğu bir yönetişim yapısı oluşturulabilir. Böyle bir yapıda sağlık yöneticileri teknolojinin kurumsal strateji ve iş süreçleriyle uyumunu gözetirken, klinisyenler sistemin hizmet sunumundaki uygulanabilirliğini değerlendirebilir. Bilgi teknolojileri ve veri uzmanları entegrasyon, veri güvenliği ve teknik performans konularında; etik ve hukuk alanındaki uzmanlar ise mahremiyet, adalet, hesap verebilirlik ve mevzuata uyum açısından sürece katkı sağlayabilir. Gerektiğinde finans ve sağlık ekonomisi uzmanlarının da yatırım maliyeti ve bütçe etkisinin değerlendirilmesine katılması, karar sürecinin ekonomik boyutunu güçlendirebilir. Yapay zekâ yönetişimine ilişkin güncel çerçeveler de ilgili paydaşların ve konu uzmanlarının sistemin yaşam döngüsü boyunca sürece dâhil edilmesini önermektedir (Hassan vd., 2025).

Sağlık kurumlarında yapay zekâ yönetişimi, yalnızca teknoloji kullanımına ilişkin kurallar belirlemekten ibaret değildir. Etkili bir yönetişim yapısı; yapay zekâ sistemlerinin kurumsal gereksinimlerle uyumunu, ekonomik açıdan değerlendirilebilirliğini, güvenilir verilerle çalışmasını,

performansının sürekli izlenmesini, etik ve hukuki ilkelerin gözetilmesini birlikte sağlamayı amaçlamalıdır. Bu nedenle yapay zekâ yönetişimi, teknolojinin kurumsal süreçlere güvenli, sorumlu ve sürdürülebilir biçimde dâhil edilmesini sağlayan sürekli bir yönetim süreci olarak değerlendirilmelidir.

7. SONUÇ

Sağlık kurumlarında yapay zekâ, klinik karar desteğinin ötesine geçerek yönetsel karar verme, kaynak kullanımı, operasyonel süreçler ve kurumsal dönüşüm açısından giderek daha önemli bir araç hâline gelmektedir. Dijital sağlık altyapılarından üretilen verilerin analiz edilmesi, yöneticilerin hizmet talebini daha iyi öngörmesine, kaynakları daha planlı kullanmasına ve kurumsal süreçleri daha yakından izlemesine katkı sağlayabilmektedir. Bu yönüyle yapay zekâ, yalnızca rutin görevleri otomatikleştiren teknik bir çözüm değil, veriyi yönetsel kararlar açısından daha işlevsel hâle getiren bir destek mekanizması olarak değerlendirilmelidir.

Bununla birlikte, yapay zekâdan beklenen değerin ortaya çıkması yalnızca algoritmaların teknik başarısına bağlı değildir. Veri kalitesi, dijital altyapının yeterliliği, bilgi sistemleri arasındaki uyum, çalışanların teknolojik yetkinlikleri ve kurumun değişime hazır olması uygulama sonuçlarını doğrudan etkileyebilmektedir. Bu nedenle yapay zekâ yatırımları yalnızca teknik performans üzerinden değil; entegrasyon, eğitim, bakım, güncelleme, bütçe etkisi ve uzun vadeli sürdürülebilirlik açısından da değerlendirilmelidir. Teknolojik başarı ile kurumsal değer arasındaki farkın gözetilmesi, kaynakların daha rasyonel kullanılmasına katkı sağlayacaktır.

Yapay zekânın yaygınlaşması sağlık yöneticisinin rolünü de yeniden şekillendirmektedir. Planlama, örgütleme, kaynak tahsisi ve denetim gibi geleneksel yönetim işlevleri önemini

korurken, bu işlevlerin yürütülmesinde veri analitiği ve yapay zekâ destekli karar araçlarından yararlanma gereksinimi artmaktadır. Bu yeni ortamda sağlık yöneticisinin veriyi yorumlayabilmesi, teknoloji yatırımlarının kurumsal uygunluğunu değerlendirebilmesi, çalışanların değişime uyumunu destekleyebilmesi ve yapay zekâ kullanımından doğabilecek riskleri gözetebilmesi önem kazanmaktadır.

Bu dönüşümde çalışanların sürece katılımı da belirleyicidir. Yapay zekânın insan emeğinin yerini alan bağımsız bir yapı olarak değil, çalışanların karar ve hizmet sunma kapasitesini destekleyen bir araç olarak konumlandırılması daha sağlıklı bir yaklaşım sunmaktadır. Bunun için çalışanların yapay zekâ konusunda bilgilendirilmesi, dijital yetkinliklerinin geliştirilmesi ve teknolojinin kullanım sınırlarının açık biçimde tanımlanması gerekmektedir.

Sonuç olarak, yapay zekânın sağlık kurumlarındaki gerçek değeri, algoritmaların ne kadar gelişmiş olduğundan çok, bu kapasitenin kurumun veri altyapısı, insan kaynağı, iş süreçleri ve yönetişim yapısıyla ne ölçüde uyumlu biçimde bütünleştirilebildiğine bağlıdır. Teknolojik kapasite ile örgütsel hazırlığın birlikte ele alındığı, ekonomik ve etik değerlendirmelerin karar süreçlerine dâhil edildiği ve insan denetiminin korunduğu bir yönetim yaklaşımı, yapay zekânın sağlık kurumlarında sürdürülebilir ve güvenilir biçimde kullanılmasını destekleyecektir.

KAYNAKÇA

Açıkgöz, O. (2026). Sağlık Kurumlarında Yapay Zekâ Entegrasyonu İçin Yönetici Perspektifinden Bir Yol Haritası: Nitel Bir Araştırma. *Abant Sosyal Bilimler Dergisi*, *26*(2), 1379-1396. https://doi.org/10.11616/asbi.1910138

Ak, B. (2013). Sağlıkta yeni hedef: Dijital hastaneler. *XV. Akademik Bilişim Konferansı Bildirileri*, 23–25 Ocak 2013, Akdeniz Üniversitesi, Antalya.

Aldosari H. (2026). Artificial Intelligence in Healthcare Administration and Clinical Informatics: A Critical Review and Governance Roadmap. *Healthcare*, *14*(11), 1497. https://doi.org/10.3390/healthcare14111497

Altındiş, S., & Kıran Morkoç, İ. (2018). Sağlık Hizmetlerinde Büyük Veri. *Ömer Halisdemir Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, *11*(2), 257-271. https://doi.org/10.25287/ohuiibf.366227

Avaner, T., & Fedai, R. (2017). Sağlık hizmetlerinde dijitalleşme: sağlık yönetiminde bilgi sistemlerinin kullanılması. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, *22*(Kayfor 15 Özel Sayısı), 1533-1542. https://izlik.org/JA23GL36YX

Büyüktaş Gayır, G., Asiltürk, E., Tezcan, S. B., & Serçek, S. (2026). Sağlık Sektöründe Yapay Zekâ Devrimi: Teşhisten Yönetim Sistemlerine Yenilikçi Yaklaşımlar. *Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, *11*(21), 149-174. https://doi.org/10.54831/vanyyuiibfd.1915593

Chomutare, T., Tejedor, M., Svenning, T. O., Marco-Ruiz, L., Tayefi, M., Lind, K., Godtliebsen, F., Moen, A., Ismail, L., Makhlysheva, A., & Ngo, P. D. (2022). Artificial

intelligence implementation in healthcare: A theory-based scoping review of barriers and facilitators. *International Journal of Environmental Research and Public Health, 19*(23), 16359. https://doi.org/10.3390/ijerph192316359

Deniz, E., & Akçay, N. (2026). Sağlık Hizmetlerinde Yapay Zekâ Destekli Süreç Dijitalleşmesi ve Gelişen Teknolojiler. *Eurasian Journal of Health Technology Assessment, 10*(1), 34-48. https://doi.org/10.52148/ehta.1856941

Dizman, H. (2018). Hastane Yönetim Bilgi Sistemlerini Kullanan Sağlık Kurumlarında Hasta Memnuniyetini Etkileyen Faktörlerin Sem (PLS) Yöntemi İle Değerlendirilmesi Kütahya Örneği. *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 11*(C-IASOS Özel Sayısı), 36-51. https://izlik.org/JA43AJ23CD

El Arab, R.A., Al Moosa, O.A. (2025). Systematic review of cost effectiveness and budget impact of artificial intelligence in healthcare. *npj Digit. Med.* 8, 548. https://doi.org/10.1038/s41746-025-01722-y

Güvey, M. E. (2022). HIMSS (Sağlık Bilgi ve Yönetim Sistemleri Topluluğu)-EMRAM (Elektronik Tıbbi Kayıt Benimseme Modeli). B. Uysal & T. Semiz (Ed.), *Sağlık hizmetlerinde dijitalleşme ve geleceği* içinde (ss. 99–115). İKSAD Yayınevi.

Hassan, M., Borycki, E. M., & Kushniruk, A. W. (2025). Artificial intelligence governance framework for healthcare. *Healthcare Management Forum, 38*(2), 125–130. https://doi.org/10.1177/08404704241291226

Islıcık, S. (2026). Sağlıkta Yapay Zekâ ve Etik Konular: Sistematik Bir İnceleme. *Gümüşhane Üniversitesi Sağlık*

Bilimleri Dergisi, 15(2), 679-698. https://doi.org/10.37989/gumussagbil.1835030

Karatop, B., Özel, T., Zorluoğlu, S., & Düğün, R. S. (2025). Sağlık İşletmelerinde Yapay Zekâ Destekli Yetenek Yönetimi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İnsan Kaynakları Yönetimi Dergisi, 4*(2), 99-116. https://izlik.org/JA45NE43CK

Kocaman, E. (2025). Yapay zekâ destekli hastane yönetimi ve liderliği: bibliyometrik bir analiz. *EUropean Journal of Managerial Research (EUJMR), 9*(17), 83-111. https://doi.org/10.62666/eujmr.1826710

Nunes, A. L., Lisboa, T., da Rosa, B. N., & Blatt, C. R. (2025). Impact of artificial intelligence on hospital admission prediction and flow optimization in health services: A systematic review. *International Journal of Medical Informatics, 204*, 106057. https://doi.org/10.1016/j.ijmedinf.2025.106057

Ristevski, B., & Chen, M. (2018). Big data analytics in medicine and healthcare. *Journal of Integrative Bioinformatics, 15*(3), 20170030. https://doi.org/10.1515/jib-2017-0030

Schwabe, D., Becker, K., Seyferth, M. *et al.* (2024). The METRIC-framework for assessing data quality for trustworthy AI in medicine: a systematic review. *npj Digit. Med. 7*, 203 https://doi.org/10.1038/s41746-024-01196-4

Secinaro, S., Calandra, D., Secinaro, A., Muthurangu, V., & Biancone, P. (2021). The role of artificial intelligence in healthcare: A structured literature review. *BMC Medical Informatics and Decision Making, 21*(1), 125. https://doi.org/10.1186/s12911-021-01488-9

T.C. Sağlık Bakanlığı. (2019). *Sağlık Bakanlığı dijital hastane değerlendirme çalışmaları (2012–2014)*

Uslu, Y., Göksu, M. G., & Ibrayembayeva, A. (2026). Sağlık Hizmetlerinde Yapay Zekâ Kullanımının Sağlık Politikaları Açısından Değerlendirilmesi. *Sağlık ekonomisi ve politikaları dergisi, 1*(1), 1-11. https://izlik.org/JA72SK45BR

World Health Organization. (2019). *WHO guideline: Recommendations on digital interventions for health system strengthening*. Geneva, Switzerland: World Health Organization.

World Health Organization. (2021). Ethics and governance of artificial intelligence for health: WHO guidance. Geneva: World Health Organization.

Yılmaz, E., & Uslu, Y. (2025). Sağlık hizmetlerinde yapay zeka entegrasyonu: sosyo-teknik faktörlerin swara ve ahp yöntemleri ile değerlendirilmesi. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, *34*(Uygarlığın Dönüşümü: Yapay Zekâ), 94-108. https://doi.org/10.35379/cusosbil.1652007

KOBİ'LERDE DİJİTAL FİNANSAL YÖNETİM VE FİNANSAL DAYANIKLILIK: VERİ ODAKLI KARAR VERME PERSPEKTİFİ

Enes YÜCE[1]

1. GİRİŞ

Küçük ve orta büyüklükteki işletmeler (KOBİ'ler), ekonomik sistemlerde istihdam, üretim, yenilik ve bölgesel kalkınma bakımından önemli bir konuma sahip olmakla birlikte, büyük işletmelere kıyasla daha sınırlı finansal ve yönetsel kaynaklarla faaliyet göstermektedir. Finansmana erişimde karşılaşılan güçlükler, müşteri veya tedarikçi yoğunlaşması, düşük nakit tamponları, bilgi asimetrileri ve yönetsel kapasite sınırlılıkları; KOBİ'lerin dışsal şoklara karşı kırılganlığını artırabilmektedir. Bu nedenle finansal dayanıklılık, yalnızca kriz dönemlerine özgü bir savunma kapasitesi değil, olağan dönemlerde kurulan bilgi, finansman ve karar altyapısının bir sonucu olarak değerlendirilmelidir. Son yıllarda işletme süreçlerinin dijitalleşmesi bu altyapının niteliğini değiştirmiştir. Muhasebe kayıtlarının elektronik ortamda tutulması, banka hareketlerinin otomatik eşleştirilmesi, e-fatura ve e-tahsilat sistemleri, bulut tabanlı finans yazılımları, mobil bankacılık, alternatif finansman platformları ve gerçek zamanlı raporlama uygulamaları finansal yönetimin hızını ve veri yoğunluğunu artırmaktadır.

OECD (2021a), KOBİ'lerin dijital dönüşümünün verimlilik, işlem maliyetleri, bilgi asimetrileri, otomasyon ve

[1] Dr., Kastamonu Üniversitesi, Kastamonu, Türkiye, ORCID: 0000-0002-1869-5424.

pazar erişimi bakımından önemli fırsatlar sunduğunu, ancak küçük işletmelerin gelişmiş dijital teknolojileri benimsemede büyük işletmelerin gerisinde kaldığını belirtmektedir. Bu fark yalnız teknoloji sahipliğiyle açıklanmamaktadır. İç kaynakların sınırlılığı, beceri açığı, yatırım maliyeti, finansmana erişim ve yönetsel farkındalık gibi unsurlar dijitalleşmenin derinliğini etkilemektedir. Kergroach (2021) da KOBİ'lerde dijital benimsemenin çoğu zaman temel hizmetlerde yoğunlaştığını, teknoloji karmaşıklaştıkça ölçek kaynaklı farkların büyüdüğünü vurgulamaktadır. Dolayısıyla dijitalleşmenin varlığı kadar, teknolojinin hangi işletme sürecine ne ölçüde entegre edildiği önem taşımaktadır.

Finansal yönetim açısından dijitalleşme üç düzeyde ele alınabilir. Birinci düzey, işlem kayıtlarının elektronikleşmesidir. Burada temel amaç doğruluk, hız ve izlenebilirliktir. İkinci düzey, finansal verinin bütünleştirilmesidir. Banka hesapları, satış, stok, alacak, borç ve vergi kayıtlarının ortak bir bilgi akışında bir araya gelmesi yönetime daha güncel bir finansal görünürlük sağlayabilir. Üçüncü düzey ise verinin karar desteğine dönüşmesidir. Nakit akışı tahmini, maliyet analizi, müşteri kârlılığı, stok devir hızı, vade uyumsuzluğu ve senaryo analizi gibi araçlar bu aşamada önem kazanmaktadır. Bu ayrım, teknoloji kullanımını yalnızca yazılım edinimiyle eşitlememek açısından gereklidir.

Finansal dayanıklılık da benzer biçimde tek bir göstergeye indirgenmemelidir. Legenzova, Leckė ve Lupeikytė (2025), KOBİ finansal dayanıklılığını piyasa bozulmaları öncesi, sırası ve sonrasını kapsayan dinamik bir yapı olarak ele almaktadır. Bu yaklaşım, dayanıklılığı mevcut nakit tutarının ötesine taşıyarak hazırlık, tepki verme ve toparlanma yetenekleriyle ilişkilendirmektedir. Dayanıklılık bağlamında finansal esneklik, maliyet yapısının ayarlanabilirliği, finansman kaynaklarının çeşitliliği, finansal bilgi kalitesi ve yöneticinin

belirsizlik altında karar verebilmesi birlikte düşünülmelidir. Teece'nin (2007) dinamik yetenek yaklaşımı da hızlı değişen ortamlarda işletmelerin fırsat ve tehditleri algılama, bunlara yönelik karar alma ve kaynak tabanını yeniden yapılandırma becerilerinin sürdürülebilir performans açısından önem taşıdığını ortaya koymaktadır.

Dijital finansal yönetim ile dayanıklılık arasında doğrudan ve otomatik bir ilişki kurmak ise metodolojik olarak sakıncalıdır. Dijital araçlar daha fazla veri üretebilir, ancak düşük veri kalitesi veya zayıf finansal okuryazarlık halinde bu veri karar avantajına dönüşmeyebilir. Finansal teknoloji kullanımı finansmana erişim seçeneklerini genişletebilir, ancak yüksek maliyetli veya uygunsuz finansman tercihlerine de yol açabilir. Bulut tabanlı sistemler operasyonel sürekliliği destekleyebilir, ancak siber güvenlik ve veri gizliliği riskleri doğurabilir. Bu nedenle dijital finansal yönetimin dayanıklılık üzerindeki olası katkısı, tamamlayıcı örgütsel yetenekler üzerinden değerlendirilmelidir.

Bu bölümde KOBİ'lerde dijital finansal yönetim, dijital muhasebe, dijital finansal hizmetler, finansal okuryazarlık, veri odaklı karar verme ve finansal dayanıklılık literatürü bütünleştirilmektedir. İncelemede nedensel bir etki iddiası kurulmamaktadır. Amaç, mevcut ampirik bulguların hangi mekanizmalar etrafında kümelendiğini açıklamak ve KOBİ yöneticileri için uygulanabilir bir finansal yönetim çerçevesi oluşturmaktır. İzleyen bölümlerde önce kavramsal temel açıklanmakta, ardından derleme yöntemi belirtilmekte, literatürde öne çıkan bulgular tematik olarak değerlendirilmektedir. Son bölümde yönetimsel çıkarımlar ile araştırma sınırlılıkları birlikte ele alınmaktadır.

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Dijital finansal yönetim, işletmenin finansal işlemlerini yalnız elektronik ortamda yürütmesinden daha geniş bir kavramdır. Kavram; muhasebe kayıtlarının dijitalleşmesi, finansal verinin farklı sistemlerden bütünleştirilmesi, dijital ödeme ve tahsilat araçlarının kullanımı, banka ve finansman süreçlerinin elektronik kanallara taşınması, analitik araçlardan yararlanılması ve bu verilerin bütçeleme, nakit akışı, fiyatlama, yatırım ve finansman kararlarına yansıtılmasını kapsamaktadır. Bu açıdan dijital finansal yönetim hem teknoloji hem süreç hem de yönetim yeteneği boyutlarına sahiptir.

Dijital muhasebe sistemleri finansal bilginin düzenli, erişilebilir ve zamanlı üretilmesi açısından bu yapının temel bileşenlerinden biridir. Lutfi vd. (2022), dijital muhasebe sistemi kullanımının KOBİ performansıyla ilişkisini inceleyen çalışmalarında, sistem kullanımının işletme performansı bakımından anlamlı bir yönetim aracı olabildiğini göstermektedir. Al-Hattami, Battour ve Al-Bukhrani (2025) ise dijital muhasebe sistemlerinin başarısını yalnız teknik performansla değil, kullanıcı memnuniyeti ve örgütsel destek gibi unsurlarla birlikte değerlendirmektedir. Bu çalışmalar, finansal yazılım yatırımlarının sonuçlarının kullanıcı davranışı ve örgütsel bağlamdan bağımsız olmadığını göstermesi bakımından önemlidir.

Dijital finans boyutu ise ödeme sistemleri, mobil bankacılık, çevrim içi kredi, alternatif finansman, e-cüzdanlar ve fintech çözümleri gibi işletme dışı finansal altyapıyla etkileşimi kapsar. Dünya Bankası, dijital finansal hizmetlerin işlem maliyetlerini azaltma, işlem hızını ve şeffaflığı artırma ve daha özelleştirilmiş finansal hizmetler sağlama potansiyeline dikkat çekmektedir (World Bank, 2020). KOBİ finansmanı özelinde dijital işlem verileri ve alternatif veri kaynakları, geleneksel

kredi değerlendirmesinde yaşanan bilgi asimetrilerini azaltabilecek araçlar olarak görülmektedir. Bununla birlikte dijital erişimin finansal faydaya dönüşebilmesi, uygun ürün seçimi ve finansal risklerin anlaşılmasıyla ilişkilidir.

Finansal okuryazarlık bu dönüşümün kritik tamamlayıcılarından biridir. Frimpong, Agyapong ve Agyapong (2022), Gana'daki KOBİ'ler üzerinde yaptıkları çalışmada finansal okuryazarlığın dijital finansa erişimle, dijital finansa erişimin de işletme performansıyla ilişkili olduğunu göstermektedir. Çalışmada dijital finans erişiminin finansal okuryazarlık ile performans arasındaki ilişkide aracılık rolü taşıdığı raporlanmıştır. Rohaeni vd. (2026) de fintech benimsemesi, finansal davranış ve dijital finansal okuryazarlığı birlikte ele alarak teknoloji kullanımının yönetimsel yeteneklerden ayrı değerlendirilmemesi gerektiğini desteklemektedir. Bu bulgular, teknolojik erişimin finansal karar kalitesini kendiliğinden artırmadığını düşündürmektedir.

Veri odaklı karar verme, dijital finansal yönetimi dayanıklılık kavramına bağlayan mekanizma olarak görülebilir. İşletmenin satış, maliyet, nakit, alacak, borç ve stok verilerini düzenli biçimde izlemesi; gerçekleşen sonuçlarla bütçeleri karşılaştırması; sapmaları erken tespit etmesi ve alternatif senaryolar üretmesi karar gecikmesini azaltabilir. Veri odaklılık burada çok miktarda veri bulundurmak anlamına gelmemektedir. Asıl mesele, karar açısından anlamlı göstergelerin tanımlanması, verinin güvenilir olması, göstergelerin düzenli izlenmesi ve yönetim kararlarıyla ilişkilendirilmesidir. KOBİ ölçeğinde bu yapı basit bir haftalık nakit akışı tablosundan gelişmiş tahmin algoritmalarına kadar farklı olgunluk düzeylerinde kurulabilir.

Finansal dayanıklılık, işletmenin finansal şokları absorbe etme ve faaliyet sürekliliğini koruma kapasitesi olarak

tanımlanabilse de, güncel literatür bu kavramı daha dinamik biçimde ele almaktadır. Legenzova vd. (2025) finansal dayanıklılığın şok öncesi finansal yapı, şok sırasındaki uyum ve şok sonrasındaki toparlanma süreçleriyle değerlendirilmesi gerektiğini ileri sürmektedir. Bu bakış açısı, dayanıklılığı bir sonuçtan çok süreç olarak düşünmeyi sağlar. Finansal tamponların yeterliliği, kısa vadeli yükümlülüklerin yönetimi, borçlanma kapasitesi, değişken maliyet yapısı, gelir çeşitliliği ve finansal bilgi sistemleri bu sürecin farklı parçalarıdır.

Dinamik yetenek yaklaşımı kavramsal bütünlüğü güçlendirmektedir. Teece (2007), dinamik yetenekleri hızla değişen çevrelerde fırsat ve tehditleri algılama, fırsatları yakalama ve işletmenin kaynak tabanını dönüştürme kapasitesi üzerinden açıklamaktadır. KOBİ finansal yönetimine uyarlandığında algılama; likidite baskısını, maliyet artışını, müşteri kaybını veya finansman daralmasını erken tespit etmeyi ifade edebilir. Yakalama; alternatif finansman, fiyat güncellemesi, maliyet ayarlaması veya yeni gelir kanalı gibi seçenekler arasında karar vermeyi içerir. Dönüştürme ise bütçe, tedarik, stok, satış ve finansman süreçlerinin yeni koşullara göre yeniden düzenlenmesini kapsar. Dijital finansal araçların önemi, bu üç aşamada bilgi hızını ve karar seçeneklerinin görünürlüğünü artırabilmesidir.

Örgütsel dayanıklılık literatürü de bu yaklaşımı desteklemektedir. Ozanne vd. (2022), KOBİ'lerin COVID-19 dönemindeki deneyimlerini sosyal sermaye ve dinamik yetenekler bağlamında inceleyerek, dayanıklılığın kaynaklara sahip olmaktan çok kaynakları harekete geçirebilme becerisiyle ilişkili olduğunu göstermektedir. Ashiru, Nakpodia ve You (2023) ise dijital iletişim teknolojilerinin KOBİ dayanıklılığında rol oynayabildiğini ortaya koymaktadır. Bu çerçevede finansal dayanıklılık da muhasebe, finans, satış ve operasyon bilgilerinin kopuk değil bütünleşik değerlendirilmesini gerektirmektedir.

Kavramsal olarak bölümde dört aşamalı bir mekanizma benimsenmektedir. İlk aşama dijital veri üretimidir. İkinci aşama verinin bütünleştirilmesi ve finansal görünürlüğün artırılmasıdır. Üçüncü aşama finansal okuryazarlık ve yönetim kapasitesi aracılığıyla verinin karara dönüştürülmesidir. Dördüncü aşama ise bu kararların işletmenin likidite, maliyet, finansman, gelir ve risk yapısında uyarlamalar oluşturmasıdır. Finansal dayanıklılıkla ilişki bu dördüncü aşamada ortaya çıkmaktadır. Böylece teknoloji, tek başına sonuç yaratan bağımsız bir unsur olarak değil, karar kapasitesini destekleyen bir altyapı olarak ele alınmaktadır.

3. YÖNTEM

Bu bölüm yapılandırılmış anlatı derlemesi yaklaşımıyla hazırlanmıştır. Amaç, dijital finansal yönetim ile KOBİ finansal dayanıklılığı arasındaki literatürü nicel bir etki büyüklüğüne indirgemek yerine, literatürde tekrarlanan mekanizmaları, tamamlayıcı yetenekleri ve yönetimsel çıkarımları sistematik bir çerçevede bir araya getirmektir. Bu nedenle çalışma bir meta-analiz veya tam sistematik derleme iddiası taşımamaktadır. Kaynak seçimi, konuya doğrudan katkı ve doğrulanabilir bibliyografik bilgi ölçütlerine göre yapılmıştır.

Kaynak havuzunda üç grup belgeye öncelik verilmiştir. İlk grupta OECD ve Dünya Bankası gibi uluslararası kuruluşların KOBİ dijitalleşmesi, dijital finans ve finansmana erişim konularındaki raporları yer almaktadır. Bu kaynaklar, firma düzeyindeki çalışmaların daha geniş politika ve piyasa bağlamına yerleştirilmesi için kullanılmıştır. İkinci grupta 2021-2026 döneminde yayımlanan ve KOBİ dijital dönüşümü, dijital muhasebe, fintech benimsemesi, dijital finansal okuryazarlık ve finansal dayanıklılık değişkenlerinden en az ikisini birlikte ele alan hakemli çalışmalar bulunmaktadır. Üçüncü grupta dinamik

yetenekler gibi kavramsal çerçeveyi temellendiren, alan yazınında yerleşik çalışmalar kullanılmıştır.

İncelemede ampirik sonuçların bağlam farklılıkları özellikle dikkate alınmıştır. Gelişmekte olan ülke örneklemlerinde dijital finans ve KOBİ performansı üzerine daha fazla çalışma bulunmakla birlikte, bu bulguların farklı finansal sistemlere doğrudan genellenmesi uygun değildir. Örneklem büyüklüğü, sektör, teknoloji türü, işletme yaşı ve ülkenin finansal altyapısı sonuçları etkileyebilir. Bu nedenle bölüm boyunca çalışmaların bulguları, "dijitalleşme performansı artırır" gibi genel nedensel önermeler halinde değil, belirli örneklem ve yöntemlerde gözlenen ilişkiler olarak sunulmuştur.

Tematik çözümleme beş eksen üzerinden yürütülmüştür: finansal görünürlük ve muhasebe altyapısı; nakit akışı ve erken uyarı kapasitesi; dijital finansmana erişim; finansal okuryazarlık ve karar kalitesi; dijital riskler ve yönetişim. Bu eksenler, literatürdeki çalışmaların ortaklaştığı mekanizmalar ile KOBİ yöneticilerinin somut finansal yönetim süreçleri arasında bağlantı kurmak amacıyla seçilmiştir. Son aşamada bu beş eksen, şok öncesi hazırlık, şok sırası uyum ve şok sonrası yeniden yapılanma aşamalarıyla eşleştirilerek uygulama çerçevesi geliştirilmiştir.

Çalışmanın veri üretmeyen bir derleme niteliğinde olması nedeniyle insan katılımcılardan veri toplanmamış, anket, görüşme veya deneysel uygulama yapılmamıştır. Bu nedenle etik kurul izni gerektiren bir araştırma tasarımı söz konusu değildir. Kullanılan tüm bilgiler yayımlanmış bilimsel çalışmalar ve kamuya açık kurumsal raporlardan elde edilmiştir.

4. DİJİTAL FİNANSAL YÖNETİMİN KOBİ DAYANIKLILIĞIYLA İLİŞKİLİ MEKANİZMALARI

4.1. Finansal görünürlük ve bilgi kalitesi

KOBİ'lerde finansal kırılganlığın önemli nedenlerinden biri, işletme sahibinin faaliyetleri yakından bilmesine rağmen bu bilginin sistematik finansal göstergelere dönüşmemesidir. Günlük satışların bilinmesi, işletmenin gelecek dört veya sekiz haftalık nakit açığını görebildiği anlamına gelmez. Benzer biçimde banka bakiyesinin yüksek olması, vadesi yaklaşan vergi, ücret, kredi ve tedarikçi yükümlülükleri dikkate alınmadığında yanıltıcı olabilir. Dijital muhasebe ve finans sistemlerinin temel katkısı, farklı finansal hareketleri daha düzenli bir kayıt yapısında görünür kılabilmesidir.

Lutfi vd. (2022) dijital muhasebe sistemi kullanımını KOBİ performansıyla ilişkilendirirken, sistemin bilgi işleme ve yönetim süreçlerindeki rolüne dikkat çekmektedir. Al-Hattami vd. (2025) ise sistem başarısı ile kullanıcı memnuniyeti ve örgütsel destek arasındaki bağlantıyı vurgulamaktadır. Bu bulgular birlikte değerlendirildiğinde finansal görünürlüğün yalnızca yazılım kurulumuyla değil, sistemin düzenli kullanılması, doğru veri girişi ve raporların yönetsel olarak yorumlanmasıyla oluştuğu söylenebilir. Veri kalitesi düşük olduğunda dijital sistem, hatalı veriyi daha hızlı üreten bir araca dönüşebilir.

Finansal görünürlük dayanıklılığın şok öncesi aşaması için önemlidir. İşletme, alacakların ortalama tahsil süresini, stok devir hızını, kısa vadeli borç yapısını ve sabit maliyet yükünü düzenli izliyorsa kırılganlık noktalarını önceden belirleme olasılığı artar. Böyle bir sistem, yöneticinin "ne kadar nakdim var?" sorusundan "hangi tarihte, hangi nedenle ve ne kadar nakit

açığı oluşabilir?" sorusuna geçmesini sağlar. Bu dönüşüm veri odaklı karar vermenin temelidir.

4.2. Nakit akışı yönetimi ve erken uyarı

KOBİ finansal dayanıklılığında likidite merkezi bir konumdadır. Kârlı bir işletme, tahsilat ve ödeme zamanlamasının uyumsuzluğu nedeniyle kısa vadeli ödeme güçlüğü yaşayabilir. Bu nedenle dijital finansal yönetimin en somut katkılarından biri nakit akışının daha sık ve ayrıntılı izlenmesidir. Banka hesaplarının muhasebe sistemiyle entegre edilmesi, müşterilere göre tahsilat davranışının izlenmesi ve yaklaşan ödemelerin otomatik hatırlatılması, yöneticinin likidite sorununu daha erken görmesini sağlayabilir.

Finansal dayanıklılık literatüründeki dinamik yaklaşım bu noktada önem taşımaktadır. Legenzova vd. (2025), finansal dayanıklılığı piyasa bozulmaları öncesi, sırası ve sonrasında değişen bir kapasite olarak değerlendirmektedir. Şok öncesinde likidite tamponu ve borç kapasitesi öne çıkarken, şok sırasında ödeme önceliklerinin yeniden düzenlenmesi ve maliyet yapısının uyarlanması önem kazanabilir. Şok sonrasında ise finansal yapının yeniden dengelenmesi gerekir. Dijital nakit akışı takibi bu üç aşamada aynı biçimde kullanılmaz; ancak her aşamada karar için güncel veri sunabilir.

Uygulamada KOBİ'ler için karmaşık modellerden önce basit fakat disiplinli bir 13 haftalık nakit akışı tahmini yararlı olabilir. Böyle bir tahmin haftalık bazda açılış nakdi, beklenen tahsilatlar, zorunlu ödemeler, esnek ödemeler ve kapanış nakdini gösterir. Dijital sistemler bu tablonun banka ve satış verileriyle daha sık güncellenmesini kolaylaştırabilir. Kritik nokta tahmin hatalarının ölçülmesidir. Tahminle gerçekleşen arasındaki fark düzenli izlenirse, işletme müşterilerin gerçek ödeme davranışını ve harcama kalıplarını daha iyi görebilir.

4.3. Dijital finansmana erişim ve finansman çeşitliliği

KOBİ'lerin finansmana erişimi uzun süredir bilgi asimetrileri, teminat yetersizliği ve yüksek işlem maliyetleriyle ilişkilendirilmektedir. Dünya Bankası, dijital finansal hizmetlerin alternatif veri, süreç otomasyonu ve yeni finansman kanalları aracılığıyla KOBİ finansman açığını azaltabilecek potansiyel taşıdığını belirtmektedir (World Bank, 2022). Dijital işlem geçmişi, e-ticaret satışları veya ödeme akışları bazı finansman modellerinde işletmenin nakit üretme kapasitesine ilişkin ek bilgi sunabilmektedir.

Frimpong vd. (2022), finansal okuryazarlık, dijital finans erişimi ve KOBİ performansı arasındaki ilişkileri inceleyerek dijital finansa erişimin önemli bir ara mekanizma olabileceğini göstermiştir. Thathsarani ve Jianguo (2022) da dijital finans, finansal kapsayıcılık ve KOBİ performansını teknoloji kabulü perspektifiyle birlikte ele almaktadır. Bu bulgular dijital finansmanın yalnız krediye ulaşmak değil, finansal hizmetlerin kullanılabilirliği ve benimsenmesiyle ilgili olduğunu göstermektedir.

Finansman çeşitliliği dayanıklılık açısından tek bir kredi kanalına bağımlılığı azaltabilir. Bununla birlikte çeşitlilik her zaman daha düşük risk anlamına gelmez. Kısa vadeli, yüksek maliyetli veya geri ödeme yapısı nakit akışıyla uyumsuz dijital krediler yeni bir kırılganlık kaynağı yaratabilir. Bu nedenle dijital finansal yönetim, erişimi artırmanın yanında finansman maliyetinin ve vade yapısının görünür kılınmasını da gerektirir. İşletmelerin efektif maliyet, toplam geri ödeme, vade, erken ödeme koşulları ve teminat yükümlülüklerini karşılaştırması finansal okuryazarlık boyutunu öne çıkarır.

4.4. Finansal okuryazarlık ve karar kalitesi

Dijital araçların finansal dayanıklılıkla ilişkisini açıklarken finansal okuryazarlık kritik bir tamamlayıcı

değişkendir. Finansal raporların otomatik üretilmesi, raporların doğru yorumlanacağını garanti etmez. Benzer biçimde bir mobil uygulamanın kredi teklifini saniyeler içinde sunması, teklifin işletme için uygun olduğu anlamına gelmez. KOBİ sahibinin faiz, vade, nakit akışı, borç servisi, brüt kâr, faaliyet marjı ve işletme sermayesi kavramlarını yorumlayabilmesi teknolojinin karar değerini belirler.

Frimpong vd. (2022) finansal okuryazarlık ile dijital finansa erişim arasındaki ilişkiyi ampirik olarak ortaya koymuştur. Yanthi vd. (2026) dijital yönetim muhasebesi sistemleri, fintech benimsemesi, finansal okuryazarlık ve finansal dayanıklılık arasındaki ilişkileri birlikte inceleyerek finansal okuryazarlığın aracı rolüne dikkat çekmektedir. Rohaeni vd. (2026) da dijital finansal okuryazarlığın fintech kullanımının performansla ilişkisini anlamada dikkate alınması gerektiğini göstermektedir. Farklı bağlamlarda elde edilen bu bulguların ortak noktası, teknolojiye erişimin finansal karar kapasitesiyle birlikte düşünülmesidir.

Finansal okuryazarlık KOBİ düzeyinde akademik finans bilgisinden farklı biçimde ele alınabilir. Yönetici için gerekli asgari set, işletmenin nakit üretme kabiliyetini, borç ödeme yükünü, maliyet yapısını ve yatırımın geri dönüşünü okuyabilmektir. Dijital sistemlerin gösterge panelleri bu bilgiyi sadeleştirebilir. Ancak çok sayıda gösterge karar yorgunluğuna da yol açabilir. Bu nedenle yöneticinin işletmesine özgü sınırlı sayıda öncü gösterge belirlemesi daha etkilidir. Haftalık nakit dönüşümü, gecikmiş alacak oranı, kısa vadeli borç/aylık nakit üretimi, brüt marj ve stokta kalma süresi bu tür göstergelere örnek verilebilir.

4.5. Dijital güvenlik, veri yönetişimi ve yeni riskler

Dijitalleşme yeni imkânlarla birlikte yeni riskler de üretmektedir. OECD (2021a), KOBİ'lerde dijital güvenliğin

dijital dönüşümün temel unsurlarından biri olduğunu belirtmektedir. Finansal sistemler kimlik bilgileri, banka verileri, müşteri ve tedarikçi kayıtları gibi kritik veriler içerdiğinden güvenlik ihlallerinin doğrudan finansal etkileri olabilir. Hesap ele geçirme, sahte ödeme talimatı, fidye yazılımı veya veri kaybı işletmenin likiditesini ve itibarını eş zamanlı etkileyebilir.

KOBİ'lerde siber güvenlik çoğu zaman teknik bir BT konusu olarak görülür. Oysa finansal dayanıklılık açısından temel kontroller yönetsel süreçlerin parçasıdır. Çok faktörlü kimlik doğrulama, ödeme yetkilerinin ayrıştırılması, günlük yedekleme, kullanıcı erişimlerinin düzenli gözden geçirilmesi ve büyük tutarlı ödemelerde ikinci onay mekanizması düşük maliyetli ancak önemli uygulamalardır. Dijital finansal yönetim çerçevesi, finansal veriye hızlı erişimi hedeflerken veri bütünlüğünü ve işlem güvenliğini de korumalıdır.

Bu nedenle dijital finansal yönetimin dayanıklılık açısından değerlendirilmesi çift yönlü olmalıdır. Bir tarafta daha hızlı veri, daha geniş finansmana erişim ve daha yüksek işlem verimliliği; diğer tarafta teknoloji bağımlılığı, siber risk, platform kesintisi ve dijital beceri açığı bulunmaktadır. Dayanıklılık, bu iki yönün birlikte yönetilmesini gerektirir.

5. AMPİRİK LİTERATÜRÜN BİRLİKTE DEĞERLENDİRİLMESİ

KOBİ dijitalleşmesi ve dayanıklılık literatürü farklı ülke, sektör ve yöntemlerden oluştuğu için tek bir sonuç üretmemektedir. Buna karşın çalışmaların önemli bir bölümü üç ortak tema etrafında yakınlaşmaktadır: dijital teknolojilerin bilgi ve işlem maliyetlerini azaltma potansiyeli, yönetim yeteneklerinin tamamlayıcı rolü ve dijitalleşmenin etkilerinin bağlama duyarlı olması.

Teng, Wu ve Yang (2022), KOBİ dijital dönüşümü ile performans arasındaki ilişkiyi dijital teknoloji, çalışanların dijital becerileri ve dijital dönüşüm stratejisi gibi kaynaklar üzerinden ele almıştır. Bulgular, dönüşümün yalnız teknoloji yatırımı olarak görülemeyeceğini; insan kaynağı ve strateji boyutunun da dikkate alınması gerektiğini göstermektedir. Bu yaklaşım OECD'nin küçük işletmelerin dijital dönüşümündeki kaynak ve beceri engellerine ilişkin tespitleriyle uyumludur (OECD, 2021a). Dijitalleşme maliyet azaltımı veya verimlilik sağlayabilir, ancak bu faydaların gerçekleşmesi işletmenin teknolojiyi süreçlerine entegre edebilmesine bağlıdır.

Khalil, Abdelli ve Mogaji (2022), gelişmekte olan ülkelerdeki KOBİ'leri inceleyerek dijital teknolojilerin COVID-19 krizinin işletmeler üzerindeki etkileriyle dayanıklılık arasındaki ilişkide rol oynadığını bildirmiştir. Supari ve Anton (2022) ise geniş bir KOBİ örnekleminde dijitalleşme ve ekonomik toparlanma programlarını birlikte değerlendirmiştir. Bu çalışmalar pandemi gibi olağanüstü bir bağlamda yapılmıştır. Dolayısıyla sonuçların normal dönemlere doğrudan taşınması sınırlıdır. Bununla birlikte dijital iletişim, satış, ödeme ve operasyon kanallarının kriz sırasında faaliyet sürekliliğine katkı sağlayabildiğini göstermeleri bakımından önemlidir.

Ashiru vd. (2023), Nijerya KOBİ'lerinde yeni dijital iletişim teknolojilerinin dayanıklılıkla ilişkisini incelemiştir. Ozanne vd. (2022) ise sosyal sermaye ve dinamik yeteneklerin KOBİ'lerin kriz dönemindeki dayanıklılığında birlikte rol oynadığını göstermektedir. Bu iki çalışma finansal yönetim dışındaki örgütsel alanlardan gelmesine rağmen, finansal dayanıklılık için önemli bir çıkarım sunmaktadır: işletme yalnız finansal kaynaklarıyla değil, karar alma ve kaynakları yeniden düzenleme becerisiyle dayanıklı hale gelir. Dijital finansal sistemler bu beceriyi destekleyebilir, fakat yerine geçmez.

Dijital finans literatüründe finansal erişim ve performans ilişkisi daha belirgindir. Frimpong vd. (2022), 400 KOBİ'den elde edilen verilerle finansal okuryazarlığın dijital finans erişimiyle, dijital finans erişiminin ise işletme performansıyla pozitif ilişkili olduğunu raporlamıştır. Hindistan'da Dünya Bankası İşletme Anketi verilerine dayanan çalışma da dijital finans kullanımının satış, istihdam ve işgücü verimliliği gibi performans göstergeleriyle ilişkisini incelemiştir (Verma vd., 2024). Her iki araştırma dijital finansın işletme performansıyla bağlantısını desteklese de ülkelerin finansal altyapısı ve araştırma tasarımları farklıdır. Bu nedenle burada güvenli çıkarım, dijital finans kanallarının bazı bağlamlarda performans göstergeleriyle anlamlı ilişki sergilediğidir.

Fintech ve finansal okuryazarlık üzerine daha güncel çalışmalar da benzer bir tamamlayıcılık göstermektedir. Rohaeni vd. (2026), fintech benimsemesi ile KOBİ performansını finansal davranış ve dijital finansal okuryazarlık üzerinden değerlendirmiştir. Yanthi vd. (2026), dijital yönetim muhasebesi sistemleri ve fintech benimsemesinin finansal dayanıklılıkla ilişkisini finansal okuryazarlığın aracılık rolüyle incelemiştir. Bu çalışmaların örneklemleri belirli coğrafi alanlarla sınırlı olsa da, teknolojiyi yönetsel becerilerden ayrıştırmayan yaklaşım bakımından dikkat çekicidir.

Dijital muhasebe çalışmalarında da benzer sonuçlar görülmektedir. Lutfi vd. (2022), dijital muhasebe sistemi kullanımının KOBİ performansıyla ilişkisini COVID-19 dönemi bağlamında incelemiştir. Al-Hattami vd. (2025) dijital muhasebe sistemlerinin başarısını kullanıcı memnuniyeti ve örgütsel destek üzerinden ele almış; sistem başarısının pazarlama performansına uzanan dolaylı mekanizmalarını test etmiştir. Maryanti vd. (2026) dijital muhasebe, dijital inovasyon ve finansal performans arasındaki ilişkileri incelemiştir. Bu çalışmaların ortak mesajı, muhasebe sistemlerinin finansal karar

açısından değerinin veri üretme kalitesine ve örgütsel kullanıma bağlı olduğudur.

Finansal dayanıklılığın doğrudan ölçülmesi ise literatürde daha yenidir. Legenzova vd. (2025), dayanıklılığı statik bir oran yerine zaman içinde değişen bir yapı olarak ölçmeye yönelik yaklaşım geliştirmiştir. Bu yaklaşım, dijital finansal yönetim araştırmaları için de önemlidir. Bir işletmenin dijital sistemi kullanması, yalnız olağan dönemde kârlılık veya büyüme göstergeleriyle değerlendirilirse dayanıklılık boyutu eksik kalabilir. Gelecek çalışmalarda dijitalleşme ile şok öncesi likidite tamponu, şok sırasındaki ödeme uyarlamaları ve şok sonrası toparlanma hızı arasında ayrı ayrı ilişkiler kurulması daha açıklayıcı olabilir.

Literatür ayrıca dijitalleşmenin maliyet ve risk tarafının ihmal edilmemesi gerektiğini göstermektedir. OECD (2021a) dijital güvenlik, beceri ve yatırım engellerini KOBİ dönüşümünün temel sorunları arasında göstermektedir. Teknoloji yatırımı, lisans maliyetleri, entegrasyon sorunları ve çalışan eğitimi küçük işletmeler için önemli yük oluşturabilir. Dijital platforma aşırı bağımlılık, platformun komisyon veya politika değişikliklerine karşı yeni bağımlılıklar yaratabilir. Finansal verinin bulutta tutulması siber güvenlik kontrolü gerektirir. Dolayısıyla "daha fazla dijitalleşme her durumda daha yüksek dayanıklılık sağlar" şeklinde doğrusal bir varsayım literatürle uyumlu değildir.

Bu noktada dijital olgunluk kavramı yararlı bir ara çerçeve sunar. İlk düzeyde işletme muhasebe ve ödeme süreçlerini dijitalleştirir. İkinci düzeyde bu sistemler birbirleriyle veri paylaşmaya başlar. Üçüncü düzeyde raporlama otomatikleşir ve yönetici gerçek zamanlı göstergeler izler. Dördüncü düzeyde tahmin ve senaryo analizi karar süreçlerine yerleşir. Finansal dayanıklılığa ilişkin beklenen katkı, teknoloji

sayısından çok bu olgunluk basamaklarının karar rutinlerine ne ölçüde yerleştiğiyle ilişkilidir.

Ampirik literatürün ortak değerlendirmesi, dijital finansal yönetimin beş koşul altında daha anlamlı hale geldiğini düşündürmektedir. Birincisi, finansal verinin doğru ve güncel olmasıdır. İkincisi, yöneticinin finansal göstergeleri yorumlayabilmesidir. Üçüncüsü, dijital araçların günlük karar rutinlerine entegre edilmesidir. Dördüncüsü, finansman seçeneklerinin maliyet ve risk açısından karşılaştırılmasıdır. Beşincisi, dijital güvenlik ve veri yönetişiminin temel kontrollerle desteklenmesidir. Bu koşullar, dijitalleşmenin finansal dayanıklılıkla ilişkisinde tamamlayıcı yetenekler olarak değerlendirilebilir.

6. KOBİ'LER İÇİN VERİ ODAKLI FİNANSAL DAYANIKLILIK ÇERÇEVESİ

Literatürün birlikte değerlendirilmesi, KOBİ'ler için finansal dayanıklılığın tek bir finansal oran veya tek bir teknoloji yatırımı üzerinden yönetilemeyeceğini göstermektedir. Bu bölümde önerilen çerçeve, işletmenin finansal veriyi toplama, görünür hale getirme, yorumlama ve eyleme dönüştürme sürecini üç zaman aşamasında ele almaktadır: hazırlık, uyum ve yeniden yapılanma. Çerçeve ampirik olarak test edilmiş yeni bir ölçek değildir; mevcut literatürdeki mekanizmaların yönetim uygulamasına dönüştürülmüş bir sentezidir.

Hazırlık aşamasında amaç, işletmenin olağan dönemde kırılganlıklarını görünür hale getirmesidir. Bu aşamada ilk görev finansal veri altyapısının kurulmasıdır. Satış, banka, alacak, borç, stok ve temel maliyet verilerinin mümkün olduğunca aynı raporlama düzeninde izlenmesi gerekir. Küçük işletmeler için bu mutlaka pahalı bir kurumsal kaynak planlama sistemi anlamına

gelmez. İyi yapılandırılmış bir muhasebe yazılımı ile düzenli banka ve satış entegrasyonu çoğu işletme için yeterli bir başlangıç olabilir. Temel ölçüt, yöneticinin haftalık veya en geç aylık olarak güncel finansal fotoğrafa ulaşabilmesidir.

Hazırlık aşamasının ikinci unsuru nakit akışı görünürlüğüdür. İşletme 13 haftalık hareketli nakit akışı tahmini oluşturmalı ve bunu düzenli güncellemelidir. Tahsilatların yalnız sözleşmedeki vadeye göre değil, müşterilerin fiili ödeme davranışına göre tahmin edilmesi önemlidir. Harcamalar zorunlu, ertelenebilir ve ihtiyari olarak sınıflandırılabilir. Böylece nakit açığı oluştuğunda hangi harcamaların hangi sırayla ayarlanabileceği önceden belirlenir. Bu yaklaşım kriz anında karar süresini kısaltabilir.

Üçüncü unsur finansman haritasıdır. İşletmenin mevcut kredileri, limitleri, faiz maliyetleri, vadeleri, teminatları ve alternatif finansman kanalları tek bir tabloda izlenmelidir. Dijital bankacılık ve fintech platformları finansman seçeneklerini genişletirken karşılaştırma ihtiyacını da artırmaktadır. Yönetici yalnız nominal faiz oranını değil toplam finansman maliyetini ve nakit akışına etkisini değerlendirmelidir. Kergroach (2021) fintech ve alternatif finansman kanallarının KOBİ dijitalleşme gündemindeki önemine dikkat çekmektedir. Ancak erişilebilirlik, uygunluk anlamına gelmez.

Uyum aşaması, şok veya ciddi piyasa bozulması ortaya çıktığında devreye girer. Bu aşamada dijital finansal yönetimin en önemli katkısı karar gecikmesini azaltmaktır. Satışların düşmesi, hammadde maliyetlerinin yükselmesi veya tahsilatların gecikmesi gibi gelişmeler finansal göstergelere hızla yansımalıdır. Yönetici önceden belirlediği eşik değerleri kullanabilir. Örneğin tahsilat gecikmesi belirli bir düzeyi aştığında kredi politikasını sıkılaştırmak; brüt marj belirli bir eşiğin altına düştüğünde fiyat ve ürün karmasını gözden

geçirmek; 13 haftalık tahminde nakit açığı belirdiğinde harcama ve finansman senaryolarını karşılaştırmak mümkündür.

Senaryo analizi bu aşamada kritik araçtır. KOBİ'ler karmaşık stokastik modeller kurmak zorunda değildir. En az üç basit senaryo yeterli olabilir: baz senaryo, olumsuz senaryo ve ağır stres senaryosu. Satışların yüzde 10, 20 veya 30 düşmesi; tahsilat süresinin uzaması; girdi fiyatlarının artması veya kredi faizinin yükselmesi gibi varsayımlar altında nakit açığının büyüklüğü hesaplanabilir. Dijital veri altyapısı bu senaryoların daha güncel verilerle tekrarlanmasını kolaylaştırır. Böylece kararlar yalnız sezgiye değil, ölçülebilir sonuçlara dayandırılır.

Uyum aşamasında maliyet yapısının ayrıştırılması da önemlidir. Sabit ve değişken maliyetlerin doğru sınıflandırılması, gelir düşüşünde hangi maliyetlerin esnetilebileceğini gösterir. Dijital muhasebe sistemleri giderleri merkez, ürün veya kanal bazında izleyebiliyorsa yönetici kârlılığı daha ayrıntılı görebilir. Ancak veri ayrıntısının karar değerine dikkat edilmelidir. Çok detaylı maliyet kodları küçük işletmede gereksiz idari yük yaratabilir. Amaç mümkün olan en fazla veriyi toplamak değil, karar için gerekli veriyi güvenilir biçimde üretmektir.

Yeniden yapılanma aşaması şok sonrasında işletmenin finansal yapısını yeniden dengelemesini kapsar. Kriz sırasında kullanılan yüksek maliyetli finansman, ertelenen bakım yatırımları, bozulan tedarikçi vadeleri veya azalan nakit rezervleri toparlanma döneminde yeniden ele alınmalıdır. Bu aşamada dijital sistemlerden elde edilen kriz verisi önemli bir öğrenme kaynağıdır. Hangi müşteriler ödemeyi geciktirdi, hangi ürünlerin marjı korundu, hangi maliyetler gerçekten esnekti, hangi finansman kanalları kullanılabildi ve hangi tahminler hatalı çıktı soruları cevaplanmalıdır. Bu öğrenme yeni dönemin bütçesine ve risk limitlerine yansıtılmalıdır.

Çerçevenin yatay boyutunda finansal okuryazarlık ve dijital güvenlik bulunmaktadır. Finansal okuryazarlık üç aşamanın tamamında karar kalitesini etkiler. Dijital güvenlik ise finansal veri ve ödeme süreçlerinin sürekliliğini korur. Ödeme yetkilerinin ayrıştırılması, çok faktörlü doğrulama, yedekleme ve düzenli erişim kontrolü, KOBİ ölçeğinde uygulanabilecek temel kontrollerdir. OECD (2021a), KOBİ dijital dönüşümünde güvenlik risklerinin göz ardı edilmemesi gerektiğini özellikle vurgulamaktadır.

KOBİ yöneticileri için izlenebilecek asgari finansal gösterge seti de sınırlı tutulmalıdır. Bu set; kullanılabilir nakit, 13 haftalık net nakit pozisyonu, gecikmiş alacak oranı, ortalama tahsil süresi, kısa vadeli borç servisi, brüt kâr marjı, faaliyet giderlerinin satışlara oranı ve kritik stokların devir süresinden oluşabilir. Sektöre göre ek göstergeler eklenebilir. Örneğin proje bazlı çalışan işletmelerde sözleşme bakiyesi ve proje nakit akışı; perakendede stok devir hızı ve ürün marjı; hizmet işletmelerinde kapasite kullanım oranı daha önemli olabilir.

Bu çerçevenin temel ilkesi, dijitalleşmeyi finansal dayanıklılığın nedeni olarak değil, dayanıklılık sağlayan yönetim rutinlerini destekleyen bir altyapı olarak görmektir. Veri altyapısı zayıfsa finansal görünürlük oluşmaz. Finansal okuryazarlık yetersizse görünürlük karara dönüşmez. Karar yetkileri belirsizse analiz eyleme dönüşmez. Siber güvenlik zayıfsa dijital altyapının kendisi yeni bir finansal risk kaynağı olur. Bu nedenle finansal dayanıklılık, teknoloji, bilgi ve yönetişimin birlikte ele alındığı bir yönetim kapasitesidir.

6.1. Dijital finansal olgunluk ve aşamalı dönüşüm

KOBİ'lerde dijital finansal dönüşümün sürdürülebilirliği açısından aşamalı ilerleme önem taşımaktadır. Bir işletmenin başlangıç düzeyinde gereksinimi, tüm süreçleri tek bir platformda birleştirmekten önce kayıt disiplinini kurmaktır.

Satışların, banka hareketlerinin, giderlerin, alacakların ve borçların düzenli kaydı sağlanmadığında gelişmiş analiz araçları anlamlı sonuç üretmez. Bu nedenle ilk aşama kayıt bütünlüğü olarak tanımlanabilir. İkinci aşamada veri kaynakları arasında bağlantı kurulur. Banka hesaplarının muhasebe sistemiyle, satış bilgilerinin stok ve tahsilat kayıtlarıyla eşleştirilmesi veri tekrarını ve gecikmeyi azaltabilir. Üçüncü aşamada raporlama periyodu kısalır; yönetici yalnız dönem sonu tablolarına değil, haftalık veya günlük kritik göstergelere erişebilir. Dördüncü aşamada ise tahmin, senaryo ve karar destek araçları kullanılmaya başlanır. Bu olgunluk sıralaması, OECD'nin KOBİ'lerde temel ve gelişmiş dijital teknolojiler arasındaki benimseme farklarına ilişkin tespitleriyle uyumludur (OECD, 2021a; Kergroach, 2021). Aşamalı yaklaşımın temel avantajı, yatırım kararını işletmenin veri ve yönetim kapasitesiyle eşleştirmesidir. Böylece teknoloji yatırımı, örgütsel hazırlığın önüne geçmez.

Dijital olgunluğun finansal dayanıklılık bakımından değerlendirilmesinde her aşama için ölçülebilir çıktıların belirlenmesi gerekir. Kayıt bütünlüğü aşamasında eksik veya gecikmiş kayıt oranı; entegrasyon aşamasında manuel veri girişinin payı; raporlama aşamasında finansal göstergelere erişim süresi; karar destek aşamasında ise tahmin hatası ve karar sonrası gerçekleşen sapmalar izlenebilir. Bu göstergeler dijitalleşmenin soyut bir hedef olmaktan çıkarılmasına yardımcı olur. KOBİ yöneticisinin 'hangi yazılımı almalıyım?' sorusundan önce 'hangi finansal kararı daha hızlı ve daha doğru vermek istiyorum?' sorusunu yanıtlaması gerekir. Örneğin temel sorun tahsilat gecikmeleri ise müşteri yaşlandırma ve tahsilat takibi önceliklidir. Stok finansmanı işletmenin ana baskı alanıysa stok devir hızı ve ürün bazlı marj analizi öne çıkar. Borç servisi baskısı varsa vade ve faiz yapısının merkezi biçimde izlenmesi gerekir. Böyle bir ihtiyaç odaklı yaklaşım

teknoloji maliyetini sınırlarken yönetsel faydayı görünür kılabilir.

6.2. Yönetim rutini olarak finansal veri

Finansal verinin karar değerini artıran unsur, raporun hazırlanmış olması değil, düzenli yönetim rutininin parçası haline gelmesidir. Özellikle sahibi tarafından yönetilen KOBİ'lerde kararlar çoğu zaman kişisel deneyim, müşteri ilişkileri ve piyasa sezgisiyle alınmaktadır. Bu bilgi değersiz değildir; ancak finansal veriyle sınanmadığında yanlılık riski taşır. Veri odaklı yönetim, sezgiyi ortadan kaldırmak yerine sezgiyi ölçülebilir göstergelerle karşılaştırmayı gerektirir. Haftalık kısa finans toplantıları bu amaçla kullanılabilir. Toplantının gündemi kullanılabilir nakit, gelecek 13 haftalık nakit açığı, gecikmiş alacaklar, kritik ödeme tarihleri, satış ve marj değişimi gibi sınırlı göstergelerle sınırlandırılabilir. Bu uygulama, finans fonksiyonunu dönem sonu raporlamasından sürekli karar desteğine taşır. Dinamik yetenek yaklaşımındaki algılama ve yakalama mekanizmaları da bu tür tekrarlanan rutinlerle somutlaşabilir (Teece, 2007).

Veri odaklı karar rutininin ikinci boyutu sorumlulukların açık olmasıdır. KOBİ'lerde aynı kişi satış, tahsilat ve ödeme süreçlerinin birden fazlasını yürütebilir. Bu durum hız sağlasa da kontrol zayıflığı doğurabilir. Dijital sistemlerde kullanıcı yetkilerinin rol bazında tanımlanması, ödeme oluşturan kişiyle onaylayan kişinin ayrılması ve kritik kayıt değişikliklerinin izlenebilir olması finansal yönetişimi güçlendirir. Bu kontroller yalnız hata veya kötüye kullanım riskini azaltmak için değil, finansal verinin güvenilirliğini korumak için de gereklidir. Veri güvenilirliği zedelendiğinde yöneticinin dijital raporlara duyduğu güven azalır ve sistem tekrar manuel kararlara dönebilir. Bu nedenle teknoloji benimsemesi ile iç kontrol birlikte tasarlanmalıdır.

6.3. Stres testi ve eşik temelli kararlar

Finansal dayanıklılık yönetiminde stres testi, büyük işletmelere özgü karmaşık bir uygulama olmak zorunda değildir. KOBİ ölçeğinde temel stres testi, işletmenin en kritik üç değişkeninin olumsuz yönde değişmesi halinde nakit pozisyonunun nasıl etkileneceğini hesaplamaktır. Satış hacmi, tahsilat süresi ve girdi maliyeti bu değişkenlere örnektir. Her değişken için makul bir olumsuz senaryo belirlenerek 13 haftalık nakit akışına etkisi hesaplanabilir. İşletme bu senaryoda hangi haftada negatif nakde düşeceğini, finansman ihtiyacının ne kadar olacağını ve hangi harcamaları erteleyebileceğini görür. Legenzova vd. (2025) tarafından vurgulanan dinamik finansal dayanıklılık yaklaşımıyla uyumlu biçimde stres testi, yalnız kriz sırasında değil, kriz öncesi hazırlık döneminde kullanılmalıdır. Dijital sistemlerin buradaki katkısı, senaryoların güncel gerçekleşen verilerle sık aralıklarla yenilenebilmesidir.

Eşik temelli karar sistemi stres testini günlük yönetime bağlar. Örneğin 13 haftalık tahminde minimum nakit tamponunun altına inilmesi, gecikmiş alacakların toplam alacakların belirli bir oranını aşması veya brüt marjın hedefin altında art arda iki dönem kalması yönetim müdahalesini tetikleyebilir. Eşiklerin sektör ve işletme özelliklerine göre belirlenmesi gerekir; evrensel tek bir oran uygun değildir. Bu yapı, kararların tamamen anlık duygusal tepkilerle alınmasını sınırlar. Aynı zamanda yöneticinin hangi göstergenin hangi eylemi tetikleyeceğini önceden belirlemesini sağlar. Böylece finansal veri yalnız geçmişi açıklayan bir raporlama aracı olmaktan çıkarak eylem sinyali üreten bir yönetim sistemine dönüşür.

6.4. İnsan kaynağı ve dış uzmanlık

KOBİ'lerin dijital finansal yönetimde karşılaştığı önemli sınırlılıklardan biri uzman insan kaynağıdır. Küçük işletmelerde

ayrı bir veri analitiği, finans veya bilgi teknolojileri ekibi bulunmayabilir. Bu durum dijitalleşmenin imkânsız olduğu anlamına gelmez; ancak çözüm mimarisinin işletme ölçeğine uygun olması gerekir. Muhasebeci, mali müşavir, banka, yazılım sağlayıcısı ve gerektiğinde dış finans danışmanı işletmenin bilgi ekosisteminin parçaları olarak görülebilir. Buradaki kritik husus, dış uzmanlığın işletme içindeki karar sorumluluğunun yerini almamasıdır. Yönetici temel finansal göstergeleri okuyabilmeli, kullanılan sistemin hangi veriyi nasıl ürettiğini anlayabilmeli ve dış uzmanlardan gelen önerileri işletmenin nakit akışıyla ilişkilendirebilmelidir. Finansal okuryazarlık bu nedenle teknoloji kullanımından bağımsız bir eğitim başlığı değil, dijital finansal yönetimin süreklilik koşuludur (Frimpong vd., 2022; Rohaeni vd., 2026).

Son olarak dijital finansal dönüşümün başarısı kısa vadede yazılım sayısıyla değil, karar kalitesindeki gözlenebilir iyileşmeyle değerlendirilmelidir. Tahsilat gecikmesinin daha erken fark edilmesi, finansman maliyetlerinin karşılaştırılabilir hale gelmesi, nakit açığının önceden görülmesi, hatalı veya mükerrer ödemelerin azalması ve rapor hazırlama süresinin kısalması bu tür sonuçlardır. Bu göstergeler işletmenin teknoloji yatırımının gerçek yönetim değerini izlemesine yardımcı olur. Böyle bir yaklaşım, KOBİ'lerde dijitalleşmenin moda bir yatırım alanı olmaktan çıkarılıp finansal dayanıklılığın ölçülebilir bileşenleriyle ilişkilendirilmesini sağlar.

7. TARTIŞMA VE SONUÇ

KOBİ'lerde dijital finansal yönetimin yaygınlaşması, finansal kararların daha hızlı ve veri yoğun biçimde alınmasına imkân vermektedir. Ancak literatür, dijitalleşmenin finansal dayanıklılık açısından otomatik bir sonuç üretmediğini göstermektedir. Dijital muhasebe, mobil bankacılık, fintech,

elektronik ödeme ve analitik araçlar finansal görünürlüğü artırabilir; fakat bu görünürlüğün dayanıklılığa dönüşmesi veri kalitesi, finansal okuryazarlık, yönetim kapasitesi, süreç entegrasyonu ve dijital güvenlikle ilişkilidir.

OECD'nin KOBİ dijitalleşmesine ilişkin bulguları küçük işletmelerin teknoloji benimsemede kaynak, beceri ve finansman engelleri yaşadığını göstermektedir (OECD, 2021a, 2021b). Bu nedenle dijital dönüşüm politikasında yalnız teknoloji yatırımı teşviklerinin yeterli olmayabileceği söylenebilir. Finansal ve dijital becerilerin geliştirilmesi, güvenli dijital altyapı ve uygun finansman kanalları birlikte ele alınmalıdır. Kergroach (2021), KOBİ dijitalleşmesinde yönetim becerileri ile fintech ve alternatif finansman olanaklarının önemine dikkat çekmektedir.

Ampirik çalışmalar farklı ülkelerde dijital finans, finansal okuryazarlık ve KOBİ performansı arasında anlamlı ilişkiler bildirmektedir. Frimpong vd. (2022), dijital finansa erişimi finansal okuryazarlık ile performans arasında önemli bir mekanizma olarak ortaya koymuştur. Lutfi vd. (2022) dijital muhasebe sistemi kullanımını performans bağlamında incelemiş; Al-Hattami vd. (2025) sistem başarısının kullanıcı memnuniyeti ve örgütsel destekle birlikte değerlendirilmesi gerektiğini göstermiştir. Yanthi vd. (2026) finansal okuryazarlığın dijital yönetim muhasebesi sistemleri ve fintech benimsemesi ile finansal dayanıklılık arasındaki ilişkide rol oynadığını raporlamıştır. Bu bulgular, teknoloji yatırımlarının insan ve yönetim kapasitesinden ayrı düşünülmemesi gerektiği yönünde ortak bir işaret sunmaktadır.

Finansal dayanıklılık açısından en yararlı kavramsal yaklaşım, dayanıklılığı şok öncesi hazırlık, şok sırasındaki uyum ve şok sonrası yeniden yapılanma olarak ele almaktır. Legenzova vd. (2025) finansal dayanıklılığın dinamik niteliğini özellikle vurgulamaktadır. Teece'nin (2007) dinamik yetenek

yaklaşımı da işletmenin yalnız kaynak sahipliğine değil, değişimi algılama, karar alma ve kaynaklarını yeniden düzenleme becerisine odaklanmaktadır. Dijital finansal yönetim bu üç yeteneği bilgi hızı ve finansal görünürlük üzerinden destekleyebilir.

KOBİ yöneticileri açısından ilk öncelik karmaşık teknoloji yatırımı değil, temel finansal görünürlüğün kurulması olmalıdır. Güncel muhasebe verisi, banka entegrasyonu, alacak ve borç yaşlandırması, 13 haftalık nakit akışı ve sınırlı sayıda kritik performans göstergesi dayanıklılık altyapısının çekirdeğini oluşturabilir. İkinci öncelik, bu verinin düzenli karar toplantılarında kullanılmasıdır. Üçüncü öncelik, finansman kanallarının maliyet ve vade yapısı bakımından karşılaştırılmasıdır. Dördüncü öncelik ise dijital ödeme ve veri sistemlerinin temel güvenlik kontrolleriyle korunmasıdır.

Politika yapıcılar ve destek kurumları bakımından da benzer bir bütünleşme gereklidir. KOBİ'lere yazılım veya teknoloji yatırımı desteği verilirken finansal okuryazarlık, veri analizi ve siber güvenlik eğitimlerinin birlikte sunulması daha dengeli bir yaklaşım olabilir. Dijital finansman platformlarında ücret ve maliyetlerin şeffaflaştırılması, finansal ürün karşılaştırmasının kolaylaştırılması ve küçük işletmelerin veri taşınabilirliğinin desteklenmesi de finansal kapsayıcılık ile dayanıklılık arasındaki bağı güçlendirebilir.

Bu bölümün bazı sınırlılıkları bulunmaktadır. Çalışma yapılandırılmış anlatı derlemesi niteliğindedir ve tüm bibliyografik veri tabanlarını kapsayan sistematik bir tarama protokolü uygulanmamıştır. İncelenen ampirik çalışmalar farklı ülkeler, sektörler, örneklemler ve ölçüm modelleri kullandığı için bulgular doğrudan genellenmemelidir. Özellikle gelişmekte olan ülkelerde yapılan çalışmaların yoğunluğu, finansal altyapı ve düzenleyici çevre farklılıklarını önemli hale getirmektedir.

Ayrıca dijital finansal yönetimin finansal dayanıklılıkla ilişkisini uzunlamasına inceleyen çalışmalar sınırlıdır.

Gelecek araştırmalarda dijital finansal olgunluğun şok öncesi, şok sırası ve şok sonrası dayanıklılık göstergeleriyle ayrı ayrı test edilmesi yararlı olacaktır. Finansal okuryazarlık, siber güvenlik olgunluğu ve veri kalitesi gibi değişkenlerin aracılık veya düzenleyici rolleri incelenebilir. KOBİ'lerin banka işlem verileri ve muhasebe kayıtları gibi davranışsal verilerin kullanıldığı uzunlamasına tasarımlar, öz-bildirim anketlerine kıyasla daha güçlü kanıt sağlayabilir. Türkiye bağlamında sektör ve ölçek farklılıklarını dikkate alan çalışmalar da literatüre katkı sunabilir.

Sonuç olarak dijital finansal yönetim, KOBİ'lerin finansal dayanıklılığını destekleyebilecek önemli bir altyapı sunmaktadır; ancak teknolojinin kendisi dayanıklılıkla eşdeğer değildir. Dayanıklılık, finansal verinin zamanında üretilmesi, doğru yorumlanması, seçeneklerin karşılaştırılması, kararların hızlı uygulanması ve dijital risklerin kontrol edilmesiyle oluşan bütünleşik bir yönetim kapasitesi olarak değerlendirilmelidir. KOBİ'ler açısından en uygulanabilir yol, yüksek maliyetli dönüşüm projelerinden önce finansal görünürlük, nakit akışı disiplini, finansman çeşitliliği, temel analitik ve siber güvenlik kontrollerini birlikte geliştirmektir.

KAYNAKÇA

Al-Hattami, H. M., Battour, M., & Al-Bukhrani, M. A. (2025). Digital accounting systems in SMEs: Do they influence marketing performance? A moderated mediation analysis. Strategic Change, 34(5), 747–758. https://doi.org/10.1002/jsc.2654

Ashiru, F., Nakpodia, F., & You, J. J. (2023). Adapting emerging digital communication technologies for resilience: Evidence from Nigerian SMEs. Annals of Operations Research, 327, 795–823. https://doi.org/10.1007/s10479-022-05049-9

Frimpong, S. E., Agyapong, G., & Agyapong, D. (2022). Financial literacy, access to digital finance and performance of SMEs: Evidence from Central region of Ghana. Cogent Economics & Finance, 10(1), 2121356. https://doi.org/10.1080/23322039.2022.2121356

Kergroach, S. (2021). SMEs going digital: Policy challenges and recommendations. OECD Going Digital Toolkit Notes, No. 15. OECD Publishing. https://doi.org/10.1787/c91088a4-en

Khalil, A., Abdelli, M. E. A., & Mogaji, E. (2022). Do digital technologies influence the relationship between the COVID-19 crisis and SMEs' resilience in developing countries? Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity, 8(2), 100. https://doi.org/10.3390/joitmc8020100

Legenzova, R., Leckė, G., & Lupeikytė, E. (2025). How prepared are SMEs for market disturbances? A dynamic approach to SMEs' financial resilience. Cogent Business & Management, 12(1), 2520463. https://doi.org/10.1080/23311975.2025.2520463

Lutfi, A., Alkelani, S. N., Al-Khasawneh, M. A., Alshira'h, A. F., Alshirah, M. H., Almaiah, M. A., Alrawad, M., Alsyouf, A., Saad, M., & Ibrahim, N. (2022). Influence of digital accounting system usage on SMEs performance: The moderating effect of COVID-19. Sustainability, 14(22), 15048. https://doi.org/10.3390/su142215048

Maryanti, Mediaty, Arifin, A. H., & Mas'ud, A. A. (2026). Digital accounting and financial performance of MSMEs in Indonesia: The mediating role of digital innovation. International Journal of Financial Studies, 14(3), 66. https://doi.org/10.3390/ijfs14030066

OECD. (2021a). The digital transformation of SMEs. OECD Studies on SMEs and Entrepreneurship. OECD Publishing. https://doi.org/10.1787/bdb9256a-en

OECD. (2021b). SME digitalisation to 'Build Back Better': Digital for SMEs (D4SME) policy paper. OECD SME and Entrepreneurship Papers, No. 31. OECD Publishing. https://doi.org/10.1787/50193089-en

Ozanne, L. K., Chowdhury, M., Prayag, G., & Mollenkopf, D. A. (2022). SMEs navigating COVID-19: The influence of social capital and dynamic capabilities on organizational resilience. Industrial Marketing Management, 104, 116–135. https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2022.04.009

Rohaeni, N., Meutia, M., Indriana, I., & Januarsi, Y. (2026). Does FinTech adoption enhance MSME performance? The role of financial behaviour and digital financial literacy. Shirkah: Journal of Economics and Business, 11(1), 107–126. https://doi.org/10.22515/shirkah.v11i1.982

Supari, S., & Anton, H. (2022). The impact of the national economic recovery program and digitalization on MSME resilience during the COVID-19 pandemic: A case study of Bank Rakyat Indonesia. Economies, 10(7), 160. https://doi.org/10.3390/economies10070160

Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. Strategic Management Journal, 28(13), 1319–1350. https://doi.org/10.1002/smj.640

Teng, X., Wu, Z., & Yang, F. (2022). Research on the relationship between digital transformation and performance of SMEs. Sustainability, 14(10), 6012. https://doi.org/10.3390/su14106012

Thathsarani, U. S., & Jianguo, W. (2022). Do digital finance and the technology acceptance model strengthen financial inclusion and SME performance? Information, 13(8), 390. https://doi.org/10.3390/info13080390

Verma, A., Das, K. C., & Misra, P. (2024). Digital finance and MSME performance in India: Evidence from World Bank Enterprise Survey data. Journal of Economic Studies, 52(5), 887–903. https://doi.org/10.1108/JES-12-2023-0744

World Bank. (2020). Digital financial services. World Bank Group.

World Bank. (2022). Fintech and SME finance: Expanding responsible access. World Bank Group.

Yanthi, W. D., Praptapa, A., Lestari, P., Herwiyanti, E., & Setyorini, C. T. (2026). Digital management accounting systems and fintech adoption as drivers of SME financial resilience: The mediating role of financial literacy. Strata

Business Review, 4(1), 51–70. https://doi.org/10.59631/sbr.v4i1.501

YAPAY ZEKÂ ÇAĞINDA ÖRGÜTSEL DAVRANIŞ VE LİDERLİĞİN DÖNÜŞÜMÜ

Gürhan YANIK[1]

1. GİRİŞ

Örgütler, artan çevresel dinamizm ve yoğunlaşan rekabet baskısı karşısında dijital teknolojileri operasyonel süreçlerine giderek daha fazla entegre etmekte ve örgütsel yapılarını, iş süreçlerini ve değer yaratma biçimlerini yeniden yapılandırmaktadır (Holmström, 2022). Bu dönüşüm sürecinde yapay zekâ (YZ), yalnızca rutin görevlerin otomasyonunu sağlayan bir teknoloji olmanın ötesinde, insan yeteneklerini destekleme ve geliştirme potansiyeli taşıyan, işlerin tasarımını ve örgütsel karar alma süreçlerini dönüştüren stratejik bir teknoloji olarak öne çıkmaktadır (Johnson vd., 2022). Örgütsel bağlamda YZ'nin benimsenmesi, çalışanlar açısından yalnızca teknolojik bir değişim süreci olarak değerlendirilmemektedir. İşe alım, performans yönetimi ve karar alma gibi çeşitli insan kaynakları uygulamalarında YZ kullanımının yaygınlaşması, çalışanları belirsizlik, karmaşıklık ve değişen iş talepleriyle karakterize edilen yeni bir çalışma ortamıyla karşı karşıya bırakmaktadır. Bu durum, çalışanların YZ kullanımını ve beraberinde getirdiği değişimleri işlemsel stres ve başa çıkma yaklaşımı çerçevesinde değerlendirmelerine ve söz konusu teknolojiyi bir fırsat ya da tehdit olarak algılamalarına neden olabilmektedir (Cheng vd., 2023). Benzer biçimde, YZ'deki gelişmeler liderlik alanındaki yerleşik varsayımları da yeniden gündeme getirmektedir.

[1] Arş. Gör., Bartın Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, ORCID: 0000-0001-6970-9729.

Geleneksel liderlik anlayışında astları motive etme, yönlendirme ve örgütsel amaçlara ulaştırma gibi işlevler büyük ölçüde insan liderlerin sahip olduğu özgün yetkinlikler olarak kabul edilirken, güncel yaklaşımlar algoritmik sistemlerin giderek daha fazla liderlik işlevini üstlenebilme ve liderlik süreçlerine doğrudan dâhil olabilme potansiyeline dikkat çekmektedir (Van Quaquebeke ve Gerpott, 2023).

YZ'nin örgütsel yaşamdaki rolü, insan faaliyetlerini bütünüyle ikame eden bir otomasyon anlayışından ziyade, insanın mevcut yetkinliklerini destekleyen ve geliştiren tamamlayıcı bir yaklaşım çerçevesinde ele alınmaktadır. Bu durum, YZ'nin örgütlerde istihdamı tehdit eden bir güç olmaktan çok, örgütlerin yeni fırsat alanlarını keşfetmelerini destekleyen bir kaynak olarak konumlandırılmasını sağlamaktadır (Johnson vd., 2022). YZ'nin insan kapasitesini destekleyici rolü, örgütsel çevikliğe ilişkin daha geniş bir kuramsal çerçeve içerisinde de ele alınmaktadır. Nitekim YZ destekli yeteneklerin, firmaların pazar değişikliklerine hızla uyum sağlama, müşteri taleplerine yanıt verme ve operasyonel düzenlemeler gerçekleştirme kapasitelerini güçlendirdiği ileri sürülmektedir. Bununla birlikte, söz konusu ilişkinin gücünün örgütün faaliyet gösterdiği çevredeki belirsizlik düzeyine bağlı olarak değişebileceği belirtilmektedir (Sullivan ve Wamba, 2024). Bununla birlikte, verimlilik ve uyum sağlama potansiyeli sunan söz konusu teknolojiler, örgütler açısından yeni riskleri de beraberinde getirmektedir. Üretken YZ araçlarının işletme ve ekonomi alanlarında giderek yaygınlaşması, çeşitli tartışmalı ve olumsuz sonuçların ortaya çıkmasına neden olmakta ve bu durum, bütüncül bir eleştirel kavramsal çerçeveye duyulan ihtiyacı ortaya koymaktadır (Wach vd., 2023). YZ ile insan arasındaki iş birliğine yönelik artan ilgi doğrultusunda örgütler, söz konusu teknolojilerin geliştirilmesi ve kullanımına önemli ölçüde kaynak tahsis etmektedir. Bununla birlikte, YZ'yi geçmişte incelenen teknolojilerden farklılaştıran unsurların

anlaşılabilmesi için YZ'nin yalnızca bir araç veya ortam olarak değil, işin tasarımını, yürütülmesini ve kullanımını kapsayan daha geniş bir sistemin bileşeni olarak ele alınmasını sağlayacak yeni bir teorik bakış açısına ihtiyaç duyulmaktadır (Anthony vd., 2023). Dolayısıyla, YZ, liderlik ve örgütsel davranış arasındaki ilişkinin anlaşılması, yalnızca YZ benimseme eğilimlerinin betimlenmesinin ötesine geçilmesini ve olguya dayalı teoriler geliştirilmesini gerektirmektedir (Von Krogh, 2018).

Bu bölümün amacı, YZ'nin örgütsel davranış ve liderlik üzerindeki etkilerini işletme yönetimi ve örgütsel davranış alanlarını kapsayacak biçimde bütünleşik bir yaklaşımla ele almak ve YZ'nin örgütlerdeki etkilerini yalnızca teknolojik bir gelişme olarak değil, çalışan davranışları ve liderlik süreçleri üzerindeki etkileriyle birlikte değerlendirmektir. Bölüm, bu amaç doğrultusunda, temel kavramlardan uygulamalara ve normatif çıkarımlara doğru ilerleyecek şekilde yapılandırılmıştır. Öncelikle YZ, makine öğrenmesi ve üretken YZ'nin kavramsal çerçevesi açıklanmakta, ardından dijital dönüşümün klasik örgütsel davranış teorisinin dayandığı varsayımları nasıl yeniden şekillendirdiği incelenmektedir. Daha sonra liderlik konusuna geçilerek geleneksel liderlik anlayışından YZ destekli liderliğe geçiş ve YZ'nin liderlik rollerine etkisi ele alınmaktadır. Bölüm, ardından YZ destekli insan kaynakları yönetimi uygulamalarını işe alımdan yetenek yönetimine uzanan geniş bir çerçevede ele alarak tamamlanmaktadır.

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE: YAPAY ZEKÂ, ÖRGÜTSEL DAVRANIŞ VE LİDERLİK

2.1. Yapay Zekâ, Makine Öğrenmesi ve Üretken Yapay Zekâya İlişkin Temel Kavramlar

YZ kavramının temelleri, matematikçi Alan Turing'in Şubat 1947'de gerçekleştirdiği halka açık konferansta

bilgisayarların akıllı davranışlar sergileme potansiyelini ele alması ve aynı dönemde kaleme aldığı "akıllı makineler" başlıklı çalışmasıyla atılmıştır. Turing'in bu çalışmaları, YZ'nin kavramsal çerçevesinin oluşmasına önemli katkılar sağlamıştır (Hoffmann, 2022). Bununla birlikte, YZ terimi 1955 yılında John McCarthy, Marvin Minsky, Nathaniel Rochester ve Claude Shannon'ın düzenlediği Dartmouth Yaz Araştırma Projesi'ne dayanmaktadır. Bu çalışmada öğrenmenin veya zekânın belirli özelliklerinin bir makine tarafından taklit edilebileceği varsayımı ortaya atılmıştır (Bozkurt, 2023, s. 64). YZ, insanın düşünme ve problem çözme becerilerini taklit edebilen, karmaşık görev ve süreçlerin bilgisayar sistemleri aracılığıyla yerine getirilmesini sağlayan teknolojiler bütünüdür (Tarcan vd., 2024, s. 51). Başka bir ifadeyle, YZ, çevresinden veri alan, bu veriyi yorumlayan ve belirli hedeflere ulaşmak için özerk biçimde eylemde bulunabilen sistemler olarak ele alınmaktadır (Bozkurt, 2023, s. 65). Tanıma, anlama, öğrenme ve karar alarak harekete geçme gibi yeteneklere sahip olması sayesinde YZ, insanların yerine getirdiği birçok görev ve faaliyeti destekleyebilmekte, hatta belirli koşullarda bu görevleri kısmen ya da tamamen üstlenebilmektedir (Dwivedi vd., 2021).

Günümüzde kullanılan gelişmiş YZ uygulamalarının temelini büyük ölçüde makine öğrenmesi oluşturmaktadır. Makine öğrenmesi alanında geliştirilen yöntem ve algoritmalar, bilgisayar sistemlerinin her adım için açık biçimde programlanmasına ihtiyaç duymadan verilerden örüntüler çıkararak öğrenme yeteneği kazanmasını sağlamıştır (Morandini vd., 2023, s. 41). Makine öğrenmesi ise YZ'nin temel alt alanlarından biri olup, bilgisayarlara bir problemi çözmek için gerekli tüm adımların önceden ayrıntılı biçimde tanımlanması yerine, verilerden öğrenerek çözüm üretme yeteneği kazandırmayı amaçlamaktadır. Bu yaklaşımda algoritmalar, karşılaştıkları verilerdeki örüntüleri ve ilişkileri analiz ederek

zamanla performanslarını geliştirir. Böylece, yalnızca önceden belirlenmiş kuralları uygulayan geleneksel programlardan farklı olarak, makine öğrenmesi algoritmaları edindikleri bilgi ve deneyimlerden yararlanarak değişen koşullara uyum sağlayabilir, yeni durumları değerlendirebilir ve en uygun çözümleri üretebilir (Arslan, 2020, s. 80).

Üretken YZ, çoğunlukla derin öğrenme tekniklerine dayanan ve mevcut verileri yalnızca analiz etmekle sınırlı kalmayıp, verilen bir girdi veya bağlam doğrultusunda insan üretimine benzer özgün içerikler oluşturabilen bir YZ teknolojisidir. Büyük ölçekli veri kümeleri üzerinde önceden eğitilen bu modeller, metin, görsel, ses ve video gibi farklı veri türlerini anlayabilmekte ve işleyebilmektedir. Bu özellikleri sayesinde, yalnızca yeni ve özgün içerikler üretmekle kalmayıp, kullanıcıların sorularına bağlama uygun ve esnek yanıtlar sunma yeteneğine de sahiptir (Morandini vd., 2023, s. 42). Örneğin, bir çalışanın ücret artışı talebini geri çeviren bir e-posta hazırlanması istendiğinde, üretken YZ genellikle duruma uygun, profesyonel ve yapıcı bir metin oluşturabilmektedir. Bunun temelinde, modelin eğitim sürecinde benzer içerikte çok sayıda kurumsal iletişim örneğini inceleyerek bu örüntüleri öğrenmiş olması yatmaktadır. Bu süreçte, geliştiriciler tarafından her durum için uygun üslup veya ifade biçimi ayrıntılı olarak programlanmamış olmasına rağmen, model edindiği örüntülerden yararlanarak bağlama uygun ve tutarlı yanıtlar üretebilmektedir (Brynjolfsson vd., 2023, s. 7). Banh ve Strobel'in önerdiği hiyerarşik modele göre, YZ en geniş kapsayıcı kavramı temsil etmektedir. Bu çerçevede makine öğrenmesi, YZ'nin bir alt kümesini, derin öğrenme, makine öğrenmesinin bir alt kümesini üretken YZ ise derin öğrenmenin belirli bir uygulama alanını oluşturmaktadır. Bu hiyerarşik yapı, söz konusu kavramlar arasındaki kapsam ve ilişki düzeylerini açık biçimde ortaya koyarak alanın daha

sistematik ve anlaşılır bir şekilde konumlandırılmasına katkı sağlamaktadır (Banh ve Strobel, 2023).

2.2. Örgütsel Davranışın Dijital Dönüşümü

Teknolojinin çalışma ortamları ve iş süreçleri üzerindeki etkisi, örgütsel davranışın önemli belirleyicilerinden biridir. Teknolojide meydana gelen değişimler yalnızca çalışanların bireysel özelliklerini değil, aynı zamanda işletmelerin örgütsel yapılarını da etkileyebilmektedir. Teknolojinin işletme içerisinde uygulanma ve kullanılma biçimi, örgüt kültürünü ve paydaşlara yönelik davranışları etkileyebildiği gibi örgütsel davranış üzerinde de belirleyici olabilmektedir. Ayrıca modern teknolojilerin yaygınlaşması, iş gücünün yapısında kademeli değişimlere yol açmaktadır. Geçmişe göre daha genç, daha eğitimli, daha hareketli ve teknolojik yeterliliği daha yüksek kuşakların işletmelere daha fazla katılması, örgütlerde değerler, tutumlar ve beklentiler açısından değişimlere neden olmakta ve bu durum örgütsel davranışı etkilemektedir (Foerster-Metz vd., 2018). Bu doğrultuda, örgütlerin dijitalleşme yolculuğu teknik bir altyapı güncellemesinden çok daha kapsamlı bir dönüşüm sürecini ifade etmektedir (Jonsson vd., 2018).

Geleneksel örgütsel davranış yaklaşımları, görece istikrarlı rol tanımlarına, hiyerarşik bilgi akışına ve muhakeme gerektiren görevlerin ağırlıklı olarak insanlar tarafından yerine getirildiği bir çalışma düzenine dayanmaktadır. Ancak dijital dönüşümün hız kazanmasıyla birlikte bu varsayımlar önemli ölçüde geçerliliğini yitirmeye başlamıştır. YZ destekli sistemlerin örgütsel süreçlere giderek daha fazla entegre edilmesi, karar verme yetkisinin insan yöneticiler ile algoritmik sistemler arasında paylaşılmasına neden olmakta, bu durum ise bilgi şeffaflığının ve çalışan özerkliğinin arttığı, buna karşılık geleneksel gözetim ve denetim mekanizmalarının yeniden tanımlandığı daha yatay ve dijitalleşmiş örgütsel yapıların ortaya

çıkmasına zemin hazırlamaktadır (Erkutlu vd., 2023). Bu dönüşüm süreci, örgütlerin hızla değişen çevresel koşullara daha esnek ve etkili biçimde uyum sağlamalarını gerekli kılarken, müşteri odaklı yaklaşımın tüm örgütsel süreçlere entegre edilmesini de ön plana çıkarmıştır. Bu doğrultuda bilgi yönetimi, iş süreçleri ve örgütsel roller dijital teknolojiler doğrultusunda yeniden yapılandırılmış, bu yeniden yapılanma ise örgütlerin stratejik yaklaşımlarında, iş yapış biçimlerinde ve organizasyon modellerinde kapsamlı değişimlere zemin hazırlamıştır (Bilen, 2025).

Bu dönüşüm süreci, özellikle yerleşik işletmeler açısından önemli zorluklar barındırmaktadır. Bu işletmeler, mevcut örgütsel yapıları ve geçmişten gelen iş yapma biçimleri nedeniyle dijital dönüşüme yönelik iş modeli yeniliklerini geliştirme ve uygulama aşamalarında çeşitli güçlüklerle karşılaşabilmektedir. Aynı zamanda mevcut iş yapma anlayışı ile dijital teknolojilere dayalı yeni uygulamalar arasında ortaya çıkan çatışma ve ödünleşmeleri yönetmeleri gerekmektedir. Bu süreçte dijital dönüşüm, işletmelerin mevcut durumlarından önemli ölçüde uzaklaşmalarını gerektirebilmekte ve geleneksel iş modellerinin geçerliliğini yitirmesine neden olabilmektedir (Verhoef vd., 2021).

2.3. Yapay Zekâ, Liderlik ve Örgütsel Davranış Arasındaki İlişki

YZ, liderlik ve örgütsel davranış arasındaki ilişki, YZ'nin aynı örgütsel süreç içerisinde eş zamanlı olarak standartlaşma ve özelleştirme yönünde baskılar ürettiğini ileri süren otomasyon–artırma paradoksu çerçevesinde açıklanabilir (Raisch ve Krakowski, 2021). Liderler bu baskıların kesişim noktasında konumlanmaktadır. Çünkü hem otomasyonun sağladığı verimlilik kazanımlarını yakalamaktan hem de artırmanın desteklemeyi amaçladığı takdir yetkisini, yaratıcılığı ve

psikolojik bağlılığı korumaktan sorumludurlar (Van Quaquebeke ve Gerpott, 2023). Bu ikili sorumluluk, YZ'nin nüfuz ettiği örgütlerde liderliğin yalnızca bir teknoloji benimseme meselesine indirgenemeyeceği, aksine rekabet eden örgütsel mantıklar arasında sürekli denge kurmayı gerektiren dinamik bir yönetsel süreç olarak kuramsallaştırılması gerektiğini göstermektedir (Akturan, 2024). Örgütsel davranış teorisi, çalışanların algoritmik otoriteyi nasıl yorumlayıp yanıtladığını, algoritmik kararları adil, meşru ve güvenilir olarak algıladıkları koşulları da içerecek şekilde açıklayarak bu dengeleme eylemine katkıda bulunur (Rodgers vd., 2023).

YZ sistemleri, performans izleme, görev tahsisi ve hatta geri bildirim sağlama gibi geleneksel olarak amirlere ait işlevleri giderek daha fazla yerine getirdiğinden, teknoloji benimseme ile liderlik uygulaması arasındaki sınır, her iki alanda da bütünleşik kuramlaştırmayı gerektirecek şekilde bulanıklaşmıştır (Möhlmann vd., 2021). Algoritmik yönetimi inceleyen araştırmacılar, algoritmaların daha önce insan amirler tarafından yerine getirilen izleme ve değerlendirme işlevlerini üstlenmesi durumunda, çalışanların özerklik, adalet ve söz hakkına ilişkin psikolojik deneyiminin ne salt teknoloji benimseme modelleriyle ne de klasik liderlik teorisiyle tam olarak açıklanamayacak biçimlerde değiştiğini göstermiştir (Parent-Rocheleau ve Parker, 2022). Bu nedenle, YZ, liderlik ve örgütsel davranışın birbirinden bağımsız alanlar olarak değil, karşılıklı etkileşim içinde şekillenen olgular olarak ele alınması gerekmektedir (Anthony vd., 2023).

3. YAPAY ZEKÂ ÇAĞINDA LİDERLİK

2.3. Geleneksel Liderlikten Yapay Zekâ Destekli Liderliği Geçiş

Geleneksel liderlik genel olarak, bir yandan planlama, örgütleme ve denetim gibi yönetsel yetkinlikleri, diğer yandan iletişim, çalışanlarla etkileşim kurma ve motivasyon sağlama gibi kişilerarası becerileri bir araya getiren çok boyutlu bir yeterlilik alanıdır (Ünal, 2025). Teknik beceriler otomasyona daha uygun kabul edilirken, sosyal becerilerin YZ tarafından üstlenilmesi ise günümüzde tartışılmaya devam eden bir konu niteliğini korumaktadır (Skórnóg, 2024). Bununla birlikte, YZ teknolojilerindeki gelişmeler, liderliğin teknik ve analitik yönlerinin giderek daha fazla algoritmik sistemler tarafından desteklenebildiğini göstermektedir**.** Bu kapsamda, YZ tabanlı karar destek sistemlerinin yaygınlaşması, programlama, performans takibi ve hatta bazı koçluk geri bildirimi biçimlerinin, insan liderlerin ulaşmakta zorlandığı bir tutarlılıkla algoritmik sistemler tarafından yerine getirilebildiğini ortaya koymaktadır (Uğurlu, 2025). Liderliğin belirli görevleri YZ tarafından desteklenebilir hâle gelmesi, örgütlerde insan ve YZ arasındaki etkileşimin giderek yaygınlaşmasına zemin hazırlamıştır. Günümüzde YZ sistemleri, dünya genelindeki örgütlerde çalışanlarla birlikte faaliyet göstermekte ve bu durum liderliğe ilişkin geleneksel anlayışları temelden sorgulamaktadır. İnsan yaratıcılığı ile YZ'nin analitik yeteneklerini bir araya getiren bu çalışma biçimi, geleneksel hiyerarşik modellerin yetersiz kalmasına neden olmaktadır. Bu insan–YZ iş birliği ekosistemi, insan uzmanlığı ile YZ sistemlerinin birlikte çalışarak ortak değer üretmesine olanak tanımaktadır (Sposata, 2026). Bu dönüşüm, liderliğin yalnızca insan merkezli bir faaliyet olarak ele alınmasının ötesine geçilmesini gerektirmektedir. İnsan ile YZ'nin sahip olduğu farklı ancak birbirini tamamlayan yetkinlikler, liderlik süreçlerinde iş birliğine dayalı yaklaşımların

önemini artırmaktadır. Bu bütünleşik yapı, liderlik, yönlendirme ve çalışanların yönetimi süreçlerinin her iki aktörün güçlü yönlerinden yararlanılarak daha etkin biçimde yürütülmesine olanak sağlamaktadır (Lai ve Rau, 2026).

YZ, geniş veri kümelerini analiz ederek, eğilimleri belirleyip anlamlı içgörüler üreterek liderlerin veriye dayalı kararlar almasına ve örgütsel etkinliği artırmasına katkı sağlamakta, aynı zamanda yaratıcılığı desteklemektedir. Liderlik anlayışındaki bu dönüşüm, sürekli değişim gösteren ve giderek karmaşıklaşan küresel çevrede liderlerin çalışma biçimlerini, değişime uyum süreçlerini ve stratejik yaklaşımlarını önemli ölçüde yeniden şekillendirmektedir. YZ destekli liderlik, liderlik uygulamalarını geliştirmek amacıyla YZ algoritmaları, makine öğrenmesi modelleri, doğal dil işleme teknikleri ve diğer ileri teknolojilerin kullanılmasına dayanmaktadır. İnsan uzmanlığı ile YZ teknolojilerinin bütünleşik biçimde kullanılması, YZ destekli liderliğin temelini oluşturmaktadır. YZ tabanlı analitik araçlardan yararlanan liderler, temel performans göstergeleri, pazar eğilimleri ve müşteri tercihleri hakkında kapsamlı içgörüler elde edebilmektedir (Fengkuo vd., 2025).

YZ'nin liderlik süreçlerine dâhil edilmesi, liderlerin karar alma anlayışında da değişimi gerekli kılmaktadır. Bu kapsamda liderlerin, kişisel yargılar yerine daha demokratik ve veriye dayalı bir yaklaşımı benimsemeleri beklenmektedir. Sezgi, deneyim ve içgüdü önemini korusa da kararların somut verilere dayanarak oluşturulması gerekmektedir. Bu doğrultuda liderin, çalışanlarıyla görüş alışverişine açık olması, farklı fikirlerin ortaya konulmasını desteklemesi ve yerleşik kabullerin sorgulanmasını teşvik etmesi önem taşımaktadır. Ayrıca, kararların hangi verilere dayandırıldığının şeffaf biçimde paylaşılması ve çalışanların YZ sistemlerinin karar mekanizmalarını sorgulamalarının desteklenmesi gerekmektedir. YZ çağında yaratıcılık liderlik açısından daha fazla önem

kazanmakta, bu nedenle liderlerin değişimi bir yük olarak değil, bir fırsat olarak değerlendirmesi ve teknolojiye uyum sağlayan bir yaklaşım benimsemesi beklenmektedir. Duygusal zekâ, empati ve etik gibi insani becerilerin öne çıkabilmesi için ise bu niteliklerin yalnızca liderlerde geliştirilmesi değil, aynı zamanda örgüt kültürünün bir parçası hâline getirilmesi de önem taşımaktadır (Sevinç, 2025).

Literatür, YZ'nin insan liderlerin yerini bütünüyle alıp almayacağına dair tartışmanın, makinelerin karmaşık etik muhakeme, çatışma çözme kapasitesi ve etkili insan liderliğini tanımlayan duygusal uyum yeteneğinden hâlâ yoksun olması nedeniyle, mevcut teknoloji düzeyinde büyük ölçüde spekülatif kaldığı görüşünde birleşmektedir (Erkutlu vd., 2023). Bununla birlikte, insan duygusal zekâsını YZ'nin analitik ve öngörücü kapasitesiyle kasıtlı olarak birleştiren hibrit liderlik modelleri, hem insan hem de YZ biçimlerinin faydalarını yakalamak isteyen örgütler için en geçerli yol olarak giderek daha fazla savunulmaktadır (Akturan, 2024). Bu tür hibrit modeller, liderlerin, algoritmik sistemlerin teknik performansına ve çalışanların bu sistemleri kabul edip güvenip güvenmediğini belirleyen insani ilişkisel dinamiklere eş zamanlı olarak dikkat eden, çift odaklı bir yetkinlik geliştirmesini gerektirir (Sevinç, 2025). Özetle, YZ'nin özellikle hızlı karar almayı ve yoğun veri analizini gerektiren süreçlerde liderliği destekleyen bir araç olarak giderek daha fazla kabul görmektedir. Küçük ve orta ölçekli işletmeler, operasyonel görevlerde YZ'ye liderlik sorumlulukları verilmesine daha olumlu yaklaşırken, büyük ölçekli işletmeler insan ilişkilerinin yönetimi ve uzun vadeli liderlik işlevleri söz konusu olduğunda daha temkinli bir tutum sergilemektedir. YZ, karar alma süreçlerinde nesnelliği artırması ve insan kaynaklı önyargıları azaltma potansiyeli nedeniyle önemli bir avantaj olarak değerlendirilirken, empati ve

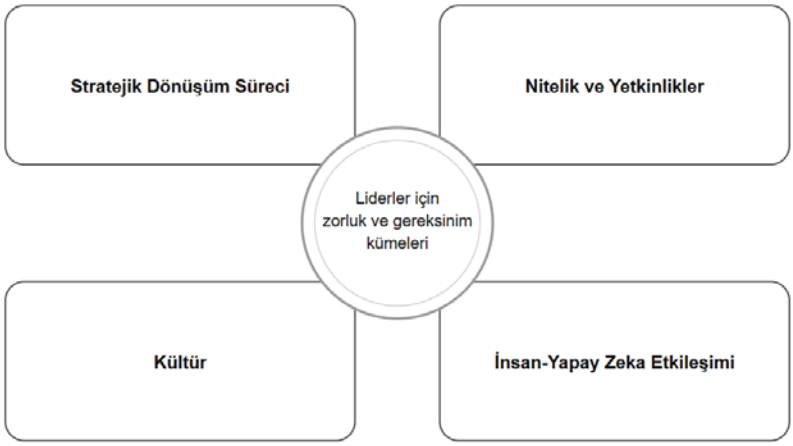
kişilerarası etkileşim gerektiren liderlik alanlarında ise sınırlı kaldığı düşünülmektedir (Skórnóg, 2024).

3.2. Yapay Zekânın Liderlik Rollerine Etkisi

YZ'nin liderlik uygulamalarına entegrasyonu, karar verme süreçlerinin niteliğini değiştiren önemli bir gelişme olarak öne çıkmakta ve liderlerin günümüzün karmaşık iş ortamında karşılaştıkları sorunlar ile belirsizlikleri yönetme yaklaşımlarını yeniden yapılandırmaktadır (Pago, 2024). YZ, rutin ve yinelenen iş süreçlerini otomatikleştirerek operasyonel verimliliğin yükselmesine katkı sağlamakta, bu sayede liderlerin stratejik konulara odaklanmaları ve yaratıcı kararlar geliştirmeleri için daha fazla zaman yaratmaktadır (Dwivedi, 2025). Liderler, YZ tarafından desteklenen veri temelli analizlerden yararlanarak hem örgütsel hedefleri gözeten hem de çalışanların beklenti ve gereksinimlerini dikkate alan daha isabetli kararlar alabilmektedir (Sułkowski, 2026). Bunun yanı sıra YZ, ekip içi iş birliği ve iletişim süreçlerini destekleyen, liderlere sürekli geri bildirim sağlayan ve kişiselleştirilmiş gelişim önerileri sunarak liderlik yetkinliklerinin geliştirilmesine katkıda bulunan bir destek mekanizması olarak öne çıkmaktadır (Pago, 2024). Öte yandan, YZ'nin rutin yönetsel faaliyetlerin belirli bir bölümünü üstlenmesi, liderlerin zaman ve dikkatlerini çalışanların gelişimi, motivasyonu ve stratejik liderlik sorumlulukları gibi daha yüksek katma değer yaratan alanlara yönlendirmelerine olanak sağlamaktadır (Peifer vd., 2022).

YZ çağında etkili liderlik, yalnızca teknolojiyi bilmekten değil, teknolojik değişimleri önceden öngörüp bunlara hızla uyum sağlayabilmekten ve örgütü bu değişime hazırlayabilmekten geçmektedir (Vakifli, 2025). YZ'nin otomasyon ve insan yetkinliklerini destekleme işlevlerini birlikte sunması, liderlerin bu teknolojileri çalışanların rolünü ikame eden araçlar olarak değil, onların bilgi, beceri ve performanslarını

güçlendiren unsurlar olarak değerlendirmelerini gerekli kılmaktadır. Bu doğrultuda liderlerin, teknolojik dönüşümü destekleyen bir örgüt iklimi oluşturmasının yanı sıra YZ destekli veri analizlerinden elde edilen içgörüleri yönetim süreçlerine entegre etmesi ve çalışanların bu dönüşüme uyumunu etkileyen psikolojik unsurları da dikkate alması önem taşımaktadır (Sułkowski, 2026). Peifer vd., (2022) tarafından yapılan literatür araştırması kapsamında, YZ'nin liderlik üzerindeki farklı ve geniş kapsamlı etkileri dört ana tema altında Şekil 1'de gösterilmektedir. Her bir başlık, liderlerin karşı karşıya kaldığı gereksinimleri ve zorlukları açıklayan çeşitli alt boyutlardan oluşmakta olup, söz konusu boyutlar aşağıda ele alınmıştır (Peifer vd., 2022).



Şekil 1. Literatür incelemesi sonucunda elde edilen temalar

- Stratejik Dönüşüm Süreci: YZ'nin örgütlere başarılı biçimde entegre edilebilmesi, liderlerin uzun vadeli bir dönüşüm anlayışını benimsemelerini, YZ'ye ilişkin ortak bir vizyon oluşturmalarını ve bu doğrultuda açık hedefler belirlemelerini gerektirmektedir. Ayrıca liderlerin, değişim sürecini etkili iletişim, paydaş katılımı ve şeffaflık ilkeleri doğrultusunda yönetmeleri, YZ destekli

stratejik dönüşümün başarısı açısından önemli görülmektedir.

- Nitelik ve Yetkinlikler: YZ, liderlerin üstlendiği görevler ile sahip olması gereken yetkinlikleri yeniden şekillendirmektedir. Bu dönüşüm, mesleki, yöntemsel, kişisel ve sosyal yetkinliklerde değişimi beraberinde getirirken, liderlerin YZ'nin temel işleyişini, veri kullanımını ve karar süreçlerini anlayabilmeleri önem kazanmaktadır. Bunun yanı sıra, değişim sürecini yönetmeleri ve çalışanlar ile YZ arasındaki etkileşimi etkili biçimde koordine etmeleri de liderlerden beklenen temel yetkinlikler arasında yer almaktadır.
- Kültür: YZ'nin örgütlerde başarılı biçimde uygulanabilmesi, değişimi destekleyen uygun bir kurum kültürü ile yakından ilişkilidir. Bu süreçte kurum kültürünün paydaş katılımını teşvik etmesi, değişime uyumu desteklemesi ve hata yapmaya olanak tanıması önem taşımaktadır. YZ'nin liderlik süreçlerine dâhil olmasıyla birlikte liderler, yönetsel görevlerden çok çalışanların yönetimine ve çalışanlar ile YZ arasındaki etkileşimin şekillendirilmesine odaklanmaktadır.
- İnsan-YZ Etkileşimi: YZ'nin liderlik süreçlerine dâhil olması, liderlerin çalışanlar ile YZ arasındaki etkileşimi yönetmesini ve görev dağılımını her iki tarafın güçlü yönlerini dikkate alarak planlamasını gerektirmektedir. Bu süreçte rekabet avantajı sağlanırken etik ilkelerin, bireyin korunmasının, güvenilirliğin, uygun iş bölümünün ve çalışanların sürece katılımının gözetilmesi önem taşımaktadır.

Sonuç olarak, stratejik dönüşüm süreci, nitelik ve yetkinlikler, kültür ile insan-YZ etkileşimi başlıkları altında ele alınan bu dört tema, YZ'nin liderlik üzerindeki etkisinin tek

boyutlu değil, örgütün stratejisinden kültürüne, liderlerin bireysel yetkinliklerinden çalışanlarla kurdukları etkileşime kadar uzanan çok katmanlı bir dönüşüm sürecini beraberinde getirdiğini ortaya koymaktadır.

4. YAPAY ZEKÂ DESTEKLİ İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

4.1. İşe Alım, Performans Değerlendirme ve Eğitim Geliştirmede Yapay Zekâ Uygulamaları

İnsan kaynakları yönetimi (İKY), işe alımdan ayrılışa kadar tüm çalışan yaşam döngüsüne yayılan uygulamalarla, YZ'nin en yaygın biçimde nüfuz ettiği örgütsel işlevlerden biri hâline gelmiştir (Chowdhury vd., 2023). Geleneksel insan kaynakları (İK) uygulamaları çoğunlukla öznel değerlendirmelere ve zaman gerektiren süreçlere dayanırken, YZ'nin bu uygulamalara entegrasyonu süreçlerin daha nesnel, hızlı ve etkin biçimde yürütülmesini sağlamaktadır. Özellikle işe alım, performans yönetimi ve çalışan bağlılığı gibi temel İK işlevlerinde YZ'nin sunduğu olanaklar, İK yönetiminin daha esnek, uyum sağlayabilen ve geleceğe odaklı stratejiler geliştirmesini desteklemektedir (Çeri ve Doğan, 2025).

İşe alımda YZ sistemleri özgeçmişleri taramak, ilk davranışsal değerlendirmeleri yapmak ve hatta aday uygunluğunu tahmin etmek için video mülakatları analiz etmek üzere kullanılmakta, bu da işe alım süresinin kısalması ve ilkesel olarak ilk tarama kararlarındaki insan önyargısının azalması vaadini sunmaktadır (Gür vd., 2019). YZ uygulamalarının işe alım süreçlerinde kullanılmaya başlanması, İK profesyonellerinin karar alma süreçlerini daha hızlı yürütmelerine katkı sağlamıştır. Özellikle algoritmalar, adayların başvuru belgelerinde yer alan bilgi, beceri ve deneyimleri sistematik biçimde değerlendirerek geniş aday havuzları arasından pozisyona en uygun adayların

belirlenmesini desteklemektedir. Bunun yanı sıra, YZ tabanlı sistemlerin işe alım süreçlerine entegrasyonu yalnızca operasyonel açıdan zaman kazancı sağlamakla sınırlı kalmamakta, aynı zamanda işe alım kararlarının daha isabetli ve veriye dayalı şekilde alınmasına da olanak tanımaktadır (Tabassam vd., 2023).

Veriye dayalı performans yönetimi, kurumsal yöneticiler tarafından giderek daha fazla benimsenen bir yaklaşım hâline gelmektedir. Bu yaklaşım, yöneticilerin ve ekip liderlerinin çalışan performansını değerlendirirken öznel kanaatlerden ziyade nesnel verilere ve ölçülebilir performans göstergelerine dayanmasını mümkün kılmaktadır. Performans yönetiminin temel bileşenleri arasında yer alan çalışan iş birliği ve karar alma süreçleri de YZ teknolojileri aracılığıyla daha ayrıntılı ve etkin biçimde analiz edilebilmektedir (Khaled vd., 2022). YZ teknolojileri, çalışan performansına ilişkin verilerin yalnızca belirli dönemlerde değil, iş süreçleri boyunca sürekli olarak izlenmesine ve değerlendirilmesine olanak tanımaktadır. Ayrıca bu teknolojiler, performans bilgilerinin yalnızca yöneticilerin değerlendirmelerine dayanması yerine çalışma arkadaşları, astlar ve müşteriler gibi farklı paydaşlardan elde edilen verilerle bütüncül bir şekilde analiz edilmesini desteklemektedir. Diğer taraftan, YZ destekli sohbet robotları (chatbotlar), çalışanlara düzenli ve zamanında performans geri bildirimi sunmak amacıyla da kullanılabilmektedir. Geri bildirimin belirli aralıklarla sürekli biçimde sağlanması, çalışanların ücret artışı ve terfi gibi resmi performans değerlendirmelerine esas oluşturan kararlar alınmadan önce eksikliklerini gidermelerine ve performanslarını geliştirmelerine imkân sağlamaktadır (Stone vd., 2024). Terfi süreçlerinde ise YZ teknolojileri, çalışanlara ilişkin performans verilerini, geri bildirimleri ve diğer ilgili göstergeleri değerlendirerek terfi açısından uygun adayların belirlenmesine destek sağlamaktadır. Bu sayede, geleneksel terfi

uygulamalarında kararları etkileyebilen öznel değerlendirmelerin azaltılması ve terfi kararlarının performans odaklı nesnel ölçütlere dayandırılması hedeflenmektedir (Tabassam vd., 2023).

Eğitim ve geliştirmede, YZ destekli uyarlanabilir öğrenme platformları içeriği bireysel çalışanların beceri açıklarına ve öğrenme temposuna göre kişiselleştirebilmekte, bu da bir iş gücü genelindeki heterojen öğrenme ihtiyaçlarını hesaba katmakta başarısız olan standartlaştırılmış eğitim programlarına kıyasla önemli bir iyileştirme sunmaktadır (Tiftik, 2021). Chatbotlar, kuruluşlar tarafından eğitim ve geliştirme faaliyetlerinde sanal eğitmen ya da dijital öğrenme destekçisi olarak giderek daha yaygın biçimde kullanılmaktadır. Bu sistemler, çevrim içi eğitimlerin çoğunlukla bireysel olarak yürütülmesi ve katılımcıların dijital içeriklerle sınırlı etkileşim kurması sonucunda ortaya çıkabilen öğrenme izolasyonunun azaltılmasına katkı sağlamaktadır. Katılımcılarla etkileşim kurarak sosyal bağ hissini güçlendiren chatbotlar, çevrim içi öğrenme ortamlarını daha destekleyici hâle getirmekte ve bu yolla öğrenme sürecinin etkililiğinin artırılmasına ve eğitim çıktılarının iyileştirilmesine katkıda bulunmaktadır (Stone vd., 2024).

4.2. Çalışan Deneyimi ve Yetenek Yönetimi

YZ'nin çalışan deneyimi üzerindeki etkisi, ayrık İK işlevlerinin ötesine geçerek örgütsel üyeliğin daha geniş ilişkisel ve duygusal niteliğini şekillendirmektedir. YZ destekli İK platformları, İK profesyonelleri üzerindeki idari yükü azaltarak çalışanlarla daha yüksek değerli stratejik etkileşim için kapasite serbest bırakabilir, ancak bu fayda, çalışanların tam olarak insani oldukları için değer verdikleri etkileşimleri kişiliksizleştirmekten kaçınan dikkatli bir uygulamaya bağlıdır (Aguinis vd., 2024). YZ, çalışanlarla yürüttüğü etkileşimler aracılığıyla bireysel kariyer hedeflerini belirleyebilmekte ve bu hedefler doğrultusunda örgüt

içinde değerlendirilebilecek kariyer seçenekleri, geliştirilmesi gereken yetkinlikler ile bu yetkinlikleri destekleyecek eğitim ve gelişim programlarına ilişkin öneriler sunabilmektedir. Ayrıca, görevlerin, iş rollerinin ve iş tanımlarının zaman içerisindeki değişimini analiz ederek çalışanların gelecekte karşılaşabilecekleri dönüşümlere uyum sağlamalarını kolaylaştıracak öngörüler sağlayabilmektedir. Bunun yanında, YZ sistemleri çalışanların kariyer beklentilerini mevcut yetkinlik profilleriyle ilişkilendirerek kişiye özgü kariyer gelişim yolları oluşturabilmekte, ihtiyaç duyulan bilgi ve becerilerin kazanılmasına yönelik uygun öğrenme içeriklerini önerebilmektedir. Eğitim ve gelişim faaliyetleri öncesi ile sonrasındaki yetkinlik düzeylerini karşılaştırmalı olarak değerlendiren beceri haritaları oluşturarak çalışanların gelişim süreçlerini izlenebilir hâle getirmekte; böylece bireysel potansiyelin daha etkin kullanılmasına ve motivasyonun güçlendirilmesine katkıda bulunmaktadır (Chowdhury vd., 2023).

Çalışan deneyimi, işletmelerin başarısında belirleyici stratejik unsurlardan biri olarak öne çıkmaktadır. Teknolojik gelişmeler ve dijital dönüşüm, çalışan deneyiminin daha verimli ve sürdürülebilir biçimde yönetilmesine önemli katkılar sunmaktadır. Çalışanların ihtiyaçlarını dikkate alan, gelişimlerini destekleyen, esnek ve kişiselleştirilmiş deneyimler sunan uygulamalar ise hem çalışan bağlılığının hem de örgütsel verimliliğin artırılmasına katkı sağlamaktadır. Bu doğrultuda, İK yönetiminin temel amaçlarından biri, çalışan deneyimini sürekli geliştirmek ve bu süreçte teknoloji ile insan odaklı yaklaşımları dengeli bir biçimde bütünleştirmektir (Çeri ve Doğan, 2025).

Dijitalleşme ve rekabetin giderek yoğunlaşması, işletmeleri nitelikli iş gücünü yalnızca örgüte kazandırma değil, aynı zamanda elde tutma konusunda da stratejik yaklaşımlar geliştirmeye yöneltmektedir. Bu bağlamda yetenek yönetimi,

İKY'nin temel stratejik işlevlerinden biri hâline gelmiştir. YZ, yetenek yönetiminin altı aşamasının (öğrenme-gelişim, performans yönetimi, halefiyet planlaması, iş gücü planlaması, işe alım ve katılım ve yetenek kazanımı) her birinde etkin rol oynamaktadır. İşe alım süreçlerinde özgeçmiş tarama, aday eşleştirme, aday bulma ve mülakat değerlendirme gibi faaliyetleri otomatikleştirirken; öğrenme ve gelişim süreçlerinde kişiselleştirilmiş öğrenme yolları oluşturma, eğitim içerikleri üretme ve öğrenme analitiği sağlama işlevlerini yerine getirmektedir. Performans yönetiminde çalışan performansının gerçek zamanlı izlenmesine ve tahmine dayalı analizlerin yapılmasına olanak tanırken, halefiyet planlamasında kritik pozisyonlar için yüksek potansiyele sahip adayların belirlenmesini desteklemektedir. İş gücü planlamasında ise çalışanların bilgi, beceri ve yetkinlikleri doğrultusunda uygun pozisyonlara yerleştirilmesine katkı sağlayarak örgütsel verimliliğin artırılmasına yardımcı olmaktadır Bunun yanı sıra, aday profillerini kapsamlı biçimde analiz ederek işe alım sürecindeki hata olasılığını azaltmakta, işletmelere rekabet avantajı sağlamakta ve TextRecruit gibi sohbet tabanlı platformlar aracılığıyla işe alım süreçlerinin daha hızlı ve etkin biçimde yürütülmesine katkıda bulunmaktadır. Sonuç olarak YZ, İKY süreçlerinde kapsamlı bir dönüşüm yaratarak insan kaynağının potansiyelinin daha etkin değerlendirilmesine olanak sağlamaktadır (Karatop vd., 2025).

5. İNSAN-YAPAY ZEKÂ İŞBİRLİĞİNİN ÖRGÜTSEL DAVRANIŞA ETKİLERİ

5.1. Bireysel Düzeydeki Sonuçlar

YZ benimsenmesinin örgütlerde bireysel düzeyde ortaya çıkan sonuçları hem önemli fırsatları hem de çeşitli psikolojik riskleri içeren çift yönlü bir nitelik taşımaktadır. Olumlu açıdan

değerlendirildiğinde, YZ benimsenmesi özellikle örgütsel değişim liderliğinin bu dönüşüm sürecini etkin biçimde desteklediği ve YZ'nin iş güvencesi açısından bir tehdit yerine mesleki gelişimi destekleyen bir araç olarak konumlandırıldığı durumlarda, çalışan performansı ve işe adanmışlık düzeylerinde iyileşmelerle ampirik olarak ortaya konulmuştur (Wijayati vd., 2022). Özellikle üretken YZ araçları, İK profesyonellerinin yoğun bilgi işleme ve karar verme gerektiren görevlerini kolaylaştırarak iş yükünün azaltılmasına katkı sağlayabilmektedir (Aguinis vd., 2024). Ayrıca çalışmalar, çalışanların YZ sistemlerini görevlerini yerine getirme başarısı ve kullanıcı gereksinimlerini karşılama düzeyi açısından olumlu değerlendirmelerinin, daha yüksek iş tatmini (Nguyen ve Malik, 2022a) ve artan verimlilik (Marikyan vd., 2022) ile ilişkili olduğunu göstermektedir. Benzer şekilde, YZ'nin rutin ve tekrarlayan işleri üstlenebildiğini (Li ve Chiang, 2023; Sowa, Przegalinska ve Ciechanowski, 2021) ve görev performansını artırdığı (Senoner vd., 2024) ortaya konulmuştur. Bu çalışmalarla birlikte, YZ sisteminin kalitesine ilişkin algısı yüksek olan çalışanların bu teknolojiyi amacına uygun biçimde daha yoğun kullandıkları ve bunun da bireysel performanslarına olumlu yansıdığı ifade edilmektedir (Nguyen ve Malik, 2022b). Ayrıca, YZ tabanlı iletişim çözümleri ve dijital iş birliği platformları, çalışanlar ile ekipler arasındaki bilgi paylaşımını ve koordinasyonu artırarak uzaktan çalışma ile proje yönetimi süreçlerinin daha etkin ve verimli yürütülmesine katkı sağlamaktadır (Li ve Chiang, 2023).

İnsan ile YZ arasındaki etkileşim süreci, çalışanların refahını, haklarını ve uzun vadeli mesleki gelişimlerini olumsuz yönde etkileyebilecek çeşitli risk ve tehditleri de beraberinde getirebilmektedir. Bu kapsamda, insan-YZ iş birliği her ne kadar çalışan performansını ve örgütsel verimliliği artırma potansiyeline sahip olsa da çalışanlar açısından bazı olumsuz

sonuçlar doğurabilmektedir. Yapılan bir meta-analiz çalışmasına göre, YZ ile insan işbirliğinin çalışanlar üzerinde olumsuz bir etkisi de bulunmaktadır. Bu etki, çalışanların YZ'nin işyerindeki varlığına dair farkındalığından kaynaklanmakta ve bir "tehdit" algısı olarak ortaya çıkmaktadır. Bu farkındalık, çalışanlarda iş güvencesizliği hissini tetiklemekte ve bu da YZ işbirliğinin çalışma etkinliğini azaltan aracı bir mekanizma işlevi görmektedir (Song vd., 2026). Benzer şekilde, YZ ve otomasyon teknolojilerindeki gelişmeler, bazı iş kollarında insan emeğine duyulan ihtiyacın azalmasına yol açarak iş gücü piyasasında yapısal dönüşümleri ve belirsizlikleri beraberinde getirebilmektedir. Özellikle rutin ve tekrarlayıcı görevlerin otomasyon sistemleri tarafından üstlenilmesi, belirli meslek gruplarında istihdam olanaklarının daralmasına neden olurken çalışanların iş güvencesine yönelik kaygılarının da artmasına zemin hazırlamaktadır (Li ve Chiang, 2023). Bunun yanı sıra, Chen vd. (2024), YZ entegrasyonu sonucunda değişen iş becerisi gereksinimlerinin çalışanların işe bağlılıklarını azalttığını ve bunun örgütsel refah ile iş performansı üzerinde olumsuz sonuçlar doğurduğunu ortaya koymuştur. Benzer biçimde, Chung vd. (2025), çalışanların YZ'ye ilişkin olumsuz algılar geliştirebildiğini; bu algıların iş güvencesizliğini artırarak görev performansını düşürdüğünü ve sapkın iş davranışlarının ortaya çıkmasını teşvik ettiğini belirlemiştir. Bu bulgular, YZ'nin çalışanlar üzerindeki etkilerinin yalnızca teknolojik kazanımlarla sınırlı olmadığını, aynı zamanda çalışanların psikolojik algıları ve iş yaşamına ilişkin tutumları üzerinden de şekillendiğini göstermektedir.

5.2. Örgüt Düzeyindeki Sonuçlar

YZ teknolojileri, günümüzde işletmelerin yönetim anlayışını ve örgütsel süreçlerini dönüştüren temel dijital yeniliklerden biri hâline gelmiştir. Farklı sektörlerde giderek yaygınlaşan bu teknolojiler, kurumların faaliyetlerini yürütme

biçimini yeniden şekillendirmektedir. YZ'nin işletmelerdeki katkısı yalnızca operasyonel verimliliğin artırılması ve maliyetlerin azaltılmasıyla sınırlı kalmamakta, bunun yanında yönetsel kararların daha isabetli alınmasına destek olmakta, müşteri deneyiminin geliştirilmesine katkı sağlamakta ve örgütsel yenilik kapasitesini güçlendirmektedir (Li ve Chiang, 2023).

Örgüt düzeyindeki bulgular, işletmelerin YZ kaynaklarını etkili bir şekilde kullanma kapasitesinin, örgütsel yaratıcılığı ve genel işletme performansını olumlu yönde etkilediğini göstermektedir (Mikalef ve Gupta, 2021). Benzer şekilde, insan-YZ iş birliğinin işletmelerin verimliliğini ve teknolojik gelişimini artırdığını, ancak bu etkinin işletmenin büyüklüğü, yatırım kapasitesi ve örgütsel özelliklerine bağlı olarak değiştiğini ortaya koymuştur (Sun ve Song, 2025). YZ, büyük hacimli ve karmaşık veri kümelerini analiz ederek karar verme süreçlerini destekleyen anlamlı bilgiler üretmekte ve karar alıcıların olası sonuçları ile karşılaşabilecekleri riskleri daha kapsamlı ve isabetli biçimde değerlendirmelerine katkı sağlamaktadır. Aynı zamanda, geçmiş dönem verileri, gerçek zamanlı bilgi akışları ve öngörü modellerini birlikte değerlendirerek kaynakların gereksinimin en yoğun olduğu alanlara daha etkin biçimde yönlendirmesini desteklemektedir (Davenport ve Ronanki, 2018). Takım çalışmasını destekleyecek şekilde tasarlanan üretken YZ araçları, ekip üyeleri arasındaki iletişimi güçlendirebilmekte, ortak düşünme süreçlerini teşvik edebilmekte ve görüş ayrılıklarının yapıcı biçimde yönetilmesine katkı sağlayarak ekiplerin problem çözme kapasitesini artırabilmektedir. Bu nedenle, iş birliğini destekleyen YZ uygulamalarının örgütlerde yaygınlaştırılmasının takım performansı ve örgütsel etkinlik açısından önemli avantajlar sağlayabileceği değerlendirilmektedir (Johnson vd., 2025).

6. SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu bölümde, YZ'nin örgütsel davranış ve liderlik alanlarına etkisi kavramsal bir çerçevede ele alınmış ve YZ, makine öğrenmesi ve üretken YZ kavramları tanıtılmıştır. Ayrıca, örgütsel davranışın dijital dönüşüm süreci içindeki konumu tartışılmış ve bu dönüşümün liderlik uygulamalarına, İKY süreçlerine ve insan-YZ iş birliğine yansımaları güncel ulusal ve uluslararası literatür ışığında incelenmiştir. Bölümün genelinde benimsenen yaklaşım, YZ'nin örgütlerde ne kesinlikle bir tehdit ne de sorgusuz bir çözüm olduğu, bu teknolojinin örgütsel sonuçlar üzerindeki etkisinin, örgütlerin ve liderlerin onunla kurdukları ilişkinin biçimine bağlı olarak şekillendiği yönündedir.

Liderlik başlığı altında, geleneksel liderlik anlayışından YZ destekli liderliğe geçiş süreci ele alınmıştır. Bu süreçte, YZ'nin örgütlerde hem verimlilik kazandırma hem de çalışanların özerklik, yaratıcılık ve bağlılığını koruma yönünde baskı yarattığı, liderlerin de bu iki yönü eş zamanlı olarak dengelemek zorunda kaldığı vurgulanmıştır. Bu tartışmalar, YZ'nin insan liderlerin yerini almaktan çok liderlik pratiğinin doğasını dönüştürdüğünü, bu nedenle liderlik yetkinliklerinin değişmez ve statik bir beceri seti olarak değil, teknolojik dönüşümün yarattığı yeni koşullar ile örgütsel ve insani gereksinimler arasında sürekli denge kurulmasını gerektiren dinamik bir yönetsel süreç olarak ele alınması gerekmektedir. Bu doğrultuda, insan duygusal zekâsı ile YZ'nin analitik kapasitesini bilinçli biçimde bütünleştiren hibrit liderlik modelleri, literatürde öne çıkan bir yaklaşım olarak değerlendirilmektedir.

İKY başlığında ise YZ'nin işe alım, performans değerlendirme, eğitim-geliştirme, çalışan deneyimi ve yetenek yönetimi süreçlerindeki uygulamaları örneklerle açıklanmıştır. Bu inceleme, söz konusu uygulamaların İK süreçlerini nesnellik,

hız ve tutarlılık açısından desteklediğini, aynı zamanda İK profesyonellerinin rolünün idari işlemlerden stratejik ve ilişkisel işlevlere doğru kaymasına zemin hazırladığını göstermektedir. Bu kazanımların kalıcı olabilmesi ise YZ destekli uygulamaların, çalışan deneyimini kişiliksizleştirmeden, insana özgü etkileşimin değerini koruyacak biçimde tasarlanmasına bağlı görünmektedir.

Bölümün ilerleyen kısımlarında, insan-YZ iş birliğinin bireysel ve örgütsel düzeylerde ortaya çıkardığı yansımalar ayrı ayrı ele alınmaktadır. Bu kapsamda, söz konusu iş birliğinin iş tatmini, verimlilik ve örgütsel yaratıcılık gibi olumlu çıktılarla ilişkili olabildiği ve iş güvencesizliği algısı, örgütsel bağlılıkta azalma ve sapkın iş davranışları gibi olumsuz sonuçları da beraberinde getirebildiği görülmektedir. Bu çift yönlü görünüm, YZ'nin örgütler açısından yarattığı değerin yalnızca teknolojik kapasitesine bağlı olmadığını, aynı zamanda teknolojinin nasıl tasarlandığı, çalışanlara nasıl aktarıldığı ve örgütsel süreçlere nasıl entegre edildiğiyle yakından ilişkili olduğunu ortaya koymaktadır. Bu bölümde ele alınan başlıklar ışığında, YZ'nin örgütsel davranış ve liderlik süreçlerine sağlıklı biçimde entegre edilebilmesi için aşağıdaki hususların dikkate alınması önerilebilir.

Liderlerin, YZ'yi çalışanların yerini alan değil, onların karar alma kapasitesini ve yaratıcılığını güçlendiren bir araç olarak konumlandırması ve buna paralel olarak veri okuryazarlığı, algoritmik şeffaflık ve etik muhakeme becerilerini geliştirmesi düşünülebilir. Hibrit liderlik yaklaşımının benimsenmesi hem algoritmik sistemlerin teknik performansının hem de çalışanların bu sistemlere duyduğu güveni belirleyen insani ilişkisel dinamiklerin eş zamanlı gözetilmesine katkı sağlayabilir. Diğer taraftan örgütlerin, YZ destekli İK uygulamalarını yaygınlaştırırken çalışanların özerklik, adalet ve söz hakkı algılarını koruyacak katılımcı mekanizmalar kurması, algoritmik kararların hangi verilere dayandığını şeffaf biçimde

paylaşması ve çalışanlara bu kararları sorgulama imkânı tanıması önem taşımaktadır. Kurum kültürünün, değişime uyumu destekleyen, hata yapmaya olanak tanıyan ve paydaş katılımını teşvik eden bir yapıda geliştirilmesi de sürecin işlerliği açısından önerilebilir.

KAYNAKÇA

Aguinis, H., Beltran, J. R., & Cope, A. (2024). How to use generative AI as a human resource management assistant. *Organizational Dynamics, 53*(1), 101029. doi:10.1016/j.orgdyn.2024.101029

Akturan, A. (2024). Yapay zekânın işletme yönetimi ve liderlik üzerindeki etkileri: Bir literatür incelemesi. *Sinop Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 8*(2), 1305–1348. doi:10.30561/sinopusd.1554856

Anthony, C., Bechky, B. A., & Fayard, A. L. (2023). "Collaborating" with AI: Taking a system view to explore the future of work. *Organization Science, 34*(5), 1672–1694. doi:10.1287/orsc.2022.1651

Arslan, K. (2020). Eğitimde yapay zekâ ve uygulamaları. *Batı Anadolu Eğitim Bilimleri Dergisi, 11*(1), 71–88. Retrieved from https://izlik.org/JA76ZX87TN

Banh, L., & Strobel, G. (2023). Generative artificial intelligence. *Electronic Markets, 33*(1), 63. doi:10.1007/s12525-023-00680-1

Bilen, G. (2025). Dijital dönüşüm sürecinde örgütsel davranışın rolü. In G. Gül (Ed.), *Geleneksel örgütlerden dijital örgütlere dönüşüm* (pp. 53–66). Gaziantep: Özgür Yayınları. doi:10.58830/ozgur.pub873.c3551

Bozkurt, A. (2023). ChatGPT, üretken yapay zekâ ve algoritmik paradigma değişikliği. *Alanyazın, 4*(1), 63–72. doi:10.59320/alanyazin.1283282

Brynjolfsson, E., Li, D., & Raymond, L. R. (2023). *Generative AI at work* (NBER Working Paper No. 31161). Cambridge, MA: National Bureau of Economic Research. doi:10.3386/w31161

Chen, N., Zhao, X., & Wang, L. (2024). The effect of job skill demands under artificial intelligence embeddedness on employees' job performance: A moderated double-edged sword model. *Behavioral Sciences, 14*(10), 974. doi:10.3390/bs14100974

Cheng, B., Lin, H., & Kong, Y. (2023). Challenge or hindrance? How and when organizational artificial intelligence adoption influences employee job crafting. *Journal of Business Research, 164*, 113987. doi:10.1016/j.jbusres.2023.113987

Chowdhury, S., Dey, P., Joel-Edgar, S., Bhattacharya, S., Rodriguez-Espindola, O., Abadie, A., & Truong, L. (2023). Unlocking the value of artificial intelligence in human resource management through AI capability framework. *Human Resource Management Review, 33*(1), 100899. doi:10.1016/j.hrmr.2022.100899

Chung, Y. W., Im, S., Kim, E. J., & Yun, K. J. (2025). Artificial intelligence awareness, career resilience, job insecurity and behavioural outcomes. *Australian Journal of Psychology, 77*(1). doi:10.1080/00049530.2025.2559910

Çeri, M., & Doğan, A. (2025). Yapay zeka destekli insan kaynakları yönetimi: Çalışan deneyiminin dönüşümü. *İzmir Yönetim Dergisi, 6*(Özel Sayı), 123–142. doi:10.56203/iyd.1664458

Davenport, T. H., & Ronanki, R. (2018). Artificial intelligence for the real world. *Harvard Business Review, 96*(1), 108–116.

Dwivedi, D. (2025). Emotional intelligence and artificial intelligence integration strategies for leadership excellence. *Advances in Research, 26*(1), 84–94. doi:10.9734/air/2025/v26i11235

Dwivedi, Y. K., Hughes, L., Ismagilova, E., Aarts, G., Coombs, C., Crick, T., . . . Williams, M. D. (2021). Artificial intelligence (AI): Multidisciplinary perspectives on emerging challenges, opportunities, and agenda for research, practice and policy. *International Journal of Information Management, 57*, 101994. doi:10.1016/j.ijinfomgt.2019.08.002

Erkutlu, H., Ergün, E. E., Köseoğlu, İ., & Vurgun, T. (2023). Yapay zekâ ve örgütsel davranış. *Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi SBE Dergisi, 13*(3), 1403–1417. doi:10.30783/nevsosbilen.1246678

Fengkuo, S., Yijia, Z., Comite, U., Badulescu, A., & Badulescu, D. (2025). Artificial intelligence-supported leadership: A catalyst for team excellence in China's fast-moving consumer goods industry. *Journal of Organizational and End User Computing, 37*(1), 1–29.

Foerster-Metz, U. S., Marquardt, K., Golowko, N., Kompalla, A., & Hell, C. (2018). Digital transformation and its implications on organizational behavior. *Journal of EU Research in Business, 2018*(3), 1–14.

Gür, Y. E., Ayden, C., & Yücel, A. (2019). Yapay zekâ alanındaki gelişmelerin insan kaynakları yönetimine etkisi. *Fırat Üniversitesi Uluslararası İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 3*(2), 137–158. Retrieved from https://izlik.org/JA68CY52BF

Hoffmann, C. H. (2022). Is AI intelligent? An assessment of artificial intelligence, 70 years after Turing. *Technology in Society, 68*, 101893. doi:10.1016/j.techsoc.2022.101893

Holmström, J. (2022). From AI to digital transformation: The AI readiness framework. *Business Horizons, 65*(3), 329–339. doi:10.1016/j.bushor.2021.03.006

Johnson, J. G., Peralta, M., Kaur, M., Huang, R. S., Zhao, S., Guan, R., . . . Nebeling, M. (2025). Exploring collaborative GenAI agents in synchronous group settings: Eliciting team perceptions and design considerations for the future of work. *Proceedings of the ACM on Human-Computer Interaction, 9*(7), 1–33. doi:10.1145/3757595

Johnson, P. C., Laurell, C., Ots, M., & Sandström, C. (2022). Digital innovation and the effects of artificial intelligence on firms' research and development–automation or augmentation, exploration or exploitation? *Technological Forecasting and Social Change, 179,* 121636. doi:10.1016/j.techfore.2022.121636

Jonsson, K., Mathiassen, L., & Holmström, J. (2018). Representation and mediation in digitalized work: Evidence from maintenance of mining machinery. *Journal of Information Technology, 33*(3), 216–232. doi:10.1057/s41265-017-0050-x

Karatop, B., Özel, T., Zorluoğlu, S., & Düğün, R. S. (2025). Sağlık işletmelerinde yapay zekâ destekli yetenek yönetimi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İnsan Kaynakları Yönetimi Dergisi, 4*(2), 99–116. Retrieved from https://izlik.org/JA45NE43CK

Khaled, A. S., Sharma, D. K., Yashwanth, T., Reddy, V. M. K., Doewes, R. I., & Naved, M. (2022). Evaluating the role of robotics, machine learning and artificial intelligence in the field of performance management. In *Proceedings of Second International Conference in Mechanical and Energy Technology: ICMET 2021, India* (pp. 285–293). Singapore: Springer Nature Singapore.

Lai, X., & Rau, P. L. P. (2026). Hybrid human–AI leadership: Exploring the influence of leadership structure on

leadership effectiveness and neural activation. *Behaviour & Information Technology, 45*(6), 1007–1029. doi:10.1080/0144929X.2025.2545310

Li, W., & Chiang, A. (2023). The outcomes of human-AI interaction: A literature review. *Journal of Management and Humanity Research, 10*, 75–86. doi:10.22457/jmhr.v10a062467

Marikyan, D., Papagiannidis, S., Rana, O. F., Ranjan, R., & Morgan, G. (2022). "Alexa, let's talk about my productivity": The impact of digital assistants on work productivity. *Journal of Business Research, 142*, 572–584. doi:10.1016/j.jbusres.2022.01.015

Mikalef, P., & Gupta, M. (2021). Artificial intelligence capability: Conceptualization, measurement calibration, and empirical study on its impact on organizational creativity and firm performance. *Information & Management, 58*(3), 103434. doi:10.1016/j.im.2021.103434

Möhlmann, M., Zalmanson, L., Henfridsson, O., & Gregory, R. W. (2021). Algorithmic management of work on online labor platforms: When matching meets control. *MIS Quarterly, 45*(4), 1999–2022. doi:10.25300/MISQ/2021/15333

Morandini, S., Fraboni, F., De Angelis, M., Puzzo, G., Giusino, D., & Pietrantoni, L. (2023). The impact of artificial intelligence on workers' skills: Upskilling and reskilling in organisations. *Informing Science, 26*, 39–68. Retrieved from https://hdl.handle.net/11585/917132

Nguyen, T. M., & Malik, A. (2022a). Impact of knowledge sharing on employees' service quality: The moderating

role of artificial intelligence. *International Marketing Review, 39*(3), 482–508. doi:10.1108/IMR-02-2021-0078

Nguyen, T. M., & Malik, A. (2022b). A two-wave cross-lagged study on AI service quality: The moderating effects of the job level and job role. *British Journal of Management, 33*(3), 1221–1237. doi:10.1111/1467-8551.12540

Pago, L. M. (2024). Artificial intelligence empowerment in leadership: A systematic review of positive impacts and applications. *International Journal of Multidisciplinary Research and Analysis, 7*(8), 4118–4125.

Peifer, Y., Jeske, T., & Hille, S. (2022). Artificial intelligence and its impact on leaders and leadership. *Procedia Computer Science, 200*, 1024–1030. doi:10.1016/j.procs.2022.01.301

Raisch, S., & Krakowski, S. (2021). Artificial intelligence and management: The automation–augmentation paradox. *Academy of Management Review, 46*(1), 192–210. doi:10.5465/amr.2018.0072

Rodgers, W., Murray, J. M., Stefanidis, A., Degbey, W. Y., & Tarba, S. Y. (2023). An artificial intelligence algorithmic approach to ethical decision-making in human resource management processes. *Human Resource Management Review, 33*(1), 100925. doi:10.1016/j.hrmr.2022.100925

Senoner, J., Schallmoser, S., Kratzwald, B., Feuerriegel, S., & Netland, T. (2024). Explainable AI improves task performance in human–AI collaboration. *Scientific Reports, 14*(1), 31150. doi:10.1038/s41598-024-82501-9

Sevinç, H. G. (2025). Yönetimin değişen paradigması: Yapay zekâ liderliği. *Liberal Düşünce Dergisi*, (118), 89–116. doi:10.36484/liberal.1542213

Skórnóg, D. (2024). Virtual leader: Can AI take over the leadership role in modern organizations? *Scientific Papers of Silesian University of Technology. Organization & Management*, (206).

Song, Y., Zeng, M., & Su, T. (2026). Opportunity or threat? A meta-analysis of the impact of human-AI collaboration systems on employee work effectiveness. *Advances in Psychological Science, 34*(3), 461–486. doi:10.3724/SP.J.1042.2026.0461

Sowa, K., Przegalinska, A., & Ciechanowski, L. (2021). Cobots in knowledge work: Human–AI collaboration in managerial professions. *Journal of Business Research, 125*, 135–142. doi:10.1016/j.jbusres.2020.11.038

Sposato, M. (2026). Leading hybrid intelligence systems: A general systems theory approach to organizational leadership in hybrid intelligence knowledge ecosystems. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*. Advance online publication. doi:10.1108/VJIKMS-06-2025-0220

Stone, D. L., Lukaszewski, K. M., & Johnson, R. D. (2024). Will artificial intelligence radically change human resource management processes? *Organizational Dynamics, 53*(1), 101034. doi:10.1016/j.orgdyn.2024.101034

Sułkowski, Ł. (2026). *AI leadership: Human-machine synergy in the digital age*. Cheltenham, UK: Edward Elgar.

Sullivan, Y., & Wamba, S. F. (2024). Artificial intelligence and adaptive response to market changes: A strategy to enhance firm performance and innovation. *Journal of Business Research, 174*, 114500. doi:10.1016/j.jbusres.2024.114500

Sun, X., & Song, Y. (2025). Unlocking the synergy: Increasing productivity through human-AI collaboration in the Industry 5.0 era. *Computers & Industrial Engineering, 200,* 110657. doi:10.1016/j.cie.2024.110657

Tabassam, A., Yaqoob, G., Cuong, V. H., Syed, M., Shahzadi, A., & Asghar, F. (2023). The ethical implication of using artificial intelligence in hiring and promotion decisions. *Journal of Management & Educational Research Innovation, 1*(2), 1–15. doi:10.5281/zenodo.10066900

Tarcan, G. Y., Balçık, P. Y., & Sebik, N. B. (2024). Türkiye ve dünyada sağlık hizmetlerinde yapay zekâ. *Mersin Üniversitesi Tıp Fakültesi Lokman Hekim Tıp Tarihi ve Folklorik Tıp Dergisi, 14*(1), 50–60. doi:10.31020/mutftd.1278529

Tiftik, C. (2021). İnsan kaynakları yönetiminde yapay zekâ teknolojileri ve uygulamaları. *IBAD Sosyal Bilimler Dergisi*, (9), 374–390. doi:10.21733/ibad.833256

Uğurlu, F. (2025). Yöneticilerin yapay zekaya yönelik algılarının liderlik stilleri üzerindeki etkileri. *Bucak İşletme Fakültesi Dergisi, 8*(2), 117–127. doi:10.38057/bifd.1780438

Ünal, A. (2025). Leadership in the age of artificial intelligence. *Business & Management Studies: An International Journal, 13*(4), 2406–2418. doi:10.15295/bmij.v13i4.2660

Vakifli, I. (2025). Bütüncül çerçevede yapay zeka: Dünyadan ve Türkiyeden örnekler. *İş'te Davranış Dergisi, 10*(1), 1–29. doi:10.25203/idd.1688911

Van Quaquebeke, N., & Gerpott, F. H. (2023). The now, new, and next of digital leadership: How artificial intelligence (AI) will take over and change leadership as we know it.

Journal of Leadership & Organizational Studies, 30(3), 265–275. doi:10.1177/15480518231181731

Verhoef, P. C., Broekhuizen, T., Bart, Y., Bhattacharya, A., Dong, J. Q., Fabian, N., & Haenlein, M. (2021). Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda. *Journal of Business Research, 122,* 889–901. doi:10.1016/j.jbusres.2019.09.022

Von Krogh, G. (2018). Artificial intelligence in organizations: New opportunities for phenomenon-based theorizing. *Academy of Management Discoveries, 4*(4), 404–409. doi:10.5465/amd.2018.0084

Wach, K., Duong, C. D., Ejdys, J., Kazlauskaitė, R., Korzynski, P., Mazurek, G., . . . Ziemba, E. (2023). The dark side of generative artificial intelligence: A critical analysis of controversies and risks of ChatGPT. *Entrepreneurial Business and Economics Review, 11*(2), 7–30. doi:10.15678/eber.2023.110201

Wijayati, D. T., Rahman, Z., Fahrullah, A. R., Rahman, M. F. W., Arifah, I. D. C., & Kautsar, A. (2022). A study of artificial intelligence on employee performance and work engagement: The moderating role of change leadership. *International Journal of Manpower, 43*(2), 486–512. doi:10.1108/IJM-07-2021-0423

İŞ-YAŞAM DENGESİ İLE TÜKENMİŞLİK ARASINDAKİ İLİŞKİ: SAĞLIK KURUMLARI ÇALIŞANLARI ÜZERİNDE BİR ARAŞTIRMA

Gizem Dilara AYDEMİR[1]

Zübeyir BAĞCI[2]

1. GİRİŞ

Birçok sektör, insan yaşamını doğrudan etkileyen yapısı nedeniyle mesleki bilgi, teknik beceri, dikkat, sabır, empati ve duygusal dayanıklılığın birlikte kullanılmasını gerektiren bir çalışma alanına sahiptir (Mullaoğlu, 2025:5). Sağlık sektörü bu anlamda önemli bir yere sahiptir. Uzun mesai saatleri, vardiyalı çalışma düzeni ve yüksek sorumluluk altında görev yapılması, iş yaşam dengesi ve tükenmişlik kavramlarının birlikte ele alınmasını gerekli kılmaktadır (Bakır, 2025: 2). Çalışanlarda iş-yaşam dengesinin zayıflaması, mesleki yıpranmayı artıran ve tükenmişlik sürecine zemin hazırlayan önemli bir unsur olarak değerlendirilebilir (Açıçı Çarkçı, 2023:20). İş yaşam dengesinin bozulması, çalışanın iş ortamındaki verimliliğinin yanı sıra, aile yaşamını, sosyal ilişkilerini ve kendine ayırabildiği zamanı da etkileyen çok yönlü bir sorun olarak değerlendirilmektedir (Mazak Aşkan, 2023:52). Duygusal emek ve merhamet yorgunluğu gibi mesleki yükler, çalışanların zaman içinde işe karşı daha mesafeli ve korunmacı bir tutum geliştirmesine zemin hazırlayabilmektedir (Fenerci, 2025:48). Bu bağlamda çalışanların iş yaşam dengesini destekleyen, tükenmişliği azaltan

[1] Sorumlu Yazar, Yüksek Lisans öğrencisi, Pamukkale Üniversitesi, İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon, ORCID: 0009-0008-3008-5929

[2] Prof. Dr., PAÜ, İİBF, İşletme Bölümü, ORCID: 0000-0001-7902-1485

ve psikososyal iyilik hâlini güçlendiren uygulamaların geliştirilmesi hem çalışan sağlığı hem de sunulan hizmetin niteliği açısından önem taşımaktadır (İlbaş, 2025:15).

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1. Tükenmişlik Kavramı

Tükenmişlik, çalışma hayatında uzun süre devam eden baskı ve zorlanmaların bireyde oluşturduğu fiziksel ve ruhsal yıpranmayı ifade etmektedir (Freudenberger, 1974:159). Zamanla bu kavram, enerji kaybı ve yorgunlukla sınırlı görülmemiş; işin duygusal ve ilişkisel yönlerini de kapsayan daha geniş bir yapı olarak ele alınmıştır (Maslach ve Jackson, 1981: 99). Literatürde tükenmişlik; duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı hissinde azalma boyutlarıyla açıklanmaktadır (Çapri, 2013: 1394). Duygusal tükenme bireyin kendisini bitkin hissetmesini, duyarsızlaşma işe ve çevreye karşı mesafeli tutum geliştirmesini, kişisel başarı hissindeki azalma ise bireyin yaptığı işi yeterli ve anlamlı bulmakta zorlanmasını ifade etmektedir (Shields ve Chen, 2021: 68). Bu yönüyle tükenmişlik, işin niteliği ve çalışma koşullarıyla bağlantılı bir mesleki yıpranma alanı olarak değerlendirilmektedir (Birkan, 2020: 6).

2.1.1. Tükenmişlik Kavramını Açıklayan Yaklaşımlar

Tükenmişliği açıklayan yaklaşımlar, kavramın tek bir yorgunluk hâli olarak ele alınamayacağını göstermektedir. Bu yaklaşımlarda tükenmişlik; iş stresi, beklentiler, duygusal zorlanma ve işe karşı gelişen tutumlar üzerinden açıklanmaktadır (Çınar ve Bulut, 2024: 28).

Cherniss modelinde tükenmişlik, iş ortamında süreklilik kazanan stresin bireyin işle kurduğu bağı zamanla zayıflatması üzerinden açıklanmaktadır. (Cherniss, 1980: 18). Stresle baş etme

gücü zayıfladıkça işe ilgi ve bağlılık da azalabilmektedir (Özışık, 2019: 7).

Edelwich ve Brodsky modelinde süreç, mesleğe yönelik yüksek beklentilerin zamanla hayal kırıklığına dönüşmesiyle ilerlemektedir (Edelwich ve Brodsky, 1980: 27). İdealist coşku, durgunluk, engellenme ve ilgisizleşme evreleri, tükenmişliğin aşamalı biçimde geliştiğini göstermektedir (Dalkılıç Sürgevil, 2014: 26-29).

Pines yaklaşımı, tükenmişliği fiziksel, duygusal ve zihinsel bitkinlik üzerinden ele almaktadır (Pines ve Aronson, 1988: 9). Bu modelde enerji kaybı, umutsuzluk ve işe yönelik olumsuz tutumlar tükenmişliğin temel görünümleri arasında değerlendirilmektedir (Çapri, 2013: 1394).

Maslach modeli ise tükenmişliği duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı hissinde azalma boyutlarıyla açıklamaktadır (Maslach, Schaufeli ve Leiter, 2001: 403). Bu yönüyle model, tükenmişliği hem bireyin içsel yıpranması hem de iş ilişkileriyle bağlantılı bir süreç olarak değerlendirmektedir.

2.1.2. Tükenmişliğin Sonuçları

Tükenmişlik, çalışanın iş yaşamında yaşadığı yıpranmanın zamanla kişisel yaşamına da taşındığı çok boyutlu bir süreçtir (Maslach vd., 2001: 397). Çalışma ortamında iş doyumunun azalması, performansın düşmesi ve kuruma bağlılığın zayıflaması bu sürecin önemli örgütsel yansımaları arasında yer almaktadır (Leiter ve Maslach, 1988: 297). Devamsızlık, işten ayrılma eğilimi ve verimlilik kaybı da tükenmişliğin kurumlara yansıyan sonuçları arasında değerlendirilmektedir (Shields ve Chen, 2021: 68). Bireysel düzeyde ise fiziksel bitkinlik, duygusal yorgunluk, uyku sorunları ve yaşam kalitesinde azalma öne çıkmaktadır (Azizoglu vd., 2025: 972). Zaman içinde sosyal ilişkilerin zayıflaması ve iş dışındaki yaşam alanlarının bu yıpranmadan etkilenmesi,

tükenmişliği iş dışındaki yaşam alanlarına da yansıyan bir sorun hâline gelmektedir (Küçükdeveci ve Şantaş, 2024: 203).

2.2. İş-Yaşam Dengesi

İş-yaşam dengesi, bireyin çalışma yaşamı ile iş dışındaki sorumlulukları arasında kurmaya çalıştığı düzeni ifade etmektedir (Lockwood, 2003: 1-2). Kavramın odağında, iş ve özel yaşam alanlarının birbirini ne ölçüde zorladığı ya da desteklediği yer almaktadır (Kalliath ve Brough, 2008: 325). Denge, zamanın eşit biçimde bölüştürülmesinden çok, bireyin farklı yaşam alanlarında tatmin edici ve sürdürülebilir bir uyum kurabilmesiyle ilişkilidir. (Drnovšek, vd., 2024: 802). Kimi bireyler açısından bu uyum aile sorumlulukları üzerinden anlam kazanırken, kimi bireyler için sosyal yaşam, sağlık, kişisel ilgi alanları ya da dinlenme zamanı daha belirleyici olabilmektedir (Richert-Kaźmierska ve Stankiewicz, 2016:680). Dolayısıyla iş-yaşam dengesi, herkes için aynı biçimde kurulan sabit bir durumdan çok, bireyin mevcut yaşam koşullarına, rol önceliklerine ve denge algısına göre şekillenen öznel bir değerlendirme alanı olarak ele alınabilir (Kalliath ve Brough, 2008: 326; Ekinci ve Sabancı, 2021:154).

2.2.1. İş-Yaşam Dengesini Açıklayan Kuramsal Yaklaşımlar

İş-yaşam dengesini açıklayan kuramlar, iş ve özel yaşam arasındaki ilişkinin farklı biçimlerde yorumlanabileceğini göstermektedir (Arar, 2020: 110). Bu yaklaşımlar, bireyin üstlendiği roller, yaşam alanları arasındaki sınırlar ve bu alanlar arasındaki etkileşim üzerinden dengeyi açıklamaya çalışmaktadır (Akın vd., 2017: 116).

Rol kuramı, bireyin aynı anda birden fazla sorumluluk üstlenmesine odaklanmaktadır (Leslie vd., 2019: 75). İş, aile ve sosyal yaşama ait beklentiler aynı dönemde yoğunlaştığında kişinin zamanı ve enerjisi zorlanabilmektedir (Achour vd., 2014: 1003).

Bölünme kuramı, iş ve özel yaşamın birbirinden ayrılabildiği durumlarda dengenin daha kolay korunacağını savunmaktadır (Keser ve Güler, 2021: 269). Bu yaklaşıma göre bir alandaki yaşantıların diğer alana taşınmaması, bireyin yaşam düzenini daha yönetilebilir hâle getirebilmektedir (Igbinomwanhia vd., 2012: 112).

Taşma kuramında ise iş ve özel yaşam birbirinden tamamen ayrı görülmemektedir (Yıldırım, 2017: 759). İşte yaşanan yorgunluk, stres ya da memnuniyet özel yaşama yansıyabilmekte; özel yaşamdaki duygu ve sorunlar da işe taşınabilmektedir (Lee vd., 2021: 377).

Telafi kuramı, bireyin bir yaşam alanında eksik kalan doyumu başka bir alanda karşılamaya çalıştığını ileri sürmektedir (Tuğsal, 2018: 12). Bu nedenle denge, sabit bir durumdan çok bireyin alanlar arasında kurduğu uyum arayışı olarak değerlendirilmektedir (Topgül, 2022: 25).

Sınır kuramı, iş ve özel yaşam arasında kurulan fiziksel, zamansal ve psikolojik sınırları merkeze almaktadır (Nippert-Eng, 1996). Sınırların belirsizleşmesi, bir alana ait taleplerin diğer alanda daha fazla hissedilmesine neden olabilmektedir (Ashforth vd., 2000: 472).

2.3. Tükenmişlik ve İş-Yaşam Dengesi İlişkisi

Tükenmişlik ile iş-yaşam dengesi arasındaki ilişki, bireyin iş yaşamında harcadığı zaman, emek ve duygusal enerjinin özel yaşam alanlarına nasıl yansıdığı üzerinden ele alınabilir (Karaman, 2024: 101). İşin gündelik yaşam üzerinde baskın hâle gelmesi, bireyin dinlenme, sosyal ilişkilerini sürdürme ve kendine zaman ayırma imkânlarını sınırlayarak denge algısını zayıflatabilmektedir (Özutku, 2019: 165). İş-yaşam dengesinin bozulduğu durumlarda çalışan, işten uzaklaştığında dahi zihinsel ve duygusal olarak işle meşgul kalabilmekte; bu durum zaman içinde yorgunluk ve isteksizlik duygusunu artırabilmektedir

(Birkan, 2020: 96). Tükenmişlik arttıkça bireyin iş dışındaki rollerini yerine getirme gücü azalmakta, özel yaşamdan alınan doyum da bu süreçten etkilenebilmektedir (Batur ve Saylık, 2022: 386). Bu nedenle tükenmişlik ve iş-yaşam dengesi, birbirinden bağımsız iki kavramdan çok, çalışma yaşamının bireyin genel yaşam düzeni üzerindeki etkisini birlikte açıklayan ilişkili alanlar olarak değerlendirilmektedir (Keser ve Güler, 2021: 269).

3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

3.1. Araştırmanın Amacı

Bu çalışmanın amacı, çalışanların tükenmişlik düzeyleri ile iş-yaşam dengesi arasındaki ilişkiyi incelemektir. Araştırmada iş-yaşam dengesi, iş-aile çatışması ve aile-iş çatışması boyutları üzerinden değerlendirilmiştir.

3.2. Araştırmanın Hipotezleri

H1: Çalışanların iş-aile çatışması düzeyleri ile tükenmişlik düzeyleri arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır.

H2: Çalışanların aile-iş çatışması düzeyleri ile tükenmişlik düzeyleri arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır.

3.3. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini Denizli ilinde faaliyet gösteren özel hastanelerde çalışan hemşireler oluşturmaktadır. Araştırmada kolayda örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Veri toplama sürecinde ulaşılabilen ve araştırmaya katılmayı kabul eden hemşireler çalışma kapsamına alınmıştır. Araştırmanın değerlendirmeleri 107 katılımcıdan elde edilen veriler üzerinden yapılmıştır.

3.4. Veri Toplama Araçları

Araştırmada veri toplama aracı olarak anket formu kullanılmıştır. Anket formunun ilk bölümünde katılımcıların demografik ve mesleki özelliklerini belirlemeye yönelik sorular yer almaktadır.

İkinci bölümde iş-aile çatışması ve aile-iş çatışmasını ölçmek amacıyla Netemeyer, vd., (1996) tarafından geliştirilen ölçek kullanılmıştır. Ölçeğin Türkçe uyarlaması için Girdap (2019) çalışmasından yararlanılmıştır. Ölçek toplam 10 maddeden ve iki boyuttan oluşmaktadır. Maddeler Likert tipi derecelendirme ile değerlendirilmiştir.

Üçüncü bölümde katılımcıların tükenmişlik düzeylerini belirlemek amacıyla Malach-Pines (2005) tarafından geliştirilen Tükenmişlik Ölçeği-Kısa Formu kullanılmıştır. Ölçeğin Türkçe uyarlaması ve geçerlik-güvenilirlik analizleri Çapri (2013) tarafından yapılmıştır. Araştırmada yapılan faktör analizi sonucunda bir madde analiz dışında bırakılmış, değerlendirmeler dokuz madde üzerinden sürdürülmüştür.

3.5. Verilerin Analizi

Araştırma verileri istatistik paket programı aracılığıyla analiz edilmiştir. Katılımcıların demografik ve mesleki özelliklerini ortaya koymak amacıyla frekans ve yüzde dağılımlarından yararlanılmıştır. Ölçeklerin yapı geçerliliği için faktör analizi, güvenirliği için Cronbach alfa analizi yapılmıştır. Değişkenler arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla korelasyon analizi uygulanmıştır. Ayrıca bazı demografik ve mesleki değişkenlere göre farklılıkların belirlenmesinde karşılaştırmalı analizlerden yararlanılmıştır.

4. BULGULAR

Tablo 1. Demografik Özelliklere İlişkin Bulgular

		Frekans	Yüzde
Cinsiyet	Kadın	82	76,6
	Erkek	25	23,4
Medeni Durum	Bekar	69	64,5
	Evli	38	35,5
Yaş	25 ve altı	29	27,1
	26-34	70	65,4
	35-44	8	7,5
Eğitim Düzeyi	Lise	25	23,4
	Ön Lisans	54	50,5
	Lisans	23	21,5
	Yüksek Lisans	5	4,7
Çalışma Şekli	Sorumlu Hemşire	14	13,1
	Gündüz Vardiya	30	28
	Gece Vardiya	4	3,7
	Karma Vardiya	59	55,1
Çalıştığınız Birim	Yoğun Bakım	10	9,3
	Acil Servis	37	34,6
	Yataklı Servisler	60	56,1
Çocuk Sayısı	Yok	77	72
	1	20	18,7
	2	6	5,6
	3	2	1,9
	4 ve Üzeri	2	1,9
Mesleğinizde Toplam Kaç Yıldır Çalışıyorsunuz	0-5	69	64,5
	6-10	24	22,4
	11-15	10	9,3
	16-20	4	3,7
Mesleğinizi İsteyerek Mi Seçtiniz	Evet	82	76,6
	Hayır	25	23,4
Mesleğinizi Seçmenizde Kim Etkili Oldu	Kendiniz	61	57
	Aileniz	36	33,6
	Aile Dışı	10	9,3

Tablo 1'de katılımcıların demografik ve mesleki özellikleri yer almaktadır. Katılımcıların %76,6'sı kadın, %64,5'i bekâr ve %65,4'ü 26-34 yaş aralığındadır. Eğitim düzeyi bakımından ön lisans mezunları (%50,5), çalışma şekli bakımından ise karma vardiyada çalışanlar (%55,1) öne

çıkmaktadır. Hemşirelerin %56,1'i yataklı servislerde görev yapmakta, %64,5'i meslekte 0-5 yıl deneyime sahip bulunmaktadır. Ayrıca katılımcıların %76,6'sı mesleğini isteyerek seçtiğini belirtmiştir. Bu bulgular, örneklemin ağırlıklı olarak genç, mesleki deneyimi görece sınırlı ve karma vardiya düzeninde çalışan hemşirelerden oluştuğunu göstermektedir. Bu genel görünüm, araştırma grubunun çalışma yaşamının erken ve orta döneminde bulunan hemşirelerden oluştuğunu göstermektedir.

Tablo 2. Faktör Analizine İlişkin Bulgular

MADDELER	FAKTÖRLER		
	İŞ-AİLE ÇATIŞMASI	AİLE-İŞ ÇATIŞMASI	TÜKENMİŞLİK
İş-aile 1	0,870		
İş-aile 2	0,911		
İş-aile 3	0,834		
İş-aile 4	0,885		
İş-aile 5	0,722		
Aile-İş 1		0,759	
Aile-İş 2		0,866	
Aile-İş 3		0,901	
Aile-İş 4		0,773	
Aile-İş 5		0,833	
Tükenmişlik 1			0,639
Tükenmişlik 2			0,873
Tükenmişlik 3			0,876
Tükenmişlik 4			0,869
Tükenmişlik 6			0,904
Tükenmişlik 7			0,690
Tükenmişlik 8			0,849
Tükenmişlik 9			0,774
Tükenmişlik 10			0,835
KMO	0,896		0,906
Chi-Square	986,226		786,361
Sig.	0,000		0,000
AçıklananVaryans	63,497	16,134	61,373
%	79,631		

Tükenmişlik ölçeğinin 5. maddesi belirlenen asgari faktör yük sınırı olan 0,40 değerinin altında bir yük aldığı için ölçekten çıkartılmıştır.

Tablo 2'de araştırmada kullanılan ölçeklere ilişkin faktör analizi sonuçları yer almaktadır. İş-aile çatışması ve aile-iş çatışması boyutlarında maddelerin ilgili faktörler altında toplandığı görülmektedir. Tükenmişlik ölçeğinde de maddelerin büyük bölümü kabul edilebilir faktör yüklerine sahiptir. Ancak tükenmişlik ölçeğinin 5. maddesi belirlenen alt sınırın altında kaldığı için analiz dışında bırakılmıştır. KMO ve Bartlett testi sonuçları verilerin faktör analizine uygun olduğunu göstermektedir. Açıklanan varyans oranları da ölçeklerin araştırma kapsamında kullanılabilir bir yapıya sahip olduğunu desteklemektedir. Bu sonuçlar, iş-aile çatışması, aile-iş çatışması ve tükenmişlik değişkenlerinin yapısal olarak anlamlı biçimde ayrıştığını göstermektedir.

Tablo 3. Güvenilirlik Analizine İlişkin Bulgular

BOYUTLAR	MADDE SAYISI	CRONBAC HALPHA (α)
İş-Aile Çatışması	5	0,936
Aile-İş Çatışması	5	0,924
Tükenmişlik	9	0,936

Tablo 3'te yer alan güvenirlik analizi sonuçlarına göre iş-aile çatışması boyutunun Cronbach alfa katsayısı 0,936, aile-iş çatışması boyutunun 0,924 ve tükenmişlik boyutunun 0,936 olarak bulunmuştur. Bu değerler, araştırmada kullanılan ölçeklerin yüksek iç tutarlılığa sahip olduğunu göstermektedir. Başka bir ifadeyle, ölçek maddeleri aynı yapıyı ölçme bakımından yeterli bir bütünlük sergilemektedir. Geçerlik ve güvenirlik bulguları birlikte değerlendirildiğinde, araştırmada kullanılan ölçüm araçlarının sonraki analizler için uygun olduğu söylenebilir.

Tablo 4. Korelasyon Analizine İlişkin Bulgular

	İş-Aile Çatışması	Aile-İşÇatışması	Tükenmişlik
İş-Aile Çatışması	1		
Aile-İş Çatışması	0,621**	1	
Tükenmişlik	0,292**	0,192*	1

** Korelasyon 0,01 düzeyinde anlamlıdır (çift yönlü).

*Korelasyon 0,05 düzeyinde anlamlıdır (çift yönlü).

Tablo 4'te yer alan korelasyon analizi sonuçları, iş-aile çatışması ile aile-iş çatışması arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki bulunduğunu göstermektedir. Bu sonuç, iş ve aile yaşamına ait zorlanmaların birbirinden bağımsız olmadığını, bir alandaki çatışmanın diğer alana da yansıyabildiğini ortaya koymaktadır. Bunun yanında tükenmişlik ile iş-aile çatışması arasında da pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki saptanmıştır. Benzer biçimde aile-iş çatışması ile tükenmişlik arasında da pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Bu bulgu, hemşirelerin iş ve aile yaşamları arasında yaşadıkları çatışmanın arttığı durumlarda tükenmişlik düzeyinin de yükseldiğini göstermektedir. Ayrıca iş-aile çatışması ile tükenmişlik arasındaki ilişkinin, aile-iş çatışması ile tükenmişlik arasındaki ilişkiye göre daha yüksek olduğu görülmektedir. Bu sonuçlar doğrultusunda araştırmada oluşturulan H1 ve H2 hipotezlerinin desteklendiği söylenebilir.

Tablo 5. Demografik Değişkenlere Göre İş-Aile Çatışması, Aile- İş Çatışması ve Tükenmişlik Düzeyleri

		İş-Aile Çatışması	Aile-İş Çatışması	Tükenmişlik
		Ort ± SS	Ort ± SS	Ort ± SS
Cinsiyet	Kadın	3,024 ± 1,214	2,373 ±1,135	2,967 ± 1,016
	Erkek	3,640 ± 1,258	3,152 ±1,112	2,648 ± 0,895
P-*değeri*		*[a]0,030**	*[a]0,003**	*[a]0,161*
Medeni Durum	Evli	3,426 ± 1,156	2,873 ±1,221	3,021 ± 1,038
	Bekar	3,026 ± 1,280	2,379 ±1,115	2,821 ± 0,970
P-*değeri*		*[a]0,112*	*[a]0,036**	*[a]0,324*
Eğitim Düzeyi	A-Lise	3,224 ± 1,386	2,544 ±1,255	2,520 ± 0,841
	B-Ön Lisans	3,144 ± 1,251	2,459 ±1,014	2,992 ± 1,041

	C-Lisans	3,173 ± 1,107	2,826 ±1,339	3,056 ± 0,866
	D-Yüksek Lisans	3,120 ± 1,460	2,400 ±1,708	2,920 ± 1,522
P-*değeri*		[b]*0,995*	[b]*0,648*	[b]*0,197*
Yaş	A-25 ve altı	3,006 ±1,348	2,427 ±1,224	2,810 ± 0,911
	B-26-34	3,222 ±1,178	2,574 ±1,129	2,901 ± 1,034
	C-35-44	3,275 ±1,559	2,850 ±1,445	3,112 ± 1,017
P-*değeri*		[b]*0,716*	[b]*0,652*	[b]*0,746*
Çalışma Şekli	A-Sorumlu hemşire	2,9885±1,359	2,428±1,418	2,850 ± 0,850
	B-Gündüz vardiya	2,780 ±1,152	2,233 ±0,936	3,030 ± 0,988
	C-Gece vardiya	3,550 ± 1,215	2,400 ±1,336	3,100 ± 0,840
	D-Karma vardiya	3,383 ± 1,242	2,759 ±1,195	2,818 ± 1,050
P-*değeri*		[b]*0,148*	[b]*0,234*	[b]*0,783*
Çalıştığınız Birim	A-Yoğun bakım	2,180 ± 0,850	2,120 ±0,582	2,730 ± 1,069
	B-Acil servis	2,832 ± 1,313	2,508 ±1,154	2,554 ± 0,947
	C-Yataklı servis	3,540 ± 1,119	2,656 ±1,249	3,128 ± 0,961
P-değeri		[b]*0,001**	[b]*0,393*	[b]*0,018**
Fark		C-A; C-B		C-B
Çocuk Sayısı	A-Yok	3,101 ±1,252	2,498 ±1,142	2,926 ± 1,034
	B- 1	3,470 ±1,278	2,760 ±1,230	2,840 ± 0,822
	C- 2	3,100 ±1,218	2,800 ±1,770	2,533 ± 0,945
	D- 3	3,300 ±1,838	2,300 ±0,424	2,550 ± 0,353
	E- 3 +	2,800 ±1,131	2,200 ±0,282	3,550 ± 2,050
P-*değeri*		[b]*0,813*	[b]*0,862*	[b]*0,736*
Çalışma Süresi	A-1-5 yıl	3,136 ±	2,582 ±1,162	2,892 ± 1,030
	B-6-10 yıl	3,108 ±	2,383 ±1,053	2,820 ± 1,022
	C- 11-15 yıl	3,320 ±	2,480 ±1,204	2,950 ± 0,842

	D-16 yıldan fazla	3,700 ±	3,300 ±1,023	3,175 ± 0,793
P-*değeri*		[b]*0,811*	[b]*0,536*	[b]*0,925*
Mesleğinizi İsteyerek mi Seçtiniz	Evet	3,051 ±1,259	2,500 ±1,150	2,742 ± 0,939
	Hayır	3,552 ±1,144	2,736 ±1,249	3,384 ± 0,212
P-değeri		[a]0,079	[a]0,381	[a]0,004*
Mesleğinizi Seçmenizde Etkili Olan Kişi Kimdir	A-Kendiniz	2,960 ±1,266	2,554 ±1,114	2,890 ± 1,086
	B-Aileniz	3,494 ±1,209	2,561 ±1,283	2,766 ± 0,857
	C-Aile dışı	3,260 ±1,095	2,540 ±1,229	3,360 ± 0,787
P-*değeri*		[b]*0,122*	[b]*0,999*	[b]*0,251*

[a] T-Test; [b]One-Way Anova; *p<0.05; **p<0,01

Tablo 5'te yer alan bulgular, tükenmişlik düzeyinin bütün demografik ve mesleki değişkenlerde aynı biçimde değişmediğini göstermektedir. Tükenmişlik açısından anlamlı farklılık, çalışılan birim ile mesleğin isteyerek seçilip seçilmemesi değişkenlerinde ortaya çıkmıştır. Yataklı servislerde görev yapan hemşirelerin tükenmişlik puanlarının daha yüksek olduğu, mesleğini isteyerek seçmeyen hemşirelerde ise tükenmişlik düzeyinin arttığı görülmektedir. Buna karşılık cinsiyet, medeni durum, eğitim düzeyi, yaş, çalışma şekli, çocuk sayısı, çalışma süresi ve meslek seçiminde etkili olan kişi değişkenlerinde tükenmişlik bakımından anlamlı bir farklılık saptanmamıştır.

İş-yaşam dengesinin çatışma boyutları bakımından ise bazı değişkenlerde anlamlı farklılaşmalar bulunmaktadır. Cinsiyet açısından hem iş-aile çatışması hem de aile-iş çatışması puanları anlamlı biçimde farklılaşmış, erkek hemşirelerin her iki boyutta da daha yüksek ortalamalara sahip olduğu belirlenmiştir. Medeni durum açısından yalnızca aile-iş çatışması boyutunda anlamlı bir farklılık görülmüş, evli hemşirelerin puanları daha yüksek bulunmuştur. Çalışılan birim değişkeninde de iş-aile çatışması puanlarının anlamlı biçimde farklılaştığı

anlaşılmaktadır. Buna karşılık eğitim düzeyi, yaş, çalışma şekli, çocuk sayısı, çalışma süresi ve meslek seçiminde etkili olan kişi gibi değişkenlerde iş-aile çatışması ve aile-iş çatışması bakımından anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Genel olarak değerlendirildiğinde, tükenmişlik ile iş-yaşam dengesi boyutlarının her değişkende aynı düzeyde ayrışmadığı, ancak bazı çalışma ve yaşam koşullarında daha belirgin hale geldiği söylenebilir.

5. SONUÇ

Bu çalışmada, özel hastanelerde görev yapan hemşirelerin tükenmişlik düzeyleri ile iş-yaşam dengesi arasındaki ilişki incelenmiştir. Bulgular, tükenmişliğin iş ve aile yaşamı arasında yaşanan çatışmalardan bağımsız olmadığını göstermektedir. Tükenmişlik ile hem iş-aile çatışması hem de aile-iş çatışması arasında pozitif yönlü ve anlamlı ilişkiler saptanmıştır. İş-aile çatışması ile kurulan ilişkinin daha yüksek olması, iş kaynaklı yüklerin hemşireler açısından daha belirgin bir yıpranma alanı oluşturabildiğini düşündürmektedir.

Demografik ve mesleki değişkenlere göre yapılan karşılaştırmalar, tükenmişliğin bütün gruplarda aynı düzeyde ortaya çıkmadığını göstermektedir. Çalışılan birim ile mesleğin isteyerek seçilip seçilmemesi değişkenlerinde anlamlı farklılık bulunmuştur. Yataklı servislerde çalışan hemşirelerin tükenmişlik puanlarının daha yüksek olması, çalışma ortamının niteliğinin bu süreçte etkili olduğunu düşündürmektedir. Mesleğini isteyerek seçmeyen hemşirelerde tükenmişlik düzeyinin daha yüksek bulunması da bireyin yaptığı işle kurduğu ilişkinin önemini göstermektedir. Buna karşılık cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi,

çalışma şekli, çocuk sayısı ve çalışma süresi değişkenlerinde tükenmişlik bakımından anlamlı bir farklılık saptanmamıştır.

İş-yaşam dengesinin çatışma boyutları bakımından da benzer biçimde sınırlı fakat anlamlı farklılaşmalar görülmektedir. Erkek hemşirelerin iş-aile çatışması ve aile-iş çatışması puanlarının daha yüksek olması, rol çatışmasının gruplar arasında aynı biçimde yaşanmadığını göstermektedir. Medeni durum açısından aile-iş çatışmasının evli hemşirelerde daha yüksek bulunması, aile sorumluluklarının işe yansımasının bu grupta daha belirgin olabileceğini düşündürmektedir. Çalışılan birim değişkeninde iş-aile çatışmasının anlamlı biçimde farklılaşması da çalışma koşullarının yalnızca tükenmişlik üzerinde değil, iş ve aile yaşamı arasındaki denge üzerinde de etkili olduğunu göstermektedir.

Sonuç olarak, hemşirelerde tükenmişlik ile iş-yaşam dengesi arasında anlamlı bir bağ bulunmaktadır. Bu nedenle tükenmişliğin yalnızca bireysel özellikler üzerinden değil, işten aile yaşamına ve aile yaşamından işe taşınan çatışmalarla birlikte ele alınması gerekmektedir. Çalışma saatleri, görev yapılan birimin niteliği ve mesleğe yönelik tutum gibi unsurların birlikte değerlendirilmesi hem tükenmişliği hem de iş-yaşam dengesini anlamada daha açıklayıcı görünmektedir. Bu çalışma da hemşirelerde tükenmişlik ile iş-yaşam dengesi ilişkisinin birlikte değerlendirilmesi gerektiğini ortaya koymaktadır.

KAYNAKÇA

Achour, M., Grine, F., Nor, M. R. M., & Yusoff, M. Y. Z. M. (2014). Work-family conflict and coping strategies: Qualitative study of Muslim female academicians in Malaysia. *Mental Health, Religion & Culture, 17*(10), 1002-1014.

Açıcı Çarkçı, A. (2023). *Hemşirelerin iş yaşam dengesi ile ruh sağlığı arasındaki ilişkinin incelenmesi* (Yüksek lisans tezi). Zonguldak Bülent Ecevit Üniversitesi, Zonguldak.

Akın, A., Ulukök, E., & Arar, T. (2017). İş-yaşam dengesi: Türkiye'de yapılan çalışmalara yönelik teorik bir inceleme. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 19*(1), 113-124.

Arar, T. (2020). *Akademide iş yeri mutluluğu ile performans arasındaki ilişkide iş yaşam dengesi ve duygusal zekânın rolü* (Doktora tezi). Kırıkkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kırıkkale.

Ashforth, B. E., Kreiner, G. E., & Fugate, M. (2000). All in a day's work: Boundaries and micro role transitions. *Academy of Management Review, 25*(3), 472-491.

Azizoglu, F., Yel, P., Terzi, B., Menteşe, E., & Kutlu, L. (2025). The relationship between work life balance and burnout in health workers in a public health center. *International Journal of Caring Sciences, 18*(2), 971-983.

Bakır, N. (2025). *Sağlık çalışanlarının iş yaşam dengesi, sessiz istifa ve tükenmişlik düzeylerinin araştırılması* (Yüksek lisans tezi). İstanbul Nişantaşı Üniversitesi, İstanbul.

Batur, M. S., & Saylık, A. (2022). İş yaşam dengesinin yordayıcısı olarak tükenmişlik: Türkiye'de halk eğitimi merkezi müdürleri üzerine bir çalışma. *Trakya Eğitim Dergisi, 12*(1), 381-395.

Birkan, R. (2020). *Öğretmenlerin tükenmişlik düzeylerinin iş yaşam dengeleri üzerine etkisi* (Yüksek lisans tezi). İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi, İstanbul.

Cherniss, C. (1980). *Professional burnout in human service organizations*. New York, NY: Praeger.

Çapri, B. (2013). Tükenmişlik ölçeği-kısa formu ile eş tükenmişlik ölçeği-kısa formunun Türkçe uyarlaması. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri, 13*(3), 1393-1418.

Çınar, Z., & Bulut, S. (2024). Tükenmişlik modellerine ait genel bir değerlendirme. *Yaşam Becerileri Psikoloji Dergisi, 8*(15), 25-35.

Dalkılıç Sürgevil, O. (2014). *Çalışma hayatında tükenmişlik sendromu: Tükenmişlikle mücadele teknikleri*. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.

Drnovšek, M., Slavec, A., & Aleksić, D. (2024). "I want it all": Exploring the relationship between entrepreneurs' satisfaction with work-life balance, well-being, flow and firm growth. *Review of Managerial Science, 18*(3), 799-826.

Edelwich, J., & Brodsky, A. (1980). *Burn-out: Stages of disillusionment in the helping professions*. New York, NY: Human Sciences Press.

Ekinci, H., & Sabancı, A. (2021). İş-yaşam dengesi ölçeği'nin Türkçeye uyarlanması: Geçerlik ve güvenirlik çalışması. *Trakya Eğitim Dergisi, 11*(1), 151-163.

Fenerci, C. (2025). *Duygusal emek davranışının tükenmişlik üzerindeki etkisinde merhamet yorgunluğunun aracı rolü: Sağlık çalışanları örneği* (Yüksek lisans tezi). Alanya Alaaddin Keykubat Üniversitesi, Alanya.

Freudenberger, H. J. (1974). Staff burn-out. *Journal of Social Issues, 30*(1), 159-165.

Girdap, S. (2019). *İş-yaşam dengesi ile iş stresinin esnek çalışma uygulamaları bağlamında incelenmesi* (Yüksek lisans tezi). İstanbul Üniversitesi, İstanbul.

Igbinomwanhia, O. R., Aiyeku, J. F., & Aigbavboa, C. O. (2012). The impact of work life balance on employees' productivity in Nigeria. *Journal of Sustainable Development in Africa, 14*(4), 106-119.

İlbaş, E. (2025). *Yoğun bakımda çalışan hemşirelerin merhamet yorgunluklarının ve bakım verici rollerine ilişkin tutumlarının bakım davranışları üzerine etkisi* (Yüksek lisans tezi). Koç Üniversitesi, İstanbul.

Kalliath, T., & Brough, P. (2008). Work-life balance: A review of the meaning of the balance construct. *Journal of Management & Organization, 14*(3), 323-327.

Karaman, E. (2024). *Kamu sektöründe çalışan kadınlarda iş-yaşam dengesi ve tükenmişlik: Ankara ili örneği* (Yüksek lisans tezi). Ankara Üniversitesi, Ankara.

Keser, A., & Güler, B. K. (2021). Çalışma psikolojisi bağlamında iş-yaşam dengesi. *Çalışma ve Toplum, 68*(1), 257-286.

Küçükdeveci, C., & Şantaş, G. (2024). Tükenmişlik ve iş yaşam dengesi: Engelli bakım merkezleri ve huzurevlerinde çalışan bakım personeline ilişkin bir araştırma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi, 27*(1), 203-224.

Lee, D. W., Hong, Y. C., Seo, H. Y., Yun, J. Y., Nam, S. H., & Lee, N. (2021). Different influence of negative and positive spillover between work and life on depression in a longitudinal study. *Safety and Health at Work, 12*(3), 377-383.

Leiter, M. P., & Maslach, C. (1988). The impact of interpersonal environment on burnout and organizational commitment. *Journal of Organizational Behavior, 9*(4), 297-308.

Leslie, L. M., King, E. B., & Clair, J. A. (2019). Work-life ideologies: The contextual basis and consequences of beliefs about work and life. *Academy of Management Review, 44*(1), 72-98.

Lockwood, N. R. (2003). *Work/life balance: Challenges and solutions*. Alexandria, VA: Society for Human Resource Management.

Malach-Pines, A. (2005). The burnout measure, short version. *International Journal of Stress Management, 12*(1), 78-88.

Maslach, C., & Jackson, S. E. (1981). The measurement of experienced burnout. *Journal of Organizational Behavior, 2*(2), 99-113.

Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual Review of Psychology, 52*, 397-422.

Mazak Aşkan, B. (2023). *Hemşirelerin kişilik özellikleri ile iş yaşam dengesi arasındaki ilişkinin incelenmesi* (Yüksek lisans tezi). Yeditepe Üniversitesi, İstanbul.

Mullaoğlu, Ö. (2025). *Sağlık personelinin tükenmişlik düzeyi ile iş-aile yaşam dengesi arasındaki ilişkinin incelenmesi: Bir kamu hastanesi örneği* (Yüksek lisans tezi). Mersin Üniversitesi, Mersin.

Netemeyer, R. G., Boles, J. S., & McMurrian, R. (1996). Development and validation of work-family conflict and family-work conflict scales. *Journal of Applied Psychology, 81*(4), 400-410.

Nippert-Eng, C. E. (1996). *Home and work: Negotiating boundaries through everyday life*. Chicago, IL: University of Chicago Press.

Özışık, L. (2019). *Tıp fakültesi son sınıf öğrencilerinde tükenmişlik sendromu ile öğrenme yaklaşımları, eğitim ortamı ve akademik başarı arasındaki ilişkinin değerlendirilmesi* (Yüksek lisans tezi). Hacettepe Üniversitesi, Ankara.

Özutku, H. (2019). Tükenmişliğin iş yaşam dengesi ve çalışan sağlığı üzerindeki etkisi: Banka çalışanları üzerine bir araştırma. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 36*, 165-182.

Pines, A. M., & Aronson, E. (1988). *Career burnout: Causes and cures*. New York, NY: Free Press.

Richert-Kaźmierska, A., & Stankiewicz, K. (2016). Work-life balance: Does age matter? *Work, 55*(3), 679-688.

Shields, B., & Chen, C. (2021). Examining the relationship between work-life conflict and burnout. *Journal of the National Institute for Career Education and Counselling, 47*(1), 67-74.

Topgül, S. (2022). *İş-aile-yaşam dengesi: Dengeyi sağlamaya yönelik uygulamalar*. İstanbul: Filiz Kitabevi.

Tuğsal, T. (2018). *İş yaşam dengesi, sosyal destek ve sosyo-demografik faktörlerin tükenmişlik üzerindeki etkisi*. Ankara: İksad Publishing House.

Yıldırım, M. H. (2017). İş-yaşam dengesi ve iş-aile çatışması alanında yapılan çalışmaların bibliyometrik analizi. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi, 13*(13), 757-771.

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE YAPAY ZEKANIN ROLÜ VE ÇALIŞAN DAVRANIŞLARI ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ

Ezgi OKUR KAYIŞKAN[1]

1. GİRİŞ

Dijital teknolojilerde yaşanan hızlı gelişmeler, işletmelerin faaliyetlerini yürütme biçimlerini ve çalışanlarla ilgili süreçlerini önemli ölçüde değiştirmektedir. Özellikle yapay zekâ, büyük veri, makine öğrenmesi, doğal dil işleme ve bulut bilişim gibi teknolojilerin yaygınlaşması, insan kaynakları yönetiminin geleneksel uygulamalardan daha dijital, veri temelli ve stratejik bir yapıya dönüşmesini hızlandırmaktadır. Geçmişte ağırlıklı olarak personel işlemleri, özlük uygulamaları ve bordrolama gibi idari faaliyetlere odaklanan insan kaynakları yönetimi, teknolojik gelişmelerin etkisiyle işe alım, eğitim ve geliştirme, performans yönetimi, kariyer planlama ve ücret yönetimi gibi birçok fonksiyonda dijital teknolojilerden yararlanmaya başlamıştır. Bu dönüşüm, insan kaynakları profesyonellerinin yalnızca operasyonel süreçleri yürütmesini değil, aynı zamanda çalışanlara ve örgüte ilişkin verileri analiz ederek stratejik karar alma süreçlerine katkı sağlamasını da mümkün hâle getirmektedir.

İnsan kaynakları yönetiminde yaşanan dijital dönüşümün günümüzdeki önemli unsurlarından biri de yapay zekâ teknolojileridir. Yapay zekânın büyük miktardaki veriyi analiz edebilmesi, örüntüleri ortaya çıkarabilmesi ve belirli süreçlerde

[1] Öğr. Gör. Dr., Dokuz Eylül Üniversitesi, İMYO, ORCID: 0000-0002-2460-5405.

tahmin ve karar desteği sağlayabilmesi, insan kaynakları uygulamalarında kullanım alanlarının giderek genişlemesine neden olmaktadır.

Yapay zekânın insan kaynakları süreçlerine dâhil edilmesi yalnızca işletmeler açısından sağlanan hız, verimlilik ve maliyet gibi avantajlarla sınırlı değildir. Bu teknolojilerin çalışma süreçlerine ve çalışanların görevlerine doğrudan etki etmesi, çalışanların motivasyon, bağlılık, işten ayrılma niyeti gibi farklı tutumları üzerinde de çeşitli sonuçlar doğurabilmektedir. Bu doğrultuda, yapay zekânın insan kaynakları yönetiminde kullanımının hem örgütsel süreçler hem de çalışan davranışları açısından birlikte değerlendirilmesi önem taşımaktadır. Bu çalışmanın temel amacı, insan kaynakları yönetiminde yapay zekâ kullanımını ve bu kullanımın çalışan davranışları üzerindeki olası etkilerini bütüncül bir yaklaşımla ele almaktır.

2. YAPAY ZEKÂ VE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

2.1. Yapay Zekâ Kavramı

Yapay zekâ (Artificial Intelligence-AI), insan zekâsını gerektiren öğrenme, problem çözme, akıl yürütme, karar verme ve dil anlama gibi bilişsel görevleri bilgisayar sistemlerinin gerçekleştirebilmesini sağlayan teknolojilerin genel adıdır. Yapay zekâ sistemleri, büyük miktardaki verileri analiz ederek örüntüler oluşturabilmekte, deneyimlerden öğrenebilmekte ve elde edilen bilgiler doğrultusunda yeni kararlar verebilmektedir (Russell ve Norvig, 2021). Kavram ilk kez 1955 yılında John McCarthy tarafından Dartmouth Yaz Araştırma Projesi önerisinde kullanılmış, daha sonra McCarthy (2007) tarafından "akıllı makineler, özellikle akıllı bilgisayar programları üretme bilimi ve mühendisliği" şeklinde tanımlanmıştır (McCarthy, 2007).

Son yıllarda yapay zekâ alanında yaşanan en önemli gelişmelerden biri üretken yapay zekâ teknolojilerinin yaygınlaşmasıdır. Geleneksel yapay zekâ sistemleri daha çok tahmin, sınıflandırma ve karar destek süreçlerine odaklanırken, üretken yapay zekâ sistemleri metin, görsel, ses ve kod gibi yeni içerikler üretebilme yeteneğine sahiptir. Üretken yapay zekâ, işe alım, eğitim, performans yönetimi ve çalışan iletişimi gibi insan kaynakları süreçlerinde de etkin biçimde kullanılmaya başlanmıştır. Bu nedenle üretken yapay zekâ, yapay zekâ destekli insan kaynakları uygulamalarının anlaşılmasında temel teknolojilerden biri olarak değerlendirilmektedir. Bununla birlikte yanlış bilgi üretme, telif hakları, veri gizliliği ve etik sorunlar üretken yapay zekânın önemli sınırlılıkları arasında gösterilmektedir. (Dwivedi vd., 2023; Feuerriegel vd., 2024).

Makine öğrenmesi (Machine Learning-ML), yapay zekânın en önemli alt alanlarından biri olup bilgisayar sistemlerinin açık bir şekilde programlanmaksızın verilerden öğrenmesini ve elde ettiği deneyimler doğrultusunda performansını geliştirmesini sağlayan yöntemler bütünüdür. Mitchell (1997), makine öğrenmesini "bir bilgisayar programının belirli bir görevdeki performansının deneyim yoluyla gelişmesi" olarak tanımlamaktadır. Bu yaklaşımda sistemler, büyük veri kümelerindeki örüntüleri analiz ederek yeni veriler hakkında tahminlerde bulunabilmekte ve zaman içerisinde daha doğru sonuçlar üretebilmektedir (Mitchell, 1997). İnsan kaynakları yönetiminde ise işe alım süreçlerinde adayların değerlendirilmesi, çalışan performansının tahmin edilmesi, çalışan devir oranının analiz edilmesi, eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi ve iş gücü planlaması gibi süreçlerde karar destek aracı olarak önemli katkılar sağlamaktadır. Büyük veri kümelerinden anlamlı bilgiler üretebilmesi sayesinde makine öğrenmesi, insan kaynakları süreçlerinin daha hızlı, tutarlı ve veri odaklı yürütülmesine olanak tanımaktadır.

Doğal Dil İşleme (Natural Language Processing-NLP), bilgisayarların insan dilini anlayabilmesini, yorumlayabilmesini, analiz edebilmesini ve doğal dilde anlamlı çıktılar üretebilmesini sağlayan yapay zekânın önemli alt disiplinlerinden biridir. Dil bilimi, bilgisayar bilimi ve yapay zekâ yöntemlerini bir araya getiren doğal dil işleme; yazılı ve sözlü dilin bilgisayarlar tarafından işlenmesini, anlamlandırılmasını ve uygun yanıtların üretilmesini amaçlamaktadır (Chowdhary, 2020). İnsan kaynakları yönetiminde doğal dil işleme teknolojileri; özgeçmişlerin otomatik olarak analiz edilmesi, iş ilanlarının hazırlanması, çalışan geri bildirimlerinin değerlendirilmesi, çalışan memnuniyetinin duygu analizi yoluyla ölçülmesi ve adaylarla gerçekleştirilen yazılı iletişimin desteklenmesi gibi birçok süreçte kullanılmaktadır.

2.2. İnsan Kaynakları Yönetiminin Dijital Dönüşümü

İşletmelerde dijital teknolojilerin yaygınlaşması, yalnızca üretim ve hizmet süreçlerini değil, insan kaynakları yönetimi (İKY) uygulamalarını da önemli ölçüde dönüştürmektedir. Bilgi teknolojileri, büyük veri, yapay zekâ, bulut bilişim, mobil uygulamalar ve analitik araçlar sayesinde insan kaynakları fonksiyonları operasyonel bir yapıdan stratejik bir yapıya evrilmektedir. Bu dönüşüm, işe alımdan performans değerlendirmeye, eğitimden kariyer planlamasına kadar tüm insan kaynakları süreçlerinin dijital ortamda yürütülmesini mümkün kılmaktadır (Vardarlier, 2020).

Dijital dönüşüm, insan kaynakları yönetiminde yalnızca teknolojik araçların kullanılmasını ifade etmemekte; aynı zamanda karar alma süreçlerinin veri temelli hale gelmesini, çalışan deneyiminin iyileştirilmesini ve organizasyonların değişen iş gücü dinamiklerine daha hızlı uyum sağlamasını da kapsamaktadır. Özellikle COVID-19 pandemisi sonrasında uzaktan çalışma modellerinin yaygınlaşması, dijital insan

kaynakları uygulamalarının önemini daha da artırmıştır. Günümüzde işletmeler dijital teknolojileri kullanarak daha hızlı işe alım yapmakta, çalışan performansını gerçek zamanlı izleyebilmekte ve çalışan bağlılığını artırmaya yönelik uygulamalar geliştirebilmektedir (Marler ve Boudreau, 2017; Deloitte, 2024). Bu dönüşümle birlikte insan kaynakları profesyonellerinin görev ve sorumlulukları da değişmekte, teknoloji kullanımının yanı sıra veri analizi ve dijital yetkinlikler daha önemli hâle gelmektedir. Ayrıca dijital sistemler, çalışanlara ilişkin bilgilerin daha hızlı toplanmasına, analiz edilmesine ve karar süreçlerinde kullanılmasına olanak sağlamaktadır. Böylece insan kaynakları yönetimi, yalnızca idari işlemleri yürüten bir birim olmaktan çıkarak işletmenin stratejik hedeflerine katkı sağlayan daha bütünleşik bir yapıya dönüşmektedir.

2.2.1. Geleneksel İnsan Kaynakları Yönetimi

Geleneksel insan kaynakları yönetimi, büyük ölçüde idari işlemlerin yürütülmesine odaklanan bir anlayışı temsil etmektedir. Personel özlük işlemleri, bordrolama, izin takibi, işe giriş ve çıkış işlemleri gibi faaliyetler çoğunlukla manuel olarak yürütülmekte veya sınırlı bilgi sistemleri aracılığıyla gerçekleştirilmektedir. Bu yaklaşımda insan kaynakları birimi daha çok destek fonksiyonu olarak değerlendirilirken stratejik karar alma süreçlerine katkısı sınırlı kalmaktadır.

Geleneksel İnsan Kaynakları Yönetiminde kararlar çoğunlukla yöneticilerin deneyimlerine ve sezgilerine dayanmaktadır. Çalışanlara ilişkin bilgiler farklı sistemlerde tutulduğu için bütünleşik analiz yapmak güçleşmekte, raporlama süreçleri zaman almakta ve insan kaynakları uygulamalarının etkinliği objektif biçimde değerlendirilememektedir. Ayrıca artan çalışan sayısı ve karmaşık organizasyon yapıları karşısında manuel süreçlerin maliyet ve zaman açısından sürdürülebilirliği giderek azalmaktadır (Stone vd., 2015). Ayrıca çalışanlara ilişkin

bilgilerin dosya ve kâğıt belgeler aracılığıyla saklanması, insan kaynakları süreçlerinin zaman alıcı bir nitelik taşımasına neden olmuştur. Bu dönemde insan kaynakları faaliyetleri, örgütün genel stratejilerinden bağımsız olarak değerlendirilmiş ve çalışanlar çoğunlukla işletmenin ihtiyaç duyduğu iş gücünün sağlanmasına yönelik bir unsur olarak ele alınmıştır. Geleneksel insan kaynakları yönetiminde karar alma süreçleri büyük ölçüde yöneticilerin deneyim ve değerlendirmelerine dayandığı için, çalışanlara ilişkin verilerin sistematik biçimde analiz edilmesi ve karar süreçlerinde kullanılması sınırlı düzeyde kalmıştır. Geleneksel insan kaynakları yönetimi, çalışanlarla yüz yüze iletişimin güçlü olması ve yöneticilerin çalışanları bireysel olarak daha yakından tanıyabilmesi gibi bazı avantajlara sahip olsa da günümüzün veri yoğun iş ortamında işletmelerin ihtiyaçlarını karşılamakta yetersiz kalmaktadır. Teknolojinin gelişmesi, bilgisayarların işletmelerde kullanılmaya başlanması ve bilgi sistemlerinin yaygınlaşmasıyla birlikte bu geleneksel yapı zaman içerisinde değişmeye başlamış; insan kaynakları süreçlerinin elektronik ve dijital ortamlara aktarılması, insan kaynakları yönetiminin daha sistematik, hızlı ve veri odaklı bir yapıya dönüşmesinin önünü açmıştır.

2.2.2. Dijital İnsan Kaynakları Yönetimi

Günümüzde dijital teknolojilerde yaşanan hızlı gelişmeler, işletmelerin faaliyetlerini yürütme biçimlerini önemli ölçüde değiştirmektedir. Yapay zekâ, büyük veri, bulut bilişim, mobil teknolojiler ve internet tabanlı uygulamaların yaygınlaşması, organizasyonların iş süreçlerini daha esnek, hızlı ve veriye dayalı bir yapıya dönüştürmesini zorunlu kılmıştır. Bu dönüşümden en fazla etkilenen yönetim fonksiyonlarından biri insan kaynakları yönetimidir. Başlangıçta personel kayıtları, bordrolama ve özlük işlemleri gibi idari faaliyetlere odaklanan insan kaynakları yönetimi, zaman içerisinde çalışanların işe alınması, geliştirilmesi, performanslarının değerlendirilmesi ve

yetenek yönetimi gibi stratejik sorumlulukları üstlenmiştir. Günümüzde ise dijitalleşmenin etkisiyle insan kaynakları yönetimi, teknolojiyi etkin kullanan, veri temelli kararlar alan ve çalışan deneyimini merkeze koyan stratejik bir yapıya dönüşmektedir. Bu dönüşüm, geleneksel insan kaynakları anlayışından dijital insan kaynakları yönetimine uzanan yeni bir yönetim anlayışını beraberinde getirmiştir.

Dijital İnsan Kaynakları Yönetimi, bilgi ve iletişim teknolojilerinin insan kaynakları süreçlerine entegre edilmesiyle işe alım, eğitim, performans yönetimi, ücretlendirme, kariyer planlama ve çalışan iletişimi gibi temel insan kaynakları fonksiyonlarının dijital platformlar aracılığıyla yürütülmesini ifade etmektedir. Dijital İnsan Kaynakları Yönetimi'nin temel amacı, insan kaynakları süreçlerini daha hızlı, verimli, şeffaf ve veri odaklı hale getirerek organizasyonların stratejik hedeflerine katkı sağlamaktır (Bondarouk ve Brewster, 2016). Dijital insan kaynakları yönetimi, insan kaynakları süreçlerinin bilgi teknolojileri ve dijital platformlar aracılığıyla yürütülmesini ifade etmektedir. Dijital insan kaynakları yönetimi sayesinde özlük işlemleri, izin yönetimi, bordrolama, performans değerlendirme, eğitim faaliyetleri ve işe alım süreçleri büyük ölçüde otomatikleştirilebilmektedir. Özellikle bulut tabanlı İnsan Kaynakları Bilgi Sistemleri (Human Resource Information Systems-HRIS), aday takip sistemleri (Applicant Tracking Systems-ATS), çevrim içi eğitim platformları ve mobil insan kaynakları uygulamaları, süreçlerin zaman ve maliyet açısından daha etkin yürütülmesini sağlamaktadır. Böylece insan kaynakları profesyonelleri rutin idari işlemler yerine stratejik karar alma, yetenek yönetimi ve çalışan deneyimini geliştirme gibi daha yüksek katma değer oluşturan faaliyetlere odaklanabilmektedir (Vardarlier, 2020). Dijital insan kaynakları yönetimi aynı zamanda çalışanların kurumla etkileşim biçimini de değiştirmektedir. Çalışanlar özlük bilgilerini

güncelleyebilmekte, izin taleplerini oluşturabilmekte, eğitim programlarına katılabilmekte ve performans geri bildirimlerini dijital platformlar üzerinden takip edebilmektedir. Bu durum çalışan deneyiminin iyileştirilmesine katkı sağlarken, yöneticilerin gerçek zamanlı verilere dayalı daha doğru ve hızlı kararlar almasına da olanak tanımaktadır.

Günümüzde dijital insan kaynakları yönetimi kavramı, elektronik insan kaynakları yönetimi (e-HRM) yaklaşımının ötesine geçerek yapay zekâ, büyük veri, bulut bilişim, mobil teknolojiler ve analitik uygulamaları da içine alan daha kapsamlı bir dönüşümü ifade etmektedir. Son yıllarda büyük veri ve yapay zekâ teknolojilerindeki gelişmeler, insan analitiğinin kullanım alanlarını önemli ölçüde genişletmiştir. Günümüzde birçok büyük ölçekli işletme çalışan bağlılığı analizleri, yetenek yönetimi, iş gücü planlaması, ücret optimizasyonu ve çeşitlilik politikalarının değerlendirilmesi amacıyla insan analitiğinden yararlanmaktadır. Böylece insan kaynakları yönetimi yalnızca operasyonel süreçleri yöneten bir fonksiyon olmaktan çıkarak işletmenin rekabet avantajına katkı sağlayan stratejik bir ortak haline gelmektedir (Deloitte, 2024).

İnsan kaynakları yönetiminde dijital sistemlerin temel amaçları ve sağladığı yararlar aşağıdaki şekilde özetlenebilir (Aksel vd., 2013):

- Çalışanların kariyer planlama süreçlerini desteklemek,
- Mesleki gelişimlerini sağlayacak eğitim ve öğrenme fırsatları sunmak,
- Bilgi, beceri ve yetkinliklerin sürekli geliştirilmesine katkıda bulunmak,
- Çalışanlar ile yöneticiler arasında örgütsel hedeflere yönelik uyumu güçlendirmek,

- Tekrarlayan ve zaman alan idari işlemleri otomatikleştirerek iş yükünü azaltmak,
- Birimler arasında iletişim, koordinasyon ve iş birliğini geliştirmek,
- Bürokratik süreçleri sadeleştirerek iş akışını daha hızlı ve verimli hâle getirmek,
- İnsan kaynakları süreçlerinde hız, doğruluk ve operasyonel verimlilik sağlamak,
- Çalışanların kurum politikaları, uygulamaları ve güncel gelişmeler hakkında kolayca bilgi edinmelerini sağlamak,
- Bilginin kurum içinde etkin paylaşımını destekleyerek kurumsal öğrenmeyi teşvik etmek,
- Zaman ve kaynakların daha etkin kullanılmasına katkı sağlamak,
- Değişen iş koşullarına uyum sağlayabilecek esnek insan kaynakları uygulamalarını desteklemek,
- Çalışan bağlılığını, motivasyonunu ve yetkinlik düzeyini artırmak,
- İnsan kaynakları yönetiminin genel etkinliğini ve örgütsel performansı iyileştirmek.

İnsan analitiği (People Analytics), çalışanlara ilişkin verilerin istatistiksel yöntemler, veri madenciliği, makine öğrenmesi ve yapay zekâ teknikleri kullanılarak analiz edilmesi ve elde edilen bulguların stratejik insan kaynakları kararlarında kullanılması sürecidir. İnsan analitiğinin temel amacı, çalışan davranışlarını anlamak, gelecekteki eğilimleri tahmin etmek ve organizasyonel performansı artıracak kararları desteklemektir (Marler ve Boudreau, 2017). İnsan Analitiği, geleneksel insan

kaynakları raporlamasından farklı olarak yalnızca geçmişte gerçekleşen olayları açıklamakla kalmamakta; aynı zamanda geleceğe yönelik tahminlerde bulunabilmektedir. Örneğin çalışanların işten ayrılma olasılığı, yüksek performans gösterecek adayların belirlenmesi, eğitim yatırımlarının geri dönüşü veya çalışan bağlılığını etkileyen faktörler gelişmiş analitik yöntemlerle öngörülebilmektedir.

3. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE YAPAY ZEKÂ UYGULAMALARI

Yapay zekâ teknolojilerinin gelişmesiyle birlikte insan kaynakları yönetimi süreçlerinde önemli değişimler yaşanmaktadır. Geleneksel olarak zaman alıcı, tekrarlayan ve yoğun insan emeği gerektiren birçok insan kaynakları faaliyeti, yapay zekâ destekli sistemler sayesinde daha hızlı, tutarlı ve veri temelli bir şekilde yürütülebilmektedir. Makine öğrenmesi, doğal dil işleme ve tahmine dayalı analitik gibi teknolojiler; işe alım, performans yönetimi, eğitim ve geliştirme, yetenek yönetimi, ücret yönetimi gibi birçok insan kaynakları fonksiyonunda yaygın olarak kullanılmaktadır.

3.1. İşe Alım ve Seçmenin Dijitalleşmesi

İşe alım süreci, işletmenin ihtiyaç duyduğu niteliklere sahip adayların belirlenmesi, işletmeye çekilmesi ve uygun adayların seçilerek açık pozisyonlara yerleştirilmesini kapsayan sistematik bir insan kaynakları yönetimi faaliyetidir. Bu süreç, iş gücü ihtiyacının belirlenmesiyle başlamakta; iş analizi ve iş tanımlarının hazırlanması, adayların duyurular aracılığıyla başvuruya teşvik edilmesi, başvuruların değerlendirilmesi, mülakat ve diğer seçme yöntemlerinin uygulanması ile uygun adayın işe yerleştirilmesi aşamalarından oluşmaktadır (Dessler, 2020).

İnsan kaynakları yönetiminin çeşitli fonksiyonları arasında yer alan dijital işe alım süreci, teknolojik gelişmelerin etkisiyle en belirgin dönüşümü yaşayan uygulamalardan biri olmuştur. Geleneksel olarak kâğıt tabanlı yürütülen işe alım faaliyetleri, günümüzde büyük ölçüde dijital ortama taşınmış ve yaygın olarak elektronik işe alım (e-recruitment) olarak adlandırılan teknoloji destekli bir yapıya dönüşmüştür (Holm, 2014). Zaman, maliyet ve kalite gibi avantajları beraberinde getiren e-işe alım yöntemleri, iş ilan portalları, şirket web siteleri ve sosyal ağlar aracılığıyla işe alım süreçlerini hızlandırmakta ve açık pozisyonlar için en uygun adayların bulunmasına yardımcı olmaktadır (Hada ve Gairola,2015). Aynı zamanda aday tarama ve ön eleme işlemlerinin dijital sistemler aracılığıyla gerçekleştirilmesi, mülakatların video konferans uygulamaları üzerinden yürütülmesi, çevrim içi yetenek ve kişilik testlerinin uygulanması, referans kontrollerinin elektronik ortamda yapılması ve adaylarla iletişimin dijital platformlar üzerinden sürdürülmesi gibi işe alım ve seçme sürecinin birçok aşamasını kapsamaktadır. Böylece işe alım süreçleri daha hızlı, esnek ve erişilebilir hâle gelirken, zaman ve maliyet tasarrufu sağlanmakta, aday deneyimi ve süreç verimliliği de önemli ölçüde artırılmaktadır.

3.2. Eğitim ve Gelişimin Dijitalleşmesi

Dijital dönüşüm, işletmelerde eğitim ve gelişim faaliyetlerinin planlanması, uygulanması ve değerlendirilmesi süreçlerinde önemli değişiklikler meydana getirmiştir. Geleneksel sınıf temelli eğitim anlayışı yerini giderek dijital öğrenme platformları, mobil öğrenme uygulamaları ve yapay zekâ destekli öğrenme sistemlerine bırakmaktadır. Bu dönüşüm sayesinde çalışanlar eğitim içeriklerine zaman ve mekândan bağımsız olarak erişebilmekte, öğrenme süreçleri sürekli izlenebilmekte ve elde edilen veriler doğrultusunda eğitim programları geliştirilebilmektedir (Ally, 2008; Hwang, 2014).

Dijital eğitim süreçleri; eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi, eğitim içeriklerinin geliştirilmesi, öğrenme faaliyetlerinin yürütülmesi ve eğitim etkinliğinin değerlendirilmesi gibi tüm aşamaların teknoloji destekli olarak yönetilmesine olanak sağlamaktadır (Ally, 2008). Yapay zekâ teknolojilerinin eğitim süreçlerine entegrasyonu, çalışanların bireysel özelliklerine uygun öğrenme deneyimlerinin tasarlanmasını mümkün hâle getirmiştir. Kişiselleştirilmiş eğitim yaklaşımında çalışanların bilgi düzeyi, öğrenme hızı, önceki eğitim performansı, ilgi alanları ve kariyer hedefleri analiz edilerek bireye özgü öğrenme yolları oluşturulmaktadır. Böylece tüm çalışanlara aynı eğitimin sunulması yerine her bireyin ihtiyaç duyduğu bilgi ve becerileri geliştirmeye yönelik eğitim içerikleri önerilmektedir (Peng vd., 2019).

Yapay zekâ teknolojileri yalnızca çalışanların eğitim gereksinimlerini belirlemek için değil, kariyer gelişimlerinin planlanmasında da kullanılmaktadır. Yapay zekâ teknolojilerinin insan kaynakları yönetiminde yaygınlaşması, çalışanların kariyer gelişimi süreçlerinin daha sistematik, veri odaklı ve kişiselleştirilmiş biçimde yönetilmesine olanak sağlamaktadır. Geleneksel kariyer geliştirme uygulamalarında kariyer planları büyük ölçüde yöneticilerin değerlendirmelerine ve çalışanların bireysel taleplerine dayanırken, yapay zekâ destekli sistemler çalışanlara ilişkin çok boyutlu verileri analiz ederek daha isabetli kariyer gelişim önerileri sunabilmektedir (Pandya ve Wang, 2024).

3.3. Dijital Performans Yönetimi

İnsan kaynakları yönetiminin dijitalleşmesi, performans yönetiminin daha sistematik ve veri temelli bir yapıya kavuşmasına katkı sağlamaktadır. Dijital teknolojiler sayesinde çalışanlara ilişkin verilerin daha hızlı toplanması, saklanması ve analiz edilmesi mümkün hâle gelmekte; bu durum çalışanların

performanslarının daha kapsamlı biçimde değerlendirilmesini ve işletme açısından kritik yetkinliklere sahip çalışanların belirlenmesini kolaylaştırmaktadır. Ayrıca çalışan verilerinin dijital ortamlarda düzenli biçimde tutulması, insan kaynağının gelecekteki işe alım, görevlendirme ve ekip oluşturma ihtiyaçları doğrultusunda daha etkin kullanılmasına olanak sağlamaktadır. Bunun yanında dijital İK uygulamaları, insan kaynakları süreçlerinden elde edilen verilerin analiz edilerek İK uygulamalarının etkinliğinin ve çalışan performansının geliştirilmesine katkıda bulunmaktadır (Zhou vd., 2021).

Dijital performans yönetimi, çalışanlara ve örgüte ilişkin performans verilerinin elektronik ortamda toplanması, analiz edilmesi, raporlanması ve güvenli biçimde saklanmasını kapsayan bir süreçtir. Performans sonuçlarının terfi, ücretlendirme ve gelişim planlarında belirleyici olması nedeniyle değerlendirme sürecinin şeffaf, güvenilir ve izlenebilir şekilde yürütülmesi büyük önem taşımaktadır. Teknolojik gelişmelerle birlikte 360 derece performans değerlendirme başta olmak üzere farklı performans yönetim sistemleri daha kapsamlı ve veri odaklı bir yapıya dönüşmüştür. Bu durum, performans bilgilerinin etkin biçimde yönetilebilmesi için web tabanlı ve dijital sistemlerin kullanımını yaygınlaştırmıştır (Aksel vd. 2013).

3.4. Dijital Ücret Yönetimi

İşletmelerin sürdürülebilirliğini sağlamak, maliyetleri kontrol altında tutmak ve kârlılığı artırmak açısından nitelikli ve motive olmuş çalışanlara sahip olmak önemli bir unsurdur. Çalışan motivasyonunu etkileyen temel faktörlerden biri ise ücretlendirmedir. Ücretlerin belirlenmesinde çalışma süresi, performans, kıdem, ve ek ödemeler gibi çeşitli unsurların dikkate alınması, adil ve sistematik bir ücret yönetiminin oluşturulmasını gerektirmektedir. Teknolojik gelişmelerle birlikte insan kaynakları süreçlerinin dijital ortamlara taşınması ve yapay zekâ

destekli uygulamaların kullanılması, ücret yönetiminin daha etkin ve doğru bir biçimde gerçekleştirilmesine katkı sağlayabilmektedir. Özellikle çalışan verilerinin analiz edilmesi ve gelecekteki insan kaynağı ihtiyaçlarına ilişkin öngörüler oluşturulması, işletmelerin insan kaynakları politikalarını daha etkili biçimde planlamasına olanak tanımaktadır. Bu doğrultuda geliştirilen teknoloji temelli ücret yönetimi sistemleri, ücret hesaplamalarında ortaya çıkabilecek hataların azaltılmasına imkân sağlamaktadır (Şaşmaz ve Kahya, 2023). Dijital ücretleme, çalışanların ücretlerinin belirlenmesi ve yönetilmesine ilişkin verilerin elektronik sistemlerde saklanması ve ücretlendirme süreçlerinin bu sistemler aracılığıyla gerçekleştirilmesini ifade etmektedir. Bilgi teknolojilerinin işletmelerde yaygınlaşmasıyla birlikte ücret yönetimi de dijital insan kaynakları sistemlerinin önemli bir bileşeni hâline gelmiştir. Özellikle esnek çalışma, uzaktan çalışma gibi geleneksel çalışma düzenlerinden farklılaşan çalışma biçimlerinin yaygınlaşması, çalışanların çalışma sürelerinin ve performanslarının izlenmesini daha karmaşık hâle getirmekte ve ücretlendirme süreçlerinde dijital teknolojilerin kullanımını daha önemli bir konuma taşımaktadır. Ücret yönetimi yazılımları ile işletmelerde çalışanların ücretlerinin belirlenmesine yönelik politikalar oluşturulmakta ve bordro süreçlerinin dijital ortamda yürütülmesi sağlanmaktadır (Aksel vd. 2013).

4. YAPAY ZEKÂNIN ÇALIŞAN DAVRANIŞLARI ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ

4.1. Çalışan Motivasyonu

Yapay zekâ uygulamalarının insan kaynakları yönetimine dâhil edilmesi, çalışanların motivasyonunu hem olumlu hem de olumsuz yönde etkileyebilmektedir. Yapay zekânın rutin ve tekrarlayan görevleri otomatikleştirmesi, çalışanların daha

nitelikli ve anlamlı işlere odaklanmasına olanak sağlayarak işe yönelik ilgi ve katılımı destekleyebilmektedir. Bunun yanında çalışanların performansları ve gelişim ihtiyaçları hakkında daha hızlı geri bildirim sağlanması, hedeflerine ulaşmalarını ve kendilerini geliştirmelerini teşvik edebilmektedir. Nitekim yapay zekâ ile görev otomasyonu, sistemlere duyulan güven ve sistemlerin doğru çalışması gibi unsurların çalışan motivasyonuyla ilişkili olduğu belirtilmektedir (Ngari ve Wanyoike, 2026). Yapay zekânın çalışanların görevlerini desteklemesi ve rutin iş yükünü azaltması, çalışanların yaratıcılık, problem çözme ve karar verme gibi daha fazla bilişsel beceri gerektiren faaliyetlere zaman ayırmalarını sağlayabilmektedir. Bu durum, çalışanların sahip oldukları bilgi ve becerileri daha etkin kullanmalarına ve yaptıkları işten daha fazla anlam elde etmelerine katkıda bulunabilmektedir. Nitekim yapay zekâ ve benzeri teknolojilerin çalışanların görevlerini destekleyecek biçimde kullanılması, işin daha anlamlı ve nitelikli hâle gelmesine katkı sağlayabilmektedir (Smids vd., 2020). Bununla birlikte, yapay zekânın çalışan motivasyonu üzerindeki etkisi her durumda olumlu değildir. Çalışanların görevlerinin gelecekte otomatikleştirilebileceğini düşünmeleri, iş güvencesine ilişkin kaygı yaşamaları veya yapay zekâ tarafından izlendikleri ve değerlendirildikleri algısına sahip olmaları motivasyonlarını olumsuz etkileyebilmektedir. Ayrıca çalışanların kendi bilgi ve becerilerinin yapay zekâ karşısında giderek daha az önemli hâle geldiğini düşünmeleri, işe yönelik yeterlilik ve değer algılarını zayıflatabilmektedir. Bu durum, çalışanların işlerine yönelik ilgi ve çaba düzeylerinin azalmasına ve motivasyonlarının olumsuz yönde etkilenmesine neden olabilmektedir.

4.2. Çalışan Bağlılığı ve İşten Ayrılma Niyeti

Yapay zekâ, örgütlerde performansın artırılması, yaratıcılığın desteklenmesi ve yenilikçi uygulamaların geliştirilmesine önemli katkılar sunarken, sahip olduğu gelişmiş

iş yapma kapasitesi nedeniyle bazı meslek ve pozisyonların ikame edilmesine de yol açabilmektedir. Bu durum, çalışanlarda iş güvencesine ilişkin kaygıların artmasına ve buna bağlı olarak işten ayrılma niyetinin güçlenmesi gibi olumsuz sonuçların ortaya çıkmasına neden olabilmektedir (Erkutlu vd., 2023; Sadeghi, 2024). Yapay zekânın iş süreçlerine dâhil edilmesiyle ortaya çıkan iş güvencesizliği algısı, çalışanların örgüte yönelik tutumlarını ve bağlılıklarını da olumsuz etkileyebilmektedir. Çalışanların mevcut görevlerinin veya sahip oldukları uzmanlıkların gelecekte yapay zekâ tarafından gerçekleştirilebileceğini düşünmeleri, örgüt içerisindeki konumlarına ilişkin belirsizlik yaşamalarına neden olabilmektedir. Nitekim yapay zekâ kaynaklı kaygının çalışanların örgütsel bağlılığını azaltabildiği ve bu durumun işten ayrılma niyeti gibi olumsuz çalışan davranışlarıyla ilişkili olduğu belirtilmektedir (Erdoğan vd., 2025). Bununla birlikte, yapay zekânın çalışan bağlılığı ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi yalnızca olumsuz sonuçlarla sınırlı değildir. Yapay zekânın çalışanların işlerini kolaylaştırması, iş yükünü azaltması ve çalışanların daha nitelikli görevlere yönelmesine olanak sağlaması, örgütle kurulan çalışma ilişkisinin olumlu yönde gelişmesine katkıda bulunabilmektedir. Bu nedenle yapay zekânın çalışanların mevcut görevlerini destekleyici ve geliştirici bir araç olarak kullanılması, işten ayrılma niyetini azaltabilecek çalışma koşullarının oluşturulmasına katkı sağlayabilir.

4.3. Güven ve Yapay Zekâ Kabulü

Yapay zekâ uygulamalarının insan kaynakları yönetiminde başarılı bir şekilde kullanılabilmesi, çalışanların bu teknolojilere yönelik güven düzeyleri ve yapay zekâyı kullanma eğilimleriyle yakından ilişkilidir. Çalışanların yapay zekâ sistemlerinin doğru, güvenilir ve işlerini destekleyici sonuçlar ürettiğine inanması, söz konusu teknolojileri kabul etmelerini ve çalışma süreçlerinde kullanmalarını kolaylaştırabilmektedir.

Nitekim çalışanların yapay zekâ kullanımını kabul etmelerinde güvenin önemli bir rol oynadığı ve yapay zekâya duyulan güvenin, çalışanların bu teknolojiyi kullanma niyetini güçlendirdiği ortaya konulmuştur (Lu vd., 2025). Bununla birlikte, çalışanların yapay zekâya yönelik güvenlerinin oluşmasında örgütsel iletişim ve yöneticilerin tutumu da önem taşımaktadır. Çalışanların yapay zekâya yönelik başlangıçtaki güvenlerinin oluşmasında yöneticilerin önemli bir rol oynadığını ortaya koymuştur. Çalışanlara yapay zekânın kullanım amacı, sağlayacağı katkılar ve çalışma süreçlerindeki rolü hakkında açık bilgi verilmesi, teknolojinin daha anlaşılır hâle gelmesine ve çalışanların yapay zekâyı benimsemesine katkıda bulunabilmektedir (Xu vd., 2024). Yapay zekânın insan kaynakları yönetiminde etkin biçimde kullanılabilmesi için yalnızca teknolojik altyapının oluşturulması yeterli değildir. Çalışanların yapay zekânın yararlı, güvenilir, adil ve anlaşılabilir olduğuna ilişkin algıları, teknolojinin kabul edilmesinde önemli bir rol oynamaktadır. Bu nedenle işletmelerin yapay zekâ uygulamalarını çalışanlara açık biçimde tanıtması, kullanım amaçlarını açıklaması ve çalışanların teknolojiyle etkileşimlerini desteklemesi, yapay zekânın örgüt içerisinde benimsenmesini kolaylaştırabilir.

4.4. Değişime Direnç

Yapay zekâ uygulamalarının mevcut iş rollerini ve sorumluluklarını değiştirebileceğine yönelik algı, çalışanların yeni teknolojilere karşı daha temkinli yaklaşmalarına yol açabilmektedir. İşletmelerde uzun süredir devam eden geleneksel çalışma biçimleri, teknoloji ve yapay zekâ tabanlı uygulamaların iş süreçlerine entegre edilmesini zorlaştırabilmektedir. Özellikle çalışanların alışageldikleri yöntemlerden vazgeçmek durumunda kalmaları ve yapay zekânın beraberinde getirdiği yeni çalışma düzenine ilişkin belirsizlikler, bu teknolojilerin benimsenmesine karşı direnç ve kaygı oluşmasına neden olabilmektedir

(Yurdasever, 2026). Çalışanların beceri ve yetkinliklerinin yetersiz olduğu algısı, kontrol kaybı ve buna bağlı işlerini kaybedecekleri yönündeki endişeler, yapay zeka destekli değişime karşı çalışanların yaşadıkları endişeler arasında sayılabilir (Bor ve Eyitmiş, 2026). Ayrıca, yeni teknolojilere uyum sağlamak için gerekli bilgi ve becerilerin kazanılması konusunda yaşanan güçlükler de çalışanların değişime karşı direnç göstermelerini güçlendirebilmektedir. Özellikle yapay zekâ tabanlı sistemlerin kullanımına ilişkin yeterli eğitim ve teknik desteğin sağlanmaması, çalışanların bu teknolojileri kullanma konusunda kendilerini yetersiz hissetmelerine ve mevcut işlerini yürütme konusunda kaygı yaşamalarına neden olabilmektedir. Bu durum, çalışanların yeni teknolojileri benimsemek yerine alışık oldukları çalışma yöntemlerini sürdürme eğilimini artırabilmektedir.

Çalışanların teknolojik gelişmeleri nasıl algıladıklarının ve bu gelişmelere nasıl tepki verdiklerinin anlaşılması, değişime karşı direncin azaltılması açısından büyük önem taşımaktadır. Bu doğrultuda, esnek organizasyonel yapıların oluşturulması, destekleyici liderlik anlayışının benimsenmesi, etik ve güvene dayalı bir işyeri kültürünün geliştirilmesi, değişim ve teknoloji kaynaklı korkuların yönetilmesine yönelik eğitimlerin sağlanması, çalışanların bilgi ve becerilerinin geliştirilmesi ve iş rollerinin yeni teknolojilere uygun biçimde yeniden tasarlanması, çalışanların değişime uyum sağlamalarını kolaylaştırabilir. Böylece çalışanların teknolojik değişimi bir tehdit olarak algılamalarının önüne geçilerek değişime karşı direncin azaltılması ve yeni teknolojilerin örgüt içinde daha kolay benimsenmesi mümkün olabilir (Budhwar vd., 2022).

5. SONUÇ

Yapay zekâ teknolojilerindeki gelişmeler, işletmelerin insan kaynakları yönetimine ilişkin yaklaşımlarında önemli bir dönüşüm meydana getirmektedir. Geleneksel insan kaynakları uygulamalarının büyük ölçüde manuel ve idari süreçlere dayanmasından, dijital teknolojiler aracılığıyla veri temelli ve stratejik bir yapıya dönüşmesine kadar uzanan süreç, günümüzde yapay zekâ uygulamalarının insan kaynakları fonksiyonlarına entegre edilmesiyle yeni bir boyut kazanmıştır. Bu dönüşüm sayesinde işe alım, eğitim ve geliştirme, performans yönetimi, kariyer planlama ve ücret yönetimi gibi birçok insan kaynakları fonksiyonunun daha hızlı, sistematik ve veriye dayalı biçimde yürütülmesi mümkün hâle gelmektedir. Yapay zekânın insan kaynakları yönetimine sağladığı katkılar değerlendirildiğinde, özellikle rutin ve tekrarlayan işlemlerin otomatikleştirilmesi, çalışan ve aday verilerinin analiz edilmesi, geleceğe yönelik öngörülerin oluşturulması ve karar alma süreçlerinin desteklenmesi öne çıkmaktadır. Yapay zekâ destekli uygulamalar, insan kaynakları profesyonellerinin zaman ve kaynak kullanımını daha etkin hâle getirirken, çalışanların gelişim ihtiyaçlarının belirlenmesi, performanslarının değerlendirilmesi ve kariyer süreçlerinin kişiselleştirilmesi gibi alanlarda da yeni olanaklar sunmaktadır. İnsan analitiğinin gelişmesiyle birlikte çalışan davranışlarının yalnızca geçmiş veriler üzerinden değerlendirilmesinin ötesine geçilerek gelecekteki eğilimlerin tahmin edilmesi de mümkün olmaktadır. Bununla birlikte yapay zekânın insan kaynakları süreçlerinde kullanımının yalnızca olumlu sonuçlar doğurduğunu söylemek mümkün değildir. Yapay zekânın çalışanların görevlerini kolaylaştırması ve rutin iş yükünü azaltması motivasyon ve işin anlamlılığı açısından olumlu sonuçlar oluşturabilirken, çalışanların işlerinin gelecekte yapay zekâ tarafından gerçekleştirileceğine ilişkin kaygıları motivasyonlarını ve örgüte

yönelik bağlılıklarını olumsuz etkileyebilmektedir. Benzer biçimde, yapay zekâ kaynaklı iş güvencesizliği algısının işten ayrılma niyetini güçlendirebildiği görülmektedir. Dolayısıyla yapay zekânın çalışan davranışları üzerindeki etkisi, teknolojinin kendisinden ziyade teknolojinin örgüt içerisinde nasıl uygulandığı, çalışanların bu sürece nasıl dâhil edildiği ve çalışanlara sağlanan destekle de yakından ilişkilidir. Yapay zekânın örgütlerde başarılı biçimde kullanılabilmesinde çalışanların teknolojiye duyduğu güven ve yapay zekâyı kabul etme düzeyleri de önemli bir yere sahiptir. Çalışanların yapay zekânın kullanım amacı, sağlayacağı katkılar ve çalışma süreçlerindeki rolü konusunda açık biçimde bilgilendirilmesi, teknolojiye yönelik belirsizliğin azaltılmasına ve kabulün kolaylaştırılmasına katkı sağlayabilmektedir. Buna karşılık, geleneksel çalışma biçimlerinden vazgeçme zorunluluğu, yeni teknolojilerin oluşturduğu belirsizlik ve çalışanların gerekli bilgi ve becerilere sahip olmadığını düşünmesi değişime karşı direnci artırabilmektedir. Bu nedenle yapay zekâ dönüşümünün yalnızca teknolojik altyapının kurulmasına indirgenmemesi; eğitim, iletişim, çalışan katılımı ve örgütsel destek mekanizmalarıyla birlikte ele alınması gerekmektedir.

Sonuç olarak yapay zekâ, insan kaynakları yönetiminin etkinliğini ve stratejik değerini artırabilecek önemli fırsatlar sunmakla birlikte, çalışanlar açısından yeni belirsizlikler ve riskler de oluşturabilmektedir. Bu nedenle işletmelerin yapay zekâ uygulamalarını yalnızca verimlilik ve maliyet avantajı sağlayan teknolojik araçlar olarak değil, çalışan davranışlarını ve örgütsel ilişkileri etkileyen bir dönüşüm unsuru olarak değerlendirmeleri gerekmektedir. Yapay zekâ destekli insan kaynakları yönetiminde temel amaç, insanın yerine teknolojiyi koymak yerine teknolojiden yararlanarak insan kaynakları süreçlerini güçlendirmek olmalıdır. Bu yaklaşımın benimsenmesi; çalışanların motivasyonunun, bağlılığının ve

teknolojiye duyduğu güvenin desteklenmesine, değişime karşı direncin azaltılmasına ve yapay zekânın örgüt içerisinde daha sürdürülebilir biçimde kullanılmasına katkı sağlayabilecektir.

KAYNAKÇA

Aksel, İ., Arslan, M. L., Kizil, C., Okur, M. E., & Seker, S. (2013). *Dijital işletme (Digital business).* Cinius Yayınları (Cinius Publishing).

Ally, M. (2008). Foundations of educational theory for online learning. In T. Anderson (Ed.), *The theory and practice of online learning* (2nd ed., pp. 15–44). Athabasca University Press.

Bondarouk, T., & Brewster, C. (2016). Conceptualising the future of HRM and technology research. *The International Journal of Human Resource Management, 27*(21), 2652–2671. https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1232296

Bor, S. C., & Eyitmiş, A. M. (2026). İşletmelerde değişime dirençte yeni cephe: Yapay zekâ. *Dijital ve yapay zekâ destekli yönetim uygulamaları*. Eğitim Yayınevi.

Budhwar, P., Malik, A., De Silva, M. T., & Thevisuthan, P. (2022). Artificial intelligence–challenges and opportunities for international HRM: A review and research agenda. *The International Journal of Human Resource Management, 33*(6), 1065–1097.

Chowdhary, K. (2020). Natural language processing. In *Fundamentals of artificial intelligence* (pp. 603–649). https://doi.org/10.1007/978-81-322-3972-7_19

Deloitte, (2024). *2024 Küresel İnsan Kaynakları Trendleri* https://www.deloitte.com/tr/tr/services/consulting/research/2024-global-human-capital-trends.html (Erişim tarihi: 05.05.2026).

Dessler, G. (2020). *Human Resource Management* (16th ed.). Pearson.

Dwivedi, Y. K., Kshetri, N., Hughes, L., Slade, E. L., Jeyaraj, A., Kar, A. K., & Wright, R. (2023). Opinion Paper:"So what if ChatGPT wrote it?" Multidisciplinary perspectives on opportunities, challenges and implications of generative conversational AI for research, practice and policy. *International journal of information management*, *71*, 102642.

Erkutlu, H., Ergün, E. E., Köseoğlu, İ., & Vurgun, T. (2023). Yapay Zekâ Ve Örgütsel Davranış. *Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi SBE Dergisi*, *13*(3), 1403-1417.

Feuerriegel, S., Hartmann, J., Janiesch, C., & Zschech, P. (2024). Generative AI: *Business & information systems engineering*, *66*(1), 111-126.

Hada, B., & Gairola, S. (2015). Opportunities & challenges of E-recruitment. *Journal of Management Engineering and Information Technology*, *2*(2), 1-4.

Holm, A. B. (2014). Institutional context and e-recruitment practices of Danish organizations. *Employee Relations*, *36*(4), 432-455.

Hwang, G. J. (2014). Definition, framework and research issues of smart learning environments: A context-aware ubiquitous learning perspective. *Smart Learning Environments, 1*(1), 1–14.

Lu, C. C. A., Yeh, C. C. R., & Lai, C. C. S. (2025). The role of intelligence, trust and interpersonal job characteristics in employees' AI usage acceptance. *International Journal of Hospitality Management*, *126*, 104032.

Marler, J. H., & Boudreau, J. W. (2017). An evidence-based review of HR Analytics. *The International Journal of Human Resource Management*, 28(1), 3–26. https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1244699

McCarthy, J. (2007). *What is artificial intelligence?* Stanford University, Computer Science Department.. *https://cicerocq.wordpress.com/wp-content/uploads/2018/08/trabalho1_ia_dinter_ufrgs_ufma_uema_cicero.pdf* Erişim tarihi: 12.07.2026.

Mitchell, T. M., (1997). Machine learning. New York: McGraw-hill.

Ngari, E., & Wanyoike, R. (2026). *Artificial intelligence and employee motivation: A desk-based empirical review***.** Journal of Human Resource Management, 14(1), 75–81. https://www.sciencepg.com/article/10.11648/j.jhrm.20261401.18?utm_source=chatgpt.com Erişim tarihi: 09.06.2026.

Pandya, S. S., & Wang, J. (2024). Artificial intelligence in career development: A scoping review. *Human Resource Development International*, *27*(3), 324-344.

Peng, H., Ma, S., & Spector, J. M. (2019). Personalized adaptive learning: an emerging pedagogical approach enabled by a smart learning environment. *Smart learning environments*, *6*(1), 1-14.

Russell, S., & Norvig, P. (2021). *Artificial intelligence: A modern approach* (4th ed.). Pearson

Sadeghi, S. (2024). Employee well-being in the age of AI: Perceptions, concerns, behaviors, and outcomes. *arXiv preprint arXiv:2412.04796*.

Smids, J., Nyholm, S., & Berkers, H. (2020). Robots in the workplace: a threat to—or opportunity for—meaningful work?. *Philosophy & Technology*, *33*(3), 503-522.

Stone, D. L., Deadrick, D., Lukaszewski, K. M., & Johnson, R. (2015). The influence of technology on the future of human resource management. *Human Resource*

Management Review, 25(2), 216–231. doi:10.1016/j.hrmr.2015.01.002

Şaşmaz, E. C., & Kahya, V. (2023). Ücret yönetiminde yapay zekâ. G. Gürler & M. Arat (Eds.), *İnsan kaynakları yönetiminde yapay zekâ* (pp. 131–146). Nobel Bilimsel Eserler.

Uygungil-Erdogan, S., Şahin, Y., Sökmen-Alaca, A. İ., Oktaysoy, O., Altıntaş, M., & Topçuoğlu, V. (2025). Assessing the effect of artificial intelligence anxiety on turnover intention: the mediating role of quiet quitting in Turkish small and medium enterprises. *Behavioral Sciences*, *15*(3), 249.

Vardarlier, P. (2020). Digital transformation of human resource management: Digital applications and strategic tools in HRM. *Digital business strategies in blockchain ecosystems: Transformational design and future of global business* (pp. 239-264). Cham: Springer International Publishing.

Xu, Y., Huang, Y., Wang, J., & Zhou, D. (2024). How do employees form initial trust in artificial intelligence: hard to explain but leaders help. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, *62*(3), e12402.

Yurdasever, E. (2026). İşletmelerde Sürdürülebilirlik İçin Yapay Zekanın Kullanılması: Olası Olumlu Etkiler, Riskler ve Güçlükler. *Istanbul Gelisim University Journal of Social Sciences, 12(3), 1597–1619.*.

Zhou, Y., Liu, G., Chang, X., & Wang, L. (2021). The impact of HRM digitalization on firm performance: investigating three-way interactions. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, *59*(1), 20-43.

DİJİTAL YETENEKLER VE İŞ DOYUMU: KAVRAMSAL BİR İNCELEME

Serpil KÖSE BEKTÖRE[1]

1. GİRİŞ

Günümüz modern örgütlerinde insan kaynağı, işletmelerin sürdürülebilir başarı ve rekabet üstünlüğü elde etmesinde en stratejik varlık durumundadır (Hidayat vd., 2023: 118). Dinamik çevre koşulları ve hızlı teknolojik gelişmeler, örgütlerin geleneksel iş görme biçimlerini ve insan kaynağı yönetimi yaklaşımlarını köklü biçimde dönüştürmektedir (Aydınlı vd., 2024: 375). Bu doğrultuda bilgi ve iletişim teknolojilerinin, otomasyonun ve yapay zekâ uygulamalarının iş süreçlerine entegrasyonu; görev tanımlarını, iletişim kanallarını ve çalışanlardan beklenen yetkinlik profillerini yeniden şekillendirmektedir (Tutar vd., 2024: 32). İşletmelerin bu dijital ekosistemde sürdürülebilir bir performans sergileyebilmeleri, yalnızca gelişmiş teknolojik altyapılara sahip olmalarına değil; bu teknolojileri etkin, güvenli ve yenilikçi bir biçimde kullanabilecek dijital yetenekleri bünyelerinde barındırmalarına bağlıdır (Aydınlı vd., 2024: 382; Tutar vd., 2024: 33).

Ancak dijital dönüşüm tek boyutlu pozitif bir süreç olmayıp; örgütsel yaşamda fırsatları ve riskleri eş zamanlı barındıran çift yönlü bir dinamiğe sahiptir. Bir yandan dijital teknoloji desteği, esneklik ve özerklik gibi dijital iş kaynakları (digital job resources) çalışanların motivasyonunu ve

[1] Dr. Öğr. Üyesi, Isparta Uygulamalı Bilimler Üniversitesi, Büyükkutlu Uygulamalı Bilimler Fakültesi, Uluslararası Ticaret ve İşletmecilik, ORCID: 0000-0003-2215-9613.

verimliliğini artırmaktadır (Scholze ve Hecker, 2024: 1,8). Diğer yandan ise teknostres, teknolojik belirsizlik ve dijital iş yüklenmesi gibi dijital iş talepleri çalışanlar üzerinde psikolojik gerilim ve uyum sorunları yaratmaktadır (Baran, 2025: 399-400).

Dijital dönüşüm süreçleri, çalışanların iş doyumunu ve örgütsel refahını belirgin biçimde etkileyen temel bir faktör olarak öne çıkmaktadır. İş doyumu, çalışanın işini ve iş yaşantısındaki tecrübelerini değerlendirmesi sonucunda ulaştığı olumlu duygusal durumdur (Kaya vd., 2026: 4). Dijitalleşen iş ortamlarında çalışanların sahip oldukları dijital yetkinlik düzeyi; bir yandan teknostres ve dijital kaygı gibi iş taleplerini tamponlayan kişisel bir kaynak işlevi görürken (Syahputra vd., 2025: 50,54), diğer yandan çalışanın iş doyumunu doğrudan artırmakta (Fatra vd., 2025: 421; Rosadi ve Prahiawan, 2026: 33) ve işte kendini geliştirme (*thriving at work*) algısını desteklemektedir (Wu ve Liu, 2026: 1).

Bu çalışmada, dijital yetenekler ile iş doyumu arasındaki etkileşimi açıklayan temel kuramsal yaklaşımlar ve alan yazındaki güncel ampirik yayınlar bütüncül bir perspektifle ele alınmıştır. Ulusal ve uluslararası yazında öne çıkan temel eserler, kavramsal hiyerarşileri ve kuramsal mekanizmaları doğrultusunda sentezlenerek metnin kurgusuna dâhil edilmiştir. Bu çerçevede çalışmanın temel amacı, çalışanların sahip olduğu dijital yetkinliklerin iş doyumunu hangi kuramsal kanallarla ve mekanizmalarla şekillendirdiğini ortaya koymaktır. Literatürde dijitalleşme ve çalışan tutumları arasındaki ilişkiler sıklıkla tekil boyutlar (teknostresörler veya spesifik teknik beceriler) üzerinden ya da belirli sektörel bağlamlarda ele alınmaktadır. Oysa dijital yetkinliklerin hem iş taleplerini tamponlayan kişisel bir kaynak hem de iş doyumunu destekleyen motivasyonel bir unsur olarak üstlendiği çift yönlü rolün kavramsal bir süzgeçten geçirilmesi büyük önem taşımaktadır. Bu gereksinimden hareketle çalışma; İş Talepleri-Kaynakları (JD-R), Kaynakların

Korunması (COR), İş Özellikleri ve Sosyal Değişim (SET) teorilerini aynı kavramsal düzlemde sentezleyerek hem gelecekteki ampirik araştırmalara hem de insan kaynakları uygulamalarına yön verecek bütüncül bir çerçeve sunmayı hedeflemektedir.

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Dijital teknolojilerin örgütsel yapılara, iş süreçlerine ve yönetim modellerine entegrasyonu, çalışanların görevlerini yerine getirirken ihtiyaç duydukları nitelikleri ve bu süreçte sergiledikleri tutumsal çıktıları köklü biçimde dönüştürmektedir (Tutar vd., 2024: 33). Teknolojik altyapının hızla gelişmesi, geleneksel çalışma kalıplarını esnetirken bireysel sermayenin ve insan kaynağı yetkinliklerinin örgütsel performans üzerindeki belirleyiciliğini artırmaktadır (Altın ve Topcu, 2025: 236-237). Bu dönüşüm sürecinde dijital teknolojilerin kullanımı, çalışanlar üzerinde motivasyonel potansiyel barındıran iş kaynakları oluştururken eş zamanlı olarak psikolojik gerilime yol açabilen dijital iş talepleri de yaratmaktadır (Scholze ve Hecker, 2024: 1).

2.1. Dijital Yetkinlik ve Dijital Yetenek

Dijital dönüşümün örgütsel yapılarda ve insan kaynağı üzerinde yarattığı etkileri inceleyebilmek, literatürde sıklıkla birbiriyle ilişkili kullanılan ancak kapsama alanları itibarıyla farklılaşan kavramsal yapının netleştirilmesini gerektirmektedir (Altın ve Topcu, 2025: 240). Bireyin teknolojiyle kurduğu etkileşim; temel operasyonel araçların kullanımından başlayarak, bilginin eleştirel yönetimine, iş süreçleriyle bütünleşen yetkinliklere ve örgütsel düzeyde stratejik değer üreten insan kaynağı potansiyeline doğru genişleyen kademeli bir gelişim çizgisi izlemektedir (Mungra vd., 2024: 49; Inga-Avila vd., 2025: 170).

Bu gelişim çizgisinin temelinde dijital beceri (digital skill) yer almaktadır. Dijital beceri; bireyin bilgi ve iletişim teknolojilerine ait yazılım, donanım ve bilişim araçlarını teknik düzeyde çalıştırabilme ve işletebilme yeteneğidir (Mungra vd., 2024: 49). Temel iş yazılımlarının çalıştırılması, mobil uygulamaların işletilmesi, veritabanı sistemlerine veri girişi yapılması ve internet araçlarının operasyonel seviyede yürütülmesi gibi spesifik teknik işlevler bu beceri kapsamında değerlendirilmektedir (Yulianto vd., 2023: 431).

Teknik işletim kapasitesinin ötesine geçildiğinde dijital okuryazarlık kavramı öne çıkmaktadır. Dijital okuryazarlık, teknolojiyi mesleki ve sosyal bağlamlarda eleştirel düşünme ve sorumluluk bilinciyle verimli bir şekilde kullanabilme yeteneğidir (Fatra vd., 2025: 411). Bu çerçevede teknolojinin iletişim, bilgi yönetimi ve idari süreçlerin yürütülmesinde etkili biçimde kullanılması dijital okuryazarlığın temel işlevleri arasında yer almaktadır (Yulismar vd., 2026: 83).

Teknik ve zihinsel altyapının iş süreçleriyle bütünleştiği şemsiye aşama ise dijital yetkinlik olarak kavramsallaştırılmaktadır (Altın ve Topcu, 2025: 240; Tutar vd., 2024: 33). Dijital yetkinlik; çalışanın işe ilişkin görevlerini yerine getirirken dijital araçları etkili ve verimli bir şekilde kullanabilme yeterliliğidir (Fatra vd., 2025: 413). Bu bağlamda dijital yetkinlik; çevrimiçi bilgi kaynaklarında gezinme ve bunları değerlendirme, bilgileri etkili bir şekilde filtreleme ve sentezleme, veri güvenliğini ve gizliliğini koruma, etik kullanıma özen gösterme ve siber güvenlik protokollerine uygun hareket etme gibi dijital ortama özgü gereklilikleri içermektedir (Tutar vd., 2024: 33). Ayrıca bilgi, beceri ve tutumların iş ortamına aktarılmasını, bilginin stratejik yönetimini ve değişen teknolojilere esnek uyum sağlama kapasitesini kapsayan bu yapı (Wulandari vd., 2025: 627-628); çalışanların sanal iş birliği geliştirmesini, karmaşık problemleri dijital araçlarla çözmesini ve bilgiye erişim

süreçlerini yürütmesini sağlayan kişisel bir iş kaynağı işlevi üstlenmektedir (Kaiser vd., 2026: 4).

Bireysel düzeyde gelişen bu yetkinliklerin örgütsel boyutta dijital teknolojilerin etkili kullanımına ve yenilikçiliğe dönüştürülmesi ise dijital yetenek kavramı ile açıklanmaktadır. Dijital yetenek; çalışanların iş ortamında dijital teknolojileri etkili bir şekilde kullanmalarını ve geliştirmelerini sağlayan bilgi, beceri ve yetkinlikler bütünü olup; bireysel dijital yetkinlikler, dijital yenilikçilik ve yaratıcılık kapasitesi ile adaptasyon ve sürekli öğrenme becerilerinin bütünleşmesinden oluşmaktadır (Inga-Avila vd., 2025: 170). Bu doğrultuda örgütlerin, çalışanların dijital becerilerdeki güçlü ve zayıf yönlerini belirleyerek bu yetenekleri geliştirmeye yönelik hedeflenen stratejiler uygulaması ve kurumsal destek sağlaması kritik önem taşımaktadır (Tutar vd., 2024: 31, 44).

2.2. Dijital İş Ortamlarında İş Doyumu

İş doyumu; çalışanın işine, görev niteliklerine ve iş ortamındaki deneyimlerine ilişkin değerlendirmeleri sonucunda ortaya çıkan olumlu duygusal durumdur (Indrayani vd., 2024: 24; Locke, 1976, akt. Aydınlı vd., 2024: 377; Baran, 2025: 399). Bilgi ve iletişim teknolojilerinin iş süreçlerine derinlemesine entegre olduğu çağdaş örgütlerde iş doyumu; geleneksel fiziksel çalışma koşullarının ötesine geçerek sanal çalışma pratikleri, e-iş modelleri ve teknolojik altyapının sunduğu imkânlar çerçevesinde yeniden biçimlenmektedir (Tutar vd., 2024: 32; Fatra vd., 2025: 410). Dijital teknolojilerin kullanımının iş doyumu üzerindeki etkisi doğrudan bir ilişki olmaktan ziyade; rutin ve tekrarlayan görevlerin otomatizasyonu, iş ortamında öğrenme olanakları ile görev üzerindeki özerklik ve esnekliğin artması gibi çalışma örgütlenmesi pratikleri üzerinden dolaylı bir nitelik taşımaktadır (Lechevalier ve Mofakhami, 2025: 93,96).

Literatürde iş doyumu genel olarak işin kendisi, ücret, terfi olanakları, üst denetimi ve çalışma arkadaşları gibi içsel ve dışsal boyutlar çerçevesinde değerlendirilmektedir (Indrayani vd., 2024: 32-34). Dijital iş ortamlarında bu boyutlar; dijital esneklik, teknolojik altyapı desteği, sanal iş birliği imkânları ve dijitalleşmiş çalışma koşulları biçiminde yeniden şekillenmektedir (Fatra vd., 2025: 420-423; Palapa ve Saragih, 2026: 359). Dijital teknolojilerin sunduğu uzaktan çalışma, hibrit modeller ve esnek mesai uygulamaları, çalışanlara zaman ve mekân üzerinde daha fazla denetim imkânı tanıyarak iş doyumunu pozitif yönde etkilemektedir (Fauzi vd., 2025: 221-222; Gunnoo vd., 2026: 1). Ayrıca örgüt tarafından sağlanan güçlü dijital altyapı, kesintisiz teknoloji desteği ve verimli iş birliği platformları, çalışanların iş süreçlerinde karşılaştıkları operasyonel engelleri ve stresi azaltarak genel memnuniyet seviyesini yükseltmektedir (Fatra vd., 2025: 420,422; Palapa ve Saragih, 2026: 373).

Dijital çalışma koşullarının iş doyumu üzerindeki etkisi, aynı zamanda örgütsel destek ve çalışan esenliği ile yakından ilişkilidir (Gunnoo vd., 2026: 1). Esnekleşen iş yapısıyla birlikte çalışanların iş ve özel yaşam dengesini koruyabilmeleri, dijital iş ortamlarında elde edilen doyumun sürdürülebilir olmasında kritik bir rol oynamaktadır (Aydınlı vd., 2024: 391-392). Yöneticilerin dijital iş süreçlerinde sağladığı kapsayıcı destek, algılanan iş güvencesi ve psikolojik emniyet ortamı, çalışanların teknolojik değişimlere uyumunu kolaylaştırarak iş doyumunu pekiştirmektedir (Gunnoo vd., 2026: 1,5; Palapa ve Saragih, 2026: 359). Sonuç olarak dijital iş ortamlarında yüksek iş doyumuna ulaşılması; yalnızca teknolojik araçların mevcudiyetiyle değil, bu araçların çalışanın özerkliğini, esnekliğini ve esenliğini destekleyecek biçimde örgütsel yapıyla bütünleştirilmesiyle mümkündür (Lechevalier ve Mofakhami, 2025: 93, 174; Fauzi vd., 2025: 222)

3. KURAMSAL ÇERÇEVE VE MODELLER

İş ortamlarındaki psikososyal dinamikleri, çalışan esenliğini ve iş tutumlarını açıklamada en yaygın kabul gören teorik çerçevelerden biri olan İş Talepleri-Kaynakları (Job Demands-Resources - JD-R) Modeli, örgütsel koşulların iş doyumu gibi temel çalışan çıktıları üzerindeki etkisini sağlık bozulması ve motivasyonel olmak üzere iki temel süreç üzerinden ele almaktadır (Bakker ve Demerouti, 2024: 188). Geleneksel iş tasarımı kuramlarından farklı olarak esnek bir yapıya sahip olan model, tüm çalışma koşullarını iş talepleri ve iş kaynakları şeklinde iki ana kategoride sınıflandırmaktadır (Demerouti vd., 2001: 501; Bakker ve Demerouti, 2024: 188). Dijitalleşme süreçlerinin iş yerlerine entegre olmasıyla genişletilen modelde; kesintisiz ulaşılabilirlik beklentisi, teknolojik karmaşıklık, aşırı bilgi yüklemesi ve teknostres gibi unsurlar "dijital iş taleplerini" (digital job demands) oluşturmaktadır (Afshin vd., 2026: 2). Bu dijital talepler, sağlık bozulması süreci uyarınca çalışanların zihinsel enerjisini tüketerek tükenmişliğe ve iş doyumunun azalmasına yol açabilmektedir (Demerouti vd., 2001: 501; Scholze ve Hecker, 2024: 6). Öte yandan çalışanın sahip olduğu dijital yetenekler ve yetkinlikler, dijital iş taleplerinin yarattığı stresi hafifleten, alana özgü kişisel bir iş kaynağı ve tampon mekanizması olarak işlev görmektedir (Kaiser vd., 2026: 1,5). Teknolojik araçları güvenle kullanma becerisine sahip çalışanlar, görevleri üzerindeki denetim ve özerklik hissini koruyarak rutin süreçleri daha hızlı tamamlamakta; bu durum motivasyonel süreç aracılığıyla işe adanmışlığı ve iş doyumunu yükseltmektedir (Demerouti vd., 2001: 501; Bakker vd., 2023: 34).

Dijital çalışma ortamlarında çalışanların psikolojik kaynak dinamiklerini açıklayan bir diğer temel yaklaşım olan Kaynakların Korunması (Conservation of Resources - COR) Kuramı, bireylerin değer verdikleri psikolojik, koşullu ve enerjik kaynakları koruma ve yenilerini kazanma yönünde temel bir

motivasyona sahip olduklarını, kaynak kaybı tehdidinin ise stres yarattığını varsaymaktadır (Hobfoll vd., 2018: 2). Dijital iş ortamlarında yaşanan teknostres belirgin bir kaynak tüketimi riski oluştururken; çalışanın yüksek dijital yetkinliğe ve öz yeterliliğe sahip olması, bu kaynak kaybı sarmalını engelleyen koruyucu bir kalkan işlevi görmektedir (Li vd., 2026: 3-4). Dijital araçları kullanmada kendine güvenen çalışanlar, özerklik ve denetim hislerini sürdürerek bir "kaynak kazanım sarmalı" başlatmakta ve bu durum yüksek iş doyumuna yansımaktadır (Hobfoll vd., 2018: 3). Bu çerçeveyi işin yapısı üzerinden tamamlayan İş Özellikleri Teorisi (Job Characteristics Theory) ise beş temel iş özelliğinin (beceri çeşitliliği, görev kimliği, görev önemi, özerklik ve geri bildirim) kritik psikolojik durumları tetikleyerek içsel motivasyon ve iş doyumunu artırdığını savunmaktadır (Hackman ve Oldham, 1976: 255-256). Dijital yetenekler, çalışanların farklı dijital araçları iş süreçlerine entegre etmesini (beceri çeşitliliği) ve zaman/mekân esnekliği içinde kendi temposunu yönetmesini (özerklik) sağlayarak iş doyumunu beslemektedir (Lechevalier ve Mofakhami, 2025: 93).

Dijital iş ortamlarında örgütsel destek ve yönetsel ilişkilerin iş doyumuna dönüşümünü açıklayan üçüncü temel kuramsal zemin Sosyal Değişim Teorisi (Social Exchange Theory - SET)'dir. SET, sosyal davranışları bireyler ve örgütler arasındaki karşılıklılık ilkesine dayalı bir değişim süreci olarak ele almaktadır (Cropanzano ve Mitchell, 2005: 874-875). Örgütlerin sunduğu dijital odaklı eğitim ve destek algılanan örgütsel yatırımı artırmakta; karşılıklılık ilkesi uyarınca çalışanlar bu desteğe örgütsel bağlılıkla karşılık vererek iş doyumlarını yükseltmektedir (Cropanzano ve Mitchell, 2005: 883-884; Kaya vd., 2026: 3-4). Dijital liderlerin sunduğu kapsayıcı rehberlik ve psikolojik emniyet ortamı belirsizliği hafifleterek örgütsel güveni pekiştirmekte (Li vd., 2026: 2); bu güven ortamı dijital

yeteneklerin sürdürülebilir iş doyumuna dönüşmesini sağlamaktadır (Kaya vd., 2026: 10-11).

Özetle, ele alınan kuramsal yaklaşımlar dijital yetenek ile iş doyumu arasındaki etkileşimi birbirini tamamlayan farklı boyutlarıyla açıklamaktadır. İş Talepleri-Kaynakları (JD-R) Teorisi dijital yeteneği bir 'kişisel kaynak' olarak konumlandırarak stres ve motivasyon süreçlerini şekillendirirken; Kaynakların Korunması (COR) Teorisi teknolojinin yarattığı psikolojik yüklenme anlarındaki kaynak kayıplarını ve birikimini odağa almaktadır. İş Özellikleri Modeli, dijital yetkinliklerin görev özerkliği ve anlamlılık algısına dönüşüm kanallarını açıklamakta; Sosyal Değişim Teorisi (SET) ise örgüt tarafından sağlanan dijital altyapı ve yönetsel desteğin karşılıklılık ilkesi uyarınca iş doyumuna nasıl dönüştüğünü ortaya koymaktadır. Bu bütüncül etkileşim, dijital yeteneklerin tek başına değil, örgütsel ve psikolojik kaynaklarla desteklendiği ölçüde iş doyumunu beslediğini göstermektedir.

4. DİJİTAL YETENEKLER İLE İŞ DOYUMU ARASINDAKİ İLİŞKİ

Dijitalleşen iş ortamlarında çalışanların sahip olduğu dijital yetenek ve yetkinlikler, görevlerin yürütülmesinde iş doyumunu besleyen temel kişisel kaynaklar arasında yer almaktadır. Bireylerin dijital araçları etkili kullanma, verileri işleme ve dijital sistemlerdeki karmaşıklıkları yönetme becerileri arttıkça, operasyonel sürtünmeler ile rol belirsizliği azalmakta; bu durum doğrudan psikolojik rahatlık ve iş doyumuna yansımaktadır (Rosadi ve Prahiawan, 2026: 38). Teknolojik araçlara hâkim olan çalışanlar, görevlerini daha hızlı, kendinden emin ve özerk biçimde tamamlayarak iş üzerindeki denetim hislerini pekiştirmekte ve mesleki tatmin düzeylerini yükseltmektedir (Syahputra vd., 2025: 53-54; Yulismar vd.,

2026: 97-98). Nitekim kamu, eğitim ve hizmet gibi farklı sektörleri kapsayan alan yazında, yüksek dijital yetkinliğe sahip bireylerin teknolojik adaptasyon kaygısını daha rahat aştıkları ve iş süreçlerinden duydukları doyumun anlamlı düzeyde arttığı geniş bir ampirik mutabakatla doğrulanmaktadır (Anwar ve Nursaimatussaddiya, 2023: 81; Fatra vd., 2025: 421-422; Srivastava ve Gupta, 2025: 846, 851).

Bununla birlikte ampirik alan yazın, dijital yeteneklerin iş doyumuna dönüşümünün her bağlamda kendiliğinden gerçekleşmediğini ve doğrusal bir hat izlemeyebileceğini gösteren sınır koşulları da sunmaktadır. Tek başına dijital beceri artışı operasyonel verimlilik ve teknik performansı doğrudan yükseltse de, örgütsel takdir, uygun ödüllendirme mekanizmaları ve sürekli eğitim olanaklarıyla desteklenmediğinde duygusal bir tutum olan iş doyumuna doğrudan yansımayabilmektedir (Wulandari vd., 2025: 631, 638; Widyastuti vd., 2025: 858). Hatta kurumsal altyapı ve yönetsel desteğin yetersiz kaldığı durumlarda, gelişmiş dijital yetkinlik beklentisi çalışan üzerinde teknolojik baskı ve artan iş yükü algısı yaratarak iş doyumunu olumsuz yönde etkileyebilmektedir (Fauzi vd., 2025: 220; Qomari ve Musriha, 2025: 166, 171). Bu durum, dijital yeteneklerin çalışan esenliği ve iş doyumu ile bütünleşebilmesi için kapsayıcı bir örgütsel kültür, uygun iş tasarımı ve destekleyici yönetsel mekanizmaların varlığını zorunlu kılmaktadır.

Dijital yetenekler ile örgütsel çıktılar arasındaki etkileşim bütüncül bir yaklaşımla ele alındığında, iş doyumunun bu süreçte kritik bir motivasyonel köprü ve aracı kanal işlevi gördüğü anlaşılmaktadır. Dijital yetkinliklerini başarıyla sergileyen ve bu süreçte iş doyumu elde eden çalışanların, örgütsel sadakatlerinin pekiştiği, kariyer gelişim olanaklarını daha etkin değerlendirdikleri ve kurumsal performansa daha yüksek katkı sağladıkları tespit edilmiştir (Bawazir vd., 2025: 257; Ulum ve

Wulansari, 2025: 512-515; Nhi vd., 2025: 79). Sonuç olarak iş doyumu, bireysel dijital yeteneklerin yalnızca anlık görev performansına değil, aynı zamanda sürdürülebilir kurumsal verimliliğe, kariyer ilerlemesine ve örgütsel bağlılığa aktarılmasında kilit bir duygusal kaldıraç rolü üstlenmektedir.

5. SONUÇ

Dijitalleşen iş yaşamında çalışanların sahip olduğu dijital yetenekler, teknolojik dönüşümün yarattığı karmaşıklık ve belirsizlikleri yönetmede kritik bir kişisel kaynak işlevi görmektedir (Bakker ve Demerouti, 2024: 188-190). Bireylerin dijital araçları etkili kullanma, verileri işleme ve dijital sistemlerdeki sorunları çözme yetkinlikleri arttıkça, günlük görevlerdeki operasyonel sürtünmeler ile rol belirsizlikleri azalmakta; bu durum çalışanların iş üzerindeki denetim hissini ve psikolojik rahatlığını pekiştirmektedir (Rosadi ve Prahiawan, 2026: 38). Ancak incelenen kuramsal ve ampirik alan yazın, dijital yeteneklerin doğrudan ve kendiliğinden iş doyumuna dönüşmediğini; ilişkinin doğrusal olmayan bağlamsal niteliğini net bir şekilde ortaya koymaktadır.

Dijital yetkinliklerin duygusal bir tutum olan iş doyumuna yansıyabilmesi; örgütsel güven, kapsayıcı dijital liderlik ve teknostresi azaltan destekleyici bir çalışma ortamının varlığına sıkı sıkıya bağlıdır (Li vd., 2026: 2; Kaya vd., 2026: 8, 10). Kurumsal altyapının, takdir mekanizmalarının ve sürekli eğitim imkânlarının yetersiz kaldığı durumlarda gelişmiş dijital beceri beklentisi, çalışan üzerinde aşırı bilgi yüklemesi ve teknolojik baskı yaratarak iş doyumunu sınırlayabilmekte veya olumsuz etkileyebilmektedir (Fauzi vd., 2025: 220; Wulandari vd., 2025: 638). Buna karşılık, karşılıklılık ilkesi uyarınca liderlerin sunduğu psikolojik emniyet ve yönetsel destek, teknolojinin getirdiği kaygı ve belirsizlikleri nötralize ederek dijital

yeteneklerin sürdürülebilir bir motivasyona dönüşmesini sağlamaktadır (Cropanzano ve Mitchell, 2005: 875-876).

Sonuç olarak iş doyumu, bireysel dijital yetkinliklerin yalnızca anlık görev verimliliğine değil; örgütsel sadakate, kariyer gelişimine ve kurumsal performansa aktarılmasında kilit bir motivasyonel köprü rolü üstlenmektedir (Bawazir vd., 2025: 262; Nhi vd., 2025: 79; Ulum ve Wulansari, 2025: 514). Bu doğrultuda dijital dönüşümü yöneten kurumların, teknolojiyi yalnızca teknik bir altyapı yatırımı olarak değil; insan odaklı bir örgütsel kültür, sürekli öğrenme ekosistemi ve dijital esenliği gözeten yönetsel politikalarla bütünleştirmeleri sürdürülebilir kurumsal başarı için temel bir zorunluluktur (Aydınlı vd., 2024: 391-392).

KAYNAKÇA

Afshin, P., Mutonyi, B. R., & Nybakk, E. (2026). Digital job demands and healthcare workers' workplace well-being: The mediating role of job and personal resources. *Frontiers in Health Services, 6*, 1743364. https://doi.org/10.3389/frhs.2026.1743364

Altın, A., & Topcu, Z. (2025). Examining the relationship between teachers' digital competence and career satisfaction. *International Journal of Curriculum and Instructional Studies, 15*(2), 236–268. https://doi.org/10.31704/1486452

Anwar, Y., & Nursaimatussaddiya, N. (2023). Relationship between social capital and digital competence in Indonesia senior high school population. *Global Journal of Business, Economics & Social Development, 1*(2), 78–84. https://doi.org/10.56225/gjbesd.v1i2.10

Aydınlı, A., Erkasap, A., & Özcan, A. (2024). Dijitalleşmenin iş tatminine etkisinde iş yaşam dengesinin aracılık rolü. *Akademik Hassasiyetler, 11*(24), 375–399. https://doi.org/10.58884/akademik-hassasiyetler.1387836

Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2024). Job demands–resources theory: Frequently asked questions. *Journal of Occupational Health Psychology, 29*(3), 188–200. https://doi.org/10.1037/ocp0000376

Bakker, A. B., Demerouti, E., & Sanz-Vergel, A. I. (2023). Job demands-resources theory: Ten years later. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 10*, 25–53. https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-120920-053933

Baran, H. (2025). Teknostresin iş tatmini üzerindeki etkisinde temel benlik değerlendirmesinin aracı rolü. *Eskişehir*

Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, (2), 398–420.

Bawazir, A. A., Mahbob, N. N., & Hasim, M. A. (2025). The impact of digital transformation on career growth: Mediating role of job satisfaction and moderating effect of organizational support in the manufacturing sector. *International Review of Management and Marketing*, *15*(3), 257–265. https://doi.org/10.32479/irmm.17628

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

Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, *86*(3), 499–512. https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.499

Fatra, N., Kurniawan, I., & Kusuma, N. T. (2025). The influence of information technology, organizational culture, and digital competence on worker job satisfaction in the Special Region of Yogyakarta. *Jurnal Ekonomi Manajemen dan Perbankan (Journal of Economics Management and Banking)*, *11*(3), 409–428. https://doi.org/10.35384/jemp.v11i3.880

Fauzi, R., Suhardi, & Firdaus, R. (2025). The impact of digital competence, organizational culture, and work flexibility on employee productivity with job satisfaction as a moderation variable. *International Journal of Applied Finance and Business Studies*, *12*(4), 217–226.

Gunnoo, L., Ladsawut, J., & Fauzel, S. (2026). Gen Z in the digital era: Reframing job satisfaction in the modern workplace. *Journal of Organizational Effectiveness:*

People and Performance, 1–24. https://doi.org/10.1108/JOEPP-12-2025-1113

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. https://doi.org/10.1016/0030-5073(76)90016-7

Hidayat, F., Sumantri, S., Rumengan, A. E., Wibisono, C., & Khaddafi, M. (2023). The effect of digital leadership, information technology and digital competency on employee performance in the digital era: Mediating role of job satisfaction. *International Journal of Advances in Social Sciences and Humanities, 2*(2), 144–151.

Hobfoll, S. E., Halbesleben, J., Neveu, J.-P., & Westman, M. (2018). Conservation of resources in the organizational context: The reality of resources and their consequences. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 5*, 103–128. https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032117-104640

Indrayani, I., Nurhatisyah, N., Damsar, D., & Wibisono, C. (2024). How does millennial employee job satisfaction affect performance? *Higher Education, Skills and Work-Based Learning, 14*(1), 22–40. https://doi.org/10.1108/HESWBL-01-2023-0004

Inga-Avila, M., Churampi-Cangalaya, R. L., Ninahuaman, J. U., Mendoza Caballero, E., Soto Cardenas, F. O., Visurraga Camargo, L. A., & Salas Matos, T. J. (2025). Digital talent and job satisfaction in the administrative staff of a public university with WarpPLS 8.0. *Decision Science Letters, 14*, 169–178.

Kaiser, T., Koch, T., Stebner, F., & Reintjes, C. (2026). Teachers' digital competencies as a resource in the job demands-resources model. *Education Sciences*, *16*(7), 1018. https://doi.org/10.3390/educsci16071018

Kaya, K., Bahadır, Z., Yoka, K., & Yalçınkaya, A. (2026). The mediating role of organizational trust in the impact of digital leadership on job performance and job satisfaction. *Frontiers in Psychology*, *17*, 1879796. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2026.1879796

Lechevalier, S., & Mofakhami, M. (2025). Assessing job satisfaction in the era of digital transformation: A comparative study of the first wave of tasks digitalization in Japan and France. *Eurasian Business Review*, *15*, 93–129. https://doi.org/10.1007/s40821-024-00282-7

Li, J., Wang, Y., & Han, J. (2026). A study on the relationship between digital leadership, digital self-efficacy, and work engagement: The moderating role of technostress. *Frontiers in Psychology*, *17*, 1751207. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2026.1751207

Mungra, Y., Srivastava, R., Sharma, A., Banerji, D., & Gollapudi, N. (2024). Impact of digital competence on employees' flourishing through basic psychological needs satisfaction. *Journal of Computer Information Systems*, *64*(1), 47–61. https://doi.org/10.1080/08874417.2023.2176948

Nhi, Đ. T. Y., Phượng, H. C., & Huế, K. T. (2025). The relationship between digital competence and job satisfaction and loyalty of lecturers in Vietnamese higher education institutions. *Technium Business and Management*, *12*, 62–86.

Palapa, G. C. I. N., & Saragih, S. (2026). Peran kesiapan digital, work-life balance, dan stres kerja dalam kepuasan kerja karyawan era digital. *Journal of Management and Digital Business*, *6*(1), 359–379. https://doi.org/10.53088/jmdb.v6i1.2759

Qomari, N., & Musriha. (2025). Peran kepusan kerja dalam memediasi kompetensi digital dan budaya inovasi terhadap kinerja karyawan pada UMKM di Kabupaten Sidoarjo. *Jurnal Ekonika: Jurnal Ekonomi Universitas Kadiri, 10*(1). https://doi.org/10.30737/ekonik

Rosadi, A. D., & Prahiawan, W. (2026). The effect of digital competence on employee performance: The mediating roles of self-efficacy and job satisfaction (A case study of the Tangerang City Regional Revenue Agency). *Prosperia Journal of Economic Development Accounting and Global Markets*, *1*(3), 33–40. https://doi.org/10.65310/z8d8an75

Scholze, A., & Hecker, A. (2024). The job demands-resources model as a theoretical lens for the bright and dark side of digitization. *Computers in Human Behavior, 155,* 108177. https://doi.org/10.1016/j.chb.2024.108177

Srivastava, V., & Gupta, S. (2025). Analyzing the role of digital competency in enhancing job satisfaction among secondary school teachers. *Journal of Informatics Education and Research*, *5*(2).

Syahputra, M. D., Rahmawati, R., Claudia, M., & Rifani, A. (2025). The digital dilemma: How technostress and digital competence impact employee performance via job satisfaction. *International Journal of Economics, Business and Innovation Research*, *4*(6), 46–59. https://doi.org/10.63922/ijebir.v4i06.2331

Tutar, H., Erdem, A. T., & Şahin, N. (2024). Dijital yetkinlik ölçeği (DYÖ): Geçerlilik ve güvenirlik çalışması. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi, 27*(1), 31–47. https://doi.org/10.29249/selcuksbmyd.1375960

Ulum, B., & Wulansari, P. (2025). The influence of digital leadership and digital competence on employee performance mediated by job satisfaction in health services in Tarakan City. *The Eastasouth Journal of Social Science and Humanities, 2*(3), 498–517. https://doi.org/10.58812/esssh.v2i02

Widyastuti, R., Trang, I., & Taroreh, R. N. (2025). The influence of digital competency and leadership on employee performance with job satisfaction as a mediation variable in BPSDM Office of the Ministry of Communication and Digital. *Abdurrauf Science and Society, 1*(4), 850–861. https://doi.org/10.70742/asoc.v1i4.329

Wu, Q., & Liu, J. (2026). The effect of perceived organizational support on innovative behavior among nurses: A parallel mediation model of digital competence and work thriving. *Frontiers in Psychology, 17*, 1849118. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2026.1849118

Wulandari, F. A., Hamid, S. R., & Ikbal, M. (2025). Role of digital competence, digital culture, individual experience, in increasing job satisfaction and employee performance at BUMN banks in Palopo City. *Bima Journal: Journal of Business, Management and Accounting*, *6*(1), 627–642. https://doi.org/10.37638/bima.6.1.627-642

Yulianto, N. A. B., Amron, & Pakarti, P. (2023). The digital capability and job satisfaction effects on the performance improvement of Islamic boarding school employees in Indonesia. In *Proceedings of the International Conference*

on Business, International Relations, and Diplomacy (BIS-STE 2022). Atlantis Press.

Yulismar, Y., Nurlaili, L., Anwar, S., & Zubaidah, S. (2026). The mediating role of job satisfaction in the relationship between self-efficacy, digital competence, and early childhood daycare service quality in Depok City. *International Journal of Science Education and Cultural Studies*, *5*(1), 81–104. https://doi.org/10.58291/ijsecs.v5i1.577

ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞMENİN ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞINA ETKİSİ: SAĞLIK ÇALIŞANLARI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA[1]

Başak BİBER[2]

Hatice ÖZUTKU[3]

1. GİRİŞ

Sağlık hizmetleri, insan yaşamını doğrudan etkileyen yapısı nedeniyle çalışan davranışlarının örgütsel sonuçlar üzerindeki rolünü önemli kılmaktadır. Yoğun iş yükü, belirsizlik ve ekipler arası koordinasyon gereksinimi, sağlık çalışanlarının görevleriyle sınırlı olmayan gönüllü katkılarını önemli hale getirmektedir (Organ, 1988; Podsakoff et al., 2000).

Örgütsel vatandaşlık davranışının ortaya çıkmasında çalışan tutumları, iş ve örgüt özellikleri ile liderlik gibi çeşitli faktörlerin yanında, çalışanların örgütleriyle kurdukları psikolojik bağ da önem taşımaktadır. Örgütsel özdeşleşme, bireyin kendisini örgütün bir parçası olarak görmesini ve örgütün amaçlarını kendi amaçlarıyla ilişkilendirmesini ifade eder (Ashforth & Mael, 1989; Mael & Ashforth, 1992). Güçlü özdeşleşme, örgüt yararına gönüllü davranışların ortaya çıkmasını destekleyebilir.

---

1 Bu çalışma, Başak BİBER'in 2026 tarihli yüksek lisans tezinden üretilmiştir.

2 Bilim Uzmanı, Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yönetim ve Organizasyon Tezli Yüksek Lisans Programı, ORCID: 0009-0008-3427-951X.

3 Prof. Dr. Afyon Kocatepe Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, Yönetim ve Organizasyon, ORCID: 0000-0003-0425-4967.

Sosyal kimlik yaklaşımı, örgütsel özdeşleşme ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkinin açıklanmasında temel bir kuramsal çerçeve sunmaktadır. Çalışanın örgüt üyeliğini benlik algısının bir parçası olarak görmesi, örgütün yararına davranma eğilimini güçlendirebilir. Türkiye'de yapılan araştırmalar da iki değişken arasında olumlu ilişkiler bulunduğuna işaret etmektedir (Karabey & İşcan, 2007; Tokgöz & Seymen Aytemiz, 2013).

Bu bölümde sağlık çalışanlarında örgütsel özdeşleşmenin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisi ve bu etkinin ÖVD'nin boyutlarına yansıması incelenmektedir. Bu kapsamda kavramsal çerçeve, yöntem, bulgular, tartışma ve sonuçlar sunulmuştur.

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1. Örgütsel Özdeşleşme

Örgütsel özdeşleşme, çalışanın kendisini üyesi olduğu örgütle ne ölçüde bütünleştirdiğini açıklayan bir kavramdır. Bireyin örgüt üyeliğini benlik algısının bir parçası olarak görmesi, örgütün amaç ve değerlerini kendi amaç ve değerleriyle ilişkilendirmesine yol açabilir. Böylece örgüte yönelik aidiyet ve bağlılık güçlenebilmektedir (Ashforth & Mael, 1989).

Mael ve Ashforth (1992), örgütsel özdeşleşmeyi bireyin belirli bir örgütle kendisini bütünleştirmesi ve örgütle birlik algısı geliştirmesi üzerinden ele almaktadır. Çalışan örgütüyle güçlü biçimde özdeşleştiğinde örgütün başarısını kendi başarısı olarak değerlendirebilir. Bu durum, örgütün amaçlarına yönelik tutumların ve gönüllü katkıların güçlenmesine zemin hazırlayabilir.

Örgütsel özdeşleşme ile örgütsel bağlılık arasında yakınlık bulunmakla birlikte kavramlar aynı değildir. Bağlılık

daha çok örgüte yönelik tutum ve bağlılığı içerirken, özdeşleşme örgüt üyeliğinin benlik algısıyla bütünleşmesini ifade eder (Pratt, 1998). Bu nedenle özdeşleşme, çalışanın örgütle kurduğu psikolojik bağın yanı sıra örgütü temsil eden değerleri kendi kimliğinin bir parçası olarak görmesiyle ilişkilidir.

Örgütsel özdeşleşmenin oluşumunda örgütsel adalet, güven, liderlik, örgütsel imaj ve çalışan-örgüt uyumu gibi unsurlar etkili olabilmektedir (Riketta, 2005). Çalışanın örgütün değerleriyle kendi değerleri arasında uyum algılaması, örgüte yönelik aidiyet duygusunu güçlendirebilir. Bu nedenle özdeşleşme yalnızca bireysel özelliklerle değil, örgütsel koşullarla da şekillenen bir süreçtir.

Özdeşleşmenin önemli sonuçlarından biri, çalışanın örgüte ilişkin tutum ve davranışlarının olumlu yönde değişmesidir. Örgütle güçlü bağ kuran çalışanların örgüt amaçlarına daha fazla sahiplenme göstermeleri ve örgütün yararına gönüllü davranışlarda bulunmaları beklenebilir (Feather & Rauter, 2004; Van Dick et al., 2006).

2.2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı

Örgütsel vatandaşlık davranışı (ÖVD), çalışanların biçimsel görev ve sorumluluklarının ötesine geçerek örgütsel işleyişe gönüllü katkıda bulunmalarını ifade etmektedir. Organ'ın (1988) yaklaşımında bu davranışlar doğrudan biçimsel ödül sistemiyle güvence altına alınmamış olmakla birlikte örgütün etkin işleyişini desteklemektedir.

ÖVD'nin ayırt edici yönü, çalışanın katkısının yalnızca kendisine verilen görevlerle sınırlı olmamasıdır. İş arkadaşlarına yardım etmek, örgütsel uyumu desteklemek, sorunların çözümüne katkı sağlamak ve çalışma ortamını kolaylaştırmak bu davranışlara örnek gösterilebilir (Organ, 1988; Karacaoğlu & Güney, 2012).

Literatürde ÖVD farklı biçimlerde sınıflandırılmıştır. Smith, Organ ve Near (1983) özgecilik ve genel uyumluluk boyutlarını öne çıkarırken, Williams ve Anderson (1991) davranışları bireye ve örgüte yönelik olarak ayırmıştır. Podsakoff, MacKenzie, Paine ve Bachrach (2000) ise farklı sınıflandırmaları karşılaştırarak beş temel boyutu içeren yaklaşımın yaygın biçimde kullanıldığını belirtmiştir. Bu çalışmada Basım ve Şeşen'in (2006) uyarlamasına dayalı olarak özgecilik, vicdanlılık, nezaket, centilmenlik ve sivil erdem boyutları ele alınmıştır.

2.2.1. Özgecilik

Özgecilik, çalışanın iş arkadaşlarına görevlerini yerine getirmelerinde veya iş sorunlarını çözmelerinde gönüllü destek sunmasıdır (Karacaoğlu & Güney, 2012).

2.2.2. Vicdanlılık

Vicdanlılık, çalışanın biçimsel görevlerinin ötesinde bir sorumluluk bilinciyle hareket etmesini ve işini özenli biçimde sürdürmesini ifade eder. Zamanında işe gelme, çalışma süresini etkili kullanma ve örgütsel kurallara uyma bu boyut kapsamında değerlendirilmektedir (Sezgin, 2005).

2.2.3. Nezaket

Nezaket, çalışanın kendi davranışlarının diğer örgüt üyeleri üzerindeki muhtemel etkilerini dikkate almasını ve çalışma ilişkilerinde karşılıklı anlayışı gözetmesini ifade eder. Bilgi paylaşımı, kararların ilgili kişilerle önceden paylaşılması ve başkalarının haklarına saygı gösterilmesi bu boyutla ilişkilidir (Özdevecioğlu, 2003; Schnake & Dumler, 2003).

2.2.4. Centilmenlik

Centilmenlik, çalışma ortamındaki güçlükler ve olumsuzluklar karşısında yapıcı yaklaşımı korumayı ve gereksiz yakınmalardan kaçınmayı ifade eder. Bu davranışların

çatışmaların sınırlandırılmasına ve örgütsel etkinliğin sürdürülmesine katkı sağlayabileceği belirtilmektedir (Ay, 2007).

2.2.5. Sivil Erdem

Sivil erdem, çalışanın örgütsel yaşama yalnızca kendi görevleri açısından değil, örgütün genel işleyişi ve geleceği açısından da ilgi göstermesidir. Örgütsel konular hakkında düşünce geliştirme, gerekli durumlarda görüş bildirme ve örgütsel gelişmeleri takip etme bu kapsamda değerlendirilmektedir (Karaman & Aylan, 2012).

ÖVD, çalışanların biçimsel görevlerinin yanında ortaya koydukları gönüllü katkılar yoluyla örgütsel işleyişin desteklenmesine katkı sağlar. Özellikle sağlık kurumlarında ekip çalışması, bilgi paylaşımı, dayanışma ve koordinasyonun gerekliliği dikkate alındığında bu davranışlar hizmet süreçlerinin etkinliğini güçlendirebilir.

2.3. Örgütsel Özdeşleşme ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi

Sosyal kimlik yaklaşımı, örgütsel özdeşleşme ile ÖVD arasındaki ilişkinin açıklanmasına olanak sağlayan temel yaklaşımlardan biridir. Çalışanın örgüt üyeliğini benlik algısının parçası olarak görmesi, örgütün amaçlarına ve diğer üyelerine yönelik olumlu tutumlar geliştirmesini ve gönüllü katkıda bulunmasını destekleyebilir (Ashforth & Mael, 1989).

Önceki araştırmalar bu kuramsal beklentiyi genel olarak desteklemektedir. Feather ve Rauter (2004), örgütsel özdeşleşme ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında olumlu ilişki bulunduğunu bildirmiştir. Van Dick et al. (2006) farklı ülke, sektör ve meslek gruplarında örgütsel özdeşleşme ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında anlamlı bağlantılar bulunduğunu göstermiştir. Riketta'nın (2005) meta-analizi de özdeşleşme ile

örgütsel tutum ve davranışlar arasındaki olumlu ilişkiyi ortaya koymaktadır.

Türkiye'de yapılan araştırmalar da iki değişken arasında olumlu yönde ilişkiler bulunduğuna işaret etmektedir. Karabey ve İşcan (2007), örgütsel özdeşleşme ile ÖVD arasında anlamlı ilişki bulurken; Tokgöz ve Seymen Aytemiz (2013) de benzer yönde sonuçlara ulaşmıştır.

Bu ilişkinin sağlık çalışanları açısından önemi, sağlık hizmetlerinin ekip çalışmasına ve çalışanlar arası koordinasyona dayanmasından kaynaklanmaktadır. İş yükünün yoğun olduğu ortamlarda çalışanların görev sınırlarını aşan gönüllü katkıları hizmet süreçlerini destekleyebilir. Örgütle güçlü özdeşleşme, bu tür davranışların ortaya çıkmasını kolaylaştıran psikolojik bir kaynak olarak değerlendirilebilir.

3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

3.1. Araştırmanın Amacı ve Kapsamı

Bu araştırmanın amacı, sağlık çalışanlarının örgütsel özdeşleşme düzeyleri ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkiyi incelemek ve örgütsel özdeşleşmenin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisini ortaya koymaktır. Araştırma, Afyonkarahisar il merkezinde faaliyet gösteren kamu ve özel hastanelerde görev yapan sağlık çalışanlarıyla sınırlandırılmıştır. Araştırma verileri Kasım 2025-Mart 2026 tarihleri arasında toplanmıştır.

3.2. Araştırmanın Hipotezleri

Alan yazın, örgütsel özdeşleşme ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında anlamlı bir ilişki bulunduğunu göstermektedir. Bu doğrultuda araştırmada örgütsel özdeşleşmenin ÖVD ve beş boyutu üzerindeki etkisini sınamaya yönelik H1 ve H2 hipotezleri geliştirilmiştir. Ayrıca ÖVD'nin demografik ve çalışma yaşamına

ilişkin değişkenlere göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek amacıyla H3 oluşturulmuştur.

H1: Örgütsel özdeşleşme ile örgütsel vatandaşlık davranışı ve boyutları arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki vardır.

H2: Örgütsel özdeşleşmenin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.

H2.1: Örgütsel özdeşleşmenin özgecilik davranışı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.

H2.2: Örgütsel özdeşleşmenin vicdanlılık davranışı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.

H2.3: Örgütsel özdeşleşmenin nezaket davranışı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.

H2.4: Örgütsel özdeşleşmenin centilmenlik davranışı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.

H2.5: Örgütsel özdeşleşmenin sivil erdem davranışı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.

H3: Demografik ve çalışma yaşamına ilişkin değişkenlere (cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim düzeyi, kadro unvanı, görev süresi ve çalışılan kurum) göre sağlık çalışanlarının örgütsel vatandaşlık davranışı düzeylerinde anlamlı farklılıklar vardır.

3.3. Evren ve Örneklem

Araştırmanın hedef evrenini sağlık sektöründe görev yapan çalışanlar oluşturmaktadır. Evrenin tamamına ulaşmanın mümkün olmaması nedeniyle kolayda örnekleme yöntemi kullanılmış; Afyonkarahisar il merkezinde kamu ve özel hastanelerde çalışanlardan veri toplanmıştır. Veriler Kasım 2025-Mart 2026 arasında toplanmış ve 200 sağlık çalışanından elde edilen veriler analize dahil edilmiştir.

Katılımcıların %80'i kadın, %20'si erkektir. En yüksek yaş grubu %36 ile 18–28 yaş grubudur. Katılımcıların %64'ü evli, %36'sı bekârdır. Eğitim düzeyinde lisans grubu %40 ile ilk sıradadır. Kadro bakımından katılımcıların %54'ü hemşire, %29'u doktor ve %16'sı sağlık memurudur. Katılımcıların %54'ünün 0–10 yıl arasında deneyime sahip olduğu görülmüştür.

3.4. Veri Toplama Araçları

Veriler çevrim içi anket yöntemiyle toplanmıştır. Anket formunda kişisel bilgi formunun yanı sıra örgütsel özdeşleşmeye ilişkin 6 ve ÖVD'ye ilişkin 25 madde yer almıştır.

3.4.1. Örgütsel Özdeşleşme Ölçeği

Örgütsel özdeşleşmenin ölçülmesinde Mael ve Ashforth (1992) tarafından geliştirilen ve Tak ve Aydemir (2004) tarafından Türkçeye uyarlanan 6 maddelik ölçek kullanılmıştır. Beşli Likert tipi ölçek 1='Hiç Katılmıyorum' ile 5='Tamamen Katılıyorum' arasında puanlanmıştır.

3.4.2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği

ÖVD'nin ölçülmesinde Organ'ın (1988) yaklaşımına dayanan ve Basım ve Şeşen (2006) tarafından Türkçeye uyarlanan 25 maddelik ölçek kullanılmıştır. Ölçekte özgecilik 1–5, vicdanlılık 6–10, nezaket 11–15, centilmenlik 16–20 ve sivil erdem 21–25. maddelerle değerlendirilmiştir.

3.5. Veri Analizi

Verilerin analizinde SPSS kullanılmıştır. Öncelikle dağılım özellikleri çarpıklık ve basıklık değerleriyle incelenmiştir. Ardından güvenirlik analizleri, betimsel istatistikler, Pearson korelasyon analizi ve regresyon analizi uygulanmıştır. Demografik ve çalışma yaşamına ilişkin farklılıklar için bağımsız örneklemler t-testi ve tek yönlü varyans analizi (ANOVA) kullanılmıştır.

4. BULGULAR

4.1. Verilerin Dağılımı ve Güvenirlik

Analizler öncesinde değişkenlerin dağılım özellikleri ve ölçeklerin güvenirlikleri incelenmiştir. Çarpıklık ve basıklık değerleri kabul edilebilir sınırlar içinde bulunmuş ve parametrik analizlerin uygulanabileceği değerlendirilmiştir.

Tablo 1. Örgütsel Özdeşleşme ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Değişkenlerinin Dağılım Değerleri

Değişken	Basıklık	Çarpıklık
Örgütsel Özdeşleşme Genel	1.405	-0.860
Örgütsel Vatandaşlık Genel	1.443	-0.273
Özgecilik	-0.196	-0.040
Vicdanlılık	2.616	-0.854
Nezaket	-0.436	-0.197
Centilmenlik	0.015	-0.097
Sivil Erdem	0.237	-0.175

Örgütsel özdeşleşme için basıklık 1,405 ve çarpıklık −0,860; genel ÖVD için basıklık 1,443 ve çarpıklık −0,273 olarak bulunmuştur. Alt boyutlara ilişkin değerler de kabul edilebilir sınırlar içinde olduğundan verilerin normal dağılım varsayımını karşıladığı değerlendirilmiştir (George & Mallery, 2010).

Tablo 2. Ölçeklerin iç tutarlılık katsayıları

Ölçek / Boyut	Cronbach α
Örgütsel Özdeşleşme	.869
Örgütsel Vatandaşlık Davranışı (Genel)	.935
Özgecilik	.812
Vicdanlılık	.766
Nezaket	.827
Centilmenlik	.802
Sivil Erdem	.850

Örgütsel özdeşleşme ölçeğinin Cronbach alfa katsayısı .869, genel ÖVD ölçeğinin .935 olarak bulunmuştur. Alt boyutların alfa değerleri özgecilik .812, vicdanlılık .766, nezaket .827, centilmenlik .802 ve sivil erdem .850'dir. Tüm değerler

ölçeklerin yeterli iç tutarlılığa sahip olduğunu göstermektedir (Nunnally & Bernstein, 1994).

4.2. Değişkenlere İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Değişkenlere ilişkin betimsel istatistiklerde aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri hesaplanmıştır. ÖVD'nin genel ve alt boyut puanları ile örgütsel özdeşleşme puanı Tablo 3'te sunulmuştur.

Beşli Likert puanlarının yorumlanmasında eşit aralık yaklaşımı kullanılmış; 1.00–1.80 çok düşük, 1.81–2.60 düşük, 2.61–3.40 orta, 3.41–4.20 yüksek ve 4.21–5.00 çok yüksek düzey olarak değerlendirilmiştir.

Tablo 3. Örgütsel Özdeşleşme ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Puan Ortalamaları

Değişken	N	Ort.	SS	Min.–Maks.
Örgütsel Özdeşleşme	200	3.763	.815	1.000–5.000
Örgütsel Vatandaşlık (Genel)	200	4.076	.478	2.200–5.000
Özgecilik	200	3.871	.504	2.792–4.833
Vicdanlılık	200	4.242	.507	2.800–5.000
Nezaket	200	3.980	.657	1.000–5.000
Centilmenlik	200	4.330	.478	3.000–5.000
Sivil Erdem	200	3.864	.633	2.000–5.000

Örgütsel özdeşleşme puan ortalaması 3.763 (SS=.815), genel ÖVD ortalaması 4.076 (SS=.478) olarak bulunmuştur. Alt boyut ortalamaları özgecilik 3.871, vicdanlılık 4.242, nezaket 3.980, centilmenlik 4.330 ve sivil erdem 3.864'tür. Buna göre örgütsel özdeşleşme yüksek, genel ÖVD de yüksek düzeydedir; en yüksek ortalama centilmenlik boyutunda görülmüştür.

4.3. Örgütsel Özdeşleşme ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki

Örgütsel özdeşleşme ile ÖVD arasındaki ilişkileri belirlemek amacıyla Pearson korelasyon analizi yapılmıştır. Sonuçlar, örgütsel özdeşleşme ile özgecilik, vicdanlılık, nezaket,

centilmenlik, sivil erdem ve genel ÖVD arasında pozitif yönlü ilişkiler bulunduğunu göstermektedir.

Tablo 4. Örgütsel özdeşleşme ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki korelasyonlar

İlişki	r	p
Örgütsel Özdeşleşme – Özgecilik	.172	< .01
Örgütsel Özdeşleşme – Vicdanlılık	.218	< .01
Örgütsel Özdeşleşme – Nezaket	.401	< .01
Örgütsel Özdeşleşme – Centilmenlik	.237	< .01
Örgütsel Özdeşleşme – Sivil Erdem	.259	< .01
Örgütsel Özdeşleşme – ÖVD (Genel)	.355	< .01

Pearson korelasyon analizi sonucunda örgütsel özdeşleşme ile genel ÖVD arasındaki ilişki r=.355 (p<.01) olarak bulunmuştur. Alt boyutlar içinde en yüksek ilişki nezaket (r=.401), en düşük ilişki ise özgecilik (r=.172) boyutundadır. Tüm ilişkiler pozitif ve anlamlıdır.

4.4. Örgütsel Özdeşleşmenin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi

Korelasyon bulgularının ardından örgütsel özdeşleşmenin ÖVD üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla regresyon analizi gerçekleştirilmiştir.

Tablo 5. Örgütsel Özdeşleşmenin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Toplam Etkileri

Bağımlı değişken	B	t	p	Toplam etki
ÖVD (Genel)	.2927	8.101	< .001	Anlamlı
Özgecilik	.2569	6.382	< .001	Anlamlı
Vicdanlılık	.3594	6.999	< .001	Anlamlı
Nezaket	.2415	6.352	< .001	Anlamlı
Centilmenlik	.3179	6.303	< .001	Anlamlı
Sivil Erdem	.2878	6.176	< .001	Anlamlı

Bağımsız değişken: Örgütsel özdeşleşme

Regresyon analizinde örgütsel özdeşleşmenin genel ÖVD üzerindeki toplam etkisi B=.2927, t=8.101, p<.001 olarak bulunmuştur. Alt boyutlara ilişkin etkiler de anlamlıdır: özgecilik

B=.2569, vicdanlılık B=.3594, nezaket B=.2415, centilmenlik B=.3179 ve sivil erdem B=.2878 (p<.001).

4.5. Demografik ve Çalışma Yaşamına Ilişkin Değişkenlere Göre Sağlık Çalışanlarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Düzeyleri Arasındaki Farklılık Analizleri

ÖVD'nin demografik ve çalışma yaşamına ilişkin değişkenlere göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek amacıyla t-testi ve tek yönlü varyans analizi uygulanmıştır.

Cinsiyet açısından genel örgütsel vatandaşlık davranışı puanlarında anlamlı farklılık bulunmamıştır (t=-1.310; p=.4822). ÖVD'nin alt boyutlarında da cinsiyete göre anlamlı farklılık saptanmamıştır (p>.05).

Yaş değişkeninde genel ÖVD puanlarının anlamlı biçimde farklılaştığı belirlenmiştir (F=4.615; p=.0003). Post-hoc analizinde 18–28 ve 39–48 yaş gruplarının 29–38 yaş grubuna göre daha yüksek puanlara sahip olduğu görülmüştür.

Medeni durum açısından genel ÖVD puanlarında anlamlı farklılık bulunmamıştır (t=.634; p=.2877). Bununla birlikte nezaket ve centilmenlik boyutlarında anlamlı farklılık bulunmuş ve evli çalışanların puanları daha yüksek olmuştur.

Eğitim düzeyine göre genel ÖVD ve alt boyutların hiçbirinde anlamlı farklılık bulunmamıştır (p>.05).

Kadro unvanına göre genel ÖVD puanlarında anlamlı farklılık bulunmuştur. Doktorların ortalaması 4.090±0.484, hemşirelerin 4.166±0.416 ve sağlık memurlarının 3.899±0.540'tır. Unvanlara göre farklılık istatistiksel olarak anlamlıdır (p<.05).

Görev süresine göre yalnızca sivil erdem boyutunda anlamlı farklılık görülmüştür (F=3.111; p<.05).

5. TARTIŞMA

Bu çalışmada sağlık çalışanlarının örgütsel özdeşleşme düzeyi ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişki incelenmiştir. Bulgular, iki değişken arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki bulunduğunu ve örgütsel özdeşleşmenin ÖVD'nin beş boyutunun tamamı üzerinde anlamlı etkisi olduğunu göstermektedir.

Araştırmanın temel bulgusu, örgütsel özdeşleşme ile genel ÖVD arasında pozitif ve anlamlı ilişki bulunmasıdır ($r=.355$; $p<.01$). Örgütünü benimseyen ve örgüt üyeliğini benlik algısının parçası olarak gören çalışanların örgütün yararına gönüllü davranışlara daha fazla yönelmesi, sosyal kimlik yaklaşımıyla açıklanabilir.

Bu bulgu, Feather ve Rauter (2004), Van Dick et al. (2006), Riketta (2005) ve Türkiye'deki Karabey ve İşcan (2007) ile Tokgöz ve Seymen Aytemiz'in (2013) bulgularıyla paraleldir. Dolayısıyla örgütsel özdeşleşmenin ÖVD'nin ortaya çıkmasında önemli bir psikolojik kaynak olduğu söylenebilir.

Örgütsel özdeşleşmenin ÖVD üzerindeki anlamlı etkisi, çalışanların örgütle kurdukları psikolojik bağın davranışsal sonuçlara dönüşebildiğini göstermektedir. Çalışanın örgütün amaçlarını kendi amaçlarıyla ilişkilendirmesi, örgüt yararına görev sınırlarını aşan katkıları destekleyebilir.

Örgütsel özdeşleşmenin ÖVD'nin beş boyutunun tamamı üzerindeki pozitif etkisi, etkinin yalnızca genel vatandaşlık eğilimiyle sınırlı olmadığını göstermektedir. Özellikle nezaket boyutunda korelasyonun daha yüksek olması, örgütle güçlü bağ kuran çalışanların iş arkadaşlarının ihtiyaçlarını ve çalışma ilişkilerini daha fazla gözetebileceğine işaret etmektedir.

Nezaket boyutundaki bulgu, örgütünü sosyal kimliğinin bir parçası olarak gören çalışanların diğer üyelerle ilişkilerinde

daha dikkatli davranabileceği görüşüyle uyumludur. Benzer biçimde vicdanlılık, centilmenlik ve sivil erdem üzerindeki anlamlı etkiler, özdeşleşmenin sorumluluk, yapıcı tutum ve örgütsel katılım biçimlerine yansıdığını göstermektedir.

Bu sonuçlar birlikte değerlendirildiğinde, örgütsel özdeşleşmenin ÖVD'nin farklı görünümlerini destekleyen ortak bir psikolojik temel oluşturduğu söylenebilir.

ÖVD'nin demografik ve çalışma yaşamına ilişkin değişkenler bakımından farklılaşmasına ilişkin bulgular ise daha sınırlıdır. Cinsiyet ve eğitim düzeyinde anlamlı fark bulunmaması, ÖVD'nin yalnızca bireysel demografik özelliklerle açıklanamayacağını düşündürmektedir.

Yaş değişkeninde anlamlı farklılık bulunması, çalışanların çalışma yaşamındaki deneyimleriyle ÖVD arasında doğrusal olmayan bir ilişki olabileceğine işaret etmektedir. 18–28 ve 39–48 yaş gruplarının 29–38 yaş grubundan daha yüksek puanlara sahip olması, yaş gruplarının örgütsel roller ve çalışma koşullarıyla birlikte ele alınması gerektiğini göstermektedir.

Çalışma süresinde yalnızca sivil erdem boyutunda farklılık bulunması, deneyimin ÖVD'nin bütün boyutlarını aynı ölçüde etkilemediğini göstermektedir. Uzun süreli çalışanların örgütsel süreçlere daha fazla aşinalık geliştirmeleri, özellikle sivil erdem davranışlarıyla ilişkili olabilir.

Bulgular sağlık kurumları açısından değerlendirildiğinde, çalışanların örgütle kurdukları psikolojik bağın güçlendirilmesinin gönüllü katkıları destekleyebileceği görülmektedir. Sağlık hizmetlerinin ekip çalışmasına dayalı yapısı dikkate alındığında bu durum yönetsel açıdan önem taşımaktadır.

Bu doğrultuda yöneticilerin çalışanların örgütle bütünleşmesini destekleyen uygulamalara, adil ve güvene dayalı

ilişkilere, iletişime ve çalışan katkısının görünür kılınmasına önem vermeleri yararlı olabilir.

Araştırmanın sınırlılıkları da dikkate alınmalıdır. Çalışmanın Afyonkarahisar il merkezindeki kamu ve özel hastanelerde, kolayda örnekleme yoluyla ve kesitsel tasarım kullanılarak gerçekleştirilmiş olması sonuçların genellenebilirliğini sınırlandırmaktadır. Verilerin öz-bildirim yoluyla toplanması da diğer bir sınırlılıktır.

Sonuç olarak bulgular, sağlık çalışanlarında örgütsel özdeşleşme ile ÖVD arasında anlamlı ve pozitif bir bağ bulunduğunu göstermekte; özdeşleşmenin çalışanların gönüllü örgütsel katkılarını destekleyen önemli bir unsur olduğunu ortaya koymaktadır.

6. SONUÇ VE ÖNERİLER

Araştırmanın temel amacı, sağlık çalışanlarının örgütleriyle özdeşleşme düzeylerinin örgütsel vatandaşlık davranışlarıyla ilişkisini ve bu ilişkinin ÖVD boyutlarına yansımasını ortaya koymaktır. Bulgular, örgütsel özdeşleşme ile genel ÖVD arasında pozitif ve anlamlı ilişki bulunduğunu göstermiştir.

Örgütsel özdeşleşmenin genel ÖVD'nin yanı sıra özgecilik, vicdanlılık, nezaket, centilmenlik ve sivil erdem üzerinde de pozitif ve anlamlı etkisinin bulunması, özdeşleşmenin farklı gönüllü davranış biçimlerini desteklediğini göstermektedir.

Demografik ve çalışma yaşamına ilişkin değişkenler bakımından cinsiyet ve eğitim düzeyinde anlamlı farklılık bulunmazken, yaş ve kadro unvanında genel ÖVD açısından farklılıklar görülmüştür. Medeni durum nezaket ve

centilmenlikte, görev süresi ise sivil erdemde anlamlı farklılık yaratmıştır.

Sağlık kurumları açısından bulgular, ekip çalışması ve koordinasyonun yoğun olduğu ortamlarda çalışanların örgütle kurduğu psikolojik bağın gönüllü katkılar bakımından önem taşıdığını göstermektedir.

Bu kapsamda yöneticilerin çalışanların örgütsel aidiyetlerini destekleyen uygulamalara, adil yönetim anlayışına, açık iletişime ve çalışanların katkılarının takdir edilmesine önem vermeleri yararlı olabilir.

Araştırmanın sınırlılıkları arasında tek bir ilde yürütülmesi, kolayda örnekleme, kesitsel tasarım ve öz-bildirim verilerinin kullanılması bulunmaktadır.

Gelecekte farklı illerdeki kamu ve özel sağlık kurumlarını kapsayan, daha geniş ve olasılıklı örneklemlerle yürütülen araştırmalar yapılabilir. Boylamsal çalışmalar ve farklı değişkenlerin dahil edildiği modeller, örgütsel özdeşleşme ile ÖVD arasındaki ilişkinin daha ayrıntılı açıklanmasına katkı sağlayabilir.

Sonuç olarak araştırma, sağlık çalışanlarının örgütleriyle kurdukları psikolojik bağın örgütün yararına yönelik gönüllü davranışlarla ilişkili olduğunu göstermektedir. Örgütsel özdeşleşmenin güçlendirilmesi, sağlık kurumlarında gönüllü katkı ve işbirliğini destekleyen bir yönetim yaklaşımının unsurlarından biri olarak değerlendirilebilir.

KAYNAKÇA

Ashforth, B. E., & Mael, F. (1989). Social identity theory and the organization. Academy of Management Review, 14(1), 20–39.

Ay, B. (2007). Öğretmenlerin öz yeterlilikleri ve örgütsel vatandaşlık davranışı. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyonkarahisar.

Basım, H. N., & Şeşen, H. (2006). Örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeği uyarlama ve karşılaştırma çalışması. Ankara Üniversitesi SBF Dergisi, 61(4), 83–101.

Feather, N. T., & Rauter, K. A. (2004). Organizational citizenship behaviours in relation to job status, job insecurity, organizational commitment and identification, job satisfaction and work values. Journal of Occupational and Organizational Psychology, 77(1), 81–94.

George, D., & Mallery, M. (2010). SPSS for Windows step by step: A simple guide and reference, 17.0 update (10th ed.). Boston: Pearson.

Karabey, C. N., & İşcan, Ö. F. (2007). Örgütsel özdeşleşme, örgütsel imaj ve örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisi: Bir uygulama. Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 21(2), 231–241.

Karacaoğlu, K., & Güney, Y. (2012). Öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarının, örgütsel vatandaşlık davranışları üzerindeki etkisi: Nevşehir ili örneği. Öneri Dergisi, 9(34), 137–153.

Karaman, A., & Aylan, S. (2012). Örgütsel vatandaşlık. Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 2(1), 35–48.

Mael, F., & Ashforth, B. E. (1992). Alumni and their alma mater: A partial test of the reformulated model of organizational identification. Journal of Organizational Behavior, 13(2), 103–123.

Nunnally, J. C., & Bernstein, I. H. (1994). Psychometric theory (3rd ed.). New York, NY: McGraw-Hill.

Organ, D. W. (1988). Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome. Lexington, MA: Lexington Books.

Özdevecioğlu, M. (2003). Örgütsel vatandaşlık davranışı ile üniversite öğrencilerinin bazı demografik özellikleri ve akademik başarıları arasındaki ilişkilerin belirlenmesine yönelik bir araştırma. Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 20, 117–135.

Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B., & Bachrach, D. G. (2000). Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. Journal of Management, 26(3), 513–563.

Pratt, M. G. (1998). To be or not to be? Central questions in organizational identification. In D. A. Whetten & P. C. Godfrey (Eds.), Identity in organizations: Building theory through conversations (pp. 171–207). Thousand Oaks, CA: Sage.

Riketta, M. (2005). Organizational identification: A meta-analysis. Journal of Vocational Behavior, 66(2), 358–384.

Schnake, M. E., & Dumler, M. P. (2003). Levels of measurement and analysis issues in organizational citizenship behavior research. Journal of Occupational and Organizational Psychology, 76(3), 283–301.

Sezgin, F. (2005). Örgütsel vatandaşlık davranışları: Kavramsal bir çözümleme ve okul açısından bazı çıkarımlar. Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi, 25(1), 317–339.

Smith, C. A., Organ, D. W., & Near, J. P. (1983). Organizational citizenship behavior: Its nature and antecedents. Journal of Applied Psychology, 68(4), 653–663.

Tak, B., & Aydemir, B. A. (2004). Örgütsel özdeşleşme üzerine iki görgül araştırma. 12. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı (ss. 59–63). Uludağ Üniversitesi, Bursa.

Tokgöz, E., & Seymen Aytemiz, O. (2013). Örgütsel güven, örgütsel özdeşleşme ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki: Bir devlet hastanesinde araştırma. Öneri, 10(39), 61–76.

Van Dick, R., Grojean, M. W., Christ, O., & Wieseke, J. (2006). Identity and the extra mile: Relationships between organizational identification and organizational citizenship behaviour. British Journal of Management, 17(4), 283–301. https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2006.00520.x

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

ÖRGÜTSEL ÇATIŞMA, ÇATIŞMA YÖNETİMİ, ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN MALİMÜŞAVİRLER VE MESLEK MENSUPLARI AÇISINDAN DEĞERLENDİRİLMESİ[1]

Murat BAY[2]

Şeref KUKU[3]

1. GİRİŞ

TDK sözlüğünde örgüt "ortak bir amacı veya işi gerçekleştirmek için bir araya gelmiş kurumların veya kişilerin oluşturduğu birlik; teşekkül, teşkilat, bir kuruluşa bağlı alt bölümlerin bütünü" olarak tanımlanmıştır(TDK, 2026b). Başka bir ifade ile örgütler, farklı bilgi, deneyim, beklenti ve kişilik özelliklerine sahip bireylerin ortak amaçlar doğrultusunda bir araya geldiği sosyal yapılardır(Alıç, 1995, s. 95). Bu çeşitlilik, örgütsel başarı açısından önemli bir avantaj sağlamakla birlikte, zaman zaman çıkar, değer, algı ve iletişim farklılıklarından kaynaklanan çatışmaların ortaya çıkmasına da neden olmaktadır.

Günümüz yönetim anlayışında çatışma, yalnızca örgütsel düzeni bozan olumsuz bir olgu olarak değil, doğru yönetildiğinde yenilikçiliği, yaratıcılığı ve örgütsel gelişimi destekleyebilen doğal bir süreç olarak değerlendirilmektedir. Bu bölümde örgütsel çatışma kavramı ele alınarak çatışma kavramı ve tanımı, örgütsel çatışma kavramı ve nedenleri, türleri ve

---

[1] Bu çalışma KMU SBE İşletme anabilim dalında Şeref KUKU'ya ait yüksek lisans tez çalışmasından türetilmiştir.

[2] Prof. Dr., KMÜ, İİBF, İşletme, ORCİD: 0000-0002-2968-2258

[3] YL. Öğrencisi, KMÜ, SBE, İşletme anabilim dalı, ORCID: 0009-0004-2071-0189.

örgütler üzerindeki etkileri incelenmiş ayrıca çatışmanın etkin bir şekilde yönetilmesinin örgütsel performans açısından taşıdığı önem değerlendirilmiştir. Bu çalışmada çatışma kavramı örgütsel bağlılık ile beraber değerlendirilecek olup ayrıca mali müşavirler açısından bir bakış açısı sunacaktır.

2. ÇATIŞMA KAVRAMI VE TANIMI

Çatışma kavramı, günlük yaşamda ve akademik literatürde sıklıkla kullanılmasına rağmen, farklı bağlamlarda farklı anlamlar taşıyabilen çok boyutlu bir olgudur. Çatışma, taraflar arasında amaç, çıkar, beklenti veya tutum farklılıklarından kaynaklanan bir uyuşmazlık ve karşıtlık durumu olarak değerlendirilmektedir. Günlük yaşamda ve akademik literatürde farklı anlamlarda kullanılan çatışma, her zaman düşmanlık veya şiddet içermemekte taraflar arasındaki farklılıkların belirginleşmesiyle ortaya çıkan dinamik bir süreç niteliği taşımaktadır(Cantekin, 2019, s. 7).

TDK sözlüğünde "çatışmak işi" olarak tanımlanan (TDK, 2026a) çatışma kavramı, bireyler veya gruplar arasında rekabetin ya da birbirleriyle örtüşmeyen seçeneklerin ortaya çıkması durumunu ifade etmektedir. Başka bir ifade ile belirli bir olay, durum veya konuya ilişkin iki ya da daha fazla farklı tepki, yaklaşım ya da eylem biçiminin ortaya çıkmasıyla meydana gelmektedir. Çatışma sürecinde düşmanca tutumlar görülebilmekle birlikte, çatışmanın her durumda düşmanlıkla sonuçlanması zorunlu değildir. Bununla birlikte çatışma, tarafların farklı seçenekler arasında ayrışması, rekabet içerisine girmesi veya birbirleriyle uyuşmayan tercih ve beklentilere sahip olması şeklinde de değerlendirilmektedir. Özellikle hızlı değişim, belirsizlik, korku ve rahatsızlık gibi unsurların çatışmanın ortaya çıkmasını kolaylaştıran koşullar oluşturduğu ifade edilmektedir(Pickering, 2016, s. 2).

Özetle çatışma, taraflar üzerinde stres ve psikolojik baskı oluşturabileceği gibi örgütsel işleyişi ve verimliliği de olumsuz etkileyebilmektedir. Bu nedenle çatışmaya neden olan unsurların zamanında belirlenmesi ve uygun şekilde yönetilmesi önem taşımaktadır. Çatışmanın etkili biçimde yönetilememesi, çalışanların psikolojik durumları ve performansları üzerinde olumsuz sonuçlara, örgüt açısından ise işleyiş ve ekonomik kayıplara yol açabilmektedir(Şendur, 2006, s. 39).

3. ÖRGÜTSEL ÇATIŞMANIN TANIMI VE KAPSAMI

Örgütsel çatışma, örgüt içerisinde amaçlar, sonuçlar, ilgi alanları, yöntemler ve bakış açıları arasındaki farklılıklardan kaynaklanan anlaşmazlık ve fikir ayrılıklarını ifade etmektedir. Bu yönüyle örgütsel çatışma, standart karar alma süreçlerinde ortaya çıkan bozulmalar olarak da tanımlanmaktadır(Altan, 2015, s. 160; Nair, 2008, s. 360). Örgütsel çatışma özellikle sınırlı kaynakların paylaşımı ve görev dağılımından kaynaklanan algı farklılıklarına bağlı uyuşmazlıklar olarak da tanımlamaktadır. Bununla birlikte çatışma yalnızca olumsuz bir durum olarak değerlendirilmemelidir. İyi yönetildiğinde örgütün gelişmesine, değişmesine ve yeni fikirlerin ortaya çıkmasına katkı sağlayabilmektedir. Bu nedenle örgütsel çatışmaya ilişkin yaklaşımlar zaman içinde değişmiştir. Çatışma önce önlenmesi gereken bir durum, daha sonra örgütlerde kaçınılmaz bir gerçek ve son olarak doğru yönetildiğinde olumlu sonuçlar doğurabilen bir süreç olarak değerlendirilmiştir(Gürcüoğlu ve Uyar, 2020, s. 235).

4. ÖRGÜTSEL ÇATIŞMANIN NEDENLERİ

Örgütsel çatışmaların ortaya çıkmasında birçok faktör etkili olmaktadır. Bu nedenle örgütsel çatışmanın nedenleri çok boyutlu bir yapıya sahiptir. İletişim yetersizlikleri, örgütsel çatışmanın en önemli nedenlerinden biridir. Hancıoğlu Başköy ve Şimşek'in(2023) bankacılık sektöründe yaptıkları araştırmada, Analitik Hiyerarşi Prosesi (AHP) yöntemi kullanılmıştır. Araştırmada çatışmaya neden olan en önemli faktörün iletişim eksiklikleri olduğu belirlenmiştir. Benzer bir sonuç Sevim vd. (2024) tarafından da ortaya konulmuştur. Sağlık tesislerinde DEMATEL yöntemiyle yapılan araştırmada, "İletişim" %12,89 ağırlıkla çatışmaya neden olan risk faktörleri arasında üçüncü sırada yer almıştır. Bu sonuçlar, iletişim sorunlarının örgütsel çatışmanın önemli kaynaklarından biri olduğunu göstermektedir.

Amaç, çıkar ve değer farklılıkları da örgütsel çatışmanın önemli nedenleri arasındadır. Hancıoğlu Başköy ve Şimşek (2023), bu faktörleri iletişim eksikliklerinden sonra ikinci sırada değerlendirmiştir. Altan (2015) ise örgüt içindeki bağımlılıkların yanı sıra amaç ve algılama farklılıklarının da çatışmaya yol açabileceğini belirtmiştir. Bu çatışmalar iyi yönetilmediğinde örgüt açısından yıkıcı sonuçlar ortaya çıkabilmektedir.

Kişilik ve algılama farklılıkları da çatışma sürecinde önemli rol oynamaktadır. Hancıoğlu Başköy ve Şimşek (2023), kişilik farklılıklarını beşinci, algılama farklılıklarını ise dördüncü sırada değerlendirmiştir. Nergiz ve Düşükcan (2019) ise çatışma nedenlerini bireysel, örgütsel ve iletişimsel faktörler şeklinde sınıflandırmaktadır. Araştırmacılara göre çalışanların tutum, davranış, bakış açısı ve inançlarının farklı olması, ortak bir noktada buluşmayı zorlaştırmaktadır. Bu durum da çatışma ihtimalini artırmaktadır.

Kuruoğlu (2026), aile kurumu üzerine yaptığı çalışmada, iletişimde yaşanan sorunların ve bireylerin üstlendikleri rollerle ilgili belirsizliklerin zaman içinde tekrarlayan çatışmalara yol açabildiğini ortaya koymuştur. Özellikle kullanılan ifadelerin farklı anlamlandırılması (semantik gürültü), kişilerin yalnızca kendi düşünce ve beklentileri doğrultusunda bilgiye odaklanması (seçici algı), önyargılar, karşılıklı güven eksikliği ve karşı tarafı yeterince dinlememe gibi iletişim engelleri, bireylerin birbirlerini doğru anlamalarını güçleştirmektedir. Bu durum, başlangıçta küçük bir iletişim probleminin zaman içerisinde yanlış anlaşılmaların artmasına ve çatışmaların tekrar tekrar yaşanmasına neden olabilmektedir.

Aslan (2004), hastanelerde örgütsel çatışmaya neden olan birçok faktör bulunduğunu belirtmektedir. Bunlar arasında iletişim yetersizliği, yetki ve sorumluluk dengesizliği, görev tanımlarının açık olmaması, kararlara katılım eksikliği, yükselme olanaklarının yetersizliği, çalışanların yeterince takdir edilmemesi, iş doyumsuzluğu, hizmet içi eğitim eksikliği ve etkili ekip çalışmasının yapılamaması bulunmaktadır. Bu bulgular, özellikle sağlık kurumları gibi karmaşık örgütlerde çatışma nedenlerinin oldukça çeşitli olduğunu göstermektedir.

Örgütsel yapıdan kaynaklanan sorunlar da çatışmaya neden olabilmektedir. Hancıoğlu Başköy ve Şimşek (2023), görev ve sorumluluklardaki belirsizlikleri, kaynakların etkin dağıtılmamasını ve denetim biçimini önemli çatışma nedenleri arasında göstermektedir. Öztürk ve Şeremet (2021) ise sağlık kurumlarının matriks örgüt yapısına sahip olması nedeniyle çalışanların rolleri arasında zaman zaman belirsizlik ve çatışma yaşandığını belirtmişlerdir. Araştırmada rol belirsizliği ile örgütsel bağlılığın duygusal ve normatif boyutları arasında negatif yönlü bir ilişki bulunmuştur. Rol çatışmasının ise örgütsel bağlılığın tüm boyutlarıyla negatif yönlü ilişkili olduğu belirlenmiştir.

Güç mücadelesi ve statü farklılıkları da örgütsel çatışmanın kaynakları arasındadır. Kırel (1997) örgütsel çatışma ile güç arasındaki ilişkiye dikkat çekmekte ve iki kavram arasındaki bağlantıyı ayrıca ele almaktadır.

5. ÖRGÜTSEL ÇATIŞMA TÜRLERİ

Örgütsel çatışmalar farklı ölçütlere göre sınıflandırılabilmektedir. Bu sınıflandırmalarda çatışmanın tarafları, düzeyi ve ortaya çıktığı ortam dikkate alınmaktadır. Mukazhanova (2023), örgütlerdeki çatışmaları dört temel kategori altında toplamaktadır. Bu kategorilerin kendi içinde farklı çatışma türlerine ayrıldığını belirtmektedir. Altan (2015) ise örgütlerde farklı düzeylerde ortaya çıkan çatışmaları ve bunların örgüt üzerindeki etkilerini teorik olarak incelemiştir. Koçel'in(2014, ss. 759-764) sınıflandırması, örgütsel çatışmanın tek boyutlu bir olgu olmadığını, çatışmanın fonksiyonelliği, ortaya çıkış şekli, tarafları, organizasyon içindeki yerleri ve niteliği gibi farklı ölçütler üzerinden ele alınabileceğini göstermektedir. Bu çerçevede örgütsel çatışmalar;

- ✓ fonksiyonelliğine göre işlevsel ve işlevsel olmayan,
- ✓ ortaya çıkış şekline göre potansiyel, algılanan, hissedilen ve açık,
- ✓ taraflarına göre bireysel, bireyler arası, birey-grup, gruplar arası ve örgütler arası,
- ✓ örgüt içerisindeki konumlarına göre yatay, dikey ve emir-komuta ile kurmay birimler arasındaki,
- ✓ niteliğine göre ise amaç, rol, kurumlaşmış ve beliren çatışmalar olarak değerlendirilmektedir(Hancıoğlu Başköy ve Şimşek, 2023, s. 106).

Bu sınıflandırma, örgütsel çatışmanın örgütsel yapı içerisindeki konumu, gelişim süreci ve örgüt üzerindeki muhtemel etkileri bakımından incelenmesine olanak sağlamaktadır.

5.1. Fonksiyonelliğine Göre Çatışmalar

Örgütsel çatışmalar, örgütün amaçlarına ulaşmasına sağladığı katkı bakımından fonksiyonel çatışmalar ve fonksiyonel olmayan çatışmalar olmak üzere iki grupta değerlendirilmektedir (Koçel, 2014, s. 760):

- ✓ **Fonksiyonel çatışmalar:** örgütün mevcut sorunlarının görünür hâle gelmesine, alternatiflerin değerlendirilmesine ve örgütsel süreçlerin geliştirilmesine katkı sağlayan çatışmalardır. Bu tür çatışmalarda farklı görüşlerin ve alternatif yaklaşımların ortaya çıkması, yöneticilerin mevcut uygulamaları yeniden değerlendirmelerine ve daha uygun karar seçeneklerine ulaşmalarına olanak sağlar. Dolayısıyla çatışma, uygun biçimde yönetildiğinde örgütsel değişim ve yenilik açısından işlevsel bir mekanizma hâline gelir. Özellikle alternatif kararların değerlendirilmesi, örgüt içi iletişimin geliştirilmesi ve çevresel değişimlere uyum sağlanmasına yönelik farklı görüşlerin ortaya çıkması fonksiyonel çatışmalar kapsamında değerlendirilir.
- ✓ **Fonksiyonel olmayan çatışmalar:** Örgütün amaçlarına ulaşmasını güçleştiren veya engelleyen, örgütsel faaliyetlerin etkinliğini azaltan çatışmalardır. Bu tür çatışmalar karar alma süreçlerinin aksamasına, bilgi akışının bozulmasına, kişiler veya gruplar arasındaki güç mücadelelerinin yoğunlaşmasına ve örgütsel motivasyonun zayıflamasına neden olmaktadır. Bu nedenle bir çatışmanın varlığından ziyade, çatışmanın

örgütsel amaçlar üzerindeki etkisinin değerlendirilmesi önem taşımaktadır (Hancıoğlu Başköy ve Şimşek, 2023, s. 107).

5.2. Ortaya Çıkış Şekline Göre Çatışmalar

Çatışmalar, ortaya çıkış şekline göre potansiyel, algılanan, hissedilen ve açık çatışmalar şeklinde sınıflandırılmaktadır(Koçel, 2014, s. 760):

- ✓ **Potansiyel Çatışma:** Henüz fiilen ortaya çıkmamış olmakla birlikte çatışmanın meydana gelmesine zemin hazırlayan koşulların mevcut olduğu durumu ifade etmektedir. Örgüt içerisindeki amaç, beklenti, algı ve kişilik farklılıkları ile kaynakların sınırlı olması gibi faktörler çatışma potansiyelinin oluşmasına neden olabilmektedir. Bu aşamada henüz tarafların açık biçimde çatışma davranışı sergilemesi söz konusu değildir. Mevcut koşullar çatışmanın ortaya çıkabilmesi için uygun bir zemin oluşturmaktadır.
- ✓ **Algılanan Çatışma**: Algılanan çatışma, çatışmaya zemin hazırlayan durumların taraflardan biri veya birkaçı tarafından fark edilmeye başlanmasıyla ortaya çıkmaktadır. Bu aşamada taraflar arasında bir uyumsuzluk veya engelleme bulunduğuna ilişkin farkındalık oluşmaktadır. Çatışma bu aşamada henüz açık bir davranış biçimine dönüşmemektedir. Dolayısıyla algılanan çatışma, çatışmanın taraflar tarafından bilişsel olarak fark edildiği aşamayı ifade etmektedir.
- ✓ **Hissedilen Çatışma:** Bu aşamada çatışma yalnızca fark edilen bir durum olmaktan çıkmış ve tarafların duygusal dünyasında karşılık bulmaya başlamıştır. Taraflar arasında kızgınlık, kırgınlık, endişe, gerilim veya düşmanlık gibi duygular ortaya çıkabilmektedir.

Böylece çatışmanın bilişsel boyutuna duygusal boyut da eklenmektedir. Bu aşama, çatışmanın açık davranışlara dönüşmesinden önce müdahale edilmesi açısından yöneticiler bakımından önemli bir fırsat alanı oluşturmaktadır.

- ✓ **Açık Çatışma:** Bu aşama çatışmanın tarafların davranışlarına yansıdığı ve fiilî bir nitelik kazandığı aşamadır. Tartışma, karşılıklı suçlama, bilgi veya kaynak paylaşımının engellenmesi, birbirlerinin faaliyetlerini zorlaştırma ya da daha ileri düzeyde saldırgan davranışlar açık çatışmanın göstergeleri olabilir. Bu nedenle açık çatışma, çatışmanın gözlemlenebilir davranışlar aracılığıyla ortaya çıktığı aşamayı ifade etmektedir(Hancıoğlu Başköy ve Şimşek, 2023, s. 107).

5.3. Taraflarına Göre Çatışma

Çatışmalar, taraflarına göre kişilerin kendi içlerindeki çatışmaları, kişiler arası çatışmalar, kişiler ile gruplar arasındaki çatışmalar, gruplar arası çatışmalar ve organizasyonlar arası çatışmalar şeklinde sınıflandırılmaktadır (Koçel, 2014, s. 762):

- ✓ **Kişinin Kendi İçindeki Çatışma:** Bireyin örgüt içerisinde kendisinden beklenenler ile kendi beklentileri, değerleri, tercihleri veya amaçları arasında uyumsuzluk yaşaması durumunda ortaya çıkmaktadır. Özellikle bireyin farklı seçenekler arasında karar vermekte zorlandığı veya kendisinden beklenen rol ve sorumlulukları yerine getirip getiremeyeceği konusunda belirsizlik yaşadığı durumlar içsel çatışmaya zemin hazırlamaktadır.
- ✓ **Kişiler Arası Çatışma:** İki veya daha fazla kişinin çeşitli konularda anlaşmazlığa düşmesiyle ortaya çıkmaktadır. Amaç, beklenti, tutum, değer, algı veya

çalışma biçimlerindeki farklılıklar kişiler arasındaki çatışmanın temelini oluşturmaktadır.

- ✓ **Kişiler İle Gruplar Arasındaki Çatışma:** Bireyin içinde bulunduğu veya bulunmak zorunda olduğu grubun beklentileri ile bireysel tutum ve tercihleri arasında uyumsuzluk meydana gelmesi durumunda ortaya çıkmaktadır. Grup kuralları ile bireysel davranışlar arasındaki farklılıklar bu tür çatışmaların temel kaynaklarındandır. Bireyin grup tarafından benimsenen değer veya davranış biçimlerine uyum göstermemesi, grup baskısının ortaya çıkmasına ve çatışmanın yoğunlaşmasına neden olmaktadır.
- ✓ **Gruplar Arası Çatışma:** Örgüt içerisinde yer alan iki veya daha fazla grubun amaç, çıkar, yetki veya çalışma biçimleri bakımından karşı karşıya gelmesini ifade etmektedir. Özellikle aynı örgüt içerisinde birbirine bağımlı biçimde faaliyet gösteren grupların farklı önceliklere sahip olması bu tarz çatışma ihtimalini artırabilmektedir.
- ✓ **Organizasyonlar Arası Çatışma:** Farklı organizasyonların birbirleriyle olan ilişkilerinden kaynaklanan çatışmaları ifade etmektedir. Rekabet hâlindeki işletmeler arasındaki anlaşmazlıklar yanında üretici ile dağıtıcı, işletme ile tedarikçi, işletme ile sendika veya işletme ile paydaşlar arasındaki anlaşmazlıklar da bu kapsamda değerlendirilmektedir (Hancıoğlu Başköy ve Şimşek, 2023, s. 108).

5.4. Organizasyon Yapısı İçindeki Konumlarına Göre Çatışmalar

Örgütsel çatışmalar, organizasyon yapısı içerisindeki konumlarına göre dikey çatışma, yatay çatışma ve emir-komuta

ile kurmay birimler arasındaki çatışma şeklinde sınıflandırılmaktadır(Koçel, 2014, s. 764):

- ✓ **Dikey Çatışma:** Örgütün farklı hiyerarşik kademelerinde bulunan bireyler veya gruplar arasında meydana gelen çatışmadır. Başka bir ifadeyle ast-üst ilişkilerinden kaynaklanan anlaşmazlıklar dikey çatışmanın temelidir. Yetki kullanımına ilişkin anlaşmazlıklar, yönetici ve çalışan beklentilerinin farklılaşması, iletişim sorunları veya yöneticilerin çalışanlar üzerindeki uygulamalarına ilişkin uyuşmazlıklar bu tür çatışmaların ortaya çıkmasındaki en büyük nedenlerdir.
- ✓ **Yatay Çatışma:**Örgütün aynı hiyerarşik düzeyinde bulunan kişi veya birimler arasında ortaya çıkan çatışmaları ifade etmektedir. Aynı düzeyde bulunan departmanların farklı amaç ve önceliklere sahip olması, kaynakların paylaşılması veya faaliyetlerin koordinasyonunda yaşanan sorunlar yatay çatışmalara neden olabilmektedir.
- ✓ **Emir-komuta ve Kurmay Çatışması:**Örgüt içerisinde doğrudan yetki ve sorumluluk taşıyan emir-komuta birimleri ile yönetime uzmanlık ve danışmanlık desteği sağlayan kurmay birimler arasındaki anlaşmazlıkları ifade etmektedir(Hancıoğlu Başköy ve Şimşek, 2023, s. 108).

6. AMAÇ, ROL, KURUMLAŞMIŞ VE BELİREN ÇATIŞMA AYRIMI

Örgütsel çatışmalar, amaç çatışması, rol çatışması, kurumlaşmış çatışma ve beliren çatışma şeklinde de ele alınabilmektedir. Bu sınıflandırma, çatışmanın taraflarından veya örgüt içerisindeki konumundan ziyade çatışmanın

niteliğine ve ortaya çıkış biçimine dayanmaktadır(Koçel, 2014, s. 764):

- ✓ **Amaç Çatışması:** Örgüt içerisindeki birey veya grupların ulaşmak istedikleri amaçların birbirleriyle uyuşmaması durumunda ortaya çıkmaktadır. Örgüt içerisinde farklı birimlerin veya bireylerin kendi amaç ve önceliklerini diğer tarafların amaçlarından daha önemli görmeleri, ortak örgütsel amaçların gerçekleştirilmesini güçleştirebilmektedir.
- ✓ **Rol Çatışması:** Bireyin örgüt içerisindeki rolüne ilişkin beklentiler ile kendisine yüklenen veya kendisinin üstlenmek istediği roller arasında uyumsuzluk bulunması durumunu ifade etmektedir. Bir çalışanın aynı anda farklı kişi veya grupların beklentilerini karşılamak zorunda olması, bu beklentilerin birbiriyle çelişmesi veya bireyin kendi rolünü farklı biçimde algılaması rol çatışmasına yol açabilmektedir.
- ✓ **Kurumlaşmış Çatışma:** Çatışma, önceden belirlenmiş kurallar çerçevesinde, tarafları ve çözüm yolları belli olacak şekilde sosyal düzen içinde "tanınmış" ve "yönetilebilir" hale getirilmiştir. Başka bir ifade ile bu tür çatışmalarda tarafların nasıl davranacakları ve çatışmanın hangi mekanizmalar aracılığıyla yönetileceği önceden belirlenmiş veya kurumsal düzenlemelerle çerçevelenmiş durumdadır.
- ✓ **Beliren Çatışma:** Önceden kestirilemeyen, kurallara bağlanmamış ve örgüt içindeki günlük ilişkilerin doğal akışı içinde birden ortaya çıkan çatışmalardır. Yönetici burada hazır bir çözüm reçetesi kullanamaz, çatışmayı anlık değerlendirip koşullara göre hareket etmek zorundadır(Hancıoğlu Başköy ve Şimşek, 2023, s. 109).

7. ÖRGÜTSEL ÇATIŞMA TÜRLERİ ÜZERİNE YAPILAN ÇALIŞMALAR

Örgütsel çatışma, örgütlerde farklı nedenlerle ortaya çıkan önemli bir olgudur. Literatürde çatışma türleri farklı şekillerde sınıflandırılmıştır. Bu sınıflandırmalar, çatışmanın örgüt ve çalışanlar üzerindeki etkilerini anlamaya yardımcı olmaktadır. Bu kapsamda, örgütsel çatışma türlerini ele alan çeşitli çalışmalar bulunmaktadır.

Kocaman (2012), konaklama işletmelerinde yaptığı araştırmada kişisel, grup içi ve gruplar arası çatışmalar üzerinde örgüt kültürünün önemli bir etkisi olduğunu ortaya koymuştur. Üstüner ve Kış (2014) ise eğitim denetmenleri başkanlıklarında yaptıkları araştırmada, iletişim yeterliği bileşenlerinden empati ile kişisel çatışma arasında negatif yönlü ve düşük düzeyde bir ilişki olduğunu tespit etmiştir. Araştırmacılar, empati, sosyal rahatlık ve destekleme değişkenlerinin kişisel çatışma ile orta düzeyde ve anlamlı bir ilişki gösterdiğini belirtmiştir. Ayrıca empatinin kişisel çatışma ile anlamlı bir ilişkisinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Bireyler arası çatışmaların çözümünde duygusal zekâ da önemli bir role sahiptir. Kılıçaslan (2014), örgütlerde bireyler arasında yaşanan çatışmaların çözümünde duygusal zekânın etkisini kuramsal olarak incelemiştir. Araştırmacı, mesleki, kişilik, algı, eğitim, amaç ve kültür farklılıklarının çatışmaların doğal bir sonucu olduğunu belirtmiştir. Ünlü vd. (2014) ise tasarım mühendisliği departmanında yaptıkları araştırmada, duygusal zekâ ile çatışma çözüm stratejileri arasında zayıf ancak anlamlı bir ilişki olduğunu belirlemiştir.

Gruplar arası çatışma, örgüt içindeki farklı gruplar, ekipler veya çalışma birimleri arasında ortaya çıkan anlaşmazlıklardır. Kaynakların paylaşımı, hedef farklılıkları, statü rekabeti ve iletişim sorunları bu tür çatışmaların temel

nedenleri arasında yer alabilmektedir.Sevim vd. (2024), sağlık tesislerinde yaptıkları araştırmada "Takım Çalışmasını" %13,20 ağırlıkla çatışmaya neden olan risk faktörleri arasında ikinci sırada belirlemiştir. Bu sonuç, grup dinamiklerinin ve takım çalışmasının sağlık kurumlarında çatışma açısından önemli olduğunu göstermektedir. Üstüner ve Kış (2014), eğitim müfettişleri başkanlıklarında yaptıkları araştırmada empati ile gruplar arası çatışma arasında negatif yönlü ve düşük düzeyde bir ilişki bulmuştur. Empati, sosyal rahatlık ve destekleme değişkenlerinin gruplar arası çatışma ile orta düzeyde ve anlamlı bir ilişki gösterdiği belirlenmiştir. Bu değişkenlerin gruplar arası çatışmanın yaklaşık %34'ünü açıkladığı tespit edilmiştir. Kocaman (2012) tarafından Alanya'daki yedi beş yıldızlı konaklama işletmesinde 226 çalışan üzerinde yapılan araştırmada da örgüt kültürünün gruplar arası çatışmalar üzerinde önemli bir etkisi olduğu belirlenmiştir. Bu sonuç, örgüt kültürünün gruplar arasındaki ilişkileri ve çatışma dinamiklerini şekillendirdiğini göstermektedir.

Ilhan (2020), Pondy'nin örgütsel çatışma modeli kapsamında yaptığı insanların belirli bir olguyu yaşama ve anlamlandırma deneyimlerini inceleyen (fenomenolojik) araştırmasında, işletmelerde en sık görülen çatışma türlerinin algılanan ve hissedilen çatışmalar olduğunu belirlemiştir. Araştırmaya göre işin niteliği, kıskançlık, performans, hedef farklılıkları ve önceliklerin farklı olması bireyler veya gruplar arasında çeşitli duygusal tepkilere yol açabilmektedir. Bu tepkiler tedirginlik, düşmanlık, kutuplaşma ve hayal kırıklığı şeklinde ortaya çıkabilmektedir.

Bölümler arası çatışma, örgütün farklı departmanları veya fonksiyonel birimleri arasında yaşanan anlaşmazlıkları ifade etmektedir. Kaynakların paylaşımı, sorumlulukların dağılımı, hedeflerin uyuşmaması ve iletişim sorunları bu çatışmaların başlıca nedenleri arasındadır. Öztürk ve Şeremet

(2021), sağlık kurumlarının matriks örgüt yapısına sahip olduğunu belirtmektedir. Bu yapılarda sağlık hizmetlerinin kesintisiz ve kaliteli biçimde sunulabilmesi için ekip çalışması önem taşımaktadır. Ancak ekip çalışmasının yoğun olduğu bu kurumlarda çalışanların rolleri arasında zaman zaman belirsizlik ve çatışma yaşanabilmektedir. Araştırmacılara göre bu durum sağlık çalışanlarının örgütsel bağlılığını da olumsuz etkileyebilmektedir.

Topaloğlu (2005), otel işletmelerinde örgüt içi çatışmaların oluşum sürecini beş aşamada incelemiştir. Bunlar gizli çatışma, algılanan çatışma, hissedilen çatışma, açık çatışma ve sonuç aşamalarıdır. Araştırmacı, çatışmanın yok denecek kadar az olmasının işletmede durağanlığa yol açabileceğini belirtmektedir. Buna karşılık kontrol edilemeyen çatışmalar işletmeye zarar verebilmektedir. Bu nedenle yöneticilerin çatışmayı tamamen ortadan kaldırmak yerine örgüt açısından yararlı olabilecek optimum düzeyde tutmaları gerekmektedir.

Örgütler arası çatışma, farklı örgütler arasında ortaya çıkan anlaşmazlık ve rekabet durumlarını ifade etmektedir. Pazar payı rekabeti, kaynaklara ulaşma mücadelesi, stratejik farklılıklar ve kurumsal kültür farklılıkları bu tür çatışmalara neden olabilmektedir. Müderrisoğlu ve İşci (2026), özel hastanelerde görev yapan hemşireler üzerinde yaptıkları araştırmada örgütsel kibir ile çatışma yönetimi eğilimi arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Araştırmada, çatışma yönetimi eğilimi ile kurumlar arası ve kurum içi üyeleri küçük düşürme arasında negatif yönlü ve düşük düzeyde anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Bu sonuç, örgütler arası ve örgüt içi ilişkilerde ortaya çıkan olumsuz davranışların çatışma yönetimi eğilimiyle ilişkili olabileceğini göstermektedir. Şimşek (2015), Pol-Der Gazetesi'ni örgütsel çatışma aracı olarak ele aldığı çalışmasında, 1975 yılında kurulan Polis Derneği'nin(Pol-Der) yönetici ve üyelerinin mesleki çıkarlarını korumak amacıyla gazeteyi

kendilerini yönetenlere karşı bir çatışma aracı olarak kullandıklarını ortaya koymuştur. Bu çalışma, örgütlü grupların tarihsel süreç içinde kendi çıkarlarını korumak için farklı çatışma araçları geliştirebildiklerini göstermektedir.

8. ÇATIŞMANIN ÖRGÜTLER ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ

Örgütsel çatışma, örgütlerin işleyişini ve çalışanların tutum ve davranışlarını etkileyen önemli bir unsurdur. Çatışmanın ortaya çıkması tek başına olumsuz bir durum olarak değerlendirilmemelidir. Çatışmanın nasıl yönetildiği, ortaya çıkacak sonuçların belirlenmesinde önemli bir rol oynamaktadır. Etkin biçimde yönetilen çatışmalar, farklı görüşlerin ortaya çıkmasını, iş birliğinin gelişmesini ve örgütsel öğrenmeyi destekleyebilirken yönetilemeyen çatışmalar çalışanların iş tatmini, psikolojik iyi oluşu, örgütsel güveni ve bağlılığı üzerinde olumsuz sonuçlara yol açabilmektedir. Bu nedenle örgütsel çatışmanın etkilerinin hem örgütsel hem de çalışanlar açısından birlikte değerlendirilmesi önem taşımaktadır.

Altan (2015), örgüt içindeki bağımlılıkların, amaç ve algılama farklılıklarının çatışmaya yol açabileceğini belirtmiştir. Bu çatışmalar iyi yönetilmediğinde yıkıcı sonuçlar doğurabilmektedir. Buna karşılık iyi yönetilen çatışmalar, yeni alternatiflerin ortaya çıkmasını ve fikir birliğine ulaşılmasını kolaylaştırabilecek ve böylece örgüt performansına olumlu katkı sağlayabilecektir. Alizada ve Muslumov (2026)da çatışmanın yalnızca olumsuz sonuçlar doğuran bir süreç olmadığını belirtmektedir. Araştırmacılara göre uygun çatışma yönetimi ve etkili müzakere süreçleri örgütsel öğrenmeyi, yenilikçiliği, çalışan bağlılığını ve sürdürülebilir performansı desteklemektedir. Mukazhanova (2023), çatışmanın çoğu zaman örgütler açısından olumsuz bir durum olarak görüldüğünü

belirtmekle birlikte doğru yönetim modellerinin kullanılması durumunda yapıcı çatışmaların artırılabileceğini ve yıkıcı çatışmaların azaltılabileceğini savunmuştur.

Çatışmanın önemli olumsuz sonuçlarından biri çalışanların psikolojik iyi oluşudur. Kılınç ve Doğan (2022), örgütsel çatışma ve işyerinde dışlanmanın psikolojik iyi oluş üzerinde olumsuz etkileri olduğunu tespit etmiştir. Ayrıca işyerinde dışlanmanın, örgütsel çatışma ile psikolojik iyi oluş arasındaki ilişkide düzenleyici bir rol oynadığı belirlenmiştir.

Seyhan ve Sivuk (2021), sağlık çalışanlarının verimliliği üzerine yaptıkları araştırmada çeşitli değişkenler arasında anlamlı ilişkiler bulmuştur. İş yaşam kalitesi ile iş tatmini arasında pozitif yönlü bir ilişki bulunurken, örgütsel çatışma ile örgütsel stres ve işten ayrılma niyeti arasında da pozitif yönlü ilişkiler tespit edilmiştir. Buna karşılık iş tatmini ile örgütsel çatışma ve stres arasında negatif yönlü ilişkiler bulunmuştur. Benzer şekilde örgütsel çatışma ve stres ile iş yaşam kalitesi arasında da negatif yönlü ilişkiler belirlenmiştir. Bu sonuçlar, çatışmanın çalışanların iş tatmini, iş yaşam kalitesi ve örgütsel bağlılığı açısından olumsuz sonuçlar doğurabileceğine işaret etmektedir.

Ataş ve Demirel (2025)çalışmalarında, sağlık sektöründe çalışanlar arasındaki iletişim çatışmalarının örgütsel güven üzerindeki etkisini incelemiştir. Araştırmada iletişim çatışmalarının örgütsel güveni olumsuz etkilediği belirlenmiştir. Özellikle güven eksikliği ve iş birliğinden kaçınma, çalışanların örgüte, yöneticilere ve iş arkadaşlarına duyduğu güveni zayıflatmaktadır. Buna karşılık iletişimde açıklığın bu olumsuz etkiyi azalttığı ve iletişim çatışmaları ile örgütsel güven arasındaki ilişkide düzenleyici olduğu tespit edilmiştir.

Yılmaz ve Tan (2022) çalışmalarında, çatışma çözüm stratejilerinin örgütsel bağlılık üzerinde kısmen etkili olduğu

sonucuna ulaşmıştır. Korkmaz (2022)ise örgütsel çatışma kültürü ile çalışanların öznel iyi oluşu arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Araştırmada iş birliği kültürü arttıkça çalışanların işte yaşadığı olumlu duyguların da arttığı görülmüştür. Buna karşılık pasif-agresif kültür arttıkça olumsuz duyguların arttığı belirlenmiştir. Ayrıca iş birliği kültürünün artması ve pasif-agresif kültürün azalması, iş doyumunun yükselmesiyle ilişkilendirilmiştir. Doğantekin ve Soylu (2025), iş-aile çatışmasının örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisinde iş tatmininin aracılık rolünü incelemiştir. Araştırmada iş-aile çatışmasının iş tatminini azalttığı belirlenmiştir. İş tatmininin ise örgütsel vatandaşlık davranışının diğergamlık, nezaket, centilmenlik ve sivil erdem boyutlarını olumlu yönde etkilediği görülmüştür. Kavacık vd. (2013), konaklama işletmelerinde örgütsel çatışma ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Araştırmacılar, duygusal bağlılığın örgüt içi çatışmaları azalttığını; devam bağlılığı ve normatif bağlılığın ise çatışmaları artırdığını belirlemiştir.

Sonuç olarak örnek olarak verilen çalışmalar birlikte değerlendirildiğinde, örgütsel çatışmanın örgütler ve çalışanlar üzerinde hem yapıcı hem de yıkıcı sonuçlar doğurabildiği görülmektedir. Çatışmanın uygun stratejilerle yönetilmesi örgütsel öğrenme, yenilikçilik, iş birliği ve çalışan bağlılığı gibi olumlu sonuçları desteklemektedir. Buna karşılık yönetilemeyen çatışmalar örgütsel stresin ve işten ayrılma niyetinin artmasına, iş tatmini ve iş yaşam kalitesinin azalmasına, örgütsel güven ve psikolojik iyi oluşun zayıflamasına neden olabilmektedir. Çalışmalar ayrıca iletişim, çatışma kültürü, iş tatmini ve örgütsel bağlılık gibi değişkenlerin çatışmanın sonuçlarını etkilediğini göstermektedir. Bu bulgular, örgütsel çatışmanın yalnızca ortadan kaldırılması gereken bir sorun değil doğru yönetildiğinde örgütsel gelişim için bir fırsat, yanlış

yönetildiğinde ise çalışanlar ve örgüt açısından önemli bir risk olduğunu ortaya koymaktadır.

9. ÖRGÜTSEL ÇATIŞMA YÖNETİM YOLLARI

Örgütlerde çatışmalar farklı nedenlerle ve farklı biçimlerde ortaya çıkabilmektedir. Çatışmanın kaynağı amaç ve algılama farklılıkları, iletişim sorunları, kişilik özellikleri, çıkar farklılıkları, kaynakların paylaşımı ve güç ilişkileri gibi çeşitli faktörlere dayanabilmektedir. Bu nedenle çatışmanın yönetiminde tek bir yaklaşımın her durumda etkili olması beklenmemektedir. Çatışmanın tarafları, ortaya çıkış nedeni ve örgüt içindeki konumu dikkate alınarak uygun yönetim şeklinin belirlenmesi önem taşımaktadır. Literatürde çatışma yönetimi kaçınma, problem çözme, yumuşatma, güç kullanma ve uzlaşma gibi farklı yöntemler çerçevesinde ele alınmaktadır.

Rahim'e (2002) göre etkili çatışma yönetimi, çatışmanın olumsuz sonuçlarını azaltarak örgütsel performansı ve iş birliğini destekleyecek uygun stratejilerin geliştirilmesini ifade etmektedir. Bu süreç yalnızca çatışmadan kaçınmayı veya çatışmanın şiddetini azaltmayı değil, çatışmanın niteliğinin ve yoğunluğunun belirlenmesini, örgüt üzerindeki olası etkilerinin değerlendirilmesini, uygun müdahale yönteminin seçilmesini ve uygulanan yöntemin sonuçlarının izlenmesini kapsamaktadır. Bu nedenle çatışmayı yönetmek ile çatışmayı tamamen ortadan kaldırmak aynı anlamda değerlendirilmemelidir. Çatışmanın çözümü, çatışma yönetiminin bir parçası olarak sorunun giderilmesini amaçlarken, çatışma yönetimi daha geniş bir süreç içerisinde çatışmanın örgütsel amaçlara zarar vermesini önlemeyi ve mümkün olduğunda çatışmayı yapıcı sonuçlara dönüştürmeyi hedeflemektedir(Rahim, 2002, ss. 229-230).

Kuruoğlu (2026), Blake/Mouton, Thomas-Kilmann ve Rahim/Bonoma modellerini aile içi ilişkiler bağlamında

incelemiştir. Araştırmada bu modellerin aile içi etkileşimleri açıklamada da kullanılabileceği görülmüştür. Çalışmada en işlevsel yaklaşımın "iş birliği" olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Alakavuklar vd. (2012), örgütsel davranış alanında çatışma yönetimi çalışmalarının gelişimini incelemiştir. Araştırmacılar, 1950'lerden günümüze kadar çatışma yönetimine ilişkin yaklaşımları tarihsel bir perspektifle ele almıştır.

Bu çalışmalar doğrultusunda, örgütsel çatışma yönetiminde kullanılan yaklaşımların farklı özelliklere ve uygulama biçimlerine sahip olduğu görülmektedir. Her bir yaklaşım, çatışmanın niteliğine ve tarafların amaçlarına göre farklı sonuçlar doğurabilmektedir. Bu kapsamda bu çalışmada örgütsel çatışma yönetiminde öne çıkan rekabet (zorlama), kaçınma, uyum sağlama, uzlaşma ve iş birliği (bütünleştirme) yaklaşımları incelenmiştir.

9.1. Rekabet (Zorlama)

Rekabet veya zorlama yaklaşımında taraflardan biri kendi çıkarlarını ön planda tutmaktadır. Diğer tarafın çıkarları ikinci planda kalmaktadır. Bu yaklaşımda güç, otorite ve baskı kullanımı öne çıkmaktadır. Bu nedenle rekabet yaklaşımında çatışmanın çözümünden çok, taraflardan birinin kendi görüşünü kabul ettirmesi söz konusudur. Özellikle yöneticilerin sahip oldukları yetki ve güç kaynaklarını kullanması, bu yaklaşımın örgütsel ortamdaki temel görünümünü oluşturmaktadır.

Bu yaklaşımın örgütsel yaşamda nasıl ortaya çıktığına ilişkin araştırmalar, rekabet veya hükmetme davranışının daha çok yönetici tutumları ve örgütsel güç ilişkileri üzerinden şekillendiğini göstermektedir. Örneğin Ağraş ve Öz (2022), Düzce'deki bir kamu kurumunda yaptıkları araştırmada, etkileşimci liderlik özelliklerine sahip yöneticilerin çatışma durumlarında hükmetme ve kaçınma yönlü davranışlar sergilediklerini belirlemiştir. Bu bulgu, yöneticilerin çatışma

karşısında kendi otoritelerini kullanarak çatışmayı kontrol etmeye çalışabileceklerini göstermesi bakımından rekabet yaklaşımıyla örtüşmektedir. Nitekim Yüksel vd. (2022), okul müdürlerinin çatışma çözme stratejileri ile öğretmenlerin motivasyon ve örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkiyi inceledikleri çalışmalarında hükmetme stratejisi ile hem öğretmen motivasyonu hem de örgütsel bağlılık arasında negatif yönlü bir ilişki tespit etmiştir. Bu sonuç, rekabet veya zorlama yaklaşımının çatışmayı kısa vadede kontrol etme açısından işlevsel olmasına rağmen çalışanların örgüte yönelik olumlu tutumları açısından olumsuz sonuçlar doğurabileceğini göstermektedir.

Rekabet yaklaşımının kullanımında bireysel özelliklerin de etkili olabileceği görülmektedir. Gedik ve Çet (2020), orman ürünleri sanayisinde yaptıkları araştırmalarında erkek çalışanların hükmetme stratejisini kadın çalışanlara göre daha fazla kullandığını belirlemiştir. Bu bulgu, çatışma yönetiminde rekabetçi davranışların yalnızca örgütsel konumla değil çalışanların bireysel özellikleriyle de ilişkili olabileceğini ortaya koymuştur. Buna karşılık Usta ve Ulutaş (2022), üniversitelerde görev yapan öğretim elemanlarının örgütsel çatışma algılarını incelemiş ve hükmetme boyutunun en düşük puan ortalamasına sahip olduğunu belirlemiştir. Bu sonuç, her örgütsel ortamda rekabet veya zorlama yaklaşımının baskın olmadığını göstermektedir. Özellikle akademik örgütlerde çalışanların çatışma yönetiminde hükmetme yerine daha işbirlikçi yaklaşımları tercih edebildiği görülmektedir.

Rekabet veya zorlama yaklaşımı, taraflardan birinin gücünü kullanarak kendi iradesini karşı tarafa kabul ettirmesine dayanmaktadır. Bu nedenle güç dengesizliği ve otoriter liderlik, örgütlerde çatışmaların daha sert yaşanmasına neden olabilmektedir. Alkan ve Acer (2026), mobbing üzerine yaptıkları çalışmada otoriter liderlik, güç dengesizliği ve

manipülatif davranışların önemli rol oynadığını ortaya koymuştur. Bu bulgu, gücün baskıcı biçimde kullanılmasının çatışmaların yapıcı biçimde yönetilmesini zorlaştırabileceğini göstermektedir.

Özetle, araştırma bulguları rekabet veya zorlama yaklaşımının örgütlerde özellikle güç ve otorite ilişkileri üzerinden ortaya çıktığını bununla birlikte hükmetme stratejisinin çalışan motivasyonu ve örgütsel bağlılık üzerindeki olumsuz ilişkisi, bu yaklaşımın sürekli kullanılmasının sakıncalı olabileceğini göstermiştir. Bu nedenle rekabet yaklaşımının çatışmanın niteliği ve örgütsel koşullar dikkate alınarak sınırlı ve amaçlı biçimde kullanılması daha uygun görünmektedir.

9.2. Kaçınma

Kaçınma yaklaşımında taraflar çatışmanın üzerine gitmek yerine çatışmadan uzak durmayı veya geri çekilmeyi tercih etmektedir. Bazen sorun görmezden gelinmekte ya da çözüm başka bir zamana bırakılmaktadır. Kaçınma stratejisinin katılımcılar tarafından en az kullanılan strateji olduğu belirtilmektedir (Gedik ve Çet, 2020, s. 1750). Buna karşılık Gedikli ve Balcı (2005), doğa sporları kulüplerinde yaptıkları araştırmada kaçınma yaklaşımının en fazla kullanılan strateji olduğunu tespit etmiştir. Bu farklı sonuçlar, sektör ve örgüt kültürünün çatışma yönetim biçimleri üzerinde etkili olabileceğini göstermektedir. Ağraş ve Öz (2022), etkileşimci liderlik özelliklerine sahip yöneticilerin çatışma süreçlerinde kaçınma yönlü davranışlar sergilediğini belirlemiştir.Çelik ve Tosun (2019), okul yöneticilerinin çatışma yönetim stilleri ile örgütsel sağlık arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Öğretmenlerin algılarına göre okul yöneticileri çatışma durumlarında kaçınma stilini orta düzeyde kullanmaktadır. Bununla birlikte kaçınma stili ile örgüt sağlığı arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır.

Özetle kaçınma stratejisinin kullanım düzeyinin örgütün yapısı, kültürü ve liderlik özelliklerine göre farklılaşabildiği görülmektedir. Dolayısıyla kaçınmanın etkili olup olmadığı, çatışmanın niteliği ve örgütsel koşullar dikkate alınarak değerlendirilmelidir.

9.3. Uyum Sağlama

Uyum sağlama yaklaşımında taraflardan biri, ilişkiyi korumak amacıyla kendi çıkarlarından ödün vermekte ve diğer tarafın taleplerini kabul etmektedir.Yüksel vd. (2022), öğretmen motivasyonunun en önemli belirleyicisinin "ödün verme" stratejisi olduğunu belirlemiştir. Öğretmenlerin örgütsel bağlılığının en önemli belirleyicisi ise "tümleştirme" ve "ödün verme" stratejileridir.Çelik ve Tosun (2019), öğretmenlerin okul yöneticilerinin çatışma durumlarında ödün verme ve uzlaşma stillerini yüksek düzeyde kullandığını düşündüklerini belirlemiştir. Ayrıca ödün verme stili ile örgüt sağlığı arasında pozitif yönlü ve orta düzeyde bir ilişki bulunmuştur.Mirzeoğlu (2005), spor eğitimi veren yükseköğretim kurumlarında yöneticilerin çatışma yönetim stillerini incelemiştir. Araştırmada yöneticilerin stilleri kullanım sırası problem çözme, uzlaşma, ödün verme, kaçınma ve hükmetme şeklinde belirlenmiştir.

Sonuç olarak uyum sağlama veya ödün verme yaklaşımının özellikle örgütsel ilişkilerin ve iş birliğinin korunmasında önemli bir rol oynadığı görülmektedir. Ancak bu yaklaşımın sürekli kullanılması, bireyin kendi ihtiyaç ve beklentilerinden ödün vermesine yol açabileceğinden, çatışmanın niteliğine ve tarafların beklentilerine göre uygulanması önem taşımaktadır.

9.4. Uzlaşma

Uzlaşma yaklaşımında taraflar bazı tavizler vermektedir ve ortak bir noktada buluşmaya çalışmaktadır. Böylece her iki tarafın da çıkarlarının belirli ölçüde karşılanması

amaçlanmaktadır. Kuruoğlu (2026), en işlevsel yaklaşımın "iş birliği" olduğunu ve bütünleştirici müzakere yönteminin aile içi iletişimin temel unsurlarından biri olarak değerlendirilmesi gerektiğini belirtmiştir.

Dönüşümcü liderlik özellikleri gösteren yöneticilerin tümleştirme ve uzlaşma yönlü davranışlar sergilediği belirlenmiştir(Ağraş ve Öz, 2022, s. 40). Bu sonuç, liderlik tarzının çatışma yönetim biçimi üzerinde etkili olabileceğini göstermektedir. Tümleştirme, ödün verme ve uzlaşma stilleri örgüt sağlığı üzerinde anlamlı bir rol oynamaktadır (Çelik ve Tosun, 2019, s. 114).

Arabuluculuğun, örgütsel çatışmaların yönetiminde tarafların uygun çatışma yönetim stilini belirlemelerine yardımcı olan bir araç olarak kullanılabileceği belirtilmektedir (F. Korkmaz vd., 2022, s. 1655). İlköğretim okullarında ise yöneticilerin çatışma durumlarında en fazla tümleştirme stilini kullandıkları ve çatışma yönetim stilleri ile öğretmenlerin örgütsel adalet algıları arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir (Toytok & Açıkgöz, 2013, s. 30).

9.5. İş Birliği (Bütünleştirme)

İş birliği veya bütünleştirme yaklaşımı, çatışma yaşayan tarafların birlikte hareket ederek her iki tarafın da ihtiyaçlarını karşılayacak bir çözüm bulmasını amaçlamaktadır. Bu yaklaşımda taraflar kendi çıkarlarını dayatmak yerine, sorunun kaynağını anlamaya ve ortak bir çözüm üretmeye çalışmaktadır. Bu nedenle iş birliği, "kazan-kazan" anlayışına dayanmaktadır.

Çatışma yönetiminde iş birliğinin örgütsel sonuçları olumlu görünmektedir. Araştırmalar (Ağraş & Öz, 2022; Çelik & Tosun, 2019; Gedik ve Çet, 2020; Yüksel vd., 2022), dönüşümcü liderlik özelliklerine sahip yöneticilerin daha çok tümleştirme ve uzlaşma yönünde davrandıklarını ortaya koymuştur. Tümleştirme ve uzlaşma stillerinin örgüt sağlığı ile

pozitif ilişkili olduğu belirlenmiştir. Benzer şekilde tümleştirme stratejisinin öğretmenlerin örgütsel bağlılığının önemli belirleyicilerinden olduğu tespit edilmiştir. Öğretim elemanlarında bütünleştirme boyutunun en yüksek ortalamaya sahip olduğu ve orman ürünleri sektöründe bütünleştirme stratejisinin en fazla kullanılan çatışma çözme stratejisi olduğu belirlenmiştir.

Özetle iş birliği, çatışmayı bastırmak yerine tarafların birlikte çözüm aramasını sağlayan yapıcı bir yaklaşımdır. Bu yaklaşım, yalnızca çatışmanın çözülmesine değil çalışanların örgütsel bağlılığının, iş doyumunun ve örgütsel performansın güçlenmesine de katkı sağlamaktadır.

10. ÇATIŞMA GENEL DEĞERLENDİRME

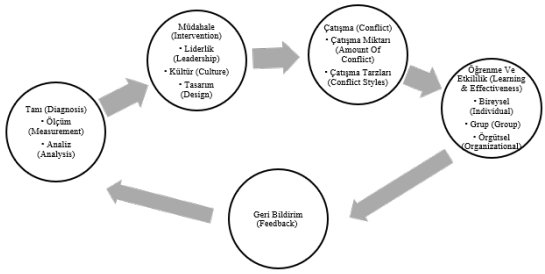
Çatışma yönetimi genel olarak değerlendirildiğinde, örgütsel çatışma yönetiminin çatışmayı tamamen ortadan kaldırmaya değil çatışmanın niteliği ve düzeyini örgütsel öğrenme ve etkililiği destekleyecek biçimde yönetmeye dayandığını söylemek mümkündür.

Rahim'in (2002) yaklaşımında etkili çatışma yönetimi, öncelikle çatışmanın türü, düzeyi, kaynakları ve kullanılan çatışma tarzlarının tanılanmasını, ardından liderlik, örgüt kültürü ve örgütsel tasarıma yönelik uygun müdahalelerin gerçekleştirilmesini içeren döngüsel bir süreçtir. Bu süreçte amaç, duygusal çatışmayı azaltırken görev çatışmasını uygun düzeyde tutmak ve çatışmayı yapıcı sonuçlara dönüştürmektir (Şekil 1).

Bütünleştirme, uyma, hükmetme, kaçınma ve uzlaşma tarzları ise çatışmanın farklı koşullarında başvurulabilecek alternatif yaklaşımları ortaya koymaktadır. Buna göre çatışma yönetiminde tek bir "en iyi" tarz bulunmamaktadır. Kullanılacak

tarz çatışmanın niteliğine, zaman baskısına, tarafların güç dengesine, konunun önemine ve ilişkilerin sürdürülme gerekliliğine göre belirlenmektedir. Özellikle karmaşık sorunlarda, farklı tarafların bilgi ve kaynaklarının bir araya getirilmesini gerektiren durumlarda bütünleştirme tarzı ön plana çıkarken; uyma, hükmetme, kaçınma ve uzlaşma tarzları belirli koşullarda işlevsel olmakla birlikte her durumda uygun olmayabilmektedir (Tablo 5).

Şekil 1. Çatışma Yönetimi Süreci



Kaynak: Rahim, 2002, s. 222

Şekil 1, Rahim'in (2002) çatışma yönetimi sürecini tanı ve müdahale aşamaları üzerinden açıklamaktadır. Süreçte çatışmanın türü, düzeyi ve kullanılan çatışma tarzları analiz edilerek liderlik, örgüt kültürü ve örgütsel tasarıma yönelik müdahaleler gerçekleştirilmektedir. Amaç, duygusal çatışmayı azaltırken görev çatışmasını uygun düzeyde tutmak, duruma uygun çatışma tarzlarının kullanılmasını sağlamak ve böylece bireysel, grupsal ve örgütsel öğrenme ile etkililiği artırmaktır. Süreç, elde edilen sonuçların geri bildirim yoluyla yeniden tanı aşamasına aktarılmasıyla sürekli ve döngüsel bir nitelik taşımaktadır.

Tablo 1. Kişilerarası Çatışmayı Ele Alma Tarzları ve Bu Tarzların Uygun veya Uygun Olmadığı Durumlar

Çatışma Tarzı	Uygun Olduğu Durumlar	Uygun Olmadığı Durumlar
Bütünleştirme (Integrating) (Kendine ve diğerine yüksek ilgi)	1. Konular karmaşıktır. 2. Daha iyi çözümler üretmek için fikir sentezine ihtiyaç vardır. 3. Başarılı uygulama için diğer tarafların bağlılığı gerekir. 4. Sorun çözmek için zaman vardır. 5. Tek bir taraf sorunu tek başına çözemez. 6. Ortak sorunları çözmek için farklı tarafların sahip olduğu kaynaklara ihtiyaç vardır.	1. Görev veya sorun basittir. 2. Acil karar gereklidir. 3. Diğer taraflar sonuçla ilgilenmemektedir. 4. Diğer taraflar sorun çözme becerisine sahip değildir.
Uyma (Obliging) (Kendine düşük, diğerine yüksek ilgi)	1. Yanlış olabileceğinizi düşünüyorsanız. 2. Konu diğer taraf için daha önemlidir. 3. Gelecekte diğer taraftan bir şey almak için şimdi bir şey vermeye istekliyseniz. 4. Zayıf bir konumdan müzakere ediyorsanız. 5. İlişkiyi korumak önemlidir.	1. Konu sizin için önemlidir. 2. Haklı olduğunuza inanıyorsanız. 3. Diğer taraf hatalı veya etik dışıdır.
Hükmetme (Dominating) (Kendine yüksek, diğerine düşük ilgi)	1. Konu önemsizdir. 2. Hızlı karar gereklidir. 3. Popüler olmayan bir eylem uygulanacaktır. 4. İddialı astların üstesinden gelmek gerekir. 5. Diğer tarafın olumsuz kararı size maliyetli olabilir. 6. Astların teknik kararları alacak uzmanlığı yoktur. 7. Konu sizin için önemlidir.	1. Konu karmaşıktır. 2. Konu sizin için önemli değildir. 3. Her iki taraf da eşit güçtedir. 4. Kararın hızlı verilmesi gerekmez. 5. Astlar yüksek düzeyde yeterliliğe sahiptir.
Kaçınma (Avoiding) (Kendine ve diğerine düşük ilgi)	1. Konu önemsizdir. 2. Diğer tarafı yüzleşmenin potansiyel işlevsiz etkisi, çözümün faydalarından ağır basar. 3. Sakinleşme süresine ihtiyaç vardır.	1. Konu sizin için önemlidir. 2. Karar vermek sizin sorumluluğunuzdadır. 3. Taraflar ertelemeye istekli değildir, konu çözülmelidir. 4. Acil müdahale gereklidir.
Uzlaşma (Compromising) (Kendine ve diğerine orta düzey ilgi)	1. Tarafların hedefleri birbirini dışlamaktadır. 2. Taraflar eşit güçtedir. 3. Fikir birliğine varılamamıştır. 4. Bütünleştirme veya hükmetme tarzı başarılı olmamıştır. 5. Karmaşık bir soruna geçici çözüm gereklidir.	1. Bir taraf daha güçlüdür. 2. Sorun, sorun çözme yaklaşımı gerektirecek kadar karmaşıktır.

Kaynak: Rahim, 2002, s. 219

Tablo 1, Rahim'e (2002) göre kişilerarası çatışmayı ele alma tarzlarının farklı koşullara göre nasıl kullanılabileceğini göstermektedir. Çatışma tarzları; bütünleştirme, uyma, hükmetme, kaçınma ve uzlaşma olmak üzere beş farklı yaklaşım içermektedir. Tablo, çatışma yönetiminde tek bir doğru tarzın bulunmadığını, uygun tarzın çatışmanın niteliği, zaman baskısı,

tarafların güç dengesi ve ilişkinin önemine göre belirlenmesi gerektiğini vurgulamaktadır. Bu kapsamda özellikle karmaşık ve stratejik sorunlarda bütünleştirme tarzı öne çıkarken, diğer tarzlar duruma bağlı olarak kullanılmaktadır.

11. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK KAVRAMI

Örgütsel bağlılık, çalışan ile örgüt arasındaki ilişkinin anlaşılmasında önemli bir kavramdır. Çalışanın örgüte yönelik tutumu, örgütün amaç ve değerlerine yaklaşımı ve örgüt içinde kalma eğilimi, örgütsel bağlılık kapsamında değerlendirilmektedir. Özellikle çalışanların örgüte yönelik bağlılık düzeylerinin iş birliği, performans, işten ayrılma eğilimi ve örgütsel aidiyet gibi konularla ilişkili olması, kavramın önemini daha da artırmaktadır. Bu bölümde öncelikle örgütsel bağlılık kavramı ve tanımı ele alınmış ardından örgütsel bağlılığın boyutları ve örgütsel bağlılığı etkileyen temel faktörler açıklanmıştır.

11.1. Örgütsel Bağlılık Kavramı ve Tanımı

Örgütsel bağlılık, çalışanın görev yaptığı örgütle kurduğu psikolojik bağı ifade etmektedir. Örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanların örgütün amaç ve değerlerini daha fazla benimsediği, örgütte kalmaya daha istekli olduğu ve örgütün amaçlarına ulaşmasına daha fazla katkı sağladığı belirtilmektedir. Literatürde örgütsel bağlılığa ilişkin farklı tanımlar bulunmaktadır. Bazı araştırmacılar, bağlılığı bireyin örgütsel amaçları kabul etmesi ve bu amaçlar doğrultusunda çaba göstermesi olarak açıklarken bazı araştırmacılar ise örgütsel bağlılığı, bireyin örgütün amaçları doğrultusunda davranmasını sağlayan içselleştirilmiş normatif bir yapı olarak ele almaktadır. Bu yaklaşımlar, örgütsel bağlılığın yalnızca örgütte kalma isteğinden oluşmadığını aynı zamanda örgütün amaç ve

değerlerinin benimsenmesini de içerdiğini göstermektedir(Geçici, 2025, s. 33).

Meyer ve Allen'e(1991)göre örgütsel bağlılık, çalışan ile örgüt arasındaki ilişkiyi yansıtan psikolojik bir durumdur. Bu durum, çalışanın örgüt üyeliğini sürdürme kararını etkilemektedir. Başka bir ifade ile örgütsel bağlılığı çalışanın örgütle kurduğu ilişkiyi yansıtan psikolojik bir durum olarak ele almaktadır. Bu yaklaşımda bağlılık, yalnızca çalışanın örgütte kalma isteğiyle sınırlı değildir. Çalışanın örgütte kalmaya yönelik isteği, örgütte kalma gereksinimi ve örgütte kalmayı bir sorumluluk olarak görmesi bağlılığın farklı yönlerini oluşturmaktadır. Bu doğrultuda Meyer ve Allen (1991), örgütsel bağlılığı duygusal, devam ve normatif bağlılık olmak üzere üç boyutta açıklamaktadır. Duygusal bağlılık çalışanın örgütte kalmayı istemesini, devam bağlılığı örgütten ayrılmanın yaratacağı maliyetler nedeniyle örgütte kalma ihtiyacını, normatif bağlılık ise örgütte kalmanın bir yükümlülük olarak değerlendirilmesini ifade etmektedir. Böylece örgütsel bağlılık, çalışanın örgütle olan ilişkisinin yalnızca duygusal yönünü değil aynı zamanda örgütte kalma gereksinimini ve sorumluluk algısını da kapsayan çok boyutlu bir yapı olarak değerlendirilmektedir (Meyer ve Allen, 1991, s. 61).

11.2. Örgütsel Bağlılığın Önemi

Örgütsel bağlılık, çalışan ile örgüt arasındaki ilişkinin gücünü göstermesi bakımından önemli bir kavramdır. Çalışanların örgütün amaç ve değerlerini benimsemesi, örgütte kalma isteğini ve örgütün amaçlarına katkı sağlama eğilimini güçlendirmektedir. Örgütün çalışanlarına sağladığı uygun çalışma koşulları ve gelişim olanakları da bağlılığın oluşmasında etkili olmaktadır. Çalışan ile örgüt arasındaki bu karşılıklı ilişki, örgütsel özdeşleşmeyi ve dayanışmayı desteklemektedir. Yüksek örgütsel bağlılık, çalışanların örgütte kalma isteğinin ve

sorumluluk duygusunun artmasına katkı sağlamaktadır. Bu nedenle örgütsel bağlılık, çalışan devir hızının azaltılması, örgütsel bütünlüğün korunması ve örgütsel sürekliliğin sağlanması açısından önem taşımaktadır(Geçici, 2025, s. 35; Meyer ve Allen, 1991, s. 62).

11.3. Örgütsel Bağlılığın Boyutları: Meyer ve Allen'in Üç Bileşenli Modeli

Meyer ve Allen (1991), örgütsel bağlılığı tek boyutlu bir yapı olarak değerlendirmek yerine üç bileşenden oluşan bir model önermiştir. Bu modele göre çalışanların örgütte kalma nedenleri aynı değildir. Bazı çalışanlar örgütte kalmayı istedikleri için, bazıları ayrılmanın maliyetleri nedeniyle ve bazıları ise örgütte kalmayı bir sorumluluk olarak gördükleri için tercih etmektedir. Bu doğrultuda örgütsel bağlılık;

Duygusal Bağlılık,

Devam Bağlılığı,

Normatif Bağlılık

olmak üzere üç boyutta ele alınmaktadır.

Modelde bu üç boyut sırasıyla istek, ihtiyaç ve yükümlülük kavramlarıyla açıklanmaktadır. Duygusal bağlılık çalışanın örgütte kalma isteğini, devam bağlılığı örgütten ayrılmanın yaratacağı maliyetler nedeniyle örgütte kalma ihtiyacını, normatif bağlılık ise örgütte kalmayı bir sorumluluk olarak görmesini ifade etmektedir.

Meyer ve Allen'e göre üç bağlılık boyutu birbirinden tamamen bağımsız değildir. Bununla birlikte her bir boyutun gelişiminde farklı faktörler etkili olmakta ve çalışan davranışları üzerinde farklı sonuçlar ortaya çıkabilmektedir. Bu yaklaşım, örgütsel bağlılığın yalnızca çalışanların örgütte kalıp kalmaması üzerinden değerlendirilmemesi gerektiğini göstermektedir(Meyer ve Allen, 1991).

11.3.1. Duygusal Bağlılık (Affective Commitment)

Duygusal bağlılık, çalışanın örgüte yönelik duygusal yakınlığını, özdeşleşmesini ve örgütte kalma isteğini ifade etmektedir. Bu bağlılık türünde çalışan örgütte bulunmayı bir zorunluluk olarak değil kendi isteğiyle tercih etmektedir. Çalışan kendisini örgütün bir parçası olarak görmekte ve örgütün amaçlarına katkıda bulunmayı istemektedir. Meyer ve Allen (1991), duygusal bağlılığın özellikle çalışanın örgütte yaşadığı olumlu deneyimlerle gelişebileceğini belirtmektedir. Örgütte kendini rahat hisseden, yaptığı işte yeterli olduğunu düşünen ve örgüt içinde destek gören çalışanların duygusal bağlılıklarının daha yüksek olması beklenmektedir. Çalışma arkadaşlarıyla olumlu ilişkiler, rolün açık olması, işe katılım ve yöneticilerin çalışan görüşlerine açık olması da duygusal bağlılıkla ilişkili faktörler arasında yer almaktadır(Meyer & Allen, 1991).

Örgütsel bağlılığın üç boyutu içinde en fazla dikkat çeken boyutun duygusal bağlılık olduğu görülmektedir. Duygusal bağlılık, çalışanın örgütüne yönelik duygusal bağını, özdeşleşmesini ve örgütün amaçlarına katılımını ifade ettiğinden bahsetmiştik. Güncel çalışmalar, bu bağlılık türünün çeşitli olumlu örgütsel sonuçlarla güçlü biçimde ilişkili olduğunu göstermektedir. Yue vd. (2026), Çin'deki hemşire yöneticiler üzerinde gerçekleştirdikleri çalışmalarında, duygusal bağlılığın dijital liderlik ile yenilikçilik arasındaki ilişkide önemli bir rol oynadığını ortaya koymuştur. Duygusal bağlılığın yüksek beklenen etkiye sahip olması, çalışanların örgütle kurduğu duygusal bağın yenilikçi süreçlerde önemli olduğunu göstermektedir. Buna karşılık, devam bağlılığının negatif bir etki göstermesi, maliyet temelli bağlılığın bu süreçleri aynı şekilde desteklemediğini göstermektedir. Chen vd. (2026) ise tedarik zinciri kesintileri bağlamında duygusal bağlılığın ekonomik bağımlılığa kıyasla daha güçlü bir motivasyon

kaynağı olabileceğini göstermiştir. Özellikle kriz dönemlerinde tedarikçilerin önemli ekonomik kayıplara rağmen olağanüstü çaba göstermesi, duygusal bağlılığın örgütsel ilişkilerin ve dayanıklılığın sürdürülmesindeki önemini ortaya koymaktadır. Todaro vd. (2026) tarafından gerçekleştirilen çalışmada ise duygusal bağlılığın, algılanan çevresel sorumluluk ile çevre yanlısı davranış niyeti arasındaki ilişkide aracı rol oynadığı belirlenmiştir. Ayrıca, güdü atıflarının bu ilişkide farklılaştırıcı bir etkisinin olduğu görülmüştür. Bu sonuç, duygusal bağlılığın yalnızca geleneksel iş örgütlerinde değil spor takımları gibi farklı örgütsel bağlamlarda da davranışları açıklamada önemli bir rol oynayabileceğini göstermiştir.

11.3.2. Devam Bağlılığı (Continuance Commitment)

Devam bağlılığı, çalışanın örgütten ayrılması durumunda karşılaşacağı maliyetleri ve kayıpları dikkate alarak örgütte kalmaya devam etmesini ifade etmektedir. Bu bağlılık türünde temel unsur, çalışanın örgütte kalmayı istemesinden çok, ayrılmanın kendisi açısından yaratacağı sonuçları değerlendirmesidir. Meyer ve Allen (1991), devam bağlılığının özellikle örgütte yapılan yatırımlar ve mevcut alternatiflerin sınırlı olmasıyla ilişkili olduğunu belirtmektedir. Çalışanın sahip olduğu deneyim, eğitim, kıdem, emeklilik hakları veya örgütte elde ettiği diğer kazanımlar, örgütten ayrılma maliyetini artırabilmektedir. Benzer şekilde başka bir iş bulma imkânının sınırlı görülmesi de çalışanın örgütte kalma eğilimini güçlendirebilmektedir. Bu durumda çalışan örgütte kalmaya devam ederken temel motivasyonu örgüte yönelik güçlü bir duygusal bağ olmayabilir. Çalışan, örgütten ayrılması halinde elde ettiği bazı kazanımları kaybedeceğini veya uygun bir alternatif bulamayacağını düşündüğü için örgütte kalmayı tercih edebilmektedir. Nitekim Meyer ve Allen'in aktardığı araştırmalarda yapılan yatırımlar ve alternatiflerin yetersiz olarak algılanması, devam bağlılığının önemli belirleyicileri

arasında gösterilmiştir. Devam bağlılığı bu yönüyle maliyet temelli bir bağlılık olarak değerlendirmek mümkündür (Meyer & Allen, 1991).

Alfayez vd. (2026), Suudi Arabistan'daki kendi inisiyatifiyle yurt dışına giden yabancı çalışanlar üzerinde yaptıkları araştırmada, devam bağlılığının algılanan örgütsel adalet ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkide sınır koşulu oluşturduğunu ortaya koymuştur. Örgütsel adaletin vatandaşlık davranışlarını artırıcı etkisinin özellikle yüksek devam bağlılığına sahip çalışanlarda ortaya çıkması, devam bağlılığının bazı durumlarda çalışanların örgütte kalmasını ve örgüt yararına davranışlar sergilemesini destekleyebileceğini göstermektedir. Sammarra vd. (2026)ise kronik hastalığı olan çalışanlar bağlamında insan kaynakları geliştirme uygulamalarını incelemiş ve bu uygulamaların işe angaje olma ile pozitif ilişkili olmasına rağmen devam bağlılığı üzerindeki etkisinin anlamlı olmadığını belirlemiştir. Bununla birlikte, içsel motivasyonun bu ilişkide güçlendirici bir rol oynadığı görülmüştür. Bu sonuç, devam bağlılığının çalışan özelliklerine ve çalışma koşullarına göre farklılaşabileceğini göstermektedir.

Divya ve Christopher (2026) ise devam bağlılığının örgütsel değişime yönelik tutumlar üzerindeki etkisinin daha olumsuz olabileceğini ortaya koymuştur. Araştırmada devam bağlılığının bilişsel, duygusal ve özellikle davranışsal değişim tutumlarını zayıflattığı belirlenmiştir. Bu bulgu, çalışanın örgütte kalmasını sağlayan maliyet temelli bağlılığın, örgütsel değişime yönelik gönüllü ve olumlu desteği aynı ölçüde sağlamayabileceğini göstermektedir. Dolayısıyla devam bağlılığı, örgütte kalmayı destekleyebilmesine rağmen, çalışanların değişim ve örgütsel gelişim süreçlerine yönelik tutumları açısından her zaman olumlu sonuçlar doğurmayabilmektedir.

11.3.3. Normatif Bağlılık (Normative Commitment)

Normatif bağlılık, çalışanın örgütte kalmayı bir sorumluluk ve görev olarak görmesini ifade etmektedir. Çalışan, örgütte kalması gerektiğine inanmakta ve ayrılmayı doğru bir davranış olarak değerlendirmemektedir. Bu bağlılık, örgüte duyulan sadakat, örgütten görülen destek ve elde edilen kazanımlar sonucunda gelişebilmektedir. Normatif bağlılık ile duygusal bağlılık arasındaki temel fark, çalışanın örgütte kalma nedenidir. Duygusal bağlılıkta çalışan örgütte kalmak isterken, normatif bağlılıkta örgütte kalması gerektiğini düşünmektedir. Bu nedenle normatif bağlılığın temelinde isteğin yanında sorumluluk ve yükümlülük duygusu da bulunmaktadır(Meyer & Allen, 1991).

De Clerck vd. (2026), gönüllüler üzerinde yaptıkları araştırmada, yüksek normatif bağlılığın borçlu hissetme biçiminde ele alındığında kontrollü motivasyon ve motivasyonsuzluk ile ilişkili olduğunu ve bunun ayrılma niyetini artırdığını ortaya koymuştur. Bu sonuç, normatif bağlılığın her durumda olumlu sonuçlar doğurmadığını ve çalışanlar üzerinde baskı oluşturabileceğini göstermektedir. Buna karşılık, Moreno-Menéndez vd. (2026), Peru'daki bir kamu finans kurumunda normatif bağlılığın idari yönetim algısı üzerinde en güçlü etkiye sahip bağlılık boyutu olduğunu belirlemiştir. Bu bulgu, kamu sektörü gibi sorumluluk ve hizmet anlayışının önemli olduğu ortamlarda normatif bağlılığın daha belirleyici olabileceğine işaret etmektedir. Chung vd. (2026) ise içsel olarak motive edilen fikir üretiminin normatif uygulama bağlılığı ile, dışsal olarak motive edilen fikir üretiminin ise duygusal uygulama bağlılığı ile ilişkili olduğunu ortaya koymuştur. Bu sonuçlar, normatif bağlılığın etkilerinin çalışanların motivasyon biçimleri ve örgütsel bağlamla birlikte değerlendirilmesi gerektiğini göstermektedir.

12. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN ÇOK BOYUTLU YAPISI

Meyer ve Allen (1991) tarafından geliştirilen üç boyutlu model, örgütsel bağlılık literatürünün temel yaklaşımlarından biri haline gelmiştir. Bu modele göre örgütsel bağlılık duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık olmak üzere üç boyuttan oluşmaktadır. Bununla birlikte, son dönem araştırmalarında bu boyutların birbirinden ne ölçüde ayrıştığı ve örgütsel sonuçlarla hangi mekanizmalar aracılığıyla ilişkili olduğu konusunda çeşitli tartışmalar ortaya çıkmıştır.

Oliveira vd. (2026) gerçekleştirdiği kapsamlı meta-analitik çalışma, örgütsel bağlılık literatüründeki önemli tartışmalardan birine dikkat çekmektedir. Araştırmacılar, 1.400'den fazla çalışmayı kapsayan meta-analiz sonucunda, duygusal bağlılık, örgütsel özdeşleşme, işe gömülmüşlük ve algılanan örgütsel destek arasında güçlü ilişkiler ve büyük ölçüde benzer ilişki yapıları bulunduğunu ortaya koymuşlardır. Bu sonuçlar, söz konusu yapıların ampirik açıdan önemli ölçüde örtüştüğünü ve örgütsel bağlılık alanında kavramsal yayılmanın yeniden değerlendirilmesi gerektiğini göstermektedir. Yazarlar, bu bulguların kavramların daha açık biçimde ayrıştırılması ve ölçüm süreçlerinin sadeleştirilmesine yönelik yaklaşımları desteklediğini belirtmektedir. Buna karşılık, devam ve normatif bağlılığın daha farklı örüntüler sergilediği görülmüştür. Bu durum, örgütsel bağlılığın alt boyutlarının, özellikle duygusal bağlılığın, diğer örgütsel tutumlarla arasındaki kavramsal sınırların yeniden değerlendirilmesi gerektiğine işaret etmektedir.

De Clerck vd. (2026) ise örgütsel bağlılığı kişi-merkezli bir yaklaşımla ele alarak farklı bağlılık profillerinin çalışan sonuçları üzerindeki etkilerini incelemişlerdir. Belçika'daki spor kulübü gönüllüleri üzerinde gerçekleştirilen araştırmada, yüksek

düzeyde duygusal bağlılık ve özerk motivasyona sahip gönüllülerin en düşük ayrılma niyetine sahip olduğu belirlenmiştir. Buna karşılık, yüksek normatif bağlılığın, yani örgütte kalma konusunda borçlu hissetmenin, daha yüksek kontrollü motivasyon, motivasyonsuzluk ve ayrılma niyeti ile ilişkili olduğu bulunmuştur. Bu bulgular, örgütsel bağlılığın yalnızca düzeyinin değil, niteliğinin de önemli olduğunu göstermektedir. Ayrıca normatif bağlılığın her durumda olumlu örgütsel sonuçlarla ilişkili olmayabileceğine dikkat çekmektedir.

Son dönem çalışmalarında özellikle duygusal bağlılığın çalışanların örgütle kurduğu olumlu ve psikolojik temelli ilişki açısından önemli bir role sahip olduğu görülmektedir. Örneğin Yuan vd. (2026), ortak iyiliğe dayalı insan kaynakları uygulamalarının çalışanların duygusal bağlılığı ve bilgi paylaşımı üzerindeki etkilerini incelemiş ve duygusal bağlılığın örgütsel süreçlerle ilişkili önemli bir mekanizma olduğunu ortaya koymuştur. Benzer şekilde Nie ve Li (2026), örgütsel kapsayıcılığın çalışanların proaktif sosyalleşme davranışları üzerindeki etkisinde duygusal bağlılığın aracılık rolü üstlendiğini belirlemiştir. Bu sonuçlar, çalışanların kendilerini örgütün bir parçası olarak hissetmelerinin ve örgüt tarafından kabul edildiklerini düşünmelerinin, örgüte yönelik duygusal bağın güçlenmesine katkı sağladığını göstermektedir.

Duygusal bağlılığın olumlu sonuçlarla ilişkisi farklı çalışma koşullarında da ortaya çıkmaktadır. Ihl (2026), platform çalışanları üzerinde gerçekleştirdiği araştırmada, platform sağlayıcıları ve sanal çalışma arkadaşlarıyla kurulan destekleyici ilişkilerin duygusal bağlılığı artırdığını ve bunun sonucunda platformdan ayrılma niyetinin azaldığını belirlemiştir. Benzer biçimde Guinot vd. (2026), örgütsel şeffaflığın çalışanların duygusal bağlılığını ve kişilerarası güvenini güçlendirdiğini ortaya koymuştur. Nadeem vd. (2026) ise hemşireler üzerinde yaptıkları çalışmada, nöroçeşitliliğe yönelik uygulama ve

politikaların farkındalığı artırdığını bunun ise işe bağlılık ve duygusal bağlılıkla olumlu yönde ilişkili olduğunu göstermiştir. Bu çalışmalar birlikte değerlendirildiğinde, duygusal bağlılığın çalışanların örgütle kurdukları olumlu sosyal ve psikolojik ilişkilerle yakından bağlantılı olduğu görülmektedir.

Bununla birlikte, güncel araştırmalar duygusal bağlılığın her koşulda olumlu sonuçlar doğurduğu yönündeki geleneksel yaklaşımın sorgulanmaya başladığını da göstermektedir. Osei vd. (2026), girişimci pazarlama uygulamaları ile KOBİ performansı arasındaki ilişkide duygusal örgütsel bağlılığın beklenenin aksine negatif bir dolaylı etki oluşturabildiğini ortaya koymuştur. Araştırmacılar, duygusal bağlılığın bazı durumlarda performansı desteklemek yerine çalışanların iş yükü ve çalışma koşullarıyla bağlantılı olarak olumsuz sonuçlara yol açabileceğine dikkat çekmektedir. Benzer şekilde Diaz-Avendaño vd. (2026), yüksek düzeyde işyeri refahı ve duygusal bağlılığa sahip çalışanların dahi örgütten ayrılma niyeti taşıyabileceğini göstermiştir. Bu sonuç, örgütsel bağlılığın tek başına çalışan davranışlarını açıklamakta yeterli olmayabileceğini ve bağlılığın örgütsel özdeşleşme, motivasyon ve çalışanların yaşadığı çelişkiler gibi diğer psikolojik süreçlerle birlikte değerlendirilmesi gerektiğini ortaya koymaktadır.

Örgütsel bağlılığın çok boyutlu yapısı açısından önemli bir diğer konu normatif bağlılıktır. Normatif bağlılık, çalışanın örgütte kalmayı bir sorumluluk veya yükümlülük olarak görmesini ifade etmektedir. Bu bağlılık biçiminin olumlu sonuçlar doğurabileceği durumlar bulunmakla birlikte, güncel çalışmalar normatif bağlılığın her zaman olumlu bir çalışan tutumunu temsil etmeyebileceğini göstermektedir. Abdallah Yassine ve Nasr (2026), kriz koşullarında faaliyet gösteren sivil toplum kuruluşlarında dönüşümcü liderlik gelişiminin özellikle duygusal ve normatif bağlılıkla pozitif ilişkili olduğunu ortaya koymuştur. Bununla birlikte, devam bağlılığının dönüşümcü

liderlik gelişiminden doğrudan etkilenmediği, çalışan dayanıklılığı aracılığıyla dolaylı olarak etkilendiği belirlenmiştir. Bu bulgu, üç bağlılık boyutunun aynı belirleyicilere karşı aynı biçimde tepki vermediğini göstermesi bakımından önemlidir.

Benzer şekilde, normatif ve devam bağlılığının duygusal bağlılıktan farklı mekanizmalar üzerinden şekillenebileceği görülmektedir. Lee vd. (2026), alıcı-satıcı ilişkilerinde ekonomik ve ilişkisel memnuniyetin hem duygusal hem de hesaplayıcı bağlılık üzerinde etkili olduğunu ancak ilişkisel memnuniyetin her iki bağlılık türü üzerinde daha güçlü bir etkiye sahip olduğunu ortaya koymuştur. Bu sonuç, bağlılığın yalnızca duygusal bir yakınlık olarak değerlendirilmemesi gerektiğini ekonomik çıkarlar, karşılıklı beklentiler ve ilişkisel değerlendirmelerin de bağlılığın farklı biçimlerinin oluşumunda rol oynayabileceğini göstermektedir.

Örgütsel bağlılığın boyutları arasındaki farklılık, çalışanların örgütte kalma isteği ile örgütte kalma zorunluluğu arasındaki ayrım açısından da önem taşımaktadır. Güncel araştırmalar, çalışanın örgütte kalmak istemesi ile örgütte kalması gerektiğini düşünmesinin aynı psikolojik durumu ifade etmediğini göstermektedir. Bu nedenle bağlılığın yalnızca düzeyi üzerinden değerlendirilmesi, çalışanların örgütle kurduğu ilişkinin niteliğinin gözden kaçırılmasına neden olabilmektedir. Özellikle normatif bağlılıkta görülen yükümlülük ve borçluluk duygusu, bazı durumlarda örgütsel bağlılıkla birlikte kontrollü motivasyon ve ayrılma niyetinin de ortaya çıkmasına neden olabilmektedir. Örgütsel bağlılığın niteliğine ilişkin bu yaklaşım, bağlılık ile motivasyon arasındaki ilişkinin de dikkate alınmasını gerektirmektedir. Çalışanın örgütte kalma nedeni içsel bir istekten kaynaklanabileceği gibi, dışsal baskılar, yükümlülük duygusu veya örgütten ayrılmanın maliyetleri nedeniyle de ortaya çıkabilmektedir. Bu açıdan bağlılığın farklı

boyutlarının çalışan davranışları üzerindeki etkilerinin birbirinden ayrılması önem taşımaktadır. Trivedi vd. (2026) tarafından gerçekleştirilen çalışma da bu görüşü desteklemektedir. Araştırmada hizmetkâr liderliğin işe yönelik olumlu tutumları, özellikle işe bağlılık ve duygusal bağlılık aracılığıyla çalışanların öğrenme davranışlarını artırdığı bulunmuştur. Bu sonuç, çalışanların örgüte yönelik olumlu duygularının ve işe yönelik psikolojik kaynaklarının davranışsal sonuçlara dönüşebileceğini göstermektedir.

Diğer taraftan, örgütsel bağlılığın oluşumunda çalışanların örgütle kurduğu karşılıklı ilişkinin niteliği de önem taşımaktadır. Vantilborgh ve Vossen (2026), psikolojik sözleşmeyi karşılıklı yükümlülüklerden oluşan bir ağ olarak ele almışlardır. Bu yükümlülükler arasındaki karşılıklılığın duygusal bağlılık ve işten ayrılma niyetiyle ilişkili olduğunu ortaya koymuştur. Bu yaklaşım, çalışanların örgüte yönelik bağlılığının yalnızca örgütün sağladığı maddi veya ekonomik kazanımlarla değil karşılıklılık, adalet ve yükümlülük algılarıyla da şekillendiğini göstermektedir. Benzer şekilde Chandra Sheel (2026), örgütsel uygulamalara ilişkin algıların çalışanların duygusal bağlılığı üzerindeki etkisinde örgütsel sinizmin aracılık rolünü ve adaletin düzenleyici rolünü ortaya koymuştur. Bu bulgular, çalışanların örgütsel uygulamaları nasıl değerlendirdiklerinin bağlılığın niteliği üzerinde belirleyici olabileceğini göstermektedir.

Sonuç olarak, güncel araştırmalar örgütsel bağlılığın tek boyutlu bir çalışan tutumu olarak ele alınmasının yetersiz olduğunu ortaya koymaktadır. Duygusal, devam ve normatif bağlılık farklı psikolojik temellere dayanmakta ve çalışan davranışları üzerinde farklı sonuçlar oluşturabilmektedir.

13. ÇATIŞMA, ÇATIŞMA YÖNETİMİ VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ARASINDAKİ İLİŞKİ

Örgütler, farklı özellik ve beklentilere sahip insanların bir arada bulunduğu sosyal sistemlerdir. Bu farklılıklar, örgütsel yaşamda kaçınılmaz olarak çatışmalara yol açabilmektedir.Çatışma, geleneksel yönetim anlayışında tamamen ortadan kaldırılması gereken olumsuz bir unsur olarak görülse de çağdaş yaklaşımlar çatışmanın iyi yönetildiğinde örgütsel yenilikçilik, yaratıcılık ve değişim için önemli bir kaynak olabileceğini vurgulamaktadır (Alakavuklar vd., 2012; Altan, 2015). Bu bağlamda çatışma yönetimi, örgütlerdeki anlaşmazlıkların yıkıcı etkilerini en aza indirirken, yapıcı yönlerinden faydalanmayı amaçlayan stratejik bir yönetim süreci haline gelmiştir.

Örgütsel bağlılık ise, çalışanların örgütleriyle kurdukları psikolojik bağı, örgütün amaç ve değerlerini benimseme derecesini ve örgüt üyeliğini devam ettirme kararını ifade eden çok boyutlu bir tutumdur (Meyer ve Allen, 1991). Örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanların örgütleriyle daha güçlü duygusal bağlar kurduğu, örgütsel amaçlar doğrultusunda daha fazla çaba gösterdiği ve örgütten ayrılma niyetlerinin daha düşük olduğu bilinmektedir. Bu nedenle örgütsel bağlılık, hem bireysel hem de örgütsel düzeyde önemli sonuçlar doğuran kritik bir örgütsel davranış değişkeni olarak kabul edilmektedir.

13.1. Çatışma ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi

Örgütlerde çatışma, bireyler veya gruplar arasında algılanan farklılıklar, uyumsuzluklar veya karşılıklı engellemeler sonucunda ortaya çıkan dinamik bir süreçtir. Çatışma, örgütsel yaşamın kaçınılmaz bir gerçeği olarak kabul edilmektedir. Tamamen ortadan kaldırılması mümkün olmayan, ancak etkin bir şekilde yönetilmesi gereken temel bir olgudur. Örgütsel bağlılık ise, çalışanların örgütle kurdukları psikolojik

bağı ve örgüt üyeliğini devam ettirme kararını ifade etmektedir (Meyer ve Allen, 1991). Bu iki önemli örgütsel davranış değişkeni arasındaki ilişki, literatürde geniş bir araştırma alanı bulmuştur.

Kavacık vd. (2013), konaklama işletmelerinde yaptıkları çalışmada, örgütsel bağlılığın alt boyutlarının örgütsel çatışma ile farklı düzeylerde ilişkili olduğunu ortaya koymuşlardır. Araştırma sonuçlarına göre, duygusal bağlılığın örgüt içi çatışmaları azalttığı, buna karşılık devam bağlılığı ve normatif bağlılığın ise çatışmayı artırdığı tespit edilmiştir. Bu bulgu, örgütsel bağlılığın her türünün çatışma ile aynı yönde ilişkilenmediğini ve bağlılık türleri arasında önemli farklılıklar bulunduğunu göstermektedir. Regresyon analizi sonuçları ise, örgütsel bağlılığın örgütsel çatışmanın anlamlı bir yordayıcısı olduğunu teyit etmiştir.

Öztürk ve Şeremet (2021), bir kamu hastanesinde yaptıkları araştırmada rol belirsizliği ve rol çatışmasının örgütsel bağlılıkla ilişkisini incelemişlerdir. Bulgular, rol belirsizliği ve rol çatışmasının örgütsel bağlılığı olumsuz etkilediğini göstermiştir. Özellikle ekip çalışmasının yoğun olduğu sağlık kurumlarında, rol belirsizliği ve çatışmalar çalışanların örgüte bağlılığını zayıflatabilmektedir.

Turunç ve Erkuş (2010), bankacılık sektöründe yaptıkları çalışmada, iş-aile yaşam çatışmasının iş tatmini ve örgütsel bağlılık üzerindeki etkilerini incelerken, iş stresinin aracılık rolünü de belirlemeye çalışmışlardır. Araştırma sonucunda, genel olarak iş-aile yaşam çatışmasının iş tatmini ve örgütsel bağlılığı doğrudan negatif etkilediği tespit edilirken, iş tatminini iş stresi aracılığı ile kısmen etkilediği belirlenmiştir. Ayrıca, iş-aile yaşam çatışmasının alt boyutlarından iş-aile çatışmasının iş stresini pozitif, iş tatminini ise negatif olarak etkilediği belirlenmiştir. Çarıkçı ve Çelikkol (2009)'da benzer şekilde, iş-

aile çatışması ile örgütsel bağlılık arasında negatif bir ilişki olduğunu tespit etmişlerdir.Islattı Mutlu vd. (2021), sağlık çalışanlarında iş-aile çatışmasının örgütsel bağlılığa etkisini sistematik derleme yöntemiyle incelemişlerdir. Değerlendirmeye alınan araştırmalardan üç çalışmada iş-aile çatışması arttıkça çalışanların örgütsel bağlılığının azalma gösterdiği belirlenirken, bir çalışmada iş-aile çatışması ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Bu bulgular, iş-aile çatışmasının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinin bağlama ve örneklem özelliklerine göre farklılaşabileceğine işaret etmektedir.Öngel ve Gerni (2021), sağlık çalışanları üzerinde yaptıkları araştırmada, iş-aile yaşam çatışmasının duygusal bağlılık ve devam bağlılığı üzerinde negatif ve anlamlı bir etkiye sahip olduğunu belirlemişlerdir. Aynı şekilde, iş-aile yaşam çatışmasının iş doyumu üzerinde negatif ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Bu bulgular, özellikle yoğun çalışma temposu, düzensiz mesai saatleri ve ağır çalışma koşulları gibi faktörlerin iş-aile çatışmasını artırarak çalışanların örgütsel bağlılığını zayıflattığını göstermektedir.

Kılıç vd. (2008), Adana ilindeki özel sağlık merkezlerinde çalışan personelin iş-aile yaşam çatışmasının örgütsel bağlılık, iş doyumu ve iş stresi üzerindeki etkilerini incelemişlerdir. Benzer şekilde Efeoğlu ve Özgen (2007), ilaç sektöründe çalışanlar üzerinde yaptıkları araştırmada, iş-aile yaşam çatışması ve aile-iş çatışmasının örgütsel bağlılık üzerinde negatif yönde etkisi bulunduğunu tespit etmişlerdir. Bu çalışmalar, iş ve aile rolleri arasındaki çatışmanın, çalışanların örgütle kurdukları psikolojik bağı zayıflatan önemli bir faktör olduğunu ortaya koymaktadır.

Yılmaz ve Tan (2022), Karabük Üniversitesi'nde çalışan idari personel üzerinde yaptıkları araştırmada, algılanan çatışma çözüm stratejileri ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Analizler sonucunda, çatışma çözüm

stratejilerinin örgütsel bağlılık üzerinde kısmen etkisinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Çalışmada, kişilerin demografik özelliklerine göre uyguladıkları çatışma çözme stratejilerinde farklılık olabileceği sonuçlarına ulaşılırken, örgütsel bağlılıklarının demografik özelliklere göre farklılaşmadığı tespit edilmiştir.

Swanson ve Kent (2026)spor çalışanları üzerinde yaptıkları araştırmada, takıma duyulan aidiyetin duygusal bağlılık üzerindeki etkisini incelemişlerdir. Araştırma sonuçları, örgütsel özdeşleşmenin duygusal bağlılığı güçlü biçimde etkilediğini göstermiştir. Ancak aidiyet dikkate alındığında, bu ilişkinin diğer değişkenlerle bağlantısı anlamlı bulunmamıştır. Ayrıca, aidiyetin yüksek olmasının yalnızca duygusal bağlılığı ve yaşam tatminini artırmadığı aynı zamanda iş-aile çatışması ve tükenmişliği azalttığı belirlenmiştir. Bu sonuçlar, çalışanların farklı sosyal kimliklerinin iş yaşamındaki çatışma ve bağlılıklarını anlamada önemli bir rol oynadığını göstermektedir.

Özetle yapılan çalışmalar, literatürde örgütsel çatışma ve iş-aile yaşam çatışmasının örgütsel bağlılık üzerinde önemli bir etkisinin olduğunu göstermektedir. Özellikle rol çatışması, iş-aile çatışması ve etkili yönetilmeyen örgütsel çatışmaların çalışanların örgüte olan bağlılığını zayıflatabildiği, buna karşılık olumlu çalışma ilişkileri, örgütsel özdeşleşme ve yapıcı çatışma çözüm yaklaşımlarının bağlılığı desteklediği anlaşılmaktadır. Bununla birlikte, örgütsel bağlılığın duygusal, devam ve normatif boyutlarının çatışma ile ilişkilerinin farklılaşabildiği görülmektedir. Bu nedenle, çalışanların farklı rollerinden ve örgütsel ilişkilerinden kaynaklanan çatışmaların etkin biçimde yönetilmesi, çalışanların örgüte yönelik bağlılığının güçlendirilmesi açısından önemlidir.

13.2. Çatışma Yönetimi ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi

Çatışma yönetimi, örgütlerde ortaya çıkan çatışmaların olumsuz etkilerini en aza indirirken, olumlu yönlerinden yararlanmayı amaçlayan sistematik bir süreçtir. Çatışma yönetimi stratejileri ve stilleri, çalışanların örgütsel bağlılıkları üzerinde önemli etkilere sahiptir. Literatürde, farklı çatışma yönetimi stillerinin (bütünleştirme, ödün verme, uzlaşma, kaçınma, hükmetme) örgütsel bağlılık ile farklı düzeylerde ilişkili olduğu gösterilmiştir.

Yüksel vd. (2022),okul müdürlerinin çatışma çözme stratejileri ile öğretmenlerin motivasyon ve örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Araştırmada, hükmetme stratejisinin öğretmenlerin motivasyon ve örgütsel bağlılığını azalttığı; tümleştirme ve ödün verme stratejilerinin ise örgütsel bağlılığı olumlu yönde etkilediği bulunmuştur. Bu sonuçlar, yöneticilerin işbirlikçi ve uzlaşmacı yaklaşımlarının çalışan bağlılığını artırabileceğini göstermektedir.Çelik ve Tosun (2019), okul yöneticilerinin çatışma yönetim stilleri ile örgüt sağlığı arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Araştırmada, tümleştirme ve uzlaşma stillerinin örgüt sağlığını olumlu yönde etkilediği, hükmetme stilinin ise olumsuz yönde ilişkili olduğu bulunmuştur. Kaçınma stili ile örgüt sağlığı arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmemiştir. Bu sonuçlar, işbirlikçi ve uzlaşmacı çatışma yönetim tarzlarının okulun örgüt sağlığı açısından önemli olduğunu göstermektedir.Yılmaz ve Tan (2022), idari personel üzerinde yaptıkları çalışmada, çatışma çözme stratejilerinin örgütsel bağlılığı kısmen etkilediğini belirlemişlerdir. Çalışmada, çatışma çözme stratejilerinin demografik özelliklere göre değiştiği, ancak örgütsel bağlılığın demografik özelliklere göre farklılaşmadığı görülmüştür. Bu sonuç, çatışma yönetiminin örgütsel bağlılık üzerinde demografik özelliklerden bağımsız bir etkiye sahip olabileceğini göstermektedir.

Ağraş ve Öz (2022)kamu kurumunda yaptıkları çalışmada, liderlik tarzının çatışma yönetimi yaklaşımını etkilediğini ortaya koymuşlardır. Dönüşümcü liderlerin daha çok tümleştirme ve uzlaşma, etkileşimci liderlerin ise hükmetme ve kaçınma stratejilerini kullandıkları belirlenmiştir. Bu sonuç, işbirlikçi çatışma yönetiminin örgütsel bağlılığı artırmada daha etkili olabileceğini göstermektedir. Mirzeoğlu (2005), spor eğitimi veren yükseköğretim kurumlarında yöneticilerin çatışma yönetim stillerini incelemiştir. Araştırmada yöneticilerin en çok problem çözme ve uzlaşma, en az ise hükmetme stilini kullandıkları belirlenmiştir. Ayrıca, yöneticiler ile öğretim elemanlarının problem çözme ve uzlaşma stillerine ilişkin görüşlerinin farklılaştığı görülmüştür.

Yatkın (2008), örgütsel çatışmanın ve performans değerlemenin işgören performansına etkilerini incelediği çalışmada, örgütsel çatışma olgusunun performans üzerinde doğrudan etki eden bir unsur olduğunu vurgulamıştır. Örgütsel çatışmanın etkin yönetilmemesi durumunda, çalışanların performansının olumsuz etkilenebileceği ve bu durumun örgütsel bağlılığı da zayıflatabileceği ifade edilmiştir. Oktay (2016), THY Teknik A.Ş. çalışanları üzerinde yaptığı çalışmada, çatışma yönetim tarzları ile algılanan örgütsel destek arasında anlamlı bir ilişki olduğunu belirlemiştir. Bu sonuç, çatışmaların nasıl yönetildiğinin çalışanların örgüte yönelik bağlılığını dolaylı olarak etkileyebileceğini göstermektedir.

Kılıçaslan (2014), duygusal zekâ ile çatışma yönetimi arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Çalışmada, duygusal zekâsı yüksek bireylerin çatışmaları daha başarılı yönettiği ve bunun örgütsel bağlılığı olumlu etkileyebileceği belirtilmiştir. Benzer şekilde, Ünlü vd. (2014), tasarım mühendisliği departmanında yaptıkları çalışmada, duygusal zekâ ile çatışma çözüm stratejileri arasında zayıf ama anlamlı bir ilişki bulmuşlardır. Matsila ve Malebana (2026), dönüşümcü liderlik ile örgütsel

bağlılık arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Araştırmada, dönüşümcü liderliğin genel olarak örgütsel bağlılığı anlamlı şekilde etkilemediği, ancak entelektüel uyarım, ilham verici motivasyon ve bireyselleştirilmiş ilginin bağlılıkla olumlu ilişkili olduğu bulunmuştur. Bu sonuç, dönüşümcü liderliğin farklı boyutlarının çalışan bağlılığı üzerinde farklı etkiler yaratabileceğini göstermektedir.

Özetle, yapılan çalışmalar göstermektedir ki çatışma yönetimi ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki vardır. Özellikle tümleştirme, uzlaşma ve ödün verme gibi işbirliğine dayalı çatışma yönetimi stillerinin örgütsel bağlılığı desteklediği, hükmetme ve kaçınma gibi stillerin ise bağlılık üzerinde daha olumsuz sonuçlar doğurabildiği anlaşılmaktadır. Bununla birlikte, liderlik tarzı, duygusal zekâ ve örgütsel destek gibi faktörlerin de bu ilişkiyi etkilediği görülmektedir.

14. ÇATIŞMA, ÇATIŞMA YÖNETİMİ VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÜZERİNE YAPILMIŞ ÇALIŞMALAR

Çatışma, örgüt içerisinde farklı amaç, beklenti, değer, algı ve çalışma biçimlerine sahip bireylerin veya grupların bir arada bulunmasından kaynaklanabilen doğal bir süreçtir. Örgütlerde görev, yetki ve sorumlulukların farklılaşması, kaynakların sınırlı olması, iletişim sorunları, kişisel farklılıklar ve yöneticilerin çalışanlarla kurduğu ilişkiler çatışmaların ortaya çıkmasında etkili olabilmektedir. Bununla birlikte çatışmanın örgüt açısından sonuçları, yalnızca çatışmanın varlığına değil, çatışmanın nasıl yönetildiğine de bağlıdır. Yapıcı biçimde yönetilen çatışmalar iletişimin gelişmesine, farklı görüşlerin ortaya çıkmasına ve sorunların çözülmesine katkı sağlayabilirken, çözülemeyen veya baskıcı yöntemlerle yönetilen çatışmalar çalışanların iş doyumunu, örgüte yönelik

tutumlarını ve örgütsel bağlılıklarını olumsuz etkileyebilmektedir.

Örgütsel bağlılık ise çalışanın örgütüne yönelik duygusal yakınlığını, örgütte kalma isteğini ve örgütün amaç ve değerlerini benimseme düzeyini ifade eden önemli bir örgütsel davranış kavramıdır. Özellikle Meyer ve Allen (1991) tarafından geliştirilen üç boyutlu yaklaşımda örgütsel bağlılık; duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık olmak üzere üç boyutta ele alınmaktadır.

Duygusal bağlılık, çalışanın örgütte bulunmaktan memnuniyet duyması ve örgütle duygusal bir bağ kurmasıyla;

Devam bağlılığı, örgütten ayrılmanın yaratacağı maliyetler nedeniyle örgütte kalma eğilimiyle;

Normatif bağlılık ise örgütte kalmanın doğru veya gerekli olduğuna ilişkin sorumluluk ve yükümlülük duygusuyla ilişkilidir.

Bu nedenle çatışma yönetimi uygulamalarının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinin incelenmesi, çalışanların örgütle kurdukları ilişkinin farklı boyutlarının anlaşılması açısından önem taşımaktadır.

Literatürde çatışma, çatışma yönetimi ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkileri doğrudan veya dolaylı olarak ele alan çok sayıda çalışma bulunmaktadır. Bu çalışmalar farklı sektörlerde ve farklı çalışan grupları üzerinde gerçekleştirilmiş olup, çatışmanın türü, kullanılan çatışma yönetim biçimi ve örgütsel bağlılığın ele alınan boyutuna göre farklı sonuçlar ortaya koymaktadır. Bu kapsamda literatürdeki çalışmaları konaklama sektörü, eğitim sektörü, sağlık sektörü ve diğer örgütsel bağlamlarda gerçekleştirilen araştırmalar şeklinde değerlendirmek mümkündür.

Konaklama sektöründe yapılan çalışmalar:

Konaklama işletmeleri, çalışanların yoğun iletişim ve iş birliği içerisinde bulunduğu, çalışma koşullarının ve müşteri beklentilerinin hızlı biçimde değişebildiği örgütler olması nedeniyle çatışma araştırmaları açısından önemli bir çalışma alanı oluşturmaktadır. Bu işletmelerde çalışanlar arasında yaşanan görev ve rol farklılıkları, iş yoğunluğu, yönetici-çalışan ilişkileri ve çalışma koşulları çatışmaların ortaya çıkmasına neden olabilmektedir.

Kavacık vd. (2013), Belek bölgesinde faaliyet gösteren beş yıldızlı konaklama işletmelerinde çalışan 392 personel üzerinde gerçekleştirdikleri araştırmada, örgütsel bağlılığın örgüt içi çatışmalar üzerindeki etkisini incelemişlerdir. Araştırma sonucunda duygusal bağlılığın örgüt içi çatışmaları azaltıcı yönde etkili olduğu, buna karşılık devam bağlılığı ve normatif bağlılığın çatışma düzeyinin artmasıyla ilişkili olduğu belirlenmiştir. Bu sonuç, örgütüne duygusal açıdan bağlı olan çalışanların örgüt içerisindeki sorunlara ve anlaşmazlıklara daha farklı yaklaşabileceğini göstermesi bakımından önemlidir. Aynı zamanda örgütsel bağlılığın bütün boyutlarının çatışma ile aynı yönde ilişki göstermeyebileceğine işaret etmektedir.

Kocaman (2012), Alanya bölgesindeki konaklama işletmelerinde örgüt kültürünün örgütsel çatışma üzerindeki etkisini incelemiştir. Araştırmada kişisel, grup içi ve gruplar arası çatışmalar ele alınmış ve örgüt kültürünün bu çatışma türlerinin tamamında önemli bir etkiye sahip olduğu belirlenmiştir. Bu sonuç, çatışmanın yalnızca bireysel özelliklerden kaynaklanmadığını, örgütün sahip olduğu değerlerin, normların ve çalışma biçiminin de çatışmaların oluşumunda ve yönetiminde belirleyici olabileceğini göstermektedir.

Üngüren (2009) ise konaklama işletmelerinde örgütsel çatışmayı daha geniş bir perspektiften ele alarak çatışmanın nedenleri, türleri ve sonuçları üzerinde durmuştur. Bu çalışmalar birlikte değerlendirildiğinde, konaklama sektöründe çatışmanın yalnızca çalışanlar arasındaki bireysel anlaşmazlıklarla açıklanamayacağı; örgüt kültürü, bağlılık, çalışma koşulları ve örgütsel ilişkiler gibi çok sayıda faktörün çatışma sürecini etkilediği görülmektedir.

Eğitim sektöründe yapılan çalışmalar:

Eğitim örgütleri de çatışma yönetimi ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin incelendiği önemli alanlardan biridir. Okullarda öğretmenler, yöneticiler ve diğer çalışanlar arasında görev, yetki, kaynak kullanımı ve karar alma süreçlerine ilişkin farklılıklar çatışmaların ortaya çıkmasına neden olabilmektedir. Bu nedenle eğitim örgütlerinde kullanılan çatışma yönetim stillerinin çalışanların örgüte yönelik tutumları açısından önemli olduğu düşünülmektedir.

Yüksel vd. (2022), öğretmenlerin kullandıkları çatışma yönetim stratejileri ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Araştırmada hükmetme stratejisinin örgütsel bağlılık üzerinde olumsuz bir etkiye sahip olduğu, buna karşılık tümleştirme ve ödün verme stratejilerinin örgütsel bağlılığı artırdığı belirlenmiştir. Bu bulgu, çatışmaların çözümünde tarafların ihtiyaç ve beklentilerini dikkate alan yaklaşımların çalışanların örgütle kurduğu bağı güçlendirebileceğini göstermektedir. Buna karşılık, bir tarafın kendi görüşünü diğer taraf üzerinde baskı kurarak kabul ettirmesine dayanan hükmetme yaklaşımının çalışanların örgüte yönelik olumlu tutumlarını zayıflatabileceği görülmektedir.

Çelik ve Tosun (2019), çatışma yönetim stilleri ile örgüt sağlığı arasındaki ilişkiyi incelemiş ve tümleştirme ile uzlaşma stillerinin örgüt sağlığıyla olumlu yönde ilişkili olduğunu,

hükmetme stilinin ise olumsuz yönde ilişkili olduğunu ortaya koymuşlardır. Her ne kadar bu araştırmanın temel bağımlı değişkeni örgütsel bağlılık olmasa da elde edilen sonuçlar çatışma yönetim biçiminin örgütün genel işleyişi ve çalışanların örgüt içerisindeki deneyimleri açısından önem taşıdığını göstermektedir.

Toytok ve Açıkgöz (2013) ise öğretmenlerin kullandıkları çatışma yönetim stilleri ile örgütsel adalet algıları arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Araştırma sonucunda çatışma yönetim stilleri ile örgütsel adalet algısı arasında anlamlı ve pozitif ilişkiler belirlenmiştir. Örgütsel adalet algısının çalışanların örgüte yönelik tutumlarını etkileyen önemli faktörlerden biri olduğu dikkate alındığında, bu bulgu çatışma yönetiminin örgütsel bağlılık açısından da dolaylı bir öneme sahip olabileceğini düşündürmektedir.

Eğitim örgütleri üzerine yapılan bu çalışmalar genel olarak değerlendirildiğinde, tümleştirme, uzlaşma ve iş birliğine dayalı çatışma yönetimi yaklaşımlarının daha olumlu örgütsel sonuçlarla, hükmetme gibi daha baskın yaklaşımların ise daha olumsuz örgütsel sonuçlarla ilişkili olduğu görülmektedir. Bu durum, çatışmanın tamamen ortadan kaldırılmasından ziyade, çatışmanın nasıl yönetildiğinin örgütsel sonuçlar açısından daha önemli olabileceğine işaret etmektedir.

Sağlık sektöründe yapılan çalışmalar:

Sağlık sektörü, farklı meslek gruplarının aynı örgütsel yapı içerisinde yoğun biçimde iş birliği yaptığı bir alan olması nedeniyle çatışma ve örgütsel bağlılık araştırmaları açısından önemli bir çalışma ortamıdır. Doktor, hemşire, yönetici ve diğer sağlık çalışanlarının farklı görev ve sorumluluklara sahip olması; yoğun çalışma temposu ve rol beklentilerinin farklılaşması çatışma kaynaklarını artırabilmektedir.

Öztürk ve Şeremet (2021) ile Öngel ve Gerni (2021) tarafından gerçekleştirilen araştırmalarda rol çatışması, rol belirsizliği ve iş-aile çatışmasının örgütsel bağlılık üzerindeki etkileri ele alınmıştır. Çalışmaların sonuçları, söz konusu çatışma kaynaklarının çalışanların örgüte yönelik bağlılıklarını olumsuz yönde etkileyebildiğini göstermektedir. Bu bulgular, örgütsel çatışmanın yalnızca kişiler arasında meydana gelen anlaşmazlıklardan ibaret olmadığını; çalışanın görev ve sorumluluklarını nasıl algıladığı, farklı roller arasında yaşadığı uyumsuzluklar ve iş yaşamı ile özel yaşam arasındaki denge gibi unsurların da örgütsel bağlılık açısından önemli olduğunu göstermektedir.

Sarianti vd. (2026) ise adalet algısının örgütsel bağlılık ve çalışan davranışları üzerindeki etkisini incelemiş ve adalet algısının örgütsel bağlılığı olumlu yönde etkilediğini ortaya koymuştur. Bu sonuç, çalışanların örgüt içerisindeki uygulamaları adil olarak değerlendirmelerinin örgüte yönelik olumlu tutumların gelişmesine katkı sağlayabileceğini göstermektedir. Dolayısıyla çatışma yönetiminde adalet duygusunun korunması ve çalışanların karar süreçlerinde kendilerini değerli hissetmeleri, örgütsel bağlılığın güçlendirilmesi açısından önem taşımaktadır.

Yönetici-çalışan ilişkileri ve örgütsel bağlılık:

Son yıllarda yapılan araştırmalarda çatışma yönetimi konusu yalnızca doğrudan çatışma davranışları üzerinden değil, çalışanların yöneticileriyle olan ilişkileri, iletişim biçimleri, örgütsel güven, şeffaflık ve liderlik uygulamaları üzerinden de ele alınmaktadır. Bu çalışmalar, örgütsel bağlılığın yalnızca bireysel özelliklerle açıklanamayacağını, örgütsel ortamın ve yönetim uygulamalarının da önemli olduğunu göstermektedir.

Ogunfowora ve Bourdage (2026), çalışanın kendi algı ve değerlendirmelerine olan güvenini zedeleyen psikolojik

manipülasyon (gaslighting) davranışlarının çalışanların duygusal bağlılığı üzerindeki etkisini incelemişlerdir. Araştırma sonucunda bu tür yönetici davranışlarının duygusal bağlılık üzerinde olumsuz sonuçlarla ilişkili olduğu belirlenmiştir. Bu bulgu, yönetici-çalışan ilişkisinde güvenin ve sağlıklı iletişimin önemini ortaya koymaktadır.

Tang ve Vandenberghe (2026)ise çalışanların yöneticilerine karşı sessiz kalma davranışı ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi ele almışlardır. Araştırma sonucunda çalışanların yöneticilerine karşı düşünce ve görüşlerini ifade etmekten kaçınmalarının sorumluluk duygusunu azaltabildiği ve bunun sonucunda duygusal bağlılığın zayıflayabildiği ortaya konulmuştur. Bu sonuç, çalışanların görüşlerini ifade edebildiği ve iletişimin açık olduğu çalışma ortamlarının örgütsel bağlılık açısından önem taşıdığını göstermektedir.

Guinot vd. (2026), örgütsel şeffaflığın çalışanlar üzerindeki etkisini incelemiş ve örgütsel şeffaflığın çalışanlar arasındaki güveni ve duygusal bağlılığı güçlendirdiğini ortaya koymuştur. Bu sonuç, örgütsel iletişim ve bilgi paylaşımının çalışanların örgüte ilişkin algılarını şekillendirebileceğini göstermesi bakımından önemlidir.

Yue vd. (2026), hemşire yöneticiler üzerinde gerçekleştirdikleri araştırmada dijital liderlik, yenilikçilik ve duygusal bağlılık arasındaki ilişkileri incelemişlerdir. Araştırmada duygusal bağlılığın dijital liderlik ile yenilikçilik arasındaki ilişkide önemli bir rol oynadığı belirlenmiştir. Abdallah Yassine ve Nasr (2026) ise kriz koşullarında dönüşümcü liderlik ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi ele almış; dönüşümcü liderliğin duygusal ve normatif bağlılıkla olumlu yönde ilişkili olduğunu ve çalışan dayanıklılığının bu ilişkide önemli bir rol oynadığını ortaya koymuştur.

Bu çalışmalar birlikte değerlendirildiğinde, yöneticilerin çalışanlarla kurduğu iletişim biçiminin, örgütsel şeffaflığın, güvenin ve liderlik yaklaşımının örgütsel bağlılık üzerinde önemli rol oynayabildiği görülmektedir. Dolayısıyla çatışma yönetimi yalnızca çatışma ortaya çıktığında kullanılan bir teknik olarak değil, çalışanlarla sürekli iletişim içerisinde bulunmayı ve örgüt içerisinde güvene dayalı ilişkiler oluşturmayı gerektiren daha geniş bir yönetim süreci olarak değerlendirilebilir.

Örgütsel bağlılık, işten ayrılma ve örgütsel ilişkiler:

Örgütsel bağlılığın düşük olması, çalışanların örgüt içerisinde kalma isteğinin azalması ve işten ayrılma eğiliminin artmasıyla da ilişkilendirilmektedir. Pawłowska ve Michałowicz (2026), "sessiz ayrılma" eğilimini ele aldıkları çalışmalarında düşük işe bağlılık ve düşük duygusal bağlılığın bu eğilimle ilişkili olduğunu ve yönetsel desteğin önemli bir rol oynadığını belirtmişlerdir. Bu sonuç, örgütsel bağlılığın yalnızca çalışanların örgüt içerisindeki tutumlarını değil, çalışma davranışlarını ve örgütle kurdukları ilişkinin devamlılığını da etkileyebileceğini göstermektedir.

Hopkins vd. (2026) ise tedarikçi ve satın alıcılar arasındaki ilişkilerde güvene dayalı ilişkilerin duygusal bağlılığı güçlendirdiğini ortaya koymuştur. Her ne kadar araştırma doğrudan çalışanlar arasındaki çatışma yönetimine odaklanmasa da elde edilen bulgu, bağlılık kavramının farklı örgütsel ilişkilerde güven, karşılıklılık ve olumlu ilişki biçimleriyle bağlantılı olduğunu göstermektedir.

15. SONUÇ

Literatürde yer alan çalışmalar birlikte değerlendirildiğinde, çatışma ve çatışma yönetiminin örgütsel bağlılıkla doğrudan veya dolaylı biçimde ilişkili olduğu

görülmektedir. Bununla birlikte söz konusu ilişkinin çatışmanın varlığından çok, çatışmanın niteliği ve nasıl yönetildiği ile bağlantılı olduğu anlaşılmaktadır.

Özellikle tümleştirme, uzlaşma, iş birliği, adalet, güven, şeffaflık ve yönetici desteği gibi çalışanların görüş ve ihtiyaçlarını dikkate alan yaklaşımların olumlu örgütsel sonuçlarla ilişkili olduğu görülmektedir. Buna karşılık hükmetme, rol çatışması, rol belirsizliği, iş-aile çatışması, iletişim sorunları ve çalışanların kendilerini ifade etmekten kaçınması gibi durumların örgütsel bağlılığın zayıflamasıyla ilişkili olabildiği görülmektedir.

Bununla birlikte literatürdeki çalışmaların önemli bir bölümü belirli sektörler ve meslek grupları üzerinde gerçekleştirilmiştir. Konaklama işletmeleri, eğitim kurumları ve sağlık kuruluşları bu araştırmalarda öne çıkan çalışma alanlarıdır. Buna karşılık muhasebe meslek mensupları ve muhasebe meslek mensubu yardımcı personeli gibi mesleki sorumlulukları, iş yükleri ve müşteri ilişkileri bakımından kendine özgü özellikler taşıyan çalışan grupları üzerinde çatışma yönetimi ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin daha sınırlı biçimde incelendiği görülmektedir.

Muhasebe mesleği, yoğun iş temposu, mevzuat değişiklikleri, müşterilerle sürekli iletişim, zaman baskısı, hata yapma riskinin yüksek olması ve mesleki sorumlulukların çalışanlar arasında farklılaşması gibi özellikleri nedeniyle çatışma açısından özgün bir çalışma ortamı oluşturmaktadır. Özellikle serbest muhasebeci mali müşavirlik bürolarında meslek mensupları ile yardımcı personel arasındaki görev dağılımı, iş yükü, iletişim ve beklentiler çatışma süreçlerinin ortaya çıkmasında etkili olabilmektedir. Bu nedenle çatışmaların hangi yöntemlerle yönetildiğinin çalışanların örgütsel bağlılıklarıyla ilişkisinin incelenmesi önem taşımaktadır.

Bu noktadan hareketle mevcut araştırmada, SMMM'ler ve muhasebe meslek mensubu yardımcı personeli açısından çatışma yönetim stilleri ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin incelenmesi amaçlanmaktadır. Araştırmada çatışma yönetimi, bütünleştirme, ödün verme, hükmetme, kaçınma ve uzlaşma boyutları üzerinden ele alınırken, örgütsel bağlılık duygusal, devam ve normatif bağlılık boyutları çerçevesinde değerlendirilmektedir. Böylece farklı çatışma yönetim biçimlerinin çalışanların örgüte yönelik bağlılıklarıyla nasıl bir ilişki içerisinde olduğu ortaya konulmaya çalışılmaktadır.

Literatürdeki bulgular, çatışma yönetiminde iş birliği, karşılıklı anlayış, adalet ve uzlaşmaya dayalı yaklaşımların çalışanların örgüte yönelik olumlu tutumlarıyla ilişkili olabileceğini göstermektedir. Ancak bu ilişkilerin farklı meslek gruplarında aynı biçimde ortaya çıkıp çıkmadığı açık değildir. Bu nedenle muhasebe meslek mensupları ve yardımcı personel üzerinde gerçekleştirilecek araştırmanın, çatışma yönetimi ve örgütsel bağlılık literatürüne mesleki bağlam açısından katkı sağlayabileceği değerlendirilmektedir.

Tablo 2. Çatışma, çatışma yönetimi ve örgütsel bağlılık üzerine yapılan çalışmalar

Yazar / Yıl	Araştırma Alanı / Örneklem	İncelenen Konular	Temel Bulgular	Mevcut Araştırmayla İlişkisi
Üngüren (2009)	Konaklama işletmeleri	Örgütsel çatışma	Örgütsel çatışmanın nedenleri, türleri ve sonuçları farklı boyutlarıyla ele alınmıştır.	Çatışmanın örgüt içerisindeki temel kaynaklarının anlaşılması açısından kuramsal altyapı sağlamaktadır.
Kocaman (2012)	Alanya'daki konaklama işletmeleri	Örgüt kültürü – örgütsel çatışma	Örgüt kültürünün kişisel, grup içi ve gruplar arası çatışmalar üzerinde önemli etkisinin olduğu belirlenmiştir.	Çatışmanın yalnızca bireysel özelliklerden değil, örgütsel yapı ve kültürden de etkilenebileceğini göstermektedir.
Kavacık vd. (2013)	Belek'teki 5 yıldızlı konaklama işletmeleri, 392 işgören	Örgütsel bağlılık – örgüt içi çatışma	Duygusal bağlılığın çatışmayı azaltıcı, devam ve normatif bağlılığın ise artırıcı yönde ilişkili olduğu belirlenmiştir.	Örgütsel bağlılığın üç boyutunun çatışma ile aynı yönde ilişki göstermeyebileceğini ortaya koymaktadır.

Yazar / Yıl	Araştırma Alanı / Örneklem	İncelenen Konular	Temel Bulgular	Mevcut Araştırmayla İlişkisi
Toytok ve Açıkgöz (2013)	Eğitim örgütleri / öğretmenler	Çatışma yönetim stilleri – örgütsel adalet	Çatışma yönetim stilleri ile örgütsel adalet algısı arasında anlamlı ilişkiler bulunmuştur.	Adalet algısının çatışma yönetimi ile çalışanların örgüte yönelik tutumları arasındaki bağlantıda önemli olabileceğini göstermektedir.
Çelik ve Tosun (2019)	Eğitim örgütleri	Çatışma yönetim stilleri – örgüt sağlığı	Tümleştirme ve uzlaşma stilleri örgüt sağlığıyla olumlu, hükmetme stili ise olumsuz ilişkili bulunmuştur.	Bütünleştirme, uzlaşma ve hükmetme stillerinin örgütsel sonuçlarla farklı yönlerde ilişkili olabileceğini göstermektedir.
Öztürk ve Şeremet (2021)	Sağlık sektörü	Rol çatışması – örgütsel bağlılık	Rol çatışmasının örgütsel bağlılık üzerinde olumsuz sonuçlarla ilişkili olduğu belirlenmiştir.	Çatışmanın çalışanların örgüte yönelik bağlılığı üzerindeki olası olumsuz etkisini desteklemektedir.
Öngel ve Gerni (2021)	Sağlık sektörü	Rol çatışması / rol belirsizliği – örgütsel bağlılık	Rol çatışması ve rol belirsizliğinin örgütsel bağlılıkla olumsuz ilişkili olduğu belirlenmiştir.	Çalışanların görev ve sorumluluklarına ilişkin belirsizliklerin bağlılık açısından önemini göstermektedir.
Yüksel vd. (2022)	Eğitim örgütleri / öğretmenler	Çatışma yönetim stratejileri – örgütsel bağlılık	Hükmetme stratejisi bağlılıkla olumsuz; tümleştirme ve ödün verme stratejileri ise olumlu yönde ilişkili bulunmuştur.	Araştırmanın çatışma yönetimi stilleri ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi incelemesi açısından doğrudan önem taşımaktadır.
Sarianti vd. (2026)	Çalışanlar	Örgütsel adalet – örgütsel bağlılık – çalışan davranışları	Adalet algısının örgütsel bağlılık ve çalışan davranışları üzerinde olumlu etkileri olduğu ortaya konulmuştur.	Çatışma yönetiminde adalet algısının bağlılıkla ilişkili olabileceğini desteklemektedir.
Ogunfowora ve Bourdage (2026)	Çalışanlar	Yönetici davranışları – duygusal bağlılık	Çalışanların gerçeklik algısını zayıflatan yönetici davranışlarının duygusal bağlılıkla olumsuz ilişkili olduğu belirlenmiştir.	Yönetici-çalışan ilişkisinin ve iletişim biçiminin duygusal bağlılık açısından önemini göstermektedir.
Tang ve Vandenberghe (2026)	Çalışanlar	Yöneticiye karşı sessizlik – sorumluluk – duygusal bağlılık	Çalışanların yöneticilere karşı sessiz kalmasının sorumluluk duygusunu ve dolayısıyla duygusal bağlılığı zayıflatabildiği belirlenmiştir.	Açık iletişim ve çalışanların görüşlerini ifade edebilmesinin bağlılık açısından önemini göstermektedir.

Yazar / Yıl	Araştırma Alanı / Örneklem	İncelenen Konular	Temel Bulgular	Mevcut Araştırmayla İlişkisi
Guinot vd. (2026)	Çalışanlar	Örgütsel şeffaflık – güven – duygusal bağlılık	Örgütsel şeffaflığın çalışanlar arasındaki güveni ve duygusal bağlılığı güçlendirdiği belirlenmiştir.	Güven ve şeffaflığın çalışanların örgüte bağlılığını güçlendiren unsurlar olduğunu göstermektedir.
Yue vd. (2026)	Hemşire yöneticiler	Dijital liderlik – duygusal bağlılık – yenilikçilik	Duygusal bağlılığın dijital liderlik ile yenilikçilik arasındaki ilişkide önemli rol oynadığı belirlenmiştir.	Liderlik uygulamalarının ve duygusal bağlılığın örgütsel davranışlar açısından önemini ortaya koymaktadır.
Abdallah Yassine ve Nasr (2026)	Çalışanlar / kriz ortamı	Dönüşümcü liderlik – örgütsel bağlılık – çalışan dayanıklılığı	Dönüşümcü liderliğin duygusal ve normatif bağlılıkla olumlu yönde ilişkili olduğu, çalışan dayanıklılığının da önemli rol oynadığı belirlenmiştir.	Zor çalışma koşullarında liderlik ve çalışan desteğinin bağlılık üzerindeki önemini göstermektedir.
Pawłowska ve Michałowicz (2026)	Çalışanlar	Sessiz ayrılma – işe bağlılık – duygusal bağlılık – yönetici desteği	Sessiz ayrılma eğiliminin düşük işe ve duygusal bağlılıkla ilişkili olduğu, yönetsel desteğin önemli olduğu belirtilmiştir.	Bağlılığın çalışanların örgütte kalma ve çalışma davranışlarıyla ilişkisini göstermektedir.
Hopkins vd. (2026)	Tedarikçi-satın alıcı ilişkileri	Güven – duygusal bağlılık	Güvene dayalı örgütsel ilişkilerin duygusal bağlılığı güçlendirdiği ortaya konulmuştur.	Güven unsurunun örgütsel bağlılık açısından farklı örgütsel ilişkilerde de önem taşıdığını göstermektedir.

Kaynak: Yazar tarafından literatür taraması doğrultusunda oluşturulmuştur.

Tablo 2'de yer alan çalışmalar genel olarak değerlendirildiğinde, çatışma, çatışma yönetimi ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin farklı sektörlerde ve farklı çalışan grupları üzerinde incelendiği görülmektedir. Çalışmaların bulguları, çatışmanın çalışanların örgüte yönelik tutumları üzerinde tek başına belirleyici olmadığını, çatışmanın nasıl yönetildiğinin de önemli olduğunu göstermektedir.

Özellikle bütünleştirme, uzlaşma ve ödün verme gibi iş birliğini, karşılıklı anlayışı ve ortak çözüm arayışını destekleyen çatışma yönetim yaklaşımlarının daha olumlu örgütsel sonuçlarla ilişkili olduğu, hükmetme gibi daha baskın çatışma yönetim yaklaşımlarının ise çalışanların örgüte yönelik olumlu

tutumlarını zayıflatabildiği görülmektedir. Bunun yanında örgütsel adalet, güven, şeffaflık, yönetici desteği ve sağlıklı iletişim gibi unsurların da örgütsel bağlılığın güçlenmesinde önemli olduğu anlaşılmaktadır. Diğer taraftan rol çatışması, rol belirsizliği, iletişim sorunları ve çalışanların kendilerini ifade etmekten kaçınmaları gibi durumların örgütsel bağlılık açısından olumsuz sonuçlarla ilişkili olduğu görülmektedir.

Literatürdeki araştırmaların önemli bir bölümünün eğitim, sağlık ve konaklama gibi sektörlerde gerçekleştirildiği, muhasebe meslek mensupları ve muhasebe meslek mensubu yardımcı personeli bağlamında çatışma yönetim stilleri ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin daha sınırlı biçimde ele alındığı görülmektedir. Bu durum, muhasebe mesleğinin kendine özgü çalışma koşulları dikkate alınarak söz konusu ilişkinin incelenmesini gerekli kılmaktadır. Bu doğrultuda bu çalışmada, SMMM'ler ve muhasebe meslek mensubu yardımcı personeli açısından çatışma yönetim stilleri ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin incelenmesi ve literatürde farklı örneklemlerde ortaya konulan bulguların muhasebe mesleği bağlamında değerlendirilmesi amaçlanmaktadır.

KAYNAKÇA

Abdallah Yassine, R., & Nasr, N. (2026). Fostering resilience: The impact of transformational leadership development on organizational commitment in NGOs amid crises. *European Journal of Training and Development*, 1-18. https://doi.org/10.1108/EJTD-04-2025-0073

Ağraş, S., & Öz, S. (2022). Liderlik Tarzı ile Örgütsel Çatışma Yönetimi Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi: Bir Kamu Kurumu Örneği. *Bandırma Onyedi Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi*, *5*(2), 21-44. https://doi.org/10.38120/banusad.1121412

Alakavuklar, O. N., Çakar, U., & Arbak, Y. (2012). Örgütsel Davranışta Çatışma Yönetimi Çalışmalarının Gelişim Süreci. *Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, *13*(2), 1-30.

Alfayez, N., Timming, A., Abbassi, H., & Shahriari, E. (2026). The relationship between perceived organizational justice and organizational citizenship behaviors among self-initiated expatriates in Saudi Arabia: A moderation model. *Journal of Managerial Psychology*, 1-15. https://doi.org/10.1108/JMP-06-2025-0528

Alıç, M. (1995). Örgütler. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, *1*(1), 1-40.

Alizada, A., & Muslumov, B. (2026). Çatışma Yönetimi ve Müzakere Süreçlerinin Örgütsel Etkililiğe Katkısı. *Akademik Tarih ve Düşünce Dergisi*, *13*(3).

Alkan, A. T., & Acer, H. (2026). Silent Screams in The Workplace: What Do Academic Studies Say? *Çalışma ve Toplum*, *1*(88), 95-134. https://doi.org/10.54752/ct.1772904

Altan, Y. (2015). Örgütsel Çatışma ve Etkileri. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (27), 159-168. https://doi.org/https://izlik.org/JA42RS65KN

Aslan, Ş. (2004). Hastanelerde Örgütsel Çatışma: Teori ve Örnek Bir Uygulama. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (11), 599-617.

Ataş, A., & Demirel, E. T. (2025). İletişim Çatışmalarıyla Örgütsel Güven Arasındaki İlişkide İletişimde Açıklığın Rolü: Elazığ Sağlık Çalışanları Örneği. *Fırat Üniversitesi Harput Araştırmaları Dergisi (FÜHAD)*, *12*(24), 73-112.

Cantekin, A. (2019). *The EU in conflict prevention and crisis management: CSDP* (1. Baskı). Gazi Kitabevi.

Chandra Sheel, R. (2026). Revisiting the CSR-commitment link: The mediating role of organizational cynicism and the moderating influence of procedural justice. *Leadership & Organization Development Journal*, *47*(6), 1121-1139. https://doi.org/10.1108/LODJ-06-2025-0428

Chen, J., Zhao, X., & Flynn, B. B. (2026). When the going gets tough: Extraordinary efforts by suppliers during supply chain disruptions. *International Journal of Operations & Production Management*, *46*(7), 1152-1174. https://doi.org/10.1108/IJOPM-08-2025-0718

Chung, H. S., Choi, J. N., & Sy, T. (2026). Generating and Implementing New Ideas in Work Teams: A Motivational Perspective. *Creativity and Innovation Management*, 1-15. https://doi.org/10.1111/caim.70071

Çarıkçı, İ. H., & Çelikkol, Ö. (2009). İş-Aile Çatışmasının Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (9), 153-170.

Çelik, K., & Tosun, A. (2019). Okul Yöneticilerinin Çatışma Yönetim Stilleri İle Örgütsel Sağlık Arasındaki İlişki. *Adıyaman University Journal of Educational Sciences*, *9*(1), 99-121. https://doi.org/10.17984/adyuebd.456709

De Clerck, T., Willem, A., & Haerens, L. (2026). To serve or to leave: The role of commitment and motivation in volunteers' turnover intentions. *Service Business*, *20*(1), 10. https://doi.org/10.1007/s11628-026-00606-9

Diaz-Avendaño, J., Ibáñez, M. J., & Yáñez-Valdés, C. (2026). Between pride and frustration: Why committed public healthcare workers consider exiting. *International Journal of Public Sector Management*, 1-21. https://doi.org/10.1108/IJPSM-09-2025-0417

Divya, S., & Christopher, B. P. (2026). Employee engagement and change attitudes: A multimodel approach encompassing change communication and continuance commitment – empirical evidence from Indian IT sector. *The Learning Organization: An International Journal*, *33*(2), 277-298. https://doi.org/10.1108/TLO-12-2024-0372

Doğantekin, A., & Soylu, G. (2025). İş Tatmini İş-Aile Çatışmasının Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisinde Aracılık Eder mi? İşe Gömülmüşlüğün Düzenleyici Rolü. *Alanya Akademik Bakış*, *9*(3), 673-689. https://doi.org/10.29023/alanyaakademik.1553252

Efeoğlu, İ. E., & Özgen, H. (2007). İş-Aile Yaşam Çatışmasının İş Stresi, İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkileri: İlaç Sektöründe Bir Araştırma. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, *16*(2), 237-254.

Geçici, E. (2025). *Muhasebe meslek mensuplarında duygusal zekâ ve örgütsel bağlılık: Güncel araştırmalar ışığında bir değerlendirme* (Birinci Baskı). Gazi Kitabevi.

Gedik, T., & Çet, Ş. (2020). Orman Ürünleri Sanayisinde Örgütsel Çatışma Yönetimi (Bolu, Düzce ve Bartın İlleri Örneği). *Duzce University Journal of Science and Technology*, *8*(2), 1746-1756. https://doi.org/10.29130/dubited.681609

Gedikli, N., & Balcı, V. (2005). Doğa Sporları Kulüplerinde Örgütsel Çatışmanın Nedenleri ve Kullanılan Çatışma Yönetimi Stratejileri. *SPORMETRE Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, *3*(1), 35-45. https://doi.org/10.1501/Sporm_0000000036

Guinot, J., Chiva, R., & Barghouti, Z. (2026). Unlocking organizational transparency: Building trust and fostering citizenship behaviors. *Evidence-based HRM: a Global Forum for Empirical Scholarship*, 1-16. https://doi.org/10.1108/EBHRM-07-2025-0315

Gürcüoğlu, S., & Uyar, M. (2020). Örgütsel Çatışma ile Örgütsel İklim Arasındaki İlişkinin Ortaöğretim Öğretmenleri Perspektifinden İncelenmesi. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, *23*(43), 229-254. https://doi.org/10.31795/baunsobed.682198

Hancıoğlu Başköy, Y., & Şimşek, M. O. (2023). Örgütsel Çatışmanın Sebepleri ve Çatışma Yönetim Stillerinin Analitik Hiyerarşi Prosesi Yöntemiyle Değerlendirilmesi: Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama. *Management and Political Sciences Review*, *5*(1), 104-118. https://doi.org/10.57082/mpsr.1272996

Hopkins, C. D., Gabler, C. B., Richey, R. G., & Padgett, D. (2026). When reputational power shapes commitment:

İndustry reputation, supplier adaptation and product quality. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, 56*(11), 155-186. https://doi.org/10.1108/IJPDLM-01-2025-0043

Ihl, A. (2026). Supportive relations and worker retention in platform work: Toward a relational platform ecosystem perspective. *European Management Journal, 44*(1), 66-75. https://doi.org/10.1016/j.emj.2024.11.005

Ilhan, A. (2020). Örgütsel Çatışma Yönetiminin İncelenmesine Yönelik Fenomenolojik Bir Araştırma. *Research Journal of Business and Management, 7*(4), 239-252. https://doi.org/10.17261/Pressacademia.2020.1321

Islattı Mutlu, Ç., Ergün, Y., Aksoy, Z., & Kürkçü, A. (2021). Sağlık Çalışanlarında İş-Aile Çatışmasının Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Sistematik Derleme. *Journal of Health Sciences and Management, 1*(3), 115-121.

Kavacık, M., Baltacı, F., & Yıldız, A. (2013). Konaklama İşletmelerinde Örgütsel Çatışma ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. *Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi, 5*(3), 73-85.

Kılıç, K. C., Efeoğlu, İ. E., Mimaroğlu, H., & Özgen, H. (2008). Adana İli'ndeki Özel Sağlık Merkezlerinde Çalışan Personelin İş-Aile Yaşam Çatışmasının Örgütsel Bağlılık, İş Doyumu ve İş Stresine Etkisi Üzerine Bir Araştırma. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 17*(2), 241-254.

Kılıçaslan, S. (2014). Örgütsel Çatışma Yönetiminde Duygusal Zekânın Etkisini İncelemeye Yönelik Kuramsal Bir Araştırma. *Ejovoc (Electronic Journal of Vocational*

Colleges), *4*(3). https://doi.org/10.1501/OTAM_0000000396

Kılınç, E., & Doğan, E. (2022). Organizational Conflict and Psychological Well-Being Relationship: The Moderating Effect of Workplace Ostracism. *Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, *24*(2), 619-630. https://doi.org/10.32709/akusosbil.939567

Kırel, Ç. (1997). Örgütsel Çatışma ve Güç İlişkisi. *Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, *13*(1), 477-492.

Kocaman, S. (2012). Konaklama İşletmelerinde Örgüt Kültürünün Örgütsel Çatışma Üzerine Etkileri: Alanya Bölgesinde Bir Araştırma. *Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (28), 167-183.

Koçel, T. (2014). *İşletme yöneticiliği: Yönetim ve organizasyon, organizasyonlarda davranış, klasik, modern, çağdaş ve güncel yaklaşımlar* (15. Baskı). Beta Yayınları.

Korkmaz, F., Kıyak, E., & Akçay, P. (2022). Örgütsel Çatışmaların Yönetimine Yönelik Bir Araç Olarak Arabuluculuk. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, *21*(45), 1649-1669. https://doi.org/10.46928/iticusbe.1059002

Korkmaz, H. T. E. (2022). Örgütsel Çatışma Kültürünün Çalışan Öznel İyi Oluşu Üzerindeki Etkisi. *Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, *13*(1), 54-62. https://doi.org/10.33537/sobild.2022.13.1.5

Kuruoğlu, K. (2026). Örgütsel Çatışma Çözüm Modellerinin Aile İçi İletişim Çatışmalarına Uyarlanması: Bütünleştirici Müzakere Yaklaşımı. *Aile Journal*, *4*(1), 1-36. https://doi.org/10.70348/aile.2026.19

Lee, K. S., Kulviwat, S., & Zhang, Y. (2026). Buyers' Satisfaction with Suppliers' Economic and Relational Attributes and Its Impact on Commitment and Behavioral Intentions of Buyers in the Beauty Product Industry. *Journal of Business-to-Business Marketing*, *0*(0), 1-21. https://doi.org/10.1080/1051712X.2025.2612378

Matsila, S., & Malebana, M. J. (2026). Relationship Between Transformational Leadership and Organisational Commitment at a Selected TVET College in Gauteng, South Africa. *Administrative Sciences*, *16*(4), 191. https://doi.org/10.3390/admsci16040191

Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, *1*(1), 61-89. https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z

Mirzeoğlu, N. (2005). Örgütsel Çatışma ve Yönetimi: Spor Eğitimi Veren Yükseköğretim Kurumlarında Bir Uygulama. *SPORMETRE Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, *3*(2), 51-56. https://doi.org/10.1501/Sporm_0000000046

Moreno-Menéndez, F. M., Tapia-Silguera, R. D., González-Prida, V., Sánchez-Guzmán, C. R., Via-Rada-Vittes, J. F., Sánchez-Mattos, W. A., Poma-Lagos, L. A., & Gutiérrez-Meza, F. P. (2026). Exploring Organizational Commitment as a Driver of Administrative Management in Local Public Institutions: Insights from a Low- and Middle-Income Country Governance Context. *Administrative Sciences*, *16*(2), 94. https://doi.org/10.3390/admsci16020094

Mukazhanova, A. (2023). Örgütsel Çatışma Türleri ve Çatışmanın Örgüt Açısından Olumlu ve Olumsuz

Etkileri. *Karaelmas Sosyal Bilimler Dergisi*, *1*(2), 160-166.

Müderrisoğlu, T., & İşci, E. (2026). The Assessment of the Relationship Between Organizational Arrogance and Conflict Management Tendency Among Nurses Working in Private Hospitals. *Aurum Journal of Health Sciences*, *8*(1), 11-18.

Nadeem, M. A., Alvi, A. K., Malook, S., & Hussain, P. (2026). From inclusion to retention: Neurodiversity management and employee turnover intentions. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 1-24. https://doi.org/10.1108/JOEPP-10-2025-0943

Nair, N. (2008). Towards understanding the role of emotions in conflict: A review and future directions. *International Journal of Conflict Management*, *19*, 359-381. https://doi.org/10.1108/10444060810909301

Nergiz, B., & Düşükcan, M. (2019). Örgütsel Çatışma ve Örgüt İçi Çatışmaların Yönetilmesinde Moderasyon Tekniklerinin Kullanılması. *Fırat Üniversitesi Uluslararası İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, *3*(1), 150-173.

Nie, T., & Li, X. (2026). The role of organizational inclusion in proactive socialization: İnsights from Chinese expatriates. *Cross Cultural & Strategic Management*, 1-22. https://doi.org/10.1108/CCSM-08-2024-0185

Ogunfowora, B. (Tunde), & Bourdage, J. S. (2026). Is My Boss Gaslighting Me? Uncovering the Nomological Network of Gaslighting In Leader-Employee Relationships. *Journal of Management*, 01492063261426014. https://doi.org/10.1177/01492063261426014

Oktay, F. (2016). Çatışma Yönetimi İle Örgütsel Destek Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. *Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, *15*(4), 1146-1155. https://doi.org/10.21547/jss.265503

Oliveira, E., Sessa, V. I., Johnson, W., Notari, C., Vinal, F., & Bowling, N. A. (2026). Are "Different" Employee–Organizational Bonds All That Different? A Review and Comparative Meta-Analysis Reconciling Employee–Organizational Bonds Constructs. *Journal of Organizational Behavior*, 1-25. https://doi.org/10.1002/job.70114

Osei, F., Amoa-Gyarteng, K., Kankam-Kwarteng, C., & Wilson-Wünsch, B. (2026). Entrepreneurial marketing and SME performance: The double-edged role of affective organizational commitment. *Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship*, *28*(1-2), 63-92. https://doi.org/10.1108/JRME-05-2025-0088

Öngel, G., & Gerni, G. (2021). Sağlık Çalışanlarında İş-Aile Yaşamı Çatışmasının Örgütsel Bağlılık, İş Doyumu ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, *35*(2), 667-695. https://doi.org/10.16951/atauniiibd.835754

Öztürk, Z., & Şeremet, G. G. (2021). Rol Belirsizliği Ve Rol Çatışmasının Örgütsel Bağlılık İle İlişkisi (Ankara İli Bir Kamu Hastane Örneği). *Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, *20*(4), 1805-1829. https://doi.org/10.21547/jss.889413

Pawłowska, A., & Michałowicz, B. (2026). Employee quiet quitting from the perspective of engagement, affective commitment, and remote work preferences: The role of managerial support. *Central European Management*

Journal, 1-14. https://doi.org/10.1108/CEMJ-05-2025-0121

Pickering, P. (2016). *Çatışmayı Nasıl Yönetiriz?* (E. Kıral, Ed.; E. Kıral & N. N. Dumlu, Çev.). Pegem Akademi.

Rahim, M. A. (2002). Toward a Theory of Managing Organizational Conflict. *The International Journal of Conflict Management*, *13*(3), 206−235. https://doi.org/10.2139/ssrn.437684

Sammarra, A., Profili, S., Innocenti, L., Merlo, L., & Peccei, R. (2026). Strengthening work engagement and continuance commitment among chronically ill employees: The role of human resource development practices and intrinsic motivation. *International Journal of Manpower*, *47*(5), 676-693. https://doi.org/10.1108/IJM-06-2025-0433

Sarianti, R., Zona, M. A., Muchtar, H., Septrizola, W., Engriani, Y., & Armida, A. (2026). Understanding organisational citizenship behaviour among healthcare personnel: The roles of organisational justice, affective commitment, and passive leadership. *SA Journal of Human Resource Management*, *24*(0), Makale 0. https://doi.org/10.4102/sajhrm.v24i0.3416

Sevim, B., Uslu, Y., & Yılmaz, E. (2024). Sağlık Tesislerinde Örgütsel Çatışma Olgusu: DEMATEL Yöntemi ile Bir Değerlendirme. *Fırat University Journal of Social Sciences*, *34*(3), 1355-1366. https://doi.org/10.18069/firatsbed.1440449

Seyhan, F., & Sivuk, D. (2021). Örgütsel Çatışma, Örgütsel Stres, İş Yaşam Kalitesi, İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişki: Sağlık Çalışanlarının Verimliliği Üzerine Bir Araştırma. *Verimlilik Dergisi*, (4), 185-201. https://doi.org/10.51551/verimlilik.748957

Swanson, S., & Kent, A. (2026). Can Fandom Harm Sport Employee Well-Being? *Journal of Sport Management, 1*(aop), 1-12. https://doi.org/10.1123/jsm.2025-0329

Şendur, F. E. (2006). *Örgütsel Çatışma ve Çatışma Yönetimi* [Yayıımlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. T.C. Çağ Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Yönetimi Ana Bilimdalı.

Şimşek, S. (2015). Örgütsel Çatışma Aracı Olarak Pol-Der Gazetesi. *Ankara Üniversitesi İlef Dergisi*, *2*(2), 131-154. https://doi.org/10.24955/ilef.305320

Tang, W.-G., & Vandenberghe, C. (2026). Silence hurts more among the entitled: Psychological entitlement amplifies the costs of workplace silence. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. https://doi.org/10.1111/joop.70151

TDK. (2026a). *Çatışma ne demek?* https://sozluk.gov.tr/?kelime=çatışma

TDK. (2026b). *Örgüt ne demek?* https://sozluk.gov.tr/?kelime=örgüt

Todaro, N. M., Marrucci, L., & Daddi, T. (2026). Greening sports events through fans' pro-environmental behavior: The roles of affective commitment and motives attribution. *European Sport Management Quarterly, 0*(0), 1-25. https://doi.org/10.1080/16184742.2026.2680289

Topaloğlu, C. (2005). Otel İşletmelerinde Örgüt İçi Çatışmaların Oluşum Süreci ve Örgütsel Performans İlişkisi. *Journal of Management and Economics Research*, *3*(4), 1-27.

Toytok, E., & Açıkgöz, A. (2013). Öğretmen Görüşlerine Göre Okul Yöneticilerinin Çatışma Yönetim Stilleri ile

Örgütsel Adalet Algıları Arasındaki İlişki. *Anadolu Eğitim Liderliği ve Öğretim Dergisi*, *1*(2), 24-36.

Trivedi, K., Daharwal, S., & Singh, S. (2026). Servant leadership and employee learning: Examining the influence of happiness at work and psychological capital. *Journal of Management Development*, *45*(3), 372-391. https://doi.org/10.1108/JMD-04-2025-0222

Turunç, Ö., & Erkuş, A. (2010). İş-Aile Yaşam Çatışmasının İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkileri: İş Stresinin Aracılık Rolü. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, *10*(19), 415-440.

Usta, H., & Ulutaş, M. (2022). The Investigation of Mobbing and Organizational Conflict Perception Levels of Academicians. *International Primary Education Research Journal*, *8*(3), 324-342. https://doi.org/10.38089/ekuad.2022.123

Üngüren, E. (2009). Çalışma Hayatında Örgütsel Çatışma: Konaklama İşletmeleri Üzerinde Bir Araştırma. *Çalışma ve Toplum*, *1*(20), 95-128.

Ünlü, S., Özcihan, T., Özbaş, Z., & Bakıner, A. (2014). Örgütsel Çatışma Çözüm Yöntemleriyle Duygusal Zeka Arasındaki İlşki: Bir Tasarım Mühendisliği Örneği. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (31), 251-263.

Üstüner, M., & Kış, A. (2014). İletişim Yeterliği ile Örgütsel Çatışma Arasındaki İlişki: Eğitim Denetmenleri Başkanlığı Üzerine Bir Araştırma. *Eurasian Journal of Educational Research*, *56*(56), 1-22. https://doi.org/10.14689/ejer.2014.56.5

Vantilborgh, T., & Vossen, J. (2026). Studying psychological contracts as networks of exchanges: Introducing the

individual psychological contract network approach. *Frontiers in Organizational Psychology*, *4*. https://doi.org/10.3389/forgp.2026.1856493

Yatkın, A. (2008). ÖRGÜTSEL ÇATIŞMANIN VE PERFORMANS DEĞERLEMENİN İŞGÖREN PERFORMANSINA ETKİLERİ. *Fırat Üniversitesi Doğu Araştırmaları Dergisi*, *6*(2), 6-18.

Yılmaz, E., & Tan, Z. (2022). Algılanan Çatışma Çözüm Stratejileri ile Örgütsel Bağlılık İlişkisi: İdari Personel Üzerinde Bir Uygulama. *Ekonomi İşletme Siyaset ve Uluslararası İlişkiler Dergisi*, *8*(1), 140-158.

Yuan, Y., Hu, X., Liu, B., Ullah, I., & Liu, P. (2026). Beyond coming home: How common good HRM transforms repatriates into organizational resilience. *The International Journal of Human Resource Management*, *0*(0), 1-27. https://doi.org/10.1080/09585192.2026.2709094

Yue, W., Chen, Y., & Ma, X. (2026). Network Architecture of Digital Leadership: Identifying Affective Commitment Bridges and Intervention Leverage Points Among Chinese Nursing Managers. *Journal of Nursing Management*, *2026*(1), 5002647. https://doi.org/10.1155/jonm/5002647

Yüksel, S., Özgenel, M., & Bilgivar, O. O. (2022). Okul Müdürlerinin Kullandıkları Çatışma Çözme Stratejileri ile Öğretmenlerin Motivasyonları ve Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, *20*(3), 787-805. https://doi.org/10.37217/tebd.1104856

MUHASEBE VE MALİ MÜŞAVİRLİK MESLEĞİNİN KAVRAMSAL ÇERÇEVESİ ve TÜRKİYE'DE MUHASEBE MESLEĞİNİN KURUMSAL YAPISI[1]

Murat BAY[2]

Şeref KUKU[3]

1. GİRİŞ

Muhasebe, ekonomik faaliyetlere ilişkin bilgilerin kaydedilmesi, raporlanması ve karar vericilere sunulmasını sağlayan bir bilgi sistemidir(Alewine, 2020, s. 991). Etimolojik olarak incelendiğinde muhasebe kavramı, köken olarak Arapça "hisâb" (حساب) sözcüğünden gelmektedir ve temelde "hesap görmek" ya da "hesaplaşmak" gibi anlamları içermektedir. Batı dillerinde ise bu terimin karşılığı genellikle İtalyanca "conto" kelimesinden türeyen ifadelerle oluşmuştur.Muhasebeyi finansal nitelik taşıyan işlemlerin sistematik bir şekilde kaydedilmesi, gruplandırılması, çözümlenmesi ve ilgili taraflara duyurulması süreci olarak tanımlamak mümkündür (Güvemli, 2000, ss. 4-5). Bu süreç, geçmiş döneme ait işlemlerin değerlendirilmesinin yanı sıra ileriye dönük kararların şekillendirilmesine de olanak sağlamaktadır. Başka bir ifade ile muhasebe yalnızca geçmiş işlemleri kaydetmekle kalmayıp geleceğe yönelik nakit akışı

---

[1] Bu çalışma KMU SBE İşletme anabilim dalında Şeref KUKU'ya ait yüksek lisans tez çalışmasından türetilmiştir.

[2] Prof. Dr., KMÜ, İİBF, İşletme, ORCİD: 0000-0002-2968-2258

[3] YL. Öğrencisi, KMÜ, SBE, İşletme anabilim dalı, ORCID: 0009-0004-2071-0189.

tahminlerinin de düzenli şekilde raporlanmasına yardımcı olmaktadır(Müller, 2020).

Muhasebe bir bilgi sistemi mi yoksa bilim dalı mı olduğu konusunda araştırmacılar arasında netlik bulunmamakla birlikte Güvemli (2000)'e göre muhasebe bilim dalı yerine bir bilgi sistemidir ve işletmelerin finansal faaliyetlerini kayıt altına alan, sınıflandıran, özetleyen ve raporlayan düzenli bir bilgi yapısıdır. Ekonomik işlemleri sayısal verilere dönüştürerek finansal tablolar vasıtasıyla ilgililere sunmaktadır (Esmeray ve Dağlı, 2017, s. 1; Kıllı ve Işık, 2019, s. 1499).

Muhasebe, yalnızca finansal kayıt tutma süreci değil, aynı zamanda toplumsal ve etik yönleri bulunan bir uygulamadır. Bu nedenle muhasebe, kültürel değerlerden etkilenmekte ve hesap verebilirliği önemli bir sosyal sorumluluk olarak görmektedir (Narayan ve Oru, 2024). Bunu yanında muhasebenin toplumsal rolü, sadece teknik görevleriyle değil, toplum üzerindeki etkisi ve yerine getirmesi gereken etik sorumluluklarla da açıklanmaktadır(Dabbicco vd., 2025). Ayrıca dijitalleşme ve teknolojik gelişmeler, muhasebe araştırmalarının yöntem ve kapsamını değiştirerek muhasebe anlayışını yeniden şekillendirmiştir. Günümüzde muhasebe, yalnızca geçmiş kayıtlarını tutan bir sistem değil, dijital araçlarla sürekli gelişen dinamik bir bilgi sistemi olarak görülmektedir(Quinn ve Murphy, 2025).

Özetle muhasebe, işletmelerin mali durumlarını doğru bir biçimde değerlendirmeleri, raporlamaları ve bu doğrultuda stratejik tercihler yapmaları için vazgeçilmez bir bilgi sistemidir. Muhasebe eğitim programlarının bu ihtiyaçlar çerçevesinde güncellenmesi ve teknolojik gelişmelerle bütünleştirilmesi, muhasebe uygulamalarının etkinliğini ve güvenilirliğini artıracaktır. Günümüz iş dünyasında, sadece mesleki yeterliğe sahip muhasebe uzmanlarına değil, aynı zamanda etik ilkelere

bağlı ve sorumluluk bilincine sahip bir yönetim yaklaşımına da ihtiyaç bulunmaktadır.

2. MUHASEBE BİLGİ SİSTEMİNİN TEMEL KAVRAMLARI

3568 sayılı Meslek Yasası kapsamında 1 Seri No 'lu Muhasebe Sistemi Uygulama Genel Tebliği'nde (MSUGT) yer alan muhasebenin on iki temel kavramı, finansal bilginin üretilmesinde kavramsal çerçeveyi oluşturmaktadır. Sosyal sorumluluk, kişilik, süreklilik, dönemsellik, parayla ölçülme, maliyet esası, tarafsızlık, tutarlılık, tam açıklama, ihtiyatlılık, önemlilik ve özün önceliği gibi kavramlar, muhasebenin hem teorik bütünlüğünü hem de uygulama sınırlarını belirlemektedir.

Tebliğe göre; sosyal sorumluluk kavramı, muhasebenin belirli çıkar gruplarından ziyade tüm toplumun yararını gözetmesi gerektiğini ifade ederken, kişilik kavramı işletmenin sahip ve yöneticilerinden ayrı bir tüzel varlık olduğunu ve tüm kayıtların bu kişilik adına tutulması gerektiğini vurgulamaktadır. İşletmenin sürekliliği kavramı, faaliyetlerin herhangi bir süre kısıtlaması olmaksızın devam edeceği varsayımına dayanmaktadır ve bu varsayım maliyet esası kavramının temelini oluşturarak varlıkların elde etme bedeliyle kaydedilmesini sağlamaktadır. Dönemsellik kavramı, sınırsız kabul edilen işletme ömrünün yapay dönemlere bölünmesini ve gelirlerin aynı döneme ait giderlerle karşılaştırılmasını zorunlu kılmaktadır. Parayla ölçülme kavramı, muhasebeye sadece parasal işlemlerin yansıtılmasını ve bunların ulusal para birimiyle kaydedilmesini öngörmektedir. Tarafsızlık ve belgelendirme kavramı, kayıtların objektif belgelere dayanmasını, tutarlılık kavramı ise seçilen politikaların dönemler boyunca değiştirilmeden uygulanmasını, değişiklik halinde ise dipnotlarda açıklama yapılmasını gerektirmektedir.

Tam açıklama kavramı, finansal tabloların kullanıcıların doğru karar almasına yetecek ölçüde yeterli ve anlaşılır bilgi içermesini, önemlilik kavramı ise kullanıcı kararlarını etkileyebilecek tutar ve olayların mutlaka raporlanmasını ifade etmektedir. İhtiyatlılık kavramı, olası gider ve zararlar için karşılık ayrılmasını ancak gerçekleşmemiş kârların kaydedilmemesini emrederken, özün önceliği kavramı işlemlerin yasal biçiminden çok ekonomik gerçekliğinin esas alınması gerektiğini vurgulamaktadır.Ancak bu kavramlar arasında özellikle ihtiyatlılık ile tarafsızlık, süreklilik ile maliyet esası, tutarlılık ile değişim ihtiyacı ve tam açıklama ile bilgi yoğunluğu gibi durumlarda çatışmalar ortaya çıkabilmektedir. Ayrıca küçük işletmelerde kişilik kavramının uygulanmasındaki zorluklar, parasal olmayan değerlerin finansal tablolara yansıtılamaması ve önemlilik kavramının sübjektifliği gibi sorunlar da uygulamada farklılıklara yol açmaktadır. Bu nedenle muhasebe meslek mensuplarının, söz konusu kavramları tek tek değil, birbirleriyle ilişkili ve bütüncül bir yaklaşımla değerlendirmesi gerekmektedir.

Muhasebenin bu on iki temel kavramına teorik düzeyde sıkı sıkıya bağlı kalınması gerektiği açıktır. Zira bu kavramlar, muhasebe bilgisinin güvenilir, karşılaştırılabilir ve anlaşılır olmasının ön koşuludur. İşletmelerin bu kavramlardan sapması, finansal bilgi kullanıcılarını yanıltma riskini beraberinde getirecektir. Ancak bu noktada daha derin bir soru ortaya çıkmaktadır. Kavramlara sadakat her zaman arzu edilen sonuçları doğurur mu? Başka bir ifadeyle, bir muhasebe kavramının uygulanması, teoride öngörülen faydaların tam tersine, beklenmedik ve hatta istenmeyen davranışsal sonuçlara yol açabilir mi?

Literatür incelendiğinde muhasebenin temel kavramlarının farklı alanlarda uygulandığı zaman aynı anlamı her zaman korumadığı ortaya çıkmaktadır. Özellikle vergi

muhasebesi ile finansal raporlama arasında bu durum daha belirgin hale gelmektedir. Örneğin Becker ve Steinhoff (2014), kurumlar vergisi çerçevesinde kullanılan farklı değerleme yaklaşımlarının (maliyet değeri, değer düşüklüğüne kadar maliyet ve tarihi maliyet) işletmelerin risk alma davranışlarını nasıl etkilediğini incelemiştir. Çalışmada dikkat çeken bulgu, ihtiyatlı muhasebe anlayışının her zaman riski azaltmadığı, bazı durumlarda şirketleri daha riskli yatırımlara yönlendirebildiği olmuştur (Becker ve Steinhoff, 2014, s. 2). Ayrıca tarihi maliyet yaklaşımının risk davranışını büyük ölçüde etkilemediği, gerçeğe uygun değer yönteminin ise belirli koşullarda riskli yatırımları sınırladığı görülmüştür. Bu sonuçlar, ihtiyatlılık ilkesinin her zaman koruyucu bir işlev görmediğini ve beklenmedik sonuçlar doğurabileceğini göstermektedir.

Benzer şekildeGoddard ve Rogers (2006), vergi hukuku ile muhasebe ilkeleri arasındaki ilişkiyi inceleyerek bu iki alanın her zaman tam uyumlu olmadığını ortaya koymuştur. Yine Lombardi (2010) ise hayat sigortası şirketleri üzerinden yaptığı çalışmada, gerçeğe uygun değer muhasebesinin geleneksel kazanç analizi yaklaşımını değiştirerek sermaye hareketlerine dayalı yeni bir değerlendirme sistemi oluşturduğunu ortaya koymuştur. Bu değişim özellikle riskten korunma (hedge) stratejilerinin nasıl ölçüldüğü ve değerlendirildiği konusunda yeni tartışmalar yaratmıştır (Lombardi, 2010, s. 2).

Muhasebenin temel kavramları, farklı sektörlerde uygulanırken aynı şekilde çalışmayabilmektedir. Örneğin Jayaraman ve Rivenson (2008) ile Pronovost vd. (2008)arasındaki tartışma, özellikle sağlık sektöründe hizmet kalitesinin nasıl ölçüleceği ve bunun muhasebe ilkeleriyle nasıl uyumlu hale getirileceği konusunda farklı bakış açılarını ortaya koymaktadır. Bu tartışma aynı zamanda sosyal sorumluluk ve tam açıklama kavramlarının sağlık gibi hassas alanlarda nasıl yorumlanması gerektiğini de gündeme getirmiştir. Yine Marland

vd. (2017) muhasebe ilkelerine ne kadar bağlı kalındığını ve bu ilkelerin uygulamada gerçekten ne ölçüde hayata geçirilebildiğini ölçmenin zor olduğunu vurgulamıştır.

3. MUHASEBE BİLGİ SİSTEMİNİN İŞLEVLERİ

Muhasebe, işletmelerdeki mali işlemleri sistematik olarak işleyen bir bilgi sistemidir. Beş temel işlevi bulunmaktadır(Sevilengül, 2014, s. 4):

- ✓ **Kaydetme:** Mali nitelikli (parasal değer taşıyan) işlemlerin belgelere dayalı olarak muhasebe kayıtlarına geçirilmesidir. İki yöntemle yapılmaktadır.Tek taraflı kayıt (eksik bilgi verir) ve çift taraflı kayıt (her işlem en az iki hesapta karşılıklı kaydedilir, modern yöntemdir).
- ✓ **Sınıflandırma:** Kaydedilen işlemlerin benzer özelliklerine göre gruplandırılmasıdır. Bu işlem, yevmiye defterindeki bilgilerin Defter-i Kebir'e aktarılmasıyla gerçekleşmektedir.
- ✓ **Özetleme:** Sınıflandırılan verilerin dönem sonlarında bilanço, gelir tablosu gibi mali tablolar aracılığıyla gösterilmesidir.
- ✓ **Analiz ve Yorum:** Özetlenen mali tabloların incelenerek işletmenin finansal durumu hakkında değerlendirme yapılmasıdır. Bu işlev, yöneticiler, yatırımcılar ve diğer paydaşların sağlıklı karar almasını sağlamaktadır.

Kaydetme, sınıflandırma ve özetleme temel işlevler, analiz ve yorum ise ikincil işlevler olarak değerlendirilmektedir(Ös, 2021, s. 26).

4. MUHASEBENİN TÜRLERİ VE UYGULAMA ALANLARI

Muhasebe, finansal muhasebe, maliyet muhasebesi ve yönetim muhasebesi olmak üzere üç temel türde incelenmektedir(Büyükmirza, 2016, s. 27; Küçüksavaş, 2006, s. 4);

- ✓ Finansal muhasebe, işletmenin mali işlemlerini kayıt altına alarak bilanço ve gelir tablosu gibi finansal raporların hazırlanmasını sağlamaktadır. Bu muhasebe türü, özellikle işletme dışındaki paydaşların bilgi ihtiyaçlarına yönelik faaliyet göstermektedir.
- ✓ Maliyet muhasebesi ise üretim ve hizmet süreçlerinde ortaya çıkan maliyetlerin belirlenmesi, kontrol edilmesi ve analiz edilmesine odaklanmaktadır. İşletmelerin kaynaklarını etkin kullanmasına ve stratejik kararlar almasına katkı sağlamaktadır.
- ✓ Yönetim muhasebesi, yöneticilerin planlama, kontrol ve karar alma süreçlerinde ihtiyaç duyduğu bilgileri sunan muhasebe türüdür. İşletme içi karar destek sistemi olarak faaliyet gösteren yönetim muhasebesi, geleceğe yönelik stratejik hedeflerin belirlenmesinde önemli rol oynamaktadır.

Günümüzde muhasebe uygulama alanları; finansal raporlama standartları, dijital teknolojiler ve veri analiz yöntemlerinin gelişmesiyle birlikte sürekli değişim göstermekte ve işletmeler açısından daha stratejik bir yapıya dönüşmektedir.

5. MUHASEBENİN TARİHSEL GELİŞİMİ

Muhasebe, insanlık tarihi kadar eskidir ve iş dünyasının temel direklerinden biri olmuştur. Tarih boyunca muhasebenin evrimi, toplumların ekonomik ve sosyal yapılarındaki

değişikliklere paralel olarak şekillenmiştir.Muhasebenin tarihsel gelişimi incelendiğinde, yazının bulunmasından önceki dönemde ortaya çıkan ve yazının gelişimini hızlandıran antik dönem uygulamalarının önemli bir yere sahip olduğu görülmektedir. Sonrasında 15. yüzyılda Luca Pacioli tarafından kaleme alınan Summa Arithmetica ile çift taraflı kayıt sistemi muhasebe tarihinde önemli bir dönüm noktası olmuştur. Dijitalleşme ve teknolojik gelişmeler doğrultusunda yaşanan e-dönüşüm süreci, muhasebenin günümüzdeki gelişim aşamasını ifade etmektedir.

5.1. Antik Dönemde Muhasebe ve Yazının Gelişimi

Antik dönemlerde insanlar ticaret ve mübadele faaliyetlerini envanter kayıtları ve basit hesaplamalarla yürütmüşlerdir. En eski muhasebe örneklerinin, Mezopotamya'da M.Ö. 3200 yıllarında kil tabletler üzerine not edilmiş ticaret işlemlerine dair kayıtlar olduğu düşünülmektedir. Bu tabletlerde ürünlerin türleri, miktarları ve sahipleri gibi bilgiler yer almaktadır. Antik Mısır ve Babil uygarlıklarında da benzer muhasebe uygulamaları görülmektedir. Bu uygarlıklar tarımsal faaliyetlerinin kayıt altına alınması gibi işlemlerle muhasebe pratiğini geliştirmişlerdir (Küçüker, 2019, s. 1).

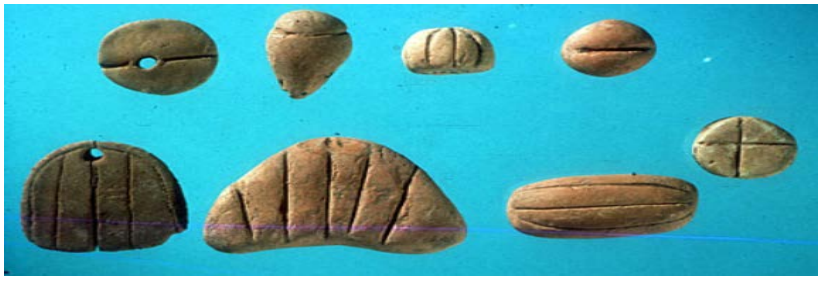
Arkeolojik bulgular, M.Ö. 8000'li yıllarda Mezopotamya'daki toplulukların ürün takası ve ticaret faaliyetlerini izlemek amacıyla koni, küre, disk, silindir gibi çeşitli şekillerde kil taşlar (tokenlar) kullandığını göstermektedir. Her bir token, belirli bir mal ya da hizmeti temsil etmekteydi (Şeker ve Şeker, 2019, s. 90).



Resim 1. Tepe Gawra'dan Token'lar (Günümüz Irak, M.Ö. 4000)

Kaynak: Schmandt ve Besserat, 2014

Tokenlar, ekonomik işlemlerin simgelerle ifade edildiği bir ön muhasebe aracı olarak kabul edilmekte ve yazının atası olarak görülmektedir (Schmandt-Besserat, 2014).Resim 1'de, Tepe Gawra'da kullanılan token örnekleri görülmektedir. Antik dönemlerde kayıt ve hesaplama amacıyla kullanılan bu token'lar farklı şekiller aracılığıyla belirli ürünleri ve ölçü birimlerini temsil etmektedir. Buna göre koni, küre ve düz disk biçimindeki token'lar tahılların küçük, büyük ve en büyük ölçülerini ifade ederken; tetrahedron (dört yüzlü şekil) ise bir iş birimini, diğer bir ifadeyle "bir adamın bir günlük emeğini" temsil etmek amacıyla kullanılmıştır.



Resim 2. Antik Girsu'daki Tello'dan Gelen Token'lar (Günümüz Irak, M.Ö. 3300)

Kaynak: Schmandt ve Besserat, 2014

Resim 2'de, Antik Girsu'daki Tello bölgesinden elde edilen token örnekleri yer almaktadır. Bu token'lar, antik dönemlerde ekonomik işlemlerin kayıt altına alınmasında

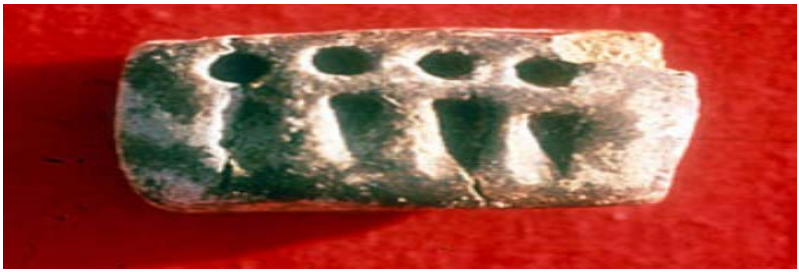
kullanılan sembolik araçlar olarak değerlendirilmektedir. Üst sırada soldan sağa doğru sırasıyla bir boy tekstil ürünü, bir kavanoz yağ, anlamı tam olarak belirlenemeyen bir sembol ve bir ölçü buğdayı temsil eden token'lar bulunmaktadır. Alt sırada ise sağdan sola doğru bir koç, bir boy ip, bir metal külçe ve bir giysiyi simgeleyen token örnekleri görülmektedir.



Resim 3. Susa'dan Zarf (İran, M.Ö. 3300)

Kaynak: Schmandt ve Besserat, 2014

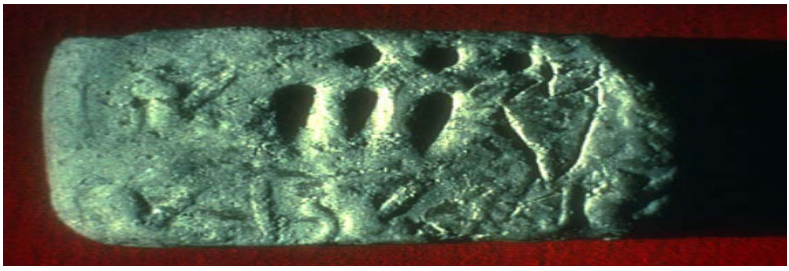
Resim 3'te, Susa'dan elde edilen bir "zarf" örneği görülmektedir. Antik dönemlerde ekonomik kayıtların güvenli şekilde saklanması amacıyla kullanılan bu zarfların içerisinde çeşitli token'lar yer almaktadır. Görselde bulunan disklerin her biri bir sürüyü, yani on hayvanlık bir grubu temsil etmektedir. Bunun yanında büyük koni biçimindeki token çok büyük bir tahıl ölçüsünü ifade ederken, küçük koniler ise daha küçük tahıl ölçülerini simgelemek amacıyla kullanılmıştır.



Resim 4. Godin Tepe'den Baskı Tablet (İran, M.Ö. 3100)

Kaynak: Schmandt ve Besserat, 2014

Resim 4'te, yaklaşık M.Ö. 3100 yılına tarihlenen ve Godin Tepe'de bulunan bir baskı tablet örneği görülmektedir. Antik dönem kayıt sisteminin önemli örneklerinden biri olan bu kil tablette yer alan semboller, belirli ürün ve ölçüleri ifade etmek amacıyla kullanılmıştır. Tablette bulunan küçük dairesel işaretler büyük bir tahıl ölçüsünü temsil ederken, takoz biçimindeki işaretler ise küçük tahıl ölçülerini simgelemektedir.



Resim 5. Godin Tepe'den Kazıma Tablet (İran, M.Ö. 3100)

Kaynak: Schmandt ve Besserat, 2014

Resim 5'te, yaklaşık M.Ö. 3100 yılına tarihlenen ve Godin Tepe'de ortaya çıkarılan bir kazıma tablet örneği görülmektedir. Antik dönem muhasebe ve kayıt uygulamalarına ışık tutan bu tablette yer alan semboller belirli ürün ve miktarları ifade etmek amacıyla kullanılmıştır. Tablette bulunan kazınmış işaret bir kavanoz yağı temsil ederken, dairesel işaretler "10" sayısını ifade etmektedir. Takoz biçimindeki işaretler ise toplamda 33 kavanoz yağı göstermek amacıyla kullanılmıştır.

Token'ların zarflar içerisinde saklanmasıyla gelişen iletişim biçimi, yazının başlangıcı olarak kabul edilmektedir (Schmandt-Besserat, 2014). Birçok muhasebe tarihçisine göre yazı, insanların hesaplaşma ve kayıt tutma ihtiyacından doğmuş ve zamanla gelişmiştir. Nitekim yazının M.Ö. 3200-3100 yıllarında Sümerler tarafından çivi yazısıyla kil tabletler üzerine işlenerek ortaya çıktığı bilinmektedir (Yükçü ve Yükçü, 2019, s. 13). Bu bağlamda bazı tarihçiler yazıyı muhasebenin bir uzantısı

olarak değerlendirmekte, dolayısıyla muhasebenin yazıdan daha eski bir bilgi sistemi olduğu görüşünü savunmaktadır.

5.2. Modern Muhasebenin Doğuşu: Luca Pacioli Ve Çift Kayıt Sistemi

Muhasebenin modern anlamdaki gelişimi Rönesans dönemine rastlamaktadır. İtalyan bir rahip ve matematikçi olan Luca Pacioli, 1494 yılında yayımladığı "Summa de Arithmetica, Geometria, Proportioni et Proportionalita" adlı eserinde çift taraflı kayıt yöntemini sistematik biçimde açıklamıştır (Bakır ve Erserim, 2022, s. 49; Sangster ve Scataglinibelghitar, 2010, s. 422). Her ne kadar kitabın yalnızca 27 sayfası muhasebeye ayrılmış olsa da bu bölüm muhasebe tarihinin önemli bir dönüm noktası kabul edilmektedir. Pacioli, borç-alacak esasına dayalı bu yöntemi açıklarken, Venedik tüccarlarının kullandığı muhasebe sistemini temel almıştır.

Ancak Pacioli'ye atfedilen "muhasebenin babası" unvanı bazı çevrelerce tartışmalı bir konudur. Ondan önce Osmanlı döneminde yazılmış "Kitab-üs Siyakat" gibi kaynaklarda da benzer kayıt sistemlerine rastlandığı belirtilmektedir (Otar, 2005, s. 1). Pacioli'nin geliştirdiği bu sistem günümüzde de kullanılmakta ve muhasebenin evrensel dili olarak kabul edilmektedir.

5.3. Muhasebede Dijitalleşme ve E-Dönüşüm Süreci

21. yüzyılda dijitalleşme, muhasebeyi de etkisi altına almıştır. 2011 yılında Almanya öncülüğünde başlayan Endüstri 4.0 süreciyle birlikte, Türkiye'de 2012 yılında muhasebe alanında e-Dönüşüm süreci başlatılmıştır (Güney, 2022, s. 192). 14 Aralık 2012 tarihi itibarıyla e-Fatura ve e-Defter uygulamaları yürürlüğe girmiş, işletmelere dijital muhasebeye geçiş zorunlu hale getirilmiştir.

Bu sistem sayesinde kayıtların elektronik ortamda tutulması, belgelerin dijital olarak saklanması ve Maliye Bakanlığı ile entegre denetim olanakları sağlanmıştır. e-Defter ve e-Fatura gibi uygulamalar, kurumsal muhasebe işlemlerinin elektronik ortamda yürütülmesini mümkün kılarken, Genişletilebilir İş Raporlama Dili (XBRL) teknolojisi ile uluslararası standartlarda güvenilir raporlama altyapısı da oluşturulmuştur (Doğan, 2013, s. 327; Ös, 2021, s. 76). Elektronik belgeler, mali mühür veya e-imza ile doğrulanarak "e-Defter Beratı" biçiminde arşivlenmektedir.

2011 yılında enerji sektöründe başlayan e-Defter uygulaması, zamanla farklı sektörlere ve daha küçük işletmelere yayılmıştır. Özellikle Özel Tüketim Vergisi (ÖTV) kapsamındaki ürünlerle işlem yapan ve belirli bir satış hasılatını aşan firmalar sisteme zorunlu olarak dâhil edilmiştir (Doğan, 2013, s. 310).

6. TÜRKİYE'DE MUHASEBE MESLEĞİNİN KURUMSAL YAPISI

Muhasebe mesleği, Türkiye'de yasal düzenlemeler, mesleki standartlar ve etik ilkeler doğrultusunda yürütülen profesyonel bir uzmanlık alanıdır. Türk Dil Kurumu (TDK), meslek kavramını "Belli bir eğitim ile kazanılan, sistemli bilgi ve becerilere dayalı, insanlara yararlı mal üretmek, hizmet vermek ve karşılığında para kazanmak için yapılan, kuralları belirlenmiş iş" olarak tanımlamaktadır (TDK, 2026). Bu tanımdan hareketle meslek; uzmanlaşmayı, kurumsal yapıyı ve topluma fayda sağlamayı esas alan, gelir elde etmeyi hedefleyen faaliyetler bütünüdür.

Muhasebe de, belirli standartlara ve etik kurallara dayanan, sürekli güncellenmesi gereken profesyonel bir meslek

olarak değerlendirilmektedir (Altunay ve Bayrakcıoğlu, 2020, s. 2).

Muhasebe meslek mensupları yalnızca işletmelere hizmet veren kişiler değildir. Kamu yararını da gözeten sosyal bir sorumluluk üstlenir. Muhasebe mesleği, etik kurallara ve mesleki standartlara dayanan, yasal olarak düzenlenmiş ve sürekli gelişim gerektiren bir alandır. Bu meslek mensupları, ekonomik ve sosyal açıdan doğru bilgiler sunarak işletmelerin karar alma süreçlerine önemli katkılar sağlamaktadır(Altunay ve Bayrakcıoğlu, 2020).

Gelir Vergisi Kanunu'nun (GVK) 65'inci maddesinde serbest meslek kazançları, "her türlü serbest meslek faaliyetinden doğan kazançlar" olarak tanımlanmaktadır. Bu faaliyetler ise şahsi mesaiye, bilimsel ya da mesleki bilgiye veya ihtisasa dayanan ve ticari mahiyette olmayan işler olarak açıklanmaktadır. Serbest meslek faaliyetleri, işverene bağlı olmadan, kişinin kendi sorumluluğu altında ve kendi adına yapılmaktadır.

GVK'nın 66'ncı maddesi ise serbest meslek faaliyetlerini düzenli olarak sürdüren kişileri "serbest meslek erbabı" olarak tanımlamıştır. Bunun anlamı, bir kişinin serbest meslek faaliyetinde bulunmasının yanı sıra, bu faaliyetini sürekli ve alışılmış bir meslek olarak icra etmesi gerektiğidir. Yani serbest meslek erbabı olabilmek için, bu faaliyetlerin düzenli ve meslek haline gelmiş olması gerekmektedir. Bu çerçevede, muhasebe işini bağımsız olarak ifa edenler muhasebeci olarak tanımlanmıştır. Muhasebeciler serbest meslek erbabıdır ve serbest meslek kazancı elde ederler (Gelir Vergisi Kanunu, 1960).

Türkiye'de muhasebe sistemini çeşitli dönemler halinde değerlendirmek mümkündür(Ildır, 2022). 1850-1925 döneminde Osmanlı'da 1850 tarihli Kanunnâme-i Ticaret ile ilk resmi

ticaret hukuku normları oluşturulmuştur. 1926-1938 arasında Cumhuriyet'in ilk yıllarında kabul edilen Türk Ticaret Kanunu muhasebe sisteminin modernleşmesinde etkili olmuştur. 1938-1960 döneminde devlet işletmelerinde bütçe ve hesap uygulamaları yaygınlaşırken, 1960 sonrası planlı kalkınma döneminde muhasebe teknikleri gelişmiş, 1994'te Tekdüzen Hesap Planı yürürlüğe girmiş ve 2012'de yeni TTK ile AB uyumu hedeflenmiştir. Muhasebe mesleğinin kurumsallaşması ise 3568 Sayılı Kanun'un 1989'da kabul edilmesiyle sağlanmıştır (Arıkan ve Güvemli, 2013, s. 48).

7. MUHASEBE MESLEK MENSUPLARI VE STATÜLERİ

Türkiye'de 3568 Sayılı Serbest Muhasebeci Mali Müşavirlik ve Yeminli Mali Müşavirlik Kanunu kapsamında iki temel meslek mensubu statüsü bulunmaktadır. Bunlar: SMMM ve YMM'dir. 2008 yılında yapılan düzenleme ile "Serbest Muhasebeci" unvanı kaldırılmış, günümüzde yalnızca bu iki unvan (Arıkan ve Güvemli, 2013, s. 48).

3568 Sayılı Kanun'da, muhasebecilik ve mali müşavirlik mesleğinin konusuna giren işleri bir işyerine bağlı olmaksızın yapanlar serbest muhasebeci ve mali müşavir olarak tanımlanmıştır. Başka bir ifadeyle SMMM'ler, işletmelerin muhasebe kayıtlarını tutan, mali tablolarını (örneğin bilanço ve gelir tabloları) hazırlayan ve vergi beyannamelerini düzenleyen kişilerdir. Ayrıca işletmelerin muhasebe sistemlerini kurar, finansal danışmanlık yapar ve mali konularda rehberlik sağlar.

3568 Sayılı Kanun'a göre YMM'ler, işletmelerin mali tablolarını ve beyannamelerini inceleyen, tasdik eden ve bu belgelerin yasalara uygunluğunu onaylayan kişilerdir. Aynı zamanda mali analiz, danışmanlık ve denetim gibi hizmetler

sunmaktadır. Ancak YMM'ler, muhasebe defteri tutamazlar ve muhasebe bürosu açamazlar.

YMM olmak için gereken şartlar kanunda sayılmıştır. Buna göre; en az 10 yıl SMMM olarak çalışmış olmak, yeminli mali müşavirlik sınavını başarıyla geçmek, yeminli mali müşavir ruhsatını almak ve yemin etmek gereklidir. Yeminli mali müşavirler, görevlerine başlamadan önce mahkemede tarafsızlık, bağımsızlık ve dürüstlükle çalışacaklarına dair yemin eder.

YMM'ler, yaptıkları tasdik işlemlerinin doğruluğundan sorumludur. Yanlış tasdik durumunda, ortaya çıkan vergi kaybı ve cezalar için mükellefle birlikte müteselsil sorumludur.

Özetle SMMM'ler doğrudan muhasebe kayıtları, mali tablo hazırlama ve vergi beyannamesi düzenleme gibi işlemleri yürütürken, YMM'ler daha çok denetim, inceleme ve tasdik faaliyetlerinde bulunmaktadır.

8. MUHASEBE MESLEK MENSUPLARI İLE İLGİLİ İSTATİSTİKİ BİLGİLER

Türkiye'de muhasebe mesleği, uzun yıllar yasal bir düzenleme olmadan meslek örgütlerinin çabalarıyla yürütülmüştür. 1989'da kabul edilen 3568 sayılı Kanun ile yasal bir zemine kavuşmuştur.

3568 sayılı Kanun, mesleğe giriş koşulları, unvanlar, etik ilkeler ve disiplin hükümlerini netleştirmiş, aynı zamanda meslek mensuplarının örgütlenmesini sağlayarak serbest muhasebeci mali müşavirler ve yeminli mali müşavirler odalarını TÜRMOB çatısı altında birleştirmiştir.

Tablo 1. 2026 Yılı İtibariyle Muhasebe Meslek Mensupları Sayısı

Unvanlar	Muhasebe Meslek Mensubu Sayısı	Yüzde (%)
SM	5.189	3,79
SMMM	126.573	92,54
YMM	5.017	3,67
TOPLAM	**136.779**	**100**

Kaynak: TÜRMOB

2026 yılı itibarıyla Türkiye'de toplam 136.779 muhasebe meslek mensubu bulunmaktadır. Bunların %92,54'ü (126.573 kişi) SMMM, %3,79'u (5.189 kişi) SM, %3,67'si (5.017 kişi) ise YMM unvanına sahiptir. SM oranının düşük olması yeni girişlerin durmasından, YMM sayısının sınırlı kalması ise uzmanlık gerektirmesinden kaynaklanmaktadır. Tablo, mesleki yapının büyük ölçüde SMMM unvanı etrafında yoğunlaştığını göstermektedir.

Tablo 2. Türkiye'de Muhasebe Meslek Mensuplarının Demografik Özellikleri

Cinsiyet	**SM**	**SMMM**	**YMM**	**TOPLAM**	**(%)**
1 Kadın	991	44.116	423	45.530	33,29
2 Erkek	4.198	82.457	4.594	91.249	66,71
Toplam	**5.189**	**126.573**	**5.017**	**136.779**	**100**
Çalışma Şekli	**SM**	**SMMM**	**YMM**	**TOPLAM**	**(%)**
1 Serbest Çalışanlar	1.986	58.210	3.049	63.245	46,24
2 Hizmet Akdi İle Çalışanlar	3.203	68.363	1.968	73.534	53,76
Toplam	**5.189**	**126.573**	**5.017**	**136.779**	**100**
Yaş	**SM**	**SMMM**	**YMM**	**TOPLAM**	**(%)**
0-25	0	1	0	1	0
26-30	0	1.743	0	1.743	1,27
31-35	0	10.896	15	10.911	7,98
36-40	2	19.716	311	20.029	14,64
41-45	29	25.704	410	26.143	19,12
46-50	237	23.726	712	24.675	18,04
51-55	502	17.143	616	18.261	13,35
56-60	726	10.862	592	12.180	8,90
61-65	1.385	7.558	596	9.539	6,97
66-70	1.097	4.539	556	6.192	4,54
71 ve üzeri	1.211	4.685	1.209	7.105	5,19
Toplam	**5.189**	**126.573**	**5.017**	**136.779**	**100**
Eğitim Durumu	**SM**	**SMMM**	**YMM**	**TOPLAM**	**(%)**
İlköğretim	484	306	0	790	0,58
Lise	2.404	6.635	0	9.039	6,61
Ön Lisans	779	2.268	0	3.047	2,23
Lisans	1.499	100.556	3.885	105.940	77,45
Yüksek Lisans	23	16.561	862	17.446	12,75
Doktora	0	247	270	517	0,38
Toplam	**5.189**	**126.573**	**5.017**	**136.779**	**100**

Kaynak: TÜRMOB

Tablo 2'de sunulan, 2026 yılı TÜRMOB verileri incelendiğinde, Türkiye'deki muhasebe meslek mensuplarının demografik yapısı şöyledir:Meslek erkek ağırlıklıdır (%66,71 erkek, %33,29 kadın). Ancak kadın oranının üçte bire yaklaşması, kadınların meslekte giderek daha fazla yer aldığını göstermektedir. Hizmet akdiyle (ücretli) çalışanlar (%53,76), serbest çalışanlardan (%46,24) fazladır. YMM'ler serbest çalışmayı, SMMM'ler ise kurumsal istihdamı tercih etmektedir. Meslek mensupları orta yaş grubunda (ağırlıklı 41-50 yaş) yoğunlaşmıştır. Genç yaş grubunun (%1,27) düşük olması mesleğe girişin uzun ve zorlu olduğunu, 61+ yaş grubunun varlığı ise deneyimlilerin aktif kaldığını göstermektedir. Büyük çoğunluk lisans mezunudur (%77,45). Yüksek lisans oranı %12,75 ile akademik gelişime verilen önemi ortaya koymaktadır. Özetle, Türkiye'de muhasebe mesleğinin erkek ağırlıklı, orta yaşta yoğunlaşan, lisans düzeyinde eğitimli ve ağırlıklı olarak ücretli çalışan bir yapıya sahip olduğu söylenebilir.

Tablo 3. SMMM Odaları Listesi, 2026

No	Oda Adı	No	Oda Adı
1	ADANA SMMMO	39	İSTANBUL SMMMO
2	ADIYAMAN SMMMO	40	İZMİR SMMMO
3	AFYONKARAHİSAR SMMMO	41	KAHRAMANMARAŞ SMMMO
4	AKSARAY SMMMO	42	KARABÜK SMMMO
5	ALANYA SMMMO	43	KARAMAN SMMMO
6	AMASYA SMMMO	44	KARS SMMMO
7	ANKARA SMMMO	45	KASTAMONU SMMMO
8	ANTALYA SMMMO	46	KAYSERİ SMMMO
9	ARTVİN SMMMO	47	KIRIKKALE SMMMO
10	AYDIN SMMMO	48	KIRKLARELİ SMMMO
11	BALIKESİR SMMMO	49	KIRŞEHİR SMMMO
12	BARTIN SMMMO	50	KOCAELİ SMMMO
13	BATMAN SMMMO	51	KONYA SMMMO
14	BİLECİK SMMMO	52	KÜTAHYA SMMMO
15	BİTLİS SMMMO	53	MALATYA SMMMO
16	BODRUM SMMMO	54	MANAVGAT SMMMO
17	BOLU SMMMO	55	MANİSA SMMMO
18	BURDUR SMMMO	56	MARDİN SMMMO

No	Oda Adı	No	Oda Adı
19	BURSA SMMMO	57	MERSİN SMMMO
20	ÇANAKKALE SMMMO	58	MUĞLA SMMMO
21	ÇANKIRI SMMMO	59	MUŞ SMMMO
22	ÇORLU SMMMO	60	NEVŞEHİR SMMMO
23	ÇORUM SMMMO	61	NİĞDE SMMMO
24	DENİZLİ SMMMO	62	ORDU SMMMO
25	DİYARBAKIR SMMMO	63	OSMANİYE SMMMO
26	DÜZCE SMMMO	64	RİZE SMMMO
27	EDİRNE SMMMO	65	SAKARYA SMMMO
28	ELAZIĞ SMMMO	66	SAMSUN SMMMO
29	ERZİNCAN SMMMO	67	SİNOP SMMMO
30	ERZURUM SMMMO	68	SİVAS SMMMO
31	ESKİŞEHİR SMMMO	69	ŞANLIURFA SMMMO
32	FETHİYE SMMMO	70	TEKİRDAĞ SMMMO
33	GAZİANTEP SMMMO	71	TOKAT SMMMO
34	GİRESUN SMMMO	72	TRABZON SMMMO
35	GÜMÜŞHANE-BAYBURT BÖLGE SMMMO	73	UŞAK SMMMO
36	HATAY SMMMO	74	VAN SMMMO
37	ISPARTA SMMMO	75	YALOVA SMMMO
38	İSKENDERUN SMMMO	76	YOZGAT SMMMO
		77	ZONGULDAK SMMMO

Kaynak: TÜRMOB

Tablo 3, TÜRMOB bünyesinde faaliyet gösteren 77 SMMM Odasını listelemektedir. Türkiye genelinde 77 odanın bulunması, muhasebe meslek örgütlenmesinin ülke çapında yaygın olduğunu göstermektedir. Hemen hemen her ilde bir oda bulunmakla birlikte, bazı illerde birden fazla oda olduğu dikkat çekmektedir.

Tablo 4. YMM Odaları Listesi,2026

No	Oda Adı
1	ADANA YMMO
2	ANKARA YMMO
3	ANTALYA YMMO
4	BURSA YMMO
5	ESKİŞEHİR YMMO
6	GAZİANTEP YMMO
7	İSTANBUL YMMO
8	İZMİR YMMO

Kaynak: TÜRMOB

TÜRMOB bünyesinde Türkiye genelinde toplam 8 Yeminli Mali Müşavir Odası (YMMO) bulunmaktadır. YMM

mesleğinin daha çok ekonomik faaliyetlerin yoğun olduğu büyükşehirlerde ve gelişmiş ticaret merkezlerinde örgütlendiği görülmektedir.

KAYNAKÇA

Alewine, H. C. (2020). Space accounting. *Accounting, Auditing & Accountability Journal, 33*(5), 991-1018. https://doi.org/10.1108/AAAJ-06-2019-4040

Altunay, M. A., & Bayrakcıoğlu, S. (2020). *Yardımcı Muhasebe Elemanı Mesleğinin Belgelendirilmesi ve Eğitimi*. Gazi Kitabevi.

Arıkan, Y., & Güvemli, B. (2013). *Türkiye'de Muhasebe Mesleğinin Gelişimi ve İstanbul Serbest Muhasebeci Mali Müşavirler Odası (*)*. 33-67.

Bakır, M., & Erserim, A. (2022). Muhasebenin Tarihsel Gelişimi: Toplumsal-Kamusal-Kurumsal Dönüşüm Üzerine Bir Değerlendirme. *Muhasebe Bilim Dünyası Dergisi, 24*(1), 35-59. https://doi.org/10.31460/mbdd.913809

Becker, J., & Steinhoff, M. (2014). Tax accounting principles and corporate risk-taking. *Economics Letters, 125*(1), 79-81. https://doi.org/10.1016/j.econlet.2014.08.013

Büyükmirza, H. K. (2016). *Maliyet ve Yönetim Muhasebesi*. Gazi Kitabevi.

Dabbicco, G., Caruana, J., & Bisogno, M. (2025). The role of public sector accounting in the achievement of sustainable development goals: The case of Italy. *Meditari Accountancy Research, 33*(7), 313-337. https://doi.org/10.1108/MEDAR-03-2024-2410

Doğan, U. (2013). *550 soruda E-Fatura ve E-Defter* (Birinci Baskı). Seçkin Yayıncılık.

Esmeray, A., & Dağlı, Ö. B. (2017). Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde (KOBİ) Muhasebe Bilgi Sistemi: Kayseri de Faaliyet Gösteren İşletmeler Üzerine Bir Araştırma -

Accounting Information System In Small And Medium Enterprises: A Research On Enterprises In Kayseri. *Journal of Business Research - Turk*, *9*(4). https://doi.org/10.20491/isarder.2017.356

Gelir Vergisi Kanunu, 193 850 (1960). https://www.mevzuat.gov.tr

Goddard, R., & Rogers, H. (2006). Tax Law and Accounting Principles. *Edinburgh Law Review*, *10*(2), 298-306. https://doi.org/10.3366/elr.2006.10.2.298

Güney, A. (2022). The role of digitalization in accounting: Muhasebede dijitalleşmenin rolü. *ResearchGate*, *19*(2), 190-201. https://doi.org/10.14687/jhs.v19i2.6273

Güvemli, O. (2000). *Türk Devletleri Muhasebe Tarihi Osmanlı İmparatorluğu'na Kadar*. İYMMO.

Ildır, A. (2022). *Genel Muhasebe Kavram—Uygulama—Örnekler* (Güncellenmiş İkinci Baskı). Seçkin Yayıncılık.

Jayaraman, D., & Rivenson, H. (2008). Accounting Principles and Measuring Health Care Quality. *JAMA*, *299*(7), 764-765. https://doi.org/10.1001/jama.299.7.764-a

Kıllı, M., & Işık, Y. (2019). Muhasebe Eğitiminde Bilgi Teknolojilerinin Kullanımına Yönelik Öğrenci Görüşleri Üzerine Hatay ve Osmaniye İllerinde Bir Araştırma. *OPUS Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*. https://doi.org/10.26466/opus.527360

Küçüker, M. (2019). *XV. Yüzyıl Osmanlı Devleti Muhasebe Uygulamalarında Yaşanan Gelişmeler: Muhyeddin Muhammed'in Mecma'ü'l Kava'id Adlı Eseri* [Yayımlanmamış Doktora Tezi]. T.C. Sakarya Üniversitesi İşletme Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Muhasebe ve Finansman Bilim Dalı.

Küçüksavaş, N. (2006). *Yönetim Açısından Maliyet Muhasebesi* (Genişletilmiş 2. Baskı). Kare Yayınları.

Lombardi, L. J. (2010). Monitoring Changes in Capital and Hedge Effectiveness Under Fair Value Accounting Principles. *North American Actuarial Journal, 14*(1), 1-15. https://doi.org/10.1080/10920277.2010.10597574

Marland, E., Domke, G., Hoyle, J., Marland, G., Bates, L., Helms, A., Jones, B., Kowalczyk, T., Ruseva, T. B., & Szymanski, C. (2017). Adherence to Accounting Principles. Içinde E. Marland, G. Domke, J. Hoyle, G. Marland, L. Bates, A. Helms, B. Jones, T. Kowalczyk, T. B. Ruseva, & C. Szymanski (Ed.), *Understanding and Analysis: The California Air Resources Board Forest Offset Protocol* (ss. 29-36). Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-319-52434-4_4

Müller, V. (2020). Hedge Accounting and its Consequences on Portfolio Earnings – A Simulation Study. *Accounting in Europe*, *17*(2), 204-237. https://doi.org/10.1080/17449480.2020.1775267

Narayan, A. K., & Oru, M. (2024). Accounting as a social and moral practice: Bridging cultures, balancing Indigenous factors, and fostering social accountability. *Meditari Accountancy Research*, *32*(5), 1734-1757. https://doi.org/10.1108/MEDAR-06-2023-2044

Otar, İ. (2005). Muhasebede "Muzaaf Usul" L. Pacioli'den Önce Var Mıydı? *Muhasebe ve Finansman Dergisi*, (28), 97-110.

Ös, M. (2021). *Endüstri 4.0'ın Muhasebe Mesleğine Etkisinin Teknoloji Kabul Modeli ile Ölçümü* [Yayımlanmamış Doktora Tezi]. Hasan Kalyoncu Üniversitesi, Sosyal

Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, İşletme Bilim Dalı.

Pronovost, P. J., Miller, M., & Wachter, R. M. (2008). Accounting Principles and Measuring Health Care Quality—Reply. *JAMA*, *299*(7), 764-765. https://doi.org/10.1001/jama.299.7.764-b

Quinn, M., & Murphy, B. (2025). Accounting history in a digital age: Empirical experiences, improving methods and unlocking new research avenues. *Accounting History*, *30*(1), 23-43. https://doi.org/10.1177/10323732231203011

Sangster, A., & Scataglinibelghitar, G. (2010). Luca Pacioli: The Father of Accounting Education. *Accounting Education*, *19*(4), 423-438.

Schmandt-Besserat, D. (2014). *Tokens: Their Significance for the Origin of Counting and Writing*. https://sites.utexas.edu. https://sites.utexas.edu/dsb/tokens/tokens/

Sevilengül, O. (2014). *Genel Muhasebe*. Gazi Kitabevi.

Şeker, S., & Şeker, F. (2019). Token'lardan Çivi Yazılı Kil Tabletlere: Yazının İcadında Muhasebenin İzleri. *Muhasebe ve Finans Tarihi Araştırmaları Dergisi*, (16), Makale 16.

TDK, 2026. (2026). *Meslek ne demek? TDK Sözlük Anlamı*. https://sozluk.gov.tr/?kelime=meslek

Yükçü, S., & Yükçü, C. (2019). *Bilim Felsefe Muhasebe'ye Estetik Bakış*. Kitapana Yayınevi.

DIŞ TİCARET SERMAYE ŞİRKETLERİNDE ETİK SÖYLEMLERİN KURUMSALLAŞMASI

Ömer Faruk COŞKUN[1]

1. GİRİŞ

İşletmeler açısından etik ve etik kurallara uyum sorunları güncelliğini korumaktadır. EY Global Integrity Report 2024 kapsamında 53 ülke ve bölgeden 5.464 çalışan ve yönetim kurulu üyesiyle gerçekleştirilen araştırmada, katılımcıların %38'i kariyer ilerlemesi veya maddi kazanç amacıyla en az bir tür etik dışı davranışta bulunmaya hazır olduğunu belirtmiştir. Aynı araştırmada her beş katılımcıdan biri, çalıştığı kuruluşun son iki yıl içinde ciddi bir etik ihlal, dolandırıcılık, veri güvenliği sorunu veya mevzuata aykırılık yaşadığını ifade etmiştir (EY, 2024). Bu bulgular, etik yönetimin yalnızca kurumsal değerler düzeyinde değil; yönetişim, uyum, paydaş ilişkileri ve risk yönetimi açısından da işletmeler için önemli olduğunu göstermektedir.

Etik, işletmeler açısından yalnızca normatif bir gereklilik değil, çalışan davranışları, örgütsel bağlılık ve paydaş ilişkileri üzerinde somut sonuçlar doğuran kurumsal bir unsurdur. Etik iklim ile çalışan değerleri arasındaki uyumun bağlılığı artırdığı (Ambrose et al., 2008, s. 323), etik liderliğin ise çalışan tutum ve davranışlarını olumlu yönde etkilediği görülmektedir (Bedi et al., 2016, s. 517; DeConinck, 2015, s. 1086). Dış Ticaret Sermaye Şirketleri açısından etik ayrıca ihracatçı–ithalatçı ilişkilerinde güven, iş birliği ve uzun vadeli ilişki devamlılığı bakımından önem taşımakta; etik dışı uygulamalar ilişki kalitesini ve

[1] Doç. Dr., Hatay Mustafa Kemal Üniversitesi, Antakya MYO, Dış Ticaret, ORCID: 0000-0002-9616-2359.

performansını zayıflatabilmektedir (Leonidou et al., 2013, ss. 156–157).

İş etiği literatüründe ihracat faaliyetlerinin görece sınırlı biçimde ele alındığı ve özellikle ihracatçı firmaların etik uygulamalarına yönelik araştırmaların sınırlı kaldığı belirtilmektedir (Leonidou et al., 2013, s. 158). Bu çalışma, dış ticaret sermaye şirketlerinin faaliyet raporlarında yer alan etik söylemleri sistematik biçimde inceleyerek literatüre Türkiye bağlamında özgün bir katkı sunmayı amaçlamaktadır. Ayrıca etik söylemi yalnızca varlık-yokluk temelinde değil, kurumsallaşma ve hesap verebilirlik düzeyi açısından da değerlendirmesi çalışmanın ayırt edici yönlerinden biridir.

Araştırmada, dış ticaret sermaye şirketi statüsüne sahip, TİM 2025 İlk 1000 İhracatçı listesinde yer alan ve Borsa İstanbul'da işlem gören 22 şirketin 2025 yılı faaliyet raporları incelenmiştir. Etik yönetişim, dürüst iş yapma ve yolsuzlukla mücadele, etik ihlallerin yönetimi, insan odaklı etik, değer zinciri etiği ve etik hesap verebilirlik olmak üzere altı ana tema üzerinden gerçekleştirilen içerik analizinde, şirketlerin etik söylemlerinin kapsamı ve kurumsallaşma düzeyi karşılaştırılmıştır.

2. DIŞ TİCARET SERMAYE ŞİRKETLERİNDE ETİK

Etik, normlar ve değerlerle ilişkili olup dünyanın mevcut durumundan ziyade nasıl olması gerektiğine odaklanan normatif bir alan olarak değerlendirilmektedir (Savulescu, 2015, s. 29). Bu çerçevede etik, yalnızca soyut bir değerler sistemi değil, aynı zamanda birey ve grupların kendi çıkarları doğrultusunda başkalarına verebilecekleri zararı sınırlandırmayı amaçlayan bir davranış anlayışını da ifade etmektedir (Robin, 2009, s. 140). Lewis'e (1985, s. 378) göre etik; bir yaşam biçimini, davranış

kuralları ya da ahlaki kodları ve bu yaşam biçimleri ile davranış kurallarına yönelik incelemeleri kapsayan çok boyutlu bir kavramdır. Benzer biçimde Wines (2008, s. 487), etiği ahlaki ilkelerin karmaşık, çatışmalı veya belirsiz durumlara bilişsel, analitik, sistematik ve düşünümsel biçimde uygulanması olarak ele almaktadır.

Etik anlayışının iş yaşamına uyarlanmasıyla ortaya çıkan iş etiği ise, belirli durumlarda ahlaken doğru davranışa ve doğruluğa rehberlik eden kurallar, standartlar, kodlar ve ilkeler bütünü olarak tanımlanmaktadır (Lewis, 1985, s. 381). Bunun yanı sıra iş etiği, uygulamalı etiğin bir alanı olarak iş ve ticaret yaşamı bağlamındaki ahlak felsefesini ifade etmektedir (Wines, 2008, s. 488). Paydaş odaklı bir yaklaşımla değerlendirildiğinde ise iş etiği, paydaşların korunmasını esas almakta ve işletmeler ile paydaşlar arasındaki ilişkilerin adalet ve saygı temelinde yürütülmesini gerektirmektedir (Robin, 2009, ss. 148–149).

Etik, işletmeler açısından yalnızca normatif bir gereklilik olmayıp çalışanların tutum ve davranışları ile örgütsel ilişkiler üzerinde somut sonuçlar doğurabilmektedir. Çalışanların etik değerleri ile örgütün etik iklimi arasındaki uyumun duygusal örgütsel bağlılığı artırdığı görülmektedir (Ambrose et al., 2008, s. 323). Benzer şekilde etik liderlik; çalışanların adalet algısı ve etik davranışlarıyla olumlu yönde ilişkili bulunmakta (Bedi et al., 2016, s. 517), çalışanların işe yönelik tutum ve davranışlarını olumlu yönde etkilemektedir (DeConinck, 2015, s. 1086). Ayrıca etik liderliğin örgütsel sapma davranışlarını azaltırken örgütsel vatandaşlık davranışlarını artırdığına ilişkin bulgular bulunmaktadır (Mayer et al., 2009, s. 1). İşletme-paydaş ilişkileri açısından ise güvene dayalı ilişkilerin yönetsel fırsatçılığın sınırlandırılmasına katkı sağlayabileceği ifade edilmektedir (Swift, 2001, s. 16).

Dış ticaret faaliyetlerinde etik, işletmeler arası ilişkilerin sürdürülebilirliği ve ihracat performansı açısından önemli bir unsur olarak değerlendirilebilir. İhracatçıların etik dışı pazarlama uygulamalarının iş birliği, iletişim, güven ve bağlılık gibi ilişki kalitesi unsurlarını zayıflattığı ve ilişki performansını olumsuz etkilediği görülmektedir (Leonidou et al., 2013, ss. 156–157). Buna karşılık daha iyi çalışma koşulları ve uluslararası işgücü standartlarına uyum sağlayan ihracatçı işletmelerin özellikle Batı pazarlarında daha yüksek ihracat fiyatı ve ihracat geliri elde edebildiği belirlenmiştir (Tanaka, 2023, ss. 413–414). Ayrıca ihracatçı–ithalatçı ilişkilerinde güçlü bir etik iklimin fırsatçılık, mesafe ve çatışmanın olumsuz etkilerini sınırlandırarak uzun dönemli iş ilişkilerini desteklediği ortaya konulmuştur (Leonidou et al., 2023, ss. 1–2).

3. YÖNTEM

3.1. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı, dış ticaret sermaye şirketlerinin 2025 yılı faaliyet raporlarında yer alan etik söylemleri sistematik biçimde incelemek ve bu söylemlerin hangi temalar etrafında şekillendiğini ortaya koymaktır. Çalışmada özellikle iş etiği, rüşvet ve yolsuzlukla mücadele, etik ihbar mekanizmaları, insan hakları, eşitlik ve ayrımcılığın önlenmesi, tedarik zinciri etiği, adil rekabet, veri güvenliği ve etik hesap verebilirlik gibi konulara odaklanılmıştır. Araştırma ayrıca şirketlerin etik konuları yalnızca genel ilke ve değer beyanları düzeyinde mi ele aldığını, yoksa politika, kurul, eğitim, ihbar mekanizması, soruşturma ve ölçülebilir performans göstergeleriyle kurumsallaştırıp kurumsallaştırmadığını belirlemeyi amaçlamaktadır.

3.2. Araştırmanın Deseni

Araştırma, nitel araştırma yaklaşımı çerçevesinde tasarlanmış ve doküman incelemesine dayalı içerik analizi yöntemi kullanılmıştır. Doküman incelemesi kapsamında şirketlerin 2025 yılı faaliyet raporları temel veri kaynağı olarak ele alınmıştır. Araştırmada şirketlerin etik uygulamalarının fiilî etkinliğini ölçmekten ziyade, faaliyet raporlarında etik konuların nasıl ifade edildiği, hangi kavramlarla ilişkilendirildiği ve ne ölçüde kurumsal mekanizmalarla desteklendiği incelenmiştir. Bu nedenle çalışma, şirketlerin etik performansına ilişkin normatif bir değerlendirmeden çok, kurumsal raporlama düzeyindeki etik söylemlerin yapısını ve kapsamını ortaya koymaya yöneliktir.

3.3. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırmanın çalışma evrenini, 30.06.2026 tarihi itibarıyle dış ticaret sermaye şirketi statüsüne sahip (Ticaret Bakanlığı, 2026), Türkiye İhracatçılar Meclisinin 2025 yılı İlk 1000 İhracatçı listesinde yer alan (Türkiye İhracatçılar Meclisi, 2026) ve aynı zamanda Borsa İstanbul'da işlem gören (Kamuyu Aydınlatma Platformu, 2026) işletmeler oluşturmaktadır. Bu üç ölçütün kesişimi sonucunda 22 şirket belirlenmiş ve araştırmanın örneklemi bu işletmelerin tamamından oluşturulmuştur. Bu yönüyle çalışmada örnekleme gidilmemiş, belirlenen ölçütleri karşılayan bütün işletmeler araştırma kapsamına alınmıştır. İncelenen şirketler Akçansa, Anadolu Isuzu, Arçelik, ASELSAN, Borusan Boru, Brisa, Çimsa, Ereğli Demir Çelik, Ford Otosan, İsdemir, İzmir Demir Çelik, Jantsa, Kocaer Çelik, Otokar, Pergamon Status, Petkim, Sarkuysan, Sun Tekstil, TGS Dış Ticaret, Tofaş, Tüpraş ve Türk Traktör'dür. Araştırma örnekleminde yer alan dış ticaret sermaye şirketlerine ait genel bilgiler Tablo 1'de verilmektedir (KAP, 2026; Ticaret Bakanlığı, 2026; TİM, 2026).

Tablo 1. Araştırma örneklemindeki DTSŞ'lerin genel bilgileri

TİM Sıra (2025)	BIST kodu	Şirket	İhracatı Tutarı (2025)
2	FROTO	Ford Otomotiv Sanayi A.Ş.	11,353.4 milyon $
4	TGSAS	TGS Dış Ticaret A.Ş.	3,189.9 milyon $
7	TUPRS	Türkiye Petrol Rafinerileri A.Ş. (Tüpraş)	2,707.9 milyon $
12	ARCLK	Arçelik A.Ş.	2,031.4 milyon $
30	TOASO	Tofaş Türk Otomobil Fabrikası A.Ş.	823.8 milyon $
35	SARKY	Sarkuysan Elekt. Bakır Sanayi ve Ticaret A.Ş.	697.8 milyon $
39	ISDMR	İskenderun Demir ve Çelik A.Ş.	650.5 milyon $
44	OTKAR	Otokar Otomotiv ve Savunma Sanayi A.Ş.	533.3 milyon $
48	PSDTC	Pergamon Status Dış Ticaret A.Ş.	515.1 milyon $
53	PETKM	Petkim Petrokimya Holding A.Ş.	460.2 milyon $
69	TTRAK	Türk Traktör ve Ziraat Makineleri A.Ş.	379.6 milyon $
78	ASELS	Aselsan Elektronik Sanayi ve Ticaret A.Ş.	344.2 milyon $
85	BRISA	Brisa Bridgestone Sabancı Lastik Sanayi ve Ticaret A.Ş.	323.4 milyon $
100	EREGL	Ereğli Demir ve Çelik Fabrikaları T.A.Ş.	272.3 milyon $
107	IZMDC	İzmir Demir Çelik Sanayi A.Ş.	268.8 milyon $
118	BRSAN	Borusan Birleşik Boru Fabrikaları Sanayi ve Ticaret A.Ş.	251.9 milyon $
155	SUNTK	Sun Tekstil Sanayi ve Ticaret A.Ş.	199.6 milyon $
162	ASUZU	Anadolu Isuzu Otomotiv Sanayi ve Ticaret A.Ş.	186.8 milyon $
182	CIMSA	Çimsa Çimento Sanayi ve Ticaret A.Ş.	168.9 milyon $
230	KCAER	Kocaer Çelik Sanayi ve Ticaret A.Ş.	134.4 milyon $
248	AKCNS	Akçansa Çimento Sanayi ve Ticaret A.Ş.	125.2 milyon $
305	JANTS	Jantsa Jant Sanayi ve Ticaret A.Ş.	101.9 milyon $

Kaynak: KAP, 2026; Ticaret Bakanlığı, 2026; TİM, 2026.

3.4. Verilerin Toplanması

Araştırmanın verileri, örneklemde yer alan 22 şirketin 2025 yılına ait faaliyet raporlarından elde edilmiştir. Analizde şirketlerin yıllık faaliyet raporlarında kendi kurumsal açıklamaları kapsamında yer alan etik içerikler esas alınmıştır. Raporlarda "etik", "iş etiği", "etik ilkeler", "etik kurul", "etik hat", "ihbar", "uyum", "rüşvet", "yolsuzluk", "çıkar çatışması",

"insan hakları", "ayrımcılık", "eşitlik", "tedarikçi", "rekabet", "gizlilik", "kişisel veri", "yaptırım" ve "ihracat kontrolü" gibi kavramlar ve bunlarla ilişkili açıklamalar sistematik biçimde incelenmiştir. Bununla birlikte bağımsız denetçi raporlarında standart olarak yer alan "Bağımsız Denetçiler için Etik Kurallar" ve benzeri ifadeler, şirketlerin kendi etik söylemini yansıtmadığı için analiz kapsamı dışında tutulmuştur. Böylece standart denetim metinlerinin şirketlerin etik görünürlüğünü yapay biçimde artırmasının önüne geçilmiştir.

3.5. Veri Analizi

Verilerin analizinde nitel içerik analizi yöntemi kullanılmıştır. İlk aşamada faaliyet raporlarındaki etik odaklı ifadeler açık kodlama yoluyla belirlenmiş, daha sonra benzer içerik taşıyan kodlar bir araya getirilerek üst temalar oluşturulmuştur. Analiz sonucunda etik söylemler; etik yönetişim, dürüst iş yapma ve yolsuzlukla mücadele, etik ihlallerin yönetimi, insan odaklı etik, değer zinciri etiği ve etik hesap verebilirlik olmak üzere altı ana tema altında sınıflandırılmıştır. Temalar altında etik kod ve davranış kuralları, rüşvet ve yolsuzluk, çıkar çatışması, hediye ve ağırlama, etik hat, ihbarcı koruması, insan hakları, ayrımcılık, çocuk işçiliği, zorla çalıştırma, tedarikçi etiği, adil rekabet, veri güvenliği, etik eğitim ve vaka/soruşturma bilgileri gibi alt kodlar kullanılmıştır. Kodlamada analiz birimi olarak etik içerik taşıyan anlamlı ifade, paragraf veya açıklama esas alınmıştır.

3.6. Etik Söylemin Kurumsallaşma Düzeyinin Belirlenmesi

Şirketler arasındaki farklılıkların sistematik biçimde karşılaştırılabilmesi amacıyla etik söylemin kurumsallaşması; değer/söylem, politika, yönetişim mekanizması, uygulama ve hesap verebilirlik olmak üzere beş aşamalı bir gelişim çizgisi üzerinden değerlendirilmiştir. Şirketlerin karşılaştırılmasını

kolaylaştırmak amacıyla bu aşamalar ayrıca sınırlı, orta ve yüksek düzeyde kurumsallaşmış etik söylem olmak üzere üç üst kategori altında sınıflandırılmıştır. Bu sınıflandırma şirketlerin etik davranış düzeyini değil, faaliyet raporlarında etik konuların ne ölçüde görünür, kurumsallaşmış ve hesap verebilir biçimde raporlandığını göstermektedir.

3.7. Geçerlik ve Güvenirlik

Araştırmanın tutarlılığını artırmak amacıyla tüm faaliyet raporları aynı kodlama çerçevesi ve aynı tematik yapı kullanılarak incelenmiştir. Benzer anlam taşıyan ifadeler farklı şirketlerde aynı kod altında değerlendirilmiş, yalnızca rapor içeriğinde açık biçimde desteklenen unsurlar kodlanmıştır. Şirketlerin etik yaklaşımına ilişkin değerlendirmelerde çıkarım yapılmasından kaçınılmış ve bulgular faaliyet raporlarında açıkça yer alan politika, uygulama, mekanizma ve sayısal göstergelere dayandırılmıştır. Ayrıca etik söylemin yoğunluğunu yapay biçimde artırabilecek bağımsız denetçi standart metinleri analiz dışında bırakılmıştır.

4. BULGULAR

Araştırma kapsamında 22 dış ticaret sermaye şirketinin 2025 yılı faaliyet raporları etik odaklı içerik analizine tabi tutulmuştur. Analiz sırasında bağımsız denetçi raporlarında standart olarak yer alan etik kurallara uyum ifadeleri şirketlerin etik söylemi kapsamında değerlendirilmemiş; yalnızca şirketlerin kendi politika, uygulama, yönetişim mekanizması ve açıklamaları kodlamaya dâhil edilmiştir. Yapılan analiz sonucunda etik söylemlerin etik yönetişim, dürüst iş yapma ve yolsuzlukla mücadele, etik ihlallerin yönetimi, insan odaklı etik, değer zinciri etiği ve etik hesap verebilirlik olmak üzere altı ana tema altında toplandığı belirlenmiştir.

Tablo 2. Faaliyet raporlarında belirlenen etik söylem temaları

Ana Tema	Alt Temalar/Kodlar	Raporlarda Görülen Söylem Örnekleri
Etik Yönetişim	Etik ilkeler, etik kod, davranış kuralları, etik kurul, etik kültür	Etik ilkelerin yazılı hale getirilmesi, etik kurul oluşturulması, iş etiğinin yönetişim sistemine dâhil edilmesi
Dürüst İş Yapma	Rüşvet, yolsuzluk, çıkar çatışması, hediye-ağırlama, adil rekabet	Sıfır tolerans politikaları, rüşvet yasağı, uygunsuz menfaatlerin önlenmesi, rekabet hukukuna uyum
Etik İhlallerin Yönetimi	Etik hat, ihbar mekanizması, anonim bildirim, gizlilik, misilleme yasağı, soruşturma	Etik hatların kurulması, ihbarların soruşturulması, ihbarcıların korunması
İnsan Odaklı Etik	İnsan hakları, eşitlik, ayrımcılık, taciz, çocuk işçiliği, zorla çalıştırma, sendikal haklar	İnsan hakları politikaları, ayrımcılık yasağı, eşit işe eşit ücret, çocuk ve zorla çalıştırmanın yasaklanması
Değer Zinciri Etiği	Tedarikçi etiği, iş ortakları, yaptırımlar, ihracat kontrolleri, üçüncü taraf uyumu	Etik kuralların tedarikçi sözleşmelerine dâhil edilmesi, yaptırım ve ihracat kontrolü süreçleri
Etik Hesap Verebilirlik	Etik eğitim, vaka sayısı, ihbar sayısı, soruşturma, disiplin ve performans göstergeleri	Eğitim alan çalışan sayısının, ihbarların, soruşturmaların ve sonuçlarının nicel olarak açıklanması

Kaynak: Şirketlerin 2025 faaliyet raporlarından oluşturulmuştur.

Tablo 2'de görüldüğü üzere etik söylem yalnızca “etik davranma” veya “dürüstlük” gibi soyut değerlerle sınırlı değildir. Özellikle kapsamlı raporlama yapan şirketlerde etik yaklaşımın, insan haklarından uluslararası yaptırımlara ve tedarik zincirine kadar genişlediği görülmektedir.

4.1. Etik Söylemin Kurumsallaşma Düzeyi

Şirketlerin faaliyet raporlarındaki etik açıklamalar içeriklerinin derinliği açısından değerlendirildiğinde üç farklı görünüm ortaya çıkmıştır. Yüksek düzeyde kurumsallaşmış etik söylem, etik politikanın yanı sıra kurul/komite, eğitim, ihbar mekanizması, soruşturma veya performans göstergelerinin birlikte raporlandığı şirketleri ifade etmektedir. Orta düzey, yazılı politika ve kurumsal mekanizmaların bulunmasına karşın

ölçülebilir etik performans bilgilerinin daha sınırlı olduğu şirketleri; sınırlı düzey ise etik söylemin ağırlıklı olarak genel ilke veya politika atıfları seviyesinde kaldığı şirketleri kapsamaktadır.

Tablo 3. Şirketlerin etik söylem kurumsallaşma düzeylerine göre dağılımı

Etik Söylem Düzeyi	Şirketler	n	%
Yüksek düzeyde kurumsallaşmış	Tüpraş, Akçansa, Petkim, Tofaş, Ford Otosan, Arçelik, Otokar, Türk Traktör, Borusan Boru	9	40,9
Orta düzeyde kurumsallaşmış	ASELSAN, Anadolu Isuzu, Çimsa, İzmir Demir Çelik, Kocaer Çelik, Ereğli Demir Çelik, İsdemir	7	31,8
Sınırlı etik söylem	Brisa, Sarkuysan, Jantsa, Pergamon Status, Sun Tekstil, TGS Dış Ticaret	6	27,3
Toplam		22	100

Kaynak: Şirketlerin 2025 faaliyet raporlarından oluşturulmuştur.

Not: Sınıflandırma şirketlerin "etiklik düzeyini" değil, yalnızca 2025 faaliyet raporlarında etik konuların açıklanma ve kurumsallaştırılma derinliğini ifade etmektedir.

Tablo 3'e göre incelenen şirketlerin %40,9'unda etik söylem politika düzeyini aşarak uygulama, yönetişim ve hesap verebilirlik mekanizmalarıyla desteklenmektedir. Şirketlerin %31,8'inde etik konular kurumsal politika ve mekanizmalarla açıklanmakla birlikte, ölçülebilir performans göstergeleri daha sınırlıdır. Geriye kalan %27,3'lük grupta ise etik açıklamaların daha çok genel değerler, kurumsal yönetim ilkeleri veya politika referansları düzeyinde kaldığı görülmektedir.

Bu sonuç, incelenen şirketlerde etik söylemin yaygın olmasına karşın etik söylemin derinliği ve hesap verebilirlik düzeyi açısından önemli farklılıkların bulunduğunu göstermektedir.

4.2. Etik Yönetişim, Rüşvet ve Yolsuzlukla Mücadele

Etik söylemin en belirgin boyutlarından biri etik ilkelerin örgütsel yönetişim sistemi içinde kurumsallaştırılmasıdır. Tüpraş, Akçansa, Tofaş, Ford Otosan, Petkim ve Türk Traktör gibi

işletmeler faaliyet raporlarında etik veya uyum konularını ayrı başlıklar altında raporlamaktadır. Örneğin Tüpraş raporunda "İş Etiği ve Uyum" yönetişim alanının bağımsız bir bölümü olarak ele alınmaktadır. Türk Traktör faaliyet raporunda da doğrudan "İş Etiği ve Uyum" başlığı bulunmaktadır.

Rüşvet ve yolsuzlukla mücadele ise örneklemde etik yönetişimin en görünür alt temalarından biridir. Akçansa rüşvet ve yolsuzluğun kesin olarak yasaklandığını, ilgili politikanın çalışanların yanı sıra iş ortaklarını da kapsadığını ve yönetim kurulunun politikanın uygulanması ve güncellenmesinden sorumlu olduğunu belirtmektedir. Şirket ayrıca 2025 yılında 247 çalışana toplam 247 saat rüşvet ve yolsuzlukla mücadele eğitimi verildiğini raporlamıştır. Bu konudaki şirket bazlı örnekler Tablo 4'te sunulmaktadır.

Tablo 4. Etik yönetişim ve dürüst iş yapma temasına ilişkin seçilmiş şirket örnekleri

Şirket	Etik Uygulama/Söylem	Rapordaki Somut Kanıt
Akçansa	Rüşvet ve yolsuzluk politikası, eğitim, etik kurul	247 çalışan/247 saat eğitim; Akçansa Etik Kurulu, Sabancı Holding Etik Kurulu ve Heidelberg Materials Etik Hattı üzerinden bildirim alınması; 2025'te rüşvet-yolsuzluk bildirimi bulunmadığının açıklanması
Tüpraş	Etik kurul, etik hat, soruşturma ve misilleme yasağı	Etik Kurul ve Uyum Müdürlüğü/İç Denetim tarafından yürütülen soruşturma sistemi; etik hattın bağımsız sağlayıcı tarafından işletilmesi
Tofaş	Etik kurul, uluslararası etik çerçeveler, adil rekabet	UNGC'nin yolsuzlukla mücadele ilkesine atıf; OECD ilkeleriyle uyum; rekabeti sınırlayıcı uygulamalardan kaçınma
Borusan Boru	Çıkar çatışması, rüşvet-yolsuzluk, adil rekabet	Rüşvet, yolsuzluk ve görevi kötüye kullanmaya karşı yaklaşım; rekabet hukuku eğitimi; "Turuncu Rehber" ve 7/24 Turuncu Etik Hattı
Türk Traktör	Sıfır tolerans, hediye ve ağırlama kriterleri	Rüşvet ve yolsuzlukta sıfır tolerans; hediye ve ağırlamaların kayıt, orantılılık ve mevzuat koşullarına bağlanması
Arçelik	Global iş etiği ve uyum programı	Etik, rüşvet-yolsuzluk, yaptırımlar, ihracat kontrolleri, kişisel veri, rekabet ve insan haklarının aynı eğitim sistemi içinde ele alınması

Kaynak: Şirketlerin 2025 faaliyet raporlarından oluşturulmuştur.

Tablo 4, etik yönetişimin güçlü olduğu işletmelerde etik söylemin tek bir politikadan ibaret olmadığını; eğitim, denetim, rekabet, ihbar ve yaptırım mekanizmalarıyla desteklendiğini göstermektedir.

4.3. Etik İhlallerin Bildirilmesi ve Hesap Verebilirlik

Şirketlerin etik söylemleri arasındaki en belirgin farklılıklardan biri, etik ihlallere ilişkin somut performans bilgilerinin açıklanma düzeyidir. Bazı işletmeler etik kurallardan söz etmekle yetinirken bazıları alınan bildirimleri, soruşturmaları ve sonuçlarını sayısallaştırmaktadır.

Bu açıdan Tüpraş örneklem içinde dikkat çekmektedir. Şirket, 2025 yılında Tüpraş ve iştiraklerinde Etik Hat üzerinden 124 vaka bildirildiğini ve yılsonu itibarıyla 113 vakanın soruşturularak sonuçlandırıldığını açıklamıştır. Soruşturmaların 69'u çalışan aleyhine eylem, 28'i şirket aleyhine eylem, 12'si iş ortakları kaynaklı ihlal ve 4'ü özel kanun ihlali olarak sınıflandırılmıştır.

Tablo 5. Etik ihbar ve hesap verebilirlik mekanizmalarına ilişkin seçilmiş örnekler

Şirket	Bildirim Mekanizması	Gizlilik/Koruma	Ölçülebilir Sonuç
Tüpraş	Etik Hat + Etik Kurul	Anonimlik, gizlilik ve misillemeden korunma	124 bildirim; 113 tamamlanmış soruşturma; vakalar türlerine göre açıklanmıştır
Akçansa	Akçansa Etik Kurulu + Sabancı Etik Kurulu + Heidelberg Materials Etik Hattı	Bildirimler gizlilik içinde ve çalışan mahremiyeti gözetilerek incelenmektedir	2025'te rüşvet/yolsuzluk bildirimi ve soruşturması bulunmadığı açıklanmıştır
Otokar	Otokar İhbar ve Bildirim Hattı + Koç Holding Etik Hattı	İhbar ve şikâyetler gizlilik ilkesiyle değerlendirilmektedir	Raporda süreç açıklanmış, ancak Tüpraş düzeyinde ayrıntılı vaka dağılımı verilmemiştir
Borusan Boru	7/24 Turuncu Etik Hattı	Etik kurallara uyuma yönelik bildirim kanalı	Mekanizmanın varlığı açıklanmış; vaka sayısı ön plana çıkarılmamıştır
Kocaer Çelik	Etik kurul e-postası, telefon ve şirket portalındaki Etik Hat	İç Denetim sorumlu birim olarak belirtilmiştir	İhbar mekanizmasının iletişim bilgileri açık olarak raporlanmıştır
İsdemir	Etik Kurul Başkanlığı ve etik hat	Etik Kurul sorumlu yapı olarak belirtilmiştir	Etik hat e-posta ve telefon bilgileri raporda açıklanmıştır

Kaynak: Şirketlerin 2025 faaliyet raporlarından oluşturulmuştur.

Tablo 5, etik ihbar mekanizmalarının birçok işletmede kurumsallaştığını; ancak sonuçların sayısal ve şeffaf biçimde raporlanmasının daha sınırlı olduğunu göstermektedir. Bu bağlamda etik bildirim kanalının bulunması ile etik performans sonuçlarının kamuya açıklanması birbirinden ayrı iki kurumsallaşma düzeyi olarak değerlendirilebilir.

4.4. İnsan Hakları ve Değer Zinciri Etiği

Etik söylemlerde ortaya çıkan bir diğer önemli tema insan haklarıdır. İnsan haklarının özellikle ayrımcılık, çocuk işçiliği, zorla çalıştırma, eşitlik, taciz ve çalışan hakları bağlamında raporlandığı görülmektedir.

Anadolu Isuzu bu konuda dikkat çekici bir uygulama sunmaktadır. Şirket bünyesinde bir insan hakları çalışma grubu kurulmuş, çalışanlara insan hakları eğitimi verilmiş, mavi yakalı çalışanlarla odak grup görüşmeleri gerçekleştirilmiş ve insan haklarına ilişkin bir risk haritası hazırlanmıştır. Hazırlanan İnsan Hakları Politikasının çalışanlara yönelik zorunlu eğitime dönüştürüldüğü ve tedarikçi sözleşmelerine dahil edildiği açıklanmıştır.

Tablo 6. İnsan hakları ve değer zinciri etiğine ilişkin seçilmiş şirket örnekleri

Şirket	İnsan Hakları / Çalışan Etiği	Değer Zincirine Yayılım
Anadolu Isuzu	İnsan hakları çalışma grubu, eğitim, odak grup görüşmesi, çalışan anketi ve risk haritası	İnsan Hakları Politikası tedarikçi sözleşmelerine dâhil edilmiştir
Ford Otosan	Ayrımcılık, zorla çalıştırma, taciz ve cinsel taciz, eşit işe eşit ücret	Tedarikçilere insan hakları ve etik konularında eğitim verilmekte ve durum tespiti yaklaşımı teşvik edilmektedir
Tofaş	Çocuk işçiliği, zorla çalıştırma, ayrımcılık ve insan onuruna saygı; sendikal haklar	İnsan hakları beklentilerinin tedarikçi ve iş ortaklarınca da benimsenmesi beklenmektedir
Tüpraş	Zorla çalıştırma, çocuk işçiliği, ayrımcılığın önlenmesi ve eşitlik	Tedarikçilerden çalışan haklarına saygı ve uluslararası standartlara uyum beklenmektedir
Arçelik	İnsan hakları, ayrımcılık ve kapsayıcılık politikaları	İnsan Hakları Politikasının iş ortaklarınca da uygulanması beklenmektedir
Türk Traktör	Çocuk işçiliği, zorla çalıştırma, ayrımcılık ve tacize sıfır tolerans; örgütlenme hakkı	Aynı standartların tedarikçi ve iş ortaklarınca da benimsenmesi beklenmektedir

Kaynak: Şirketlerin 2025 faaliyet raporlarından oluşturulmuştur.

Tablo 6'daki bulgular etik sorumluluğun yalnızca şirket ile çalışan arasındaki ilişkilerle sınırlı olmadığını göstermektedir. Özellikle dış ticaret ve uluslararası değer zincirlerinde faaliyet gösteren işletmelerde etik sorumluluk tedarikçilere, iş ortaklarına ve üçüncü taraflara doğru genişlemektedir.

4.5. Dış Ticarete Özgü Etik ve Uyum Konuları

Araştırmanın özgün bulgularından biri, bazı şirketlerin etik söylemlerinde doğrudan dış ticaret faaliyetlerinden kaynaklanan uyum risklerine yer vermeleridir. Bu durum özellikle yaptırım mevzuatı, ihracat kontrolleri ve üçüncü taraf riskleri bağlamında görülmektedir.

Arçelik'in etik eğitimlerinde rüşvet ve yolsuzlukla mücadelenin yanı sıra yaptırımlar ve ihracat kontrolleri, kişisel verilerin korunması, suç gelirlerinin aklanmasının önlenmesi ve rekabet hukuku konuları bulunmaktadır. Türk Traktör ise Türkiye, ABD, Avrupa Birliği ve Birleşmiş Milletler yaptırımları ile ihracat kontrollerinin Şirket faaliyetlerine uygulanabilirliğini Uyum ve Rekabet Müdürlüğü aracılığıyla izlemektedir.

Bu bulgu, dış ticaret sermaye şirketlerinin etik söylemlerinin genel işletme etiğinden ayrılan yönlerinden biri olarak değerlendirilebilir. Dış ticaret faaliyetlerinin niteliği doğrultusunda etik ve uyum söyleminin rüşvet ve dürüstlük yaklaşımının ötesine geçerek yaptırım, ihracat kontrolü ve üçüncü taraf risk yönetimini kapsadığı görülmektedir.

Tablo 7. Etik Söylemlerin Kurumsallaşma Süreci

Düzey	Etik Söylemin Niteliği	Tipik Gösterge	Araştırmada Gözlenen Örnek
1. Değer/ Söylem	Etik değerlere bağlılığın ifade edilmesi	"Dürüstlük", "etik değer", "sorumluluk"	Etik söylemi sınırlı faaliyet raporları
2. Politika	Etik ilkelerin yazılı kurallara bağlanması	Etik ilkeler, rüşvet politikası, insan hakları politikası	Jantsa, Sarkuysan vb.
3. Yönetişim Mekanizması	Politikanın sorumlu kurul/birimle desteklenmesi	Etik kurul, uyum birimi, iç denetim	Kocaer, Ereğli, İsdemir, Anadolu Isuzu vb.
4. Uygulama	Çalışan ve paydaşlara yönelik somut mekanizmalar	Etik eğitim, ihbar hattı, tedarikçi süreçleri	Borusan Boru, Otokar, Ford Otosan vb.
5. Hesap Verebilirlik	Etik uygulamaların sonuçlarının ölçülmesi ve açıklanması	Eğitim saati, ihbar sayısı, soruşturma sonucu	Akçansa, Tüpraş vb.

Kaynak: Şirketlerin 2025 faaliyet raporlarından oluşturulmuştur.

5. TARTIŞMA

Araştırma bulguları, dış ticaret sermaye şirketlerinde etik söylemin yalnızca genel değer ve ilke beyanlarıyla sınırlı kalmadığını; etik yönetişim, rüşvet ve yolsuzlukla mücadele, insan hakları, tedarik zinciri, ihbar mekanizmaları ve uluslararası uyum konularını kapsayan daha geniş bir yapıya dönüştüğünü göstermektedir. Bu sonuç, ihracatçı–ithalatçı ilişkilerinde etik dışı uygulamaların güven, iş birliği ve bağlılığı zayıflattığını ortaya koyan Leonidou et al. (2013) ile güçlü etik iklimin uzun dönemli iş ilişkilerini desteklediğini gösteren Leonidou et al. (2023) bulgularıyla uyumludur. Ayrıca insan hakları ve çalışma standartlarının etik söylem içinde önemli yer tutması, daha iyi çalışma koşullarının ihracat performansıyla ilişkili olabileceğini gösteren Tanaka (2023) ile de örtüşmektedir.

5.1. Çıkarımlar

Bulgular, dış ticaret sermaye şirketleri açısından etiğin yalnızca kurumsal itibarı destekleyen bir söylem değil, aynı zamanda yönetişim ve risk yönetiminin bir unsuru olarak ele alınması gerektiğine işaret etmektedir. Özellikle etik kurul, ihbar hattı, çalışan eğitimi, tedarikçi standartları ve ihracat kontrolleri gibi mekanizmalar, etik ilkelerin uygulamaya aktarılmasında önem taşımaktadır. Bu nedenle şirketlerin etik politikalarını yalnızca beyan etmek yerine, bu politikaların uygulanmasını ve sonuçlarını ölçülebilir göstergelerle açıklamaları etik hesap verebilirliğin geliştirilmesine katkı sağlayabilir.

5.2. Sınırlılıklar ve Gelecek Araştırmalar

Araştırmanın temel sınırlılığı, incelemenin yalnızca 2025 yılı faaliyet raporlarında kamuya açıklanan bilgilerle sınırlı olmasıdır; bu nedenle sonuçlar şirketlerin fiilî etik davranışlarını değil, raporlanan etik söylemlerini yansıtmaktadır. Ayrıca şirketlerin raporlama kapsamı ve ayrıntı düzeyindeki farklılıklar karşılaştırmaları etkileyebilmektedir. Gelecek araştırmalarda farklı yıllara ait raporların karşılaştırılması, etik söylemdeki değişimin boylamsal olarak incelenmesi ve faaliyet raporlarının sürdürülebilirlik raporları, etik politika belgeleri veya yönetici görüşmeleriyle birlikte değerlendirilmesi daha kapsamlı sonuçlar sağlayabilir.

6. SONUÇ

Araştırma, incelenen dış ticaret sermaye şirketlerinde etik söylemin yaygın olmakla birlikte kurumsallaşma ve hesap verebilirlik düzeyi açısından önemli farklılıklar gösterdiğini ortaya koymaktadır. Bazı şirketlerde etik genel değer ve politika beyanları düzeyinde kalırken, bazı şirketlerde etik kurul, ihbar mekanizması, eğitim, soruşturma ve performans göstergeleriyle

desteklenen daha kapsamlı bir yapıya dönüşmektedir. Ayrıca etik söylemin insan hakları, tedarik zinciri, yaptırımlar ve ihracat kontrollerini kapsayacak şekilde genişlemesi, dış ticaret şirketlerinde etiğin giderek daha çok yönlü bir yönetişim ve uyum konusu haline geldiğini göstermektedir.

KAYNAKÇA

Ambrose, M. L., Arnaud, A., & Schminke, M. (2008). Individual moral development and ethical climate: The influence of person–organization fit on job attitudes. *Journal of Business Ethics, 77*(3), 323–333. https://doi.org/10.1007/s10551-007-9352-1

Bedi, A., Alpaslan, C. M., & Green, S. (2016). A meta-analytic review of ethical leadership outcomes and moderators. *Journal of Business Ethics, 139*(3), 517–536. https://doi.org/10.1007/s10551-015-2625-1

DeConinck, J. B. (2015). Outcomes of ethical leadership among salespeople. *Journal of Business Research, 68*(5), 1086–1093. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2014.10.011

EY. (2024). *How can trust survive without integrity? Global Integrity Report 2024* https://www.ey.com/en_za/newsroom/2024/06/corporate-integrity-standards-on-the-up-but-headwinds-remain-strong

Kamuyu Aydınlatma Platformu. (2026). *BIST şirketleri*. https://www.kap.org.tr/tr/bist-sirketler

Leonidou, C. N., Leonidou, L. C., Coudounaris, D. N., & Hultman, M. (2013). Value differences as determinants of importers' perceptions of exporters' unethical behavior: The impact on relationship quality and performance. *International Business Review, 22*(1), 156–173. https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2012.03.005

Leonidou, L. C., Aykol, B., Fotiadis, T. A., & Christodoulides, P. (2023). Hindrances and outcomes of social bonding in exporter-importer relationships: The moderating role of formal contracting and ethical climate. *Industrial*

Marketing Management, 114, 1–13. https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2023.07.007

Lewis, P. V. (1985). Defining “business ethics”: Like nailing Jello to a wall. *Journal of Business Ethics, 4*(5), 377–383. https://doi.org/10.1007/BF02388590

Mayer, D. M., Kuenzi, M., Greenbaum, R., Bardes, M., & Salvador, R. B. (2009). How low does ethical leadership flow? Test of a trickle-down model. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 108*(1), 1–13. https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2008.04.002

Robin, D. (2009). Toward an applied meaning for ethics in business. *Journal of Business Ethics, 89*(2), 139–150. https://doi.org/10.1007/s10551-008-9990-y

Savulescu, J. (2015). Bioethics: Why philosophy is essential for progress. *Journal of Medical Ethics, 41*(1), 28–33. https://doi.org/10.1136/medethics-2014-102284

Swift, T. (2001). Trust, reputation and corporate accountability to stakeholders. *Business Ethics: A European Review, 10*(1), 16–26. https://doi.org/10.1111/1467-8608.00208

Tanaka, M. (2023). Ethical production and export performance across destinations: Evidence from Myanmar. *The Japanese Economic Review, 74*(3), 413–437. https://doi.org/10.1007/s42973-023-00129-2

Ticaret Bakanlığı. (2026). *Dış ticaret sermaye şirketleri listesi*. https://ticaret.gov.tr/data/5b8818ec13b8761160fa2024/DTS%C5%9E%20Listesi_2026-2.pdf

Türkiye İhracatçılar Meclisi. 2026. *Türkiye'nin ilk 1000 ihracatçı araştırması 2025*. https://tim.org.tr/tr/turkiyenin-ilk-1000-ihracatci-arastirmasi-2025

Wines, W. A. (2008). Seven pillars of business ethics: Toward a comprehensive framework. *Journal of Business Ethics, 79*(4), 483–499. https://doi.org/10.1007/s10551-007-9411-7

KLASİK KRİZ TANIMLARININ ÖRTÜK VARSAYIMLARI: ÇOKLU KRİZ KOŞULLARINDA KAVRAMSAL BİR DEĞERLENDİRME[1]

Sema Nur BATIRLIK[2]

1. GİRİŞ

Hermann'ın (1963) krizin örgütler üzerindeki sonuçlarını incelemesinden bu yana tehdit, kısıtlı tepki süresi ve sürpriz ölçütleri alanın kurucu çerçevesini oluşturmuştur (Coombs, 2015; Hermann, 1963). Kriz yönetimi ise krizi öncesi, sırası ve sonrası olmak üzere birbirini izleyen evrelere ayıran modeller üzerinden ele alınmıştır (Coombs, 2015; Pearson ve Mitroff, 1993). Türk yönetim literatüründe kriz daha çok hazırlıksızlık, çevresel uyumsuzluk ve başa çıkma yetersizliği ekseninde ele alınmış, son dönemde dayanıklılık ve öğrenme odaklı yaklaşımlar belirgin ağırlık kazanmıştır (Haşit, 2000; Tutar, 2000; Tüz, 2004). Her iki literatürün ortak noktası, krizin başlangıcı ve sonu belli olan, belirli bir nedene bağlanabilen ve olağan işleyişe dönülmesiyle sona eren bir olay olarak ele alınmasıdır.

Son yıllarda yaşanan gelişmeler bu bakışın yeterliliğinin tartışılmasına sebep olmuştur. COVID-19 pandemisinin etkisi sağlık alanıyla sınırlı kalmamış; üretim, tedarik zincirleri, hizmet sektörü ve istihdam eş zamanlı biçimde sarsılmıştır (Nicola vd.,

---

[1] Bu bölüm, Sema Nur Batırlık'ın Prof. Dr. Yasin Galip Gençer danışmanlığında Yalova Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Uluslararası Ticaret ve Finansman Anabilim Dalı'nda hazırladığı "Kriz Dönemlerinde Liderlik: Kuramsal Yaklaşımlar ve Araştırma Eğilimleri" başlıklı doktora tezinden (2026) üretilmiştir.

[2] Arş. Gör. Dr., Yalova Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Uluslararası Ticaret ve Finansman Bölümü, ORCID: 0000-0003-0015-8986.

2020). Kamu yönetimi ve sürdürülebilirlik literatüründe bu tür krizleri açıklamak için sınır aşan kriz (Ansell, Boin ve Keller, 2010), yavaş gelişen kriz (Boin, Ekengren ve Rhinard, 2020) ve çoklu kriz (Lawrence vd., 2024) gibi kavramlar geliştirilmiştir. Türkiye'nin coğrafi konumu ise doğal afet kaynaklı krizleri sürekli gündemde tutmaktadır. 6 Şubat 2023 tarihli Kahramanmaraş merkezli depremler, pandeminin etkileri sürerken 11 ilde büyük yıkıma yol açmış, ülke ekonomisine getirdiği yükün yaklaşık 103,6 milyar dolar olduğu tahmin edilmiştir (Strateji ve Bütçe Başkanlığı, 2023). Bölgedeki örgütler böylece bir krizin etkileriyle uğraşırken farklı türde ikinci bir krizle karşılaşmış, yeniden yapılanma yıllara yayılan bir sürece dönüşmüştür. Krizlerin art arda gelmesi, birden çok alanı aynı anda etkilemesi ve birbirini tetiklemesi, klasik tanımların dayandığı kabullerle güçlükle bağdaşmaktadır.

Bu çalışmanın amacı, klasik örgütsel kriz tanımlarının dayandığı, ancak çoğu zaman açıkça dile getirilmeyen varsayımları ortaya koymak ve bu varsayımların çoklu kriz koşullarında ne ölçüde geçerli olduğunu tartışmaktır. Kavramsal nitelikteki bu çalışmada, Jaakkola'nın (2020) önerdiği dört tasarımdan biri olan kuram uyarlama benimsenmiştir. Bu tasarımda mevcut bir açıklama, başka bir alandan getirilen çerçevelerle yeniden ele alınmakta ve açıklamanın kapsamı ya da bakış açısı değişmektedir. Çalışmada yeniden ele alınan açıklama, Hermann (1963), Rosenthal, Charles ve 't Hart (1989) ile Pearson ve Clair (1998) gibi çalışmalarda şekillenen ve genel çerçevesi alandaki derlemelerden izlenebilen klasik kriz anlayışıdır (Bundy, Pfarrer, Short ve Coombs, 2017; Williams, Gruber, Sutcliffe, Shepherd ve Zhao, 2017). Bakış açısını değiştiren çerçeveler ise kamu yönetimi ve sürdürülebilirlik literatüründen gelen ve krizin zaman, mekân ve nedensellik boyutlarına ilişkin öneriler getiren yavaş gelişen kriz, sınır aşan kriz ve çoklu kriz kavramlarıdır. Uyarlama, krizin ele alındığı

düzeyin örgütten örgütler arası ve sistemler arası ilişkilere taşınmasıyla gerçekleşmektedir. Çalışmanın sonunda klasik anlayış reddedilmemekte, hangi koşullarda geçerli olduğu tartışılmaktadır. Kaynak seçiminde sistematik tarama yapılmamış, konuya kuramsal katkısı olan çalışmalar esas alınmıştır. Türk yönetim literatürüne ise ilgili tartışmaların içinde yer verilmiştir.

2. ÖRGÜT LİTERATÜRÜNDE KRİZ KAVRAMI

Kriz, örgüt literatüründe üzerinde uzlaşılmış tek bir tanımla değil, birbirinden farklı vurgular taşıyan çok sayıda tanımla ele alınmıştır (Bundy vd., 2017; Williams vd., 2017). Bu bölümde önce kavramın kökeni ile sıkça başvurulan temel tanımlar ele alınmakta, ardından bu tanımlar odaklandıkları sorular bakımından incelenmektedir.

2.1. Kriz Kavramının Kökeni ve Temel Tanımlar

Kriz kavramının kökeni, Eski Yunanca *krisis* (κρίσις) sözcüğüne dayanmaktadır (Koselleck, 1982/2006). Yargı, hüküm, ayırma ve hastalığın dönüm noktası gibi anlamları bir arada taşıyan sözcük, ayırmak ve karar vermek anlamındaki *krinein* fiilinden türemiştir (Tutar, 2000). Terim Ortaçağ'a kadar ağırlıklı olarak tıpta kullanılmış ve bir hastalığın seyrinde yaşamla ölüm arasındaki sonucun belirlendiği kritik evreyi adlandırmıştır (Fink, 1986). Bu köken krize başından beri çift yönlü bir anlam kazandırmış ve kavram hem olumsuz bir gidişi hem de sonucu belirleyen karar anını içerecek şekilde biçimlenmiştir (Koselleck, 1982/2006). Kriz kavramı önce siyaset bilimi ve uluslararası ilişkilerde devletlerarası gerilimleri, ardından ekonomide piyasa çöküşlerini ve durgunlukları adlandırmak için kullanılmıştır (Koselleck, 1982/2006; Tutar, 2000). Farklı disiplinlerden beslenen kriz literatürü ise giderek parçalı bir görünüm kazanmıştır (Bundy vd., 2017).

Bu parçalı görünüme karşın literatürde sıkça başvurulan birkaç temel tanım bulunmaktadır. Bu tanımların en erken örneklerinden birinde Hermann (1963) krizi, örgütün öncelikli değerlerini tehdit eden, tepki vermek için kısıtlı süre bırakan ve örgüt tarafından öngörülmeyen bir durum olarak tanımlamıştır. Kamu yönetimi alanındaki çalışmalarda bu üç ölçüt farklı biçimde ele alınmış, Rosenthal vd. (1989) ise krizi toplumsal bir sistemin temel yapılarına ya da temel değer ve normlarına yönelen ve zaman baskısı ile yüksek belirsizlik altında kritik kararlar alınmasını gerektiren ciddi bir tehdit olarak tanımlamıştır. Bu tanımda sürprizin yerini belirsizlik almıştır.

Sonraki tanımlarda sürpriz ile belirsizlik arasındaki ayrım belirginleşmiştir. Pearson ve Clair (1998) örgütsel krizi, örgütün varlığını tehdit eden, gerçekleşme olasılığı düşük ancak etkisi yüksek bir olay olarak tanımlamış, olayın nedeni, sonuçları ve çözüm yolları belirsiz olmakla birlikte kararların hızla alınması gerektiğini belirtmiştir. Boin, 't Hart, Stern ve Sundelius (2005) ise krizi tehdit, aciliyet ve belirsizlik boyutlarıyla açıklamış, belirsizliği krizin niteliği, sonuçları ve çözüm yolları hakkında yeterli bilginin bulunmaması olarak ele almıştır. Hermann'ın (1963) tanımındaki sürpriz krizin ortaya çıktığı anla ilgiliyken, belirsizlik krizin bütün sürecine yayılmaktadır. Temel tanımlar bu iki ölçütten hangisine ağırlık verdikleri bakımından birbirinden ayrılmaktadır.

2.2. Kriz Tanımlarının Kavramsal Boyutları

Bu çalışmada, alandaki derlemelerdeki ayrımlardan hareketle kriz tanımları, öne çıkardıkları boyuta göre olay-merkezli, süreç-merkezli, anlamlandırma temelli, fırsat ve dönüşüm odaklı ve örgütsel dayanıklılık temelli olmak üzere beş çerçeve altında toplanmıştır (Bundy vd., 2017; Williams vd., 2017). Ancak bu yaklaşımların tümü krizin ne olduğunu tanımlamaya yönelik değildir; bir bölümü krize ilişkin başka

sorulara odaklanmaktadır. Bu nedenle tanımlar burada, sırasıyla ontolojik, epistemolojik, normatif ve yönetsel boyutlara karşılık gelen dört soru üzerinden ele alınmıştır. Bu sorular krizin ne olduğu, nasıl algılanıp anlamlandırıldığı, nasıl değerlendirildiği ve nasıl yönetildiğidir.

Ontolojik boyuttaki temel soru, krizin bir olay mı yoksa bir süreç mi olduğudur. Williams vd. (2017), kriz literatüründe krizi olay ve süreç olarak ele alan iki temel kavramsallaştırma bulunduğunu belirtmiştir. Olay-merkezli çerçevede kriz, Hermann'ın (1963) tanımındaki gibi belirli bir anda ortaya çıkan beklenmedik bir durum olarak görülmüştür. Fink (1986) ise krizi, yönetsel müdahaleyle seyri değiştirilebilen istikrarsız bir aşama olarak nitelendirmiştir. Süreç-merkezli çerçeve, krizin olay anına indirgenmesine yönelik eleştiriden doğmuştur. Buradaki temel sav, krizin ani ve dışsal bir olaydan çok, uzun sürede biriken yapısal aksaklıkların belirli bir eşikte görünürleşmesi olduğudur. Turner ve Pidgeon (1997) insan kaynaklı afetlerin öncesinde küçük hataların ve ihmallerin fark edilmeden biriktiği uzun bir kuluçka döneminin bulunduğunu ortaya koymuştur. Roux-Dufort (2007) da akut kriz evresinin uzun süredir biriken örgütsel aksaklıkların doruğa ulaştığı an olduğunu, bu aksaklıklar kökleştikçe fark edilmelerinin güçleştiğini ileri sürmüştür. Yaklaşımın ayırt edici yanı, olay-merkezli bakışı reddetmek yerine ona zaman boyutunu eklemesidir. Buna karşın kriz bu çerçevede de belirli bir anda patlak veren ve bir noktada sona eren bir durum sayılmıştır.

Epistemolojik boyuttaki soru, krizin karar vericiler ve çalışanlar tarafından nasıl algılandığı ve anlamlandırıldığıdır. Anlamlandırma temelli çerçevede kriz, dışsal bir olay ya da yapısal bir süreç olmanın ötesinde, örgüt üyelerinin durumu nasıl yorumladığıyla belirlenen bir olgu olarak görülmektedir. Bu bakışın kökeninde, kriz ortamındaki belirsizliğin bilişsel olduğu kadar duygusal bir nitelik taşıdığı, kaygı, korku ve güvensizliğin

karar süreçlerini doğrudan etkilediği savı yer almaktadır (Weick, 1988). Krizin seyrini olayın nesnel özelliklerinden çok örgüt içinde paylaşılan anlamlar ve duygusal dalgalanmalar belirlemekte, nitekim izleyen değerlendirmeler paylaşılan anlam ile duygusal süreci, örgütsel tepkinin yönünü tayin eden iki eksen olarak saptamıştır (Maitlis ve Sonenshein, 2010). Anlamlandırmanın yanı sıra tehdit algısının karar yapısı üzerindeki etkisi de incelenmiştir. Staw, Sandelands ve Dutton (1981) tehdit-katılık etkisini açıklarken tehdit algısının bilgi işleme süreçlerini daraltabildiğini ve yetkinin üst kademelerde toplanmasına yol açabildiğini ileri sürmüş, Özdevecioğlu (2002) da Kayseri'deki sanayi işletmelerinde yaptığı araştırmada krizden etkilenme düzeyi arttıkça yetkinin merkezileştiğini ve örgüt içi iletişimin bozulduğunu belirlemiştir. Krizin beklenmedik sayılması da bu boyuta aittir, çünkü sürpriz karar vericilerin neyi fark edip neyi gözden kaçırdığıyla ilgilidir.

Normatif boyut bakımından klasik tanımlarda kriz daha çok bir tehdit olarak görülmüştür. Fırsat ve dönüşüm odaklı çerçeve ise krizi yalnızca tehdit sayan klasik bakışı genişleterek krizlerin dönüşüm ve öğrenme olanağı da yaratabileceğini vurgulamaktadır (James ve Wooten, 2005). Nitekim Pearson ve Clair (1998), etkili kriz yönetiminin ölçütleri arasında krizden ders çıkarılmasını ve bu derslerin gelecekteki olaylarda kullanılmasını da saymıştır. Türk yönetim literatüründe Tüz (2004) de krizin örgütlerin uyum kapasitesini sınadığını belirtmiştir. Ancak krizi fırsat olarak görmek ayrı bir tanım değil, krizin sonucuna ilişkin bir değerlendirmedir. Bu bakışta krizin sonucu önceden belli değildir, tehdide mi yoksa fırsata mı dönüşeceği örgütün kriz öncesi hazırlığına, kriz anındaki yönetim becerisine ve kriz sonrası öğrenme kapasitesine bağlıdır (James ve Wooten, 2005; Pearson ve Clair, 1998).

Yönetsel boyutta tepkisel anlayış kriz yönetimini olay sonrasındaki müdahaleyle sınırlarken, Pearson ve Mitroff (1993)

örgütlerin krize yatkın bir yapıdan krize hazırlıklı bir yapıya geçmesini öngören proaktif bir çerçeve önermiştir. Tağraf ve Arslan (2003) da kriz yönetiminde proaktif yaklaşımı savunmuş, Bundy vd. (2017) ise krizin iç dinamiklerine ve dış paydaşların yönetimine odaklanan iki bakış açısını bir araya getiren bütünleştirici bir çerçeve geliştirmiştir. Türk yönetim literatüründe kriz ağırlıklı olarak örgüt beklentileri ile çevresel gerçeklik arasındaki dengenin bozulması, belirsizlik ortamında başa çıkma kapasitesinin sınanması ve geleneksel yönetim rutinlerinin yetersiz kalması boyutlarıyla tanımlanmıştır (Haşit, 2000; Tutar, 2000).

Bu dört boyut bir arada düşünüldüğünde, farklı tanımların birbirine rakip olmadığı, ayrı sorulara yanıt verdiği ve birbirini tamamladığı görülmektedir. Bununla birlikte yukarıda ele alınan tanımların temelinde, açıkça dile getirilmese de ortak bir kriz anlayışı bulunmaktadır. Anlamlandırma yaklaşımında krizin sınırlarının yoruma açık olduğu görülmekle birlikte, bu yorumlar genellikle belirli bir olay ve belirli bir örgüt üzerinden incelenmiştir. Ortak anlayışa göre kriz; başlangıcı ve bitişi belirlenebilen, belirli bir nedene bağlanabilen, beklenmedik biçimde ortaya çıkan, belirli bir örgütü etkileyen, çözüldüğünde olağan işleyişe dönülmesiyle sona eren ve evrelere ayrılmış müdahalelerle yönetilen bir durumdur.

3. KLASİK KRİZ ANLAYIŞININ VARSAYIMLARI VE ÇOKLU KRİZ KOŞULLARI

Bir yaklaşımın örtük varsayımları, çoğu zaman onun dışında gelişen kavramlarla karşılaştırıldığında görünür hâle gelmektedir. Bu bölümde önce kamu yönetimi ve sürdürülebilirlik literatüründe geliştirilen üç kavram tanıtılmakta,

ardından klasik anlayışın altı varsayımı bu kavramlar karşısında ele alınmaktadır.

3.1. Çoklu Kriz Koşullarını Tanımlayan Üç Kavram

Kavramlardan ilki olan sınır aşan kriz, Ansell vd. (2010) tarafından siyasi sınırları aşan, birden fazla işlevsel alanı, yaşamsal sistemi ya da kritik altyapıyı etkileyen ve sonuçları uzun bir zamana yayılan krizler olarak tanımlanmıştır. Yazarlara göre tek bir kurumun sorumluluk alanıyla sınırlı kalmayan bu krizlerde etkili bir müdahale, kurumlar arası koordinasyonu gerektirmektedir.

İkinci kavram olan yavaş gelişen kriz, Boin vd. (2020) tarafından toplumun geniş kesimlerince paylaşılan değerleri ya da yaşamsal sistemleri sarsan, zamana ve mekâna yayılarak gelişen tehditler olarak tanımlanmıştır. Söz konusu tehditler önceden çeşitli olaylarla kendini göstermekte ve zaman zaman siyasi ve toplumsal gündeme gelmekte, buna karşın yetkililerce yeterince ele alınmamaktadır. Böylece kriz, uyarı işaretleri görüldüğü hâlde yeterince önemsenmemiş bir tehdit olarak ele alınmaktadır. Süreç odaklı yaklaşımdaki kuluçka dönemi düşüncesini (Turner ve Pidgeon, 1997) örgütler arası ve toplumsal ölçeğe genişleten kavram, sürprizi bilgi eksikliğinden çok ilgi ve eylem eksikliğiyle açıklamaktadır.

Üçüncü kavram olan çoklu kriz, literatürde genellikle Morin ve Kern'e (1993/1999) dayandırılmaktadır; bu yazarlar kavramı küresel sorunların birbirine bağlılığını anlatmak için kullanmıştır. Lawrence vd. (2024) çoklu krizi, farklı küresel sistemlerde ortaya çıkan krizlerin birbirini nedensel olarak etkilemesi ve bu yolla insanlığın geleceğini ciddi biçimde tehlikeye atması olarak tanımlamakta, krizlerin ortak baskılar, domino etkisi ve sistemler arasındaki geri besleme döngüleri gibi mekanizmalarla birbirine bağlandığını ileri sürmektedir. Tanım küresel sistemler düzeyinde yapılmış olsa da örgütler bu

sistemlere bağımlıdır. Tedarik zinciri, finans, sağlık ve altyapı gibi sistemlerde ortaya çıkan krizler, söz konusu bağımlılıklar aracılığıyla örgüt düzeyinde hissedilmektedir. COVID-19 pandemisi bunun somut bir örneğidir (Nicola vd., 2020). Örgütsel dayanıklılığın yazında daha çok iç süreçler üzerinden ele alındığı, dış kaynaklı kriz etkenlerinin ise sınırlı biçimde incelendiği ileri sürülmektedir (Al, 2025).

Bu çalışmada "çoklu kriz koşulları" ifadesi, Lawrence vd.'nin (2024) tanımından daha geniş bir anlamda, yavaş gelişen, sınır aşan ve birbirini etkileyen krizlerin bir arada bulunduğu ortamı anlatmak üzere kullanılmaktadır. Üç kavramdan yavaş gelişen kriz zaman ve sürpriz varsayımlarına, sınır aşan kriz analiz birimi varsayımına, çoklu kriz ise nedensellik varsayımına yönelerek klasik varsayımları farklı açılardan sorgulamaktadır. Başarı ölçütü ve yönetsel odak varsayımlarına yönelik eleştiriler ise dördüncü bölümde ele alınan dayanıklılık literatüründen gelmektedir.

3.2. Klasik Varsayımların Bu Kavramlar Karşısında Ele Alınması

Sınır aşan kriz, yavaş gelişen kriz ve çoklu kriz kavramları örgüt literatürünün dışında geliştirilmiştir. Bu kavramlar yine de örgütsel kriz tanımlarını ilgilendirmektedir, çünkü örgütler bağımlı oldukları sistemlerde ortaya çıkan krizleri kendi sınırları içinde yaşamaktadır. Bu alt bölümde ele alınan altı varsayım, 2.2.'de ayrılan dört boyuttan çıkarılmıştır. Zaman, nedensellik ve analiz birimi ontolojik boyutla, sürpriz epistemolojik boyutla, başarı ölçütü normatif boyutla, yönetsel odak ise yönetsel boyutla ilişkilidir.

İlk varsayıma göre krizin başlangıcı ve bitişi belirlenebilir. Hermann'ın (1963) kısıtlı tepki süresi ölçütü ile Fink'in (1986) belirti, akut, kronik ve çözüm evrelerinden oluşan modeli bu kabulü örtük biçimde taşımaktadır. Oysa yavaş gelişen

krizlerde tehdit uzun bir sürede geliştiği ve aralıklarla gündeme geldiği için başlangıç ve bitiş belirsiz kalmaktadır (Boin vd., 2020). Böyle bir durumda zaman baskısı ortadan kalkmamakta, ancak niteliği değişmekte ve karar vericiler kısa ve yoğun bir baskıdan çok, uzun süreli ve dalgalı bir baskı altında hareket etmek zorunda kalmaktadır. Fink'in (1986) modelinde kronik evre yıllar sürebilmekle birlikte, çözüm evresi yine de ulaşılması beklenen bir nokta olarak konumlandırılmaktadır.

İkinci varsayıma göre bir kriz belirli bir nedene bağlanabilir. Kriz literatüründe krizler çoğunlukla iç ve dış kaynaklı olarak sınıflandırılmıştır (Haşit, 2000; Tüz, 2004). Bununla birlikte iç-dış ayrımının kesin sınırlar taşımadığı, krizlerin önemli bölümünün iki kaynak grubunun karşılıklı etkileşiminden doğduğu son dönem çalışmalarda giderek belirginleşmiştir (Bundy vd., 2017; Roux-Dufort, 2007; Williams vd., 2017). Ancak her iki yaklaşım da tek bir krizin nasıl ortaya çıktığını açıklamaya odaklanmış, çoklu kriz yaklaşımında ise farklı sistemlerdeki krizlerin birbirinin hem nedeni hem de sonucu olabileceği öne sürülmüştür (Lawrence vd., 2024). Bu durum iç ve dış kaynak ayrımını geçersiz kılmamakla birlikte, bir örgütün yaşadığı krizi tek bir nedene bağlamayı zorlaştırmaktadır.

Üçüncü varsayıma göre kriz beklenmedik biçimde ortaya çıkar. Hermann'ın (1963) tanımında sürpriz, krizi belirleyen ölçütlerden biridir. Bununla birlikte pek çok kriz önceden beliren uyarı sinyalleri taşımaktadır. Esas sorun örgütlerin bu sinyalleri fark etme ve doğru yorumlama başarısızlığında düğümlenmektedir (Mitroff, 2004; Roux-Dufort, 2007; Turner ve Pidgeon, 1997). Tehdidin bilindiği, hatta tartışıldığı hâlde yeterli önlemin alınmadığı yavaş gelişen krizler bu tartışmayı bir adım ileri götürmektedir (Boin vd., 2020). Dolayısıyla çoklu kriz koşullarında sürpriz, yalnızca bilginin yokluğuyla değil, dikkatin doğru yöne çevrilememesi ve önceliklerin isabetli biçimde

belirlenememesiyle ilişkilendirilebilir. Rosenthal vd.'nin (1989) vurguladığı belirsizlik de bu koşullarda tehdidin varlığından çok, ne zaman ortaya çıkacağı, diğer krizlerle nasıl etkileşeceği ve ne tür sonuçlar doğuracağıyla ilgili hâle gelmektedir.

Dördüncü varsayıma göre krizin çözümleneceği birim örgütün kendisidir. Örgütsel kriz literatüründe örgüt ve paydaşlarının merkeze alınması bu kabule dayanmaktadır (Coombs, 2015; Pearson ve Clair, 1998). Sınır aşan krizler ise tek bir örgütün karar alanının dışına taştığı için krizin fark edilmesi, anlamlandırılması ve müdahalenin koordinasyonu kurumlar arası iş birliğini gerektirmektedir (Ansell vd., 2010). Kefeli ve Çelik (2025), 6 Şubat 2023 depremlerinde altyapının çökmesi nedeniyle kurumların bilgi ve iletişim teknolojilerinden yararlanamadığını ve bilgi akışının aksadığını belirterek müdahalenin etkililiği bakımından kurumlar arası uyum ve hazırlığın belirleyici olduğunu vurgulamıştır. Çoklu kriz koşullarında bir örgütün krizi, kendi sınırları içinde olduğu kadar bağımlı olduğu sistemlerle birlikte de değerlendirilmek durumundadır.

Beşinci varsayıma göre başarı, eski duruma dönmekle ölçülür. Klasik evre modelleri krizin çözüm ya da iyileşme evresiyle sona erdiğini ve örgütün olağan işleyişine döndüğünü öngörmektedir (Fink, 1986; Pearson ve Mitroff, 1993). Afet dayanıklılığı literatüründe eski duruma dönme olarak adlandırılan bu anlayışa karşılık, kriz öncesine dönmek yerine uyum sağlayıp dönüşerek yeni koşullara göre yeniden kurulma düşüncesi geliştirilmiştir (Manyena, O'Brien, O'Keefe ve Rose, 2011). Krizlerin art arda ve iç içe yaşandığı koşullarda dönülecek olağan bir durumun var olup olmadığı tartışmalı hâle geldiğinden, başarının ölçütü önceki duruma dönüş hızı değil, krizden sonra ulaşılan uyum düzeyi olmaktadır.

Altıncı varsayıma göre kriz yönetimi evrelere ayrılmış müdahalelerden oluşur. Evre modellerinde kriz yönetiminin birbirini izleyen görevlere ayrılması ve her evre için ayrı müdahaleler tanımlanması bu kabulü taşımaktadır (Coombs, 2015; Pearson ve Mitroff, 1993). Çoklu kriz koşullarında ise bir krizin sonrası diğerinin öncesiyle, hatta başka bir krizin en yoğun evresiyle çakışabilmektedir. Böyle bir ortamda kriz yönetimi, birbirini izleyen müdahalelerden çok sürekli bir hazırlık ve uyum çabası niteliği kazanmaktadır.

Tablo 1. Klasik Kriz Tanımlarının Altı Varsayımı ve Çoklu Kriz Koşullarındaki Karşılıkları

Varsayım	Klasik tanımlarda	Çoklu kriz koşullarında	Varsayımı sorgulayan kavram
Zaman	Başı ve sonu belli, kısa bir dönem	Başı ve sonu belirsiz, aralıklarla gündeme gelen uzun bir süreç	Yavaş gelişen kriz
Nedensellik	Kendi nedenleriyle ortaya çıkan tek bir olay	Birbirini tetikleyen krizler dizisi	Çoklu kriz
Sürpriz	Örgüt tarafından öngörülmeyen beklenmedik olay	Uyarı işaretleri bilinen ancak önlem alınmayan tehdit	Yavaş gelişen kriz
Analiz birimi	Örgüt ve paydaşları	Kurumları, işlevsel alanları ve coğrafyaları aşan sistemler	Sınır aşan kriz
Başarı ölçütü	Olağan işleyişe geri dönme	Uyum sağlayarak yeni koşullara göre yeniden kurulma	Afet dayanıklılığı
Yönetsel odak	Evrelere ayrılmış sıralı müdahale	Kriz öncesinde kurulan ve deneyimlerle geliştirilen kapasite	Örgütsel dayanıklılık

Tablo 1'de altı varsayımın klasik tanımlardaki ve çoklu kriz koşullarındaki karşılıkları özetlenmektedir. Klasik tanımlar bu altı varsayım karşısında geçersiz hâle gelmemekte, ancak

geçerli oldukları alan daralmaktadır. Söz konusu tanımlar, tek bir sistemde ortaya çıkan, nedeni belirlenebilen, en yoğun evresini görece kısa sürede tamamlayan ve sorumluluğu belirli bir örgüte yüklenebilen krizleri açıklamada hâlâ işlevsel olmakla birlikte, uzun süren, sınırları aşan ve birbirini etkileyen krizleri açıklamak için yeni kavramlarla desteklenmeleri gerekmektedir.

4. KRİZ YÖNETİMİ VE ÖRGÜTSEL DAYANIKLILIK İLİŞKİSİ

Başarı ölçütü ve yönetsel odak varsayımlarına yönelik eleştiriler, büyük ölçüde örgütsel dayanıklılık literatüründen gelmektedir. Uzun süre birbirinden bağımsız gelişen kriz yönetimi ve örgütsel dayanıklılık literatürlerinin, her ikisi de örgütün olumsuzluğa verdiği tepkiyi açıkladığından bütünleştirilmesi gerektiği savunulmaktadır (Williams vd., 2017). Bununla birlikte dayanıklılık kavramı da tartışmalı olup Hillmann ve Guenther (2021), kavramın belirsizliğine ve nasıl ölçüleceğine yönelik eleştirilerin sürdüğünü vurgulamıştır. Tolay ve Güleryüz (2022) ise yönetim alanındaki örgütsel dayanıklılık makalelerini bibliyometrik olarak incelemiş ve kavramın kriz yönetimiyle sıklıkla birlikte ele alındığını ortaya koymuştur.

İki literatürün kesiştiği nokta Duchek'in (2020) modelinde belirginleşmektedir. Bu modelde öngörü yeteneği olası tehditlerin önceden fark edilmesini, başa çıkma yeteneği kriz sırasında etkili tepki verilmesini, uyum yeteneği ise kriz sonrasında öğrenme ve değişimi kapsamaktadır. Tablo 2'de görüldüğü gibi bu üç yetenek, kriz yönetimi literatüründeki evre modelleriyle büyük ölçüde örtüşmektedir.

Tablo 2. Kriz Yönetimi Evre Modelleri ve Örgütsel Dayanıklılık Yetenekleri

Model	Kriz öncesi	Kriz anı	Kriz sonrası
Fink (1986)	Belirti evresi	Akut evre	Kronik evre ve çözüm evresi
Pearson ve Mitroff (1993)	Uyarı işaretlerini fark etme, hazırlık ve önleme	Hasarı sınırlama	İyileşme ve öğrenme
Coombs (2015)	Önleme ve hazırlık	Krizi tanıma, krize karşılık verme ve kriz iletişimi	İyileşme ve öğrenme
Duchek (2020)	Öngörü yeteneği	Başa çıkma yeteneği	Uyum yeteneği

Not: Fink (1986), Pearson ve Mitroff (1993), Coombs (2015) ve Duchek'ten (2020) yararlanılarak yazar tarafından oluşturulmuştur. İlk üç satır krizin evrelerini, dördüncü satır ise örgütün yeteneklerini göstermektedir; Duchek'in (2020) modelinde uyum yeteneği krizler arasında yinelenen bir süreçtir.

Pearson ve Mitroff'un (1993) modeli de öğrenme evresini kapsayarak kriz deneyiminden çıkarılan derslerin sonraki krizlere hazırlıkta kullanılmasını öngörmektedir. Duchek (2020) ise üç yeteneği birbirini izleyen aşamalar olarak ele almakta, öngörü ve başa çıkma yeteneklerinin birbirine sıkıca bağlı olduğunu belirtmektedir. Ancak evre modellerinde bu öğrenme bir kriz sona erdikten sonra gerçekleştiğinden, bir krizle mücadele ederken bir diğerini öngörmek ve önceki krizlerden çıkarılan dersleri uygulamak zorunda kalan örgütlerde üç yeteneğin sırayla değil, aynı anda kullanılması gerekebilir.

Dayanıklılığın farklı düzeylerde ele alınması da bu tartışmayla ilgilidir. Raetze, Duchek, Maynard ve Kirkman (2021), birey, ekip ve örgüt düzeyindeki dayanıklılık çalışmalarını bir araya getirerek bu düzeyler arasındaki etkileşimlerin henüz yeterince incelenmediğini göstermiştir.

5. SONUÇ

Bu çalışmada klasik kriz tanımlarının örtük varsayımları ortaya konmuş ve çoklu kriz koşullarını açıklayan kavramlar karşısında gözden geçirilmiştir. Alandaki derlemeler kriz yönetimi ile dayanıklılık literatürlerini birleştirmeye yönelmişken (Bundy vd., 2017; Williams vd., 2017), bu çalışmada tanımların paylaştığı örtük varsayımlar görünür kılınmış ve bu kabullerin sınırları yoklanmıştır. Çalışmanın temel sonucu, klasik tanımlardan vazgeçilmesi gerektiği değil, bu tanımların hangi koşullarda geçerli olduğunun açıkça belirtilmesi ve uzun süren, birbirini etkileyen krizler için yeni kavramlarla desteklenmesi gerektiğidir.

Bu tartışmadan çıkan sorular farklı yöntemlerle incelenebilir. Uzun süren krizlerde zaman baskısının değişen niteliği boylamsal araştırmalarla, sınır aşan krizlerdeki kurumlar arası koordinasyon ağ analizleriyle incelenebilir. Türkiye'nin son otuz yılda ekonomik krizleri, büyük depremleri ve pandemiyi art arda yaşamış olması bu soruların karşılaştırmalı olarak incelenmesine uygun bir ortam sunmaktadır. Türk yönetim literatüründe hazırlıksızlık vurgusundan dayanıklılık vurgusuna doğru gelişen birikim de (Al, 2025; Haşit, 2000) bu araştırmalara temel oluşturabilir. Uygulama açısından ise yöneticilerin kriz planlarını tek tek kriz senaryolarına göre değil, krizler arasındaki etkileşimleri ve örgütün uyum yeteneğini dikkate alarak gözden geçirmeleri önerilebilir.

Bu tartışmanın doğrudan uzantılarından biri olan kriz liderliği literatürü büyük ölçüde tek bir krizin seyrine odaklanmıştır. Boin vd. (2005) kriz liderliğini anlamlandırma, karar verme, kamuoyuna anlam sunma, krizi sonlandırma ve öğrenme görevleriyle tanımlamıştır. Weick (1988) ise kriz sırasında aktörlerin eylemlerinin durumun nasıl anlamlandırıldığını biçimlendirdiğini ileri sürmüştür. Ancak bu

görevlerin birbirini izleyen bir sıra olarak kurgulanması, krizin başı ve sonu belli bir olay olduğu varsayımını sürdürmektedir. Oysa uzun süren ve birbirini tetikleyen krizlerde liderden beklenen, tek bir kritik karar anını yönetmek değil, belirsizliğin kalıcı hâle geldiği bir ortamda çalışanların anlamlandırma süreçlerini ve örgütün uyum kapasitesini ayakta tutmaktır (Maitlis ve Sonenshein, 2010; Raetze vd., 2021). Sınır aşan krizlerde ise liderlik, örgütün kendi hiyerarşisi içinde çözülen bir sorun olmaktan çıkıp kurumlar arası ağlarda kurulması gereken bir eşgüdüm sorununa dönüşmektedir (Ansell vd., 2010). Bu nedenle kriz liderliği araştırmalarının hangi kriz türünü ve hangi zaman ölçeğini varsaydığını açıkça belirtmesi, alanda birikmiş bulguların karşılaştırılabilirliğini artıracaktır.

Kaynakların amaçlı olarak seçilmesi nedeniyle bu tartışma literatürün tamamını temsil etme iddiası taşımamaktadır. Kriz anlayışındaki dönüşümün liderlik davranışlarına yansımaları ise ampirik olarak incelenmemiş, yalnızca araştırma gündemi düzeyinde ele alınmıştır.

KAYNAKÇA

Al, B. (2025). Çoklu kriz çağında örgütsel dayanıklılık: Yapay zekâ temelli model önerisi. *Reflektif Sosyal Bilimler Dergisi, 6*(2), 707–733. doi:10.47613/reflektif.2025.238

Ansell, C., Boin, A. ve Keller, A. (2010). Managing transboundary crises: Identifying the building blocks of an effective response system. *Journal of Contingencies and Crisis Management, 18*(4), 195–207. doi:10.1111/j.1468-5973.2010.00620.x

Boin, A., Ekengren, M. ve Rhinard, M. (2020). Hiding in plain sight: Conceptualizing the creeping crisis. *Risk, Hazards & Crisis in Public Policy, 11*(2), 116–138. doi:10.1002/rhc3.12193

Boin, A., ’t Hart, P., Stern, E. ve Sundelius, B. (2005). *The politics of crisis management: Public leadership under pressure*. Cambridge, İngiltere: Cambridge University Press.

Bundy, J., Pfarrer, M. D., Short, C. E. ve Coombs, W. T. (2017). Crises and crisis management: Integration, interpretation, and research development. *Journal of Management, 43*(6), 1661–1692. doi:10.1177/0149206316680030

Coombs, W. T. (2015). *Ongoing crisis communication: Planning, managing, and responding* (4. baskı). Los Angeles, CA: Sage.

Duchek, S. (2020). Organizational resilience: A capability-based conceptualization. *Business Research, 13*(1), 215–246. doi:10.1007/s40685-019-0085-7

Fink, S. (1986). *Crisis management: Planning for the inevitable*. New York, NY: American Management Association.

Haşit, G. (2000). *İşletmelerde kriz yönetimi ve Türkiye'nin büyük sanayi işletmeleri üzerinde yapılan araştırma çalışması*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.

Hermann, C. F. (1963). Some consequences of crisis which limit the viability of organizations. *Administrative Science Quarterly, 8*(1), 61–82. doi:10.2307/2390887

Hillmann, J. ve Guenther, E. (2021). Organizational resilience: A valuable construct for management research? *International Journal of Management Reviews, 23*(1), 7–44. doi:10.1111/ijmr.12239

Jaakkola, E. (2020). Designing conceptual articles: Four approaches. *AMS Review, 10*(1–2), 18–26. doi:10.1007/s13162-020-00161-0

James, E. H. ve Wooten, L. P. (2005). Leadership as (un)usual: How to display competence in times of crisis. *Organizational Dynamics, 34*(2), 141–152. doi:10.1016/j.orgdyn.2005.03.005

Kefeli, M. ve Çelik, S. (2025). Afet yönetiminde bilgi paylaşımı ve teknoloji kullanımı: Karmaşık adaptif ve sosyo-teknik sistemler perspektifinden Türkiye. Ö. C. Özdemir (Ed.), *Türkiye ve dünyada kamu yönetimi* içinde (ss. 18–39). Afyonkarahisar: YAZ Yayınları.

Koselleck, R. (2006). Crisis (M. W. Richter, Çev.). *Journal of the History of Ideas, 67*(2), 357–400. doi:10.1353/jhi.2006.0013 (Orijinal çalışma 1982 yılında yayımlanmıştır)

Lawrence, M., Homer-Dixon, T., Janzwood, S., Rockström, J., Renn, O. ve Donges, J. F. (2024). Global polycrisis: The causal mechanisms of crisis entanglement. *Global Sustainability, 7*, e6. doi:10.1017/sus.2024.1

Maitlis, S. ve Sonenshein, S. (2010). Sensemaking in crisis and change: Inspiration and insights from Weick (1988). *Journal of Management Studies, 47*(3), 551–580. doi:10.1111/j.1467-6486.2010.00908.x

Manyena, B., O'Brien, G., O'Keefe, P. ve Rose, J. (2011). Disaster resilience: A bounce back or bounce forward ability? *Local Environment, 16*(5), 417–424. doi:10.1080/13549839.2011.583049

Mitroff, I. I. (2004). *Crisis leadership: Planning for the unthinkable*. Hoboken, NJ: Wiley.

Morin, E. ve Kern, A. B. (1999). *Homeland Earth: A manifesto for the new millennium* (S. M. Kelly ve R. Lapointe, Çev.). Cresskill, NJ: Hampton Press. (Orijinal çalışma 1993 yılında yayımlanmıştır)

Nicola, M., Alsafi, Z., Sohrabi, C., Kerwan, A., Al-Jabir, A., Iosifidis, C., … Agha, R. (2020). The socio-economic implications of the coronavirus pandemic (COVID-19): A review. *International Journal of Surgery, 78*, 185–193. doi:10.1016/j.ijsu.2020.04.018

Özdevecioğlu, M. (2002). Krizin işletmelerin yönetsel ve örgütsel yapısı üzerindeki olumsuz etkileri ve Kayseri sanayi işletmelerinde yapılan bir araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 19*, 93–114.

Pearson, C. M. ve Clair, J. A. (1998). Reframing crisis management. *Academy of Management Review, 23*(1), 59–76. doi:10.5465/amr.1998.192960

Pearson, C. M. ve Mitroff, I. I. (1993). From crisis prone to crisis prepared: A framework for crisis management. *Academy of Management Executive, 7*(1), 48–59. doi:10.5465/ame.1993.9409142058

Raetze, S., Duchek, S., Maynard, M. T. ve Kirkman, B. L. (2021). Resilience in organizations: An integrative multilevel review and editorial introduction. *Group & Organization Management, 46*(4), 607–656. doi:10.1177/10596011211032129

Rosenthal, U., Charles, M. T. ve 't Hart, P. (Ed.). (1989). *Coping with crises: The management of disasters, riots and terrorism*. Springfield, IL: Charles C Thomas.

Roux-Dufort, C. (2007). Is crisis management (only) a management of exceptions? *Journal of Contingencies and Crisis Management, 15*(2), 105–114. doi:10.1111/j.1468-5973.2007.00507.x

Staw, B. M., Sandelands, L. E. ve Dutton, J. E. (1981). Threat rigidity effects in organizational behavior: A multilevel analysis. *Administrative Science Quarterly, 26*(4), 501–524. doi:10.2307/2392337

Strateji ve Bütçe Başkanlığı. (2023). *2023 Kahramanmaraş ve Hatay depremleri raporu*. Erişim adresi: https://www.sbb.gov.tr/2023-kahramanmaras-ve-hatay-depremleri-raporu/

Tağraf, H. ve Arslan, N. T. (2003). Kriz oluşum süreci ve kriz yönetiminde proaktif yaklaşım. *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 4*(1), 149–160.

Tolay, E. ve Güleryüz, Ö. (2022). Yönetim alanındaki örgütsel dayanıklılık makalelerinin bibliyometrik analizi. *İşletme Araştırmaları Dergisi, 14*(4), 3033–3052. doi:10.20491/isarder.2022.1548

Turner, B. A. ve Pidgeon, N. F. (1997). *Man-made disasters* (2. baskı). Oxford, İngiltere: Butterworth-Heinemann.

Tutar, H. (2000). *Kriz ve stres ortamında yönetim*. İstanbul: Hayat Yayınları.

Tüz, M. V. (2004). *Kriz yönetimi: İşletmelerde uygulama için temel adımlar*. İstanbul: Alfa Yayınları.

Weick, K. E. (1988). Enacted sensemaking in crisis situations. *Journal of Management Studies, 25*(4), 305–317. doi:10.1111/j.1467-6486.1988.tb00039.x

Williams, T. A., Gruber, D. A., Sutcliffe, K. M., Shepherd, D. A. ve Zhao, E. Y. (2017). Organizational response to adversity: Fusing crisis management and resilience research streams. *Academy of Management Annals, 11*(2), 733–769. doi:10.5465/annals.2015.0134

YAPAY ZEKÂ ÇAĞINDA ANLAMLI İŞ: ÇALIŞANIN GÜÇLENMESİ VE ZAYIFLAMASI PARADOKSU

Açelya TELLİ[1]

1. GİRİŞ

Yapay zekâ (YZ) teknolojilerinin çalışma yaşamında yaygınlaşması, yalnızca görevlerin gerçekleştirilme biçimlerini değil, çalışanların yaptıkları işle kurdukları ilişkiyi de dönüştürmektedir. Özellikle üretken YZ uygulamaları, bilgi üretimi, problem çözme ve karar desteği gibi insanın bilişsel katkısının belirleyici olduğu alanlarda kullanılmaktadır. Bu gelişme, örgütler için yeni verimlilik ve yenilik fırsatları sunarken çalışanların iş süreçlerindeki rollerinin, sorumluluklarının ve katkılarının nasıl tanımlanacağı sorusunu da gündeme getirmektedir.

Teknolojik dönüşümün başarısı çoğunlukla hız, maliyet ve performans göstergeleriyle değerlendirilmektedir. Bununla birlikte iş, bireyler açısından yalnızca ekonomik bir faaliyet değildir; becerilerini kullanma, amaçlarına yönelme, değer üretme ve toplumsal yaşama katkıda bulunma olanağı da sağlar. Bu nedenle YZ destekli çalışmanın değerlendirilmesinde, çalışanların ne kadar üretken olduğu kadar yaptıkları işi ne ölçüde anlamlı deneyimledikleri de önem taşımaktadır. Anlamlı iş, bireyin yaptığı işi değerli ve amaçlı bulması ve daha geniş yaşam amaçlarıyla ilişkilendirmesi bakımından ayrı bir değerlendirme alanı oluşturmaktadır (Steger ve ark., 2012). Anlamlı işin

[1] Dr. Öğr. Üyesi, İstanbul Esenyurt Üniversitesi, İşletme ve Yönetim Bilimleri Fakültesi, İşletme İngilizce Bölümü, İstanbul, ORCID No: 0000-0001-8344-7315

başkalarına olumlu katkıda bulunma boyutu, bu değerlendirmenin yalnızca bireysel kazanımlarla sınırlandırılamayacağını da göstermektedir (Martela, 2023).

YZ'nin anlamlı iş açısından dikkat çekici yönü, aynı anda farklı sonuçlara kapı aralayabilmesidir. Teknoloji, tekrarlayan görevleri hafifleterek çalışanların daha nitelikli katkılara odaklanmasını ve kendi becerilerini geliştirmesini sağlayabilir. Buna karşılık kararların, bilişsel çabanın veya üretimin temel aşamalarının sisteme devredilmesi, çalışanın kendi katkısını görmesini ve iş üzerindeki kontrolünü korumasını güçleştirebilir. Bankins ve Formosa (2023), YZ'nin anlamlı iş için sunduğu olanakları ve doğurabileceği riskleri birlikte ele alarak bu çift yönlü niteliğe dikkat çekmektedir. Böylece asıl mesele, YZ'nin tek başına yararlı ya da zararlı olması değil, insan ile teknoloji arasındaki iş bölümünün nasıl kurulduğudur. YZ'nin çalışma yaşamındaki etkilerinin görev, örgüt ve çalışan düzeylerinde farklılaşabileceği, disiplinler arası literatürde de vurgulanmaktadır (Bankins ve ark., 2026).

Bu bölümde söz konusu gerilim "güçlenme–zayıflama paradoksu" olarak ele alınmaktadır. Burada güçlenme, yalnızca daha yüksek çıktı üretmek değil, çalışanın iradesini, becerilerini ve değerli katkı sunma kapasitesini kullanabilmesini de ifade etmektedir. Zayıflama ise işlevsel kolaylıklar devam ederken bile özerklik, yetkinlik ve işe yüklenen anlamın yitirilmesi olasılığını tanımlamaktadır. Bu ayrım önemlidir; çünkü performanstaki iyileşme ile işin psikolojik açıdan zenginleşmesi her durumda aynı yönde gerçekleşmeyebilir.

Güçlenme–zayıflama paradoksunun kuramsal temeli, Öz-Belirleme Kuramı (Self-Determination Theory) çerçevesinde ele alınmaktadır. Söz konusu kuramın özerklik, yetkinlik ve ilişkilenme ihtiyaçlarına ilişkin yaklaşımı, teknolojinin çalışanın psikolojik deneyimini hangi koşullarda destekleyebileceğini veya

sınırlandırabileceğini tartışmaya olanak sunmaktadır (Deci ve ark., 2017). Bu doğrultuda bölümde özellikle özerklik ve yetkinlik ihtiyaçları üzerinde durulmakta; ilişkilenme ihtiyacı ise çalışma ilişkileri bakımından tamamlayıcı bir boyut olarak değerlendirilmektedir.

Anlamlı işi iş tatmini veya performansla karıştırmamak gerekmektedir. Zira iş tatmini, çalışanın işine yönelik genel değerlendirmesine; performans ise görev sonuçlarına odaklanırken anlamlı iş, yapılan faaliyetin kişi açısından neden önemli ve değerli görüldüğü sorusunu ön planda tutmaktadır. Nitekim Steger ve arkadaşlarının (2012) yaklaşımında olumlu anlam deneyimi, iş aracılığıyla anlam oluşturma ve daha büyük bir iyiliğe katkı boyutları ile bu ayrımı somutlaştırmaktadır. Dolayısıyla YZ ile hızlanan bir iş süreci, çalışanın katkı ve amaç deneyimi güçlenmediği sürece kendiliğinden daha anlamlı hâle gelmemektedir.

Özerklik, teknolojik sistemlerden bağımsız çalışmakla aynı şey demek değildir; bireyin teknolojiyle kurduğu ilişkiyi benimsemesi ve kararlarına iradi biçimde katılabilmesiyle ilgili bir kavramdır. Yetkinlik de yalnızca başarılı bir sonuç elde etmek değil, sonuca ulaşırken kendi becerilerini kullanabildiğini ve geliştirebildiğini deneyimlemektir. Bu nedenle YZ çıktısının kalitesi ile çalışanın yetkinlik deneyimi farklılaşabilmektedir. Bu bağlamda Öz-Belirleme Kuramı anlamlı işin tek açıklaması olarak değil, YZ kullanım biçimlerinin anlamlılık deneyimiyle neden farklı ilişkiler kurabileceğini açıklayan bir psikolojik çerçeve sunmaktadır.

Bu kitap bölümünün amacı, YZ'nin anlamlı işi güçlendirme ve zayıflatma potansiyelini Öz-Belirleme Kuramı çerçevesinde kavramsal olarak incelemektir. Öncelikle anlamlı işin kuramsal niteliği ve temel psikolojik ihtiyaçlarla bağlantısı açıklanmakta; ardından YZ'nin insan katkısını desteklediği ve

aşındırdığı çalışma biçimleri güncel araştırmalar ışığında karşılaştırılmaktadır. Son bölümde ise insan odaklı YZ uygulamalarının iş tasarımı açısından sonuçları ve gelecekteki araştırmalar için öneriler ele alınmaktadır.

Bu bölümün literatüre katkısı, YZ'nin anlamlı işe ilişkin olumlu ve olumsuz etkilerini yeniden sıralamaktan ziyade, bu etkilerin neden aynı çalışanın deneyiminde eş zamanlı ortaya çıkabileceğini açıklamaya yönelmesidir. Mevcut tartışmalarda öne çıkan görev performansı ve teknolojik kolaylık ile çalışanın işi sahiplenme, kararlarına yön verme ve becerilerini kullanma deneyimi burada analitik olarak ayrıştırılmaktadır. Önerilen güçlenme–zayıflama paradoksu, bu iki düzeyin birbirine paralel ilerlemek zorunda olmadığını ileri sürmektedir. Böylece Öz-Belirleme Kuramı, YZ'nin yalnızca ne kadar yararlı olduğu sorusuna değil, bu yararın çalışan tarafından hangi psikolojik koşullarda anlamlı bir katkı olarak deneyimlendiği sorusuna yanıt aramak için kullanılmaktadır.

Paradoksun ayırt edici yönü, yapay zekânın sağladığı işlevsel kazanımlar ile çalışanın psikolojik deneyiminin her zaman aynı yönde gelişmemesidir. YZ yardımıyla daha hızlı ve nitelikli sonuçlara ulaşan bir çalışan, aynı zamanda kendi yargısını daha az kullanıyor veya ortaya çıkan sonuçta kişisel katkısını yeterince göremiyorsa performans kazanımıyla anlam kaybını birlikte yaşayabilmektedir. Bu çerçevede güçlenme–zayıflama paradoksu, işlevsel ve psikolojik olmak üzere iki boyut üzerinden ele alınmaktadır. İşlevsel boyut, YZ desteğiyle çalışanın görev kapasitesinin ve performansının artmasını ifade ederken psikolojik boyut, çalışanın özerklik ve yetkinlik deneyimlerinin desteklenmesi veya zayıflamasıyla ilişkilidir. Dolayısıyla işlevsel açıdan güçlenme, psikolojik açıdan da güçlenmenin zorunlu bir göstergesi değildir. Burada yapılan ayrım, ampirik olarak doğrulanmış bağımsız boyutlara dayanan

bir ölçüm modeli değil, YZ'nin anlamlı iş üzerindeki farklılaşan etkilerini açıklamak amacıyla önerilen kavramsal bir çerçevedir.

2. ANLAMLI İŞ VE ÖZ-BELİRLEME KURAMI

Anlamlı iş, çalışanın gerçekleştirdiği faaliyetleri yalnızca yerine getirilmesi gereken görevler olarak değil, kişisel açıdan değerli ve amaçlı bir uğraş olarak deneyimlemesini ifade etmektedir. Öznel niteliği bağlamında değerlendirildiğinde aynı görev, işin kişisel değerlerle uyumu, çalışanın katkısını nasıl değerlendirdiği ve ürettiği sonucun kime ya da neye hizmet ettiğine ilişkin algısı bakımından farklı kişiler için farklı anlamlar taşıyabilmektedir. Steger ve arkadaşları (2012), anlamlı işi olumlu anlam, iş aracılığıyla anlam oluşturma ve daha büyük bir iyiliğe katkı boyutlarıyla ele almaktadır. Bu yaklaşım, anlamlı işin yalnızca görevin yararlı olmasına değil, çalışanın o yararı kendi yaşamı ve katkısıyla ilişkilendirebilmesine de dayandığını göstermektedir. Güncel bütünleştirici değerlendirmeler de anlamlı işi iş tasarımı, bireysel yorumlama ve örgütsel bağlamın kesişiminde incelemektedir (Steger ve ark., 2027). Martela (2023), başkalarına olumlu katkıda bulunmanın anlamlı işin normatif değerinin temel unsurlarından biri olduğunu ileri sürmektedir.

Anlamlı işi iş tatmini, performans veya işe bağlılıkla eş kavramlar olarak görmek kavramsal açıdan yanıltıcıdır. İş tatmini, çalışanın iş koşullarına ve işine ilişkin genel değerlendirmesini; performans ise görevlerin ne ölçüde etkili biçimde yerine getirildiğini ifade eder. Anlamlı iş ise çalışanın yaptığı faaliyetin neden değerli olduğuna ilişkin değerlendirmesine odaklanır. Bir çalışan iş koşullarından memnun olsa bile görevlerinin kendisi için anlam taşımadığını düşünebilir; yüksek performans göstermesine karşın ürettiği sonuçta kişisel katkısını göremeyebilir. Bu ayrım, YZ bağlamında

özellikle önemlidir. YZ sayesinde bir görevin daha hızlı ve hatasız tamamlanması, çalışanın o görevi daha anlamlı deneyimlediğini tek başına göstermemektedir. Dolayısıyla teknolojik verimlilik ile anlamlılık, ilişkili olabilen fakat ayrı değerlendirilmesi gereken çalışma sonuçları olarak görülmelidir.

Öz-Belirleme Kuramı bu ayrımı açıklamak için çalışanların psikolojik ihtiyaçlarına odaklanan bir çerçeve sunmaktadır. Söz konusu kurama göre özerklik, yetkinlik ve ilişkilenme temel psikolojik ihtiyaçları ifade etmektedir. Bu ihtiyaçların karşılanması da özerk motivasyonu, nitelikli performansı ve psikolojik iyi oluşu desteklemektedir (Deci ve ark., 2017). Özerklik, kişinin davranışlarını kendi iradesiyle benimsemesi ve seçimlerini sahiplenmesi; yetkinlik, çevresiyle etkili biçimde etkileşerek becerilerini kullanabildiğini ve geliştirebildiğini hissetmesi; ilişkilenme ise başkalarıyla karşılıklı bağ ve aidiyet deneyimlemesi olarak tanımlanmaktadır. Burada özerklik, başkalarından ya da teknolojiden hiç yardım almamak anlamına gelmemektedir. Çünkü bir çalışan YZ önerilerinden yararlanırken de seçenekleri değerlendirme, gerekçelendirme ve nihai eylemini benimseme olanağını koruyabilmektedir. Aynı şekilde yetkinlik, yalnızca başarılı bir çıktı elde etmek değil, bu çıktıya ulaşırken kendi kapasitesinin etkin olduğunu deneyimlemektir.

Öz-Belirleme Kuramı ile anlamlı iş arasında kurulan bağlantı, iki kavramın özdeş olduğu iddiasına dayanmamaktadır. Psikolojik ihtiyaçların karşılanması, çalışanın faaliyetlerine daha özerk biçimde katılmasını ve becerilerini kullanmasını kolaylaştırabilir; bu koşullar, yapılan işi kişisel açıdan değerli ve sahiplenilebilir bulmayı destekleyebilmektedir. Bununla birlikte, özerklik ve yetkinlik deneyimleyen her çalışanın işini mutlaka anlamlı bulacağı söylenemez. İşin toplumsal katkısı, kişisel değerlerle uyumu ve örgütsel amaçların nasıl yorumlandığı da anlamlılık açısından önemlidir. Bu bölümde Öz-Belirleme

Kuramı, anlamlı işin bütün nedenlerini açıklayan kapsayıcı bir model olarak değil, YZ ile çalışma biçimlerinin anlamlılık deneyimine hangi psikolojik yollar üzerinden bağlanabileceğini yorumlayan kuramsal bir mercek olarak kullanılmaktadır.

Bu kuramsal bağlantının ilk ekseni özerkliktir. YZ, bilgiye erişimi kolaylaştırdığında, seçenekleri görünür kıldığında ve çalışanı kendi değerlendirmesini yapabilecek biçimde desteklediğinde karar verme kapasitesini genişletebilmektedir. Ancak önerilerin sorgulanamaz bir standart hâline gelmesi, karar yetkisinin sistemde toplanması veya çalışanın yalnızca otomatik çıktıları onaylayan bir role indirgenmesi, eylemlerini sahiplenme deneyimini sınırlayabilmektedir. Bu nedenle YZ destekli işte kritik ayrım, teknolojik yardımın bulunup bulunmaması değil, çalışanın gerekçeli tercih yapma ve sonuç üzerinde etkili olma imkânının sürüp sürmemesidir. Passalacqua ve arkadaşlarının (2025) karar kontrolüne odaklanan çalışması, bu ayrımın çalışanların psikososyal deneyimlerini anlamak açısından neden önemli olduğunu göstermektedir.

Söz konusu kuramsal bağlantının ikinci ekseni ise yetkinliktir. YZ, çalışanın mevcut bilgisini tamamlayarak daha karmaşık sorunlarla başa çıkmasına, yeni çözümler üretmesine ve öğrenmesine katkıda bulunabilmektedir. Buna karşılık temel bilişsel adımların sürekli olarak sisteme devredilmesi, çalışanın becerilerini uygulama ve geliştirme fırsatlarını daraltabilmektedir. Burada dışarıdan gözlenen görev başarısı ile içeriden deneyimlenen yetkinliği ayırmak gerekmektedir. Nitekim yüksek kaliteli bir çıktı, çalışanın o çıktıyı kendi becerileriyle üretebildiğine duyduğu güveni zorunlu olarak artırmamaktadır. Lee ve arkadaşlarının (2026) aktif iş birliği ile pasif YZ kullanımını karşılaştıran bulguları, çalışanın kendi katkısını süreçte korumasının öz-yeterlik ve işe yüklenen anlam açısından önem taşıyabileceğine işaret etmektedir. Böylece YZ'nin destekleyici ya da aşındırıcı etkisinin, sağladığı sonuçlar

kadar çalışana sunduğu öğrenme, deneme ve katkı olanaklarıyla da ilişkili olduğu görülmektedir.

İlişkilenme ihtiyacı da bu çerçevenin içerisinde değerlendirilmesi gereken bir diğer önemli bağlantıdır. YZ aracılı iş süreçleri çalışanlar arasındaki bilgi paylaşımını ve ortak problem çözmeyi kolaylaştırabilmektedir; ancak buna karşılık bazı görevlerde insan etkileşimini azaltarak aidiyet ve karşılıklı katkı deneyimlerini sınırlayabilmektedir. Bununla birlikte, bu bölümün odağı YZ'nin çalışan ile görev arasındaki ilişkiyi en doğrudan etkilediği düşünülen özerklik ve yetkinlik mekanizmalarıdır. İlişkilenme, özellikle ekip çalışması ve yoğun insan teması gerektiren işlerde tamamlayıcı bir boyut olarak ele alınmaktadır. Sonuç olarak Öz-Belirleme Kuramı açısından temel soru, YZ'nin ne kadar kullanıldığı değil, kullanımın çalışanın iradesini, becerilerini ve insanlarla kurduğu anlamlı bağları hangi koşullarda desteklediği ya da engellediğidir. Bu kuramsal ayrım, izleyen bölümde ele alınan güçlenme–zayıflama paradoksunun temelini oluşturmaktadır.

3. YAPAY ZEKÂNIN ANLAMLI İŞİ GÜÇLENDİRİCİ VE ZAYIFLATICI ETKİLERİ

Yapay zekânın (YZ) anlamlı iş üzerindeki etkisini açıklamak için öncelikle teknolojinin sağladığı işlevsel olanaklarla çalışanın yaşadığı psikolojik deneyimi birbirinden ayırmak gerekmektedir. YZ, bilgiye erişimi hızlandırarak, alternatif çözümler sunarak ve tekrarlayan görevleri üstlenerek çalışanın görev kapasitesini genişletebilmektedir. Ancak bu işlevsel kazanımların anlamlı işe dönüşmesi, çalışanın süreçte iradi seçim yapabilmesine, kendi becerilerini kullanabilmesine ve ortaya çıkan sonuca değerli bir katkıda bulunduğunu hissedebilmesine bağlı olmaktadır. Bu nedenle burada ifade edilen güçlenme, yalnızca daha fazla çıktı üretme kapasitesi

olarak değil, özerklik ve yetkinlik deneyimini destekleyen bir çalışma biçimi olarak ele alınmaktadır. Bankins ve Formosa (2023)'nın tartıştığı ikame ve güçlendirme biçimleri de aynı teknolojinin farklı iş tasarımlarında farklı anlam kaynaklarını etkileyebileceğine işaret etmektedir. Açıklanabilir YZ ve sosyoteknik örgüt tasarımı üzerine yapılan kavramsal tartışma da teknolojinin anlaşılabilirliğinin, insanın işteki rolünü korumak bakımından önemini vurgulamaktadır (Wulff ve Finnestrand, 2024).

Güçlendirici yolun ilk mekanizması, karar verme sürecinde insanın etkinliğinin korunmasıdır. YZ tarafından sunulan öneriler, çalışanın değerlendirmesine açık seçenekler olarak konumlandırıldığında kişinin bilgiye dayalı karar verme kapasitesini artırabilmektedir. Buna karşılık sistem önerisinin fiilen bağlayıcı hâle gelmesi, görünürde bir insan onayı bulunsa bile çalışanın iradi katkısını daraltabilmektedir. Öz-Belirleme Kuramı açısından belirleyici ayrım, çalışanın YZ kullanıp kullanmaması değil, bu kullanımı kendi amaçlarıyla uyumlu ve gerekçelendirebildiği bir eylem olarak deneyimleyip deneyimlemediğidir. Passalacqua ve arkadaşlarının (2025) karar kontrolüne odaklanan deneysel bulguları, kısmi karar desteği ile tam otomasyonun özerklik ve anlamlılık açısından farklı sonuçlar doğurabileceğini göstererek bu ayrımı desteklemektedir.

Güçlendirici yolun ikinci mekanizması, yetkinliğin yalnızca sonuca ulaşma değil, sonuca ulaşırken beceri kullanma ve geliştirme deneyimi olarak korunmasıdır. YZ, çalışanın uzmanlığını tamamlayarak daha karmaşık sorunları çözmesine yardımcı olduğunda yeni öğrenme ve ustalık fırsatları yaratabilmektedir. Wang ve arkadaşlarının (2026) tur rehberleri üzerinde yürüttüğü araştırma, insan–YZ iş birliği ile işte anlamlılık arasındaki ilişkide çalışma özerkliğinin ve işe ilişkin sıkılmanın rolüne dikkat çekmektedir. Bununla birlikte, belirli bir meslek grubunda elde edilen bu bulguların bütün çalışma

alanlarına doğrudan genellenmesi elbette uygun değildir. Buradan çıkarılabilecek daha sınırlı sonuç, YZ'nin anlamlılığı destekleme potansiyelinin işin niteliğine ve çalışanların görev içindeki rollerine bağlı olduğudur.

Söz konusu iki güçlendirici mekanizma birbirinden bağımsız değildir. Bir çalışan YZ yardımıyla daha nitelikli seçenekler üretebilmekte; fakat nihai değerlendirmeyi yapma yetkisine sahip değilse özerklik deneyimi sınırlı kalabilmektedir. Aksine, son kararı verme hakkı çalışanda olsa bile görevin temel bilişsel aşamalarının tamamı sisteme devredilmişse yetkinlik deneyimi zayıflayabilmektedir. Dolayısıyla anlamlı iş açısından güçlendirici bir insan–YZ iş birliği hem karar üzerindeki iradi katılımı hem de becerilerin etkin kullanımını gerektirmektedir. Sadeghian ve arkadaşlarının (2024) insan–YZ iş birliği ve iş anlamlılığına ilişkin çalışması ile Callari ve Puppione (2025)'nin çalışan pratiklerine odaklanan nitel incelemesi, insan yargısı, sorumluluk ve uzmanlığın iş birliği içinde nasıl konumlandırıldığının önemini görünür kılmaktadır. Scripter (2025), otomasyonun başarı olanaklarını her durumda azaltmadığını; bazı durumlarda yeni başarı fırsatları yaratırken insan özerkliğini sınırlayan düzenlemelerin ayrıca sorgulanması gerektiğini savunmaktadır.

Paradoksun zayıflatıcı yönü, YZ'nin görevleri kolaylaştırırken çalışanın kendi katkısını daha az belirgin hâle getirebilmesidir. Çalışan, YZ tarafından üretilen içeriği ağırlıklı olarak aktaran veya sınırlı değişikliklerle onaylayan bir role yöneldiğinde kısa vadede hız kazanabilmekte; buna karşılık sonucun kendi becerilerinden ne ölçüde kaynaklandığını değerlendirmekte zorlanabilmektedir. Lee ve arkadaşlarının (2026) deneysel bulguları, pasif YZ kullanımının öz-yeterlik, psikolojik sahiplik ve anlamlılık açısından olumsuz sonuçlar doğurabildiğini; aktif iş birliğinin bu kayıpları hafifletebildiğini göstermektedir. Bununla birlikte aynı araştırmanın tamamlayıcı

kesitsel saha çalışmasında, pasif dayanma ve aktif iş birliği ile işin anlamlılığı arasındaki doğrudan korelasyonlar anlamlı bulunmamıştır. Bu nedenle deneysel sonuçlar, bütün iş bağlamlarında doğrulanmış genel ilişkiler olarak yorumlanmamalıdır.

Zayıflama yalnızca kısa süreli katkı algısıyla sınırlı kalmamakta; becerilerin kullanılması ve geliştirilmesi açısından uzun dönemli riskler de düşünülebilmektedir. Çalışan görevlerin düşünme, yorumlama ve çözüm geliştirme aşamalarını sürekli YZ'ye devrettiğinde kendisini sınama fırsatlarını azaltabilmektedir. Zhang ve Amos (2026)'un yaratıcı görevler üzerine araştırması, YZ aracılı üretimde anlamlılık deneyiminin özerklik ve özgün beceri kullanımıyla ilişkili biçimde farklılaşabileceğine işaret etmektedir. Vodiškar ve Ruiner (2026)'in araştırmasından elde edilen sonuçlarda ise YZ desteğinin görev anlamlılığı üzerinde doğrudan istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi saptanmamış; öznel zihinsel çaba, anlamlılıkla pozitif ilişkili bulunmuş ve YZ ile anlamlılık arasındaki dolaylı mekanizma olarak tartışılmıştır. Dolayısıyla bu çalışma, YZ'nin tek başına anlamlılığı azalttığını değil, bilişsel katılımın önemini desteklemektedir. Ferdman (2026)'ın beceri aşınmasına ilişkin kavramsal değerlendirmesi uzun dönemli kapasite kaybını tartışmaya açsa da burada öne sürülen uzun dönemli risk, anılan araştırmaların doğrudan kanıtladığı bir sonuç olarak değerlendirilmemelidir.

4. YAPAY ZEKÂ DESTEKLİ ÇALIŞMADA GÜÇLENME-ZAYIFLAMA PARADOKSU

Güçlenme–zayıflama paradoksunun ayırt edici noktası, iki sonucun mutlaka birbirini dışlamamasıdır. Örneğin YZ desteğiyle daha kısa sürede daha nitelikli bir rapor hazırlayan çalışan, işlevsel açıdan güçlenmiş olabilir. Ancak raporun temel

analizini kendisinin yapmadığını, sonuçların gerekçelerini bağımsız biçimde savunamadığını veya ortaya çıkan üründe kişisel katkısının görünür olmadığını düşünüyorsa psikolojik açıdan zayıflama yaşayabilmektedir. Böyle bir durumda performans kazanımı ile anlamlılık kaybı aynı iş sürecinde bir arada bulunabilmektedir. Bu örnek ampirik bir bulgu olarak değil, bölümün kuramsal savını somutlaştıran açıklayıcı bir senaryo olarak değerlendirilmelidir. Dolayısıyla teknoloji kullanımının başarısını yalnızca çıktı kalitesiyle ölçmek, çalışanın iş üzerindeki öznel konumundaki değişimi görünmez kılabilmektedir. Benzer şekilde, YZ kullanımına ilişkin bir araştırmada üretkenlik artışının teknostres, tükenme ve iş-aile çatışması gibi olumsuz deneyimlerle bir arada görülebildiği bulunmuştur; ancak bu araştırma anlamlı işi doğrudan ölçmemiştir (Chuang ve ark., 2025).

Söz konusu paradoksun ortaya çıkışını yalnızca bireysel kullanım tercihleriyle açıklamak doğru olmayacaktır. Zira çalışanın YZ önerilerini sorgulayabilmesi, gerektiğinde reddedebilmesi, alternatif üretebilmesi ve kararların sorumluluğunu üstlenebilmesi örgütsel iş tasarımının sunduğu imkânlara bağlı olarak değişmektedir. Eğitim, çalışan katılımı ve şeffaf iletişim gibi uygulamalar, YZ'nin çalışanı ikame eden bir otorite yerine destekleyici bir kaynak olarak kullanılmasına zemin hazırlayabilmektedir. Gemmano ve arkadaşlarının (2026) çalışan odaklı insan kaynakları uygulamaları ile anlamlı iş arasındaki ilişkileri inceleyen bulguları bu örgütsel boyuta dikkat çekmektedir. Bununla birlikte, bu tür ilişkisel bulgular tek başına belirli bir uygulamanın anlamlı işi kesin olarak artıracağını kanıtlamaz; uygulamaların etkisi, işin niteliği ve çalışanların gerçek karar alanıyla birlikte değerlendirilmelidir.

Sonuç olarak YZ'nin anlamlı işi güçlendiren ve zayıflatan yolları, teknolojinin iki sabit özelliği olarak değil, insanın karar, beceri ve katkı alanlarının nasıl düzenlendiğine bağlı koşullu

süreçler olarak anlaşılmalıdır. Öz-Belirleme Kuramı bu ayrımı açıklamak için özellikle özerklik ve yetkinlik ihtiyaçlarına odaklanan bir çerçeve sunmaktadır. İlişkilenme ihtiyacı ise ekip içi etkileşimin, mesleki dayanışmanın ve insan temasının yoğun olduğu çalışma bağlamlarında bu iki mekanizmayı tamamlayıcı bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır. Böylece bölümün temel iddiası, daha fazla YZ kullanımının doğrudan daha fazla ya da daha az anlamlı iş ürettiği değil; YZ kullanımının çalışanı etkin bir özne olarak koruyup korumadığının anlamlı iş deneyimi açısından belirleyici bir değerlendirme ölçütü olduğu yönündedir.

5. TARTIŞMA VE SONUÇ

Bu bölümün temel araştırma sorusu, yapay zekânın (YZ) çalışanların anlamlı iş deneyimini hangi koşullarda güçlendirdiği ve hangi koşullarda zayıflattığıdır. Kavramsal ve kuramsal (Öz-Belirleme Kuramı) çerçeve birlikte değerlendirildiğinde, YZ'nin çalışanın karar yetkisini, eleştirel katılımını, beceri kullanımını ve değerli katkısını koruyan tamamlayıcı bir araç olarak tasarlandığında anlamlı işi destekleme potansiyeli taşıdığı; karar ve bilişsel görevleri çalışanın yerine üstlenip bu alanları daralttığında ise anlamlı iş deneyimini zayıflatabildiği görülmektedir. Ancak bu koşulların her birinin bütün mesleklerde aynı sonucu doğurduğu kanıtlanmış değildir. Dolayısıyla yanıt koşullu ve kuramsaldır; evrensel bir nedensel yasa değildir.

Bu kavramsallaştırmanın ayırt edici noktası, "YZ kullanımı artarsa anlamlı iş artar ya da azalır" biçiminde tek yönlü bir ilişki önermemesidir. Bunun yerine iki ayrı değerlendirme sorusu öne çıkarılmaktadır: YZ, çalışanın görevleri yerine getirme kapasitesini ne ölçüde genişletmektedir; çalışan bu süreçte kararlarını ve ortaya çıkan sonucu ne ölçüde kendisine ait hissedebilmektedir? İlk soru işlevsel kazanımları, ikinci soru ise özerklik ve yetkinlik üzerinden psikolojik deneyimi görünür

kılmaktadır. Bu ayrım, yüksek performansın neden her zaman yüksek anlamlılıkla sonuçlanmadığını açıklamak için bir yorumlama zemini sağlar. Örgütsel Davranış literatürü bakımından katkı, teknolojik değişimin sonuçlarını yalnızca verimlilik veya tutum göstergeleriyle değil, çalışanın etkin özne olarak kalma koşullarıyla birlikte ele almaktır. Bununla birlikte bu açıklama, ampirik olarak sınanmış yeni bir model değil; sonraki araştırmalarda test edilebilecek, kuramsal olarak gerekçelendirilmiş bir önermedir.

Bölümün kuramsal katkısı, YZ'nin anlamlı işle ilişkisini yalnızca fırsatlar ve tehditler ekseninde değerlendirmek yerine, işlevsel güçlenme ile psikolojik zayıflamanın aynı çalışan ve aynı iş sürecinde bir arada bulunabileceğini kavramsallaştırmasıdır. Öz-Belirleme Kuramı'nın temel psikolojik ihtiyaçları, bu eş zamanlılığın hangi mekanizmalarla ortaya çıkabileceğini tartışmak için bir açıklama zemini sunmaktadır. Bu çerçevede özerklik, çalışanın YZ tarafından sunulan seçenekleri değerlendirebilmesi, bu seçenekleri gerekçeli biçimde kabul veya reddedebilmesi ve kendi eylemlerini sahiplenebilmesiyle ilişkilidir. Yetkinlik ise çalışanın görevin kritik aşamalarında bilgi ve becerilerini kullanabilmesi, sonuçları anlayabilmesi ve öğrenmeye devam edebilmesiyle bağlantılıdır (Deci ve ark., 2017). İlişkilenme ihtiyacı da ekip içi dayanışma, mesleki kimlik ve başkalarına katkı sunma deneyimi üzerinden tamamlayıcı bir açıklama sunabilmektedir. Bununla birlikte, temel psikolojik ihtiyaçların karşılanması da anlamlı işin tek belirleyicisi olarak görülmemelidir; zira anlamlılık deneyiminin oluşumunda işin toplumsal değeri, kişisel amaçlarla uyumu ve örgütsel bağlam da rol oynayabilmektedir (Steger ve ark., 2012). Öte yandan teknolojik işsizliğin özsaygı ve anlamlı işle ilişkisini tartışan etik yaklaşım, çalışan deneyiminin işyeri içindeki görev dağılımının ötesinde de ele alınabileceğini göstermektedir (Cordasco ve Véliz, 2025).

Bu yaklaşım, güçlenme ve zayıflamayı birbirinden bütünüyle ayrılmış çalışan gruplarının deneyimleri olarak görmemeyi gerektirir. Aynı çalışan, YZ yardımıyla daha kapsamlı bir çıktı üreterek işlevsel açıdan güçlenirken, görevin hangi kısmında kendi muhakemesinin belirleyici olduğunu ayırt edemediğinde psikolojik açıdan zayıflayabilmektedir. Öte yandan, teknolojinin rutin yükü hafiflettiği ve çalışana gerekçelendirme, değerlendirme ve yaratıcı katkı için alan açtığı durumlarda işlevsel ve psikolojik güçlenme birlikte gerçekleşebilmektedir. Bankins ve Formosa'nın (2023) anlamlı işin farklı kaynaklarına dikkat çeken yaklaşımı ile karar kontrolü ve YZ kullanım biçimleri üzerine yapılan araştırmalar bu ayrımı tartışmak için bir dayanak sunmaktadır (Lee ve ark., 2026; Passalacqua ve ark., 2025). Burada önerilen paradoks, bütün mesleklerde ve tüm çalışanlarda aynı yönde sonuç bekleyen determinist bir açıklama değildir; görev yapısı, kullanım biçimi ve örgütsel düzenlemelere bağlı koşullu bir çerçevedir.

Yönetsel açıdan ilk çıkarım, YZ uygulamalarının yalnızca çıktı miktarı, işlem süresi veya maliyet tasarrufu üzerinden değerlendirilmemesi gerektiğidir. Örgütler, YZ'nin hangi görev aşamalarında destek sağlayacağını ve hangi aşamalarda insan değerlendirmesinin korunacağını açık biçimde belirleyebilmektedir. Çalışanların YZ önerilerini sorgulama, düzeltme ve gerektiğinde reddetme imkânına sahip olması; nihai kararın gerekçesini açıklayabilmesi ve ortaya çıkan üründe kendi katkısını görebilmesi, özerklik ve yetkinlik açısından önemlidir. Bunun yanında eğitim programlarının yalnızca araç kullanımını öğretmekle sınırlı kalmaması; eleştirel değerlendirme, hata tespiti ve YZ desteği olmaksızın temel mesleki becerileri sürdürebilme kapasitesini de desteklemesi gerekmektedir. Bu öneriler, tek başına belirli sonuçları garanti eden müdahaleler olarak değil, insan odaklı iş tasarımına ilişkin kuramsal çıkarımlar olarak değerlendirilmelidir.

İkinci yönetsel çıkarım, çalışanların YZ'ye geçiş süreçlerinde söz sahibi olmasının önemidir. Bir görevin otomasyona uygunluğu değerlendirilirken yalnızca teknik olarak devredilebilir olup olmadığına değil, çalışan açısından öğrenme, uzmanlık gösterme, sorumluluk alma ve başkalarına katkı sunma fırsatları taşıyıp taşımadığına da bakılmalıdır. Örgütlerin şeffaf iletişim kurması, çalışanların uygulama kararlarına katılımını sağlaması ve iş rollerini yeniden tasarlarken insan katkısının görünürlüğünü koruması bu bakımdan anlamlıdır. Çalışan odaklı insan kaynakları uygulamaları ile anlamlı iş arasındaki ilişkiye işaret eden güncel bulgular, bu örgütsel boyutun göz ardı edilmemesi gerektiğini düşündürmektedir (Gemmano ve ark., 2026). Bununla birlikte, bu ilişkilerin nedenselliği ve farklı sektörlere genellenebilirliği ayrıca sınanmalıdır.

Bu bölümde geliştirilen kuramsal açıklama, YZ'nin çalışanların işlevsel kapasitelerini artırmasının her durumda psikolojik açıdan güçlendirici sonuçlar doğurmayabileceğine işaret etmektedir. Özellikle YZ destekli çalışma süreçlerinde performans artışı ile özerklik, yetkinlik ve anlamlı iş deneyimindeki olası zayıflamanın aynı anda ortaya çıkabilmesi, güçlenme–zayıflama paradoksunun temel önermesini oluşturmaktadır. Bununla birlikte söz konusu önerme, mevcut literatür ve Öz-Belirleme Kuramı çerçevesinde kuramsal olarak temellendirilmiş olup farklı örgütsel bağlamlarda doğrudan sınanmaya ihtiyaç duymaktadır. Bu doğrultuda gelecek araştırmalarda yapay zekâ kullanım biçimleri, çalışan performansı, temel psikolojik ihtiyaçların karşılanması ve anlamlı iş deneyiminin aynı araştırma modeli içerisinde ele alınması önerilmektedir. Özellikle aktif insan–yapay zekâ iş birliği ile yapay zekâya pasif dayanma arasındaki farklılıkların incelenmesi, teknolojik desteğin hangi koşullarda hem işlevsel hem de psikolojik güçlenme sağladığını veya işlevsel kazanımlara rağmen psikolojik zayıflamayla ilişkili olduğunu

açıklamaya katkıda bulunabilecektir. Boylamsal ve deneysel araştırma tasarımları, bu ilişkilerin zaman içindeki gelişimini ve olası nedensel mekanizmalarını daha güvenilir biçimde değerlendirmeye olanak sağlayabilecektir. Mesleki uzmanlık düzeyi, görev niteliği, çalışanların karar yetkisi ve örgütlerin YZ uygulama biçimleri gibi değişkenlerin de incelenmesi, paradoksun hangi koşullarda belirginleştiğinin anlaşılmasına katkı sunacaktır.

Sonuç olarak YZ'nin anlamlı iş üzerindeki etkisi, teknolojinin kendisinden çok insanın çalışma sürecindeki karar, öğrenme ve katkı alanlarının nasıl düzenlendiğiyle ilişkilidir. Bölümde önerilen güçlenme–zayıflama paradoksunun farklı mesleklerde ne sıklıkla ve hangi koşullarda ortaya çıktığı, gelecekteki araştırmalarla sınanması gereken bir sorudur. İnsan odaklı YZ tasarımının hedefi, çıktı kazanımlarının yanında çalışanın iradi katılımını, becerilerini geliştirme fırsatlarını ve değerli katkı deneyimini de korumak olmalıdır.

KAYNAKÇA

Bankins, S., & Formosa, P. (2023). The ethical implications of artificial intelligence (AI) for meaningful work. Journal of Business Ethics, 185(4), 725–740.

Bankins, S., Weaver, A., Marrone, M., Restubog, S. L. D., & Woo, S. E. (2026). Artificial intelligence at work: A phenomenon-based interdisciplinary review and groundwork for multilevel scholarship. Information & Management, 63(2), Article 104272.

Callari, T. C., & Puppione, L. (2025). Meaningful work as shaped by employee work practices in human-AI collaborative environments: A qualitative exploration through ideal types. European Journal of Innovation Management, 28(10), 5001–5027.

Chuang, Y.-T., Chiang, H.-L., & Lin, A.-P. (2025). Insights from the Job Demands–Resources Model: AI's dual impact on employees' work and life well-being. International Journal of Information Management, 83, Article 102887.

Cordasco, C. L., & Véliz, C. (2025). Self-esteem and technological unemployment: Should we halt AI to protect meaningful work? Journal of Business Ethics, 202, 21–33.

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

Ferdman, A. (2026). AI deskilling is a structural problem. AI & Society, 41, 3001–3013. https://doi.org/10.1007/s00146-025-02686-z

Gemmano, C. G., Molinaro, D., Bellini, D., De Simone, S., Giancaspro, M. L., Mondo, M., Buono, C., Barbieri, B.,

Spagnoli, P., & Manuti, A. (2026). Making artificial intelligence work at work: The role of human resource practices and personal attitudes in fostering meaningful work with artificial intelligence. Behavioral Sciences, 16(2), 238.

Lee, E. H., Yin, Y., Jia, N., & Wakslak, C. J. (2026). Relying on AI at work reduces self-efficacy, ownership, and meaning while active collaboration mitigates the effects. Scientific Reports, 16, 13583.

Martela, F. (2023). The normative value of making a positive contribution–benefiting others as a core dimension of meaningful work. Journal of Business Ethics, 185, 811–823.

Passalacqua, M., Pellerin, R., Magnani, F., Joblot, L., Rosin, F., Yahia, E., & Léger, P.-M. (2025). Safeguarding worker psychosocial well-being in the age of AI: The critical role of decision control. International Journal of Human-Computer Studies, 205, 103649.

Sadeghian, S., Uhde, A., & Hassenzahl, M. (2024). The soul of work: Evaluation of job meaningfulness and accountability in human-AI collaboration. Proceedings of the ACM on Human-Computer Interaction, 8(CSCW1), Article 130, 1–26.

Scripter, L. (2025). The achievement gap thesis reconsidered: Artificial intelligence, automation, and meaningful work. AI & Society, 40, 89–102.

Steger, M. F., Dik, B. J., & Duffy, R. D. (2012). Measuring meaningful work: The Work and Meaning Inventory (WAMI). Journal of Career Assessment, 20(3), 322–337.

Steger, M. F., Dik, B. J., & Inselman, K. M. (2027). The causes and outcomes of meaningful work: An integrative model.

Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 14. Advance online publication. https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-040225-084949

Vodiškar, M., & Ruiner, C. (2026). Collaboration between individuals and AI: Fusing mental effort and AI for work meaningfulness. AI & Society, 41, 3557–3571.

Wang, Y., Ye, L., Guo, M., Song, K., & Chu, F. (2026). Can human-AI collaboration enhance tour guides' meaningfulness at work? A job characteristics perspective in smart tourism. Journal of Hospitality and Tourism Management, 67, 101442.

Wulff, K., & Finnestrand, H. (2024). Creating meaningful work in the age of AI: Explainable AI, explainability, and why it matters to organizational designers. AI & Society, 39, 1843–1856.

Zhang, L., & Amos, C. (2026). Artificial intelligence and work meaningfulness. Behaviour & Information Technology, 45(13), 3307–3321.

YÖNETİM VE ORGANİZASYON ALANINDA

GÜNCEL KONULAR VE

AKADEMİK DEĞERLENDİRMELER

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