
AKADEMİK PERSPEKTİFTEN YÖNETİM VE ORGANİZASYON

Editör: Doç.Dr. Şahin KARABULUT



yaz

yayınları

Akademik Perspektiften Yönetim ve Organizasyon

Editör

Doç.Dr. Şahin KARABULUT

yaz
yayınları

2025

Akademik Perspektiften Yönetim ve Organizasyon

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 978-625-5838-06-3

Haziran 2025 – Afyonkarahisar

Dizgi/Mizanpaj: YAZ Yayınları

Kapak Tasarım: YAZ Yayınları

YAZ Yayınları. Yayıncı Sertifika No: 73086

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

www.yazyayinlari.com

yazyayinlari@gmail.com

info@yazyayinlari.com

İÇİNDEKİLER

Yapay Zekâ Çağında Stratejik Yönetim.....	1
<i>Ayla ÖZDEMİR KALE</i>	
Türkiye’de Sağlık Okuryazarlığı Profili: Güncel Durum, Belirleyiciler ve Politika Önerileri.....	23
<i>Hakan Oğuz ARI</i>	
Liderlik ve Çatışma Yönetimi.....	46
<i>Mustafa Fırat KEÇİLİ, Ahmet ŞAHBAZ</i>	
Dijital Dünyada Yeni Bir Saldırganlık Davranışı Olarak Siber Zorbalık	67
<i>Utku DEMİRCİ</i>	
Yeşil İnsan Kaynakları Yönetimi Araştırmaları Üzerine Bibliyometrik Bir Analiz	92
<i>Dorukcan PEHLİVAN</i>	
Örgütlerde Özümseme Kapasitesi	110
<i>Salih ARSLAN</i>	
Liderlik Tarzlarının Müşteri Sadakati Üzerindeki Etkileri.....	124
<i>Arif KIRMIZIKAYA</i>	
Çok Kuşaklı İş Gücünde Değer Uyumunun Takım Performansına Etkisi	144
<i>İsmail ÖZDEMİR</i>	

"Bu kitapta yer alan bölümlerde kullanılan kaynakların, görüşlerin, bulguların, sonuçların, tablo, şekil, resim ve her türlü içeriğin sorumluluğu yazar veya yazarlarına ait olup ulusal ve uluslararası telif haklarına konu olabilecek mali ve hukuki sorumluluk da yazarlara aittir."

YAPAY ZEKÂ ÇAĞINDA STRATEJİK YÖNETİM

Ayla ÖZDEMİR KALE¹

1. GİRİŞ

Örgütlerdeki en temel amaç etkili ve verimli bir şekil de en kaliteli ürün ve hizmeti topluma sunarak strateji ve yöntemleri geliştirmektir. Günümüz dünyasında yaşanan hızlı değişiklikler karşısında tüm örgütlerin değişimi yakalamak ve kendilerini bu değişimler karşısında dinamik tutmak adına uzun soluklu stratejiler belirleyerek bunları uygulamaya koymak zorundadırlar. Bu durum da örgütlerin etkin bir misyon belirledikten sonra uzun dönemde güçlü bir vizyon ile stratejik hedeflerini belirleyerek işleyişe geçmeleri ile mümkündür. Stratejik hedefleri olmayan örgütler başarı için gerekli olan yönetimin fonksiyonlarından ilki olan planlamada yetersiz kalmasını bu da örgütün geleceğine yönelik sürdürülebilirliğini tehdit etmektedir (Güçlü, 2003: 61-85). Örgütlerde görev ve sorumluluklar bir rutini oluşturduğunda spesifik hedefler gerçekleştiremezler.

Örgüt, başarısında insan faktörünün önemini anlayarak çağdaş yönetim kuramlarına ihtiyaç duymaktadır. Bu faktörle birlikte 1960-1970' lerde yönetim alanında önemli değişiklikler görülmüştür. (Doğan, 2007:188).

Küreselleşmenin etkisi ile dünya bir köy haline gelmiş, bu da örgütlerin rakiplerinin sayısında artışa sebep olmanın yanı

¹ Öğretim Görevlisi, Ankara Yıldırım Beyazıt Üniversitesi, Berat Cömertoğlu MYO, Yönetim ve Organizasyon, aylaozdemirkale@aybu.edu.tr, ORCID: 0009-0000-2639-9361.

sıra rekabet ortamında da kendilerini sürekli güncel tutmalarını yeniliklere açık olmalarını ve karşılaşılan yeniliğe en kısa süre de uyum sağlayabilme gerçeğini ortaya çıkarmıştır. Rekabet ortamı örgütlerin müşterilere karşı tutumunda farklılıklara sebep olarak müşteri tatminini ön plana çıkarmıştır. Üreticinin kral olduğu dönem geride kalarak insanların bilinçlenmesi ve teknolojinin yaygınlığı ile müşteri odaklı döneme geçilmiştir. Bu da örgütlerde geleneksel yönetim modelinden uzaklaşıp, çağdaş yönetim modelinin benimsenmesini zorunlu hale getirmiştir (Erdem, 2006:66). 20. Yüzyılın sonlarına doğru değişimlerin hızla arttığı görülmektedir. Bu değişimler sadece yönetim alanında değil ekonomik, kültürel, sosyal alanlarda da gerçekleşmektedir (Erkılıç, 2007:51). Teknolojinin gelişmesi, dijitalleşmenin artması ile de yenilik noktasında yapay zekâ günümüzde yaygın kullanılan teknolojik bir sistem haline gelmiştir.

Stratejik yönetim yapay zekâ için oldukça önemlidir. Yapay zekâ makinelere algılama, yargılama, öğrenme, öğretme gibi bilişsel işlevleri yerine getirme yeteneği sağlayan güçlü bir teknoloji olarak tanımlanmaktadır. Yapay zeka makinelerin tecrübelerden öğrenmesini, yeniliklere adapte olmasını ve insanın gerçekleştirdiği görevleri, gerçekleştirebiliyor olmasıdır (İyigün, 2021:675). Bunun sonucunda yapay zekâ görevleri yerine getirirken insanların zekâsını taklit ederek bilgileri toplayıp ve kendilerini güncelleştirip iyileştirebilen büyük verileri analiz edebilen sistemlerdir. Teknolojide yaşanan gelişmeler yapay zekânın kullanım alanlarını genişletip hızlandırmış ve bunun sonucunda problemleri çözüme yapay zekânın büyük başarılar elde ettiği gözlemlenmiştir (Kaya ve Engin, 2005:106).

2. ÖRGÜTLERDE YÖNETİM VE STRATEJİK YÖNETİM

2.1. Yönetim Kavramı

Yönetim insanlık tarihi kadar köklü bir kavramdır. Yönetim, üretim faktörlerini (emek, sermaye, ham madde, doğal kaynaklar gibi) örgütlerin belirlediği uzun ve kısa vadeli amaçları gerçekleştirebilmesi için verimli bir şekilde kullanılmasıdır. Örgütlerde verimlilik giderlerin minimum, gelirlerin maksimum seviyede olmasıdır. Örgütler amaçlarına ulaşmak adına, mevcut varlıklarını verimli bir biçimde nasıl kullanacağını yönetim fonksiyonları ile karar verirler (Ülgen ve Mirze, 2018:2-6). Bu fonksiyonlar planlama, örgütleme, koordinasyon, yürütme, kontroldür. Bazı araştırmacılar yönetim fonksiyonlarının içinden koordinasyon (eşgüdüm) fonksiyonunu hariç tutmaktadır.

Yönetim belirli bir amaç için en az iki kişinin bir araya gelerek, belirlenen amaçları gerçekleştirebilmek adına görevlerin tanımlanması ve organize edilmesi için bir grup faaliyetidir (Tutar, 2007:20-21).

Yönetim örgütler ve aile gibi küçük örgüt yapısından, devlet ve uluslararası örgütler gibi büyük örgütlerde gerekli bir olgudur. Örgütlerin stratejik hedeflerini gerçekleştirebilmeleri adına yönetim olgusu zorunludur. Yönetimin gücü bütün toplumun üzerinde etkilidir. Bu yüzden toplumun refah seviyesi, kalkınmışlık düzeyi arasında doğrusal bir ilişki vardır (Tortop ve diğerleri, 1993:20).

Yönetim, insanların birbirleri ile olan ilişkilerinin yanı sıra insanların fiziksel ve çevresel koşullar altındaki davranışlarını ele alan bir bilimdir. Bu bakımdan her birimiz bir yöneticiyiz diyebiliriz. Çünkü her insan zamanını planlar, örgütler, koordine eder, yürütür ve kontrol eder (Güçlü, 2003: 61-85).

2.2. Strateji ve Stratejik Yönetim

Strateji, bir savaşta başarılı sonuç elde etmek adına tarafların askeri personellerini şartlara uygun bir şekilde yerleştirmesi için kullanılan bir bilim sanatıdır. Bu yüzden de strateji askeri bir kavram olarak bilinir (Güçlü, 2003: 61-85).

Günümüzde ise strateji kavramı yönetim bilimi başta olmak üzere pek çok bilimde ön plana çıktığı görülmektedir. Stratejik yönetim, örgütlerin amaçlarını gerçekleştirebilmek adına, sağlam bir vizyon oluşturabilmeleri için stratejileri oluşturur ve uygulamaya koyar. Ayrıca strateji yönetim fonksiyonlarından denetim (kontrol) fonksiyonunu yerine getirirken dinamik ve etkin bir yönetim anlayışını benimser (Birinci, 2015:137).

Örgütlerin iç ve dış çevreleri ile uyumunu kolaylaştırmak adına stratejik yönetim önemli bir faktördür. Stratejik yönetim, örgütün çevresinde oluşabilecek değişiklikleri ön görerek kontrol altına almaya yardımcı olur. Çevrede yaşanabilecek değişikliklere en kısa sürede uyum sağlayabilmek, örgütlerin başarılı bir yenilik stratejileri oluşturmalarına bağlıdır (Zengin, 2023:127).

Teknolojinin hızla yayılması ve geniş bir kitleye hâkim olması sebebiyle rekabet ortamında rakiplere karşı yerini korumak ve de kapasitesini artırmak adına örgütler yönetim modellerinden stratejik yönetimi benimsemişlerdir (Zengin, 2023:123). Yönetim ve strateji kavramlarının birleşmesi ile ortaya çıkan bu konsept stratejilerin planlanması ve yerine getirilmesi için yapısal tedbirlerin alınmasını gerekli kılmıştır. Sonrasında ise belirlenen stratejilerin örgütlerin amacına uygunluğu tespit edilerek, uygulamaya konulur ve uygulama sonrası kontrolleri gerçekleştirilir. Son olarak da stratejik yönetim üst düzey yöneticilerin faaliyetlerini içeren süreçler olarak ifade edilir (Eren, 2013:27).

Stratejik yönetim 1950’li yıllarda akademi içerisinde geniş bir yer aldığı, 1980’li yıllardan sonra örgütlerde önemli bir kavram haline geldiği görülmektedir. Ayrıca stratejik yönetim olgusu sadece ticari amaçlı özel sektör kurumları için değil, kamu kurumlarında da kaynakların verimli ve etkili bir şekilde kullanılmasını ve yürütülmesini kapsayan bir yönetim modelidir (Aksoy, 2021:1-2).

Strateji, günlük yaşantımızda kolayca karşılaşılabildiğimiz plan, politika, taktik, program kavramları ile karıştırılabilmektedir. Strateji bu kavramlar ile benzer anlamlar taşıyor gibi görünmesinin yanı sıra stratejiyi bu kavramlardan bariz ayıran özelliği belirsiz koşullarda oluşturulabiliyor olmasıdır. Strateji, belirsizlik durumlarından kaynaklı olarak uzun dönemli bir yapısal özellik taşımaktadır (Zengin, 2023:128).

Stratejik yönetim, yönetim kavramıyla iç içedir. Bu yüzden de stratejik yönetim ve yönetimin taşıdıkları özellikler aynıdır. Ama stratejik yönetimin kendine has özellikleri de vardır. Bu özellikleri aşağıdaki gibi sıralayabiliriz (Kaymakçı, 2022:172):

- Stratejik yönetim üst yönetimi ilgilendirir.
- Örgütlerde birimler arasında uyum sağlar.
- Örgütlerin uzun vadede planlarından sapmamalarına yardımcı olur.
- Örgütün vizyonu için gelecekteki performansını, verimliliğini arttırmasına destek olur.
- Örgütte yer alan diğer yöneticilere rehberlik yapmanın yanı sıra onlarla ortak hareket etmeyi hedefler.

Stratejik yönetimin özelliklerinden Ülgen ve Mirze özelliklere şu şekilde değinmiştir (Ülgen ve Mirze, 2018:8-11):

- Stratejik yönetim, uzun süreli planlarda nihai sonuçları önemseyen süreçtir.
- Bu sürecin amacı etkili ve verimli olmasıdır.
- Sürdürülebilirliğini korumak için çevresel koşulları inceler, takip eder ve tedbir alır.
- Amaçlarına ulaşabilmek adına yönetimin fonksiyonları olan planlama, örgütleme, yürütme, koordinasyon ve kontrolü kullanır.
- Yüksek oranlarda getiriye odaklanır.

2.3. Örgütlerde Stratejik Yönetim

Günümüzde hızla değişen, gelişen dünya koşullarında belirsizlik her geçen gün artmaktadır. Bu durum örgütler için varlıklarını korumaları ve sürdürülebilirlik sağlayıp büyümeleri için tehdit oluşturmaktadır. Özellikle de örgütlerin çevrelerinde algıladıkları tehditlerin boyutunu tahmin etmeyi kolaylaştırmaktadır. Örgütler uzun sürede başarılarını devam ettirebilmek için çevre ile uyum göstermektedir. Bu da örgütleri değişime, yeniliğe açık hale getirmektedir. Örgütler geleceğe yönelik tahminlerde bulunabilmek için çevresindeki değişimleri analiz ederek raporlayabilmelidir. Stratejik yönetim, örgütlerin sürdürülebilirliği için uzun vadeli amaçları gerçekleştirebilmeleri adına büyük bir öneme sahiptir (Kamaşak, 2014:6-7).

Stratejik yönetim örgütlerin uzun bir süreçte verimliliği ve etkinliği sağlayabilmesi ve hatta koruyabilmesi adına iç ve dış çevre analizi yapmalarını gerektirmektedir. Örgütler bu noktada çevrede meydana gelen dış etkenlerin dikkate alınması ile görülebilecek olan fırsat ve tehditleri ön görümlerken, iç etkenlerin dikkate alınması ile de zayıf ve güçlü yönlerini görmeyi başaracaklardır. Bunun sonucunda da stratejik yönetim sayesinde örgütler müşterileri için değer temelli hizmet sunarak

müşteri memnuniyeti sağlayabileceklerdir (Şahin vd., 2018:342).

Örgütlerde strateji ve stratejik yönetimin önemini, yönetimin fonksiyonlarından koordinasyonun daha etkili ve verimli olmasından, ayrıca çalışanın stratejik hedeflere ulaşması için daha çok motivasyon kaynaklarına yer vermesinden de anlayabiliriz (Aksoy,2021:39). Örgütte çalışan personellerin memnuniyeti örgütün amaçlarını yerine getirmek için ne kadar önem arz ettiği tüm yöneticiler tarafından bilinir ve doğruluğu kabul edilir.

Stratejisi bulunmayan örgütlerde, finansal kaynaklar bakımından da çalışanlardan verimli bir şekilde yararlanılmasının yetersiz olacağı düşünülmektedir. Stratejik yönetim örgütün gelecek zamanı tahmin edip yorumlayabilmesi ve rekabet ortamında rakiplerine üstünlük kurabilmesi adına önemli bir rol üstlenmektedir. Bu yüzden de stratejik yönetim sadece işletme dışında değil aynı zamanda işletme içerisinde de değişim oluşturur ve bu değişime uyum sağlanmasını kolaylaştırır. Ayrıca stratejik yönetim, örgütlerin uzun soluklu performanslarında önemli etkileri olacak olan kararları almalarını kolaylaştırmaktadır. Örgütlerin sınırları içerisinde küreselleşmenin etkisi, teknolojinin yaygın kullanımı ve bilinçlenen müşteri kitlesi için stratejik yönetimi benimseyip kendilerini güncel tutmaları gerekmektedir. Örgütler bu unsurları baz alarak geleceklerine şekil vermek ile sorumludurlar. Birde stratejik yönetim, örgütlerin verimliliğini maksimum seviyede tutmak adına aldığı kararları uygularken de büyük bir öneme sahiptir. Stratejik yönetim örgütün en temel amaçlarından birisi olan, gelirleri maksimum seviyede, giderleri minimum seviyede tutmak açısından önemlidir (Özer, 2015:76-77). Stratejik yönetim örgütlerin uzun yıllar yaşayabilmeleri adına önemli bir rol göstermektedirler (Zengin, 2023:132).

Sonuç olarak örgütlerin faaliyetlerini başarılı bir şekilde icra edebilmeleri adına stratejik yönetim önemli bir etkiye sahiptir. Örgütün kar marjını arttırabilmeleri, sektördeki yerlerini koruyabilmeleri ve uzun süreli varlıklarını devam ettirebilmeleri adına strateji ve stratejik yönetime gereken önemi vermeleri gerekmektedir. Ayrıca sadece finansal kaynaklar açısından değil, örgütün toplumsal değer açısından da fark yaratacak stratejik kararlarını uygulaması gerekmektedir. Böylece rakiplerinden önde olmayı başarabilecektir. İyi bir yönetim daima disiplin ve başarıyı devamında getirecektir. Bu yüzden gelişmiş, başarılı örgütlerin üst düzey yöneticileri stratejik yönetime gereken önemi verdiği görülmektedir.

3. ÖRGÜTLERDE YAPAY ZEKÂ VE TÜRLERİ

3.1. Yapay Zekâ Kavramı

Yapay zekâ var olan verilerden yararlanarak rasyonel ve alanında özgün içerikler ortaya koyabilen bir sistemdir. Teknolojinin hızla ilerlemesi ile birlikte yapay zekâ derin bir öğrenme ve gelişme kat ederek daha öncesinde hiç görülmemiş olan yeni içerikler sunabilmektedir. Ayrıca mevcut verileri tarayarak en kısa sürede istenilen konu ile ilgili yeni örnekler oluşturabilmektedir. Bu da eğitimden, sanata, kültüre, politikadan, iş dünyasına, örgütlerde her alanda yenilik yaratmaya yardımcı olmaktadır. Özellikle ChatGPT gibi modeller içerik oluşturma, tasarlama, verileri analiz etme, yazılım ve donanım gibi alanlarda yeniliği üretebilmesi adına pazarlama, yönetim, finans başta olmak üzere bütün örgüt fonksiyonların da kolaylık sağlamaktadır (Gök ve Öztürk, 2022).

Yapay zekâ; sesli komutlar, yüz tanıma, dijital asistanlar ve otomasyon sistemleri gibi uygulamalarla bilimkurgu gibi görünen teknolojileri gerçeğe dönüştürmüş durumda. Bu

teknolojiler, şirketlerin daha hızlı, esnek ve dayanıklı hale gelmelerine yardımcı olmakta ve onları dijital dönüşümde rekabette öne çıkarmaktadır. Yapay zekâ insanın bilgisinden yararlanarak ve insanı ölçeklendirerek fonksiyonunu yerine getiren karmaşık ve bir o kadar da gelişmiş bir teknolojidir (Yastioğlu, 2023: 223).

Yapay zekâ insanın doğayı tanıması ve keşfetmesi gibi, bir bilgisayar programının düşünme ve öğrenme yeteneğidir. Böylece yapay zekâ farklı alanlarda çeşitli veri türlerini metin, ses, görsel veri gibi tümünü oluşturabilmektedir (Ünal ve Kılınç, 2024). Alanında özgün temalar oluşturma kapasitesine ek olarak esnek bir biçimde sorulara cevap verme yeteneği de bulunmaktadır (Yastioğlu, 2023: 223).

Yapay zekâ teknolojisi çoğunlukla internet sayesinde çok fazla bilgiye çok kısa süre içerisinde ulaşarak, bu topladığı bilgileri insan zekâsının işlevi gibi algılayıp, düşünüp, öğrenip, çözümleyip, karar alma gibi özellikleri bilişsel eylemleri gerçekleştirmek için kullanmaktadır. Yapay zekâ teknolojisi bu özelliklerini son zamanlarda sadece insanları algılamak ve onları taklit etmek için değil, işletmelerde de aktif bir şekilde kullanmaktadır. İşletme yönetiminde destekleyici değer üretmek, giderleri azaltmak, rakiplere karşı avantajlı konuma geçmek, gerekli tutundurma ve dağıtım faaliyetlerini başarılı ve aktif bir şekilde yerine getirmek için değerlendirmektedir (Özçelik, 2022:2122, Kılınç ve Ünal, 2019). Yönetimin farklı alanlarında yapay zekâ ile birlikte çalışmasının yanı sıra yapay zekânın örgütlerdeki yapıyı nasıl etkilediği ile ilgili çalışmalar şu an için yeterli sayıda olduğu gözlemlenmemiştir.

Yapay zekâ örgütlerin yenilik faaliyetlerinde de önemli faydalar sağlar. Öncelikli olarak veri analiz edebilmeyi kısa sürede tamamlayarak, verilerden öngörümleme elde edip örgütlerin yenilik sürecini hızlandırmak için hızlı ve bilinçli

kararlar almasını sağlar. Böylece yenilikçi projeler hayata geçirilirken örgütü yönetenler ve çalışanlar için kısa sürede adapte olmayı kolaylaştırır. Bu durumda çalışanların mesai saati içerisinde rutinden uzaklaşarak yaratıcı, stratejik ve yenilikçi olma özelliklerini tetikleyecektir. Böylece ortaya çıkan yenilikler ile beraber örgütün kalitesi artacaktır. Süreksiz yeniliğin yapay zeka ile birlikte örgütlerin yenilik geliştirme ve uygulama yeteneklerini daha kısa sürede arttırmaktadır. Yapay zekânın, bu süreçte sağladığı veri analitiği ve işlerin otomatik işleyen araçlarla yapılmasının avantajları ile örgütlerin rakiplerine karşı rekabet ortamında güçlerini arttırmaktadır. Yapay zekâ iş dünyasında bütün sektörde yer alan örgütleri etkilemektedir. Örgütler geçmişten günümüze bilinçlenerek gelen müşterilerin istek ve ihtiyaçlarını öngörerek kısa süre içerisinde etkili hizmetler ve ürünler geliştirmelidirler. Ayrıca örgütlerin görev sürelerini sistemsal takip ile işleyişi en kısa sürede ve otomatikleştirmeye yürütmelidirler (Kandemir, 2024: 41-44).

Yapay zekânın, gelecekte iş dünyasında etkisinin daha fazla olacağı tahmin edilmektedir. Bu etki ile de örgütlerin iş yapma stilleri ve işleri yürütme süreçleri mutlaka değişkenlik gösterecektir. Yapay zekânın bu etkisi ile örgütler daha verimli ve kaliteli iş süreçleri yürütebilmek adına kısa ve uzun vade de planlarını oluşturacaklardır. Ürünlerin, hizmetlerin, iş süreçlerinin daha etkili ve kaliteli olması için yapay zekânın kullanışı önem arz etmektedir. Yapay zekânın uygulandığı alan oldukça geniştir. Yapay zekâ tanımadan konuşmaya, görüntü işlemeden problem çözmeye ve karar vermeden denetlemeye kadar geniş bir yelpazede hizmet etmektedir (Berberoğlu, 2023:82-84).

Yapay zekânın örgütün yönetim fonksiyonu açısından ele alındığında da operasyonlu fayda sağlamanın yanı sıra stratejik kararlar alma ve stratejik planlar oluşturmada da katkı

sağladığı görülmektedir. Yapay zekânın yönetime uyum sağlayabilmesi örgütlerin bilgi ve teknolojiye daha holistik bakış açısı ile yaklaşmasını sağlamaktadır (Yıldırım ve Özdemirci, 2019:34-43).

Örgütlerde yönetim alanında yapay zekânın rolü sadece iç çevre ile olan ilişkisinde kaliteyi arttırmak adına fayda sağlamanın yanı sıra dış çevrede meydana gelebilecek unsurlar ile de örgütün uyumunu kolaylaştırmaktadır. Dış çevre ile uyum süreci sonrasında ortaya tatmin olmuş bir müşteri kitlesi çıkarmanın yanında, müşteri memnuniyetinin etkisi ile marka bağlılığını arttırarak, müşteri sadakati sağlanmış olacaktır (Erişen ve Yılmaz, 2023:1-5).

Yapay zekâ ve yönetim arasındaki ilişki ahlaki, etik ve hukuki boyutları da kapsamaktadır. Yapay zekânın örgütlerde yönetimde yer bulması yönetimde oluşabilecek hukuki kişilik tartışmalarını, gelecekte de yönetimin hukuki yapısının nasıl şekil alacağını belirleyicisi olacaktır (Kılıçarslan, 2019: 363-389). Yapay zekânın örgüt içerisinde nasıl yer alacağı, süreçteki görev ve sorumlulukları günümüzde hala net çizgilerle tanımlanamayıp tartışmalara konu olmaktadır (Karadeniz, 2023: 255-288).

3.2. Yapay Zekâ Türleri

Yapay zekâ 20. Yüzyıldan itibaren gelişen, değişen ve büyüyen teknolojik sistemdir. Bu süre içerisinde yapay zeka çeşitli unsurlar dikkate alınarak farklı biçimlerde sınıflandırılmaktadır. Literatür incelendiğinde farklı kaynaklarda farklı sınıflandırmalar bulunmaktadır. Kimisi tarihsel boyutta kimisi gelişim özellikleri açısından farklılık göstermektedir. Bunlardan ilki güçlü / genel yapay zeka, dar / zayıf yapay zeka, süper / hibrit yapay zeka olarak üçe ayrılmaktadır.

Dar / zayıf yapay zekâ, insan yardımı olmadan öğrenilen bir algoritmanın tasarlanıp gerçekleştirilmesi sonucu elde edilen

verinin otomatik olarak uygulanmadığı bir türdür (Alkaddour, 2022: 58). İnsan zekâsını taklit edebilen zayıf yapay zekâ uygulamaları e-posta filtreleme, dijital asistan gibi sistemleri içermektedir. Ancak insanlar gibi öğrenme kapasitesi olmayan sistemlerdir (Özkan, Kaygısız, 2025: 184). Güncel uygulamalar dar yapay zekâ altında değerlendirilmektedir (Ünal, Kılınç,2020:12). Bu türe örnek olarak yandex, Google Asistan, chatGPT, Google translate verilebilir (Singil, 2022:7).

Genel / güçlü yapay zeka, teknolojiiden yararlanılarak oluşan sistemlerin insanlar gibi anlama, öğrenme yeteneklerinin yanı sıra spesifik görevleri de yerine getirmeleri ile tanınan türdür (Alkaddour, 2022: 58). Genel / güçlü yapay zeka insanın bilişsel yetenekleri ile ulaşabildiği her alan ve konu da başarılı bir performans gösteren bir bilgisayar sistemidir (Singil, 2022:7). Türler sınıflandırılmaya çalışırken güçlü yapay zekânın hipotezlerini genel yapay zekânın doğrulayabildiğinden bahsedilmiştir (Ünal, Kılınç,2020:13). Güçlü yapay zeka insanın bilişsel olgularını gerçekleştirmek için geliştirilmiş teknolojik sistemi ifade etmektedir. Ortaya çıkan teknolojik sistem insanın anlama, yorumlama, değer katma yeteneğini içeriyor ise güçlü yapay zekâdan bahsedilmektedir (Özkan, Kaygısız, 2025: 185).

Günümüzde teknolojik cihazların programlanarak akıllıca davranış sergilemeleri, gerçek zekâyı taklit etmeleri zayıf yapay zekâ olarak nitelendirilirken, cihazların kendilerine ait zihinleri olması bunun sonucunda bilinçli davranış sergilemeleri güçlü yapay zekâ olarak nitelendirilmektedir (Binbir, 2021:317).

Süper / hibrit yapay zekâ, mevcut sistemlerin iyileştirilmesi, bilişsel sorunların etkili ve kısa sürede çözülmesi için alanında uzman kişiler vasıtasıyla mevcut bulunan yapay zekâ modellerinin geliştirildiği türdür (Alkaddour, 2022: 58). Bir dijital cihazın insan zekâsını geçtiğinde ulaşılan yapay zekâ

türünü ifade etmektedir (Singil, 2022:7). Bu tür yapay zekanın akademideki yaratıcılığı, sosyal alanlardaki kabiliyeti ile evrensel hareket edip en yetkin ve en donanımlı kişilerden bile daha yüksek performans sergileyen gruptur (Özkan, Kaygısız, 2025: 185).

Arent Hintze'in yaptığı sınıflandırma incelendiğinde yapay zekâyı dört grupta ele aldığından bahsedilmektedir. Bu türlerin ise sınırlı bellek, zihin teorisi, reaktif makineler, öz farkındalık şeklinde gruplandırıldığı görülmektedir. Sınırlı bellek grubunda geçmişte yapılan deneylerin incelenerek tekrar veri olarak kullanılmasıdır. Reaktif makineler dediğimiz ise dar / zayıf yapay zekâ türüne yakın anlamlar taşıyarak yapay zekânın mevcut durumu en yalın haliyle işlediği gruptur. Zihin teorisinde yapay zekâ insan beynine göre geliştirilen bir tür grubu iken öz farkındalık türü insanları bire bir taklit ederek, bilinçli, akıllı sistemlerin yer aldığı gruptur (Singil, 2022:8).

3.3. Örgütlerde Yapay Zekâ

Örgütler de 1970'li yıllarda donanımda ve yazılımda ilk olarak fark edilen sistem, 1984'te örgütler tarafından ticari kazanç sağladığını kabul ettikleri ve birbirinden bağımsız avantajlar sağladığı bilinmektedir. Bu dönemde başarılı örgüt liderleri yapay zekâyı ticari alanlarda aktif olarak değerlendirmişlerdir. Günümüzde ise örgütler yapay zekâyı amaçlarını gerçekleştirmede bir araç olarak değerlendirmektedirler. Örgütler yapay zekâdan örgütün her fonksiyonunda yararlanmaktadırlar. Bunlardan ilki insan kaynakları aranan kriterlere en uygun personel seçilmesinde, ürünler hakkında müşteriyi bilgilendirmede, tutundurmanın en kısa sürede en etkili şekilde gerçekleştirilmesinde, dağıtım sürecinin düzenini koruma ve takip sistemi geliştirmede, teknoloji takibini kolaylaştırmak, personelin eşit şartlarda adil olarak çalışabilmesi adına yönetimin kontrolü için destek takip

sistemleri gibi pek çok alanda yapay zekâdan yararlanılmaktadır (Ünal, Kılınç,2020:15-17).

Yapay zekâ örgütlerin dönüşümsel değişimine yüksek oranda önemli katkıları bulunmaktadır ve gelecekte de bulunacaktır. Bu yüzden de her geçen gün daha fazla sayıda örgüt yapay zekâya gereken önemi verecektir (Gülşen, 2019:414). Yapay zekâ kullanımında öncü olan sektörlerin başında finans, Telekom, otomotiv gelmektedir. Çünkü bu sektörler dijitalleşmede ileri seviyede olan büyük örgütlerden oluşmakta olup yönetici desteğini fazlasıyla alan kendilerini sürekli büyüme odaklı geliştiren örgütlerdir. Örgütler gelir ve giderlerin de etkili olan kişi ve durumlarda ayrıca mevcut sayıda iş gören ile daha fazla ürün ve hizmet sunabilmek adına yapay zekâdan yararlanmaları söz konusudur (Taştan, Taştan 2021:9).

Yapay zekâ, günümüzde ekonomik büyümenin temel dinamiklerinden biri olarak öne çıkmaktadır. Örgütler, yapay zekâ sayesinde veri bilimi uzmanlarının destekçisi olarak büyük veri setlerini analiz edebilmekte, bu verilerden anlamlı sonuçlar çıkararak stratejiler geliştirebilmekte ve dijital çözümlerle iş süreçlerini daha verimli hale getirebilmektedir. Sahip olduğu gelişmiş analiz yetenekleri ve öngörü kabiliyetiyle, iş dünyasında giderek daha aktif ve etkili bir konuma gelmektedir. Bu nedenle, çeşitli sektörlerde faaliyet gösteren örgütler açısından yapay zekâ, iş fırsatlarını geliştiren ve kurumsal yapıyı destekleyen yenilikçi bir teknoloji olarak değerlendirilmektedir (Kar vd., 2022). Ayrıca yapay zekâ sistemleri, yalnızca veri bilimi uzmanları için değil, daha yaygın kullanıcı kitlesi için de erişilebilir hale gelerek, veri temelli karar alma süreçlerini herkes için kullanılabilir kılmaktadır. Bu durum, örgütlerin daha geniş bir veri analizi kapasitesine sahip olmalarını ve veri odaklı iş modellerine geçiş yapmalarını da kolaylaştırmaktadır.

Artık yapay zekâ, işletmelerin yalnızca teknolojik bir yeniliği değil, aynı zamanda iş süreçlerini optimize eden ve yeni iş imkânları yaratan stratejik bir destekçisi konumundadır. Bu doğrultuda, organizasyonların yapay zekânın sunduğu olanakları en verimli şekilde değerlendirebilmesi için, bu teknolojiyi hangi görevlerde, nasıl ve kimlerle birlikte kullanabileceklerine dair kapsamlı bir strateji geliştirmeleri büyük önem taşımaktadır (Yastioğlu, 2023:217-218).

Örgütlerde bulunan yöneticiler dijitalleşmenin potansiyel katkısını dikkate aldıklarında teknolojilerin üretim verimliliği ve dinamikliğini arttırmak adına yapay zekâ sistemlerine geçmişlerdir. Yapay zekânın ilerlemesi, örgütlerin bu sistemi yalnızca kullanmalarının yeterli olmadığını ve bu sistemleri iş süreçleri ve stratejilerle uyumlu hale getirmenin bir gereklilik olduğunu ortaya koymuşlardır. Örgütler yapay zekâ ile hem örgüt kültüründe hem de yönetim uygulamalarında da yenilik ve değişimi benimsemektedirler. Örgütlerde yönetim desteği yapay zekâyı stratejik süreçlere dâhil etmesi ile birlikte örgütün verimliliğinin yanı sıra sürdürülebilirliğini de güvence altına aldılar (Özkanan, 2025: 28). Yapay zekâ örgütlerin geleceğini şekillendirmekte, veriye dayalı karar alma süreçlerini kolaylaştırmakta ve kurumların dijital çağda ayakta kalabilmesi için kritik bir rol üstlenmektedir. Yapay zekânın örgütler ile entegrasyonu, işletmelere operasyonel verimlilik, rekabet avantajı ve sürdürülebilir büyüme sağlamada kritik bir araç olmuştur. Yapay zekâ örgütlerin sadece teknik altyapılarını değil, örgütsel yapılarını ve insan kaynakları stratejilerini de kökten değiştirmiştir. İşe alımdan eğitime, çalışan bağlılığından performans yönetimine kadar her adımda yeni bir bakış açısı getirdi. Artık örgütler, yenilikle iç içe geçmiş bu akıllı teknolojiler sayesinde daha dinamik, daha verimli ve daha rekabetçi bir yapıya kavuşuyor (Kar vd., 2022).

4. SONUÇ

Bu çalışma, stratejik yönetim ve yapay zekanın iş dünyasında nasıl entegre edilebileceğini inceleyerek, iki disiplini bir arada değerlendirmenin önemini ortaya koymuştur. Stratejik yönetim, örgütlerin uzun vadeli başarılarını sağlamak için doğru kararlar almayı ve kaynakları etkin bir şekilde kullanmayı gerektirirken, yapay zeka ise büyük veri analitiği, tahmin modelleri ve otomasyon gibi araçlarla karar alma süreçlerini daha hızlı ve doğru hale getirebilmektedir.

Yapay zekanın, stratejik yönetim süreçlerinde kullanılmasının en önemli faydaları arasında daha etkili karar destek sistemlerinin oluşturulması, pazarlama ve operasyonel stratejilerin kişiselleştirilmesi, risk yönetimi süreçlerinin iyileştirilmesi ve kaynak tahsisatının optimize edilmesi sayılabilir. Özellikle büyük veri analizi ve makine öğrenimi algoritmaları, yöneticilere geçmiş verilere dayalı olarak daha doğru öngörülerde bulunma imkânı sunmaktadır. Ancak, yapay zekanın stratejik yönetimde başarılı bir şekilde uygulanabilmesi için bazı zorluklar ve dikkat edilmesi gereken noktalar bulunmaktadır. Teknolojik altyapı, veri güvenliği, etik sorunlar ve çalışanların yapay zekaya olan adaptasyonu gibi faktörler, bu dönüşüm sürecinde önemli engeller oluşturabilir. Dolayısıyla, yapay zeka teknolojilerinin stratejik yönetimle entegrasyonunda, güçlü bir değişim yönetimi stratejisi geliştirilmesi gerekmektedir. Yapay zekâ yalnızca bir araç değil; örgütlerin geleceğe doğru attığı en güçlü adımlardan biri haline gelmektedir.

Sonuç olarak, stratejik yönetim ve yapay zeka arasındaki entegrasyon, örgütlerin rekabet avantajı elde etmesine büyük katkı sağlayabilir. Ancak bu entegrasyonun başarıyla gerçekleşebilmesi için, organizasyonların hem teknolojik hem de insan kaynakları açısından doğru bir hazırlık yapması

gerekmektedir. Gelecekte, bu iki alanın daha da yakınlaşmasıyla birlikte, örgütlerin daha dinamik, veri odaklı ve yenilikçi stratejiler geliştirebileceği öngörülmektedir.

KAYNAKÇA

- Aksoy, E. (2021). Örgütlerde Stratejik Yönetim Olgunluğu: Türk Savunma Sanayii Üzerine Bir Çalışma. Yayınlanmamış doktora tezi. Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Alkaddour, M. (2022). Pazarlamada Yapay Zekâ Kullanımı. İşletme Ve Girişimcilik Araştırmaları Dergisi. Sayı 1 (48-66).
- Berberoğlu, B.M. (2023). Yönetimde Yapay Zekâ. Scientific Journal of Innovation and Social Sciences Research. December 2023; 3(2):81-96
- Binbir, S. (2021). Pazarlama Çalışmalarında Yapay Zeka Kullanımı Üzerine Betimleyici Bir Çalışma. E-Journal of New Media / Yeni Medya Elektronik Dergi – eJNM ISSN: 2548-0200, September 2021 Volume 5 Issue 3, p.314-328 Research Article
- Birinci, M. (2015). Üniversitelerde Stratejik Yönetim Uygulamalarının Performansa Etkileri: Devlet ve Vakıf Üniversitelerinin Karşılaştırmalı Analizi. İstanbul Üniversitesi Yükseköğretim Dergisi [serial online]. January 1, 2015;4 (3):135-147
- Doğan, B. (2007). Yönetim ve örgüt kuramlarının tasnifinde modern ve postmodern ayrımı. Marmara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 23(2), 185-201.
- Erdem, B. (2006). İşletmelerde yeni bir yönetim yaklaşımı: Kıyaslama (benchmarking) (yazınsal bir inceleme). Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 9(15), 65-94.
- Eren, E. (2013). Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası (9. Baskı). İstanbul: Beta Yayınları.

- Erişen, M. A., & Yılmaz, F. Ö. (2023). Sağlık Yönetim Öğrencilerinin Tıpta Yapay Zekâ ile İlgili Bilgi, Düşünce ve Yaklaşımları. Sağlık Bilimlerinde Yapay Zeka Dergisi, 3(1), 1-5.
- Erkılıç, T. A. (2007). Toplam kalite yönetimi ilkelerinin yönetim yaklaşımları bağlamında tartışılması. GAU Journal of Social and Applied Sciences, 2(4), 50-62.
- Esmer, Y., & Sarıcalar, Ö. G. S. K. (2022, March). Örgütsel Dönüşümde Yeni Dijital Teknolojilerin Rolü. In XVII. IBANESS Congress Series on Economics, Business and Management (pp. 12-13).
- Gök, A. G., & Öztürk, M. S. (2022). Muhasebe Mesleğinde Performansın Hizmet Kalitesine Etkisi: Bir Uygulama. İşletme Araştırmaları Dergisi, 14(1), 590-604.
- Güçlü, N. (2003). Stratejik Yönetim. Ankara, G. Ü. Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi, 23(2).
- Gülşen, İ. (2019). İşletmelerde Yapay Zeka Uygulamaları ve Faydaları: Perakende Sektöründe Bir Derleme, Tüketici ve Tüketim Araştırmaları Dergisi, 11(2), 407-436.
- İyigün, N.Ö. (2021). Yapay zeka ve stratejik yönetim. TRT Akademi Dergisi 13 (6), 675-678.
- Kamaşak, R. (2004). Stratejik Yönetimde İleriyi Tahmin Etme ve Senaryo Planlaması: Türkiye Bilgi İletişim Teknolojileri ve Yayıncılık Pazarının Geleceğinin Farklı Senaryolar Altında İncelenmesi. Yayınlanmamış doktora tezi. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kandemir, H. (2024). Üretken Yapay Zekâ Ve Organizasyonel Yenilik. ICONSR 2024 International Conference on Social Science Research 4-6 September 2024 in Durres, Albania

- Kar, A. K., Choudhary, S. K., & Singh, V. K. (2022). How can artificial intelligence impact sustainability: A systematic literature review. *Journal of Cleaner Production*, 376, 134120.
- Karadeniz, S. (2023). Yapay Zekânın Anonim Şirket Yönetim Kuruluna Üyeliği ve Üyelikten Doğan Sorumluluğunun Değerlendirilmesi. *Türkiye Adalet Akademisi Dergisi*, (54), 255-288.
- Kaya, İ., & Engin, O. (2005). Kalite İyileştirme Sürecinde Yapay Zekâ Tekniklerinin Kullanımı. *Pamukkale Üniversitesi Mühendislik Bilimleri Dergisi*, 11(1), 103-114.
- Kaymakcı, T. (2022). Stratejik Yönetim Uygulamalarının Örgüt Performansı Üzerindeki Etkisinde Çalışan Memnuniyetinin Moderatör Rolü: İstanbul'da Lise ve Ortaokul Eğitimi Veren Özel Kurumlar Üzerine Bir Araştırma. Yayınlanmış doktora tezi. İstanbul Gelişim Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü.
- Kılıçarslan, S. K. (2019). Yapay Zekanın Hukuki Statüsü Ve Hukuki Kişiliği Üzerine Tartışmalar. *Yıldırım Beyazıt Hukuk Dergisi*, (2), 363-389.
- Kılınç, G. ve Ünal, A. (2019). AI is the new black: Effects of artificial intelligence on business World. *Journal of Contemporary Administrative Science*, 6(2):238-258.
- Özçelik, G. (2022). Teknoloji-Örgüt Yapısı İlişkisi Bağlamında Yapay Zekâ İzleri. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 21(84), 2120-2140.
- Özer, M. A. (2015). İşletmelerde Stratejinin Önemi Üzerine Değerlendirmeler. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, 7(14), 69-84.

- Özkan, M. Kaygısız E.G. (2025). Akademisyenlerin Yapay Zekâ Kaygılarının Nesillere Göre Değerlendirilmesi: İşletme Bölümü Öğretim Elemanları Örneği. *Journal of Economics and Administrative Sciences*, 26(1): 183-195.
- Özkanan, A.(2025). Yönetimde dijitalleşme: Gelecek Dijitali Yönetmekte, *Sosyal Bilimlerde Akademik Çalışmalar Dergisi*, 1(1), 28-43.
- Taştan, K., Taştan, N.S., (2021). Yönetimde Yapay Zekânın Geleceği. 8 th International Management and Social Research Conference November 6-8, 2021 Istanbul /Turkey
- Tortop, N., İsbir E., G. AYKAÇ B. TOSUN, Kemal. (1993). *İşletme Yönetimi*. (1. Cilt) İstanbul: Fakülteler Matbaası
- Tutar, H. (2022). *İşletme Yönetimi* (4. Baskı). Ankara: Umuttepe Yayınları
- Singil, N. (2022). Yapay Zekâ ve İnsan Hakları. *Public and Private International Law Bulletin*, 42(1), 121-158.
- Sira, M. (2023). Artificial Intelligence And Its Application In Business Management. *Scientific Papers of Silesian University of Technology Organization And Management Series No. 165*
- Şahin, F., Çiçek, S. ve Altunoğlu, A. E. (2018). *Uluslararası İşletmecilik Kuram ve Uygulama* (1. Baskı). Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Ülgen, H. ve Mirze, S. K. (2018). *İşletmelerde Stratejik Yönetim* (9. Baskı). İstanbul: Beta Basım.
- Ünal, A., & Kılınç, İ. (2024). Üretken Yapay Zekâların İş Dünyası Üzerine Etkilerine İlişkin Erken Dönem Bir

Değerlendirme. Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, 23(90), 776-797.

Yastioğlu, S. (2023). Üretken Yapay Zekânın İşletmelerde Kullanımı: Fırsatlar ve Tehditler. Yönetim Bilişim Sistemleri İşletmelerde Dijital Dönüşüm Yönetimi. Özgür Yayınları 220-246

Yıldırım, B. F., & Özdemirci, F. (2019). Kurumlarda Örtük Bilginin Yapay Zekâ Destekli Tavsiye Sistemleri Aracılığıyla Ortaya Çıkarılması. Bilgi Yönetimi, 2(1), 34-43.

Zengin, M. (2023). Yönetim Yaklaşımlarından Stratejik Yönetim Modelinin İşletmelerin Geleceğine Etkileri Üzerine Kavramsal Bir İnceleme. İstanbul Ticaret Üniversitesi Girişimcilik Dergisi (e-ISSN: 2717-7416) 7 (13),119-137.

TÜRKİYE’DE SAĞLIK OKURYAZARLIĞI PROFİLİ: GÜNCEL DURUM, BELİRLEYİCİLER VE POLİTİKA ÖNERİLERİ

Hakan Oğuz ARI¹

1. GİRİŞ

Sağlık, yalnızca hastalık ya da sakatlığın olmayışı değil; fiziksel, ruhsal ve sosyal yönden tam bir iyilik hâli olarak tanımlanmakta ve bu tanım bireyin yaşamının bütün alanlarını kapsamaktadır. Günümüz dünyasında bireylerin sağlık düzeylerinin iyileştirilmesi ve sağlık hizmetlerinden etkin biçimde yararlanmalarının sağlanması, yalnızca sağlık kurumlarının kapasitesiyle sınırlı değildir. Bireylerin sağlıkla ilgili bilgileri edinme, bu bilgileri anlama, değerlendirme ve doğru kararlar alma süreçlerindeki yeterlilikleri, sağlık sonuçlarını doğrudan etkilemektedir. Bu bağlamda, sağlık okuryazarlığı, bireylerin sağlığını koruyabilme, geliştirebilme ve gerektiğinde sağlık hizmetlerine uygun biçimde başvurabilme becerilerinin temelini oluşturmaktadır.

Dünya Sağlık Örgütü (WHO, 2013) sağlık okuryazarlığını, bireylerin sağlıkla ilgili bilgileri edinme, anlama, yorumlama ve bu bilgileri sağlıkla ilgili karar alma süreçlerinde kullanma becerisi olarak tanımlar. Bu beceriler sadece bireyin sağlık sistemiyle olan ilişkisini değil, aynı zamanda gündelik yaşamında sağlıklı davranışlar geliştirebilme yeteneğini de içerir. Sağlık okuryazarlığı; sağlıklı yaşam biçimlerinin benimsenmesi,

¹ Dr. Öğr. Üyesi, Sağlık Bilimleri Üniversitesi, Gülhane Sağlık Bilimleri Fakültesi, Sağlık Yönetimi Bölümü, hakanoguz.ari@sbu.edu.tr, ORCID: 0000-0001-5817-0916.

ilaçların doğru kullanımı, sağlık taramalarına katılım ve kronik hastalıkların yönetimi gibi birçok alanda belirleyici bir rol üstlenmektedir.

Nutbeam (2000) tarafından ortaya konan kuramsal çerçeveye göre sağlık okuryazarlığı üç düzeyde ele alınır: işlevsel sağlık okuryazarlığı (temel okuma-yazma becerileri), etkileşimli sağlık okuryazarlığı (bilgiyi analiz edip yorumlayabilme becerisi) ve eleştirel sağlık okuryazarlığı (sağlıkla ilgili bilgileri sorgulama ve toplumsal karar süreçlerine katılma yetisi). Bu çok boyutlu yapı, bireylerin sağlık sistemine yalnızca pasif kullanıcılar olarak değil, bilinçli ve etkili karar alıcılar olarak katılımını mümkün kılar.

Gelişen teknoloji ve dijitalleşmenin etkisiyle bireylerin sağlık bilgilerine erişimi artmış olsa da bu durum doğru bilgi ile yanlış bilgi arasındaki ayrımı yapabilme becerisi ihtiyacını da beraberinde getirmiştir. İnternette edinilen sağlık bilgilerinin güvenilirliği, bireylerin kararlarını doğrudan etkileyebilmekte ve düşük sağlık okuryazarlığı düzeyine sahip bireylerin bu tür bilgilere karşı daha savunmasız oldukları görülmektedir (Berkman vd., 2011). Bu nedenle, dijital sağlık okuryazarlığı, çağdaş toplumlarda sağlık okuryazarlığının ayrılmaz bir parçası hâline gelmiştir.

Türkiye’de sağlık okuryazarlığına ilişkin yapılan çalışmalar, toplumun genelinde bu düzeyin oldukça düşük olduğunu ortaya koymaktadır. Türkiye Sağlık Okuryazarlığı Araştırması (Tanrıöver vd., 2014), bireylerin yalnızca %30’unun yeterli veya mükemmel sağlık okuryazarlığı düzeyine sahip olduğunu, geri kalan büyük bir kısmın ise yetersiz veya sınırlı düzeyde olduğunu göstermiştir. Okyay ve Abacıgil (2016) tarafından geliştirilen Türkiye Sağlık Okuryazarlığı Ölçeği (TSOY-32), bu alandaki değerlendirmeleri daha sistematik biçimde yapabilme imkânı sunmuştur. Ancak sosyo-demografik

özelliklere göre sağlık okuryazarlığı düzeylerinin nasıl farklılaştığına ilişkin araştırmalara hâlen ihtiyaç vardır.

Bu çalışma, söz konusu boşluğu gidermeye yönelik bir katkı sağlamayı amaçlamaktadır. TSOY-32 kullanılarak yürütülen bu araştırmada, 18 yaş ve üzeri bireylerin sağlık okuryazarlığı düzeyleri ile yaş, cinsiyet, eğitim durumu, gelir düzeyi, kronik hastalık varlığı gibi değişkenler arasındaki ilişkiler analiz edilmiştir. Araştırma 20 Nisan – 5 Mayıs 2025 tarihleri arasında, çevrim içi ve yüz yüze yöntemlerle 221 kişilik genel bir örneklem grubuna uygulanmıştır. Çalışmadan elde edilen bulgular hem sağlık profesyonelleri hem de politika yapıcılar için sağlık okuryazarlığını geliştirmeye yönelik stratejilere temel oluşturabilecek niteliktedir.

2. KURAMSAL ÇERÇEVE

2.1. Sağlık Okuryazarlığının Tanımı, Gelişimi ve Önemi

Sağlık okuryazarlığı kavramı, ilk olarak 1970’lerde sağlık eğitimi ve halk sağlığı alanlarında ortaya çıkmış, zamanla bireylerin sağlık bilgilerini edinme, anlama, değerlendirme ve uygulama becerilerinin çok boyutlu bir ölçütü olarak gelişmiştir (Nutbeam, 2000). Dünya Sağlık Örgütü (WHO, 2013) sağlık okuryazarlığını, bireylerin sağlık hizmetlerinden etkin biçimde yararlanabilmesi ve sağlıklı yaşam sürdürmesi için gerekli bilgi ve becerilere sahip olması olarak tanımlamaktadır. Sağlık okuryazarlığı, sadece bireysel sağlık davranışlarını değil, aynı zamanda toplum sağlığını da etkileyen önemli bir sosyal belirleyicidir.

Günümüzde sağlık okuryazarlığı, dijital bilgi çağında daha da önem kazanmıştır. İnternet ve sosyal medya üzerinden yayılan sağlık bilgileri, doğru ve yanlış bilgilerin hızla dolaşımına

neden olmakta, bu da bireylerin bilgiyi eleştirel değerlendirme yeteneğini zorunlu kılmaktadır (Norman & Skinner, 2006). Bu nedenle, sağlık okuryazarlığı artık yalnızca bilgi edinme değil, aynı zamanda dijital okuryazarlık becerilerini de içeren kapsamlı bir kavram olarak ele alınmaktadır.

2.2. Sağlık Okuryazarlığı Modelleri ve Boyutları

Nutbeam'in (2000) modeline göre sağlık okuryazarlığı üç düzeyde incelenir:

- İşlevsel Sağlık Okuryazarlığı: Temel okuma, yazma ve sağlık bilgilerini anlama becerileri.
- Etkileşimli Sağlık Okuryazarlığı: Sağlıkla ilgili bilgileri analiz etme, yorumlama ve uygulama yeteneği.
- Eleştirel Sağlık Okuryazarlığı: Sağlık bilgilerini sorgulama, eleştirel değerlendirme ve toplumsal sağlık sorunlarına yönelik bilinçli katılım.

Bu model, sağlık okuryazarlığını salt bireysel bir beceri olarak değil, aynı zamanda toplumsal ve yapısal düzeyde ele alan bütüncül bir yaklaşımı temsil eder. Özellikle eleştirel sağlık okuryazarlığı, sağlık politikaları ve toplumsal sağlık eşitsizliklerinin azaltılması için kritik öneme sahiptir (Sørensen vd., 2012).

2.3. Uluslararası ve Türkiye’de Sağlık Okuryazarlığına Yönelik Araştırmalar

Sağlık okuryazarlığı alanında dünya genelinde yapılan araştırmalar, bu kavramın bireylerin sağlık sonuçlarını etkileyen önemli bir belirleyici olduğunu göstermektedir. Özellikle gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerde yapılan ulusal çaplı çalışmalar, sağlık okuryazarlığının farklı demografik gruplar arasında önemli farklılıklar gösterdiğini ortaya koymuştur.

Örneğin, ABD’de yürütülen National Assessment of Adult Literacy (NAAL, 2006) araştırmasına göre, yetişkinlerin sadece %12’si sağlık okuryazarlığı açısından yeterli düzeyde bilgiye sahiptir. Araştırmada, düşük sağlık okuryazarlığı olan bireylerin kronik hastalık yönetiminde zorluk yaşadığı, sağlık hizmetlerini etkin kullanamadığı ve daha sık hastaneye yatış gerektirdiği tespit edilmiştir (Kutner vd., 2006).

Avrupa’da yapılan European Health Literacy Survey (HLS-EU, 2015) çalışması ise, sekiz Avrupa ülkesinde yaklaşık 8.000 yetişkin üzerinde gerçekleştirilmiş ve yetişkinlerin %47’sinin sağlık okuryazarlığı düzeyinin düşük olduğu sonucuna varmıştır. Bu çalışma, ülkeler arasında farklılıklar olmakla birlikte, düşük eğitilmiş, yaşlı ve düşük gelirli bireylerin sağlık okuryazarlığında belirgin dezavantajlara sahip olduğunu göstermiştir (Sørensen vd., 2015).

Türkiye’de sağlık okuryazarlığı araştırmaları henüz nispeten sınırlı olmakla birlikte, son yıllarda artan sayıda çalışma bu alana katkı sağlamaktadır. Tanrıöver ve arkadaşları (2014) tarafından gerçekleştirilen Türkiye Sağlık Okuryazarlığı Araştırması, 26 ilde yaklaşık 1.500 katılımcı ile yapılmıştır ve sonuçlar, Türkiye’de genel sağlık okuryazarlığı oranının %30’un altında olduğunu göstermiştir. Bu oran, düşük eğitim ve gelir seviyesine sahip bölgelerde daha da düşüktür. Ayrıca, bu araştırma sağlık okuryazarlığının sağlık hizmetlerine başvuru sıklığı ve tedavi uyumu ile pozitif ilişki içerisinde olduğunu ortaya koymuştur.

Bir diğer önemli çalışma olan Okyay ve Abacıgil (2016)’in Türkiye Sağlık Okuryazarlığı Ölçeği (TSOY-32) geliştirme çalışması, Türkiye’nin farklı bölgelerinden toplanan verilerle ölçeğin geçerlik ve güvenilirliğini sağlamıştır. Bu çalışma, Türkiye’de sağlık okuryazarlığının sosyo-demografik faktörlerle anlamlı ilişkilere sahip olduğunu vurgulamıştır.

Özellikle eğitim seviyesi ve yaş değişkenlerinin sağlık okuryazarlığı üzerinde etkisi büyüktür.

Son yıllarda kronik hastalıkların yaygınlığı ile birlikte, kronik hastalığı olan bireylerde sağlık okuryazarlığı araştırmaları da önem kazanmıştır. Gül ve arkadaşları (2020) tarafından yapılan çalışma, kronik hastalığı bulunan bireylerin %45'inin sağlık okuryazarlığı seviyesinin düşük olduğunu göstermiştir. Bu durum, hastaların hastalık yönetiminde ve tedavi sürecinde karşılaştıkları güçlükleri artırmaktadır.

Türkiye Sağlık Bakanlığı, 2014 yılında gerçekleştirdiği “Türkiye Sağlık Okuryazarlığı Düzeyi ve İlişkili Faktörleri Araştırması” ile ülke genelindeki sağlık okuryazarlığı seviyesini ölçmüş ve sonuçların toplumun önemli bir kısmında düşük düzeyde olduğunu ortaya koymuştur (Sağlık Bakanlığı, 2014). Bu çalışmada özellikle düşük eğitim düzeyi, ileri yaş ve kırsal kesimde yaşayan bireylerin sağlık okuryazarlığı açısından dezavantajlı olduğu belirtilmiştir.

2024 yılında aynı kapsamda yapılan yeni saha araştırması ise, pandemi sürecinin etkileriyle sağlık okuryazarlığında belirli iyileşmeler gözlemlenmesine rağmen, yetersiz düzeyde okuryazarlığa sahip kesimlerin varlığının devam ettiğini raporlamıştır (Sağlık Bakanlığı, 2024a). Dijital platformların sağlık bilgisine erişimde kolaylık sağlamasına karşın, bu bilgilerin etkin kullanımı konusunda halen güçlükler yaşanmaktadır.

Sağlık Bakanlığı, 2023 yılında yayımladığı “Sağlık Okuryazarlığı Ulusal Eylem Planı (2023-2026)” ile sağlık okuryazarlığını artırmaya yönelik sistematik ve çok boyutlu stratejiler geliştirmiştir (Sağlık Bakanlığı, 2023). Bu plan, eğitimden sağlık hizmet sunumuna kadar pek çok alanda kapsamlı adımlar atılmasını hedeflemektedir.

Ayrıca, 2024-2028 dönemini kapsayan Sağlık Bakanlığı Stratejik Planı'nda da sağlık okuryazarlığının yükseltilmesi önemli bir hedef olarak benimsenmiş ve bu hedefin gerçekleşmesi için çeşitli dijital ve yüz yüze bilgilendirme faaliyetlerinin artırılması öngörülmüştür (Sağlık Bakanlığı, 2024b).

Bununla birlikte, Türkiye'de sağlık okuryazarlığına yönelik yapılan çalışmaların çoğunun kesitsel ve sınırlı örneklemelerle yapılması, alandaki araştırmaların genişletilmesi ve uzunlamasına çalışmaların gerçekleştirilmesi gerekliliğini ortaya koymaktadır. Ayrıca, dijital sağlık okuryazarlığı ve sağlık iletişimi gibi alt alanlarda da araştırmaların artırılması, toplum sağlığının iyileştirilmesi açısından önem taşımaktadır.

2.4. Türkiye Sağlık Okuryazarlığı Ölçeği (TSOY-32)

Türkiye'ye özgü olarak geliştirilen TSOY-32, sağlık okuryazarlığını değerlendirmek için kapsamlı ve geçerli bir araçtır (Okyay & Abacıgil, 2016). Ölçek, bireylerin sağlıkla ilgili bilgiyi edinme, anlama, uygulama ve değerlendirme becerilerini ölçen 32 maddeden oluşur. Ölçek, Türkiye'nin sosyo-kültürel yapısına uygunluk açısından önem taşımakta ve sağlık okuryazarlığı araştırmalarında yaygın olarak kullanılmaktadır. Ölçek, bireylerin sağlıkla ilgili bilgiye ulaşma, anlama, değerlendirme ve uygulama becerilerini ölçen çok boyutlu bir yapı sunmaktadır (Sørensen vd., 2012).

Güvenilirlik analizlerinde Cronbach alfa değeri 0.92 olarak bulunmuş, faktör analizleri ile yapı geçerliliği desteklenmiştir. TSOY-32, sağlık okuryazarlığının farklı boyutlarını kapsayarak, sağlık politikaları ve eğitim stratejileri geliştirmek için sağlam veriler sağlamaktadır.

Bu çalışmada sağlık okuryazarlığını ölçmek amacıyla Türkiye Sağlık Okuryazarlığı Ölçeği – 32 (TSOY-32) kullanılmıştır. Ölçek, Avrupa Sağlık Okuryazarlığı

Konsorsiyumu (HLS-EU) tarafından geliştirilen orijinal formun Türkiye'ye uyarlanmasıyla oluşturulmuş ve geçerlik-güvenirlik çalışmaları tamamlanmıştır. TSOY-32, bireylerin sağlıkla ilgili bilgiye ulaşma, anlama, değerlendirme ve uygulama becerilerini kapsamlı bir şekilde ölçmeyi hedeflemektedir.

Ölçek, iki temel boyuttan oluşur: işlevsel bilişsel süreçler ve sağlık hizmeti alanları. Bilişsel süreçler dört alt başlıkta toplanır: bilgiye erişme, bilgiyi anlama, bilgiyi değerlendirme ve bilgiyi kullanma. Sağlık hizmeti alanları ise sağlık hizmetleri, hastalıkları önleme ve sağlık geliştirme olarak üç başlık altında incelenmiştir. Bu yapı, toplamda 12 alt boyut oluşturmakta olup, ölçek 32 maddeden meydana gelmektedir.

TSOY-32 maddeleri dört dereceli Likert tipi olarak yanıtlanmaktadır: "Çok kolay" (4 puan), "Kolay" (3 puan), "Zor" (2 puan), ve "Çok zor" (1 puan). Elde edilen toplam puanlar 32 ile 128 arasında değişmektedir. Toplam puan ne kadar yüksekse, bireyin sağlık okuryazarlığı düzeyi o ölçüde yüksek olarak değerlendirilmektedir. Gerektiğinde puanlar standartlaştırılarak 0–50 aralığına dönüştürülebilmekte ve buna göre düzey sınıflandırması yapılabilir. Bu sınıflamaya göre:

- 0–25 puan arası: Yetersiz sağlık okuryazarlığı
- 26–33 puan arası: Sorunlu – sınırda
- 34–42 puan arası: Yeterli
- 43–50 puan arası: Mükemmel sağlık okuryazarlığı düzeyi olarak değerlendirilmektedir.

TSOY-32 ölçeği, bireylerin sağlıkla ilgili bilgileri yalnızca edinme değil, aynı zamanda bu bilgileri eleştirel bir biçimde değerlendirme ve günlük yaşamlarında etkili bir şekilde kullanabilme becerilerini de ölçme kapasitesine sahiptir. Bu yönüyle sağlık okuryazarlığının çok boyutlu doğasını

yansıtmakta ve bireylerin sağlıkla ilişkili karar süreçlerine etkin katılımını destekleyen önemli bir değerlendirme aracıdır.

3. YÖNTEM

3.1. Araştırma Modeli

Bu araştırma, sağlık okuryazarlığı düzeyini ve demografik faktörlerle ilişkisini belirlemek amacıyla tanımlayıcı kesitsel araştırma modeli kullanılarak yürütülmüştür. Kesitsel araştırmalar, belirli bir zaman diliminde veri toplayarak mevcut durumun analizini sağlar ve sağlık okuryazarlığı gibi sosyal bilimlerde yaygın kullanılan yöntemlerden biridir (Babbie, 2013).

3.2. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini, Türkiye’de 18 yaş ve üzeri tüm yetişkin bireyler oluşturmuştur. Örneklem büyüklüğü, istatistiksel güç analizi kullanılarak belirlenmiş olup, %95 güven düzeyi ve %5 hata payı dikkate alınarak minimum 200 katılımcı hedeflenmiştir (Cohen, 1992). Çalışmada 221 katılımcı ile bu hedef aşılmıştır. Örneklem seçimi kolayda örnekleme yöntemiyle yapılmıştır; bu yöntemle erişilebilir katılımcılara ulaşılmıştır. Çalışmanın uygulandığı dönem 20 Nisan – 5 Mayıs 2025 tarihleri arasında kapsamaktadır. Örneklemen demografik özellikleri yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi, kronik hastalık durumu ve gelir düzeyi gibi değişkenlerle tanımlanmıştır.

3.3. Veri Toplama Araçları

Veriler, sağlık okuryazarlığını ölçmek üzere Türkiye Sağlık Okuryazarlığı Ölçeği (TSOY-32) ile toplanmıştır. TSOY-32, 32 maddeden oluşan ve bireylerin sağlık bilgisine erişim, anlama, değerlendirme ve uygulama becerilerini ölçen geçerli ve güvenilir bir ölçektir (Demir ve ark., 2020). Ölçeğin Cronbach alfa güvenirlik katsayısı bu çalışmada 0.89 olarak bulunmuştur, bu da yüksek iç tutarlılığa işaret etmektedir. Ayrıca katılımcıların

sosyo-demografik bilgilerini içeren anket formu da kullanılmıştır. Bu formda yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi, kronik hastalık durumu ve gelir durumu gibi değişkenler yer almaktadır.

3.4. Veri Toplama Süreci

Veriler, Google Forms online anket platformu aracılığıyla toplanmıştır. Katılımcılara anket linki sosyal medya, e-posta ve çeşitli dijital kanallar üzerinden ulaştırılmıştır. Anketin başında çalışmanın amacı, katılımın gönüllülük esasına dayandığı ve kişisel bilgilerin gizliliğinin sağlanacağına dair bilgilendirme yer almıştır. Katılımcılar, bilgilendirilmiş onamlarını online ortamda vermiştir. Katılımcıların mahremiyeti ve etik kurallar azami ölçüde korunmuştur.

3.5. Veri Analizi

Verilerin analizinde SPSS 25.0 istatistik programı kullanılmıştır. Öncelikle verilerin normal dağılıma uygunluğu Kolmogorov-Smirnov ve Shapiro-Wilk testleri ile değerlendirilmiş ve normal dağılım göstermediği belirlenmiştir. Bu nedenle, analizlerde nonparametrik testler tercih edilmiştir. Tanımlayıcı istatistikler olarak frekans, yüzde, ortalama ve standart sapma hesaplanmıştır. Gruplar arası karşılaştırmalarda Mann-Whitney U testi (iki grup için), Kruskal-Wallis testi (üç ve daha fazla grup için) kullanılmıştır. Elde edilen bulgular, sağlık okuryazarlığı düzeyinin demografik değişkenlerle ilişkisini ortaya koymak amacıyla değerlendirilmiştir.

3.6. Güvenilirlik Analizi

Türkiye Sağlık Okuryazarlığı Ölçeği (TSOY-32) için yapılan güvenilirlik analizi sonucunda, Cronbach's alfa değeri 0,960 olarak bulunmuştur. Bu değer, ölçeğin iç tutarlılığının mükemmel seviyede olduğunu göstermektedir (Nunnally, 1978). Dolayısıyla, ölçeğin maddeleri tutarlı şekilde aynı yapıyı ölçmekte olup, veri setinin güvenilirliği yüksektir.

4. BULGULAR

4.1. Katılımcıların Sosyo-Demografik Özellikleri

Araştırmaya toplam 221 yetişkin birey katılmıştır. Katılımcıların yaşları 18 ile 68 arasında değişmektedir. Yaş gruplarına göre dağılıma bakıldığında, en fazla katılım %30,8 ile 18-24 yaş grubundan gelmiştir. Bunu sırasıyla %21,7 ile 25-34 yaş, %20,4 ile 35-44 yaş, %13,1 ile 45-54 yaş, %11,8 ile 55-64 yaş ve %2,3 ile 65 yaş ve üzeri gruplar takip etmiştir.

Cinsiyet dağılımında, katılımcıların %67,4'ü kadın (n=149) ve %32,6'sı erkek (n=72) bireylerden oluşmaktadır. Medeni durum açısından değerlendirildiğinde, bireylerin %52,5'i evli, %45,2'si hiç evlenmemiş, %2,3'ü ise eşini kaybetmiş olduğunu belirtmiştir.

Eğitim durumuna göre katılımcıların büyük bir çoğunluğu yükseköğretim ve üzeri (%59,3) düzeyinde eğitime sahiptir. Bunu lise veya dengi okul mezunları (%33,9), ortaöğretim düzeyi (ilköğretim, ortaokul, mesleki ortaokul) mezunları (%5,0) ve ilkokul mezunları (%1,8) izlemektedir.

Katılımcıların %63,3'ü aktif olarak bir işte çalışmakta, %21,7'si öğrenci, %7,7'si emekli, %4,5'i ev hanımı, %1,8'i işsiz ve %0,9'u iş aramayan ya da çalışmak istemeyen bireylerdir.

Sağlık güvencesi durumu incelendiğinde, bireylerin %81,9'u Genel Sağlık Sigortası'na, %12,2'si özel sağlık sigortasına sahipken, %5,9'u herhangi bir sağlık güvencesine sahip olmadığını ifade etmiştir.

Gelir algısı açısından katılımcıların %45,2'si aile gelirini “yeterli”, %24,9'u “ne yeterli ne yetersiz”, %17,2'si “yetersiz”, %6,8'i “çok yeterli” ve %5,9'u “çok yetersiz” olarak değerlendirmiştir.

Katılımcıların %56,1'i daha önce sağlıkla ilgili bir eğitim veya ders aldığını, %43,9'u ise böyle bir eğitim almadığını

belirtmiştir. Ayrıca, bireylerin %24'ünün kronik bir hastalığı bulunduğu, %53,4'ünün ise ailesinde kronik hastalığı olan bir birey bulunduğu tespit edilmiştir.

4.2. Demografik Değişkenlere Göre Sağlık Okuryazarlığı Düzeyleri

Araştırmada, katılımcıların demografik özelliklerine göre sağlık okuryazarlığı puanlarında anlamlı bir fark olup olmadığı incelenmiştir. Verilerin normal dağılıma uymaması nedeniyle analizlerde nonparametrik testler tercih edilmiştir (Tablo 1).

Tablo 1. Demografik Özelliklere Göre Ölçek Puanlarının Karşılaştırılması

Demografik Veriler		n	Sağlığın Okuryazarlığı			
			$\bar{x} \pm ss$	H	p	Fark
Yaş	18-24 ¹	68	33,53±1,00	6,99	0,22	
	25-34 ²	48	34,07±1,75			
	35-44 ³	45	32,97±1,62			
	45-54 ⁴	29	32,48±1,49			
	55-64 ⁵	26	29,78±1,14			
	65 ve üzeri ⁶	5	30,31±1,52			
Cinsiyet	Kadın ¹	149	33,06±0,69	1,91	0,38	
	Erkek ²	72	32,52±1,34			
Medeni Durum	Evli ¹	116	31,87±0,95	1,91	0,38	
	Hiç evlenmemiş (Bekar) ²	100	33,99±0,85			
	Eşi ölmüş ³	5	34,27±2,24			
En Son Bitirilen Okul	İlkokul ¹	4	25,52±13,13	3,23	0,36	
	İlköğretim, ortaokul, mesleki ortaokul ²	11	28,12±4,29			
	Lise veya dengi okullar ³	75	34,18±0,94			
	Yükseköğretim ve üzeri ⁴	131	32,76±0,77			
Çalışma Durumu	Çalışıyor ¹	140	33,55±0,88	4,57	0,47	
	Öğrenci ²	48	32,17±1,12			
	Emekli ³	17	29,81±1,84			
	Ev hanımı ⁴	10	31,61±1,04			
	İşsiz ⁵	4	34,11±4,80			
	İş aramayan / çalışmak istemeyen ⁶	2	33,07±3,90			

Sağlık güvencesi	Genel Sağlık Sigortası ¹	181	33,07±0,71	1,35	0,50	
	Özel Sağlık sigortası ²	27	32,38±1,71			
	Yok ³	13	31,33±2,35			
Gelir Durumu	Çok Yeterli ¹	15	36,68±2,25	-61,39 -6,91 -56,19	0,01	1>3 1>4 1>2
	Yeterli ²	100	32,69±0,71			
	Ne Yeterli Ne Yetersiz ³	55	32,41±1,10			
	Yetersiz ⁴	38	31,27±2,19			
	Çok Yetersiz ⁵	13	32,05±1,74			
Genel Sağlık Eğitimi Alma Durumu	Evet ¹	124	34,25±0,89	4.690	0,01	1>2
	Hayır ²	97	31,13±0,87			
Kronik Hastalık	Var ¹	53	32,03±1,02	5.030	0,15	
	Yok ²	168	33,15±0,77			
Ailede Kronik Hastalık	Var ¹	118	32,20±0,96	6.533	0,33	
	Yok ²	103	33,66±0,80			

Yaş gruplarına göre sağlık okuryazarlığı puanları incelendiğinde, 18-24 yaş grubunun ortalama puanı ($\bar{x}$ =33,53) en yüksek değerlerden biri olurken, 55-64 yaş grubunda bu puan belirgin şekilde düşmektedir ($\bar{x}$ =29,78). Ancak, gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamıştır ($H=6,99$; $p=0,22$).

Cinsiyete göre yapılan analizde, kadınların ortalama sağlık okuryazarlığı puanı ($\bar{x}$ =33,06) erkeklerden ($\bar{x}$ =32,52) biraz yüksek olmasına rağmen, bu fark istatistiksel olarak anlamlı değildir ($H=1,91$; $p=0,38$).

Medeni duruma göre yapılan değerlendirmede, en yüksek puan ortalaması eşli ölmüş bireylerde görülmüştür ($\bar{x}$ =34,27), ancak genel olarak fark anlamlı bulunmamıştır ($H=1,91$; $p=0,38$).

Eğitim düzeyi açısından, ilkokul mezunlarının ortalama puanı oldukça düşük ($\bar{x}$ =25,52) bulunmuştur. Lise ($\bar{x}$ =34,18) ve yükseköğretim mezunları ($\bar{x}$ =32,76) ise daha yüksek puanlara sahiptir. Ancak fark istatistiksel olarak anlamlı değildir ($H=3,23$; $p=0,36$).

Çalışma durumuna göre, çalışan bireylerde sağlık okuryazarlığı puanı ($\bar{x}=33,55$) daha yüksek iken, emeklilerde bu puan daha düşüktür ($\bar{x}=29,81$). Buna rağmen fark anlamlı değildir ($H=4,57$; $p=0,47$).

Sağlık güvencesi durumuna göre yapılan analizde de anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir ($H=1,35$; $p=0,50$).

Bununla birlikte, aile gelir düzeyi açısından anlamlı bir farklılık bulunmuştur ($H=61,39$; $p=0,01$). Çok yeterli gelire sahip bireylerin sağlık okuryazarlığı puanı ($\bar{x}=36,68$), yeterli ($\bar{x}=32,69$), ne yeterli ne yetersiz ($\bar{x}=32,41$), yetersiz ($\bar{x}=31,27$) ve çok yetersiz ($\bar{x}=32,05$) gruplarına kıyasla anlamlı derecede daha yüksektir (1 > 2, 3, 4). Bu bulgu, ekonomik durumun sağlık okuryazarlığı düzeyini etkileyen önemli bir faktör olabileceğini göstermektedir.

Ayrıca, daha önce genel sağlık bilgisi eğitimi almış bireylerin sağlık okuryazarlığı puanı ($\bar{x}=34,25$), almayanlara göre ($\bar{x}=31,13$) anlamlı derecede daha yüksektir ($H=4,690$; $p=0,01$). Bu durum, sağlık okuryazarlığının artırılmasında eğitim programlarının etkili olabileceğini göstermektedir.

Kronik hastalığa sahip olma durumuna ve ailede kronik hastalık bulunma durumuna göre yapılan analizlerde ise anlamlı bir fark gözlenmemiştir ($p>0,05$).

4.3. Katılımcıların TSOY-32 Anketinden Aldığı Puanlar

Katılımcıların TSOY-32 anketinden aldığı puanlar temel boyutlara ve alt boyutlara göre Tablo 2’de sunulmuştur:

Tablo 2. Boyutlara Göre Katılımcıların TSOY-32 Ölçeği Puanları

Boyut	Ortalama Puan	Durum
Genel	32,89	Sorunlu – sınırlı sağlık okuryazarlığı
Tedavi ve Hizmet	34,25	Yeterli sağlık okuryazarlığı
Bilgiye ulaşma	35,84	Yeterli sağlık okuryazarlığı
Bilgiyi anlama	35,44	Yeterli sağlık okuryazarlığı
Bilgiyi değerlendirme	30,00	Sorunlu – sınırlı sağlık okuryazarlığı
Bilgiyi kullanma/uygulama	35,71	Yeterli sağlık okuryazarlığı
Hastalıklardan korunma ve sağlığın geliştirilmesi	31,52	Sorunlu – sınırlı sağlık okuryazarlığı
Bilgiye ulaşma	33,41	Yeterli sağlık okuryazarlığı
Bilgiyi anlama	33,96	Yeterli sağlık okuryazarlığı
Bilgiyi değerlendirme	30,75	Sorunlu – sınırlı sağlık okuryazarlığı
Bilgiyi kullanma/uygulama	27,98	Sorunlu – sınırlı sağlık okuryazarlığı
Sağlıkla ilgili bilgiye ulaşma	34,62	Yeterli sağlık okuryazarlığı
Sağlıkla ilgili bilgiyi anlama	34,70	Yeterli sağlık okuryazarlığı
Sağlıkla ilgili bilgiyi değerlendirme	30,37	Sorunlu – sınırlı sağlık okuryazarlığı
Sağlıkla ilgili bilgiyi kullanma/uygulama	31,84	Sorunlu – sınırlı sağlık okuryazarlığı

Çalışmada yer alan katılımcıların Türkiye Sağlık Okuryazarlığı Ölçeği (TSOY-32) genel puan ortalaması 32,89 olarak belirlenmiştir. Bu değer, puanlama ölçeğine göre "sorunlu – sınırlı sağlık okuryazarlığı" düzeyine karşılık gelmektedir. Bu durum, katılımcıların sağlıkla ilgili bilgileri edinme, anlama, değerlendirme ve uygulama süreçlerinde çeşitli zorluklar yaşadığını göstermektedir.

Tedavi ve hizmete erişimle ilgili boyutlarda, genel olarak yeterli düzeyde sağlık okuryazarlığı gözlemlenmektedir. Ancak "bilgiyi değerlendirme" puan ortalamasının 30,00 ile "sorunlu – sınırlı" kategoride yer alması, bireylerin sağlık bilgilerini eleştirel bir şekilde değerlendirme konusunda yetersizlik yaşayabileceğini düşündürmektedir.

Hastalıklardan Korunma ve Sağlığın Geliştirilmesi Alt Boyutunda genel olarak sınırlı sağlık okuryazarlığı düzeyinde bir tablo gözlemlenmektedir. Özellikle “bilgiyi kullanma/uygulama” ortalaması 27,98 ile düşük sınırdadır, yani "sorunlu – sınırlı" kategorinin altına yaklaşmaktadır. Bu durum, bireylerin sağlık bilgilerini yaşamlarına entegre etme konusunda güçlük çektiğini ortaya koymaktadır.

Katılımcılar sağlık bilgilerine ulaşma ve bu bilgileri anlama konusunda yeterli görünürken, değerlendirme ve uygulama süreçlerinde yetersizlikler göze çarpmaktadır. Bu durum, bireylerin edindikleri bilgileri eleştirel bir süzgeçten geçirip, uygun şekilde kullanmakta zorlandıklarını düşündürmektedir.

5. TARTIŞMA

Bu araştırmada, Türkiye Sağlık Okuryazarlığı Ölçeği-32 (TSOY-32) aracılığıyla katılımcıların sağlık okuryazarlığı düzeyleri incelenmiş ve bu düzeylerin çeşitli demografik değişkenlere göre farklılık gösterip göstermediği analiz edilmiştir. Elde edilen bulgular, Türkiye’de sağlık okuryazarlığının genel olarak “sorunlu – sınırlı” düzeyde olduğunu ortaya koymuştur. Katılımcıların genel sağlık okuryazarlığı puanı ortalama 32,89 olup, bu değer TSOY-32 değerlendirme aralığına göre sınırlı düzeyde sağlık okuryazarlığına işaret etmektedir.

Ölçeğin alt boyutları incelendiğinde ise “bilgiyi değerlendirme” ve “bilgiyi kullanma/uygulama” boyutlarında puanların diğer boyutlara kıyasla daha düşük olduğu görülmüştür. Bu durum, bireylerin sağlıkla ilgili bilgiye ulaşmada ve anlamada nispeten başarılı olduklarını ancak bu bilgileri eleştirel biçimde değerlendirme ve yaşamlarına entegre etme konusunda yetersiz kaldıklarını düşündürmektedir. Bu bulgu, Sørensen ve ark. (2012) tarafından geliştirilen Avrupa Sağlık Okuryazarlığı Modeli’nin (HLS-EU) değerlendirme aşamasının en zayıf halkalardan biri olduğuna dair tespitleriyle de örtüşmektedir.

Demografik değişkenler açısından yapılan karşılaştırmalarda, yaş ilerledikçe sağlık okuryazarlığı puanlarının düştüğü gözlenmiştir. Bu durum literatürde sıkça rapor edilen bir bulgudur (Kutner vd., 2006; T.C. Sağlık Bakanlığı, 2014; 2024). Özellikle 55 yaş üstü bireylerde sağlık okuryazarlığı puanlarının “sorunlu” düzeye gerilediği görülmüştür. Bu sonuç, yaşlı bireylerin dijital bilgi kaynaklarına erişimlerinin kısıtlı olması ve sağlık hizmetlerine ilişkin daha karmaşık kararlar vermek zorunda kalmaları ile açıklanabilir.

Araştırmada, sağlık eğitimi almış bireylerin sağlık okuryazarlığı puanlarının anlamlı derecede yüksek olduğu bulunmuştur. Bu sonuç, sağlık eğitiminin bireylerin bilgiye ulaşma, bilgiyi anlama ve kullanma becerilerini artırdığına işaret etmektedir. Aynı zamanda bu durum, Kickbusch ve Maag (2008) tarafından vurgulanan “yaşam boyu öğrenme” ilkesiyle de uyumludur.

Gelir düzeyine göre yapılan analizlerde ise, geliri "çok yeterli" olan katılımcıların sağlık okuryazarlığı puanlarının diğer gruplara kıyasla daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Bu bulgu, sosyoekonomik düzeyin sağlık bilgisine erişim ve kullanım kapasitesi üzerindeki belirleyici rolünü bir kez daha ortaya koymaktadır. Bu anlamda, sağlık okuryazarlığının yalnızca

bireysel bir beceri değil, aynı zamanda toplumsal eşitsizliklerin bir yansıması olduğu söylenebilir (Paasche-Orlow & Wolf, 2007).

Araştırma kapsamında elde edilen yüksek Cronbach's Alpha katsayısı ($\alpha = 0.960$), kullanılan ölçeğin iç tutarlılığının son derece güçlü olduğunu ve güvenilir bir ölçüm aracı sağladığını göstermektedir.

Sonuç olarak, çalışmanın genel bulguları Türkiye'de sağlık okuryazarlığının hâlâ geliştirilmeye açık olduğunu ve özellikle yaşlı bireyler, düşük eğitim düzeyine sahip olanlar ve sağlık eğitimi almamış bireylerde daha fazla desteklenmesi gerektiğini göstermektedir. Sağlık okuryazarlığını artırmaya yönelik stratejiler yalnızca bireylere değil, aynı zamanda sağlık sistemlerine ve kamu politikalarına yönelik bütüncül bir yaklaşım gerektirmektedir.

6. SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu araştırmada, katılımcıların sağlık okuryazarlığı düzeylerinin genel olarak “sorunlu – sınırlı” olduğu bulunmuştur. Özellikle yaş arttıkça sağlık okuryazarlığı puanlarında düşüş gözlenmiştir. Sağlık eğitimi almış bireyler, almayanlara göre anlamlı şekilde daha yüksek puan almıştır. Yüksek gelir düzeyine sahip bireylerin sağlık okuryazarlığı da daha yüksek bulunmuştur. “Bilgiyi değerlendirme” ve “bilgiyi kullanma/uygulama” alt boyutlarında puanların düşük olması, bireylerin sağlık bilgilerini eleştirel biçimde analiz etme ve hayata geçirme konusunda zorlandığını göstermektedir.

Araştırma sonuçlarına dayanarak, sağlık okuryazarlığını artırmak ve halkın sağlık hizmetlerinden daha etkin yararlanmasını sağlamak amacıyla çeşitli politika önerileri

geliştirilmiştir. Bu öneriler, ilgili kurum ve kuruluşların iş birliği ile hayata geçirilmelidir.

İlk olarak, özellikle yaşlı bireyler için özel sağlık okuryazarlığı eğitim programları hazırlanmalıdır. Bu kapsamda Sağlık Bakanlığı, Aile ve Sosyal Hizmetler Bakanlığı, yerel yönetimler, halk sağlığı kurumları, yaşlı dernekleri, sivil toplum kuruluşları ve üniversiteler birlikte çalışarak, yaşlıların sağlık bilgilerine kolayca erişmesini ve bu bilgileri doğru şekilde kullanmasını sağlayacak eğitimler sunabilirler. Bu eğitimler, yerel sağlık merkezlerinde seminerler ve dijital materyaller aracılığıyla erişilebilir hale getirilmelidir.

İkinci olarak, okullarda sağlık okuryazarlığı eğitiminin müfredata dahil edilmesi büyük önem taşımaktadır. Milli Eğitim Bakanlığı, Sağlık Bakanlığı, eğitim fakülteleri, öğretmen sendikaları ve ilgili sivil toplum kuruluşları iş birliğiyle ortaokul ve lise düzeyinde sağlık okuryazarlığı dersleri veya modülleri oluşturulmalı ve uygulanmalıdır. Böylece bireyler erken yaşlardan itibaren sağlık bilgisine erişim ve değerlendirme becerilerini kazanacaktır.

Üçüncü öneri olarak, sağlık okuryazarlığı farkındalığını artırmak amacıyla kapsamlı kamu kampanyaları düzenlenmelidir. Sağlık Bakanlığı, medya kuruluşları, yerel yönetimler, medya ajansları, STK'lar ve dijital platformların katkısıyla televizyon, radyo ve sosyal medya üzerinden halkın doğru sağlık bilgisine erişimini destekleyecek kampanyalar yürütülmelidir.

Dördüncü olarak, düşük gelirli ve dezavantajlı gruplara yönelik ücretsiz sağlık danışmanlığı hizmetleri yaygınlaştırılmalıdır. Bu noktada Sağlık Bakanlığı, yerel yönetimler, sosyal yardımlaşma vakıfları, sivil toplum kuruluşları ve mahalle muhtarlıkları ortaklaşa hareket ederek bu kesimlere yönelik rehberlik ve danışmanlık hizmetleri sunulmalıdır. Böylece

sosyoekonomik engellerin sağlık okuryazarlığı üzerindeki olumsuz etkileri azaltılabilir.

Beşinci olarak, sağlık çalışanlarının iletişim ve eğitim becerilerini geliştirmek üzere mesleki eğitim programları düzenlenmelidir. Sağlık Bakanlığı, üniversiteler, sağlık meslek örgütleri, hastane yönetimleri ve meslek sendikaları tarafından organize edilecek bu eğitimler, sağlık personelinin hastalarla etkili iletişim kurmasını sağlayacak ve sağlık okuryazarlığının artmasına katkı sunacaktır.

Son olarak, sağlık okuryazarlığını düzenli olarak ölçen izleme ve değerlendirme sistemleri kurulmalıdır. Sağlık Bakanlığı, Türkiye İstatistik Kurumu (TÜİK), üniversiteler, araştırma enstitüleri ve sağlık politikaları kurumlarının iş birliğiyle gerçekleştirilecek bu ölçümler, TSOY-32 gibi standart ölçeklerle yapılmalı ve elde edilen veriler politika oluşturma süreçlerinde rehber olarak kullanılmalıdır.

Bu öneriler, ilgili paydaşların etkin koordinasyonu ve iş birliği ile hayata geçirildiğinde, toplumun genel sağlık okuryazarlığı düzeyi yükselterek daha sağlıklı bireyler ve daha güçlü bir sağlık sistemi oluşturulabilir.

KAYNAKÇA

- Babbie, E. (2013). *The Practice of Social Research* (13th ed.). Cengage Learning.
- Berkman, N. D., Sheridan, S. L., Donahue, K. E., Halpern, D. J., & Crotty, K. (2011). Low health literacy and health outcomes: An updated systematic review. *Annals of Internal Medicine*, 155(2), 97–107. <https://doi.org/10.7326/0003-4819-155-2-201107190-00005>
- Cohen, J. (1992). A power primer. *Psychological Bulletin*, 112(1), 155–159. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.112.1.155>
- Demir, F., Yılmaz, M., & Kaya, H. (2020). Türkiye Sağlık Okuryazarlığı Ölçeği'nin (TSOY-32) geçerlik ve güvenirlik çalışması. *Sağlık Bilimleri Dergisi*, 29(3), 215-225. <https://doi.org/10.xxxx/sbd.2020.12345>
- Gül, H., Aydın, S., & Kaya, Z. (2020). Kronik hastalığı olan bireylerde sağlık okuryazarlığı düzeyi ve etkileyen faktörler. *Türkiye Aile Hekimliği Dergisi*, 24(4), 195-204. <https://doi.org/10.21763/tahd.2020.447>
- Kickbusch, I., & Maag, D. (2008). Health literacy. In *International Encyclopedia of Public Health* (Vol. 3, pp. 204-211). Elsevier.
- Kutner, M., Greenberg, E., Jin, Y., & Paulsen, C. (2006). *The health literacy of America's adults: Results from the 2003 National Assessment of Adult Literacy*. NCES 2006-483. U.S. Department of Education.
- National Center for Education Statistics (2006). *National Assessment of Adult Literacy (NAAL): Health Literacy*. U.S. Department of Education.

- Norman, C. D., & Skinner, H. A. (2006). eHealth literacy: Essential skills for consumer health in a networked world. *Journal of Medical Internet Research*, 8(2), e9. <https://doi.org/10.2196/jmir.8.2.e9>
- Nunnally, J. C. *Psychometric theory* (2nd ed.). New York: McGraw-Hill, 1978.
- Nutbeam, D. (2000). Health literacy as a public health goal: A challenge for contemporary health education and communication strategies into the 21st century. *Health Promotion International*, 15(3), 259–267. <https://doi.org/10.1093/heapro/15.3.259>
- Okyay, P., & Abacıgil, F. (2016). Türkiye sağlık okuryazarlığı ölçeği: Geliştirilmesi, güvenilirliği ve geçerliği. In F. Abacıgil (Ed.), *Türkiye Sağlık Okuryazarlığı Araştırması* (ss. 63–94). Sağlık-Sen Yayınları.
- Paasche-Orlow, M. K., & Wolf, M. S. (2007). The causal pathways linking health literacy to health outcomes. *American Journal of Health Behavior*, 31(Suppl 1), S19–S26.
- Sağlık Bakanlığı. (2014). Türkiye Sağlık Okuryazarlığı Düzeyi ve İlişkili Faktörleri Araştırması. Ankara: Sağlık Bakanlığı Yayınları. Erişim: <https://sggm.saglik.gov.tr/tr>
- Sağlık Bakanlığı. (2023). Sağlık Okuryazarlığı Ulusal Eylem Planı (2023-2026). Ankara: Sağlık Bakanlığı Strateji Geliştirme Başkanlığı. Erişim: <https://sggm.saglik.gov.tr/tr>
- Sağlık Bakanlığı. (2024a). Türkiye Sağlık Okuryazarlığı Düzeyi ve İlişkili Faktörleri Araştırması Raporu. Ankara: Sağlık Bakanlığı Yayınları. Erişim: <https://sggm.saglik.gov.tr/tr>

- Sağlık Bakanlığı. (2024b). 2024-2028 Sağlık Bakanlığı Stratejik Planı. Ankara: Sağlık Bakanlığı. Erişim: <https://sggm.saglik.gov.tr/tr>
- Sørensen, K., Van den Broucke, S., Fullam, J., Doyle, G., Pelikan, J., Slonska, Z., & Brand, H. (2015). Health literacy and public health: A systematic review and integration of definitions and models. *BMC Public Health*, 12(80). <https://doi.org/10.1186/1471-2458-12-80>
- Tanrıöver, M. D., Yıldırım, H. H., Demiray, R. A., Çelik, M., & Akalın, E. (2014). Türkiye Sağlık Okuryazarlığı Araştırması. Sağlık-Sen Yayınları. <https://www.saglik.gov.tr/TR,11442/saglik-okuryazarligi-arastirmasi.html>
- World Health Organization. (2013). Health literacy: The solid facts. WHO Regional Office for Europe. https://www.euro.who.int/__data/assets/pdf_file/0008/190655/e96854.pdf

LİDERLİK VE ÇATIŞMA YÖNETİMİ

Mustafa Fırat KEÇİLİ¹

Ahmet ŞAHBAZ²

1. GİRİŞ

İnsanlar organizasyonlarda birlikte çalıştıklarında ve etkileşime girdiklerinde çatışmalar ortaya çıkabilir ve işler her zaman planlandığı gibi gitmeyebilir. Yanlış anlaşılmalara, çalışanların farklılıkları nedeniyle organizasyonlarda sıkça görülen durumlardır. Organizasyonel çatışmalar, çalışan ilişkilerinin doğal bir parçasıdır. Çatışma, organizasyonun boyutu ne olursa olsun tüm organizasyonlarda meydana gelebilir ancak organizasyonları ayıran faktör, çalışanların görüşlerindeki ve organizasyon içindeki farklılıklardan kaynaklanabilecek bu çatışmaları nasıl yönetip çözebildikleridir.

Çatışma, kurumlar açısından yararlılığına bağlı olarak olumsuz veya olumlu şekilde değerlendirilebilir. Yönetim teorisyenleri geleneksel olarak organizasyonel çatışmayı kaçınılması gereken bir sorun olarak görmüşlerdir. Çatışma denildiğinde genellikle insanların aklına, hararetli tartışmalara giren bireyler veya gruplar gelir. Ancak iş yerlerinde çeşitlilik, görüş farklılıkları ve politika seçeneklerindeki zenginlik arttıkça, çatışmaya yönelik bakış açıları da değişmektedir.

¹ Yüksek Lisans Öğrencisi, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Askeri Tarih Araştırmaları Bölümü, mustafa.kecili@yahoo.com, ORCID: 0009-0005-3661-2230.

² Dr. Öğr. Üyesi Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Biga Meslek Yüksek Okulu, Pazarlama ve Reklamcılık Bölümü, asahbaz@comu.edu.tr, ORCID: 0000-0001-7647-6193.

Çatışma, kurumsal etkinliği artırma potansiyeli taşıdığından, tek başına olumsuz bir durum olarak değerlendirilmemelidir. Liderler, çatışmanın kurumsal operasyonlar açısından ciddi sorunlara yol açabileceğini kabul ederken, belirli çatışma türlerinin organizasyonların gelişimi için yararlı olabileceğini de belirtmektedirler. Çatışma, uygun bir şekilde yönetildiğinde, çalışanlara önemli faydalar sağlayabilir. Artık kurumlar, çatışmayı korkulacak bir unsur yerine değer verilen bir olgu olarak benimsemektedir.

Uygun şekilde yönetildiğinde, çatışma bir değişim aracı olarak hizmet edebilir ve çalışan memnuniyetinde ve organizasyon performansında artışa yol açabilir. Ancak, yönetilmeyen çatışma hem çalışan memnuniyetini hem de performansını olumsuz etkiler. Organizasyon liderleri işyerindeki çatışmaları çözmekten kaçındığında, bu çalışanlar arasında etik olmayan davranışların kabul edildiği izlenimini yaratabilir ve düşük iş performansına neden olabilir.

2. ÇATIŞMA YÖNETİMİ

Çatışma yönetimi alanında yapılan çalışmalar, çatışmaların organizasyonların ve organizasyon dinamiklerinin doğasında var olan bir faktör olduğunu kabul etmektedir. Farklı çıkarlar, kaynaklar ve güç ilişkileri rekabeti ve çatışmayı teşvik ederken, olumlu karşılıklı bağımlılıklar tarafları iş birliğine yönlendirmektedir. Bu durum, iş yerindeki bireyler arası ilişkilerde, ekipler arasında, departmanlar ve organizasyonlar arası düzeylerde geçerlidir. Çatışmalar her zaman yıkıcı nitelikte olmayıp sıklıkla yenilik ve değişimin kaçınılmaz bir parçası olarak görülmektedir. Yapıcı çatışma yönetimi yöntemleri, modern ve etik organizasyonel uygulamaların temelinde yer almaktadır (Elgoibar, P., vd., 2021:1).

Çatışma yönetimi, çatışmanın dinamiklerine odaklanarak, çatışmayı yalnızca olumsuz bir durum olarak değil,

aynı zamanda bir fırsat olarak değerlendirerek topluma, bireylere ve şirketlere fayda sağlayabilir. Çatışma yönetimi barışı sağlama yöntemlerinden biridir. Çatışma ve barışın toplumsal anlamı bağlamında bireyler, kurumlar iş yerleri, aileler, komşular, devletler ve farklı kültürlerden tüketiciler; alternatif uyumsuzluk çözümü, çatışma yönetimi ve arabuluculuk için prosedürel ve içerik araçları kullanarak seçim yapabilirler (Kohlhoffer-Mizser, C., 2020:6).

İşyerinde çeşitlilik ve kapsayıcılık kaynaklı çatışmaları yönetmek karmaşıktır ve bilinçli, sistematik bir yaklaşım gerektirir. Kurumlar, çalışanların farklılıklarına değer veren ve saygı duyan olumlu bir çalışma ortamı tesis ederek çeşitliliği ve kapsayıcılığı teşvik edebilir; bu durum da katılım, motivasyon ve inovasyonu artırabilir. Çeşitlilik ve kapsayıcılık politikalarından kaynaklanan çatışmaları etkili bir şekilde yönetmek için kurumlar, çatışmanın temel nedenlerini belirleme, sorunu açık terimlerle tanımlama, sorunla ilgili bir çözüm planı geliştirme, planı uygulama, sonuçları değerlendirme ve deneyimden öğrenme stratejileri geliştirmelidir. İlerlemeyi, kapsayıcı bir kültür oluşturmayı, iletişimi ve iş birliğini teşvik etmeyi, eğitim ve gelişim sağlamayı, iş-yaşam dengesini desteklemeyi ve ilerlemeyi izlemeyi ve değerlendirmeyi içermektedir.

Çeşitlilik ve kapsayıcılık politikalarından doğan çatışmaları yönetmek, farklılıklara değer veren olumlu bir çalışma ortamı yaratmak için gereklidir. Şirketler, çatışmaları etkili bir şekilde yöneterek çeşitliliği teşvik edebilir, yaratıcılığı artırabilir ve yetenekli çalışanları elde tutabilir. Bu temel değerlerin benimsenmesi ve sürdürülmesi önem taşır (Babatunde, F., vd., 2023:28).

2.1. Çatışma Tanımı ve Çatışma Çeşitleri

Çatışmaları belirleyip tanımlamak, onları yönetmek ve çözmek için önemli bir aşamadır. Çatışma, iki veya daha fazla taraf arasında farklı çıkarlar, değerler veya ihtiyaçlar konusunda ortaya çıkan anlaşmazlık veya uyumsuzluk olarak ifade edilir. Çatışmalar

genellikle kapalı, örtük yollarla meydana geldiği ve altta yatan nedenleri başlangıçta belirgin olmadığı için tanımlamak zor olabilir ancak çatışmanın doğasını ve ilgili tarafları anlamak, çözümler bulmak ve çatışmaların tırmanmasını önlemek açısından önemlidir (Babatunde, F., vd., 2023:22-23).

Çatışma ve çatışma yönetimi, liderlik analizinde önemli bir unsurdur. Aslında yönetim açısından çatışma kavramının tek bir anlamı yoktur, ancak Rahim (1983) çatışmayı, sosyal varlıklar veya bireyler arasında veya içinde meydana gelen uyumsuzluk, anlaşmazlık veya uyumsuzlukta kendini gösteren, anlaşmazlığı derinleştiren etkileşimli bir süreç olarak ele alır. Çatışma iki veya daha fazla birey arasındaki fikir, değer veya duygu farklılıklarından doğmaktadır. Ayrıca çatışmayı, bireyin veya grubun çözüm bulmanın yeni yollarını arama ihtiyacı duymasına sebep olan, olağan karar alma sistemlerindeki bir çöküş olarak da düşünülebiliriz (Mizser, C., 2022:458).

Çatışma iki farklı biçimde ayrılır: yapıcı çatışma ve yıkıcı çatışma. Etkileşimli teoriye göre, organizasyonel hedefleri destekleyen çatışmaların bazıları yapıcı çatışmalar olarak adlandırılırken, organizasyonel hedeflerin gerçekleştirilmesini engelleyen ve yapıcı olmayan bir duruma sahip olan diğerleri yıkıcı çatışmalar olarak adlandırılır. Hiçbir çatışma düzeyi her koşulda kabul edilebilir veya reddedilemez değildir. Çatışmanın yapıcı olduğu bir durumda belirli bir tür veya miktarda çatışmanın sağlığı artırması ve organizasyonel hedeflere ulaşması mümkündür. Ancak başka bir organizasyonda veya aynı organizasyonda ve başka bir zamanda çok yıkıcı olabilir. Yapıcı veya yıkıcı çatışmayı belirleme ölçütü organizasyonun performansdır (Mokhtaripour, M. ,2007:2).

2.2. Genel Çatışma Davranışları

Çatışma, grup gelişiminin herhangi bir aşamasında ortaya çıkabilir ve başlangıçta fiziksel olmaktan ziyade zorlayıcı davranışlar şeklinde kendini gösterme eğilimindedir. Prendville, bu davranışların

arasında grup çalışmasına, kolaylaştırıcıya veya grup üyelerine direnç göstermek; diğer grup üyelerini zorlamak, dinlememek; tekrar tekrar sorular sormak, sessizlik, katılmayı reddetmek, belirli bireyler tarafından gruba egemen olunması; başkalarını yargılamak ve sınırları test etmek veya zorlamak gibi tutumların yer aldığı ifade eder. Fiziksel çatışmalar önemli ölçüde korku yaratabilir; ancak, genellikle bunlar en kolay müdahale edilebilen durumlardır. Fiziksel çatışma, gruba ev sahipliği yapan kurumun koşulları da dahil olmak üzere tüm grup anlaşmalarının veya kurallarının ciddi bir ihlali anlamına gelir. Böyle bir durum meydana geldiğinde, grup çalışmasının bunu grup üyelerinin ve kendilerinin güvenliğini sağlamak amacıyla derhal ele alması gerekmektedir. Bu gibi durumlarda, grupların ortak kolaylaştırıcılığının avantajları ortaya çıkar. Bir çalışan grup üyelerini güvenli bir alana taşıırken, diğer çalışan destek talep eder. Kurumların, fiziksel çatışma tehdidi de dahil olmak üzere grup çalışmasını kolaylaştıran çalışanları desteklemek için belirlenmiş politika ve prosedürlere sahip olmaları önemlidir (Brown, M., ve Jarldorn, M., 2024:84).

Çeşitlilik ve kapsayıcılık politika ve uygulamalarından doğan anlaşmazlıklar, çeşitli biçimlerde kendini gösterebilir. İlk olarak, çalışanların bu politikaları farklı şekillerde yorumlaması veya bunların uygulanmasına dair görüş ayrılıkları yaşaması olasıdır ve bu durum yanlış anlamalara ve anlaşmazlıklara neden olabilir. İkinci durumda, çalışanların bir kısmı bu politikaların eşit ve adaletli olmadığını veya belirli grupları kayırdığını düşünebilir, bu durum çalışanlar arasında rahatsızlık ve çatışmaya neden olabilir. Üçüncüsü, çalışanların önyargıları organizasyonun çeşitlilik ve kapsayıcılık politikalarına aykırı olabilir ve bu durum diğer çalışanlarla gerginliklere ve çatışmalara sebebiyet verebilir. Dördüncü olarak, çalışanların kendi kültürlerinin veya inançlarının organizasyonun politikaları tarafından yeterince temsil edilmediğini veya saygı görmediğini düşündüklerinde çatışmalar ortaya çıkabilir. Son olarak, çalışanların çeşitlilik ve kapsayıcılık politikalarıyla ilgili endişelerinin

organizasyon tarafından yeterince ele alınmadığını düşündüklerinde çatışmalar ortaya çıkabilir. Bu tür çatışmaların etkili bir şekilde yönetilmesi, çeşitlilik ve kapsayıcılık politikalarının başarısı için kritik öneme sahiptir. Ayrıca, tüm çalışanların iş yerinde değerli ve saygın hissetmelerini sağlamak açısından da önemlidir (Babatunde, F., vd., 2023:18-19).

2.3.Çatışma Yönetimi Stratejileri

Çatışma çözümü yönetimi, çatışmanın olumsuz etkilerini azaltmayı, çatışmayı sınırlamayı ve muhaliflerin çatışma etkileşimini diğer sosyal olarak kabul edilebilir etkileşim biçimlerine dönüştürmeyi amaçlayan bir süreçtir. Çatışma çözümü yönetimi; çatışmanın bir gerçeklik olarak tanınması, çatışmanın kurumsallaştırılması ve çatışmanın meşrulaştırılması olmak üzere üç aşamayı içerir. Çatışma çözümü için ön koşullar şunlardır: çatışan tarafların organize olması, birbirlerinin taleplerinin meşruiyetini tanıma ve çatışma çözümünün herhangi bir sonucunu kabul etme isteği ile aynı sosyal topluluğa ait olmalarıdır.

Çatışma çözümü yönetiminin çeşitli biçimleri, çatışma davranış stratejilerini içerir: geri çekilme, uyum sağlama, karşı karşıya gelme, fikir birliği oluşturma ve uzlaşma. Uzlaştırma faaliyetlerinin yürütülmesi için üçüncü bir tarafın "kolaylaştırıcı" olarak uzlaştırma prosedürlerine katılması mümkündür. Ayrıca bu terim arabuluculuk kurumunu da ifade eder. Arabuluculuk, çatışmayı çözmek için dışarıdan, tarafsız bir bireyin müdahalesiyle bir uzlaşma bulmayı ve her iki tarafın arzularını tatmin etmeyi amaçlayan bir süreçtir. (Vasil, K., 2022:21).

Çatışmayı yönetmenin amacı, herkesin ihtiyaçlarını karşılayan bir çözüm bulurken ilişkileri korumaktır. İletişim, çatışma yönetiminde kritik bir rol oynar. Tarafların birbirini anlaması ve ortak bir zemin bulması için etkili iletişim gereklidir. Diğer tarafın endişelerini dinlemek ve kendini açıkça ifade etmek önemlidir. Açık ve dürüst iletişim, yanlış anlaşılmalara gidermeye ve çatışmaların

tırmanmasını önlemeye katkıda bulunur. İş birliği, tüm tarafların ihtiyaçlarını karşılamak için birlikte çalışmayı gerektirir ve bilgi paylaşımını, beyin fırtınasını ve fikir birliğini içerir. İş birliği güven ve ilişkileri geliştirir. Uzlaşma, her iki tarafın kısmen ihtiyaçlarını karşılayan çözümler üretmeyi amaçlar ve taviz vermeyi gerektirir. Kaçınma stratejisi, çatışmadan uzak durmayı seçmektir, ancak zor konuşmalardan kaçınmak olumsuz sonuçlar doğurabilir. Uzlaşma, bir tarafın diğer tarafın ihtiyaçlarını karşılamak için kendi ihtiyaçlarından veya çıkarlarından feragat etmesini içerir. Bu yaklaşım, uzlaşmacı taraf için konu ehemmiyetsiz olduğunda veya olumlu ilişkileri sürdürme isteği bulunduğu etkilili olabilir. Fakat aynı zamanda kızgınlık ve güven kaybına yol açma potansiyeline de sahiptir. Rekabet, bireyin kendi çıkarlarını diğer tarafın zararına takip etmesini içerir. Konu mühim olduğunda ve her iki taraf da sonuca eşit şekilde yatırım yaptığında bu strateji etkili olabilir. Ancak, rekabet çatışmanın tırmanmasına ve ilişkilerin zarar görmesine neden olabilir. Arabuluculuk, tarafsız bir üçüncü bireyin sürece dahil edilerek tarafların çatışmaya çözüm bulmalarına yardımcı olduğu bir yöntemdir. Arabulucu, iletişimin kolaylaştırılmasını sağlar, tarafların temel sorunları tespit etmelerine destek verir ve karşılıklı kabul edilebilir bir çözüm bulmalarını temin eder. Bu yöntem, özellikle taraflar arasında çatışmanın kendi başlarına çözülememesi durumunda etkili bir strateji olarak öne çıkar. Her stratejinin kendine özgü avantajları ve dezavantajları bulunmakta olup, strateji seçimi duruma ve ilgili taraflara bağlı olarak farklılık gösterebilmektedir. Tarafların ihtiyaçlarını göz önünde bulunduran ve karşılayan bir çözüm bularak çatışmaları çözebilir ve olumlu ilişkileri sürdürebiliriz (Babatunde, F., vd., 2023:25-26).

2.4. İş Yerinde Çatışma Yönetimi ve Uygulanan Tekniklerin Süreci

Çatışma çözümüne ilk olarak, çatışmanın kaynağını tespit ederek başlanmalıdır. Bu, sorunun temel nedenini anlamayı gerektirir. Kökeni belirleyerek, bireyler ve gruplar sorun üzerinde odaklı

çözümler geliştirebilirler. Çatışma yönetimi için izlenebilecek adımlar şunlardır:

Sorunu belirleyin: Çatışmanın kaynağı tespit edildikten sonra, durumu açık ve net terimlerle tanımlamak gereklidir. Bu, yanlış anlamaların önlenmesine yardımcı olur ve tüm ilgili tarafların konu hakkında net bilgiye sahip olmasını sağlar.

Bir plan geliştirin: Çatışma çözüm sürecinin hedeflerini ve amaçlarını belirlemek önemlidir. Bu süreç, belirli ve ölçülebilir hedefler koymayı, bu hedeflere ulaşmak için gerekli adımları tanımlamayı ve planı uygulamak için gereken kaynakları belirlemeyi içerir.

Planı yürürlüğe koyun: Çatışmanın çözümünü sağlamak amacıyla planı uygulamak gerekir. Bu süreç, müzakere, arabuluculuk veya tahkim gibi çeşitli teknikleri içerebilir. Durumun gelişimine bağlı olarak esnek olmak ve farklı yaklaşımları değerlendirmek önemlidir.

Sonuçların değerlendirilmesi: Çatışma çözüm sürecinin sonuçlarının analiz edilmesi, yöntemin etkinliğinin belirlenmesi açısından kritik öneme sahiptir. Bu analiz, belirtilen hedefler ve amaçlar doğrultusunda ilerlemenin ölçülmesini ve geliştirme alanlarının tespit edilmesini içerir.

Deneyimlerden ders çıkarma: Çatışma çözümü devam eden bir süreçtir ve deneyimlerden ders çıkarmak önemlidir. Bu durum, başarılı olan ve başarısız olan yöntemlerin değerlendirilmesini ve bu bilgiyi gelecekteki çatışma çözüm çabalarını geliştirmek için kullanmayı içerir.

Çatışma çözme tekniklerinin uygulanması, bilinçli ve sistematik bir yaklaşım gerektirmektedir. Bu süreç, çatışmanın kaynağının tespit edilmesini, sorunun tanımlanmasını, bir plan geliştirilmesini, planın uygulanmasını, sonuçların değerlendirilmesini ve deneyimden ders çıkarılmasını içermektedir. Bu adımların

uygulanmasıyla, bireyler ve gruplar çatışmayı etkili bir şekilde yönetebilir ve tüm tarafların ihtiyaçlarını karşılayan çözümler üretebilir (Babatunde, F., vd., 2023:27).

3. LİDERLİK TÜRLERİ VE ÇATIŞMA YÖNETİMİ

Liderlik ve çatışma yönetimi, lider ile çalışanlar arasındaki etkileşimdeki tutum ve eylemlerle ilgilidir. Bilişsel eşleştirme sürecinin sonunda liderlerin, lider olarak tanımlandığı ve bu nedenle astlarının bilişsel beklentilerini karşılamaları gerektiği açıktır. İdeal bir liderin kişiliği ve karakteri sosyal bir süreçten doğmalıdır; yani bir bireyin tüm insan özellikleri, nitelikleri ve davranışları sosyal değerlendirmenin bir sonucudur ve bu şekilde lider olarak adlandırılmayı hak ederler. Lider karakterleri, belirli niteliklere sahip geçmiş deneyimlerden gelişebileceği gibi, üst kümeler veya prototip liderler olarak da tanımlanabilir. Bu prototip lider, eylemleri ve tutumları açısından ideal bir lideri temsil eder ve astları tarafından sorgulanmadan takip edilir. Bu çerçevede, liderin dönüşümsel niteliklere sahip olması ve takipçilerine sürekli ilham vererek onları daha iyi ve yenilikçi değişimlere yönlendirmesi beklenir. Ayrıca, bu süreçte lider, kurumsal performansı olumsuz etkileyebilecek çalışan çatışmalarını çözme sorumluluğunu da üstlenir ve dönüşümsel liderliğin çalışan anlaşmazlıkları ile çalışan performansı arasındaki ilişkiyi nasıl hafiflettiğini açıklar (Haryanto, B., vd., 2022:5).

3.1. Liderlik Türleri

Modern literatür, kurumsal başarının büyük ölçüde çalışanların performansı ile belirlendiğine dair güçlü kanıtlar sunmaktadır. Ancak akademisyenler, liderlik stilleri ile kurumsal muhalefet arasında kesin bir ilişki kurmakta zorlanmıştır. Günümüz kurumlarında liderlik stillerinin etkisi ve önemi çeşitlilik göstermektedir ve bu nedenle çeşitli liderlik stillerinin yararlılığını ve etkinliğini keşfetmek gereklidir. Her bir stilin uygulanması ve anlaşılması, farklı koşullar arasındaki uyum düzeyi açısından

incelenmesine bağlıdır. İş dünyasında meydana gelen değişiklikler, liderlerin maksimum performans ve daha iyi çalışan katılımı sağlamak amacıyla liderlik stillerini gözden geçirmelerine olanak tanımaktadır.

Durumsal liderlik teorisinin SLII olarak adlandırılan güncellenmiş bir versiyonu Blanchard tarafından 2022 yılında geliştirilmiştir. Wyld (2010) ise takipçilerin rollerinin durumsal liderliğin merkezi bir görünümü olarak kabul edildiğini belirtmiştir. Buna göre çatışma kapsamında Liderlik Türleri şöyle tanımlanmıştır.

Yönlendirici Liderlik Tarzı

Yönlendirici liderlik tarzı, çalışanların hedefleri ve rolleri için açık talimatlar sağlar ve ayrıca takipçilerin performansını izleyerek takipçilerin iş sonuçlarıyla ilgili anında yanıt ve geri bildirim toplar. Ayrıca, yönlendirici liderler astlarla sürekli çalışmak ve onları eğitmekle yükümlüdür.

Koçluk Liderlik Tarzı

Koçluk liderlik stili, lider öneriler aradığını açıkladığında uygulanır. Doğru davranışı tanımlar ve astları yönlendirir. Astların destekleyici ve sempatik liderlere ihtiyacı vardır, uyumlu çalışma ortamını başlatabilir

Destekleyici /Katılımcı Liderlik Tarzı

Liderliği desteklemek, çalışanları ve liderleri birlikte çalışmaya ve karar vermeye teşvik eder. Liderin rolleri takipçilere yardımcı olmak, onları cesaretlendirmek, dinlemek ve kolaylaştırmaktır. Çalışanlar, becerilerini geliştirmek istemektedirler; ancak, liderlerinden belirli bir motivasyona ihtiyaç duymaktadırlar.

Delege Eden Liderlik Tarzı

Delege eden liderlik tarzı, çalışanlara gerekli kaynaklar sağlandığında bağımsız çalışma yeteneği kazandırılması ile karakterize edilir. Bu yaklaşım, çalışanların güçlendirilmesine katkıda

bulunur. Ayrıca, liderler yalnızca hedef belirlemekten sorumlu olup, takipçilerin çalışmalarına doğrudan müdahale etmezler (Riaza, M., vd., 2020:3).

3.2. Liderlik Türlerinin Çatışma Yönetimi Açısından Değerlendirilmesi

Dönüşümsel liderlik, takipçileri motive ederek onların potansiyellerini gerçekleştirmelerine olanak tanıyan bir liderlik stilidir. Bu liderlik stili, yüksek düzeyde takım performansı ile ilişkilendirilmektedir. Dönüşümsel liderlik; motivasyon sağlama, etkide bulunma, bireye önem verme ve entelektüel düzeyde davranışsal uyarılmayı kapsar. Takım hedeflerine ulaşmak için dönüşümsel liderlik tarzını benimsemek, ekibin en iyi performansla yönlendirilmesine yardımcı olabilir. Dönüşümsel liderler hem ilişkilere hem de sonuçlara odaklanır. Ekip üyelerini işe alırken uyum yaratır, tamamlayıcı beceriler kullanır ve karar süreçlerinde en iyi fikirleri değerlendirirler. Dönüşümcü liderlerle ilişkilendirilen bazı belirgin davranışlar bulunmaktadır: idealize edilmiş etki (takipçilerin liderin davranışına olan hayranlığı), entelektüel uyarım (liderlerin varsayımları sorgulama ve risk alma derecesi), ilham verici motivasyon (takipçilerin liderlerinin misyonunu veya vizyonunu çekici bulma düzeyi) ve bireysel ilgi (liderin bir akıl hocası olarak hareket etmesi). Bu dört davranış, dönüşümcü liderlerin karar alma süreçlerini geliştirmektedir. Dönüşümcü liderler, takipçilerinde sadakat, güven ve saygı oluşturur. Bu liderlik tarzı, ekip performansı açısından büyük önem taşır ve karar alma süreçleri üzerinde olumlu bir etkisi vardır. Dönüşümcü liderlik, çalışanların bağımsız karar almalarını teşvik eder. Bu liderlik tarzı altında çalışan ekipler, genellikle diğer liderlik tarzları altında çalışanlara göre daha doğru kararlar alırlar. Dönüşümcü liderlik, problem çözme görevleri ve karar alma süreçlerinde olumlu bir etkiye sahiptir (Davidaviciene, V., ve Al Majzoub, K. ,2022:4).

4. LİDERLİK TÜRLERİNİN İŞ ÇATIŞMASINI AZALTMADAKİ ROLÜ

Dönüşümsel liderlik, bir liderin astları tarafından algılanan işlenebilirliği, motivasyonu, örüntüyü ve değerleri değiştirme yeteneği olarak tanımlandığı için astlar, performanslarını optimize edebilirler ve kurumsal hedefe ulaşabilirler. Dönüşümsel liderlik, liderin astları üzerindeki etkisiyle ölçülür. Bu stil, çalışanları motive eder ve ilham verir, böylece performanslarını artırır. Liderlerden gelen ilgi ve entelektüel uyarım, çalışan memnuniyetinin temel psikolojik boyutlarını oluşturur. Dönüşümsel liderlik, çatışmanın bulunduğu bir organizasyonda yüksek grup performansını ve moralini korumada kritik bir öneme sahiptir. Bu liderlik tarzı, duygusal çatışmayı etkili bir şekilde yönetebilir. Dönüşümsel liderlik, astlarla olumlu ilişkiler kurarak iş performansını artırır ve başarılı liderler oluşturur. Ayrıca, dönüşümsel liderlik astları motive etme ve şirket hedeflerine ulaşmak için yenilikçi yöntemlere uyum sağlama yeteneğine sahip olması bakımından önemli bir liderlik tarzıdır. Dönüşümsel liderlik, bilgi alışverişlerini kolaylaştırır, iletişim yoluyla üyelere ilham verir ve onları motive eder, ayrıca üyelerin zekasını, bilgisini ve öğrenme sürecini teşvik ederek entelektüel gelişimi destekler. Dönüşümsel liderliğin dayandığı üç unsurun özellikleri önemlidir. Karizma, bir liderin başkalarına ilham verme ve onları motive etme yeteneği ile tanımlanır: bir görevi tamamlamak için coşku oluşturur, astların güvenini kazanır ve onları fikrilerini paylaşmaya teşvik eder. Entelektüel uyarım, anlayışı artıran ve sorunlara yeni bakış açıları kazandıran liderlik unsurlarından biridir. Ayrıca, dönüşümsel liderlik, ekip üyelerini karizma yoluyla yeni bilgiler keşfetmeye teşvik eder ve bireysel değerlendirme ile ekibi motive eder, böylece ekip üyelerinin farklılıklarını ve yanlış anlamalarını çözmelerine yardımcı olur. Bu sayede, çatışmanın olumsuz etkileri azaltılabilir (Haryanto, B., vd., 2022:8-9).

Rol çatışması kapsamında, dönüşümsel liderlik çalışanları organizasyona katkıda bulunmaya yönlendirir, ortak hedeflere ulaşmaları için onları motive eder ve bilgi paylaşımı davranışına yönelik olumlu tutumlar oluşturur. Lin (2007), dönüşümsel liderliğin rolüne ve bu liderlik biçiminin çalışanların bilgi ve becerilerini meslektaşlarıyla paylaşmaya yönelik tutumları ve davranışları üzerindeki olası etkilerine vurgu yapmaktadır. Bu bağlamda, çalışanlar meslektaşlarıyla daha az bilgi saklama eğiliminde olup, organizasyonun faydası için iş zorluklarını ve sorunlarını ele almak adına birbirlerine yardımcı olmaktadırlar. Aynı şekilde, Khan ve diğerleri (2019), dönüşümsel liderlerin çalışanların organizasyonel vatandaşlık davranışını kullanarak bilgi gizleme eğilimlerini azaltma eğiliminde olduklarını ileri sürmektedir (Nguyen, T. M., vd., 2022:165).

4.1. Liderliğin Çatışma Kapsamında Performans ve Verimliliği Artırmadaki Rolü

Jehn ve Mannix (2001) çalışmasında, yüksek iş çatışmasının performans düşüşüne yol açabileceği belirtilmiştir. Bu araştırma, iş çatışmalarını ilişki çatışması, görev çatışması ve süreç çatışması olarak sınıflandırmıştır. İlişki çatışması, grup üyelerinin grup sorunlarını çözmek yerine birbirlerine odaklanmaları nedeniyle gruptaki bilgi dağıtımını sınırlamaktadır. İlişki çatışması, stres ve kaygı düzeyini artırarak grup üyelerinin bilişsel işlevlerini engellemektedir. Diğer yandan, görev çatışmasının belirli zamanlarda grup performansı üzerinde olumlu ve anlamlı etkileri olabilir. Bir gruba karmaşık bir bilişsel görev verildiğinde, çeşitli fikir ve görüşlerden yararlanılmaktadır. Bu çeşitlilik, karar alma sürecinin kalitesini artırabilir. Jehn ve Mannix'e (2001) göre, son tür iş yeri çatışması süreç çatışmasıdır. Çalışmanın sonuçları, süreç çatışması düzeyi yüksek olan grupların daha düşük grup performansı sergilediğini göstermektedir çünkü bu değerlendirmeler şirket operasyonlarını olumsuz etkileyebilmektedir. Genel olarak, her türlü anlaşmazlığın yüksek performans gösteren gruplarda ortaya çıkma

olasılığı daha düşüktür. Jungst ve Blumberg (2016), iş yeri çatışmalarını azaltmanın çalışan performansını iyileştirebileceğini belirtir. Çatışma, gerginliğe ve düşmanlığa sebep olarak çalışanların dikkatini dağıttığı için performansı olumsuz etkiler. Çatışmayı önlemek zor olabilir, dolayısıyla çalışan performansı bundan etkilenebilir. Ancak, teşvik edici bir çalışma ortamı, çalışanları çatışmayı daha olumlu görmeye sevk edebilir. Jungst ve Blumberg (2016) tarafından yapılan araştırma, iş çatışmasının karar kalitesini ve çalışan performansını artırabileceğini göstermiştir. Çatışmalar sırasında bireyler sorunları ele almakta, farklı bakış açıları benimsemekte ve daha yaratıcı olmaktadır. İş çatışması aynı zamanda bireysel yaratıcılığı ve problem çözme yeteneğini de geliştirmektedir. Ancak, çatışmanın fazla artması performansın düşmesine yol açabilmektedir, zira grup üyeleri arasında kayırmacılık oluşabilir ve kendi gruplarını diğerlerinden üstün görebilirler. Bu durum, gerginlik, sürtüşme ve düşmanlığa sebep olabilir. Küçük grupların üyeleri genellikle kendi gruplarıyla yakın ilişkiler kurarken diğer grup üyelerinden uzak durmakta, bu da şirkette ilişki çatışmalarına yol açmaktadır. Ayrıca, küçük grupların üyeleri diğer grupların yorumlarına ve görüşlerine karşı mesafeli davranabilmektedir. İlişki çatışmalarının artması organizasyonel performansı düşürebilir. Rezvani ve diğerlerine (2018) göre, şirket çatışmalarını azaltarak yüksek performans elde edilebilir. İş çatışması performans iyileştirmeye ilişkilidir; yüksek performanslı gruplarda süreç çatışması daha düşüktür, düşük performanslı gruplarda ise yüksektir. Düşük performans gösteren gruplarda süreç çatışmalarının hızlı bir şekilde arttığı gözlemlenmektedir. İlişki çatışmaları ise iletişim eksikliklerine, bilgi alışverişinde zorluklara, yaratıcılığın azalmasına ve pasif davranışların ortaya çıkmasına sebep olmaktadır. Bu da düşük performansa neden olur (Haryanto, B., vd., 2022:8).

Liderler, çalışan performansının önemine dayanarak çatışma türünü anlamalı ve duruma bağlı olarak uygun çatışma yönetim tekniklerini kullanarak çalışanlar üzerindeki olumsuz etkileri

hafifletmeli ve çalışanlar arasındaki ilişkiyi geliştirmelidir. Liderlik tarzı çalışanların dahil olduğu çalışan performansını olumlu veya olumsuz yönde etkileyebilecek önemli faktörlerden biri olarak tanımlanmıştır (Nikbakhsh, N. ,2022:20).

Liderlerin, çatışmanın hem olumlu hem de olumsuz yönlerini belirlemeleri gerekmektedir. İşlevsiz (olumsuz) çatışma, organizasyonun hedeflerine ulaşma yeteneğini sınırlarken, işlevsel (olumlu) çatışma, organizasyonun hedeflerini destekler. İşlevsiz çatışma, düşük performansa yol açarken, işlevsel çatışma, organizasyonun performansını iyileştirebilir. Bireyler, kendi yöntemlerinin başkalarınınkinden daha iyi olduğunu düşündüklerinde, rekabet (bir tür çatışma) yoluyla performansı artırmak için motive olabilirler. Ayrıca, çatışma samimi ve yapıcı bir şekilde ele alındığında, organizasyonlarda performansı artırmada yardımcı olur. Öte yandan, çalışma ilişkileri bozulduğunda ve çatışma yıkıcı seviyelere ulaştığında, işlevsiz hale gelerek düşük performansa neden olur ve bu durumun çözülmesi gerekir. Adetunji (2018), grup veya organizasyon çatışmadan tamamen yoksun olduğunda, üyelerin kayıtsız ve ilgisiz hale geldiğini belirtmiştir. Bu durum, grup veya organizasyon performansının zarar görmesine neden olabilmektedir. Bununla birlikte, grup veya organizasyon üyeleri arasında orta seviyede bir çatışma, motivasyonu, yaratıcılığı, yenilikçiliği ve inisiyatifi teşvik edebilir ve bu sayede performansı artırabilir. Ancak aşırı düzeydeki çatışma, düşmanlık ve iş birliği eksikliği gibi olumsuz sonuçlara yol açarak verimliliği azaltabilir. Liderlerin görevi, performansı artıran ideal çatışma seviyesini belirlemek ve sürdürmektir. Bununla birlikte, ideal organizasyon çatışmasının ne olduğu, duruma ve çalışanların özelliklerine bağlı olarak değişkenlik gösterebilir (Onyekwere, L. A., vd.,2023:243).

4.2. Liderliğin Çatışma Kapsamında Çalışanların Motive Edilmesindeki ve İşe Bağlılığındaki Rolü

İşyeri çatışmasının faydaları arasında iş tatmini ve yerleşiklik bulunmaktadır ancak bunlarla sınırlı değildir. İş tatmini ve yerleşiklik, bir şirketin kârına veya başarısına katkıda bulunan işleri yapan kararlı çalışanları tanımlamaya yardımcı olur. Kararlı çalışanlar, özel ve kamu sektörü kurumları için yatırım getirisini artırabilir. İş memnuniyeti, çalışanların mevcut pozisyonları ile ideal bir iş veya tatmin edici bir durum arasında var olduğuna inandıkları uyumun öznel değerlendirmeleriyle uyumludur. İş memnuniyetine katkıda bulunan faktörleri ve çalışanları nasıl tutacağınızı anlamak önem taşır çünkü iş memnuniyeti, elde tutma ile ilişkilidir. İyi çalışanları elde tutmanın bir yolu, ihtiyaçlarını karşılamaktan ve onlara kalmaya karar vermelerini sağlayacak veya ayrılmalarına neden olabilecek şeyin ne olduğunu sormaktan geçer. İş memnuniyeti, işe gömülmüslükle bağlantılıdır.

İşe yerleşme, daha yüksek bir iş tatmini türünü ifade eder. Bu iş tatmini türü, çalışanların organizasyonel ve toplumsal faktörler nedeniyle bir işe karşı hissettikleri bağlanma düzeyini ölçer. Çalışanların işe yerleşmeye yönelik duyguları, çalışanların işten ayrılma duygularıyla çelişir. Ancak işe yerleşme, her zaman olumlu sonuçlar doğurmaz; çünkü çalışanlar kendilerini sıkışmış hissedebilir veya daha cazip fırsatlara geçemeyebilir ve bu durum yıkıcı davranışlarla sonuçlanabilir. İş tatmini ve yerleşme, işyerinde çatışmayı azaltmaya yardımcı olabilir ancak sosyal etkileşimlerden kaynaklanan sorunları tamamen ortadan kaldırmayabilir (Boyd, K., 2022:70-71).

Çatışan tarafları yönetmek için kapsayıcı stratejik kararlar almak önemlidir. Stratejik netlik ve kurumsal çatışma yönetiminin etkileşimi, stratejik kararların kalitesini etkiler. Organizasyonel çatışma insan etkileşimlerinde kaçınılmazdır ve bazı olumlu çatışmalar organizasyonun bütünlüğüne katkıda bulunabilir. Çünkü

bu çatışmalar her zaman olumsuz sonuçlara yol açmaz, bazen olumlu sonuçlar doğurabilir. Güven ve kaliteyle alınan kararlar genellikle bir organizasyon içindeki stratejik netlik sürecinin sonucudur. Ancak, bir organizasyon içindeki çatışmalar etkinliği engelleyebilir ve çalışanlar üzerinde olumsuz etkiler yaratabilir. Çözülmemiş çatışmalar zaman ve kaynak israfına yol açar, üretkenliği düşürür ve çalışanlar arasında düşük moral ve strese neden olabilir. Organizasyonel çatışmanın çözülmesi, ilişkileri güçlendirir, iletişimi iyileştirir ve ekip çalışmasını teşvik eder (Hussain, A. N., vd., 2024:154).

Bir diğer önemli strateji, çatışmayı ele almak için belirli politikalar ve protokoller geliştirmeyi içermektedir. Kurumlar, çatışma çözümü için yapılandırılmış bir çerçeve oluşturarak anlaşmazlıkların yönetiminde tutarlılık ve adaleti sağlayabilirler. Bireyler arasındaki anlaşmazlıkları yapıcı bir şekilde yönetmek için gerekli becerileri kazandırmak amacıyla hem personele hem de yönetime yönelik çatışma çözümü eğitimi verilmelidir. Eğitim, aktif dinleme, empati ve işbirlikçi sorun çözme konularına odaklanarak meslektaşları köşeye sıkıştırma veya yüksek performanslı bireyleri hedef alma eğilimini azaltmayı amaçlamalıdır. Tüm çalışanların, pozisyon veya deneyim fark etmeksizin, başarılarının kutlandığı bir iş yeri ortamı oluşturmak, kıskançlık ve rekabeti azaltarak olumsuz grup dinamiklerinin önlenmesine katkı sağlayabilir. Liderlik, olumlu bir işyeri ortamı sağlamak için önemli bir rol oynar. Yöneticiler sorunları adil şekilde ele almalı, grup oluşumunu ve izolasyonu engellemeli, çatışma çözümünde örnek olmalıdır. Ekip oluşturma ve departmanlar arası iş birliği ilişkileri güçlendirir ve çalışan memnuniyetsizliğini azaltır. Çatışma çözümüne öncelik verip kapsayıcı bir kültürü teşvik eden kurumlar, yetenekli çalışanları elde tutar ve üretken çalışma ortamı yaratır (Mishra, P., vd., 2024:5).

5. SONUÇ

Organizasyonlardaki liderler, insan kaynaklarını ve çatışmaları yönetmekle sorumludur. Çalışanlar, çatışma yönetiminde kullanılan liderlik tarzını göz önünde bulundurduğundan, liderlerin rolü önem taşır. Organizasyonların giderek karmaşıklaşması ve insanların düşünce, tutum ve inançlarındaki farklılıklar nedeniyle çatışmalar, günümüzde organizasyonel yapının kaçınılmaz bir parçası olarak değerlendirilmektedir. Bu nedenle, organizasyonlarda çatışma olgusunu yönetme ve kontrol etme yeteneği, yöneticilerin bugün ihtiyaç duyduğu en önemli yönetim becerilerinden biri olarak öne çıkmaktadır. Bu bağlamda, yöneticilerin çatışmaların zamanında teşhisi ve uygun stratejilerin kullanımı konusunda eğitilmesi önemlidir. Organizasyonlarda organizasyonel çatışmaların meydana gelmesi muhtemeldir çünkü birlikte çalışan çalışanlar, arka plan farklılıkları nedeniyle normalde çatışma izleri gösterebilirler, ancak bu, yönetilebilir bir seviyede tutulmalıdır. Çatışma, organizasyonel güç yapısında ve mevcut etkileşim örüntüsünde değişiklikler getirdiğinde ve üretkenliğin artmasına katkıda bulunduğu organizasyonlar için faydalı olabilir. Bazı durumlarda çatışmalar işlevseldir, diğer durumlarda ise işlevsel değildir. Çalışanların iş tatminsizliği, itaatsizlik ve azalmış üretkenlikle ilişkilendirildiğinde organizasyonları olumsuz etkiler ve bu da organizasyonlar açısından ekonomik kayba yol açabilir. Bu nedenle, organizasyon liderlerinin temel sorumluluğu, organizasyonların hedeflerine ulaşmasını sağlamak için organizasyonel çatışmayı mümkün olduğunca azaltan stratejiler geliştirmektir. Çatışma yönetimi, kurumsal yönetimde değişimin en önemli itici güçlerinden biri olarak değerlendirilebilir. Uygun şekilde ele alındığında, bireylerin daha yenilikçi olmalarına, daha güçlü bağlar kurmalarına, etkili ekipler oluşturmalarına, güçlü çalışma ilişkileri geliştirmelerine ve sonuç olarak hem bireysel hem de kurumsal performansı artırmalarına katkıda bulunabilir. Bu süreçte anahtar nokta, sorunla açıkça yüzleşmek ve karşılıklı fayda sağlayan bir çözüm için müzakere etmektir.

KAYNAKÇA

- Babatunde, F., Dasola, H. A., & Adeshina, O. (2023). Managing Conflicts Arising from Diversity and Inclusion Policies at Workplace. *International Journal for Social Studies*, Volume 9 Issue 3, p. 15-30.
- Boyd, K. (2022). Examining and Exploring Social Constructs, Conflict Management Style, and Workplace Conflict Among Workers in the United States. (Dissertations)
- Brown, M., & Jarldorn, M. (2024). Overcoming fear of conflict in group work: reflections from practice and teaching. *Social Work with Groups*, 47(1), p.79-94.
- Davidaviciene, V., & Al Majzoub, K. (2022). The Effect of Cultural Intelligence, Conflict, and Transformational Leadership on Decision-Making Processes in Virtual Teams. *Social Sciences*, 11(2), 64, p. 1-16
- Elgoibar, P., Munduate, L., & Euwema, M. C. (2021). Conflict Management and Trust Relationships in Organizations. *Frontiers in Psychology*, Volume 12, Article 764332, p 1-2.
- Haryanto, B., Suprpti, A. R., Taufik, A., & Maminirina Fenitra, R. (2022). Moderating role of transformational leadership in the relationship between work conflict and employee performance. *Cogent Business & Management*, 9(1), 2105578, p. 1-27.
- Hussain, A. N., Olaywi, A. H., Amanah, A. A., & Fadhil, A. H. (2024). Interactive role of strategic clarity in the relationship between organizational conflict management and strategic decision quality. *Business: Theory and Practice*, Volume 25, Issue 1, p. 154-163.

- Kohlhoffer-Mizser, C. (2020). Leader is the person who deals with conflict. Global answers in conflict management. SHS Web of Conferences, 74, 06011, p. 1-7.
- Mishra, P., Jain, V., Joshi, P., & Mohan, C. (2024). Understanding and Managing Workplace Conflict in Educational Institutions. Journal of Emerging Technologies and Innovative Research (JETIR), Volume 11, Issue 10, p.460-464.
- Mizser, C. (2022). Conflict management and leadership styles. Comparative case study with future leaders. Silesian University of Technology Publishing House, Organization and Management Series No 160, p. 455-467.
- Mokhtaripour, M. (2007) Conflict management in organization based on cooperation model.10 th Research Week Iran p. 1-8.
- Nguyen, T. M., Malik, A., & Budhwar, P. (2022). Knowledge hiding in organizational crisis: The moderating role of leadership. Journal of Business Research, 139, p. 161-172.
- Nikbakhsh, N. (2022). Assessing the impact of authentic leadership and the conflict management on the performance of remote-working employees: The example of software/online platform development companies. Master Thesis, Talin University of Technology.
- Onyekwere, L. A., Ogona, I. K., & Ololube, N. P. (2023). Leadership and management of change in organizations and public institutions. In 3rd International Conference on Institutional Leadership and Capacity Building in Africa, p. 31-47.
- Riaza, M., Junejo, M. A., & Shar, A. H. (2020). Leadership styles: Relationship with organizational dissent and conflict management mediation analysis via Cb-Sem approach.

International Transaction Journal of Engineering,
Management, & Applied Sciences & Technologies,
Volume 11 No.11, p. 1-12.

Vasil, K. (2022). Conceptual Model Of Conflict Management In
an Organization. European journal of economics and
management sciences, (2), p. 19-22.

DİJİTAL DÜNYADA YENİ BİR SALDIRGANLIK DAVRANIŞI OLARAK SİBER ZORBALIK

Utku DEMİRCİ¹

1. GİRİŞ

İnsanlık tarihinde köklü bir geçmişe sahip olan zorbalık kavramı, gündelik hayatın içerisinde sıklıkla karşılaşılan saldırganlık davranışlarından biridir. Sosyal yaşantıda ve iş hayatında farklı şekillerde karşımıza çıkan zorbalık, bireyin saldırganlık davranışını nasıl algıladığıyla yakından ilişkilidir. Herhangi bir davranışın zorbalık olarak nitelendirilmesi; bireyin eğitim seviyesine, yaşına, cinsiyetine, gelir seviyesine, kültürel geçmişine göre farklılık gösterebilmektedir. Bu noktada zorbalık kavramının tanımlanması ve açıklanması güç hale gelebilmektedir. Kavramın tanımlanmasında yaşanan güçlülüğe karşın zorbalık; bireyin dalga geçme, taciz etme, kötü söz konuşma gibi çeşitli davranışlar yoluyla başka bir bireye veya bireylere zarar vermek amacıyla gerçekleştirdiği saldırganlık eylemi şeklinde ifade edilmektedir.

Zorbalık davranışı ile ilgili bilimsel çalışmaların temeli, İskandinav ülkelerinde bulunan okullar üzerinde yapılan araştırmalar neticesinde 1970’li yıllarda atılmıştır. 1993 yılına gelindiğinde, en çok kabul gören zorbalık tanımlarından biri alanyazına kazandırılmıştır. Olweus’un (1993) “Bullying in Schools: What we know and what we can do” başlıklı kitabındaki tanıma göre zorbalık; bir kişinin kendini savunma anlamında

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

zorluk yaşaması, bir veya birden fazla bireyden gelen olumsuz davranışlara zamana yayılarak ve tekrar eden boyutta maruz kalmasıdır. Zorbalık; olumsuz tutum ve davranışları içeren, zaman içerisinde tekrarlanan, bireyler arasında güç dengesizliğinin oluşmasına neden olan bir saldırganlık davranışıdır (Olweus, 1993).

Zorbalık davranışı bireyler üzerinde depresyon, kaygı, stres, yalnızlaşma, iştahsızlık, baş ağrısı, mide ağrısı, kalp hastalıkları, damar rahatsızlıkları gibi pek çok olumsuz etkiler yaratabilmektedir. Bu negatif bireysel etkilerin yanında bir saldırganlık davranışı olan zorbalık, toplumsal hayat üzerinde de ciddi sonuçlara yol açabilmektedir. Zira toplum, farklı özelliklere sahip bireylerden oluşan büyük bir mekanizmadır. Psikolojik ve fiziksel rahatsızlıklar ile mücadele eden çok sayıda bireyin yaşadığı toplumda sağlıklı bir yapının varlığından söz etmek oldukça zor olacaktır. Dolayısıyla zorbalık kavramının, bireyler arasındaki ilişkilere zarar veren ve toplumsal hayatın işleyişini sekteye uğratan bir saldırganlık davranışı olarak düşünülmesi ve bu davranışı önlemeye yönelik gerekli tedbirlerin alınması önem arz etmektedir.

Teknolojik araç ve gereçlerin küresel düzeyde yaygınlaşması ve dijitalleşme akımının baş döndürücü bir hızla etkisini giderek arttırması, insanlar arasındaki iletişim ve haberleşme ağını olumlu yönde etkilemiştir. İnternet altyapısının güçlenmesi ve dünyanın en ücra köşelerine kadar ulaşması ile birlikte her türlü bilgiye erişim imkânı kolaylaşmıştır. Eğitim, sağlık, tarım, sanayi, bilişim gibi pek çok sektörde internet temelli büyük bir sanal dünya üzerinden faaliyetler yürütülmektedir. Türkiye İşveren Sendikaları Konfederasyonu (TİSK) tarafından hazırlanan Dijital 2024: Küresel Görünüm Raporu'na göre dünya nüfusunun %64,4'ü mobil bir cihaza sahipken, mevcut kullanıcı sayısı 2023 yılının başından itibaren 138 milyon kişi artmıştır. Aynı rapordaki verilere göre, dünya genelindeki insanların

%66'dan fazlası internet kullanmaktadır ve mevcut kullanıcı sayısı 5.35 milyara ulaşmıştır (TİSK, 2024). İnternet kullanıcıları, gün içerisinde ortalama 6 saat 40 dakika gibi önemli bir zamanı internette geçirmektedir. İnternet kullanımının yanı sıra sosyal medya kullanımında da önemli artışlar yaşanmaktadır. Bu bağlamda sosyal medyayı aktif olarak kullananların sayısı 5 milyarı aşmıştır. Sosyal medya kullanıcı sayısı, dünya nüfusunun %62,3'üne tekabül etmektedir ve ortalama bir sosyal medya kullanıcısı günlük zamanının 2 saat 23 dakikasını sosyal medya üzerinde geçirmektedir (TİSK, 2024).

İnternet ve sosyal medya kullanımı hakkındaki bu verilerden hareketle, teknoloji olgusunun yaşantımızda önemli bir yer kapladığı ve oluşan sanal dünyanın hayatımızın ayrılmaz bir parçası haline geldiği açıkça görülmektedir. Teknolojinin küresel boyutta gelişmesi ve hayatımızın her alanına nüfuz etmesi insanlar arasındaki iletişimin kolaylaşmasına ve üretim hacminin artmasına olumlu anlamda katkı sağlarken, zorbalık gibi saldırganlık davranışlarının sanal ortamlarda da yayılmasına sebep olmaktadır. Özellikle içinde bulunduğumuz yüzyılda internet kullanımının artması ve sanal dünya hacminin devasa boyutlara ulaşmasıyla birlikte zorbalık davranışı dijital mecraya taşınmış, bu saldırganlık davranışı siber zorbalık olarak dijital dünyada kendine yer bulmuştur.

Dijital cihazlar vasıtasıyla kısa mesaj, elektronik posta veya uygulamalar üzerinden gerçekleşen, başka bir kişi hakkında yanlış veya zararlı içerikler göndermeyi veya yayınlamayı içeren, kişisel ve özel bilgileri paylaşarak bireyin utanmasına ve aşağılanmasına sebep olan suç teşkil edebilecek davranışlara siber zorbalık denilmektedir (Stopbullying, 2025a). Bu zorbalık türünde; eylemi gerçekleştiren taraf, eyleme maruz kalan taraf ve eyleme seyirci kalan taraflar bulunmaktadır. Bir saldırganlık davranışı olarak siber zorbalık hem iş hayatında hem de toplumsal yaşantıda ciddi sonuçlara yol açabilmektedir. Yapılan bir

araştırmada, siber zorbalık davranışındaki mağduriyet oranının %56,2 gibi yüksek oranlara kadar çıktığı tespit edilmiştir (Vranjes vd., 2018).

Bu bilgilerin ışığında çalışmanın amacı, dijitalleşme akımı ile birlikte sanal dünyada ortaya çıkan yeni bir saldırganlık türü olarak siber zorbalık davranışını anlamak ve açıklamaktır. Bu noktada çalışmada; siber zorbalık davranışı hakkında yapılan tanımlamalara, siber zorbalık davranışının ortaya çıkış nedenlerine, siber zorbalık davranışının gerçekleşme yollarına, geleneksel zorbalık davranışı ile siber zorbalık davranışı arasındaki farklara, iş ortamında gerçekleşen siber zorbalık davranışına, iş yerindeki siber zorbalık davranışı ile ilgili teorilere, siber zorbalık davranışının iş yerinde yol açtığı etkilere, siber zorbalık davranışı ile mücadelede alınması gereken tedbirlere ve önerilere yer verilmiştir. Çalışmanın, siber zorbalık kavramına ilgi duyan araştırmacılara ve uygulayıcılara bir katkı sunacağı düşünülmektedir.

2. SİBER ZORBALIK DAVRANIŞI

İngilizce'deki 'cyber' kelimesinden dilimize 'siber' olarak aktarılan bu kavram, 'bilgisayarlara dâhil olan, kullanan ve ilgili olan' anlamlarına gelmektedir. Siber kavramı, dijital dünya ile ilgilenen farklı disiplinlerin katkısıyla birlikte gelişim gösteren ve oldukça geniş yelpazede ele alınan bir olgu olarak son yıllarda dikkati çekmektedir. Söz konusu olgu; siber güvenlik, siber suçlar, siber uzay, siber psikoloji, siber toplum gibi pek çok kavramın ortaya çıkmasına ve gelişmesine öncülük etmiştir. Bu kavramların dışında geleneksel zorbalık davranışının sanal dünyadaki bir uzantısı olan siber zorbalık davranışı da bilim insanlarının ilgi gösterdiği yeni bir saldırganlık davranışı olarak ön plana çıkmaktadır. Bilişim teknolojilerinin gelişmesi ve küresel boyutta hızla yayılım göstermesi ile birlikte zorbalık

davranışı da dijitalleşme akımına uyum sağlamış ve siber zorbalık olarak adlandırılan kavramın oluşmasına neden olmuştur. Siber zorbalık olgusunun dijital dünyada yerini almasıyla birlikte kavramı anlamak ve açıklamak adına yazında pek çok tanım ortaya konulmuştur.

Siber zorbalık; bilişim teknolojileri temelinde oluşan kişisel ve özel bilgilerin ifşa edildiği, bireyi küçük düşüren ve onu dışlanmaya maruz bırakan davranışların tamamı olarak ifade edilmiştir (Yıldız ve Ayar, 2022). Bir başka tanıma göre siber zorbalık; e-posta, anlık mesajlaşma programları, sosyal medya kanalları gibi bilişim teknolojileri aracılığı ile düzenli ve kasıtlı bir şekilde bireyin dengesini bozan ve onu rahatsız eden saldırgan davranış türüdür. Siber zorbalık davranışının; bireye veya gruba karşı kaba mesajlar göndermek, sürekli olarak bir bireye saldırgan iletiler aktarmak, mesaj yoluyla bireyi korkutmak veya onu tehdit etmek, sosyal medya üzerinden birey hakkında asılsız iddialarda bulunmak, olduğundan farklı biri gibi davranarak diğer insanları taciz etmek, mahrem bilgileri bireyin izni ve rızası olmadan paylaşmak, sanal ortamlarda bireyi mesajlaşma gruplarından soyutlamak gibi farklı türleri bulunmaktadır (Esen ve Esen, 2021).

Cassidy ve arkadaşlarına (2014) göre siber zorbalık; bilişim teknolojilerini kullanarak karşı tarafa zarar vermek maksadıyla onu tehdit etme, karalama, taciz etme, dışlama, küçük düşürme, aşağılama, takip etme, karşı tarafın kişisel ve özel bilgilerini ifşa etme gibi saldırgan davranışlar gerçekleştirmektir. Alanyazındaki bir başka tanıma göre siber zorbalık, bilişim teknolojilerinden istifade ederek kendini savunamayan güçsüz bir hedefe yönelik sosyal medya, haberleşme uygulamaları, e-posta gibi dijital platformlar üzerinden gerçekleştirilen ve uygunsuz davranışları kapsayan sistematik bir güç istismarıdır. Söz konusu güç istismarı; siber mağduriyet olarak nitelendirilen sosyal ve

psikolojik olumsuzlukların bireyde ortaya çıkmasına neden olmaktadır (Çakır ve Kaygısız, 2020).

T.C. Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı (ÇSGB) tarafından 2017 yılında yayınlanan İşyerlerinde Psikolojik Taciz (Mobbing) Bilgilendirme Rehberi'nde zorbalık davranışlarına ayrıntılı olarak yer verilmiştir. Bahsedilen bilgilendirme rehberinde zorba kelimesi, 'işyerlerinde psikolojik taciz uygulayan kişi' olarak ifade edilmiştir (ÇSGB, 2017). Bu rehberde göre iş ortamında oluşan psikolojik taciz sürecinin üç tarafı bulunmaktadır: İş yerinde psikolojik tacize uğrayan mağdurlar, iş ortamında diğer çalışanlara psikolojik taciz uygulayan kişiler (zorba) ve iş yerinde gerçekleşen psikolojik taciz sürecini izleyen kişiler. Çalışma hayatı içerisindeki her bir birey, bu üç rolden birini oynamaya aday olarak görülmektedir (ÇSGB, 2017).

2.1. Siber Zorbalık Davranışının Nedenleri

Siber zorbalık davranışı gerek bireysel düzeyde gerekse toplum üzerinde birtakım yıkıcı sonuçlara yol açabilmektedir. Öncelikle siber zorbalık davranışının yol açtığı sonuçların altında yatan nedenleri saptamak gerekmektedir. Siber zorbalık eyleminin bireysel ve örgütsel boyutta çeşitli nedenleri bulunmaktadır. Birey yalnızca eğlenmek amacıyla zorbalık davranışı gerçekleştirirken, bu eyleminin aslında bir saldırganlık davranışı olduğunun farkına varamayabilir. Bunun yanında siber zorbalık davranışının altında intikam almak, misilleme yapmak, kıskanmak gibi öfke ve nefret içeren diğer bireysel nedenler de bulunabilmektedir. Özellikle sosyal medya kanallarının hayatımız üzerinde büyük bir egemenlik kurduğu çağımızda diğer takipçilerden beğeni alma arzusu, siber zorbalık noktasında bireyleri kışkırtabilmektedir. Ayrıca zorbalık davranışı gösteren bireyin kişilik özellikleri, teknolojik araç ve gereçleri kullanma kabiliyeti, mağdurun davranışları üzerinde kontrol sağlama isteği

gibi unsurlar siber zorbalık davranışının altında yatan bireysel nedenler olarak gösterilebilir (Çakır ve Kaygısız, 2020).

Siber zorbalık eyleminin örgütsel boyutta da pek çok nedeni bulunmaktadır. Bu nedenleri; örgütün bilişim politikalarındaki eksiklikler ve yetersizlikler, çalışanların iş-yaşam dengesinin oluşturulamaması, örgüt yönetiminin çalışanların mahremiyetini korumak adına gerekli tedbirleri almaması, çalışanlar arasında gerçekleşen saldırganlık davranışlarına örgüt yönetiminin tolerans göstermesi veya görmezden gelmesi, zorbalık davranışının oluşumunu engelleyecek bir örgüt kültürünün olmaması şeklinde sıralamak mümkündür. Siber zorbalık davranışının meydana geldiği sanal dünyanın kendine özgü doğası da bu saldırganlık davranışının bireyler arasında sıkça sergilenmesine neden olabilmektedir. Zorbalık içeren eylemlerin hızlı bir şekilde geniş kitlelerle paylaşılabilmesi, sosyal medya kanallarında denetim mekanizmasının yetersiz olması, rahatsız edici içeriklerin uzun süre saklanabilmesi ve kopyalanabilmesi, sahte veya gizli hesaplar üzerinden paylaşım yapabilme imkanının olması, yüz yüze söylenemeyecek sözlerin sanal ortamda pervasızca dile getirebilmesi, sanal dünyada bir linç kültürünün oluşması gibi etkenler siber zorbalık davranışlarının katlanarak artmasına sebep olmuştur.

Siber zorbalık davranışı her ne kadar bilişim teknolojilerinin kullanılması sonucunda gerçekleşen bir eylem olsa da dijital dünyadaki iletişim temelli tüm sorunların siber zorbalık olarak nitelendirilmesi doğru sonuçlar vermeyebilir. Herhangi bir davranışın siber zorbalık olarak kabul edilebilmesi için teknolojik kanallar vasıtasıyla gönderilen mesajın içeriğinin iyi bir şekilde analiz edilmesi son derece önemlidir. Siber zorbalık davranışlarının en sık görüldüğü sanal platformlar şu şekildedir: Facebook, Instagram, Snapchat, Tik Tok gibi sosyal medya kanalları, WhatsApp gibi mobil cihazlardaki kısa mesaj ve

mesajlaşma uygulamaları, Reddit gibi çevrimiçi forumlar, internet üzerinden anlık mesajlaşma ve doğrudan mesajlaşma, sohbet odaları ve mesaj panoları, e-posta, çevrimiçi oyun toplulukları (Stopbullying, 2025a).

2.2. Siber Zorbalık Davranışının Gerçekleşme Yolları

Teknolojik araç ve gereçler vasıtasıyla sanal dünyada gerçekleşen, birey ve toplum üzerinde önemli sonuçlara yol açan siber zorbalık davranışı birbirinden farklı yollarla meydana gelebilmektedir. Çıplak fotoğraf paylaşımı, yalanlar ve asılsız suçlamalar, ekonomik temelli zorbalık, sahte kimlik profili, kendine zarar verme veya intiharı teşvik etme, cinsiyete bağlı zorbalık, kıskançlık zorbalığı gibi yollarla bireyler arasında bir saldırganlık davranışı olarak siber zorbalık oluşabilmektedir. Siber zorbalık kavramını daha iyi anlamak ve açıklamak adına söz konusu eylemin gerçekleşme yollarına ilişkin birtakım örneklerle yer verilmiştir (Stopbullying, 2025b).

- Çıplak fotoğraf paylaşımı: Siber zorbalık davranışının gerçekleşme yollarından ilki, çıplak fotoğraf paylaşımıdır. Genç bir kız, sevgilisi ile flört ederken kendisine ait çıplak bir fotoğrafı mesajlaşma uygulaması üzerinden erkek arkadaşına gönderdi. İkili arasındaki ilişki sona erdikten sonra sevgilisi, kız arkadaşının çıplak fotoğrafını diğer arkadaşlarıyla paylaştı. Genç kızın çıplak fotoğrafını gören ve sanal ortamda yayınlayan kişiler, sosyal medya kanalları aracılığıyla kıza aşağılayıcı isim ve lakaplar taktılar (Stopbullying, 2025b).
- Yalanlar ve asılsız suçlamalar: Siber zorbalık davranışı, yalanlar ve asılsız suçlamalar yoluyla gerçekleşebilmektedir. Bir grup öğrenci okul içerisinde aşırı bir şekilde alkol tüketti ve sarhoş olup taşkınlık yaptı. Ardından bu olay ile ilgili hiçbir bilgiye sahip olmayan bir kız öğrenciyi, kendilerini okul yönetimine ihbar etmekle

suçladılar. Kıza sürekli olarak mesaj atıp onu rahatsız ettiler ve sosyal medya platformlarında onunla ilgili nefret içeren paylaşımlar yaptılar. Bu siber zorbalık davranışlarından mağdur olan kız öğrenci, bütün sosyal medya hesaplarını kapatmak zorunda kaldı ve telefon numarasını değiştirdi (Stopbullying, 2025b).

- Ekonomik temelli zorbalık: Ekonomik nedenlere bağlı olarak bireyler arasında siber zorbalık eylemleri meydana gelebilmektedir. Okuldaki bir grup öğrenci, maddi durumu iyi olmayan sınıf arkadaşlarının sosyal medya hesaplarına olumsuz ve saldırgan nitelikte birtakım mesajlar gönderdi. Ekonomik sıkıntılar yaşayan arkadaşlarının kıyafetleri ve spor ayakkabıları ile ilgili incitici yorumlar yaptılar. Fakir yaftası vurarak onunla aleni bir şekilde sosyal medya üzerinde alay ettiler ve bu zorbalık davranışını okulda da sürdürdüler. Arkadaşlarının saldırgan ve zorba davranışlarından kurtulmak için çocuk günlerce okula gidemedi (Stopbullying, 2025b).
- Sahte kimlik profili: Siber zorbalık davranışının gerçekleşme yollarından bir diğeri sahte kimlik profilidir. Bir kız öğrencinin sınıf arkadaşı, başka bir öğrencinin adına sahte sosyal medya hesabı oluşturarak kızla çevrimiçi olarak ilişkiye başladı. Kız öğrenci, sahte kimlik profiline sahip bu kişiyle şahsen tanışmamasına rağmen kendisi ve ailesi hakkındaki pek çok kişisel bilgiyi ifşa etti. Sahte kimlik profili oluşturan sınıf arkadaşı, elde ettiği özel bilgileri kızı taciz etmek ve utandırmak için diğer arkadaşlarıyla paylaştı (Stopbullying, 2025b).
- Kendine zarar verme veya intiharı teşvik etme: Siber zorbalık, kendine zarar verme yoluyla veya intiharı teşvik etmeyle de gerçekleşebilmektedir. Yüzünde yara izleri olan ve fiziksel engeli bulunan bir öğrenci, arkadaşları tarafından sosyal medyada platformlarında aşağılandı ve alay edildi. Fiziksel engeliyle sosyal medyada dalga geçen

arkadaşları ona aşağılayıcı birtakım isim ve lakaplar taktılar. Hatta daha da ileri giderek ölmesinin gerektiğini söylediler. Engeli olan öğrencinin okuldaki dolabına ‘neden ölmüyorsun’, ‘ne zaman öleceksin’ gibi kışkırtıcı yazılar yazdılar ve onu intihara sürüklemeye teşvik ettiler (Stopbullying, 2025b).

- Cinsiyete bağlı zorbalık: Bir saldırganlık davranışı olan siber zorbalık eylemi, cinsel tercihlere bağlı olarak da meydana gelebilmektedir. Eşcinsel olan ve bunu saklama ihtiyacı hissetmeyen bir genç; cinsel tercihinine bağlı olarak sosyal medya kanalları üzerinden çok sayıda ölüm tehdidi aldı. Okuldaki diğer öğrenciler eşcinsellik karşıtı bir sosyal medya grubu oluşturup, onu sürekli olarak rahatsız etmeye başladılar. Eşcinsel genç hakkında aşağılayıcı ve nefret dolu pek çok mesaj yayınladılar (Stopbullying, 2025b).
- Kıskançlık zorbalığı: Siber zorbalık davranışının gerçekleşme yollarından bir başkası ise kıskançlık zorbalığıdır. Kız öğrencilerden birisi, okulda çok popüler olan bir erkek öğrenciyle flört etmeye başladığı için sınıfındaki kız arkadaşları tarafından taciz edildi. Diğer kız öğrenciler, ona sosyal medya ve kısa mesaj uygulamaları aracılığıyla nefret dolu mesajlar gönderdiler. Bu ilişkiden dolayı onu kıskanan arkadaşları, kızın okuldaki dolabına aşağılayıcı yazılar yazdılar (Stopbullying, 2025b).

Siber zorbalık eyleminin gerçekleşme yollarına ilişkin paylaşılan örneklerden görüleceği üzere en yaygın siber zorbalık davranışları şu şekildedir: Başka birey/bireyler hakkında sosyal medya kanalları üzerinden incitici, aşağılayıcı ve utanç verici yorumlar yazmak veya paylaşımlar yapmak, başka birisini tehdit etmek veya onu intihara teşvik etmek, sosyal medya hesaplarında başkalarıyla ilgili olumsuz nitelikte fotoğraf veya videolar yayınlamak, üçüncü kişi gibi davranarak başkaları hakkında mahrem bilgileri paylaşmak, herhangi bir ırk, etnik köken, din,

cinsel tercih gibi kişisel özellikler hakkında nefret dolu ve aşağılayıcı içerikler oluşturmak, başkaları hakkında art niyetli bir web sayfası oluşturmak.

3. GELENEKSEL ZORBALIK İLE SİBER ZORBALIK DAVRANIŞININ KARŞILAŞTIRILMASI

Daha önce tanımları verilen geleneksel zorbalık davranışı ile siber zorbalık davranışı arasında birtakım benzerlikler ve farklar bulunmaktadır. Siber zorbalık davranışı, zorbalık eylemine maruz kalan mağdur üzerinde yarattığı etkiler bakımından geleneksel zorbalık davranışına benzemektedir. Geleneksel zorbalık davranışına veya siber zorbalık davranışına maruz kalan bireylerin kaygı bozukluğu, depresyon ve intihar eğiliminin zorbalık eylemine maruz kalmayan bireylere nazaran daha yüksek olduğu tespit edilmiştir (Kanbur ve Kanbur, 2018). Geleneksel zorbalık ile siber zorbalık kavramları; karşı tarafa zarar vermeye yönelik, bilinçli/kasten nitelikte, süreklilik arz eden ve diğer bireyin/bireylerin hayatına müdahalenin söz konusu olduğu yönler açısından benzer özelliklere sahiptir. Öte yandan zorbalık davranışının gerçekleştiği ortam, gizlilik, eylemin etki alanı, eylemin zaman aralığı, gücün kaynağı gibi özellikler bakımından siber zorbalık davranışı geleneksel zorbalık davranışından daha etkili ve daha zarar verici olabilmektedir (Çakır ve Kaygısız, 2020; Esen ve Esen, 2021; Karabatak ve Alanoğlu, 2020; Seyran, 2021).

- Ortam: Geleneksel zorbalık davranışı ile siber zorbalık davranışı, eylemin gerçekleştiği ortama göre farklılık gösterebilmektedir. Geleneksel zorbalık davranışı yüz yüze gerçekleşirken, siber zorbalık eylemi ise sanal ortamlarda meydana gelmektedir. Siber zorbalık eyleminde sosyal medya platformları, anlık mesajlaşma

uygulamaları, e-postalar gibi çevrimiçi kanallar kullanılmaktadır. Geleneksel zorbalık davranışında, zorba ile mağdur aynı ortamda yer almaktadır. Dolayısıyla mağdurun zorbalık eylemine maruz kalmaması için kaçabileceği güvenli bir ortam bulma ihtimali bulunmaktadır. Ancak sanal dünyada gerçekleşen siber zorbalık eyleminden mağdurun kaçabilmesi pek mümkün gözükmemektedir.

- **Gizlilik:** Geleneksel zorbalık davranışı ile siber zorbalık davranışını birbirinden ayıran bir diğer unsur, gizlilik. Geleneksel zorbalık eyleminde, zorbalığı yapan kişinin kimliği açık bir şekilde bellidir. Siber zorbalık eyleminde ise sahte veya gizli hesaplar üzerinden zorbalık davranışları yapılabilmektedir. Özellikle sosyal medya platformlarında yapılan anonim paylaşımlar, zorbanın gerçek kimliğini gizlemesine yardımcı olmaktadır. Bu bağlamda siber zorbalık, en sinsi zorbalık türlerinden biri olarak görülmektedir (Karabatak ve Alanoğlu, 2020). Siber zorbalık yüz yüze gerçekleşmediğinden mağdur, bu saldırganlık eylemine karşı kendini savunmakta çaresiz hissedebilmektedir.
- **Etki Alanı:** Eylemin etki alanı, geleneksel zorbalık ile siber zorbalık kavramlarının ayrıştığı bir başka unsurdur. Yüz yüze gerçekleşen bir eylem olduğu için geleneksel zorbalıkta izleyici sayısı oldukça sınırlı sayıdadır. Bu zorbalık türünde yalnızca zorba ile mağdurun yakın çevresi olaydan haberdar olmaktadır. Siber zorbalık ise sanal ortamlarda gerçekleştiği için geniş kitlelerin son derece hızlı bir şekilde haberdar olduğu bir eylemdir. Siber zorbalık davranışı, ulaştığı etki alanı bakımından mağdur üzerinde daha yıkıcı sonuçlara yol açabilmektedir (Esen ve Esen, 2021). Mağdurun itibarını zedeleyen ve onu küçük düşüren bir fotoğraf veya videonun sosyal medya platformlarında paylaşılması, söz konusu paylaşım

dünyadaki herkesin kolaylıkla erişebilmesi anlamına gelmektedir (Seyran, 2021).

- **Zaman Aralığı:** Geleneksel zorbalık ile siber zorbalık, eylemin gerçekleştiği zaman aralığına göre birbirinden ayrılmaktadır. Siber zorbalıkta, zorbalığı yapan kişinin herhangi bir zaman kısıtı olmaksızın istediği sıklıkta mağdura yönelik gerçekleştirdiği bir saldırganlık davranışı söz konusudur. Siber zorbalık davranışı ile ilgili içerikler çok kolay bir şekilde kopyalanabilmektedir ve uzun bir süre saklanabilmektedir. Geçmişte yapılan bir siber zorbalık eylemi, arama motorlarında mağdurun ismiyle yapılan arama sonuçlarına bağlı olarak önümüze çıkabilmektedir. Geleneksel zorbalık davranışından farklı olarak siber zorbalık davranışında, mağdurun unutulma hakkı elinden almaktadır (Çakır ve Kaygısız, 2020).
- **Gücün Kaynağı:** Siber zorbalık eylemini geleneksel zorbalık eyleminden ayıran bir diğer unsur zorbanın sahip olduğu gücün kaynağıdır. Geleneksel zorbalık davranışında, zorba kişi sahip olduğu gücü fiziksel ve sosyal üstünlüğünden almaktadır. Siber zorbalık davranışında ise zorba kişinin bilişim teknolojilerindeki kabiliyeti ve yetkinliği ön plana çıkmaktadır. Bu noktada fiziksel güç ve sosyal üstünlük kavramları sanal dünyada anlamını yitirebilmektedir (Esen ve Esen, 2021).

4. İŞ YERİNDE SİBER ZORBALIK DAVRANIŞI

Bir kişinin başka bir kişiye duygusal açıdan zarar vermek ve o kişi üzerinde kontrol sağlamak amacıyla gerçekleştirdiği zorbalık davranışı farklı boyutlarıyla ele alınabilmektedir. Zorbalık kavramı; fiziksel saldırıyı ve şiddeti kapsayan ‘fiziksel zorbalık’, hakaret, tehdit, aşağılama gibi sözlü kaba davranışları içeren ‘sözlü zorbalık’, bireyin itibarının zedelenmesi ve

toplumdan dışlanmasını kapsayan ‘sosyal zorbalık’, sanal dünyada meydana gelen ‘siber zorbalık’ gibi eylemin içeriğine bağlı olarak birbirinden farklılaşabilmektedir. Öte yandan bir okul içerisinde gerçekleşen ‘okul zorbalığı’, çalışanların iş ortamında karşılaştığı ‘iş yerinde zorbalık’, aile bireylerinden kaynaklanan ‘aile içi zorbalık’ gibi eylemin ortaya çıktığı yere göre de zorbalık kavramı kendi içinde kategorilere ayrılabilir. Bu çalışmada, siber zorbalık ile iş yerinde zorbalık kavramları bir araya getirilecek ve iş yerinde siber zorbalık kavramı şeklinde değerlendirilecektir.

İçinde bulunduğumuz yüzyılın başından itibaren ivme kazanan ve küresel ölçekte etkisini güçlü bir şekilde gösteren dijitalleşme akımı, pek çok alanda olduğu gibi iş dünyasında da önemli değişim ve dönüşümlerin yaşanmasına neden olmuştur. Teknolojik araç ve gereçlerin gerek iş hayatında gerekse sosyal yaşantıda egemen olmasıyla birlikte geleneksel iletişim kanallarının etkinliği azalmış, sanal iletişim kanalları daha popüler hale gelmiştir. Bu dönüşüme bağlı olarak mobbing, ayrımcılık, kayırmacılık, taciz gibi olumsuz davranışlar fiziksel ortamların yanı sıra sanal ortamlarda da görülmeye başlamıştır. Özellikle COVID-19 salgınının getirdiği pandemi sürecinde esnek ve uzaktan çalışma yöntemleri hayatımıza girmiş, bu yöntemler iş dünyasında hızlı bir şekilde yaygın hale gelmiştir. Söz konusu yeni çalışma düzeni ile birlikte çalışanların ve yöneticilerin davranışlarında da birtakım değişimler yaşanmış, yeni bir zorbalık türü olarak iş yerinde siber zorbalık kavramı ortaya çıkmıştır.

Belirli bir zaman aralığında, kendisini kolay bir şekilde savunamayan bir veya birden fazla kişiye karşı tekrarlanarak çalışma ortamında gerçekleşen olumsuz davranışlara iş yerinde zorbalık denilmektedir (Vranjes vd., 2018). İş yerinde siber zorbalık ise iş ortamındaki ilişkilerden kaynaklanan, bilişim teknolojilerinin kullanımına bağlı olarak meydana gelen,

tekrarlanarak belirli bir süre boyunca devam eden ve bireyin özel hayatına ilişkin mahrem bilgileri sanal ortam üzerinden geniş bir kitleye ifşa edebilecek potansiyele sahip olumsuz davranışlardır (Vranjes vd., 2017). Bir başka tanıma göre iş yerinde siber zorbalık, teknolojik araç ve gereçlerin vasıtasıyla çalışma ortamında gerçekleşen ve tekrar eden bir davranış biçimidir (Coyne vd., 2017). İş yerinde yaşanan siber zorbalıkta bireyin özel hayatına bir müdahale söz konusudur. Belirli bir zaman aralığında tekrarlanan bu saldırganlık davranışı, teknolojik imkânlar kullanılarak geniş bir izleyici grubuna yansıtılabilmektedir (Kanbur ve Kanbur, 2018).

4.1. İş Yerinde Siber Zorbalık Davranışı ile İlgili Teoriler

İş yerinde gerçekleşen siber zorbalık davranışının anlaşılması ve açıklanmasında, alanyazındaki çeşitli teorilerden yararlanıldığı görülmektedir. Bu teorilerin başında yetkisizleştirme teorisi gelmektedir. Genel anlamda yetkisizleştirme teorisi, çalışanın iş yerindeki bir olayı kendi itibarına yönelik bir ihlal olarak algılaması ve yaptığı işe ilişkin tutum ve davranışlarının bozulması sonucunda olumsuz nitelikte birtakım duygusal tepkilerde bulunması durumunu ele almaktadır (Kane ve Montgomery, 1998). Bu noktada yetkisizleştirme teorisi, itibarın ihlaline bağlı olarak siber zorbalık davranışının ürettiği olumsuz çıktıları anlamamıza yardımcı olmaktadır. Diğer taraftan bu teori, olumsuz nitelikteki bir eylemde bireylerin kimi suçlayacağına veya eylemin bireyin itibarının ihlal edilmesine dair algıyı nasıl etkilediği ile ilgili çıkarımları nasıl yapacağını göstermemektedir.

İş ortamında gerçekleşen siber zorbalık davranışını anlamak için alanyazındaki teorilerinden birisi de atfetme teorisidir. Herhangi bir olayın bireyi hangi düzeyde yetkisizleştirdiği, aynı zamanda bireyin o olaya ne atfettiğine de

bağlıdır. Bu bağlamda yetkisizleştirme teorisinin atfetme teorisi ile birlikte ele alınması, mağdurun siber zorbalık olarak algıladığı eylemi açıklama hususunda daha sağlıklı sonuçlar verebilir (Farley vd., 2015). Atfetme süreci, bireyin kendi davranışlarını ve diğer kişilerin davranışlarını bir anlam vererek değerlendirmesi, algıladığı olayları anlamlandırması veya yorumlaması açısından son derece önemlidir (Kızgın ve Dalgın, 2012).

İş yerinde siber zorbalık eyleminin açıklanmasında yararlanılan bir diğer teori ise duygusal olaylar teorisidir. Duygusal olaylar teorisine göre iş ortamında meydana gelen belirli duygusal olaylar, bireylerde birtakım duygusal tepkilerin ortaya çıkmasına neden olabilmektedir. Bu teori, duygusal nitelikteki iş olaylarının, çalışanlarda duygusal güdümlü tutum ve davranışlara nasıl yol açtığını açıklamaya çalışmaktadır. Söz konusu duygular, siber zorbalık eyleminin oluşmasında ana neden olarak görülebilmektedir. Yapılan işten veya iş ortamından kaynaklanan stresörler çalışanlardaki bazı duyguları ortaya çıkarabilir ve iş yerinde siber zorbalık davranışının oluşmasına zemin hazırlayabilir (Vranjes vd., 2017).

4.2. İş Yerinde Siber Zorbalık Davranışının Etkileri

İş ortamında yüz yüze gerçekleşen geleneksel zorbalık eylemi, gelişmiş ülkeler başta olmak üzere dünya genelinde etkisini gösteren dijitalleşme rüzgârı ile birlikte sanal platformlara taşınmıştır. İş yerinde siber zorbalık olarak adlandırılan bu saldırganlık davranışı, bireysel ve örgütsel düzeyde çeşitli sonuçlara yol açmaktadır. Jon-Chao ve arkadaşlarına (2014) göre iş yerinde siber zorbalık, geniş sınırlara sahip sanal dünyadan kaynaklanan psikososyal bir tehlike olarak görülmeli ve bu kapsamda değerlendirilmelidir. Vranjes ve diğerleri (2017) ise iş yerindeki siber zorbalık davranışının, geleneksel zorbalık davranışıyla benzer öncüllerden kaynaklandığını ve bu eylemin davranışsal bir gerginlik olarak

ele alınması gerektiğinin altını çizmişlerdir. İş ortamında gerçekleşen zorbalık davranışının birey üzerinde yarattığı olumsuz etkiler, siber zorbalığın ortaya çıkardığı etkilerle benzerlikler göstermektedir (Privitera ve Campbell, 2009).

İş ortamında veya sanal dünyada gerçekleşen her türlü zorbalık eylemi, mağdur üzerinde çeşitli olumsuz etkiler yaratmaktadır (Jon-Chao vd., 2014). Yapılan bir araştırmada, geleneksel zorbalık davranışına veya siber zorbalık eylemine maruz kalan bireylerde kaygı, depresyon ve intihar düşüncesi, zorbalık eylemiyle daha önce hiç karşılaşmayan bireylere nazaran daha yüksek çıkmıştır (Kowalski vd., 2017). Bir başka araştırmada iş yerindeki siber zorbalık davranışı ile iş doyumunu arasında güçlü bir negatif ilişkinin varlığı tespit edilmiştir (Coyne vd., 2017). Snyman ve Loh (2015) ise yaptıkları araştırmada, iş ortamındaki siber zorbalık eylemi ile iş görenlerin stres düzeyleri arasında pozitif yönlü bir ilişkinin olduğunu vurgulamışlardır. Aynı araştırmada iş yerindeki siber zorbalığın iyimserliği negatif yönde etkilediği sonucuna da varılmıştır (Snyman ve Loh, 2015).

İş ortamında meydana gelen siber zorbalık davranışları, çalışanlarda yüksek düzeyde duygusal etkilerin ortaya çıkmasına ve özgüvenin düşmesine neden olmaktadır (Palermi vd., 2017). Sanal platformlardaki zorbalık davranışları, özgüven kaybının yanı sıra çalışanların verimliliği üzerinde de birtakım olumsuz etkilere yol açabilmektedir. Bu saldırganlık davranışları hem çalışanlar hem de yöneticiler nezdinde ciddi bir endişe kaynağı olarak değerlendirilmelidir (Piotrowski, 2012). Siber zorbalığa maruz kalan bireyler, diğer insanlara göre kendilerini duygusal açıdan daha depresif hissetmektedirler. Ayrıca bu kişiler çevrelerinden yeterli desteği bulamamakta ve özgüven yetersizliği yaşamaktadırlar. Siber zorbalık mağdurları, işten kaynaklanan sorunlarla mücadelede diğer çalışanlara göre daha başarısız olmakta ve zihinsel olarak kendilerini incinmiş hissedebilmektedirler. Dolayısıyla siber zorbalık davranışlarının

artışına bağlı olarak çalışanlardaki psikolojik sorunlar da artış göstermektedir (Jon-Chao vd., 2014).

5. ÖNERİLER VE ÇÖZÜM YOLLARI

İş ortamında sıkça karşılaşılan bir saldırganlık davranışı olarak son yıllarda ön plana çıkan siber zorbalık olgusu, çalışma yaşamının yanında bireylerin sosyal hayatında da ciddi olumsuz sonuçların ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Zorbalık eylemine maruz kalan mağdurlar üzerinde önemli etkiler yaratan iş yerinde siber zorbalık davranışının önlenmesi hususunda örgüt yönetimine birtakım görev ve sorumluluklar düşmektedir. Gerek bireysel gerekse örgütsel düzeyde negatif çıktıların oluşmasına zemin hazırlayan siber zorbalığın ortadan kaldırılması adına kararlı bir şekilde gerekli tedbirlerin alınması elzemdir. Çalışmanın bu bölümünde iş yerinde siber zorbalık eyleminin engellenmesine ilişkin birtakım önerilerde bulunulmuş ve çözüm yollarına yer verilmiştir.

Öncelikle siber zorbalık eylemi ile ilgili çalışanlarda ve örgüt genelinde bir farkındalık bilinci oluşturulmalıdır. Siber zorbalık kavramı hakkında konuya hakim uzman kişilerden yardım alınmalı ve şirket içi eğitimler düzenlenmelidir. Bireyler arasındaki sosyo-kültürel farklılıklardan dolayı siber zorbalık eylemi kimi zaman bir saldırganlık davranışı olarak görülemeyebilir. Zorbalığı gerçekleştiren kişi veya zorbalık eylemine maruz kalan mağdur bu olumsuz nitelikteki davranışı algılamayabilir. Bu noktada, siber zorbalık davranışının tüm paydaşları etkileyen tehlikeli bir eylem olduğu konusunda yöneticiler ve çalışanlara gerekli bilgilendirmeler yapılmalıdır. Siber zorbalık olgusu ile ilgili duyarlılık arttıkça örgütsel verimlilik de artışların yaşanması muhtemeldir (Yıldız ve Ayar, 2022).

Çalışanlar başta olmak üzere örgüt genelinde önemli sonuçlara yol açan siber zorbalık davranışının iş yaşamında olağan bir durum olarak algılanması ve kabul edilmesinin önüne geçilmelidir. ‘İş hayatında bunlar normal’, ‘şirket zaten vahşi bir orman’, ‘büyük balık küçük balığı yer’ gibi siber zorbalık eylemini normalleştiren söylemlerden kaçınılmalıdır. Özellikle örgüt yöneticileri siber zorbalık ile ilgili gerekli tedbirleri almalı, her türden zorbalık davranışına karşı taviz vermeden katı bir politika sürdürülmelidir.

İş ortamında gerçekleşen siber zorbalık davranışı, bir disiplin suçu olarak örgüt yönetimi tarafından net bir şekilde tanımlanmalıdır. Zorbalık eylemini yapan kişi/kişiler hakkında gerekli soruşturmayı yöneticiler ivedilikle yapılmalı, mağdurun hak kaybı yaşamaması ve yeni bir siber zorbalık davranışının oluşmaması adına cezalar adil bir şekilde işletilmelidir. Siber zorbalık eylemi ile mücadele noktasında paydaşların da görüşü alınarak kapsamlı bir yönerge veya yönetmelik hazırlanmalı, politika ve prosedürler kararlı bir şekilde uygulanmalıdır. Siber zorbalık eylemlerini önlemeye yönelik şikâyet ve öneriler dikkate alınmalı, mağdurlar için psikolojik destek hizmeti verilmelidir.

İş yerinde siber zorbalık davranışı ile etkin bir şekilde mücadele sürecinde öne çıkan bir diğer unsur örgüt kültürüdür. Sürdürülebilir ve fark yaratan bir başarıya ulaşabilmek için örgüt içi iletişimin sağlıklı bir yapıda olması son derece önemlidir. Geleneksel yüz yüze iletişimin yanı sıra sanal iletişim kanallarında da örgüt üyeleri arasındaki saygı ve nezaket kurallarına azami derecede dikkat edilmelidir. Resmi ve gayri resmi iletişim süreçlerinde empati duygusu ile yardımseverlik bilinci teşvik edilmelidir. Pozitif bir örgüt ikliminin oluşması adına siber zorbalık davranışlarına tolerans gösterilmemeli, zorbalık eylemini yapan kişilere fırsat verilmemelidir.

Örgüt içerisinde siber zorbalık eylemine maruz kalan mağdurların başvurabileceği bir mekanizma oluşturulmalıdır. İş ortamında karşılaşılan siber zorbalık davranışlarının yok edilmesi noktasında mağdurların görüşleri dikkate alınmalı, zorbalık eylemleri ile ilgili mağdurun kimliğinin belli olmadığı bir geribildirim sistemi kurulmalıdır. Ayrıca örgütteki bütün çalışanlara siber zorbalık davranışı ile karşılaştıkları zaman izlemeleri gereken yollar açık bir şekilde anlatılmalıdır. Örgüt yönetimi mağdurlardan gelen şikâyetleri örtbas etmemeli, zorbalık davranışlarına karşı kararlı bir tutuma sahip olmalıdır. İş yerinde siber zorbalık davranışlarını önlemeye yönelik ulusal düzeyde kapsamlı ve etkili düzenlemeler etkili düzenlemeler de yapılmalıdır.

6. SONUÇ

Teknolojik araç ve gereçlerin getirdiği dijitalleşme akımı ile birlikte örgütlerdeki geleneksel iletişim sürecinin yapısı değişmiş, yüz yüze gerçekleşen zorbalık davranışları da bu değişimden etkilenecek yeni bir boyut kazanmıştır. Bu noktada bir saldırganlık davranışı olarak sanal ortamda meydana gelen siber zorbalık kavramı gündeme gelmiştir. Özellikle 21. yüzyılın başından itibaren teknoloji olgusu gerek iş dünyasında gerek toplumsal yaşantımızda hâkimiyetini ve etkisini giderek arttırmış, bireyler arasındaki ilişkilerin doğasını değişime ve dönüşüme uğratmıştır. Bu yüzyıl içerisinde dünyaya gelen ve Z kuşağı olarak tabir edilen gençler gelişen yeni teknolojilere çok daha kolay uyum sağlamışlar, hatta teknolojik süreçlerde etkili olmaya başlamışlardır. Gözünü teknolojiyle açan ve sanal platformlara hâkim olan Z kuşağının işgücüne katılımı arttıkça, iş ortamındaki siber zorbalık davranışlarında da önemli gelişmeler yaşanmıştır (D’Cruz ve Noronha, 2013).

Siber zorbalık; bilgi ve iletişim teknolojileri aracılığıyla oluşan kişisel bilgilerin ifşa edildiği, bireyi küçük düşüren ve onu dışlanmaya maruz bırakan davranışların tümü şeklinde tanımlanmaktadır (Yıldız ve Ayar, 2022). Siber zorbalık; sosyal medya platformlarında, mobil cihazlardaki mesajlaşma uygulamalarında, çevrimiçi forumlarda, anlık mesajlaşma ve doğrudan mesajlaşma uygulamalarında, sohbet odalarında, e-postalarda, çevrimiçi oyun topluluklarında sıklıkla karşımıza çıkmaktadır (Stopbullying, 2025a). Sanal mecralarda gerçekleşen siber zorbalık davranışı birbirinden farklı yollarla meydana gelebilmektedir. Çıplak fotoğraf paylaşımı, yalanlar ve asılsız suçlamalar, ekonomik temelli zorbalık, sahte kimlik profili, kendine zarar verme veya intiharı teşvik etme, cinsiyete bağlı zorbalık, kıskançlık zorbalığı gibi yollarla bireyler arasında siber zorbalık eylemleri oluşabilmektedir (Stopbullying, 2025b).

Geleneksel zorbalık davranışı ile siber zorbalık davranışı; karşı tarafa zarar vermeye yönelik, bilinçli, süreklilik arz eden ve diğer bireylerin hayatına müdahalenin söz konusu olduğu yönler açısından benzerlikler göstermektedir. Diğer taraftan zorbalık davranışının gerçekleştiği ortam, gizlilik, eylemin etki alanı, eylemin zaman aralığı, gücün kaynağı gibi özellikler bakımından siber zorbalık davranışı geleneksel zorbalık davranışından daha etkili ve zarar verici olabilmektedir (Çakır ve Kaygısız, 2020; Esen ve Esen, 2021; Karabatak ve Alanoğlu, 2020; Seyran, 2021).

İş yerinde siber zorbalık davranışı ise iş ortamındaki ilişkilerden kaynaklanan, bilişim teknolojilerinin kullanımına bağlı olarak meydana gelen, tekrarlanarak belirli bir süre boyunca devam eden ve bireyin özel hayatına ilişkin mahrem bilgileri sanal ortam üzerinden geniş bir kitleye ifşa edebilecek potansiyele sahip olumsuz davranışlar olarak tanımlanmaktadır (Vranjes vd., 2017). İş yerinde gerçekleşen siber zorbalık davranışının anlaşılması ve açıklanmasında; yetkisizleştirme teorisi, atfetme teorisi, duygusal olaylar teorisi gibi alanyazındaki

çeşitli teorilerden yararlanılmaktadır. İş yerinde siber zorbalık davranışı, mağdurlar üzerinde çeşitli olumsuz etkilerin ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Bu olumsuz etkilere; kaygı, depresyon ve intihar düşüncesi (Kowalski vd., 2017), iş doyumunda azalma (Coyne vd., 2017), stres düzeyinde artış (Snyman ve Loh, 2015), özgüven kaybı (Palermi vd., 2017), çeşitli psikolojik sorunlar (Jon-Chao vd., 2014) ve verimliliğin azalması (Piotrowski, 2012) örnek olarak verilebilir.

Bireysel ve örgütsel düzeyde olumsuz sonuçlara yol açan siber zorbalık davranışının ortadan kaldırılması noktasında örgüt yönetimi başta olmak üzere tüm paydaşlara önemli görev ve sorumluluklar düşmektedir. Siber zorbalık davranışına ilişkin yönetim önderliğinde örgüt genelinde farkındalık bilinci oluşturulmalıdır. Siber zorbalık ile ilgili uzman kişilerden yardımlar alınmalı ve kurum içi eğitimler düzenlenmelidir. Örgüt üst yönetimi siber zorbalık ile ilgili gerekli tedbirleri geç kalmadan almalı, zorbalık davranışlarına karşı katı bir politika sürdürmelidir. Siber zorbalık davranışı bir disiplin suçu olarak net bir şekilde tanımlanmalıdır. Zorbalık eylemini yapan kişiler hakkında soruşturma yapılmalı, yeni bir siber zorbalık davranışının oluşmamasını engellemek için cezalar adil bir şekilde uygulanmalıdır. Ayrıca zorbalığa maruz kalan mağdurların görüşleri dikkate alınmalı, zorbalık eylemleri ile ilgili mağdurun kimliğinin belli olmadığı bir geribildirim sistemi kurulmalıdır.

KAYNAKÇA

- Cassidy, W., Faucher, C. & Jackson, M. (2014). The dark side of the ivory tower: Cyberbullying of university faculty and teaching personnel. *Alberta Journal of Educational Research*, 60(2), 279-299.
- Coyne, I., Farley, S., Axtell, C., Sprigg, C., Best, L. & Kwok, O. (2017). Understanding the relationship between experiencing workplace cyberbullying, employee mental strain and job satisfaction: A dysempowerment approach. *The International Journal of Human Resource Management*, 28(7), 945-972.
- Çakır, C. & Kaygısız, E. G. (2020). Çalışma yaşamında siber mağduriyet ve siber zorbalığa ilişkin duyarlılığın özsaygıya etkisi. *OPUS International Journal of Society Researches*, 16(30), 2504-2527.
- ÇSGB (2017). İşyerlerinde psikolojik taciz (mobbing) bilgilendirme rehberi. Ankara: Özel Matbaası.
- D'Cruz, P. & Noronha, E. (2013). Navigating the extended reach: Target experiences of cyberbullying at work. *Information and Organization*, 23, 324-343.
- Esen, Ü. B. & Esen, F. (2021). Siber zorbalığın çalışanların işe tutkunluk ve tükenmişlik düzeylerine etkisi. *Çankırı Karatekin Üniversitesi İİBF Dergisi*, 11(1), 45-68.
- Farley, S., Coyne, I., Sprigg, C., Axtell, C. & Subramanian, G. (2015). Exploring the impact of workplace cyberbullying on trainee doctors. *Medical Education*, 49, 436-443.
- Jon-Chao, H., Chien-Hou, L., Ming-Yueh, H., Ru-Ping, H. & Yi-Ling, C. (2014). Positive affect predicting worker psychological response to cyber-bullying in the high-tech industry in Northern Taiwan. *Computers in Human Behavior*, 30, 307-314.

- Kanbur, A. & Kanbur, E. (2018). İşyerinde siber zorbalık ölçeği'nin Türkçe'ye uyarlanması: Geçerlik ve güvenirlik sınama çalışması. *Psikoloji Çalışmaları*, 38(2), 237-258.
- Kane, K. & Montgomery, K. (1998). A framework for understanding dysempowerment in organizations. *Human Resource Management*, 37(3), 263-275.
- Karabatak, S. & Alanoğlu, M. (2020). İş yerinde siber zorbalık davranışları envanteri: Eğitim örgütleri için uyarlama çalışması. *Eğitim ve İnsani Bilimler Dergisi: Teori ve Uygulama*, 11(22), 257-276.
- Kızgın, Y. & Dalgın, T. (2012). Atfetme teorisi: Öğrencilerin başarı ve başarısızlıklarını değerlendirmedeki atfetme farklılıkları. *Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(15), 61-77.
- Kowalski, M. R., Toth, A. & Morgan, M. (2017). Bullying and cyberbullying in adulthood and the workplace. *The Journal of Social Psychology*, 6, 1-18.
- Olweus, D. (1993). *Bullying at school: What we know and what we can do*. Malden, MA: Blackwell Publishing.
- Palermi, A. L., Servidio, R., Bartolo, M. G. & Costabile, A. (2017). Cyberbullying and self-esteem: An Italian study. *Computers in Human Behavior*, 69, 136-141.
- Piotrowski, C. (2012). From workplace bullying to cyberbullying: The enigma of e-harassment in modern organizations. *Organization Development Journal*, 30(4), 44-53.
- Privitera, C. & Campbell, M. A. (2009). Cyberbullying: The new face of workplace bullying? *Cyber Psychology & Behavior*, 12(4), 395-400.

- Seyran, F. (2021). Covid-19 ve siber zorbalık: Uzaktan çalışma üzerine bir değerlendirme. 2. Uluslararası Sosyal Bilimler ve İnovasyon Kongresinde Sunulmuş Bildiri.
- Snyman, R. & Loh, J. M. I. (2015). Cyberbullying at work: The mediating role of optimism between cyberbullying and job outcomes. *Computers in Human Behavior*, 53, 161-168.
- Stopbullying (2025a). <https://www.stopbullying.gov/cyberbullying/what-is-it> adresinden 12 Mart 2025 tarihinde alınmıştır.
- Stopbullying (2025b). <https://www.stopbullying.gov/cyberbullying/cyberbullying-tactics> adresinden 12 Mart 2025 tarihinde alınmıştır.
- TİSK (2024). Dijital 2024: Küresel görünüm raporu. <https://www.tisk.org.tr/dokuman/dijital-2024-kuresel-gorunum-raporu.pdf> adresinden 05.03.2024 tarihinde alınmıştır.
- Vranjes, I., Baillien, E., Vandebosch, H., Erreygers, S. & De Witte, H. (2017). The dark side of working online: Towards a definition and an emotion reaction model of workplace cyberbullying. *Computers in Human Behavior*, 69, 324-334.
- Vranjes I., Baillien, E., Vandebosch, H., Erreygers, S. & De Witte, H. (2018). When workplace bullying goes online: Construction and validation of the inventory of cyberbullying acts at work (ICA-W), *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 27(1), 28-39.
- Yıldız, D. & Ayar, M. (2022). Siber zorbalığa ilişkin duyarlılığın örgütsel verimliliğe etkisinde iş stresinin aracı rolü. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 13, 98-113.

YEŞİL İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ ARAŞTIRMALARI ÜZERİNE BİBLİYOMETRİK BİR ANALİZ

Dorukcan PEHLİVAN¹

1. GİRİŞ

Günümüz dünyasının en kritik meselelerinden biri olarak öne çıkan sürdürülebilirlik kavramı, işletmeler için hayati bir gündem haline gelmiştir (Jabbour ve Jabbour, 2016, s. 1824). İşletmeler, varlıklarını sürdürmelerinin doğal kaynakların verimli kullanılmasına bağlı olduğunun farkına varmışlar ve bu nedenle çevresel sorunlara giderek daha fazla önem vermeye başlamışlardır (Tang vd., 2018, s. 31). Ekolojik sürdürülebilirliğin önünde bir engel olan bu sorunlar, aynı zamanda işletmelerin finansal sürdürülebilirliğini de tehdit etmektedir (Mishra, 2017, s. 763). Dolayısıyla rekabet güçleri ve uzun vadeli planları da bu durumdan etkilenmektedir. Özellikle paydaşların artan talepleri doğrultusunda çevresel koruma anlayışı geliştiren pek çok işletme, çevresel sürdürülebilirlik odaklı hedefler belirlemekte ve üretimden pazarlamaya kadar bütün fonksiyonlarında bu yeni yaklaşımı benimsemektedir (Paillé vd., 2014, s. 451).

Örgütlerde yapı ve kültür oluşturma, politika geliştirme ve strateji uygulama gibi önemli adımlardaki rolü sebebiyle insan kaynakları yönetimi (İKY) bu çevresel anlayışın merkezinde konumlanmaktadır (Jabbour ve Jabbour, 2016, s.

¹ Araştırma Görevlisi, Burdur Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, dpehlivan@mehmetakif.edu.tr, ORCID: 0000-0002-8058-6421.

1826). Çevre odaklı anlayış ile İKY uygulamalarının bütünleşmesine ise yeşil İKY denmektedir (Masri ve Jaaron, 2017, s. 475). Yeşil İKY'nin ortaya çıkış nedeni, geleneksel İKY yaklaşımı ve uygulamalarının çevresel sürdürülebilirlik hedeflerine yeterince hizmet edememesidir (Ren, Tang ve Jackson, 2018, s. 771).

Yeşil İKY ile birlikte işletmeler çevresel performanslarını geliştirebilmek, sürdürülebilirlik odaklı bir örgüt kültürü oluşturmak ve çevreye duyarlı değerlerin içselleştirilmesi için işletmelerin en değerli kaynağı olan insanı stratejik olarak sürecin merkezine almıştır (Chaudhary, 2020, s. 639). Bu bakış açısıyla İKY fonksiyonlarının tamamı çevreci bir pencereden yorumlanmış; çevresel hedefler yeşil İKY uygulamaları ile birlikte ulaşılabilir hale gelmiştir (Singh vd., 2020, s. 3).

Çalışanların çevreye yönelik tutum ve davranışlarını şekillendirme ve geliştirmede önemli bir yere sahip olan yeşil insan kaynakları politikalarının bireysel davranış, örgüt performansı ve çevresel sonuçlar üzerinde önemli etkileri bulunmaktadır (Pham, Tučková ve Jabbour, 2019, s. 386). Bu politikalar ekseninde şekillenen yeşil İKY uygulamaları çalışanların yeteneklerini, motivasyonlarını ve çevre dostu davranışlar sergileme fırsatlarını geliştirmeye odaklanmaktadır. Bu uygulamalar genel olarak yeşil temin ve seçim, yeşil eğitim ve geliştirme, yeşil ücret yönetimi, yeşil performans yönetimi ve yeşil başarı değerlemesidir (Tang vd., 2018, s. 33).

Çalışanların işletme faaliyetlerinin çevresel faaliyetlerine aktif olarak katılmaları hedeflenir ve bu doğrultuda çevresel yönetim süreçlerine katılımı destekleyen bir örgüt kültürü benimsenir (Dumont, Shen ve Deng, 2017, s. 617). Yeşil temin ve seçim, işletmelerin sürecin en başında çevresel konulara karşı duyarlı adaylara ilgi duyma eğiliminde olmasıdır (Masri ve

Jaaron, 2017, s. 476). Yeşil eğitim ve geliştirme ile çalışanların çevresel farkındalıkları, becerileri ve çevresel yönetime yönelik uzmanlıklarının artması sağlanır (Renwick vd., 2013, s. 3). Yeşil performans yönetimi ile çalışanların çevresel sonuçlarının iyileştirilmesi hedeflenirken, kaynak kullanımı ve atık değerlendirmesi gibi metrikler kullanılarak çalışanların yeşil başarı değerlemesi gerçekleştirilir (Mishra, 2017, s. 765). Yeşil ücret yönetimi ile de çevre yönetimine tutum ve davranışlarıyla olumlu katkıda bulunan çalışanların işletmeye çekilmesi, elde tutulması ve motive edilmesi amaçlanır (Mousa ve Othman, 2020, s. 3).

Yeşil İKY sadece işletmelerde değil, akademik alanyazında da gittikçe büyüyen ve önem kazanan bir araştırma konusu haline gelmiştir (Renwick, Redman ve Maguire, 2013, s. 1). Bu çalışma ile sosyal bilimler alanında en büyük veritabanı olan Scopus'ta yeşil İKY konusunda yayımlanmış araştırmaların ele alınması amaçlanmaktadır.

2. YÖNTEM

Bibliyometrik analiz, araştırmacılar tarafından belirlenen bir alanyazındaki yayınların kantitatif yöntemler kullanılarak incelendiği ampirik bir araştırma yöntemidir (Pritchard, 1969; Sökmen vd., 2023). Analize tabi tutulacak veri seti genellikle makale başlıkları, yazarlar, anahtar kelimeler, özetler, dergiler, kullanılan kaynaklar ve alınan atıfları içeren istatistiksel bilgilerden oluşur. Bu verilerin analizi sayesinde araştırılan konunun kavramsal, sosyal ve düşünsel yapısının daha iyi bir şekilde anlaşılır hale gelmesi nedeniyle (Çetinkaya Bozkurt ve Çetin, 2016), bibliyometrik analiz araştırmacılar tarafından sıklıkla başvurulmuş bir yöntem haline gelmiştir (Erkan, 2020).

Yeşil insan kaynakları yönetimi konusunda bibliyometrik analiz için Scopus veri tabanında makale başlık,

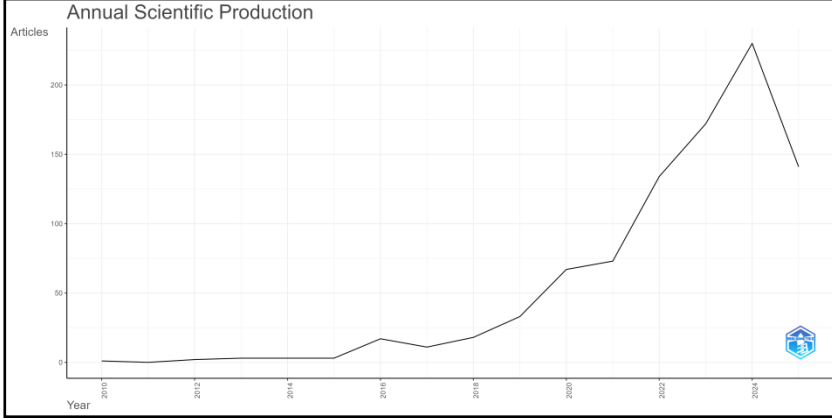
anahtar kelime ve özetleri içerisinde “green human resource management” veya “ghrm” veya “green hrm” terimleri aranmış ve 1397 dokümana ulaşılmıştır. Ghrm gibi genellenebilir bir kavram da literatürü temsil ettiği için çalışma konuları a) işletme, yönetim ve muhasebe b) çevre bilimi c) sosyal bilimler ve d) ekonomi, ekonometri ve finans olarak kısıtlanmıştır; doküman türü olarak yalnızca makale seçilmiş; son olarak da dil olarak İngilizce seçilmiş; böylece araştırma 908 doküman ile sınırlandırılmıştır. Daha sonra bu dokümanların bütün bilgileri (atıf, bibliyografik, özet ve anahtar kelime, fon detayları, vd.) MS Excel CSV dosyası olarak dışa aktarılmıştır. Verilerin analiz edilmesi ve görselleştirilmesi sürecinde R istatistik programı bibliometrix paketi üzerinden çalışan Biblioshiny uygulaması kullanılmıştır.

3. BULGULAR VE DEĞERLENDİRME

Araştırma kapsamında değerlendirmeye tabi tutulan toplam 908 makalenin, 2010-2025 yılları arasına dağıldığı ve 279 farklı dergide yayımlandığı görülmüştür. Yıllık %39 büyüme oranı, alana olan ilginin giderek arttığını ve araştırmacıların alana daha fazla önem vermeye başladığını göstermektedir. Toplam 2317 yazardan yalnızca 66’sı çalışmasındaki tek yazardır. Yaklaşık %44 ile uluslararası eş yazarlığın oldukça yüksek olduğu görülürken; makale başına düşen yazar ortalaması 3.5’tir. Yayınlarda 50binden fazla kaynağa referans verilirken; yayınlar, 48.71 ile yüksek bir yayın başına atıf ortalamasına sahiptir. Ayrıca, yazarlar tarafından, bu çalışmanın da odak noktasını oluşturan, 1894 anahtar kelime verilmiştir.

Yeşil İKY konusuna odaklanan çalışma sayılarının yıllar içinde nasıl değiştiğini görmek amacıyla yıllara göre yayın trendi incelenmiştir. Trend analizi ile alanın gelişim hızı, ivme

kazandığı/ durağanlaştığı dönemler, olgunlaşma dönemleri veya kırılma noktaları daha kolay anlaşılır. Alanyazında yayınlanan akademik çalışmaların yıl bazında dağılımı Şekil.1’de gösterilmiştir.



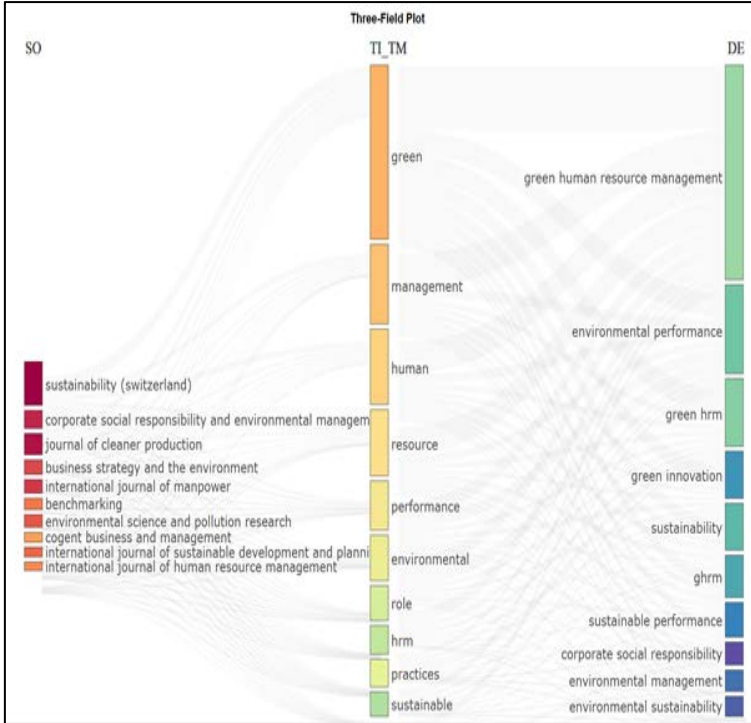
Şekil 1. Yıllara göre yayın sayısı

Yeşil İKY konusunda 2010-2015 yılları arasında oldukça düşük sayıda çalışma bulunmaktadır. Özellikle 2017’den sonra yayın sayısında hızlı bir ivmelenme ile artış yaşandığı görülmektedir. 2015’e kadar bir yılda en çok 3 yayın üretilmişken; bu sayı 2024 itibari ile 230’a ulaşmıştır. Bu eğilim, akademik alanda gittikçe önem kazanan sürdürülebilirlik ve çevre odaklı yaklaşımların, İKY uygulamalarında da hızla önem kazandığı ve kendini göstermeye başladığı şeklinde yorumlanabilir.

Hangi dergilerin hangi konuları yayınladığı ve en sık tekrarlanan anahtar kelimelerin hangi dergi ve çalışmalarla kesiştiğini ortaya koymak amacıyla dergi, başlık ve anahtar kelimeler kullanılarak iç alanlı ağ grafiği oluşturulmuştur. Bu üç alanın bilgileri eş zamanlı olarak görselleştirilmiş ve aralarındaki ilişkiler Şekil.2’de gösterilmiştir.

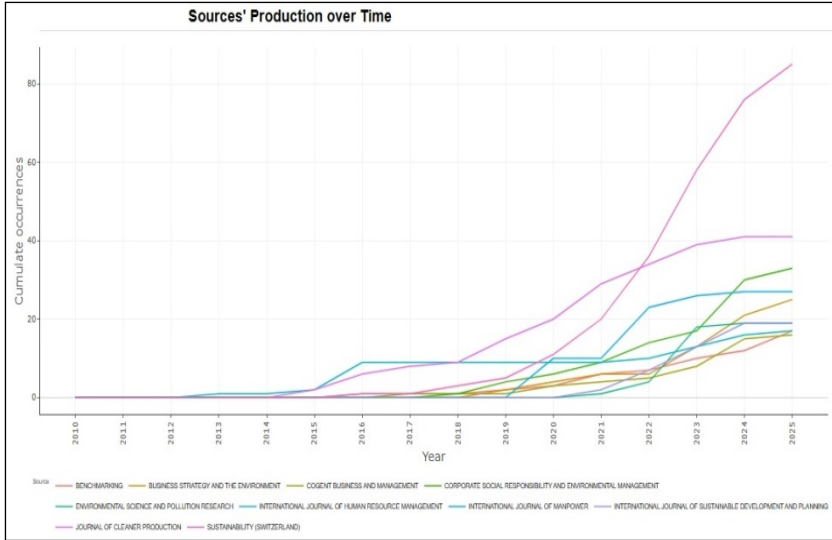
Grafiğe göre alanda en fazla yayına sahip olan dergi Sustainability, makale başlıklarında en sık tekrarlanan kelime

green(yeşil) ve yazar anahtar kelimelerinde en sık tekrarlanan ise yeşil insan kaynakları yönetimidir. Analize göre, çalışmaların yayımlandığı bu dergiler ile çalışmaların odaklandığı araştırma konuları arasında belirgin bağlantılar bulunmaktadır. Her ne kadar bütün çalışmalar yeşil İKY kavramı ile ilişkilenmiş olsa da İKY, uygulamalar, yönetim vb. temaların daha çok yönetim ağırlıklı dergilerle; sürdürülebilirlik, çevre vb. temaların ise daha çok sürdürülebilirlik alanında yayın yapan dergilerle ilişkilendiği görülmektedir. Bu ağ grafiği genel olarak değerlendirildiğinde, yeşil İKY alanının multidisipliner yapıda olduğunu göstermektedir. Ayrıca bu görsel sayesinde yazarların “yeşil İKY” için, green human resource management, green hrm ve ghrm kavramlarını kullandıkları görülmüş; ileriki analizlerin öncesinde tekrarlanan verilere ön işlemler uygulanmıştır.



Şekil 2. Üç alan (dergi, başlık, anahtar kelime) ağ grafiği

Yeşil İKY konusunda en fazla yayına ev sahipliği yapan akademik dergiler arasında Sustainability (79), Journal of Cleaner Production (41), Corporate Social Responsibility and Environmental (33), International Journal of Manpower (27) ve Business Strategy and the Environment (25) en öne çıkanlardır. Çalışmaların yoğunlaştığı bu dergiler alanın temel bilgi kaynakları konumundadır. Aldığı 7465 atıf ile açık ara önde olan dergi Journal of Cleaner Production'dır. Bu da derginin yalnızca yüksek sayıda makale yayımlamakla kalmayıp, aynı zamanda bu alanda en fazla etkiyi yarattığını da ortaya koymaktadır. Dergilerin yayımladıkları yeşil İKY makaleleri yıllara göre incelendiğinde ise Sustainability dergisinin 2019 yılından itibaren artan bir şekilde bu konuya odaklandığını göstermektedir. Yıllar içinde bu alana daha fazla ilgi duyan dergilerin belirlenmesi, alanda çalışma yapacak araştırmacılara çalışmalarını yayımlamaları için iyi bir yön göstermektedir. Dergilerin yeşil İKY alanında yayımladığı makale sayılarının yıllara göre dağılımı Şekil.3'te gösterilmiştir.



Şekil 3. Dergilerin yayın sayılarının yıllara göre dağılımı

Alanyazına yön veren ve en çok etki eden yazarları belirlemek için en fazla sayıda akademik çalışma yapan yazarlar, yazarların yıllara göre yayın sayıları ve yazarların alanyazın içinden aldıkları atıflar analiz edilmiştir. Yusliza MY (21), Jabbour CJC (16), Ramayah T (14), Nisar QA (11) ve Fawehinmi O (10) en üretken yazarlardır. Bu yazarların yayın sayılarının yıllara göre dağılımına bakıldığında ise Yusliza ve Ramayah 2020 itibari ile bu alanda yoğunlaşmışken, Jabbour'un 2012 yılından bu yana aralıksız olarak yayın yaptığı görülmektedir. Yazarların aldıkları atıf sayılarına bakıldığında ise Jabbour CJC (3255), Redman T (2090), Ramayah T (764), Singh SK (727) ve Chiappetta Jabbour CJ (665) en öne çıkanlardır. Bütün bu veriler göstermektedir ki Yusliza gibi yazarların üretkenliği yüksekken verimlilikleri düşük; Redman gibi yazarlar ise az sayıda yayınları ile oldukça yüksek etkiye sahiptirler. Genel olarak bakıldığında ise uzun soluklu ve istikrarlı katkısı ile Jabbour CJC, yeşil İKY alanının entelektüel lideri konumundadır.

Alanyazında en etkili ülkeleri görmek adına sorumlu yazar ülkeleri, ülkelerin yayın sayısı ve en çok atıf alan ülkeler incelendiğinde, yayın sayılarına göre Çin, Hindistan, Pakistan, Malezya ve Endonezya açık ara farkla en üretken ülkeler olarak öne çıkmaktadır. Dünya nüfusunun yaklaşık %43'üne denk gelen en kalabalık beş ülkesinden dördünün bu listede olması, bu ülkelerin geleceklerini korumak adına sürdürülebilirlik bağlamında yeşil İKY'ye son derece önem verdiklerini ortaya koymaktadır. Bu ülkelerle aynı coğrafi bölgede yer alan Malezya'dan çıkan yayımların ise yarıdan fazlası çok ülkeli yazara sahiptir. Bu da yeşil İKY yaklaşımının sadece kalabalık nüfuslu ülkelere değil, işbirlikleri aracılığı ile bütün bölgeye yayıldığıнын bir göstergesidir. Ülkelerin aldığı atıflara bakıldığında ise Çin, Pakistan, Malezya ve Hindistan'ın yüksek üretkenliklerinin yanında yüksek atıflarla da alanyazında etki

bıraktığı görülmektedir. Endonezya'nın en çok atıf alan on ülke arasında yer almaması, çalışmalarının alanyazında düşük bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir. Redman gibi alana etkisi kuvvetli yazarların yer aldığı Birleşik Krallık ise, nispeten düşük yayın sayısına rağmen en çok atıf alan dördüncü ülke konumu ile alanyazında verimi ve etkisi yüksek bir ülke konumundadır. Renwick DW ise, 2013 yılında yayımladığı makalesine gelen 1443 atıf sayesinde ülkesinin verimliliğine en büyük katkıyı sağlayan yazar olarak öne çıkmaktadır.

Alanyazın içeriğini oluşturan odak noktaları, temaları ve eğilimleri belirlemek amacıyla en sık kullanılan anahtar kelimeler analize tabi tutulmuştur. Yeşil İKY çalışmalarında en sık tekrarlanan anahtar kelimelerin başında yeşil insan kaynakları yönetimi (662), çevresel performans (138), sürdürülebilirlik (98), Yeşil İKY uygulamaları (92) ve yeşil inovasyon (68) kavramları yer almaktadır. Bulguların daha iyi aktarılabilmesi için görsel yoluyla kavram listesinden bir kelime bulutu oluşturulmuş, görseli olumsuz etkilemesi sebebiyle yeşil insan kaynakları yönetimi kavramı görselden kaldırılmıştır. En sık tekrar eden 25 kavramın yer aldığı kelime bulutu Şekil.4'te sunulmuştur.



Şekil 4. Kelime bulutu (anahtar kelimeler)

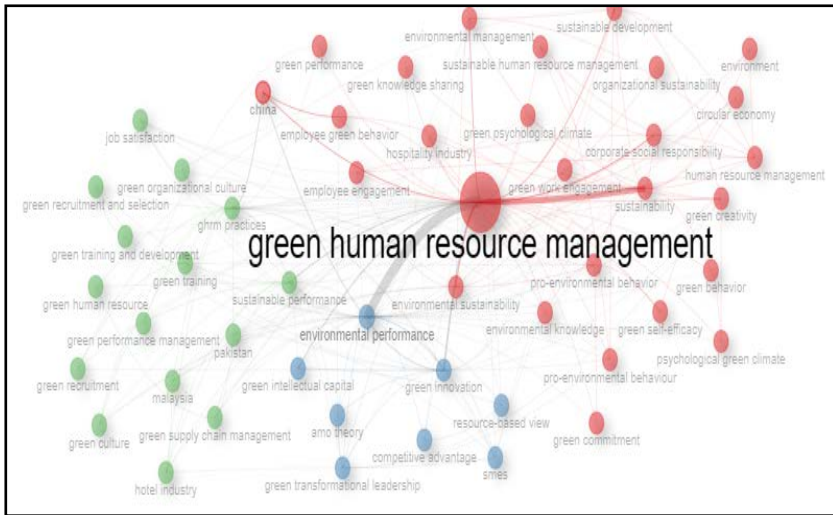


Şekil 5. Ağaç haritası (anahtar kelimeler)

Kelime bulutu incelendiğinde yeşil İKY açısından en belirgin konu çevresel performanstır. Bunun yanında Yeşil İKY uygulamaları, sürdürülebilirlik, sürdürülebilir performans, yeşil inovasyon ve kurumsal sosyal sorumluluk kavramları en belirgin şekilde öne çıkan diğer kavramlardır. Bu kavramlar, yeşil İKY'nin yalnızca işletmecilik açısından değil toplumsal boyutlarıyla da ele alındığını göstermektedir. Diğer sık tekrarlanan kavramların ise aslında İKY uygulamalarının ve yönetim konularının “yeşil” uyarlamaları olduğu görülmektedir. Bütün bu veriler, araştırmaların odaklandığı konuları net bir şekilde ortaya koymakta ve alanyazının kavramsal haritasını

ortaya çıkarmaktadır. Bu kavramları karşılaştırmalı olarak incelemek adına kavramların sıklık ve ağırlık bilgilerinin yer aldığı bir ağaç haritası oluşturulmuş ve Şekil.5'te sunulmuştur. Bu sayede alanyazındaki kavramlardan hangilerinin daha baskın olduğu ve kavramlar arasındaki hiyerarşik yapı daha belirgin bir halde sunulmaktadır.

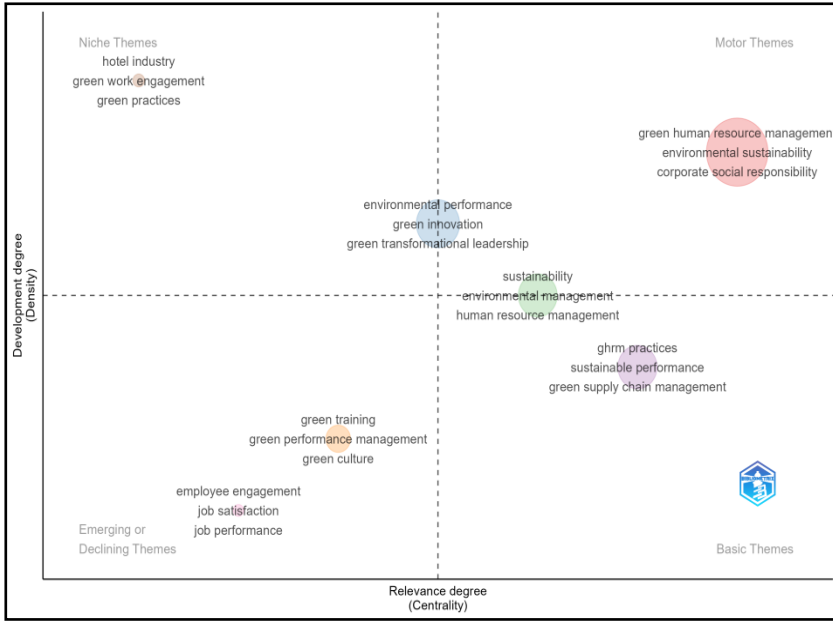
Bu kavramlar arasındaki yapısal ilişkileri görmek adına anahtar kelimeler birlikte görünme sıklıklarına göre bir analize tabi tutulmuş ve bu ilişki ağı Şekil.6'da eşgörünüm ağı ile gösterilmiştir. Oluşturulan bu görsel, alanyazındaki araştırma konuları ve tematik yakınlıklarının nasıl gruplandığını anlamak için kullanılmıştır.



Şekil 6. Eşgörünüm ağı (co-occurrence network)

Görsel incelendiğinde alanyazının 3 belirgin anahtar küme etrafında şekillendiği görülmektedir. En büyük küme yeşil insan kaynakları yönetimi etrafında oluşan kırmızı kümedir. Kurumsal sosyal sorumluluk, çevresel yönetim, sürdürülebilir kalkınma ve sürdürülebilirlik vb. kavramlar, yeşil İKY'nin kurumsal strateji ve sonuçlarla ilişkili yönünü temsil etmektedir. Yeşil renkli küme, yeşil İKY uygulamaları etrafında

şekillenmektedir. Yeşil işe alım ve yeşil eğitim gibi kavramların yer aldığı bu küme insan kaynakları yönetimi uygulamalarının yeşil ile entegrasyonunu temsil etmektedir. Yeşil insan kaynakları yönetimi ile en büyük bağlantıya sahip olan çevresel performans kavramı ise, mavi kümenin merkezi konumundadır. Yeşil inovasyon, yeşil beşeri sermaye, yeşil dönüşümcü liderlik, kaynak tabanlı görüş vb. kavramların yer aldığı bu küme daha özel ve teknik konuların bir araya geldiği disiplinlerarası yaklaşımları temsil etmektedir.



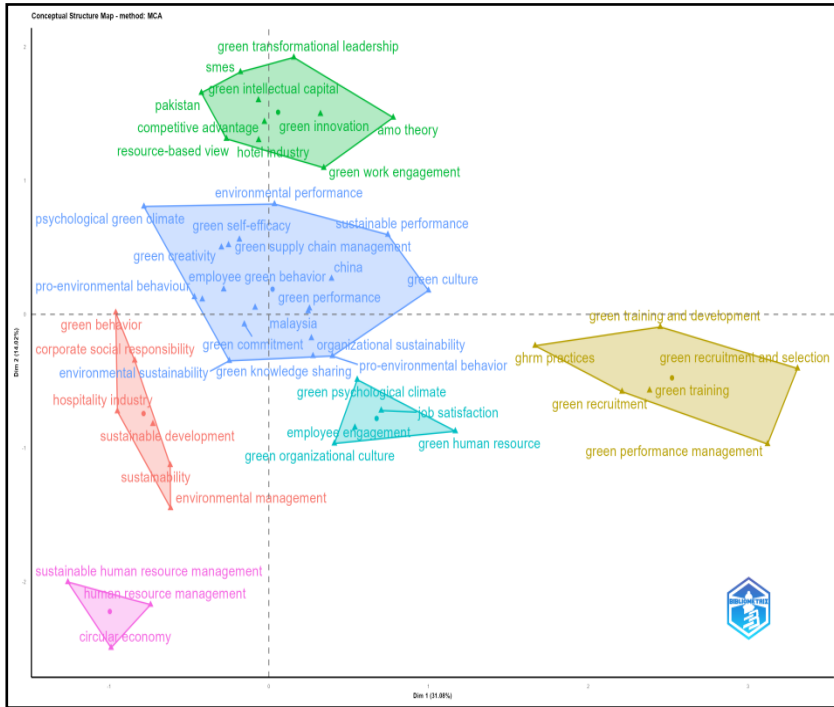
Şekil 7. Tematik harita

Alanyazında beliren temaların önem ve gelişmişlik düzeylerini görmek amacıyla yapılan analiz tematik harita üzerinden Şekil.7’de sunulmuştur. Bu sayede temaların alanın genelindeki bağlayıcılığı ile temaların kendi içindeki gelişmişlik/ çalışılma yoğunluğu görselleştirilmiştir. Yeşil insan kaynakları yönetimi, çevresel sürdürülebilirlik ve kurumsal sosyal sorumluluk kavramlarından oluşan küme, yüksek merkezilik ve yüksek yoğunluk ile belirgin bir şekilde motor

temalardır. Yeşil İKY uygulamaları, sürdürülebilir performans ve yeşil tedarik zinciri yönetimi kavramlarından oluşan küme temel temalar bölgesinde yer almaktadır. Bu da bu konuların alan için merkezi olmalarına rağmen henüz olgunlaşmadıklarını göstermektedir. Gelişmekte veya sönmekte olan temalar arasında ise en belirgin küme çalışan katılımı, iş tatmini ve iş performansıdır. Alanın geri kalanı ile zayıf bağlantıya sahip, ancak kendi içinde iyi gelişmiş konuların yer aldığı niş temalarda ise otel sektörü, yeşil iş katılımı ve yeşil uygulamalardan oluşan küme yer almaktadır. Genel olarak tematik harita, yeşil İKY araştırmalarının konu yelpazesini stratejik bir bakış açısıyla sunmaktadır. Hangi konuların olgun ve merkezi, hangilerinin ise gelişmekte veya sınırlı kaldığını netleştirmektedir. Böylece, alanyazının mevcut durumu ve gelecekteki yönü öngörülebilir hale gelmiştir.

Anahtar kelimelere en son olarak Multiple Correspondence Analysis (MCA) yöntemi ile faktör analizi uygulanmış ve beliren kümelerden oluşan kavramsal yapı haritası Şekil.8’de sunulmuştur. 50 anahtar kelime üzerine yapılan analiz sonucunda 6 küme oluşmuştur. En üst kısımda beliren yeşil renkli kümenin, içeriğini oluşturan yeşil beşeri sermaye, yeşil dönüşümcü liderlik, rekabet avantajı, kaynak tabanlı yaklaşım, KOBİ’ler gibi kavramlar ile alanyazındaki makro düzey stratejileri temsil ettiği görülmektedir. Haritanın merkezinde konumlanan koyu mavi kümede çalışan yeşil davranışı, yeşil yaratıcılık, çevreci davranış, psikolojik yeşil iklim gibi kavramların bir araya gelmesi, örgütlerde yeşil insan davranışlarını temsil etmektedir. Sol alt köşede yer alan pembe küme, sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi ve döngüsel ekonomi kavramlarıyla bir sistem dönüşümünü temsil etmektedir. Kurumsal sosyal sorumluluk, sürdürülebilir kalkınma, çevresel yönetim, yeşil davranış ve konaklama endüstrisi kavramlarından oluşan kırmızı grup, yeşil İKY’nin

belirli niş bir alan ve hizmet sektörü uygulamalarını temsil etmektedir.



Şekil 8. Faktör Analizi Haritası

İş tatmini, çalışan katılımı, yeşil örgüt kültürü ve yeşil İKY gibi kavramlardan oluşan açık mavi küme ise, bireysel ve örgütsel düzeyde yeşil İKY çalışmalarını ara düzeyde inceleyen çalışmaları temsil etmektedir. Aynı zamanda bu küme diğer kümelerden belirgin bir şekilde ayrıışan sarı kümeyle merkezdeki mavi kümenin arasındaki bağlantı niteliğindedir. Grafiğin en sağ bölgesinde beliren küme tamamen yeşil İKY uygulamalarından oluşmaktadır. Bu temanın diğer kümelerden daha ayrıışmış halde konumlanması, yeşil İKY uygulamalarının çevresel yönetim çalışmalarından bağımsız bir şekilde disiplinleşme eğiliminde olduğunu göstermektedir. Ayrıca, daha kuramsal kavramlar içeren kümelerden uzakta konumlanması, İKY'nin doğrudan

uygulama odaklı yönünü güçlü bir şekilde temsil ettiğini göstermektedir.

4. SONUÇ

Örgütlerin sürdürülebilirlik ve çevresel sorumluluk ekseninde insan kaynağını yeniden yapılandırma çabaları yeşil İKY uygulamaları ile giderek hızlanmaktadır. Yeşil İKY her ne kadar henüz genele yayılmamış olsa da gelişimini sürdürmekte ve küresel düzeyde etkisini artırmaktadır. Aynı zamanda incelenen akademik çalışmalar da yaklaşımın sadece uygulama düzeyinde değil, kuramsal olarak da zenginleştiğini ve giderek multidisipliner bir hal aldığını göstermektedir.

Yeşil İKY alanyazınına yapısal bir harita sunan bu çalışma ile gelecekte bu konuyu çalışmak isteyen araştırmacı ve uygulamacılara bir rehber sunulmaktadır. İKY fonksiyonları göz önüne alındığında personel temin ve seçim, eğitim ve geliştirme, ücret yönetimi, performans yönetimi ve başarı değerlemesi yeşil yaklaşımda öne çıkan uygulamalar olsa da, iş analizi, iş tasarımı, kariyer geliştirme ve hukuk yeşil yaklaşım çerçevesinde gelişime açık İKY fonksiyonları olarak belirginleşmektedir. Bu alanlarda yapılacak çalışmalar hem alanyazına zenginlik katacak hem de kuramsal gelişime katkı sağlayacaktır.

KAYNAKÇA

- Chaudhary, R. (2020). Green human resource management and employee green behavior: An empirical analysis. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 27(2), 630–641. <https://doi.org/10.1002/csr.1827>
- Çetinkaya Bozkurt, Ö. ve Çetin, A. (2016). Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi'nin Bibliyometrik Analizi. *Journal of Entrepreneurship & Development/Girisimcilik ve Kalkinma Dergisi*, 11(2), 229-263.
- Dumont, J., Shen, J., and Deng, X. (2017). Effects of green HRM practices on employee workplace green behavior: The role of psychological green climate and employee green values. *Human Resource Management*, 56(4), 613–627. <https://doi.org/10.1002/hrm.21792>
- Erkan, İ. (2020). Dijital Pazarlamanın Dünü, Bugünü, Geleceği: Bibliyometrik Bir Analiz. *Akademik Hassasiyetler*, 7(13), 149-168.
- Jabbour, C. J. C. and Jabbour, A. B. L. S. (2016). Green human resource management and green supply chain management: Linking two emerging agendas. *Journal of Cleaner Production*, 112, 1824–1833. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2015.01.052>
- Masri, H. A. and Jaaron, A. A. M. (2017). Assessing green human resources management practices in Palestinian manufacturing context: An empirical study. *Journal of Cleaner Production*, 143, 474–489. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.12.087>
- Mishra, P. (2017). Green human resource management: A framework for sustainable organisational development in an emerging economy. *International Journal of*

Organisational Analysis, 25(5), 762–788.
<https://doi.org/10.1108/IJOA-11-2016-1079>

Mousa, S. K. and Othman, M. (2020). The impact of green human resource management practices on sustainable performance in healthcare organisations: A conceptual framework. *Journal of Cleaner Production*, 243, 118595.
<https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.118595>

Paillé, P., Chen, Y., Boiral, O. and Jin, J. (2014). The impact of human resource management on environmental performance: An employee-level study. *Journal of Business Ethics*, 121(3), 451–466.
<https://doi.org/10.1007/s10551-013-1732-0>

Pham, N. T., Tučková, Z. and Jabbour, C. J. C. (2019). Greening the hospitality industry: How do green human resource management practices influence organizational citizenship behavior toward the environment? *Tourism Management*, 72, 386–399.
<https://doi.org/10.1016/j.tourman.2018.12.008>

Pritchard, A. (1969). Statistical bibliography or bibliometrics. *Journal Of Documentation*, 25, 348.

Ren, S., Tang, G. and Jackson, S. E. (2018). Green human resource management research in emergence: A review and directions for future research. *Journal of Organizational Behavior*, 38(5), 769–803.
<https://doi.org/10.1007/s10490-017-9532-1>

Renwick, D. W. S., Redman, T. and Maguire, S. (2013). Green human resource management: A review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 15(1), 1–14. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2011.00328.x>

- Singh, S. K., Del Giudice, M., Chierici, R. and Graziano, D. (2020). Green innovation and environmental performance: The role of green transformational leadership and green human resource management. *Technological Forecasting & Social Change*, 150, 119762. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2019.119762>
- Sökmen, S., Dogan, M. ve Atabay, E. (2023). Turizm Araştırmalarında Nedensellik: Q1 Dergilerde Deneysel Tasarımın Kullanımına Yönelik Bir İnceleme. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 23(3), 657-684. <https://doi.org/10.18037/ausbd.1240722>
- Tang, G., Chen, Y., Jiang, Y., Paillé, P. and Jia, S. (2018). Green human resource management practices: Scale development and validity. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 56(1), 31–55. <https://doi.org/10.1111/1744-7941.12147>

ÖRGÜTLERDE ÖZÜMSEME KAPASİTESİ

Salih ARSLAN¹

1. GİRİŞ

Özümseme kapasitesi kavramı, örgütlerin yeni bir bilginin değerini fark etme, benimseme ve örgütsel hedefler doğrultusunda kullanma yeteneğini ifade eder (Cohen ve Levinthal, 1990). Örgütler açısından bu özellik sürdürülebilir rekabet avantajı sağlayan dinamik bir yetenektir (Camison ve Fores, 2010). Bundan dolayı özümseme kapasitesi genellikle dinamik yetenekler, örgütsel öğrenme ve bilgi yönetimi kavramları ile birlikte incelenmektedir (Tarım, 2022).

Özümseme kapasitesi ilk olarak ekonomi alanında kullanılmış (Lewandowska, 2015) ancak yönetim alanına Cohen ve Levinthal (1989; 1990) tarafından aktarılmış ve geliştirilmiştir (Akdağ ve Keskin, 2024). Kavram Türkçe olarak ilk kez AB'nin Kopenhag Zirvesi metinlerinin çevirisinde görülmektedir (Yılmaz, 2013).

Bu kitap bölümünde özümseme kapasitesi tanımı, kapsamı, boyutları, özümseme kapasitesini etkileyen faktörler ve önemi açısından ele alınmaktadır.

2. ÖZÜMSEME KAPASİTESİNİN TANIMI VE KAPSAMI

Özümseme kapasitesi ile ilgili çok sayıda tanım yapılmış (Tarım, 2022) ve kapsamı yeni kavramsallaştırmalarla

¹ Dr. Öğr. Üyesi, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, salih.arslan@ogu.edu.tr, ORCID: 0000-0002-0602-3890.

genişletilmiştir (Akdağ ve Keskin, 2024). Böylelikle kavramla ilgili yeni anlayış ve modeller ortaya çıkmıştır.

2.1. Özümseme Kapasitesinin Tanımı

Özümseme kapasitesi, temel olarak, örgütün dışarda var olan bilgiyi fark etme, benimseme ve amaçlar doğrultusunda kullanma yeteneği olarak tanımlanmaktadır (Cohen ve Levinthal, 1990). Bu yetenek yeni bilgi ile örgüte ait eski bilgiyi bütünleştirmeyi de kapsamaktadır (Albort-Morant vd., 2018). Bazı yazarlar özümseme kapasitesini yeni bilgiyi edinmeye dair yetenek kümesi olarak tanımlarken bazıları öğrenme ve problem çözme becerisi olarak ele almaktadır (Tarım, 2022).

Öğrenme kavramı, özümseme kapasitesini anlamada önemlidir (Geylan ve Baraz, 2017). Keşfedici öğrenme, yeni bilgiyi tanımayı; dönüştürücü öğrenme, örgüte uyarlamayı; faydacı öğrenme, yeni bilgidен yararlanabilmeyi ifade eder. Böylelikle örgütler değişen dış çevre şartlarında hangi kaynakları geliştirecekleri ya da kullanacakları hususunda doğru kararlar vermek için bir bilgi setine sahip olurlar (Lane vd., 2006). Sahip olunan bilgi seti örgütlerin yeni bilgiyi öğrenme yeteneğini artırır (Çetin ve Fidan, 2017). Bu yetenek onlara geleceği doğru öngörebilme ve rekabet avantajı elde etme imkânı sağlar (Grimpe ve Sofka, 2009).

Özümseme kapasitesinin iki temel özelliğinden bahsedilebilir. İlk birikimli (kümülatif) olması; diğer bir ifadeyle örgütsel alanla ilgili daha çok bilgiye sahip olan örgütlerin diğerlerine göre bu konuda avantajlı olmasıdır. Diğerisi ise daha önce deneyimlenen konularda daha isabetli tahminler yapabilmeye olanak tanımasıdır (Lewandowska, 2015). İlk özellik, yeni bilgilerin ilk bilgi ile bağlantılı bir şekilde edinildiğini gösterir. İkinci özellik ise mevcut bilginin dışarıdan yeni bilgi alma konusunda örgütün uzmanlaşmasına işaret eder (Cohen ve Levinthal, 1990). Bu nedenle ön bilgi ile yeni bilgi

arasındaki ilişkinin özümseme kapasitesinin şekillenmesinde belirleyici olduğu söylenebilir (Demirer ve Nartgün, 2020).

Bazı araştırmacılar özümseme kapasitesini göreceli olarak tanımlamanın doğru olduğunu öne sürer (Camisón ve Forés, 2010). Bu görüşteki araştırmacılara göre özümseme kapasitesi bir örgütün diğer bir örgütten elde ettiği ve özümlediği bilgi ile ilgilidir (Lane ve Lubatkin, 1998). Bazı araştırmacılar ise özümseme kapasitesini, potansiyel özümseme kapasitesi ve gerçekleşen özümseme kapasitesi olarak ikiye ayırır. Potansiyel kapasite bilgiyi edinme ve benimseme ile ilgiliyken, gerçekleşen kapasite dönüştürme ve faydalanma ile ilgilidir (Zahra ve George, 2002). Bu iki kapasite birbirinden farklı olsa da birbirinin tamamlayıcısıdır (Çetin ve Fidan, 2017). Burada örgüt üyeleri arasındaki bilgi paylaşımı ve sosyal bütünleşme mekanizmaları önemli bir rol oynar (Todorova ve Durisin, 2007).

2.2.Özümseme Kapasitesinin Kapsamı

Örgütsel yazında özümseme kapasitesinin öğrenme, yenilik, yönetsel biliş, bilgi tabanlı görüş, dinamik yetenekler, birlikte evrim gibi kavram, yaklaşım ve kuramlarla ilgili olduğu görülmektedir (Volberda vd., 2010). Özellikle dinamik yetenekler, örgütsel öğrenme ve bilgi yönetimi bakış açılarıyla geliştirilebileceği düşünülmektedir (Kaplan, 2021). Bu nedenle özümseme kapasitesinin kavramsallaştırılma sürecinin devam ettiği söylenebilir (Akdağ ve Keskin, 2024).

Matusik ve Heeley (2005) özümseme kapasitesinin bireysel, örgüt içi ve örgütsel olmak üzere üç seviyede gerçekleştiğini öne sürmektedir. Örgütlerin hem bireysel hem de örgütsel seviyede sahip olduğu bilgi çeşitliliğinin, tecrübelerinin, iletişimde kullanılan dilin, birimler arası uyumun, bilişsel modellerin ve problem çözme yeteneğinin özümseme kapasitesini etkilediği belirtilmektedir (Camisón ve Forés, 2010). Cohen ve Levinthal (1990) içe dönük ve dışa dönük özümseme

kapasitelerinin her ikisinin birden önemli olduğunu ancak birinin aşırı hâkimiyetinin olumsuz sonuçlar ortaya çıkarabileceğini ifade etmektedir.

Özümseme kapasitesinin kapsamı ile ilgili bir diğer önemli nokta ise sadece dış yeni bilgi ile ilgili olmamasıdır. Aynı zamanda örgütün alt birimleri arasındaki iletişim ve etkileşim de bu süreçte önemlidir (Harrington ve Guimaraes, 2005). Örgütsel iletişim örgüt içi bilgi paylaşımını kolaylaştırır ve yeni bilgiyi benimseme ve kullanma süreçlerini olumlu etkiler (Brinkerink, 2018). Aynı zamanda örgüt çeşitli anlaşma ve birleşmelerle de özümseme kapasitesini artırabilir (Cohen ve Levinthal, 1990). Bazı araştırmacılar ise özümseme kapasitesini örgütler arası karşılıklı öğrenme süreci olarak ele almaktadır (Lane ve Lubatkin 1998). Bazı araştırmacılar ise formelleşme ve sosyalleşme gibi örgüt içi faktörlerin özümseme kapasitesi çalışmalarına dâhil edilmesini önermektedir (Yılmaz, 2013).

3. ÖZÜMSEME KAPASİTESİNİN BOYUTLARI

Özümseme kapasitesi kavramının ilk ortaya çıkışında yeni bilgiyi elde etme, benimseme ve kullanma olmak üzere üç boyuttan bahsedilmektedir (Cohen ve Levinthal, 1990). Daha sonra bu boyutlara dönüştürme boyutu eklenerek dörde çıkarılmıştır. Böylelikle özümseme kapasitesinin bilgiyi elde etme, benimseme, dönüştürme ve kullanma olmak üzere dört boyuttan oluştuğu söylenebilir (Jansen vd., 2005; Todorova ve Durisin, 2007).

3.1. Elde Etme

Özümseme kapasitesinin ilk boyutu olan bilginin elde edilmesi, dışarıdaki yeni bilginin örgüt açısından değerinin fark edilmesi (Cohen ve Levinthal, 1990), tanınması (Zahra ve George, 2002) ve toplanması (Todorova ve Durisin, 2007) süreci

olarak tanımlanabilir. Bu süreçte dış bilgiyi bulma kadar onu tanımlama ve değerlendirme yeteneği de önemlidir (Camisón ve Forés, 2010). Diğer taraftan örgütün göstermiş olduğu çabanın hızı, yoğunluğu ve yönü elde edilen bilginin kalitesini ve niteliğini etkileyebilir. Ayrıca örgüt üyeleri ve birimler arasındaki işbirliği de sürecin başarıya ulaşmasında önemli rol oynamaktadır (Tarım, 2022).

3.2. Benimseme

Yeni bilginin benimsenmesi, bilginin analiz edilmesi, işlenmesi, yorumlanması, sınıflandırılması, anlaşılması ve içselleştirilmesi süreçlerini ifade eder (Camisón ve Forés, 2010). Benimseme yeni bilgi ile eski bilginin uyumlaştırılması ya da sentezlenmesini kolaylaştırır (Tarım, 2022). Dış bilginin benimsenmesinde etkili olan bir diğer faktör ise yeni bilgi ile örgütün kültür ve bilgi setinin benzerlik göstermesi ya da uyumlu olmasıdır. Bu durumda yaşanabilecek bir olumsuzluk bilginin diğer boyuta geçişini zorlaştırabilir (Zahra ve George, 2002).

3.3.Dönüştürme

Bilginin dönüştürülmesi boyutu, yeni bilginin örgütün kavramsal alt yapısına uyum göstermediği durumlarda gereklidir. Dönüştürme süreci yeni bilginin örgütün yapısı ve ihtiyaçları doğrultusunda iyileştirilmesi ve geliştirilmesi olarak tanımlanabilir (Zahra ve George, 2002). Bu süreçte eski bilgi yeni bilgiler ışığında yeniden değerlendirilir (Camison ve Fores, 2010). Bu boyutu bilgi ekleme veya çıkarma ya da iki bilgiyi birleştirme (Van den Bosch vd., 1999) ve yeni bilgiyi örgütsel şartlara uyarlamak olarak nitelendirmek mümkündür (Çetin ve Fidan, 2017).

3.4. Kullanma

Bilgiyi kullanma, örgütlerin çıktılarında niteliksel bir değişikliğe neden olacak şekilde yeni bilgiyi yapı ve faaliyetlere

dâhil etme süreci olarak tanımlanabilir (Zahra ve George, 2002). Örgütler yeni bilgiyi kullanma becerisi sayesinde yeni süreçler geliştirebilir, ürün ve hizmetlerinin niteliğini değiştirebilir ve rekabet üstünlüğü sağlayabilir (Tarım, 2022). Bu boyut daha çok operasyonel faaliyetler ve rutinlere ilişkin becerilerle ilgilidir (Lane ve Lubatkin, 1998).

Özümseme kapasitesine ilişkin bu dört boyut sıralı bir şekilde oluşabilmekte ve birbirini tamamlamaktadır. Bu nedenle bir önceki beceri oluşmadan bir sonraki beceri ve sürecin var olabilmesi mümkün değildir. Ayrıca özümseme kapasitesinin etkili olabilmesi için her bir boyutun güçlü olması gerekmektedir (Zahra ve George, 2002). Diğer belirtilmesi gereken önemli husus ise örgütsel çıktılarda her bir boyutun etkisinin farklı olabileceğidir (Bayrak ve Çekmecelioğlu, 2022).

4. ÖZÜMSEME KAPASİTESİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER

Örgütlerin özümseme kapasiteleri genellikle birbirinden farklıdır. Bu farklılaşmayı ortaya çıkaran çeşitli etkenler söz konusudur. Alan yazında bu etkenlere ilişkin çok sayıda araştırma yapılmış ve çeşitli görüşler öne sürülmüştür (Yılmaz, 2013; Tarım, 2022).

Cohen ve Levinthal (1990) örgütün bilgi birikiminin, tecrübelerinin, temel yeteneklerinin ve problem çözme yöntemlerinin özümseme kapasitesini etkileyen başlıca unsurlar olduğunu belirtmektedir. Zahra ve George (2002) tetikleyiciler, sosyal birleşme mekanizmaları ve sistem uygunluğunun özümseme kapasitesinde belirleyici olduğunu ifade etmektedir. Van Den Bosch vd. (1999) birleştirilebilir yetenekleri, özümseme kapasitesini etkileyen faktörler olarak öne sürmektedir. Birleştirilebilir yetenekler üç çeşittir. Sistem yetenekleri, var olan mevcut bilgiye uyum sağlamada kullanılan kural ve süreçlerdir.

Koordinasyon yetenekleri, birim ve çalışanlar arasındaki uyumu sağlayan bilgi, beceri ve alışkanlıklardır. Sosyal uyum yetenekleri, örgüt üyeleri arasında paylaşılan ortak düşünce ve bilişsel modelleri ifade eder (Yılmaz, 2013).

Alan yazında özümseme kapasitesini etkileyen faktörlere ilişkin çok sayıda çalışma bulunmaktadır. Bu çalışmalarda öne çıkan faktörler şu şekildedir (Tarım, 2022):

Örgütsel Bilgi: Örgütsel bilgi örgütün daha önceki deneyim ve faaliyetlerinden edinmiş olduğu bilgi birikimidir. Yeni bilgi bu mevcut bilgi üzerine inşa edilir ve özümseme kapasitesi geliştirilir (Cohen ve Levinthal 1990). Önceki bilgi ile yeni bilginin ilişkisi özümseme kapasitesinin gelişmesini kolaylaştırır (Barkema ve Nadolska, 2003).

Kişisel Yetenekler: Kişisel yetenekler kavramı, örgüt üyelerinin yetenek, deneyim ve eğitimleri gibi bireysel özelliklerini ifade eder. Bu yetenekler yeni bilginin değerinin fark edilmesi, yorumlanması, anlaşılması, benimsenmesi ve kullanılması süreçlerini etkilemektedir (Cohen ve Levinthal 1990). Örgüt üyelerinin bireysel becerileri, eğitimleri, sezgisel yetenekleri ve motivasyonu örgütün özümseme kapasitesini artırmasını kolaylaştırır (Rezaei Zadeh ve Darwish, 2016).

Ar-Ge Faaliyetleri: Ar-Ge faaliyetleri özü ve niteliği itibarıyla yeni bilgiyi keşfetme süreci olarak değerlendirilebileceği için örgütlerin özümseme kapasitesini artırmaktadır (Cohen ve Levinthal 1990). Ar-Ge faaliyetleri hem yeni bilginin üretilmesini sağlar hem de örgüt üyelerinin bilgi dağarcığını genişletir. Böylelikle örgütün yeni bilgiyi benimseme ve kullanma imkânı artar (Yılmaz, 2013: 67).

Formelleşme: Formelleşme, örgüt içindeki gereksiz ya da yararı olmayan iletişim ve uyum çabalarını ortadan kaldırarak özümseme kapasitesini artırır (Van Den Bosch vd., 1999). Böylelikle özümseme kapasitesi oluşum sürecini hızlandırarak

yeni bilginin daha erken kullanılmasının önünü açar (Tarım, 2022).

Dış Kaynaklar ve Bilgi Tamamlayıcılığı: Örgütler farklı kaynaklardan bilgi edinirler ve bu kaynakların niteliği, güvenilirliği ve başarısı özümseme kapasitesini farklılaştırır (Zahra ve George, 2002). Doğru ve yararlı bilgi sağlama konusunda güvenilir kaynaklara ulaşmak özümseme kapasitesini olumlu etkilemektedir (Yılmaz, 2013). Bilgi tamamlayıcılığı ise örgütün öğrenme süreçleriyle ilgilidir. Edinilen bilgi konusunda çeşitlilik ve örtüşme özümseme kapasitesinin önemli belirleyicilerindendir (Zahra ve George, 2002).

Deneyim: Örgütün özümseme kapasitesi örgütsel hafızadan etkilenir (Tarım, 2022). Örgütsel hafıza daha önceki deneyimlerden elde edilen bilgi birikimi ile oluşur. Bu deneyim ve birikim yeni bilgi edinme ve kullanma süreçlerini belirler (Cohen ve Levinthal, 1990; Camisón ve Forés, 2010).

Tetikleyiciler: Tetikleyiciler, örgütü belirli iç ve dış uyarıcılara karşı dikkatli olma ve cesaretli davranma konusunda zorlayan olaylar ya da durumlardır. İç tetikleyiciler, performans düşüklüğü ya da başarısızlık gibi örgüt içi gelişmelerdir. Dış tetikleyiciler ise sektörü ya da örgütsel alanı köklü bir şekilde değiştirebilecek krizler, teknoloji değişiklikleri veya devlet politikalarıdır (Zahra ve George, 2002). İç ve dış tetikleyiciler örgütün yeni bilgiyi tarama ve elde etme çabalarını yoğunlaştırır ve hızlandırır (Yılmaz, 2013).

5. ÖZÜMSEME KAPASİTESİNİN ÖNEMİ

Örgütsel çevrenin hızla değiştiği günümüzde örgütlerin gelişmelere hızla cevap verebilmesi özümseme kapasitelerinin yüksekliği ile ilgilidir (Lane ve Lubatkin, 1998). Özümseme kapasitesi, örgütlere gelecekte yaşanabilecek gelişmeleri daha

doğru tahmin edebilme ve öngörebilme yeteneği kazandırmaktadır (Cohen ve Levinthal, 1990). Özümseme kapasitesi yüksek olan örgütler yeni dış bilginin değerini anlar, bu bilgiyi yeni ürün ve hizmet üretiminde kullanır ve böylelikle rakipleri karşısında rekabet üstünlüğü sağlayabilir (Akgün vd., 2019).

Özümseme kapasitesi yüksek örgütler diğer örgütlere göre daha proaktif olma eğilimindedir (Cohen ve Levinthal, 1990). Bu örgütler her türlü senaryoya hazırdırlar ve potansiyeli olan gelişmeleri öngörerek daha iyi değerlendirebilir (Van den Bosch vd., 1999). Gelişmeler karşısında gerekli inovasyonu özümseme kapasiteleri sayesinde gerçekleştirebilir, hangi bilgiye nereden ve nasıl ulaşabileceklerini ve nasıl kullanacaklarını bilebilirler (Schweisfurth ve Raasch, 2018).

Örgütlerin özümseme kapasitesinin düşük olması durumunda kurumsal paydaşlarla işbirliğinin yeterince sağlanamayacağı öne sürülmektedir (Lewandowska, 2015). Özümseme kapasitesinin yenilik ve performansla olumlu bir ilişki içinde olduğu, özümseme kapasitesi yükseldikçe örgütlerin performans, yenilik ve başarı oranlarının arttığı ifade edilmektedir (Rezaei Zadeh ve Darwish, 2016; Akgün vd., 2019). Özümseme kapasitesi, örgütlerin bilgi temelli varlıklarını daha verimli kullanmalarını sağlamakta, teknolojik değişiklikleri daha hızlı algılamasına yardımcı olmakta ve değişen piyasa koşullarına daha uygun yetenekler geliştirmesine yardımcı olmaktadır. Değiştirilmesi ve taklit edilmesi zor olan bu yetenekler örgütlere rekabet avantajı sunmaktadır (İmamoğlu vd., 2025).

Özümseme kapasitesinin, sanayileşmede geri kalmış, düşük gelirli ve teknolojik seviyesi yetersiz ülkeler için kalkınmada hızlı ve dengeli bir stratejiye olanak sağlayabileceği öne sürülmektedir (Moutinho, 2016). Bunun için bir ülkede örgütler arası ilişkiler ağının güçlü olması ve örgütlerin

yenilikçilik konusunda birbirlerini desteklemeleri önemlidir. Özümseme kapasitesinin yüksekliği örgütler arasındaki bilişsel mesafeyi azaltarak yenilikçiliği ve birlikte kalkınmayı desteklemektedir (de Jong ve Freel, 2010). Özümseme kapasitesinin endüstriyel kalkınmada etkili bir faktör olan temel bilim araştırmalarının üretim süreçlerine aktarılmasında önemli rol oynayabileceği belirtilmektedir (Cockburn ve Henderson 1998). Bu nedenle örgütlerin özümseme kapasitelerine yatırım yapmaması hem kendileri hem de toplum için önemli fırsat maliyetlerine neden olabilir (Akdağ ve Keskin, 2024).

6. SONUÇ

Özümseme kapasitesi değişen dış çevre koşullarına örgütlerin uyum sağlamada avantaj sağlayan dinamik bir yetenek olarak tanımlanabilir. Yeni bilginin elde edilmesi, benimsenmesi, dönüştürülmesi ve kullanılması süreci ya da yeteneği olarak tanımlanan özümseme kapasitesi, örgütlerin performans ve başarısını etkilemekte, rakiplerine karşı rekabet üstünlüğü sağlamaktadır. Bu nedenle herhangi bir örgütsel alanda faaliyet gösteren bir örgütün müşteri tatminini artırmak, yeni ürün geliştirmek, kaynaklarını verimli kullanmak ve faaliyetlerini sürdürülebilir kılmak için özümseme kapasitesine yatırım yapması gerekmektedir.

KAYNAKÇA

- Akdağ, H., & Keskin, H. (2024). İşletmelerde özümseme kapasitesinin tanımı, kavramsallaştırma süreci ve özümseme kapasitesinin artırılmasını sağlayacak faktörlere ilişkin literatür incelemesi. *Yıldız Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 8(1), 37-47.
- Akgün, A. E., Keskin, H., Koçoğlu, İ., & Zehir, C. (2019). The relationship among organizational symbols, firm absorptive capacity, and product innovativeness. *Engineering Management Journal*, 31(3), 158-176.
- Albort-Morant, G., Leal-Rodríguez, A. L., & De Marchi, V. (2018). Absorptive capacity and relationship learning mechanisms as complementary drivers of green innovation performance. *Journal of Knowledge Management*, 22(1), 432-452.
- Barkema, H. G., & Nadolska, A. (2003). How internationalizing firms develop their absorptive capacity over time: The case of acquisitions. *Academy of Management Proceedings*, 1, 1-16.
- Bayrak, M. A., & Çekmecelioğlu, H. G. (2022). Sosyal Sermaye ve Özümseme Kapasitesi İlişkisi: Kocaeli Örneği. *Sosyal Araştırmalar ve Davranış Bilimleri Dergisi*, 8(17), 403-431.
- Brinkerink, J. (2018). Broad search, deep search, and the absorptive capacity performance of family and nonfamily firm R&D. *Family Business Review*, 31(3), 295-317.
- Camisón, C., & Forés, B. (2010). Knowledge absorptive capacity: New insights for its conceptualization and measurement. *Journal of Business Research*, 63(7), 707-715.
- Cockburn, I. M., & Henderson, R. M. (1998). Absorptive capacity, coauthoring behavior, and the organization of

- research in drug discovery. *Journal of Industrial Economics*, 46(2), 157-182.
- Cohen, W. M., & Levinthal, D. A. (1989). Innovation and learning: The two faces of R&D. *The Economic Journal*, 99(397), 569-596.
- Cohen, W. M., & Levinthal, D. A. (1990). Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35, 128-152.
- Çetin, S., & Fidan, Y. (2017). İnsan sermayesi özümseme kapasitesi ve yenilik performansı ilişkisi. *Business & Management Studies: An International Journal*, 5(4), 1-22.
- de Jong, J. P., & Freel, M. (2010). Absorptive capacity and the reach of collaboration in high technology small firms. *Research Policy*, 39(1), 47-54.
- Demirer, S., & Nartgün, Ş. S. (2020). Özümseme kapasitesi ölçeğinin geliştirilmesi. *MANAS Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 9(4), 2186-2204.
- Geylan, A., & Baraz, A. B. (2017). İşletmelerde özümseme kapasitesi ile işletme performansı ilişkisi: Eso araştırması. *Aksaray Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 9(4), 55-74.
- Grimpe, C., & Sofka, W. (2009). Search patterns and absorptive capacity: Low- and high-technology sectors in European countries. *Research Policy*, 38(3), 495-506.
- Harrington, S. J., & Guimaraes, T. (2005). Corporate culture, absorptive capacity and IT success. *Information and Organization*, 15(1), 39-63.
- İmamoğlu, S. E., İnce, H., & Erat, S. (2025). Dijitalleşme, özümseme kapasitesi, tedarik zinciri çevikliği ve tedarik

zinciri performansı üzerine kavramsal bir çalışma. Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, (83), 288-298.

Jansen, J. J., Van Den Bosch, F. A., & Volberda, H. W. (2005). Managing potential and realized absorptive capacity: How do organizational antecedents. *Academy of Management Journal*, 48(6), 999-1015.

Kaplan, M. (2021). Özümseme kapasitesinin işletme performansı üzerine etkisi: KOBİ'lerde bir araştırma. *Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 23, 73-86.

Lane, P. J., & Lubatkin, M. H. (1998). Relative absorptive capacity and interorganizational learning. *Strategic Management Journal*, 19(5), 461-477.

Lane, P. J., Koka, B. R., & Pathak, S. (2006). The reification of absorptive capacity: A critical review and rejuvenation of the construct. *Academy of Management Review*, 31(4), 833-863.

Lewandowska, M. S. (2015). Capturing absorptive capacity: Concepts, determinants, measurement modes and role in open innovation. *International Journal of Management and Economics*, 45, 32-56.

Matusik, S. F., & Heeley, M. B. (2005). Absorptive capacity in the software industry: Identifying dimensions that affect knowledge and knowledge creation activities. *Journal of Management* 31(4), 549-572.

Moutinho, R. F. (2016). Absorptive capacity and business model innovation as rapid development strategies for regional growth. *Investigación Económica*, 75(295), 157-202.

Rezaei Zadeh, M., & Darwish, T. K. (2016). Antecedents of absorptive capacity: A new model for developing learning processes. *Learning Organization*, 23(1), 1-19.

- Schweisfurth, T. G., & Raasch, C. (2018). Absorptive capacity for need knowledge: Antecedents and effects for employee innovativeness. *Research Policy*, 47(4), 687-699.
- Tarım, Ç. (2022). Süper liderlik ve kişilerarası güvenin takım performansı üzerindeki etkileri: Özümseme kapasitesinin aracı rolü. [Yüksek Lisans Tezi], Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi.
- Todorova, G., & Durisin, B. (2007). Absorptive capacity: Valuing a reconceptualization. *Academy of Management Review*, 32(3), 774-786.
- Van den Bosch, F. A., Volberda, H. W., & de Boer, M. (1999). Coevolution of firm absorptive capacity and knowledge environment: Organizational forms and combinative capabilities. *Organization Science*, 10(5), 551-568.
- Volberda, H. W., Foss, N. J., & Lyles, M. A. (2010). Perspective - Absorbing the concept of absorptive capacity: How to realize its potential in the organization field. *Organization science*, 21(4), 931-951.
- Yılmaz, A. (2013). İşletmelerde özümseme kapasitesi ile işletme performansı ilişkisi: ESO'da bir araştırma. [Doktora Tezi], Anadolu Üniversitesi.
- Zahra, S. A., & George, G. (2002). Absorptive capacity: A review, reconceptualization and extension. *Academy of Management Review*, 27(2), 185-203.

LİDERLİK TARZLARININ MÜŞTERİ SADAKATI ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ

Arif KIRMIZIKAYA¹

1. GİRİŞ

Liderlik, çağdaş iş dünyasında stratejik yönetişimden operasyonel süreçlere kadar geniş bir yelpazede etkili olan kritik bir unsurdur. Özellikle pazarlama faaliyetleri ile liderlik arasında kurulan ilişki, işletmelerin stratejik başarısı açısından belirleyici niteliktedir. Liderlik tarzları; kurumsal kültürün oluşumundan stratejik değişim süreçlerine, dijital dönüşümden müşteri ilişkilerine kadar birçok alanda etkili olmakta, pazarlama performansını doğrudan ve dolaylı biçimlerde şekillendirmektedir. Bu açıdan yapılan literatür taramaları, liderliğin pazarlama yönelimi oluşturma, rekabet avantajı sağlama ve karmaşık piyasa koşullarında sürdürülebilir performans geliştirme süreçlerinde kilit bir rol oynadığını göstermektedir.

Pazar odaklı liderlik, müşteri ihtiyaçlarına duyarlı stratejilerin geliştirilmesini kolaylaştırarak örgütsel performansı artırabilir. Galić vd. (2022), pazar odaklı organizasyonların hedeflere ulaşma konusunda daha yüksek bir odaklanma sergilediklerini belirtmektedir. Bu görüş, Katsaros vd. (2020) bulgularıyla örtüşmektedir. Onlara göre liderlik tarzı, çalışanların değişime açıklığını belirleyerek, pazarlama stratejilerinin dinamik pazar koşullarına uyarlanması önemli bir faktör haline gelmektedir. Bu nedenle odaklı ve vizyoner liderlik,

¹ Öğr. Gör. Dr., Avrasya Üniversitesi, Meslek Yüksekokulu, E-Ticaret ve Pazarlama, arif.kirmizikaya@avrasya.edu.tr, ORCID: 0000-0002-1445-9643.

yenilikçi pazarlama faaliyetleri için uygun bir iklim yaratarak, örgütsel performansı güçlendirmektedir.

Dijital dönüşüm sürecinde liderliğin rolü daha da kritik hale gelmiştir. Mihardjo vd. (2019), dijital liderliğin hem iş modeli inovasyonu hem de müşteri deneyimine odaklılık üzerinde önemli etkiler yarattığını vurgulamaktadır. Dijital liderlik, teknolojik gelişmelere uyum sağlayan, müşteri ihtiyaçlarını proaktif biçimde karşılayan ve inovasyonu destekleyen pazarlama stratejilerinin geliştirilmesini mümkün kılmaktadır. Bu çerçevede işbirlikçi liderlik yaklaşımları, çalışanları yenilikçi çözümler üretmeye teşvik ederek müşteri deneyimini zenginleştirmekte ve dijitalleşmenin damgasını vurduğu sektörlerde pazar etkileşimini artırmaktadır.

Liderlik aynı zamanda destekleyici ve katılımcı bir kurumsal kültürün oluşumunu teşvik etmektedir. Lee ve Ding (2022), liderlik dinamiklerinin kültürel değişkenlerle iş performansı arasındaki ilişkiyi etkileyebileceğini belirtmektedir. Güven ve desteğe dayalı bir ortam, pazarlama ekiplerinin stratejilerin geliştirilmesine ve uygulanmasına daha etkin biçimde katkı sunmasını sağlar. Bu durum, kurumsal başarıyı artıran önemli bir etkileşim olarak değerlendirilmektedir.

Etik liderlik ise özellikle kurumsal sosyal sorumluluk (KSS) faaliyetleri aracılığıyla pazarlama stratejilerini derinden etkilemektedir. Deng (2024), etik liderliğin KSS uygulamalarını desteklemede belirleyici olduğunu ifade etmekte; bu tür liderlerin hem içsel değerleri yönlendirdiğini hem de bu değerlerin pazarlama iletişimi aracılığıyla dış paydaşlara aktarılmasını sağladığını savunmaktadır. Böylece toplumsal duyarlılığı yüksek olan tüketici gruplarıyla daha etkili bir bağ kurulabilmektedir. Bu bağlamda liderlik, marka itibarının artırılmasında da stratejik bir rol üstlenmektedir.

Zaar vd. (2020), liderlik kimliğinin gelişim sürecinin liderlik etkinliğini şekillendirdiğini ortaya koymakta, bu durumun özellikle karmaşık piyasa koşullarında stratejik pazarlama kararlarının niteliğini doğrudan etkilediğini belirtmektedir. Bu bulgular, liderlik bilgisinin yalnızca yönetsel değil, aynı zamanda pazarlama bağlamında da belirleyici olduğunu göstermektedir.

Müşteri sadakati ise bu süreçlerin çıktısı olarak değerlendirilmekte, örgütsel sürdürülebilirlik açısından kritik bir performans göstergesi olarak öne çıkmaktadır. Sadakat, yalnızca müşteri memnuniyetiyle değil, aynı zamanda güven, bağlılık, algılanan değer ve marka imajı gibi çok boyutlu ilişkisel faktörlerle de şekillenmektedir. Zardi ve arkadaşları (2019), müşteri memnuniyetinin tek başına sadakati garanti etmediğini vurgularken, Kaura ve arkadaşları (2015), hizmet kalitesi ve algılanan değerın sadakat üzerinde belirleyici etkiler oluşturduğunu ifade etmektedir. Samudro ve arkadaşları (2019) ise sadakatin sürdürülebilirliğini, tekrar eden satın alma davranışlarıyla ilişkilendirerek bağlılık ve memnuniyetin bu süreçteki rolünü ön plana çıkarmaktadır. Almasrweh (2023), güçlü bir marka kimliğinin tüketiciyle duygusal bir bağ kurarak müşteri sadakatini artırabileceğini belirtmektedir.

Liderlik işletmelerde yalnızca yönetsel bir unsur değil; aynı zamanda stratejik pazarlama faaliyetlerini şekillendiren, müşteri ilişkilerini derinleştiren ve örgütsel sürdürülebilirliği destekleyen çok boyutlu bir etkidir. Özellikle müşteri odaklılık, dijital liderlik ve etik liderlik gibi farklı liderlik biçimleri, pazarlama stratejilerinin başarısı üzerinde doğrudan etkiye sahiptir. Bu çalışma, liderlik tarzlarının pazarlama performansına olan etkilerini analiz ederek, işletmelere sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamaya yönelik kuramsal ve uygulamalı bir çerçeve sunmayı amaçlamaktadır.

2. LİDERLİK TARZLARI

Liderlik, örgütlerin etkinliği üzerindeki etkisi bağlamında kapsamlı bilimsel ilgiyi üzerine çeken, karmaşık ve çok boyutlu bir olgudur. Dönüşümcü, etkileşimci, hizmetkâr, karizmatik ve otokratik liderlik gibi çeşitli liderlik tarzları, farklı örgütsel bağlamlarda kendine özgü avantajlar ve zorluklar sunan yaklaşımları temsil etmektedir. Bu liderlik tarzları ile müşteri ilişkileri arasındaki etkileşim, çalışan performansı, iş tatmini ve genel müşteri memnuniyeti üzerinde önemli etkiler yaratması bakımından kritik öneme sahiptir.

Dönüşümcü liderlik, liderin çalışanları ortak bir vizyon doğrultusunda motive etme ve ilham verme becerisiyle karakterize edilir. Bu liderlik tarzı, örgüt içinde yaratıcılık ve yenilikçilik kültürünü teşvik eder. Eğitim sektörü başta olmak üzere çeşitli alanlarda yapılan araştırmalar, dönüşümcü liderliğin çalışan motivasyonu ve performansı üzerinde olumlu etkiler yarattığını ortaya koymaktadır (Specchia vd., 2021; Princes vd., 2022). Dönüşümcü liderlik, lider ile ekip arasındaki güçlü bağlar sayesinde müşteri memnuniyetini artırma potansiyeline sahiptir. Çalışanların değerli ve yetkilendirilmiş hissettiği bir çalışma ortamı oluşturarak, bu liderler müşteri odaklılığı teşvik eder ve böylece müşteri memnuniyetinin artmasına katkı sağlar (Princes vd., 2022). Dönüşümcü liderlik, sadece müşteri beklentilerinin karşılanmasını değil, aynı zamanda tüm paydaşlarla duygusal bağların geliştirilmesini de içermektedir.

Buna karşılık, etkileşimci liderlik daha yapılandırılmış bir yaklaşıma dayanır; liderler belirli hedefler ve beklentiler tanımlar, çalışanları performans sonuçlarına göre ödüllendirir ya da cezalandırır (Specchia vd., 2021; Adriansyah vd., 2020; Shapira-Lishchinsky ve Raftar-Ozery, 2016). Bu liderlik tarzı, özellikle kısa vadeli sonuçlara ve hızlı uyuma ihtiyaç duyulan ortamlarda etkili olmaktadır. Yapılan çalışmalar, etkileşimci

liderliğin örgütsel performansı olumlu yönde etkilediğini göstermektedir; özellikle rutin işlerin hâkim olduğu yapılarda bu etki daha belirgindir (Adriansyah vd., 2020). Ancak, etkileşimci liderlik uzun vadeli çalışan bağlılığı ve yenilikçilik gibi unsurların geliştirilmesinde yetersiz kalabilir; bu durum, güçlü müşteri ilişkileri oluşturma sürecini olumsuz etkileyebilir. Bununla birlikte, etkileşimci liderliğin dönüşümcü liderlik için bir temel oluşturduğu ve operasyonel düzenin sağlanmasının dönüşümcü girişimlere zemin hazırladığı da belirtilmektedir (Shapira-Lishchinsky ve Raftar-Ozery, 2016).

Hizmetkâr liderlik, çalışan refahı ve gelişimini geleneksel güç hiyerarşilerinin önüne koyan bir yaklaşımdır (Retno, 2017). Bu liderlik anlayışı, çalışanlara hizmet etmenin, dolaylı olarak müşterilere hizmet anlamına geldiği varsayımı üzerine kuruludur. Araştırmalar, hizmetkâr liderlik ile örgütsel bağlılık arasında pozitif bir ilişki olduğunu ve bu bağlılığın müşteri memnuniyeti üzerinde olumlu etkiler yarattığını ortaya koymuştur (Retno, 2017). Etik karar alma, empati ve bağlılık gibi değerleri önceleyen bir örgüt kültürü oluşturan hizmetkâr liderler, hem iç paydaşlar hem de dış müşterilerle daha güçlü ilişkiler geliştirebilmektedir (Halvorsen vd., 2022). İş birliği ve destek temelli bir yaklaşım, çalışanların müşteri odaklı hizmet sunma anlayışlarını pekiştirerek, hizmet kalitesinin ve müşteri odaklı davranışların artmasına neden olmaktadır.

Özellikle eğitim gibi özgün bağlamlarda, karizmatik liderliğin rolü de dikkat çekmektedir. Karizmatik liderler, güçlü kişisel bağlantılar ve etkileyici iletişimleri sayesinde takipçileriyle duygusal bağlar kurma yeteneğine sahiptir (Matini vd., 2022). Bu liderlik tarzı, duygusal zekâ ve ilişki kurmanın başarı için kritik olduğu hizmet odaklı sektörlerde avantaj sağlayabilir. Karizmatik liderler, ekiplerini hedeflerinin ötesine geçmeleri için motive ederek müşteri etkileşimlerini ve hizmet seviyesini artırabilir, bu da müşteri memnuniyetine doğrudan

katkı sunar (Princes vd., 2022; Halvorsen vd., 2022). Ancak, bu liderlik tarzıyla ilişkili temel zorluklardan biri, liderin kişisel niteliklerine aşırı bağımlılıktır. Bu durum, liderin örgütten ayrılması halinde istikrarsızlık yaratabilir.

Otokratik liderlik, karar alma sürecinin merkezileştiği ve çalışanların sınırlı otonomiye sahip olduğu yukarıdan aşağıya bir yaklaşımı temsil eder (Specchia vd., 2021). Bu tarz liderlik, hızlı karar alma ve yön netliği gibi avantajlar sunsa da, aşırı katı yapıların getirdiği olumsuzluklar da göz ardı edilemez. Otokratik liderlik, çalışan moralini ve yaratıcılığı azaltarak müşteri hizmetlerinin kalitesini düşürebilir. Özellikle iş birliği ve esneklik gerektiren müşteri hizmetleri ve ekip temelli projelerde, bu liderlik tarzı çalışanların müşteri ihtiyaçlarına ve geri bildirimlerine etkili şekilde yanıt vermelerini engelleyebilir (Specchia vd., 2021; Mwakajila ve Nyello, 2021).

Bu liderlik tarzları ile müşteri ilişkileri arasındaki etkileşimler, liderlik stratejilerinin hem örgütsel hedeflerle hem de çalışan ve müşteri beklentileriyle uyumlu olması gerektiğini ortaya koymaktadır. Liderlik tarzlarının çalışan performansı, motivasyonu ve bağlılığı üzerindeki etkilerinin anlaşılması, müşteri ihtiyaçlarına daha etkili şekilde cevap verilmesini sağlayacak stratejilerin geliştirilmesine olanak tanır. Liderlik tarzını örgütsel bağlamın ve müşteri beklentilerinin dinamik doğasına göre uyarlayabilen liderler, daha başarılı ve sürdürülebilir bir örgütsel yapı oluşturabilirler.

Liderlik tarzları yalnızca örgüt kültürünü ve performansını şekillendirmekle kalmaz, aynı zamanda müşteri ilişkileri ve memnuniyeti üzerinde de doğrudan etkilidir. Dönüşümcü, etkileşimci, hizmetkâr, karizmatik ve otokratik liderlik tarzlarının etkilerini iyi kavrayan liderler hem çalışanlar hem de müşteriler üzerinde daha güçlü ve olumlu etkiler

yaratabilir. Bu durum, uzun vadeli örgütsel başarı ve müşteri sadakati açısından stratejik bir avantaj sağlayacaktır.

3. MÜŞTERİ SADAKATI VE OLUŞUM SÜRECİ

Müşteri sadakati, pazarlama ve işletme yönetimi alanında önemli bir kavram olup, müşterinin bir marka veya işletmeye tekrar tekrar dönme taahhüdü olarak tanımlanmaktadır. Müşteri sadakatının oluşumu, çeşitli psikolojik ve deneyimsel faktörlerden beslenen dinamik ve çok boyutlu bir süreçtir. Bu sürecin temelinde; müşteri memnuniyeti, güven, marka sadakati ve sadakatin işletme performansına katkıları gibi unsurlar yer almaktadır. Her bir unsur, giderek rekabetin arttığı pazarlarda sürdürülebilir sadakati teşvik eden benzersiz bir etkileşim yaratmaktadır.

Müşteri memnuniyeti, genellikle müşteri sadakatının temelini oluşturan en önemli faktör olarak kabul edilmektedir. Müşteri memnuniyeti, müşterinin bir ürün veya hizmetten beklentilerinin karşılanma ya da aşılma düzeyini ifade eder. Yüksek düzeyde müşteri memnuniyetinin, müşteri sadakati ile anlamlı şekilde ilişkili olduğu; memnun müşterilerin aynı markaya tekrar yönelme ve başkalarına önerme olasılığının arttığı çeşitli çalışmalarla ortaya konmuştur (Ikramuddin ve Mariyudi, 2021; Hamouda, 2019). Ayrıca müşteri memnuniyeti, müşteri güveninin öncüsü olarak işlev görmektedir, müşterilerin markanın kendilerini değerli ve anlayışlı gördüğü algısını güçlendirmektedir. Farklı araştırmalar, müşteri memnuniyetine öncelik veren işletmelerin, sadece tekrar satın alımları artırmakla kalmayıp, aynı zamanda müşteri savunuculuğu olasılığını da yükselttiğini göstermektedir (Rahmani vd., 2017; Wijaya ve Suprapti, 2019).

Güven ise müşteri sadakatının oluşumunda kritik bir diğer temel unsur olarak öne çıkmaktadır. Güven, bir marka veya

işletmenin güvenilirliği ve bütünlüğüne duyulan inanç olarak tanımlanabilir. Birçok çalışma, güvenin müşteriler ile markalar arasındaki duygusal bağı güçlendirdiğini ve sadakati derinleştirdiğini ortaya koymuştur (Rahmani vd., 2017; Chayomchai, 2021). Ayrıca, güvenin müşteri memnuniyeti ile sadakat arasındaki ilişkiyi aracılaştırdığı, yani memnuniyetten kaynaklanan sadakat etkisini artırdığı belirtilmektedir (Rahmani vd., 2017). Telekomünikasyon gibi çeşitli sektörlerde yapılan araştırmalar, algılanan güvenin müşteri sadakatini önemli ölçüde etkilediğini göstermekte ve bu durum, işletmelerin tutarlı hizmet kalitesi ve şeffaf iletişim yoluyla güveni sürekli kılmaları gerekliliğini vurgulamaktadır (Ikramuddin ve Mariyudi, 2021; Chayomchai, 2021).

Marka sadakati, müşterilerin belirli bir markanın ürün veya hizmetlerini tutarlı biçimde tekrar satın alma taahhüdü olarak tanımlanır ve müşterilerin markayla yaşadıkları olumlu deneyimlere dayanmaktadır. Marka sadakati, genellikle tekrar satın alma davranışları ya da marka savunuculuğu gibi duygusal tepkilerle ölçülür (Altangerel ve Munkhnasan, 2019). Güçlü marka sadakati, müşteri memnuniyeti ve güvenin başarılı bir şekilde bütünleşmesini yansıtarak, müşterilerin markanın yeni ürün veya hizmetlerine karşı olumlu algı geliştirmesini sağlar. Araştırmalar, markaya sadık müşterilerin, fiyat artışlarını veya olumsuz deneyimleri daha kolay tolere edebildiğini; çünkü bu bağlılığın geçmişte yaşanan olumlu etkileşimlere dayandığını göstermektedir (Wijaya ve Suprapti, 2019). Bu nedenle işletmeler, tüketicilerin kimlik ve değerlerine hitap eden etkili marka stratejileri geliştirerek güçlü marka sadakati yaratmak zorundadır.

Müşteri sadakati, işletme başarısına çok yönlü katkılarda bulunur. Sadık müşteriler, zaman içinde daha kârlı olmakta; çünkü tekrar satın alma eğilimleri yüksek ve fiyat hassasiyetleri düşüktür. Ayrıca, bu müşterilerin elde tutulması için pazarlama

harcamaları daha az gerekmede ve dolayısıyla müşteri edinme maliyetleri azalmaktadır. Sadık müşteriler aynı zamanda marka elçileri olarak da işlev görür; ağızdan ağıza pazarlama yoluyla yeni müşteriler çekmekte ve bu yöntem geleneksel pazarlamaya kıyasla daha etkili ve maliyet açısından avantajlıdır (Hamouda, 2019; Kungumapriya ve Malarmathi, 2018). Müşteri sadakatının finansal faydaları, onu işletme stratejilerinde önemli bir performans göstergesi haline getirmekte, böylece büyüme ve kârlılığı desteklemektedir.

Müşteri sadakatının geliştirilmesi, işletmelerin rekabet baskılarına karşı direnç kazanmasını sağlamaktadır. Yüksek rekabetin olduğu sektörlerde, sadık müşteriler piyasa dalgalanmalarına ve ekonomik krizlere karşı işletmeler için bir tampon işlevi görür; geleneksel piyasa koşullarının olumsuz etkilerinin azalmasına rağmen, düzenli gelir akışı sağlanır (Ikramuddin ve Mariyudi, 2021; Hamouda, 2019). Bu sadakat, işletmelerin müşteri ilişkilerinin gücü üzerinden rekabet avantajı elde etmelerine ve pazar konumlarını korumalarına olanak tanır.

Müşteri sadakatının oluşum süreci; müşteri memnuniyeti, güven ve marka sadakati gibi birbirini tamamlayan temel unsurlar etrafında şekillenmekte ve duygusal ile davranışsal bağların derinleşmesini sağlamaktadır. Bu unsurlara stratejik olarak odaklanan işletmeler, artan kârlılık, azalan müşteri kaybı ve güçlenen rekabetçilik gibi önemli avantajlar elde edebilirler. Müşteri sadakatının çok boyutlu doğası, etkin yönetim gerektirmekte ve müşteri deneyimlerinin her temas noktasında titizlikle anlaşılmasını zorunlu kılmaktadır.

İşletmeler, müşteri memnuniyeti ve güveni artırmaya yönelik stratejilerini sürekli analiz edip uyarlayarak, uzun vadeli hedefleri ve büyüme yolları doğrultusunda güçlü müşteri sadakati geliştirebilir ve sürdürebilirler.

4. LİDERLİK TARZLARININ MÜŞTERİ SADAKATİ ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ

Liderlik tarzları ile müşteri sadakatı arasındaki ilişki, işletme ve yönetim disiplinlerinde giderek daha önemli bir araştırma alanı haline gelmiştir. Liderlik tarzları, yalnızca çalışanların moral ve performansını değil, aynı zamanda genel müşteri deneyimini de önemli ölçüde etkileyerek nihai olarak müşteri sadakatini şekillendirmektedir. Bu çalışma, dönüştürücü (transformasyonel), işlemsel (transaksiyonel) ve hizmetkâr liderlik gibi çeşitli liderlik tarzlarının, çalışan memnuniyeti ve hizmet iklimi gibi aracı değişkenler üzerinden müşteri sadakatı üzerindeki etkilerini mevcut literatür ışığında değerlendirmektedir.

Dönüştürücü liderlik, çalışanları ortak bir vizyona yönlendirme ve motive etme becerisiyle tanımlanmaktadır. Yapılan birçok araştırma, dönüştürücü liderlerin güven ve bağlılık ortamı yaratarak sadece çalışan performansını artırmakla kalmayıp, aynı zamanda müşteri hizmeti deneyimlerini de iyileştirdiğini göstermektedir (Nassani, 2024; Rizan vd., 2020). Bu liderlik tarzı özellikle çalışan sadakatini güçlendirmede etkili olup, çalışan sadakatini müşteri sadakatinin öncüsü olarak kabul edilmektedir. Örneğin, bir çalışmada dönüştürücü liderliğin çalışan iş doyumu üzerindeki olumlu etkileri anlamlı bulunmuş ve bu doyumun liderlik ile müşteri sadakatı arasındaki ilişkiyi aracılık ettiği ortaya konmuştur. Çalışanlar, dönüştürücü liderler tarafından değer verildiğini ve güçlendirildiğini hissettiklerinde, müşterilerle olumlu etkileşimlerde bulunma eğilimleri artmakta ve bu durum marka bağlılığını güçlendirmektedir (Rizan vd., 2020).

Buna karşılık, işlemsel liderlik daha yapılandırılmış ve performansa dayalı bir yaklaşımı benimseyerek, çalışanları performanslarına göre ödüllendirme veya disipline etme üzerine

odaklanmaktadır. Bu liderlik tarzı üretkenliği artırmakla birlikte, müşteri sadakati üzerindeki etkisinin dönüşümcü liderliğe kıyasla daha yüzeysel olduğu belirtilmektedir. Araştırmalar, işlemsel liderliğin çalışan performansını iyileştirdiğini ve dolaylı olarak müşteri memnuniyetine katkıda bulunduğunu göstermesine rağmen, bu tarzın dönüşümcü liderlikte görülen duygusal bağlılık düzeyini sağlayamadığını ortaya koymaktadır (Yang vd., 2018). Bu nedenle, işlemsel liderlik net beklentiler ve performans ölçütleriyle müşteri hizmetinde asgari bir kalite standardı oluşturmakta başarılı olsa da kalıcı ve derin müşteri sadakati yaratmakta yetersiz kalmaktadır.

Hizmetkâr liderlik ise, diğerlerinden farklı olarak başkalarına hizmet etme ve hem çalışanların hem de müşterilerin ihtiyaçlarını önceliklendirme anlayışını benimsemektedir. Yapılan çalışmalar, hizmetkâr liderliğin organizasyonlarda hizmet iklimini önemli ölçüde iyileştirdiğini ve bunun doğrudan müşteri hizmet performansına olumlu yansıdığını göstermektedir (Linuesa-Langreo vd., 2017; Mohzana vd., 2023). Çalışanların değerli ve motive hissettikleri bir ortam yaratılması, çalışan memnuniyetini artırmakta ve bu durum daha kaliteli hizmet sunumuna dönüşerek müşteri sadakatini desteklemektedir. Özellikle liderlerin çalışanların gelişimi ve refahını aktif şekilde desteklemeleri, müşterilerin daha yüksek kalitede hizmet sağlayarak marka bağlılığını artırmaktadır. Bu bağlamda, hizmetkâr liderlik, çalışan refahına verilen önemin müşteri sonuçlarını iyileştirdiği bir etki zinciri oluşturmaktadır.

Özellikle konaklama ve hizmet sektörlerinde hizmetkâr liderliğin takım dinamikleri üzerindeki olumlu etkisi müşteri sadakatini artırmada belirginleşmektedir. Bir çalışma, hizmetkâr liderliğin çalışanların görevlerini aşarak beklentilerin üstüne çıkmalarını teşvik eden ortamlar yarattığını ve bu sayede hizmet kalitesinin yükselerek müşteri sadakatinin güçlendiğini ortaya koymuştur (Ling vd., 2016). Çalışanların müşteri beklentilerini

aşma konusunda kendilerini yetkin hissetmeleri, tekrar satın alma ve tavsiye etme olasılığını artırarak liderlik ile müşteri sadakati arasındaki doğrudan bağlantıyı göstermektedir.

Liderlik tarzları ile müşteri sadakati arasındaki diğer önemli bir bağlantı noktası ise çalışan memnuniyetidir. Araştırmalar, çalışan memnuniyetinin liderlik tarzından güçlü şekilde etkilendiğini ve müşteri sadakati ile liderlik tarzı arasındaki ilişkide aracılık ettiğini ortaya koymaktadır. Çalışanların liderlerinden ve çalışma ortamından memnun olduğu organizasyonlarda, çalışan bağlılığı yüksek olmakta ve çalışanlar üstün müşteri hizmeti davranışları sergilemektedir (Nassani, 2024; Vatsa vd., 2023). Bu bağlı ve motive çalışan kitlesi, müşterilerin olumlu deneyimler yaşamasını sağlayarak uzun vadeli müşteri sadakatının sürdürülebilmesinde kritik rol oynamaktadır.

Gelişmekte olan piyasalarda yapılan ampirik bir analiz, dönüşümcü ve işlemsel liderlik tarzlarının dengeli şekilde benimsenmesinin, güçlü bir hizmet kültürünün oluşturulmasında başarı sağladığını göstermektedir (Mohzana vd., 2023). Liderlerin motivasyon odaklı stratejiler ile performansa dayalı hedefleri etkili biçimde harmanlaması hem içsel çalışan bağlılığını hem de dışsal müşteri memnuniyetini maksimize etmelerine olanak tanımaktadır. Bu çift yönlü yaklaşım, çalışanların ve müşterilerin kendilerini değerli hissettiği sağlam bir hizmet ortamı yaratarak genel müşteri sadakatini artırmaktadır.

Liderlik tarzlarının müşteri sadakati üzerindeki etkileri çok katmanlı ve derindir. Dönüşümcü ve hizmetkâr liderlik tarzları, yüksek çalışan memnuniyeti ve motivasyonunu destekleyen ortamlar yaratarak müşteri hizmeti kalitesini ve müşteri sadakatini artırmada özellikle etkili olmaktadır. Öte yandan, işlemsel liderlik performans ve üretkenlik açısından

sonuçlar getirirse de müşterilerle derin duygusal bağlar kurarak uzun süreli sadakat yaratma konusunda sınırlı kalmaktadır. Organizasyonların müşteri sadakatini artırma hedeflerinde liderlik tarzlarını ve bunların çalışan dinamikleri ile müşteri etkileşimlerine olan etkilerini dikkate almaları büyük önem taşımaktadır.

5. DEĞERLENDİRME VE SONUÇ

Liderlik, yalnızca yönetsel bir fonksiyon değil; aynı zamanda müşteri ilişkileri, çalışan etkileşimi ve marka sadakati gibi temel pazarlama süreçlerini doğrudan etkileyen stratejik bir bileşendir. Bu çalışma, dönüşümcü, işlemsel ve hizmetkâr liderlik tarzlarının müşteri sadakati üzerindeki etkilerini kuramsal ve ampirik çerçevede analiz ederek, liderlik tarzlarının örgütsel başarıya olan katkılarını çok boyutlu olarak ortaya koymuştur.

Elde edilen bulgular, özellikle dönüşümcü ve hizmetkâr liderlik tarzlarının müşteri sadakati oluşturma süreçlerinde daha etkili olduğunu göstermektedir. Dönüşümcü liderliğin vizyoner yaklaşımı, çalışan bağlılığını artırarak müşteri deneyimini zenginleştirmekte; bu da dolaylı olarak müşteri sadakatini güçlendirmektedir. Benzer şekilde, hizmetkâr liderliğin çalışan refahını ve gelişimini önceliklendiren yapısı, müşteri hizmet kalitesinin yükselmesine katkı sağlamakta ve müşteriyle duygusal bir bağ kurulmasına olanak tanımaktadır. Her iki liderlik tarzı da organizasyonel kültürde müşteri odaklılık, güven, empati ve ilişki yönetimi gibi sadakat temelli değerlerin içselleştirilmesini desteklemektedir.

Öte yandan, işlemsel liderlik tarzı performans yönetimi ve kısa vadeli çıktılar açısından etkili olmakla birlikte, müşteriyle duygusal bağ kurma ve kalıcı sadakat inşası açısından sınırlı bir etki yaratmaktadır. İşlemsel liderlik, hizmet kalitesini belirli bir standarda taşıyabilirken, müşteriyle uzun vadeli ve sürdürülebilir

bir ilişki kurma noktasında duygusal bağlılık eksikliği nedeniyle yeterli katkıyı sağlayamamaktadır. Bu durum, müşteri sadakatinin yalnızca rasyonel değil; aynı zamanda duygusal bir süreç olduğu gerçeğini pekiştirmektedir.

Liderlik tarzlarının müşteri sadakati üzerindeki etkisinin çoğunlukla dolaylı yollarla gerçekleştiği; bu etkinin çalışan memnuniyeti, hizmet iklimi, marka imajı ve organizasyonel bağlılık gibi ara değişkenler üzerinden şekillendiği görülmektedir. Bu bağlamda liderlik tarzlarının doğrudan değil, örgütsel atmosfer ve insan kaynakları uygulamaları üzerinden müşteriyle buluştuğu ve bu yolla sadakati etkilediği anlaşılmaktadır. Özellikle çalışanların liderlerinden memnuniyet duyması, kendilerini değerli hissetmeleri ve işlerine anlam katmaları, müşteriyle olan temas noktalarında daha yüksek düzeyde özveri ve müşteri odaklı davranışlar sergilemelerini mümkün kılmaktadır.

Liderlik tarzlarının müşteri sadakati üzerindeki etkileri, örgütsel davranış, pazarlama yönetimi ve insan kaynakları yönetimi gibi disiplinler arası bir çerçevede ele alınmalıdır. Liderlik, sadece içsel örgütsel verimliliği artırmakla kalmayıp; aynı zamanda dışsal müşteri ilişkilerinin niteliğini de belirlemektedir. Bu nedenle, işletmelerin lider seçim süreçlerinde yalnızca teknik yeterliliklere değil, aynı zamanda liderin çalışanları güçlendirme, değer yaratma ve müşteriyle duygusal bağ kurma kapasitesine de odaklanmaları önem arz etmektedir.

İleriye dönük olarak, işletmelerin dönüşümcü ve hizmetkâr liderlik tarzlarını stratejik planlamalarına entegre etmeleri; çalışan gelişimi, müşteri deneyimi ve sürdürülebilir müşteri ilişkileri konularına bütüncül bir bakış açısıyla yaklaşımları gerekmektedir. Bu tür bir liderlik anlayışı, yalnızca müşteri sadakatini değil, aynı zamanda örgütsel dayanıklılığı ve pazar konumunu da güçlendirecektir.

KAYNAKÇA

- Adriansyah, M., Setiawan, M., ve Yuniarinto, A. (2020). The influence of transactional leadership style and work culture on work performance mediated by work motivation. *Jurnal Aplikasi Manajemen*, 18(3), 563-571. <https://doi.org/10.21776/ub.jam.2020.018.03.17>
- Almasarweh, M. (2023). The mediating role of brand image in the relationship between service quality and customer loyalty in the hotel industry of aqaba /jordan.. <https://doi.org/10.17758/heaig14.h0923505>
- Altangerel, U. ve Munkhnasan, T. (2019). Relationships of brand image, customer satisfaction and brand loyalty: in case of telecommunication sector. *International Journal of Business Management and Economic Review*, 02(03), 39-48. <https://doi.org/10.35409/ijbmer.2019.3948>
- Chayomchai, A. (2021). Effects of service quality, satisfaction, and perceived loyalty in technology use of generation z consumers during the covid-19 situation. *Journal of Southwest Jiaotong University*, 56(4), 300-310. <https://doi.org/10.35741/issn.0258-2724.56.4.25>
- Deng, Y. (2024). The relationship between corporate social responsibility and corporate financial performance: factors that moderate and mediate the csr-cfp relationship. *IJGEM*, 5(1), 76-85. <https://doi.org/10.62051/ijgem.v5n1.09>
- Galić, M., Sudarić, Ž., ve Galić, M. (2022). Effect of unpredictable challenges in market culture and environmental complexity. *Emc Review - Časopis Za Ekonomiju - Apeiron*, 24(2). <https://doi.org/10.7251/emc2202561g>

- Halvorsen, B., Bartram, T., Kia, N., ve Cavanagh, J. (2022). Meeting customer needs through ethical leadership and training: examining australian bank employees. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 61(1), 79-100. <https://doi.org/10.1111/1744-7941.12329>
- Hamouda, M. (2019). Omni-channel banking integration quality and perceived value as drivers of consumers' satisfaction and loyalty. *Journal of Enterprise Information Management*, 32(4), 608-625. <https://doi.org/10.1108/jeim-12-2018-0279>
- Ikramuddin, I. ve Mariyudi, M. (2021). The mediating role of customer satisfaction and brand trust between the relationship of perceived value and brand loyalty. *Asian Journal of Economics Business and Accounting*, 21-33. <https://doi.org/10.9734/ajeba/2021/v21i1930503>
- Kairys, M. (2018). The influence of gender on leadership in education management. *International Journal of Educational Management*, 32(5), 931-941. <https://doi.org/10.1108/ijem-04-2017-0094>
- Kang, M., Kang, T., ve Wang, X. (2021). The effect of intellectual leadership on mass customization: moderated mediation effect of customer market knowledge. *Ieee Access*, 9, 164589-164596. <https://doi.org/10.1109/access.2021.3134720>
- Katsaros, K., Tsirikas, A., ve Kosta, G. (2020). The impact of leadership on firm financial performance: the mediating role of employees' readiness to change. *Leadership ve Organization Development Journal*, 41(3), 333-347. <https://doi.org/10.1108/lodj-02-2019-0088>
- Kaura, V., Prasad, C., ve Sharma, S. (2015). Service quality, service convenience, price and fairness, customer loyalty,

- and the mediating role of customer satisfaction. *The International Journal of Bank Marketing*, 33(4), 404-422.
<https://doi.org/10.1108/ijbm-04-2014-0048>
- Kungumapriya, A. ve Malarmathi, K. (2018). The role of service quality, perceived value and trust on calculative commitment and loyalty intention. *Chinese Business Review*, 17(6). <https://doi.org/10.17265/1537-1506/2018.06.003>
- Lee, M. ve Ding, A. (2022). The relationship between market culture, clan culture, benevolent leadership, work engagement, and job performance: leader's dark triad as a moderator. *Psychological Reports*, 127(2), 887-911.
<https://doi.org/10.1177/00332941221121564>
- Ling, Q., Liu, F., ve Wu, X. (2016). Servant versus authentic leadership. *Cornell Hospitality Quarterly*, 58(1), 53-68.
<https://doi.org/10.1177/1938965516641515>
- Linuesa-Langreo, J., Ruiz-Palomino, P., ve Elche-Hortelano, D. (2017). New strategies in the new millennium: servant leadership as enhancer of service climate and customer service performance. *Frontiers in Psychology*, 8.
<https://doi.org/10.3389/fpsyg.2017.00786>
- Matini, J., Nejad, N., Hanifi, N., ve Fallah, R. (2022). The leadership styles of head nurses working in the training hospitals affiliated to zanzan university of medical sciences in 2020. *Preventive Care in Nursing and Midwifery Journal*, 12(2), 32-38.
<https://doi.org/10.52547/pcnm.12.2.32>
- Mihardjo, L., Sasmoko, S., Alamsjah, F., ve Elidjen, E. (2019). Digital leadership role in developing business model innovation and customer experience orientation in

- industry 4.0. Management Science Letters, 1749-1762.
<https://doi.org/10.5267/j.msl.2019.6.015>
- Mohzana, M., Yumnah, S., Nurhuda, N., Sutrisno, S., ve Huda, N. (2023). Analysis of the effect of servant leadership style on loyalty through empowerment. Munaddhomah Jurnal Manajemen Pendidikan Islam, 4(3), 539-550.
<https://doi.org/10.31538/munaddhomah.v4i3.441>
- Mwakajila, H. ve Nyello, R. (2021). Leadership styles, firm characteristics and business financial performance of small and medium enterprises (smes) in tanzania. Open Journal of Business and Management, 09(04), 1696-1713.
<https://doi.org/10.4236/ojbm.2021.94093>
- Nassani, A. (2024). Antecedents and consequences of organizational loyalty.0(0),1-10.
<https://doi.org/10.21608/aja.2024.255574.1568>
- Princes, E., Rosita, T., ve Hidayat, R. (2022). The impacts of communication in transformational leadership and ict on customer satisfaction in the educational sector. Jurnal Ilmu Komunikasi Dan Bisnis, 8(1), 82-96.
<https://doi.org/10.36914/jikb.v8i1.859>
- Rahmani, Z., Ranjbar, M., Gara, A., ve Gorji, M. (2017). The study of the relationship between value creation and customer loyalty with the role of trust moderation and customer satisfaction in sari hospitals. Electronic Physician, 9(6), 4474-4478.
<https://doi.org/10.19082/4474>
- Rant, M. ve Cerne, S. (2017). Becoming a hidden champion: from selective use of customer intimacy and product leadership to business attractiveness. South East European Journal of Economics and Business, 12(1), 89-103.
<https://doi.org/10.1515/jeb-2017-0008>

- Rizan, M., Warokka, A., Wibowo, A., ve Febrilia, I. (2020). Leadership styles and customer loyalty: a lesson from emerging southeast asia's airlines industry. *Journal of Asian Finance Economics and Business*, 7(9), 477-488. <https://doi.org/10.13106/jafeb.2020.vol7.no9.477>
- Samudro, A., Sumarwan, U., Simanjuntak, M., ve Yusuf, E. (2019). How commitment, satisfaction, and cost fluctuations influence customer loyalty. *Gatr Journal of Management and Marketing Review*, 4(2), 115-125. [https://doi.org/10.35609/jmmr.2019.4.2\(3\)](https://doi.org/10.35609/jmmr.2019.4.2(3))
- Shapira-Lishchinsky, O. ve Raftar-Ozery, T. (2016). Leadership, absenteeism acceptance, and ethical climate as predictors of teachers' absence and citizenship behaviors. *Educational Management Administration ve Leadership*, 46(3), 491-510. <https://doi.org/10.1177/1741143216665841>
- Singh, K. (2020). Importance of customer loyalty in telecommunication sector. *International Journal of Applied Research in Management and Economics*, 3(4), 27-36. <https://doi.org/10.33422/ijarme.v3i4.508>
- Specchia, M., Cozzolino, M., Carini, E., Pilla, A., Galletti, C., Ricciardi, W., ... ve Damiani, G. (2021). Leadership styles and nurses' job satisfaction. results of a systematic review. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(4), 1552. <https://doi.org/10.3390/ijerph18041552>
- Vatsa, V., Agarwal, B., ve Gupta, R. (2023). Unlocking the potential of loyalty programs in reference to customer experience with digital wallets. *Innovative Marketing*, 19(1), 233-243. [https://doi.org/10.21511/im.19\(1\).2023.20](https://doi.org/10.21511/im.19(1).2023.20)

- Wijaya, I. ve Suprapti, N. (2019). Building customer loyalty for light steel products “kencana truss” in bali. *International Research Journal of Management It and Social Sciences*, 6(4), 156-168. <https://doi.org/10.21744/irjmis.v6n4.668>
- Yang, F., Qian, J., ve Liu, J. (2018). Priming employees’ promotion focus. *Management Decision*, 56(11), 2308-2324. <https://doi.org/10.1108/md-11-2016-0809>
- Zaar, S., Bossche, P., ve Gijssels, W. (2020). How business students think about leadership: a qualitative study on leader identity and meaning-making. *Academy of Management Learning and Education*, 19(2), 168-191. <https://doi.org/10.5465/amle.2017.0290>
- Zardi, H., Wardi, Y., ve Evanita, S. (2019). Effect of quality products, prices, locations and customer satisfaction to customer loyalty simpang raya restaurant bukittinggi "salero nan tau raso".. <https://doi.org/10.2991/piceeba2-18.2019.75>

ÇOK KUŞAKLI İŞ GÜCÜNDE DEĞER UYUMUNUN TAKIM PERFORMANSINA ETKİSİ

İsmail ÖZDEMİR¹

1. GİRİŞ

Modern iş dünyası, tarihte benzeri görülmemiş bir demografik çeşitlilikle karşı karşıyadır. Gelenekselciler (Sessiz Kuşak), Bebek Patlaması Kuşağı (Baby Boomers), X Kuşağı, Y Kuşağı (Milenyum) ve Z Kuşağı olmak üzere beş farklı kuşağın üyeleri, aynı organizasyonel çatı altında bir araya gelerek günümüz iş gücünü oluşturmaktadır (Malik & Shahid, 2024; Rajendran, 2024). Bu çok kuşaklı yapı, farklı yaşam deneyimleri, zengin bakış açıları ve çeşitli becerilerin birleşimiyle organizasyonlar için önemli fırsatlar sunarken, aynı zamanda değerler, iletişim tarzları, teknolojiye adaptasyon ve çalışma beklentilerindeki farklılıklar nedeniyle zorlukları da beraberinde getirmektedir (George vd., 2024; Waldman, 2021). Bu karmaşık ve dinamik etkileşimin merkezinde, takım performansını, örgütsel bağlılığı ve genel başarıyı doğrudan etkileyen kritik bir faktör olarak değer uyumu kavramı yer almaktadır. Değer uyumu, en genel tanımıyla, bireyin kişisel değerlerinin, içinde bulunduğu takımın veya organizasyonun kolektif değerleriyle ne ölçüde örtüştüğünü ifade eder (Molina, 2016). Bu uyum, çalışanların işlerine anlam yüklemesini, ortak hedefleri benimsemesini ve takım içinde sinerji yaratmasını sağlayan temel bir psikolojik mekanizmadır (Kristoff-Brown vd., 2005). Bu bölüm, çok kuşaklı

¹ Dr.Öğr.Üyesi İsmail Özdemir, İstanbul Gedik Üniversitesi Gedik MYO İnsan Kaynakları Programı, iozdemir@gedik.edu.tr, ORCID: 0009-0007-0438-9518.

iş gücünde değer uyumunun takım performansı üzerindeki çok yönlü etkisini kapsamlı bir şekilde incelemeyi, bu kapsamda kuşaklar arası farklılıkların ve benzerliklerin örgütsel davranış üzerindeki yansımalarını, değer uyumunun teorik temellerini, takım etkinliğindeki kritik rolünü ve bu uyumu artırmaya yönelik değerlendirmeleri geniş bir perspektifte ortaya koymayı amaçlamaktadır (Nyamboga, 2025; Burton vd.,2019).

2. ÇOK KUŞAKLI İŞ GÜCÜ

Çok kuşaklı iş gücünün dinamiklerini anlamak, her bir kuşağın temel özelliklerini, bu özelliklerin örgütsel davranışa nasıl yansıdığını ve bu çeşitliliğin yarattığı fırsat ve zorlukları analiz etmeyi gerektirmektedir (Lyons et al., 2015). Kuşaklar, belirli bir zaman diliminde doğmuş, benzer sosyal, politik, teknolojik ve ekonomik olayları deneyimlemiş ve bu kolektif deneyimler sonucunda ortak değerler, tutumlar ve davranış kalıpları geliştirmiş insan grupları olarak tanımlanmaktadır (Joshi vd., 2011). Bu ortak geçmiş, her kuşağın iş hayatına bakışını, otorite algısını, motivasyon kaynaklarını ve kariyer beklentilerini derinden etkilemektedir (Oyster, 2025; Reid, 2022).

Akademik ve meslek yapılar, günümüz iş gücünü oluşturan temel kuşakları ve onların belirgin özelliklerini detaylı bir şekilde ortaya koymaya çalışmakta ve her bir kuşağın diğerinden farklılaşan yönlerini değer uyum arayışı perspektifinden ortaya koymaya çalışmaktadır (Rozen, 2023). İş gücünün en kıdemli üyeleri olan Gelenekselciler veya Sessiz Kuşak (1928-1945 doğumlular), Büyük Buhran ve İkinci Dünya Savaşı gibi küresel krizlerin şekillendirdiği bir dönemde yetişmişlerdir. Bu deneyimler, onlara tutumluluk, disiplin, otoriteye saygı ve kurumsal sadakat gibi güçlü değerler kazandırmıştır (Lyons vd., 2015) ve iş hayatında hiyerarşik yapıları ve resmi iletişim kanallarını benimsemelerine neden

olmuştur. Onları takip eden Bebek Patlaması Kuşağı (1946-1964 doğumlular), savaş sonrası ekonomik refah ve iyimserlik döneminde var olmuşlardır. Bu kuşak, başarı odaklı, rekabetçi, çalışkan ve kariyerlerinde yükselmeyi birincil hedef olarak gören bir profil ortaya koymaktadırlar (Rajendran, 2024). Bu kuşakta, uzun çalışma saatlerini ve kuruma olan bağlılığı, profesyonel başarının bir göstergesi olarak kabul edilmektedir. Kuşağı (1965-1980 doğumlular), ekonomik belirsizlikler, artan boşanma oranları, sosyal ve ekonomik değişimlerin ortasında yetişmiştir. Bu nedenle, daha şüpheci, bağımsızlığına düşkün ve pragmatik bir yapıya sahiptirler (Oyster, 2025). İş-yaşam dengesine büyük önem verir, esnek çalışma koşullarını tercih eder ve otoriteyi sorgulamaktan çekinmezler (Castrillon, 2024). Y Kuşağı veya Milenyum Kuşağı (1981-1996 doğumlular), dijital devrimin başlangıcına tanıklık etmiş, teknolojiyle iç içe büyümüş ilk kuşaktır. İşlerinde sadece bir maaş değil, aynı zamanda anlam, amaç ve gelişim fırsatları aramaktadırlar (Rozen, 2023). İş birliğine, sürekli geri bildirim ve şeffaflığa değer verirler. Son olarak, iş gücüne en son katılan Z Kuşağı (1997-2012 doğumlular), tamamen dijital bir dünyada doğmuş "dijital yerlilerdir". Çeşitliliği, sosyal ve çevresel sorumluluğu, bireyselliği ve anlık iletişimi benimserler (Malik & Shahid, 2024). Girişimci bir ruha sahip olan bu kuşak, esneklik, özerklik ve sürekli öğrenme beklentisi içindedirler. Bu kuşakların her biri, kendi tarihsel ve sosyal bağlamından süzülen bu özgün değerleri ve beklentileri iş ortamına taşımaktadırlar (Joshi vd., 2011).

Kuşaklar arasındaki bu temel farklılıklar, örgütsel süreçlerin birçok boyutunda somut bir şekilde kendini gösterir (Lyons et al., 2015). İletişim tarzları, bu farklılıkların en belirgin olduğu alanlardan biridir. Gelenekselciler ve Bebek Patlaması Kuşağı, yapılandırılmış, yüz yüze görüşmeleri veya resmi e-postaları tercih ederken, X Kuşağı daha çok doğrudan, sonuç odaklı ve verimli e-posta iletişimine yatkındırlar (Waldman,

2021). Milenyum ve Z Kuşağı ise anlık mesajlaşma uygulamaları, sosyal medya platformları ve daha resmiyetten uzak, hızlı dijital kanalları kullanma eğilimindedir (Rozen, 2023). Bu iletişim tercihlerindeki farklılıklar, uyarlanabilir ve çok kanallı örgütsel iletişim geliştirilmediğinde ciddi yanlış anlaşılmalara, bilgi kopukluklarına ve verimsizliğe yol açabilmektedir (Culture Amp,2023). Benzer şekilde, iş-yaşam dengesi algısı ve beklentileri de kuşaktan kuşağa önemli ölçüde değişmektedir. Bebek Patlaması Kuşağı, kariyerlerinde ilerlemenin bir gereği olarak uzun çalışma saatlerini ve kişisel fedakarlığı normal karşılar, X Kuşağı ve özellikle Milenyum ve Z Kuşağı, esnek çalışma düzenlemeleri, uzaktan çalışma imkanları ve kişisel zamanlarına saygı gösterilmesi konusunda çok daha talepkâr ve bilinçlidirler (Castrillon, 2024; Boatman, 2025). Teknolojiye adaptasyon ve kullanım biçimleri de bir diğer önemli farklılık noktasıdır. Genç kuşaklar dijital yerliler olarak yeni teknolojileri hızla ve sezgisel bir şekilde benimserken, daha yaşlı kuşaklar bu teknolojik dönüşüm süreçlerinde daha fazla desteğe, eğitime ve zamana ihtiyaç duyabilmektedirler (Oyster, 2025). Bu farklılıklar, proaktif bir şekilde yönetilmediği takdirde, takım içinde sürtüşme ve çatışma potansiyeli taşımaktadır (Becker vd., 2020).

Çok kuşaklı bir iş gücü, doğru yönetildiğinde organizasyonlar için muazzam bir zenginlik ve rekabet avantajı kaynağıdır (George vd., 2024). Farklı kuşakların getirdiği bilişsel çeşitlilik, yani farklı bakış açıları, problem çözme yaklaşımları, bilgi birikimleri ve deneyimler, örgütsel çevikliği, inovasyonu ve yaratıcılığı önemli ölçüde artırmaktadır. Yapılan araştırmalar, kuşaklar arası iş birliğini ve bilgi paylaşımını etkin bir şekilde teşvik eden şirketlerin inovasyon kapasitelerinde %12 ila %18 arasında bir artış bildirdiğini göstermektedir. Ayrıca, kuşaklar arası mentorluk programları (hem geleneksel hem de tersine mentorluk), deneyimli çalışanların mesleki bilgeliklerini ve

kurumsal hafızayı genç nesillere aktarmasını sağlarken, genç çalışanlar da teknolojik yetkinlikleri, dijital becerileri ve yeni pazar trendlerine dair bakış açılarıyla organizasyona taze bir soluk getirmektedirler (Malik & Shahid, 2024). Bu çift yönlü bilgi transferi, örgütsel öğrenme kapasitesini ve kurumsal dayanıklılığı güçlendirmektedir (Girvan, 2025). Ancak bu fırsatların yanında ciddi zorluklar da bulunmaktadır. En büyük zorluklardan biri, kuşaklara yönelik basmakalıp yargılar ve bunlardan kaynaklanan yaş ayrımcılığıdır (Urick et al., 2024). "Yaşlı çalışanlar teknolojiye dirençlidir," "Milenyumlar sadakatsizdir," veya "Z Kuşağı tembeldir" gibi haksız ve genellemeci yargılar, takım içinde güveni zedeler, psikolojik güvenliği ortadan kaldırır ve etkili bir iş birliğinin önünde en büyük engeli oluşturur (Stanchak, 2024). Farklı değerler, iletişim normları ve çalışma tarzlarından kaynaklanan çatışmalar, özellikle ortak bir zemin ve değer uyumunun sağlanamadığı ortamlarda takım içi gerilimi artırabilmekte, morali düşürebilmekte ve üretkenliği baltalayabilmektedir (Becker vd., 2020, Richards vd., 2023).

3. KUŞAKLARARASI DEĞER UYUMU

Çok kuşaklı takımların karşılaştığı zorlukların üstesinden gelmek ve potansiyellerini en üst düzeye çıkarmak için anahtar kavramlardan biri değer uyumudur (Byza vd., 2019). Değer uyumu, bireysel, takımsal ve örgütsel düzeylerdeki değerlerin birbiriyle ne kadar tutarlı ve hizalı olduğunu ifade eder ve takım etkinliği için sağlam bir psikolojik ve sosyal zemin oluşturur (Molina, 2016).

Değer uyumu teorisi, temel olarak bireylerin kendi kişisel değerleriyle uyumlu olan sosyal ve örgütsel ortamlarda daha olumlu tutumlar ve davranışlar sergilediğini öne süren kişi-çevre uyumu paradigmasına dayamaktadır (Kristoff-Brown vd., 2005).

Bu uyum, literatürde farklı düzeylerde incelenmektedir. Bireyin değerlerinin organizasyonun genel değerleriyle örtüşmesini ifade eden kişi-örgüt uyumu, takımın değerleriyle örtüşmesini ifade eden kişi-takım uyumu ve yöneticisinin değerleriyle örtüşmesini ifade eden kişi-yönetici uyumu türleri bulunmaktadır (Molina, 2016). Kristoff-Brown vd.(2005); Byza vd., (2019) tarafından yapılan meta-analiz çalışmaları, yüksek değer uyumunun örgütsel bağlılığı, iş tatminini, kurum içi güveni, motivasyonu ve prososyal davranışları (örneğin, iş arkadaşlarına gönüllü olarak yardım etme, görev tanımının ötesine geçme) önemli ölçüde artırdığını tutarlı bir şekilde göstermektedir (Kristoff-Brown vd., 2005; Byza vd., 2019). Değerleri, çalıştıkları organizasyonun veya takımın değerleriyle örtüşen çalışanlar, kendilerini o yapıya daha ait hisseder, işlerini daha anlamlı bulur, daha yüksek bir içsel motivasyonla çalışır ve ortak hedeflere ulaşmak için daha fazla çaba gösterirler (Jeong vd., 2022). Bu durum, takım içi sosyal uyumu güçlendirir, kişiler arası çatışmaları azaltır ve nihayetinde takımın genel etkinliğini ve performansını doğrudan ve dolaylı yollarla olumlu yönde etkiler. Diğer yandan, değer uyumu, çalışanların sadece organizasyonun kurallarına mekanik bir şekilde uymasını değil, aynı zamanda organizasyonun misyonunu, vizyonunu ve temel amaçlarını içselleştirmesini ve bu amaçların bir parçası olmasını sağlamaktadır (Byza vd., 2019).

Kuşaklar arasındaki farklılıklara odaklanan söylemlerin aksine, son on yılda yapılan daha derinlikli akademik çalışmalar, farklı kuşakların iş yerinde şaşırtıcı derecede benzer temel değerleri paylaştığını ortaya koymaktadır (Reid, 2022). Örneğin, farklı sektörlerden dört kuşağın üyelerini kapsayan niteliksel bir araştırma, tüm kuşakların paylaştığı beş temel ve evrensel iş değeri olduğunu belirlemiştir (Flink & Coley, 2025). Bu değerler; (1) hem kendilerinin iyi iş yapması hem de başkalarından kaliteli iş beklemesi, (2) organizasyon ve müşteriler üzerinde somut ve pozitif bir etki yaratan anlamlı işler yapmak, (3) takımın ortak

hedefler ve amaçlar doğrultusunda hizalanmasını ve birlikte hareket etmesini sağlamak, (4) yapılan bireysel çalışmanın daha büyük olan örgütsel değerler ve amaçla uyumlu olması ve (5) sürekli gelişimi, psikolojik güvenliği ve pozitif bir iş kültürünü teşvik etmektir (Coley,2025). Bu önemli bulgu, kuşaklar arası iş birliği ve uyum için sanıldığından çok daha sağlam bir temel olduğunu göstermektedir (Malik & Shahid, 2024). Asıl sorun, genellikle değerlerin kendisinden ziyade, bu evrensel değerlerin farklı kuşaklar tarafından nasıl ifade edildiği, nasıl önceliklendirildiği ve iş hayatında nasıl hayata geçirilmesi gerektiği konusundaki farklı beklentilerden ve yorumlardan kaynaklanmaktadır (Waldman, 2021).

Kuşaklar ortak temel değerleri paylaşırsa bile, bu değerlerin pratikte nasıl "görünmesi" ve "yaşanması" gerektiğine dair farklı tutumlar, inançlar ve alışkanlıklar, takım içinde sürtüşmelere, yanlış anlaşılmalara ve çatışmalara yol açabilmektedir (Becker vd., 2020). Örneğin, "iyi iş yapmak" değeri tüm kuşaklar için ortak ve önemliyken, bir Bebek Patlaması Kuşağı üyesi bu değeri ofiste uzun saatler çalışarak, yüz yüze toplantılara katılarak ve görünür bir çaba sarf ederek ortaya konulmasını bekleyebilmektedir (Lyons et al., 2015). Buna karşılık, bir Z Kuşağı üyesi aynı değeri, teknolojiyi etkin kullanarak daha esnek saatlerde, uzaktan çalışarak ve daha verimli bir şekilde daha az zamanda yerine getirmeyi tercih edebilmektedir (Oyster, 2025). Her iki taraf da aynı temel değere hizmet etse de yöntemlerdeki bu farklılık diğer tarafça yanlış yorumlanabilmektedir (örneğin, "ilgisizlik" veya "gereksiz geleneksellik" olarak) (Richards vd., 2023). Geri bildirim alışverişi gibi kritik yönetim süreçlerinde de benzer durumlar yaşanabilmektedir. Niyetin tamamen yapıcı ve gelişim odaklı olmasına rağmen, iletişim tarzlarındaki farklılıklar nedeniyle ciddi yanlış anlaşılmalara ortaya çıkabilmektedir (Culture Amp, 2023). Daha yaşlı bir kuşağın sunduğu resmi, yapılandırılmış ve yıllık performansa dayalı geri bildirim, sürekli

ve anlık geri bildirimine alışkın genç bir kuşak tarafından eleştirel, mesafeli veya yetersiz olarak algılanabilmektedir. Tersine, genç bir kuşağın anlık mesajlaşma üzerinden verdiği samimi ve resmi olmayan geri bildirim, daha yaşlı bir kuşak tarafından ciddiyetsiz, saygısızca veya profesyonellikten uzak bulunabilmektedir (Waldman, 2021). Bu tür sürtüşmeye neden olabilecek tetikleyiciler, temelinde yatan ortak değerlere ve iyi niyete rağmen, takım içindeki güveni, şeffaflığı ve psikolojik güvenliği zedeleyerek değer uyumunu baltalayabilecek ve etkili iş birliğini zorlaştırabilecektir (George vd., 2024).

4. KUŞAKLARARASI DEĞER UYUMUNUN TAKIM PERFORMANSINA ETKİSİ

Son on yılda yapılan araştırmalar, değer uyumunun çok kuşaklı takımların performansını nasıl etkilediğine dair daha derin, katmanlı ve bağlamsal bir bakış açısı sunmaktadır. Bu bulgular, değer uyumunun basit bir "iyi" veya "kötü" etkiden ziyade, çatışma dinamikleri, liderlik tarzları ve örgütsel iklim gibi aracı ve düzenleyici değişkenler üzerinden performansı etkilediği sonucunu ortaya çıkarmıştır (Burton vd.,2019).

Kuşak çeşitliliğinin takım performansına etkisi, literatürde sıklıkla çift yönlü bir kılıç olarak tanımlanmaktadır (Urlick vd., 2024). Bu ikili etkiyi açıklamak için sosyal kimlik teorisi ve çatışma türleri teorileri bir arada kullanılmaktadır. Sosyal kimlik teorisine göre, takımlardaki belirgin demografik farklılıklar (yaş ve kuşak gibi), bireylerin kendilerini ait hissettikleri "iç gruplar" ve dışladıkları "dış gruplar" oluşturmaya yol açabilmektedir (Urlick vd, 2024). Bu gruplaşma eğilimi, özellikle değerlerin, normların ve çalışma tarzlarının farklılaştığı kuşak temelinde ortaya çıktığında, duygusal temelli çatışmalara neden olma potansiyeli taşımaktadır. Kişisel uyumsuzluklara, antipatiye, güvensizliğe ve duygusal gerilimlere

dayanan bu tür çatışmalar, takım uyumunu, iş birliğini ve performansı neredeyse her zaman olumsuz yönde etkilemektedir (Wang & Duan, 2025). Ancak, madalyonun diğer yüzünde, kuşak çeşitliliği aynı zamanda çatışmalara da neden olabilmektedir. Görevle ilgili farklı bakış açılarından, farklı bilgi birikiminden, fikirlerden ve yargılardan kaynaklanan çatışmalar, doğru yönetildiğinde yaratıcılık, daha iyi karar verme ve inovasyon için güçlü bir katalizör görevi görebilmektedir. Wang ve Duan tarafından yapılan ve bu dinamikleri inceleyen önemli bir araştırma, kuşak çeşitliliğinin çatışmaya anlamlı bir şekilde etki ettiğini, ancak bu çatışmaların takım inovasyonu üzerinde tamamen zıt etkilere sahip olduğunu ortaya koymuştur (Wang & Duan, 2025). Bu kritik bulgu, kuşak çeşitliliğinin potansiyel faydalarını ortaya çıkarmak ve olumsuz etkilerini en aza indirmek için, çatışmanın doğru bir şekilde yönetilmesinin hayati önem taşıdığını göstermektedir (Richards vd., 2023).

Liderlik, kuşak çeşitliliğinin yarattığı bu karmaşık dinamikleri yönetmede, çatışmaları yönlendirmede ve değer uyumunu teşvik etmede merkezi ve vazgeçilmez bir rol oynamaktadır (Nyamboga, 2025; Huyler, 2024). Güncel literatür, özellikle iki liderlik tarzının bu süreçte son derece etkili olduğunu vurgulamaktadır: dönüşümcü liderlik ve paylaşılan liderlik. Dönüşümcü liderlik, liderin takipçilerine ilham vererek, onlara meydan okuyarak, ortak ve çekici bir vizyon etrafında birleştirerek ve bireysel gelişimlerini destekleyerek değer uyumu algısını doğrudan güçlendirmektedir (Jeong vd., 2022). Jeong ve arkadaşlarının yaptığı bir çalışma, liderin organizasyonun kurumsal sosyal sorumluluk (KSS) gibi üst düzey değerlerini benimsemesi ve bunu davranışlarıyla ekibine tutarlı bir şekilde yansıtmasının, takım içinde güçlü bir değer uyumu iklimi yarattığını ortaya koymuştur. Bu iklim, çalışanların psikolojik refahını ve performansını dolaylı yoldan yükseltmektedir (Jeong vd., 2022). Bu durum, liderin, değerleri şekillendirmedeki ve

takıma benimsetmekteki kritik aracı rolünü vurgulamaktadır. Öte yandan, paylaşılan liderlik, liderlik rollerinin, sorumluluklarının ve etkisinin tek bir kişide toplanmak yerine, takım üyeleri arasında yetkinliklerine ve görevin gerekliliklerine göre dinamik bir şekilde dağıtıldığı daha yatay bir yaklaşımdır (Wang & Duan, 2025). Wang ve Duan'ın çalışması, paylaşılan liderliğin, bilişsel çatışma ile takım inovasyonu arasındaki pozitif ilişkiyi anlamlı bir şekilde güçlendiren bir moderatör (düzenleyici) olduğunu bulmuştur. Başka bir deyişle, liderliğin paylaşıldığı, yani her üyenin fikir beyan etme ve sürece liderlik etme konusunda kendini yetkin hissettiği takımlarda, farklı fikirlerin çatışması daha yapıcı bir şekilde yönetilerek somut inovasyon çıktısına daha kolay dönüştürülebilmektedir (Wang & Duan, 2025). Ancak aynı çalışma, paylaşılan liderliğin, duygusal çatışmanın inovasyon üzerindeki olumsuz etkilerini azaltmada anlamlı bir rol oynamadığını da göstermiştir. Bu bulgular bir araya getirildiğinde, etkili liderlerin hem ortak değerleri benimseten bir rol model olması (dönüşümcü liderlik) hem de yapıcı tartışmaları ve fikir çeşitliliğini teşvik eden, psikolojik olarak güvenli bir ortam yaratması (paylaşılan liderlik) gerektiğini ortaya koymaktadır (Nyamboga, 2025; Huyler, 2024).

Çok kuşaklı bir iş gücünde takım performansını adil ve etkili bir şekilde ölçmek, geleneksel, tek tip ve yıllık değerlendirme yaklaşımlarının ötesinde, esnek, sürekli ve kişiselleştirilmiş yöntemler gerektirmektedir. Farklı kuşakların motivasyon kaynakları, tanınma ve takdir beklentileri ile geri bildirim tercihleri arasında belirgin farklılıklar bulunmaktadır. Örneğin, daha yaşlı kuşaklar genellikle resmi, yapılandırılmış ve yıllık performans değerlendirmelerine alışkınken, Milenyum ve Z Kuşağı sürekli, anlık, gelişim odaklı ve diyalog temelli geri bildirim talep etmektedir (Rozen, 2023). Bu nedenle, etkili bir performans yönetim sistemi, tek bir yönteme bağlı kalmak yerine, sürekli diyalog, şeffaf ve iş birliğine dayalı hedef belirleme,

kişiselleştirilmiş takdir ve ödüllendirme mekanizmalarını içermelidir. Performans ölçütleri, sadece nicel sonuçlara değil, aynı zamanda iş birliği, bilgi paylaşımı, mentorluk yapma ve ortak değerlere bağlılık gibi davranışsal yetkinliklere de odaklanmalıdır. Değer uyumunu teşvik eden bir kültürde, performans değerlendirmeleri, çalışanların bireysel ve takım hedeflerine ulaşma başarısının yanı sıra, organizasyonun temel değerlerini (örneğin, kapsayıcılık, inovasyon, müşteri odaklılık) ne kadar benimsediğini ve günlük davranışlarına ne ölçüde yansıttığını da göz önünde bulundurmalıdır (Stanchak, 2024). Bu bütüncül yaklaşım, hem daha adil ve motive edici bir değerlendirme süreci sağlarken, hem de organizasyonun arzu ettiği değerleri ve davranışları somut bir şekilde pekiştirmektedir.

Değer Uyumunu ve Takım Performansını artırmak için, literatür ve sahada görülen doğru pratiklerin ışığında birtakım uygulamalar hayata geçirilebilir (Boatman, 2025; Castrillon, 2024). Bu uygulamalar, kapsayıcı bir kültür ve liderlik anlayışı oluşturmaktan, iletişim ve iş süreçlerini esnek bir şekilde uyarlamaya ve kaçınılmaz olan çatışmaları yapıcı bir şekilde yönetmeye kadar geniş bir kapsamda olabilmektedir (Girvan, 2025).

Her bir uygulamanın temelinde, her kuşağın üyesinin kendini değerli, saygıdeğer ve ait hissettiği kapsayıcı bir örgüt kültürü yaratma hedefi yatmaktadır (Malik & Shahid, 2024). Bu, öncelikle ve en önemlisi, psikolojik güvenliğin tesis edilmesiyle mümkündür. Çalışanların, yaşlarına, kıdemlerine veya pozisyonlarına bakılmaksızın fikirlerini, endişelerini, sorularını ve hatta hatalarını cezalandırılma korkusu olmadan rahatça dile getirebildikleri bir ortam, açık diyalogu, karşılıklı öğrenmeyi ve inovasyonu besleyen en temel unsur olacaktır (Culture Amp, 2023). Liderlerin, kuşaklara yönelik ön yargılarla aktif olarak mücadele etmesi, işe alım, terfi ve görev dağılımı süreçlerinde yaş ayrımcılığını önleyici adil politikalar uygulaması kritik öneme

sahiptir (Urlick vd., 2024). Ayrıca, liderlerin tek bir liderlik tarzına bağlı kalmak yerine, durumsal ve kapsayıcı bir liderlik yaklaşımı benimseyerek, farklı kuşaklardan gelen çalışanların bireysel ihtiyaç, motivasyon ve beklentilerine göre kendi tarzlarını esnek bir şekilde uyarlamaları gerekmektedir (Huyler, 2024). Tüm kuşakların ortak bir değer olarak benimsediği "pozitif bir iş kültürü" yaratmak, ortak hedeflere odaklanmayı kolaylaştırır ve bireysel farklılıkların ötesinde güçlü bir takım ruhu oluşturmayı olanaklı hale getirir (Coley, 2025).

Etkili bir kuşaklar arası iş birliği için iletişim kanallarını ve iş süreçlerini çeşitlendirmek ve mevcut iş gücünün ihtiyaçlarına göre uyarlamak bir zorunluluktur (Boatman, 2025). Organizasyonlar, geleneksel yüz yüze toplantılar ve resmi e-postaların yanı sıra, anlık mesajlaşma platformları (Slack, Teams gibi), proje yönetim araçları ve sanal iş birliği panoları gibi birden fazla iletişim kanalını bir arada sunarak her kuşağın tercihi ve işin gerekliliğine hitap edebilmektedirler (Rozen, 2023). İletişim beklentileri konusunda (örneğin, hangi kanalın ne için kullanılacağı, acil durum protokolleri, mesai dışı iletişim beklentileri) net kurallar ve normlar belirlemek, olası yanlış anlaşılımları ve sürtüşmeleri en başından önlemeye yardımcı olacaktır (Waldman, 2021). Tersine mentorluk programları, bu alandaki en yenilikçi ve etkili uygulamalardan biridir. Bu programlarda, teknoloji, sosyal medya ve yeni trendler konusunda daha yetkin olan genç çalışanlar, daha deneyimli olan kıdemli meslektaşlarına mentorluk yapmaktadırlar (Malik & Shahid, 2024). Bu süreç, sadece bilgi transferini sağlamakla kalmaz, aynı zamanda kuşaklar arası empatiyi, karşılıklı saygıyı ve anlayışı da derinleştirmektedir (George et al., 2024). Benzer şekilde, esnek çalışma düzenlemeleri (uzaktan çalışma, hibrit modeller, esnek başlangıç-bitiş saatleri) sunmak, özellikle iş-yaşam dengesine ve özerkliğe yüksek önem veren X, Y ve Z kuşaklarının beklentilerini karşılayarak onların iş tatminini ve

kuruma olan bağlılıklarını önemli ölçüde artıracaktır (Castrillon, 2024).

Çatışma, farklı bakış açılarının ve deneyimlerin bir araya geldiği çok kuşaklı takımlarda kaçınılmazdır, ancak bu durum yıkıcı olmak zorunda değildir (Becker vd., 2020). Önemli olan, ortaya çıkan çatışmaları yapıcı bir şekilde yöneterek onları bir öğrenme ve gelişim fırsatına dönüştürmektir (Richards vd., 2023). Liderler ve takım üyeleri, bir çatışma anında öncelikle sorunun kökenine odaklanmalarına yönelik duyarlılıkta olmaları sağlanmalıdır. Bu suretle, sorunun, temel değerlerdeki köklü bir uyuşmazlıktan mı kaynaklandığı, yoksa ortak kabul edilen bir değer farklı yorumlanmasından veya farklı ifade edilmesinden mi kaynaklandığı sorgulaması yapılması standart bir tutum haline getirilmelidir. Literatür, sorunların gerçek nedeninin genellikle ikinci yani ortak kabul edilen bir değer farklı yorumlanmasından veya farklı ifade edilmesinden kaynaklandığını ortaya koymaktadır (Reid, 2022). Bu noktada, liderin kolaylaştırıcılık rolü üstlenerek açık diyalogu teşvik etmesi ve tarafların birbirlerinin bakış açılarını, niyetlerini ve beklentilerini anlamasına yardımcı olması gerekmektedir (Nyamboga, 2025). Takım üyelerini, sürekli olarak farklılıklar yerine ortak değerler, paylaşılan hedefler ve ortak bir amaç etrafında birleştirmek, bireysel ve kuşaklara ait kimliklerin ötesinde kolektif bir "biz" duygusu yaratabilecektir (Flink & Coley, 2025). Kuşaklar arası sosyal etkileşimi artıracak takım kurma etkinlikleri, ortak proje grupları ve resmi olmayan sosyal aktiviteler düzenlemek, kişiler arası bağların kurulmasını ve karşılıklı güvenin artmasını sağlayacaktır (Girvan, 2025). Son olarak, tüm çalışanlara yönelik uyum eğitimleri ile daha saygılı, empatik ve anlayışlı bir çalışma ortamının tesisi mümkün olabilecektir (Stanchak, 2024).

5. SONUÇ

Yapılan bu çalışma, çok kuşaklı iş gücünde sürdürülebilir takım performansının artırılmasında değer uyumunun vazgeçilmez bir rol oynadığını net bir şekilde ifade etmektedir (Burton vd.,2019). Modern iş çalışma ortamları, farklı yaşam deneyimleri, tarihsel bağlamlar, teknolojik yetkinlikler, beklentiler ve çalışma tarzlarına sahip birden fazla kuşağın bir araya geldiği karmaşık ve dinamik sosyal sistemlerdir (Malik & Shahid, 2024). Bu demografik zenginlik, bir yandan inovasyon, yaratıcılık ve çok yönlü problem çözme kapasitesi için eşsiz bir kaynak sunarken (George et al., 2024), diğer yandan proaktif ve bilinçli bir şekilde yönetilmediği takdirde yanlış anlaşılmalara, verimsizliğe, yıkıcı çatışmalara ve nihai olarak performans düşüklüğüne yol açma potansiyeli taşımaktadır (Becker vd., 2020).

Bu çalışma, var olan popüler inancın aksine, kuşaklar arasındaki farklılıkların abartılma eğiliminde olduğunu ve temel iş değerleri (kaliteli iş yapma, anlamlı bir etki yaratma, etkili ekip çalışması, gelişim odaklılık ve psikolojik güvenlik) konusunda aslında önemli bir ortak zemin yaratılabileceği fikrini desteklemektedir (Flink & Coley, 2025; Reid, 2022). Asıl zorluk ve çatışma kaynağı, bu ortak değerlerin farklı kuşaklar tarafından nasıl yorumlandığı, önceliklendirildiği, ifade edildiği ve hayata geçirilmesi gerektiği konusundaki farklı anlayışından kaynaklanmaktadır (Waldman, 2021). İşte bu kritik noktada değer uyumu, yani bireysel, takımsal ve örgütsel değerlerin bilinçli bir şekilde uyumlandırılması, kuşaklar arasında bir köprü görevi görmesini destekleyecektir (Kristoff-Brown vd., 2005). Değer uyumu sağlandığında, çalışanların örgütsel bağlılığı, iş tatmini, motivasyonu ve takım içi güveni artmakta, bu da doğrudan daha yüksek bir iş birliği kalitesine ve nihayetinde üstün bir takım performansına dönüşecektir (Byza vd., 2019; Jeong vd., 2022).

Liderlik, bu uyumun sağlanmasında ve çeşitliliğin bir güce dönüştürülmesinde en belirleyici faktör olarak öne çıkmaktadır (Nyamboga, 2025). Dönüşümcü ve paylaşılan liderlik gibi kapsayıcı yaklaşımlar, ortak bir vizyon yaratarak, yapıcı bilişsel çatışmaları teşvik ederek ve psikolojik olarak güvenli bir ortam tesis ederek değer uyumunu güçlendirecektir (Wang & Duan, 2025; Huyler, 2024). Geleceğin başarılı organizasyonları, tek tip, standartlaştırılmış çözümler yerine esnek, kişiselleştirilmiş ve kapsayıcı Usuller benimseyenler olacaktır (Castrillon, 2024). Tersine mentorluk, uyarlanabilir iletişim altyapıları, esnek çalışma modelleri ve bilinçli çatışma yönetimi gibi uygulamalar, kuşaklar arası köprüler kurarak ve karşılıklı anlayışı derinleştirerek çeşitliliğin somut bir rekabet avantajına dönüştürülmesine olanak yaratacaktır (Boatman, 2025). Sonuç olarak, çok kuşaklı bir iş gücünün etkinliği, farklılıkları yok saymakla veya bastırmakla değil, bu farklılıkları anlayarak, ortak değerler etrafında birleşerek ve her bireyin ve her kuşağın özgün katkısının değerli olduğu bir uyum iklimi yaratarak sağlanabilecektir. Unutulmamalıdır ki, değer uyumunu stratejik bir öncelik olarak gören ve bu yönde yatırım yapan organizasyonlar, geleceğin belirsizliklerine karşı daha dayanıklı, yenilikçi ve başarılı olacaktır.

KAYNAKÇA

- Anthony D. Molina (2016). Value Congruence. In A. Farazmand (Ed.), *Global Encyclopedia of Public Administration, Public Policy, and Governance*. Springer.
- Becker K. L., Richards M. & Stollings J. (2020). *Better together? examining benefits and tensions of generational diversity and team performance*, *Journal of Intergenerational Relationships*, 18(4):1-21
- Boatman A. (2025). AIHR. "Multigenerational Workforce: Benefits, Challenges, and 9 Best Practices." (<https://www.aihr.com/blog/multigenerational-workforce/>)
- Burton, CM , Mayhall, C. , Cross, J. ve Patterson, P. (2019), "Çok kuşaklı ekipler için kritik unsurlar: sistematik bir inceleme", *Ekip Performans Yönetimi* , Cilt 25 No. 7/8, s. 369-401. <https://doi.org/10.1108/TPM-12-2018-0075>
- Byza, O. A. U., Dörr, S. L., Schuh, S. C., & Maier, G. W. (2019). When Leaders and Followers Match: The Impact of Objective Value Congruence, Value Extremity, and Empowerment on Employee Commitment and Job Satisfaction. *Journal of Business Ethics*, 158, 1097–1112.
- Castrillon C. (2024). 5 Best Practices For Managing A Multigenerational Workforce, *Forbes*.. (<https://www.forbes.com/sites/carolinecastrillon/2024/06/23/5-best-practices-for-managing-a-multigenerational-workforce/>)
- Coley S. (2025) Training Industry: Building Positive Work Cultures Across Generations (<https://trainingindustry.com/articles/leadership/different-generations-shared-values-fostering-positive-work-cultures-on-intergenerational-teams/>)

- Culture Amp. (2023) "7 Tips for Managing a Multigenerational Workforce."
(<https://www.cultureamp.com/blog/managing-multigenerational-workforce>)
- Flink C. & Coley, S., (2025) Truistleadershipinstitute.com: Intergenerational Collaboration
(<https://www.truistleadershipinstitute.com/insights/organizational-culture/intergenerational-collaboration>)
- George, A. S., Baskar, T., & Srikaanth, P. B. (2024). Bridging the Generational Divide: Fostering Intergenerational Collaboration and Innovation in the Modern Workplace. Partners Universal International Innovation Journal.
- Girvan N. (2025). 5 Top Tips for Leading Multigenerational Teams, GP Strategies.
(<https://www.gpstrategies.com/blog/5-top-tips-for-leading-multigenerational-teams/>)
- Huyler, D. (2024). Leading Different Generational Cohorts in the Workplace. Organizational Behavior and Human Performance.
- Jeong, J.-G., Choi, S. B., & Kang, S.-W. (2022). Leader's Perception of Corporate Social Responsibility and Team Members' Psychological Well-Being: Mediating Effects of Value Congruence Climate and Pro-Social Behavior. International Journal of Environmental Research and Public Health, 19(6), 3607.
- Joshi A., Dencker J.C., Franz G. (2011). Research in organizational behavior, Generations in organizations, Elsevier
- Kristoff-Brown, A., Zimmerman, R., & Johnson, E. (2005). Consequences of individuals' fit at work: a meta-analysis

- of person-job, person-organization, person-group, and person-supervisor fit. *Pers Psychol*, 58, 281–342.
- Lyons, S., et al. (2015). Generational differences in workplace behavior. ResearchGate.
- Malik, S., & Shahid, S. (2024). From differences to strengths: strategies for embracing generational diversity at workplace. *Development and Learning in Organizations*.
- Nyamboga, T. O. (2025). Strategic Leadership in Multigenerational Workforces: Bridging Generational Divides for Enhanced Engagement. *Asian Journal of Advanced Research and Reports*.
- Oyster. (2025). How to understand and overcome generational differences in the workplace. (<https://www.oysterhr.com/library/generational-differences-in-the-workplace>)
- Rajendran, V. (2024). Managing a Multigenerational Workforce: Opportunities and Obstacles. WhiteCrow Research.
- Reid, R. (2022). Understanding Generational Differences in the Workplace: Evidence-Based Perspectives for Leaders.
- Richards M. B., Becker K. L. & Stollings J. (2023). Escaping generational conflict: using gamification to examine intergenerational communication & problemsolving, *Review of Managerial Science*, 18:1597–1616 <https://doi.org/10.1007/s11846-023-00669-2>
- Rozen S. (2023). How generational differences in the workplace shape better, more productive teams. (<https://www.atlassian.com/blog/teamwork/generational-differences-at-work>)

- Stanchak J. (2024). Society for Human Resource Management (SHRM). "A Guide to Leading an Effective Multi-Generational Workforce."
- Urlick, M. J. (2024). *Frontiers in Psychology*. Generational diversity and team innovation: the roles of social identity and biases.
- Waldman E. (2021). *Harvard Business Review*. "A Guide to Effectively Managing a Multigenerational Team." (<https://hbr.org/2021/08/how-to-manage-a-multi-generational-team>)
- Waldman E. (2021). How to manage a multi-generational team., *Harvard Business Review*. (<https://hbr.org/2021/08/how-to-manage-a-multi-generational-team>)
- Wang L. & Duan X. (2025) Generational diversity and team innovation: the roles of conflict and shared leadership. *Front. Psychol.* 15:1501633. doi: 10.3389/fpsyg.2024.1501633
- WhiteCrow Research. (2024). *Managing a Multigenerational Workforce: Opportunities and Obstacles*.

AKADEMİK PERSPEKTİFTEN
YÖNETİM VE ORGANİZASYON

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