

UYGULAMADA VE TEORİDE YÖNETİM VE STRATEJİ TARTIŞMALARI

Editör: Doç. Dr. Sabahattin ÇETİN



Uygulamada ve Teoride Yönetim ve Strateji Tartışmaları

Editör

Doç. Dr. Sabahattin ÇETİN

yaz
yayınları

2023

**UYGULAMADA VE TEORİDE
YÖNETİM VE STRATEJİ
TARTIŞMALARI**

Editor: Doç. Dr. Sabahattin ÇETİN

© 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, yayımlanamaz, depolanamaz.

E_ISBN 978-625-6524-73-6

Aralık 2023 – 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

"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."

İÇİNDEKİLER

Hizmet Sektöründe, Hizmet Hatası ve Hizmet Telafisi ..1 <i>Murat BAY, Ahmet BAYRAÇ</i>	
Psikolojik Sermayenin İşten Ayrılma Niyetine Etkisi29 <i>Zeynep AYDEMİR, Sabahattin ÇETİN</i>	
Örgütsel Mizah Üzerine Bir Araştırma45 <i>Emre SEYREK</i>	
Örgütsel Muhalefet: Kuramsal Temelleri, Boyutları ve Nedenleri65 <i>Sezgin KIZILTUĞ, Metin IŞIK</i>	
Finansal Hizmet Sektöründeki Şirketlerin ESG (Çevresel Yönetişim, Kurumsal Yönetişim, Örgütsel Sürdürülebilirlik ve İklim Değişikliği) Raporlarının İçerik Analizi Yöntemiyle İncelenmesi: ABD Şirketleri Üzerine Bir Araştırma93 <i>Murat BAY, Berk ALTINUÇ</i>	
Uygulamada Strateji Yaklaşımına Bourdieu'nun Meta Teorisinin Katkıları.....129 <i>Fulya ALMAZ</i>	
Afet Risk Yönetimi Kapsamında Türkiye ve Komşularının İklim Değişim Risk Endeksinin İncelenmesi.....141 <i>Feyza Çağla ORAN</i>	
Aile İşletmelerinde İlişkilere Işık Tutan İki Yaklaşım: Vekalet ve Vekilharçlık.....165 <i>Serdar ARSLAN</i>	

Çin’de İnsan Kaynakları Yönetimi189
Özlem BALABAN, Fatma Büşra POLAT

**Klasik Yönetim Teorisi Savlarının Neo-Klasik Bakış
Açısıyla Sınanması.....215**
Mustafa Ali ÖZAY, Didem DİNÇ ÖZAY

**Hastane İşletmelerinde Stratejik İnsan Kaynakları
Yönetimi233**
Elif ÖZDİL DEMİREL

**Girişimcilerin Mizaç ve Karakter Özellikleri: TCI ile
Bir Araştırma.....253**
Hicran Utkun DİNCER AYDIN, Ayşe İRMİŞ, Emel AYDIN

Kuramsal Perspektiften Örgütsel Çekicilik.....289
*Merve CEVİZ, Sabahat BAYRAK KÖK, Yeliz MOHAN
BURSALI*

**İşveren Gözünden İnsan Kaynakları Bulma Sürecinde
Yaşanan Sorunlar: Denizli Tekstil İşletmelerine
Yönelik Nitel Bir Araştırma311**
Tolga KİRAZ, Yeliz MOHAN BURSALI

**Dinamik Yetenekler Perspektifinden Havayolu
Sektöründe Sürdürülebilir Rekabet Avantajı: Birçok
Kriterli Karar Verme Modeli.....339**
Mehmet Şahin DURAK

HİZMET SEKTÖRÜNDE, HİZMET HATASI VE HİZMET TELAFİSİ¹

Murat BAY²

Ahmet BAYRAÇ³

1. GİRİŞ

Günümüzde hizmet sektörünün önemi gittikçe artmaktadır. Bu sektörde hızlı bir şekilde teknolojik gelişmeler ve yenilikler gözlenmektedir. İnsanların eğitim ve gelir seviyelerinde oluşan artış, teknolojiye yaşanan gelişmeler gibi etkenlerden dolayı tüketici bilinci artmaktadır ve bu durum rekabet ortamının zorlu olmasına neden olmaktadır.

Hizmetlerin sunulması emek yoğun olarak yapılmakta, hizmeti sunan çalışanlar müşterilerle yoğun etkileşim halinde olmaktadırlar ayrıca hizmetlerin ayrılmazlık özelliğinden dolayı muhtemelen oluşabilecek hataya karşı önceden önlem alınamamakta, bu da hizmet hatasına yol açmaktadır. İşletmeler hizmet hatalarını göz önünde bulundurmakta ve kurumsal bir karşılık olarak müşterilerine hizmet telafisini uygulamaktadırlar. Hizmet telafisi sayesinde müşterilerin memnun olması ve kaybedilmemesi hedeflenmektedir. İşletmeler hizmet telafi stratejileri uygulayarak müşteriye elde tutmayı amaçlamaktadır.

¹ Bu çalışma doktora tezinden türetilmiştir.

² Doç. Dr., Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme, muratbay2@gmail.com, ORCID: 0000-0002-2968-2258.

³ Doktora Öğrencisi, Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme, ahmetbay1983@hotmail.com.tr, ORCID: 0000-0001-5643-1131.

2. HİZMET SEKTÖRÜ

Bir ülke veya bölge ekonomisi esas olarak üç ayrı endüstri kolu (tarım, sanayi ve hizmet) üzerinde yapılanmaktadır. Bu sektörler içerisinde en cazip olanı, en çok ilgi çekeni hızlı bir şekilde gelişme gösteren hizmet sektörüdür. Hizmet sektörünün, hem ulusal hem de uluslararası alanda önemi gittikçe artış göstermektedir. Bu önemi fark eden çeşitli seviyedeki karar vericiler, sektörlerle ilişkin çeşitli rekabet stratejileri geliştirmede çok çaba harcamaktadırlar (Bayat, Baydaş ve Atlı, 2015:61).

Hizmetleri tanımlama hususunda evrensel olarak görüşte birlik bulunmamaktadır. Bundaki en önem taşıyan neden hizmet şeklinde kabul edilen çalışmaların son derece heterojen olması durumudur. Hizmet sektörü, oldukça çeşitli iş kolları içeren, geniş bir yelpaze içeren bir kavramdır. Hizmet sektöründen bahsedildiği zaman bütün işletme sektörlerinin yarısından çoğunu içeren bir ana sektörden bahsedilmiş demektir. Hastanelerin, okulların, otellerin, lokantaların her biri hizmet işletmesi durumundadır. Hastanelerde teşhis ve tedavi ile ilgili hizmet verilmektedir. Okullarda eğitim hizmeti verilmekte, oteller ve lokantalarda ise konaklama, eğlence ve yemek hizmeti bulunmaktadır. Sundukları hizmetler dolayısıyla bu türdeki işletmeler hizmet işletmesi şeklinde ve tüm hizmet işletmelerinin oluşturduğu genel sektör ise hizmet (hizmetler) sektörü olarak adlandırılmaktadır. Hizmet sektörü içinde satın alınan, bir nesnenin veya sistemin kendisi olmayıp bunların işlevi, performansı olmaktadır (Sayım ve Aydın, 2011:248).

Hizmet endüstrisi ile ürün endüstrisi arasındaki en önemli fark hizmetin soyut olmasıdır. Hizmet endüstrisinin soyut halde bulunmasından ötürü dokunulamama niteliği dikkat çekmektedir. Göze çarpan bu özelliği nedeniyle ürün ve hizmetlerin yerine dokunulabilen ve dokunulamayan mallar

tabirleri kullanılmıştır. Hizmet sektörünün dokunulamama özelliği nedeniyle hizmet standartlarının eksiksiz biçimde belirlenmemesi, hizmette üretim ve tüketim kavramlarının birbirlerinden ayrı olması ve hizmet sektörü içindeki pazarlama kanallarının farklı olması gerekleri öne geçmektedir(Birkan, 1999:161).

Hizmet sektörü, hizmetten faydalananın doğrudan doğruya kendisinde ya da onun faydasına bazı değişik şartlara sebebiyet veren, zaman, mekân ve şekil bakımından yarar ortaya çıkaran endüstridir. Hizmetler, hizmet ortaya çıkaranın hizmetten faydalanan için faaliyette bulunması, hizmetten faydalananın hizmetin ortaya çıkması amacıyla hizmete katılımının olması sonuçta hizmetten yararlananla hizmeti oluşturanın karşılıklı şekilde etkileşimde bulunması şekliyle ortaya çıkmaktadır (Kıratlı, 2019:147).

Hizmet sektörü, genellikle şu özelliklere sahiptir (Çağırın Kendirli ve Bahadır, 2018:998) :

- Üretim yönetiminde esneklik bulunmamaktadır.
- Emek yoğun durumdadır.
- Kalite ve miktarı ölçmede imkan sınırlı durumdadır.
- Maliyetlerinin hesaplanması zordur.
- Genel olarak pazara yakın durumdadır.
- Hedef pazara yönelik tanımlama yapmak güçtür.

2.1. Hizmet Kavramı

Hizmet kavramı; bir faaliyetin esas hedefi ya da ögesi şeklinde tüketici taleplerini karşılayacak özellikte saptanabilen, soyut gayretler ya da bireysel ve mekanik gayretlerin insan ya da maddelere tatbik edilmesi süreci şeklinde tanımlanmaktadır (Kaleli ve Yenekeskin, 2022:105). Hizmet, soyut olarak ve genellikle bir üründen fazla bir düşünce yahut bilgidir. Bu sebeple hizmetin üretilmesi ile tüketilmesi aynı zamanda meydana gelmektedir. Tüketicilerin hizmetleri elle tutulma

imkanı olmayan ve kendileri için fayda veren soyut bir varlık şeklinde algılamaları sebebiyle hizmet, insan ve makineler vasıtasıyla insan çabasıyla oluşturulan ve tüketicilere doğrudan yarar sağlayan ve fiziksel durumda bulunmayan ürünler şeklinde de tanımlanabilmektedir. Hizmet, temelde soyut olup gözle görülemeyen ve elle tutulamayan, üreticisinin tüketicisine bir yarar sağlamak için oluşturduğu bir üretim şeklidir (Çağırın Kendirli ve Bahadır, 2018:996).

Genellikle hizmetlerin süreç temele sahip bir yapısı bulunmaktadır. Fiziksel ürünler bir fabrikada daha önce üretilip tüketicie arz edilirken hizmetler, tüketicilerin hizmet işletmesinin üretim kaynakları ile etkileşim içinde olduğu bir süreçte meydana getirilmektedir. Bazen arz edilecek hizmetin bir bölümü müşterilerin süreçte olmasından önce hazırlanabilme imkanına sahip bulunmasına rağmen bilhassa hizmet kalitesi algısı ve memnuniyet yönünden hizmet sürecinin en önemli bölümü müşteriler ile etkileşimde ve müşterilerin mevcut olması durumunda meydana gelen bölümlerdir. Bu sebeple, müşterinin bir hizmetle ilgili olarak ne tükettiği, fiziksel mallarla ilgili olarak oluşan tüketiminden farklıdır. Bu sebepten ötürü hizmet pazarlamacılarının büyük bir kısmı, bir hizmet tüketiminin sonuç tüketiminden fazla süreç tüketimi olduğu hakikatını ileri sürmektedir (Temiz ve Kurtoğlu, 2021:362).

2.2. Hizmetlerin Özellikleri

Hizmetleri ürünlerden ayıran, farklılıklar gösteren çeşitli nitelikleri bulunmaktadır. Bu temel nitelikler; soyutluk, ayrılmazlık, heterojenlik, dayanıksızlık ve sahiplik olarak, beş ortak nokta etrafında toplanmıştır (Perçin ve Bektash, 2018:3).

Soyutluk: Hizmetin soyut olması, hizmetin elle tutulamaması, görülememesi, duyulamaması, bir ölçü birimi ile tanımlanamaması, sergilenememesi, paketlenememesi ve taşınamaması anlamına gelmektedir. Herhangi bir biçimde kayıt

edilememekte, muhafaza edilememekte, standartlaştırılması yapılamamakta, üreticiden tüketiciye doğrudan aktarılmakta ve mülkiyetle ilgisi bulunmamaktadır. Bu nedenle hizmetler dayanıksız şeklinde vasıflandırılmaktadırlar. Hizmetler daha önce çok sayıda oluşturulamaz ve muhafaza edilemezler. Bir konserde veya bir uçakta boş kalan koltukların gizlenip takip eden gün satılmasına imkan yoktur. Başka bir deyişle bir hizmetin arz edilmesinden sonra tüketiminin yapılmaması halinde meydana gelecek ekonomi ile ilgili kayıplar daha sonra telafi edilemez (Sayım ve Aydın, 2011:246-247).

Ayrılmazlık: Hizmetlerin tüketiciye arz edilme süreci somut mallara benzer şekilde olmayıp, üretimin meydana gelmesinin ardından pazarlanma, satış ve sonrasında da tüketimin olduğu bir süreç takip etmez. Hizmetlerde asıl olan üretim ile tüketimin eş zamanlı olmasıdır. Hizmet üretildiği esnada tüketim gerçekleşmez ise hizmet sunulma süreci tamamlanamamaktadır (Çağırın Kendirli ve Bahadır, 2018:997).

Dayanıksızlık: Dayanıksızlık hizmetin stoklanamama, saklanamama, iade edilememe ve yeniden satılamama anlamını taşımaktadır. Belli bir zaman diliminde kullanılmayan kapasite, sonraki zamanda kullanılmak veya satılmak üzere saklanamamaktadır (Perçin ve Bektash, 2018:3). Hizmetlerin dayanıksızlık özelliğinde olmasının, soyutluk ve ayrılmazlık özelliğiyle yakın ilişkisi bulunmaktadır. Hizmetler yapıları dolayısıyla üretildiklerinde tüketilmezler ise stoklanmaları mümkün olamayacağı için bu durum hizmetleri dayanıksız duruma getirir ve ekonomik değerlerinde azalmaya yol açar. Hizmetleri dayanıksız hale getiren bir başka sebep ise hizmete yönelik taleplerde meydana gelen dalgalanmalar ve hatalı talep tahminleridir. Hatalı olan talep tahminleri dolayısıyla tüketilemeyen hizmetin, diğer bir kullanıcının kullanması için muhafaza edilmesine imkan yoktur (Çağırın Kendirli ve Bahadır, 2018:997).

Türdeş Olmama (Heterojenlik): Hizmetin heterojen olması, hizmeti arz eden ve hizmetten yararlanan kişiye göre değişimini ifade etmektedir. Hizmetten faydalanan kişinin deneyimleri ile sunulmuş olan hizmete dair beklentisi dolayısıyla hizmette heterojenliğin artış gösterdiği söylenebilmektedir (Çağırın Kendirli ve Bahadır, 2018:998). Hizmetler üretim ve tüketim sırasında insanları kapsadığı için önemli bir değişkenlik (heterojenlik) potansiyeli içermektedir. Diğer bir deyişle hizmetler kim tarafından, nerede ve ne zaman temin edildiğine bağlı olduğu için değişken bir yapıya sahip bulunmaktadır. Değişkenlik (heterojenlik) özelliği, bir hizmetin kalitesindeki değişkenlik olasılığının yüksek olması olarak tanımlanabilir. Hizmetlerin kalite ve kapsamı, hizmeti arz eden kişiden bir diğerine, hizmetin bir müşterisinden diğerine üstelik günden güne değişerek farklılık oluşturabilir (Bayat, Baydaş ve Atlı, 2015:69-70).

Sahiplik: Sahipliğin bulunmaması mallar ve hizmetler arasında olan önemli farklardan birisidir. Bir malı satın alan kişi o mala sahip olurken, hizmet sektöründe hizmeti satın alan kişi yalnızca bir kolaylıktan yahut bir tesisten belirli bir süre yararlanabilir (Perçin ve Bektash, 2018:3).

2.3. Hizmet Pazarlaması Kavramı

Hizmet işletmelerinde gerçekleşen bütün pazarlama faaliyetleri hizmet pazarlaması olarak adlandırılır. Hizmet üretilmeden önce satılmaya başlanmaktadır. Somut olan ürünlerde üretim-satış-tüketim sıralaması varken, hizmetlerde ilk etapta satış sonrasında üretim ile tüketim aynı zamanda gerçekleşmektedir. Kişinin banka işlemlerini yapabilmesi için ilk başta sıra alıp sonrasında sırası geldiği zaman işlemlerini yaptırması bu duruma emsal gösterilebilir (Göksu ve Fettahlıoğlu, 2017:2127-2128).

Hizmetlerde başarılı bir pazarlamadan söz edebilmek için sürecin iyi bir şekilde işlemesi gerekli olmaktadır. Bunun yanında sürecin geliştirilmesinde sadece pazarlama değil, işletmenin başka bölümünde verilmiş olan kararlar etkili olmaktadır. Süreç boyunca, genellikle hizmet pazarlamasının vasıflarını da kapsayan, göz önüne alınması gerekli olan hususlar şunlardır (Kaleli ve Yeneşkin, 2022:107):

Tüketicilerin istek ve gereksinimlerinin tespit edilerek buna ideal hizmetlerin arz edilmesi,

Hizmet pazarlaması faaliyetlerinin birbirini izleyen ve düzenli kademelerden meydana gelmesi ve bir devamlılığının olması,

Pazarlama araştırmasının göz önünde bulundurulması,

Hizmet işletmelerinin hizmet temin eden başka kuruluşlarla aralarında işbirliğinin bulunması,

Kurum içinde bütün departmanlar arasında dayanışmanın olması ve pazarlama faaliyetlerine bütün departmanların destek vermeleri,

Hizmetlerin soyutluk ve eşzamanlı üretim/tüketim niteliklerinden ötürü müşteri memnuniyetinin elde edilmesinde kaliteye daha fazla önemin verilmesi.

2.4. Hizmet Sektörünün Gelişmesinde Etkili Olan Faktörler

Endüstrileşmiş toplumlar içinde ekonominin en önem arz eden sektörünü imalat sektörü meydana getirmektedir. Sanayinin sonrasındaki toplumlarda oluşan zenginleşme durumu ile teknolojik ilerlemeler, insan gereksinimlerinin çoğalmasını, değişmesini, çeşitli olmasını ve boş zamanın artmasını sağlamış ve bu boş zamanla meydana gelen ihtiyaçların giderilmesini sağlamak için ortaya çıkan yeni sektörler, istihdamın artışı hızlandırarak ve hizmet sektörünü genişleterek sanayi

sonrasındaki toplumlarda ekonominin en önemli noktasının bu sektör olmasına sebep olmuştur. Küreselleşen ekonomik yapıda bulunan hizmet sektörünün değerinin gün geçtikçe artması, bu alanda faaliyet gösteren işletmeler arasındaki rekabeti de beraberinde getirmektedir. Bu durum ise hizmet alıcılarının hizmet kalitesine olan hassasiyetlerinin artmasına yol açmaktadır (Çağırın Kendirli ve Bahadır, 2018:999).

Hizmet sektörü, yirminci yüzyılın ikinci yarısından itibaren etkisini göstererek hem gelişmiş hem de gelişmekte olan ülkelerde, diğer iki ana sektör olan tarım ve sanayi sektörünü geride bırakmıştır. Bu nedenden dolayı hizmetler sektörü, ekonominin gelişme sürecinde artarak önem kazanmıştır. Ayrıca, hizmetler sektörünün ülkelerdeki refah ile gelişmişlik seviyesinin göstergesi olması, ilerleyen teknolojiye paralel biçimde insan ihtiyaçlarındaki artış ile farklılaşmanın çok çeşitli hizmet biçimlerini meydana getirmesi ve insan ağırlıklı istihdam hacmindeki büyük artışa sebebiyet vermesi bu sektörün önem derecesini net olarak sergilemektedir. Dünya ekonomisinde hizmet sektörünün bu kadar gelişip büyümesinin ve değer kazanmasının çeşitli sebepleri bulunmaktadır. Bunlar; insanların gelir ve boş zamanlarının çoğalması, işgücünde yer alan kadın oranının yükselmesi, yeni ve karmaşık ürünlerin meydana gelmesi, ekolojiye ve kaynakların kıtlığına daha fazla önem verilmesi ve insanların yaşam beklentilerinin farklı hale gelmesi şeklinde sıralanabilir (Özsağır ve Akın, 2012:313).

3. HİZMET HATASI

İşletmelerin tüketiciler açısından eşsiz bir tecrübe meydana getirebilmeleri ve rakiplerine oranla farklı olabilmeleri amacıyla hizmet sunum sürecinin herhangi bir aksaklığa uğramadan uygulanması çok önem taşımaktadır. Fakat bilhassa süreç merkezli bir tüketim ve hizmet arzının yüksek insan

etkileşim içeren bir yapıda bulunması tüm hizmet sektörü açısından hizmet sunumu sürecinde bazı aksak durumların oluşmasını kaçınılmaz kılmaktadır. Hizmetler, özünde bulundurdıkları etkileşimli yapıları ve insana olan aşırı bağımlılıkları sebebiyle katı bir üretim süreci şeklinde idare edilememektedir. Hizmetlerin benzersiz doğası dikkate alındığında aksak durumlar sürekli meydana gelebilmektedir. Çok geniş bir alana yayılan söz konusu aksaklıklar literatürde hizmet hatası şeklinde adlandırılmaktadır (Temiz ve Kurtoğlu, 2021:362).

Hizmet hataları, bir müşterinin bir firmayla olan deneyimi sırasında ortaya çıkan hizmetle ilgili herhangi bir hata olarak tanımlanmaktadır (Magnini ve Ford, 2004:280). Hizmet hatası, hizmet sunumu esnasında oluşan, müşterilerin gereksinimlerinin karşılanmasının gecikmesine ve önlenmesine sebep olan her türlü hata, yanlış uygulama, yetersizlik veya meseledir. Bu hataların kaynağı işletmenin kendisi olabileceği gibi, çalışan personel, hizmet ortamındaki diğer müşteriler ve hatta müşterinin kendisi olabilmektedir (Çelik, Özkan Tektaş ve Kavak, 2022:265).

Hizmetlerin ayrılmaz ve soyut doğası hizmet hatalarının kaçınılmaz olmasına yol açmaktadır. Müşterinin bakış açısına göre bir hizmet hatası bir şeyin ters gittiği herhangi bir durumdur. Yüksek etkileşimli hizmetlerin ayrılmazlığının genellikle hizmet hatasının müşteriden gizlenemeyeceği sonucu vardır. Hizmet hataları, yemek zehirlenmesi gibi ciddi bir olaydan kısa gecikme gibi önemsiz bir olaya kadar önem anlamında değişiklik gösterebilir (Palmer, Beggs ve Keown-McMullan, 2000:514).

Hizmet firmalarında bir sorun ortaya çıktığında şayet sorun üzerinde kilitlenilmez ve sorun ortadan kaldırılmaya

gayret gösterilmezse hizmet hatası ortaya çıkar. Hizmet hatalarının oluşmasında esas olarak üç sebep vardır.

1. Koordinasyon ihtiyacı
2. Emek yoğunluğu
3. Kontrol edilemeyen koşulların sıklığı

Hizmet firmalarında faaliyetlerin koordinasyonunun önemi büyüktür. Bu koordinasyonlardan birinde aksaklığın oluşması geniş çapta hizmet hatalarına ve hizmet kalitesinde sorunlara neden olabilir. Ayrıca hizmetler emek yoğun girişimler oldukları için müşteriler ve işgörenler devamlı etkileşim/iletişim halindedirler. Müşterilerle gerçekleşen bu yoğun etkileşim ve iletişim ise hizmet hatalarına ve hizmet kalitesinde sorunlara neden olabilir. Hizmetlerin ayrılmazlık özelliğine sahip olmaları nedeniyle muhtemel oluşacak hata karşısında önceden tedbir alınamayabilmektedir. Bu durum ise, hizmet hatasına ve hizmet kalitesinde sorunlara yol açabilmektedir (Kambur, 2018:50-51).

Hizmet hatası, neredeyse bütün sektörlerde mevcut olabileceği gibi hizmetin tüketici beklentilerini karşılayamadığı durumda herhangi bir zamanda ve herhangi bir yerde oluşabilir. Meydana gelen bu hizmetteki aksak durumlar ve problemler, şirketler için oldukça önemli olarak belirtilebilecek kötü neticeler meydana getirebilir. Bir hizmet hatasıyla karşı karşıya gelen müşterinin yaşadığı olumsuzluğa diğer müşterilerin de tanık olması birden çok müşteride olumsuz etkiye neden olabilmekte ve bu durum işletme ve işletmenin verdiği hizmetle ilgili olarak daha büyük bir tüketici kitlesinde olumsuz algı oluşturabilmektedir (Yalçın, 2023:466).

Hizmet sektörü neredeyse bütün ülke ekonomilerinde tüketici memnuniyetsizliğinin önemli bir bölümünü içermektedir. Hizmetler insanlarla ilgili olduğundan dolayı,

hatasız hizmet sunumu amaçlamak gerçekçi olmamaktadır. Hizmet hatası ortaya çıktığında müşteriler kendilerini üzgün ve kızgın hissederek işletmeye olan güvenlerini kaybedebilmektedirler. Bu durum ise tatminsizliğe, müşteri kaybına ve olumsuz ağızdan ağıza iletişime neden olabilmektedir (Öztürk, 2022:337). Hizmet hatası, müşterinin beklentilerini karşılamayan bir hizmet uygulamasıdır ve müşteri beklentileri tüketici davranışının temel bir özelliğidir (Walton ve Hume, 2012:205).

Hizmet hatası oluştuğunda müşterinin duygularının farkında olmak oldukça önem taşımaktadır. Çünkü müşterilerin duyguları, işletmelerce gösterilecek tepkileri etkileme özelliğine sahip bulunmaktadır. Hizmet hatası neticesinde, müşteriler farklı tepkiler gösterebilmektedir. Müşterilerin hizmet hatalarına olan tepkileri görünebilir veya görünmeyebilir özelliktedir. Görünür neticeler sadık bir müşterinin kaybedilmesini, görünmez neticeler ise potansiyel müşterilerin kaybını içermektedir. Çünkü potansiyel müşteriler, memnun olmayan müşterilerin olumsuz sözleri nedeniyle etkiye uğrayacaklardır (Villi ve Koç, 2020:204).

Hizmet sunum süreci içinde hem hizmeti satın alanlar hem de hizmet sağlayıcıları bakımından önem taşıyan hizmet hataları, süreç boyunca oluşan istenmeyen terslikler şeklinde ifade edilmektedir. Hizmet hatası, işletmelerin sorumluluğu altında ortaya çıkan ve işletmelerce verilmesi gereken hizmetlerin müşteri beklentilerini ve gereksinimlerini karşılayamaması halinde algılanan olumsuz durumlardır. Müşteri açısından yaklaşıldığında ise hizmet hatası, işletme tarafından verilen ve müşteri tarafından elde edilen hizmet ile ilgili herhangi bir uygulamanın planlanan şekilde ilerlemediği durumları belirtmektedir. Böyle bir durum, hatanın oluştuğu veya oluşmasına neden olan unsurların var olduğu bir hizmet sunum sürecinde kusurlu faaliyetlerin bulunduğu anlamını

taşımaktadır. Yapılan tanımlamalar doğrultusunda müşteri beklentilerinin karşılanması ve memnuniyetin sağlanması hususunda büyük önem arz eden hizmet sunum sürecinde bulunan hizmet hatalarının nedenleri, türleri ve etkileri doğru bir şekilde detaylı olarak tespit edilmelidir (Mete ve Uğurluoğlu, 2021:536).

Hizmet hatasının ciddiyeti, müşteriler tarafından algılandığı şekliyle hizmet hatasının büyüklüğünü ifade eder. Daha kritik veya ciddi hizmet hatası, müşterinin daha fazla algıladığı kayba neden olmaktadır. Örneğin uçuş rötarları nedeniyle önemli bir toplantıyı kaçıran bir müşteri, uçakta kaliteli yemek servisi yapılmayan bir müşteriye göre hizmet hatasının etkisini daha olumsuz deneyimleyebilir. Hizmet hatasının ciddiyeti, kaybın büyüklüğü ile belirlenebilir ve telafi sonrası duyguların memnuniyet üzerindeki etkisini etkileyebilir. Hizmet hatasının olumsuz sonuçlarından biri haksızlığa uğrayan müşterilerde olumsuz duyguların tetiklenmesidir. Bu olumsuz duygular, hizmet hatasının kendisi tarafından değil, bireyin durumu değerlendirme biçimi tarafından oluşmaktadır (Matikite, Roberts-Lompard ve Mpingangijara, 2019:405).

3.1. Hizmet Hatası Türleri

Hizmet hataları temel olarak sonuç/netice hataları ve süreç hataları olarak iki gruba ayrılır. Sonuç hataları, sunulması gerekli olan bir çekirdek hizmetin bulunmaması, hizmet işletmesinin karşılaması gerekli olan bir gereksinimi karşılayamaması ile alakalıdır. Örnek olarak, konaklama hizmetlerinde müşteri rezervasyon yaptırdığı halde otele konaklamak amacıyla geldiğinde çeşitli sebeplerden ötürü kendisine tahsis edilecek bir odanın bulunmamasıdır. Özel bir hastaneye muayene amacıyla giden bir hastanın hastalığı ile alakalı alandaki uzman doktorun o sırada bulunmaması da sonuç hatasına örnek gösterilebilir. Süreç hataları ise verilen hizmetin

yetersiz seviyede olması ile ilgilidir. Örnek olarak, bir oteldeki odanın temiz halde bulunmaması, restoranda sıcak servis edilmesi gerekli olan bir yemeğin sıcak servis edilmemesi, bankadaki müşterinin gerekli olmadığı halde bekletilmesi, hastanede doktorun hasta ile gereken düzeyde ilgilenmemesi süreç hatalarına örnek olarak verilebilir (Koç, 2021:282).

İşletmelerde, işletmenin marka değerini ve imajını temsil eden işgörenlerin yaptığı hatalar müşterilerce en çok tepki çeken hata grubunda bulunmaktadır. Bu tür hatalara beklenmeyen ve istenmeyen çalışan hataları adı verilmektedir. Müşteriye yönelik ilgisiz ve dikkatsiz davranış ve tutum, işletme kültürüne ters olan davranışlar gibi işgören hareketleri işletmenin müşteri nezdindeki tüm imajına zarar vermektedir. Bu tür hatalar ile karşı karşıya gelen müşterilerde tatminsizlik meydana gelmektedir (Özdemir ve Avcı, 2019:552).

Hizmet sunumu sırasında ortaya çıkan hata süreç hatası, hizmet sunumu sonunda oluşan hata ise sonuç hatası şeklinde ifade edilmektedir. Hatanın büyüklüğü dikkate alınarak müşterinin algılamasıyla ilgili olarak değişiklik gösterebilen öz veya öz olmayan hata şeklinde bir ayrım meydana gelmektedir. Öz hata müşteri açısından daha büyük bir hata; öz olmayan hata ise müşteri açısından daha küçük bir hata şeklinde tanımlanmaktadır (Çalışkan, 2013:68).

Farklı hizmet uygulamalarının içinde yapılan çalışmalar ışığında, hizmet hatalarının ne şekilde tasnif edileceği incelenmiştir. Hizmet işletmelerinde hata; hizmeti alan kişinin önünde ve hizmeti aldığı süre boyunca oluşmakta ve hizmet hatasının başlangıç noktasını hizmetin talep edilmesi oluşturmaktadır. Ancak bu hizmetin sahip olması ve taşınması gerekli olan özellikleri bulundurmaması hizmet hatası sürecinin en fazla önem taşıyan bölümüdür. Bu bölümden sonra hizmetten yararlanan taraf hizmetteki eksikliğin farkına varacak ve bunu

bir sorun şeklinde görecektir. Hizmetin sorun şeklinde görülmesi, yani hizmeti alan tarafın sorunu sezmesi işletmenin hata sürecinin başlangıcı olacaktır (Günaydın ve Işık, 2017:243).

Hizmet hataları farklı kademelerde oluşmakta, süreç içinde hizmet karşılaşmalarının yoğun yaşandığı vakitlerde kendini göstermektedir. Hizmetin sunumunun yapılmasından, müşteri ihtiyaçlarının giderilmemesinden, çalışanın tutum ve davranışlarından, kurumun organizasyon yapısı nedeniyle ortaya çıkan hatalar ve kurumun fiziki koşullarından dolayı ortaya çıkan ergonomik şartlar hizmet hataları şeklinde tasnif edilmektedir (Şimşek ve Ayyıldız, 2023:272).

Hizmet hatalarının hem finansal performans (maliyetler, karlılık gibi) hem de finansal olmayan performans (müşteri tatmin seviyesi, marka denkliği, olumsuz ağızdan ağıza iletişim, çalışan stresi ve tükenmişliği, çalışan morali ve hissi, çalışan tatmini, takım çalışması yeteneği ve müşteri kalıcılık düzeyi gibi) olmak üzere örgütsel performans üzerinde negatif etkileri bulunabilmektedir. Bu durum işletmelerin hizmet hatalarının düzeyini devamlı olarak ölçmelerinin önemini göstermektedir. Hizmet hatası seviyesi (veya şiddeti), müşterilerin hata ile ilişkili kayıplarının büyüklüğü şeklinde ifade edilir. Bu tür kayıplar somut (parasal kayıplar gibi) ya da soyut (kızgınlık, hayal kırıklığı gibi) özellikte bulunabilmektedir (Kapıkıran, Öztürk ve Akkan, 2021:92).

3.2. Müşterilerin Hizmet Hatalarına Tepkileri

Hizmet sunumunda yaşanan hatalar, tüketicinin işletme değiştirme davranışını etkileyen belirleyici bir unsurdur. Hizmet sunumu sırasında yaşanan hatalar, hatanın şiddetine, hatadan etkilenen tüketiciye ve hatanın tekrarlanıp tekrarlanmamasına bağlı olarak müşterilerin farklı düzeylerde olumsuz tepkiler göstermelerine neden olmaktadır. Bu tepkiler; memnuniyetsizlik, öfke, pişmanlık, hayal kırıklığı gibi olumsuz

duygular, hizmet aldığı işletmeyi değiştirme davranışı; negatif müşteriler arası aktarım; çalışan motivasyonunda ve performansında inişler şeklinde farklılaşabilir. Sonuç olarak bu tarz izlenim ve oluşan tepkiler işletmelerin karlılığında ve sürdürülebilirliğinde olumsuz etkiler yaratmaktadır. Tüketicilerin hizmet aldıkları anda karşılaştıkları hizmet hatalarına karşı tepkileri, hiçbir şey yapmama veya harekete geçme olarak çeşitlilik gösterebilmekte ve bu davranışın sonucunda tüketiciler markayı değiştirme veya markayı kullanmaya devam etme şeklinde hareket edebilmektedirler. Bir müşterinin farklı bir hizmet sağlayıcıya yönelmesini etkileyen temel iki etken bulunmaktadır. Bu etkenler, müşterinin mevcut hizmet seviyesinden memnuniyet düzeyi ve alternatif hizmet sağlayıcıya geçişte karşılaştığı engellerin seviyesidir (Yalçın, 2023:466-467).

Hizmet hatası ile karşı karşıya kalan müşteriler şikayette bulunsalar da bulunmasalar da diğer bir firmaya geçme ihtimalleri oldukça yüksek olmaktadır. Müşterilerin sadece %4 kadarı şikayetini işletmeye bildirmektedir. Diğer bir ifadeyle mutsuz müşterilerin %96'lık bir bölümünden hizmet işletmeleri haberdar olmamaktadır. Şikayette bulunan müşterilerin de hizmet telafisinin etkin bir şekilde yürütülmesine bağlı olmak üzere ancak dörtte biri aynı hizmet işletmesini kullanmaya devam etmektedir. Yani şikayette bulunan müşterilerin yaklaşık olarak %75'inin başka hizmet işletmelerine geçtiği görülmektedir. Bu durum hizmet hatası ile karşılaşan her dört müşteriden sadece birinde yeterli veya kabul edilebilir seviyede hizmet telafisi uygulaması yapıldığını göstermektedir. Şikayette bulunamayan müşterilerin ise (%96'lık kesim) en fazla %5'lik kısmı kadarı aynı hizmet firmasından bir daha hizmet alma meylinde olmaktadır. Yani %95'i bir kez daha o hizmet firmasına gitmeme eğiliminde olmaktadır. Özetle, şikayette bulunsun veya bulunmasın, mutsuz müşterilerin başka hizmet

işletmesine geçme oranı %94'ten daha az değildir. Bu seviyedeki bir müşteri kaybı hizmet işletmesinin varlığını sürdürebilmesini önemli bir şekilde etkileyebilmektedir (Koç, 2021:285).

4. HİZMET TELAFİSİ

Hizmet telafisi, memnun olmayan müşterilerin olumsuz deneyimlerinin ardından meseleleri çözüme ulaştırmak ve sonunda bu müşterilerin başka bir işletmeye gitmesini engellemek amacıyla planlanan eylemleri içine almaktadır. Hizmet telafisi, bir işletmenin hizmet hatasını yaşamış olan bir müşteriyi kaybetmemek için müşterinin şikâyetini yanıtladığı bir süreçtir. Hizmet telafisi, hizmet işletmesinin ve işgörenlerinin, hizmet performansında ortaya çıkan eksiklikler nedeniyle müşterilerin yaşadığı kaybı düzeltmek, değiştirmek ve eski durumuna döndürmek amacıyla yaptığı eylemleri ve etkinlikleri içine almaktadır. Hizmet telafisi, bir hizmet hatasının ardından bir işletme tarafından hatayı telafi etmek ve müşterinin iyi niyetini muhafaza etmek amacıyla gerçekleştirmiş olduğu sistematik çabalar şeklinde tanımlanmaktadır. Hizmet telafisi süreci içinde firmalar, olumsuz bir durumu olumlu bir sonuca dönüştürmeye çalışmaktadır. Hataların tümüyle ortadan kaldırılmasına imkan bulunmasa da bir hizmet hatasından sonra iyi bir hizmet telafisi oluşturmak, müşterinin tutumsal ve davranışsal neticeleri üzerinde etkili olduğu için firmalar açısından büyük önem taşıyan bir amaç durumundadır (Temiz ve Kurtoğlu, 2021:364-365).

Hizmet telafisi, hizmet hatalarından sonra yapılan memnuniyet sağlayıcı eylemler olarak ifade edilmektedir (Olcay ve Özekici, 2018:483). Hizmet telafisi, firmanın müşteri beklentilerine karşılık veremediği ve hizmet hatası sonucunda ortaya çıkan memnuniyetsizliği gidermek için işletme tarafından

tasarlanmış iyileştirme çalışmalarıdır. Bu esnada hizmet telafisinin işletmeyle müşteri arasında bozulmuş olan bağı yeni baştan normalleştirmek amacıyla düzeltici bir etki meydana getirdiği ifade edilebilir. Hizmet işletmesi tarafından oluşan hizmet hatası neticesinde müşteride oluşan memnuniyetsizlik ve tatminsizliği işletmenin yok etmesi gerekli olmaktadır. Bu süreçte müşterilerin işletmeden umduğu telafi durumu farklılaşabilir (Akmeşe, Çınar ve Akmaz, 2021:1082). Hizmet telafisi, hizmet sağlayıcısı hizmet hatasına yönelik arabulucuk ettiğinde ortaya çıkar. Hizmet telafisi girişimi durumun düzeltildiği anlamına gelmez. Etkili telafi müşterilerin beklentilerinin karşılanması veya aşılması anlamına gelir (Black ve Kelly, 2009:173).

Hizmet hatası telafisi, hizmette gözlenen bir kusura ilişkin hizmet sunucusunun gerçekleştirdiği eylemleri tanımlamaktadır. Hata telafisinin hedefi problemin ortadan kaldırılmasını sağlamaktır. Bu hedefe iki farklı durumda ulaşılabilir. Birincisi hizmetin karşılanması sürecinde müşteri şikâyeti ortaya çıkmadan meseleyi halletmek, ikincisi ise hizmetin yerine getirilmesinin ardından memnuniyetsiz olan müşterinin sorununa çözüm getirmek ve memnun olmasını sağlamak içindir. Bir hata olduğu takdirde vakit kaybetmeden bu soruna çözüm getirmek işletme yönünden müşteride iyi bir intiba ve itibar bırakacaktır (Gençer ve Ayyıldız, 2017:52).

Yerleşik kurumsal politikaların arka planına rağmen müşterilerin, şikayetlerinin ele alınacağını bilmeleri durumunda firmaya daha sadık kalacaklarına dair kanıt olmasına rağmen Ne yazık ki çok az sayıda hizmet firması köklü bir hizmet telafisi sistemine sahiptir (Boshoff, 2005:412). Bir firmanın hizmet hatasına tepki olarak hizmet telafisi çok önemlidir çünkü zayıf hizmet telafisi negatif ağızdan ağıza söylentiye yol açmaktadır. Ağızdan ağıza iletişim ise müşteriler arasında en çok güvenilir bilgi kaynağıdır (Black ve Kelly, 2009:172).

Olumsuz bir hizmetin meydana gelmesi üstün hizmetin değerini düşürebilir, kalite algısını olumsuz etkileyebilir ve müşterilerin alternatif hizmet sağlayıcılarına yönelmesine yol açabilir. Fakat müşteri problemlerini inceleyen ve hizmet hatalarını düzeltmek isteyen işletmeler, etkili hizmet telafileri ile kendilerinin rakiplerinden farklı olmasını sağlayabilir. Ayrıca hataların telafi edilmesi ile birlikte, müşterilerin hatasız bir hizmetten dahi daha fazla memnun edilmesi sağlanabilmekte ve bu da hizmete önemli derecede değer sağlayabilmektedir. Müşteri şikâyetlerinin etkili olarak çözüme kavuşturulması ile hizmet firmaları, çözüm üretmek amacıyla katlanmış oldukları maliyetten daha fazla kazanç sağlamaktadır. Memnun olmayan bir müşteri, kaybedilmiş tek bir müşteri anlamını taşımamaktadır. Bu müşteri ve diğer memnun olmayan müşteriler kendi çevrelerine olumsuz yorumlarını ilettiklerinde, şirket uzun vadeli kazançlarını kaybetme riski ile karşı karşıya kalabilmektedir. Bu sebeple işletmeler, uzun vadede kârlılığın sürdürülebilmesi amacı ile hizmet telafisi çabalarına yatırım yapmaktadır (Aydın, 2020:212).

Bir hizmet telafisi durumu önemli görülmez veya iyi bir şekilde ele alınmazsa müşteri memnuniyeti zarar görebilir ve sonuçta hizmet sağlayıcının karlılığı azalabilir. Kötü hizmet sunumu, büyük hizmet telafisi ile telafi edilemez, ancak hizmet telafisi, kötü hizmet sunumunun zararlı etkilerini sınırlamada önemli ölçüde yardımcı olabilir (Colgate ve Norris, 2001:218-219). Hizmet telafisine ilgi artmıştır çünkü kötü hizmet deneyimleri sıklıkla müşteri değişimine bu da müşteri ömrünün değerinin kaybolmasına neden olur. Uygun hizmet telafisi müşteri tatminini, ağızdan ağıza davranışı, müşteri sadakatini ve sonuçta müşteri karlılığını olumlu yönde etkiler (Michel, Bowen ve Johnston, 2009:254).

Hizmet telafisi, hizmet hatalarına tepki olarak hizmet sağlayıcıların gerçekleştirdiği bir dizi eylemden oluşur. Bu

eylemler, memnun olmayan müşterileri memnun müşterilere dönüştürmeyi ve sonuçta onları elde tutmayı amaçlamaktadır. Hizmet telafisi büyük ölçüde duruma özgüdür; bu, etkili telafi stratejilerinin belirli hizmet hatalarına göre ayarlanması gerektiği anlamına gelir (Chen ve Tussyadiah, 2021:3).

Uygun bir hizmet telafisi stratejisi, müşterilerin kendilerinin reklamcı haline geldiği ve hizmet sağlayıcısını destekleyen ve kendi kendini motive eden kampanyaları yönettiği marka değeri oluşturabilir (Singhal, Krishna ve Lazarus, 2013:192).

Hizmet telafisi kavramı, hizmete odaklanmış bir yol ile hizmet hataları ve şikayetlerinin yönetilmesine yardımcı olmak amacıyla hizmet yönetimi literatürüne tanıtılmış bir kavramdır. Hizmet telafisi, işletmelerin hizmet hatalarına yönelik gerçekleştirdiği düzeltici faaliyetlerdir. Hizmet telafisi süreci ise, hizmet hatalarını tanımlayan müşteri sorunlarına etkin bir şekilde çözüm getiren, sorunların ana nedenlerini tasnif eden ve hizmet sisteminin değerlendirilmesi ve geliştirilmesi amacıyla veri oluşturan bir aşama şeklinde tanımlanmaktadır. Bu süreç merkezli ele alma şekli kalite yönetim bakış açısı ile uyum sağlamaktadır. Başarılı bir hizmet telafisinin oluşması için dört önemli nokta bulunmaktadır. Birincisi, işletmeler bir hizmet telafi programının gelişimini sağlamalıdır ve hatalara mümkün mertebe süratli bir şekilde yanıt vermelidir. İkincisi, hizmet hatasıyla karşılaşan müşteriler şikayet etmeleri amacıyla cesaretlendirilmelidir. Çünkü müşterilerin şikayetlerinden haberdar olunduğu sürece çözüm üretilebilir. Üçüncüsü, hizmet telafilerinden sağlanan bilgiler hizmet başarısızlığına sebep olan sorunların ortadan kaldırılması için kullanılmalıdır. Sonuncusu ise, işletmelerin güç kazanması ve hizmetlerin telafi edilmesi için gereken kaynaklar tahsis edilmelidir (Yağcı ve Doğrul, 2015:7).

Etkili bir hizmet telafisi için 4 davranıştan bahsedilmektedir. Bunlar; (1) hatanın ne olduğunu kavramak, (2) hatanın nedenini açıklamak, (3) uygun zamanda ve biçimde özür dilemek, (4) birtakım ikramlarda bulunmak veyahut belli oranda indirim uygulamaktır. Müşterinin hata ile ilgili bilgilendirilmesini sağlamak ve şikâyetine kulak verme, hataya neyin neden olduğunu açıklama ve hizmet hatası karşısında işletmenin üzgün olduğunu belirtecek biçimde özür dileme hatanın telafisi için gerekli faktörlerdir (Akgöz ve Krasnikova, 2020:450).

4.1. Hizmet Telafisi Stratejileri

Hizmet hatası telafi stratejileri altı başlık altında değerlendirilmiştir. Buna göre hizmet hatası telafi stratejileri; dakiklik, kolaylaştırma, özür, güvenilirlik, nezaket ve tazminattır.

Dakiklik (Timeliness - Promptness): Dakiklik, çalışmalarda çabukluk olarak kullanılmakta ve müşteri şikâyetlerine işletme tarafından verilen tepki hızını belirtmektedir.

Kolaylaştırma (Facilitation): Kolaylaştırma, firmanın, şikâyetlerin çözümü hususunda müşteriye yardımcı olmayı sağlayacak olan politika, prosedür ve yapısını belirtmektedir. Kolaylaştırma stratejisi, müşterinin şikâyetini firmaya ulaştırmasını sağlamaktadır (Akdu ve Cengiz, 2020:4415).

Özür (Apology): Özür, müşteri memnuniyetsizliğini ortadan kaldırmak ve hatayı telafi etmek için müşteriye samimi biçimde yaşanan hizmet hatası nedeniyle üzgün olunduğunun ifade edilmesi olarak açıklanabilmektedir. Özür, tüm sorumluluğun alınması ve ilgili kişilerden affedilmenin istenmesi şeklinde tanımlanabilmektedir (Akdu, 2019:628). Özür, bir çeşit psikolojik tazminattır. Şikâyetçi olan müşteri, işletmeden nazik bir özür beklemektedir. Özür en etkili telafi stratejisidir. Özür stratejisi, hizmet hatasının telafi edilmesi

sürecinde genel olarak tek başına yeterli olmamakla birlikte, müşteri tarafından talep edilen ve içten dilendiğinde müşteride işletmenin hatasını kabul ettiği ve duyarlı olduğu hissi veren bir stratejidir (Akdu ve Cengiz, 2020:4415). Müşteriler oluşan hata sebebiyle işletme tarafından müşteri beklentisinin ve bu beklentinin karşılanıp karşılanamadığının anlaşıp özür dilenmesini beklemektedir. Samimi bir özür, müşteriler için genel olarak işletmenin konu ve müşteri ile ilgili duyarlı olduğu manasını taşımaktadır. Ancak özür dilemek yalnızca küçük ölçekli hataların telafisini sağlamaktadır. Büyük hataların telafisine yönelik ise yalnızca ilk adımı oluşturabilmektedir (Akgöz ve Krasnikova, 2020:450).

Güvenirlilik (Credibility): Güvenirlilik, çalışmalarda açıklama şeklinde de kullanılmaktadır ve işletmenin şikayetçi olan müşteriye, problem ile ilgili açıklama yapma hususundaki istekliliğini belirtmektedir. Müşteri işletmenin sunduğu tazminatı kabul etse bile işletmenin gelecekteki şikayet çözümüne yönelik açıklamasını duymak istemektedir. Yapılan açıklama, müşterinin işletmeye olan güvenin artmasını sağlamaktadır ve işletmenin verdiği tepkiden memnun olan müşterinin, tekrar satın alma niyeti de olumlu biçimde etkilenmektedir.

Nezaket (Attentiveness): Nezaket, işletme temsilcisi ile müşteri arasında var olan iletişim ve etkileşimi ifade etmektedir. Nezaket stratejisi, telafi sonrası tüm müşteri davranışları üzerinde önemli bir etkiye sahiptir ve devamlı kontrol edilme güçlüğü nedeniyle zor bir stratejidir.

Tazminat (Atonement-Redress): Hizmet hatası telafisi stratejilerinden en çok üzerine tartışılan ve önem verilen stratejilerden biri olan tazminat müşterinin hizmet hatası nedeniyle yaşadığı maddi kaybın işletme tarafından indirim,

ücretin iadesi vb. biçimlerde giderilmesi şeklinde ifade edilmektedir (Akdu ve Cengiz, 2020:4415).

5. SONUÇ

Hizmet sektörü denildiğinde tüm sektörlerin yarısından fazlasını içeren bir sektörden bahsedilmektedir. Son yıllarda dünya genelinde hizmet sektörünün ekonomi üzerindeki etkisi gitgide artmaktadır. Yirminci yüzyılın ikinci yarısından itibaren tarım ve sanayi sektörünü geride bırakan hizmet sektörü tüm dünyada önemi artan bir sektör haline gelmiştir. Hizmet sektörünün büyümesinde pek çok faktörün olumlu etkisi olmuştur. Teknolojide gerçekleşen yenilikler ve zenginliğin artmasıyla insan ihtiyaçları çoğalmış, insanların boş zamanı artmış diğer faktörlerin de etkisiyle hizmet sektörünün büyümesi hızlanmıştır. Ekonomide ağırlığı artan bu sektörde insanların bilincinin artması ve işletmelerin bu durumu dikkate alarak rekabetin de gün geçtikçe artmasıyla müşteri kazanmak önemli hale gelmiştir. Mevcut müşteriye kaybetmemenin maliyetinin yeni müşteri elde etmenin maliyetinden düşük olması nedeniyle işletmeler mevcut müşterilerini memnun etme çabası içinde olmalıdırlar.

İşletmelerde hizmet sunumu sırasında oluşan aksaklıklar işletmeler tarafından istenmeyen durumlardır. Fakat hizmetin içinde insanın yer almasından dolayı işletmelerde hizmet hataları meydana gelmektedir. Hizmet hatası sonrası müşterilerde oluşan güvensizlik tatminsizlik nedeniyle müşteri kaybı ve ağızdan ağıza olumsuz iletişime sebebiyet verebilmektedir. Hizmet hatalarının büyüklüğü müşterinin algısına göre de değişebilmektedir. Hizmet hatası sonrası eğer önlemler alınmazsa işletmeye geri dönen müşteri sayısı önemli ölçüde azalmaktadır.

Hizmetin sunumu esnasında oluşabilecek hizmet hatalarını önlemek ve oluşan hizmet hatalarını telafi etmek suretiyle müşterileri memnun edebilmek oldukça büyük önem taşımaktadır. Çünkü müşteri memnuniyeti sağlanamazsa bu olumsuz durum sadece mevcut müşterinin kaybedilmesine yol açmayacak aynı zamanda işletmeyi tercih edecek olan müşterileri de ağızdan ağıza olumsuz iletişim sebebiyle negatif yönde etkileyecektir. Bu sebepten dolayıdır ki işletmeler oluşan hizmet hatasının durumuna özgü hizmet telafisini uygulamalı ve oluşan hizmet hatasının zararlı etkisini en aza indirme çabası içinde olmalıdırlar.

KAYNAKÇA

- AKDU, S., Cengiz, E. (2020). Hizmet Hatası Telafi Stratejileri, Hizmet Kalitesi Algısı ve Kurumsal İmaj Algısı Arasındaki İlişki: Konaklama İşletmeleri Örneği, İşletme Araştırmaları Dergisi, 12(4), 4413-4428.
- AKDU, U. (2019). Otel İşletmelerinde Uygulanan Hizmet Hatası Telafi Stratejilerinin Hizmet Kalitesi Algısına Etkisi, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 21(2), 625-646.
- AKGÖZ, E., Krasnikova, D. (2020). Konaklama İşletmelerinde Hizmet Hatası Telafi Stratejilerinin Kurumsal İtibara Etkisi, Ömer Halisdemir Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 13(3), 446-461.
- AKMEŞE, H., Çınar, K., Akmaz, A. (2021). Helal Konseptli Otel İşletmelerinde Yaşanan Hizmet Başarısızlıkları ile Hizmet Telafi Stratejilerinin Tespiti ve Çözüm Önerileri: Nitel Bir Araştırma, Journal of Tourism and Gastronomy Studies, 9(2), 1079-1101.

- AYDIN, İ. (2020). Hizmet Telafisi, Prof. Dr. F. Apaydın(Ed.). Müşteri Şikâyet Yönetimi içinde (ss. 209-228). Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık. 1. Basım.
- BAYAT, M., Baydaş, A., Atlı, C. (2015). Hizmet Sektörünün Kavramsal Tanımı ve Ulusal Ekonomilerdeki Önemi, Bingöl Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 5(9), 59-88.
- BEKAR Şimşek, G. , Ayyıldız, A. Y. (2023). Gastronomi Temalı Müzelerdeki Ziyaretçi Deneyimlerinin Hizmet Hataları Yönünden İncelenmesi, Türk Turizm Araştırmaları Dergisi, 7(2):266-283.
- BİRKAN, İ. (1999). Bilgisayar Teknolojisindeki Gelişmelerin Bir Hizmet Sektörü Olarak Turizm Sektörünün Pazarlama Kanalları Üzerindeki Etkileri, Öneri Dergisi, 2(11), 161-167.
- BLACK, H. G., Kelley, S. W. (2009). A Storytelling Perspective on Online Customer Reviews Reporting Service Failure And Recovery, Journal of Travel & Tourism Marketing, 26:2, 169-179.
- BOSHOF, C. (2005). A Re-Assessment and Refinement of RECOVSAT an Instrument to Measure Satisfaction with Transaction-Specific Service Recovery, Managing Service Quality, 15 (5), 410-425.
- CHEN, Y., Tussyadiah, L., P. (2021). Service Failure in Peer-to-Peer Accommodation, Annals of Tourism Research, Cilt:88, 1-13.
- COLGATE, M., Norris, M. (2001). Developing a Comprehensive Picture of Service Failure, International Journal of Service Industry Management, 12(3), 215-233.

- ÇALIŞKAN, O. (2013). Restoran İşletmelerinde Hizmet Hataları, Hizmet Telafî Stratejileri ve Müşteri Memnuniyeti İlişkisi, Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi, 10 (3), 65-83.
- ÇELİK, S., Özkan Tektaş, Ö. ve Kavak, B. (2022). Hizmet Hatası ve Telafisi Sürecinde Üçüncü Taraf (Diğer) Müşterileri Konu Alan Çalışmaların Sistemik Literatür Taraması, Tüketici ve Tüketim Araştırmaları Dergisi, 14(1), 261-306.
- GENÇER, K., Ayyıldız, T. (2017). Demografik Özellikler ve Psikolojik Koşulların Hizmet Hatası Telafisi Performansına Etkisi: Kuşadası'nda Faaliyet Gösteren Otel İşletmelerine Yönelik Bir Araştırma, Journal of Travel and Tourism Research (12), 46-71.
- GÖKSU, N., Fettahlıoğlu, S. (2017). Hizmet Pazarlaması Açısından Tüketicilerin Banka Tercih Nedenlerinin Belirlenmesi: Kahramanmaraş İlinde Bir Araştırma, Social Sciences Studies Journal (SSSJJournal), 3(12), 2126-2136.
- GÜNAYDIN, E., Işık Atlay., D. (2017). Uluslararası Ticaret İşlemlerinde Karşılaşılan Hizmet Hatalarının Belirlenmesi: Nitel Bir Araştırma, Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi, ICMEB17 Özel Sayısı, 241-250.
- KALELİ, S.,Yenekeskin, R., S. (2022). Hizmet Sektörü İçinde Bankalar ve Bankacıların Pazarlama Motivasyonları Üzerine Bir Araştırma, Ekonomi Bilimleri Dergisi, 14(1), 102-131.
- KAMBUR, E. (2018). Müşterilerin Hizmet Hatası ve Hizmet Telafisine Yönelik Algılarının Demografik Özellikler

Doğrultusunda Tespit Edilmesi, Akademik Bakış Dergisi, Sayı:69, 49-68.

KAPIKIRAN, S., ÖZTÜRK, F., Akkan, E, (2021). Kargo Hizmetlerine Yönelik Hizmet Hatası Seviyesi, Hizmet Telafisi ve Tatminin Müşteri Sadakati Üzerindeki Etkisi Belirlemeye Yönelik Pilot Bir Araştırma, Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 18(2), 88-101.

KENDİRLİ, Çağırın, H., Bahadır, M. (2018). Hizmet Sektöründe Gelir Unsurunun İş Motivasyonuna ve Aile İçi Huzura Etkisi: Kastamonu Üniversitesi Örneği, Uluslararası Bilimsel Araştırmalar Dergisi, 3(2), 995-1016.

KIRATLI, F. (2019). Dünya’da ve Türkiye’de Hizmet Ticaretinin Gelişimi, İktisadi İdari ve Siyasal Araştırmalar Dergisi, 4(9), 146-158.

KOÇ, E. (2021). Hizmet Pazarlaması ve Yönetimi Global ve Yerel Yaklaşım (4. Baskı). Ankara: Seçkin Yayıncılık.

MAGNINI, V. P., Ford, J. B. (2004). Service Failure Recovery in China, International Journal of Contemporary Hospitality Management, 16(5), 279-286.

MATIKITE, B., Robert-Lombard, M, Mpingangijara, M. (2019). Customer attributions of service failure and its impact on commitment in the airline industry: an emerging market perspective, Journal of Travel & Tourism Marketing, 36(4), 403–414.

METE, B., Uğurluoğlu, Ö. (2021). Sağlık Kurumlarında Hizmet Hatası Telafi Stratejilerinin Müşteri Memnuniyeti ve Yeniden Satın Alma Niyeti Üzerine Etkisi, Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi, 24(3), 533-554.

MICHEL, S., Bowen, D., Johnston, R. (2009). Why Service Recovery Fails Tensions Among Customer, Employee,

and Process Perspectives, Journal of Service Management 20(3), 253-273.

OLCAY, A., Özekici, Y., K. (2018). Restoranlarda Algılanan Adalet ve Telafi Memnuniyetinin Memnuniyet ve Sadakat Üzerindeki Rolü: Adalet Teorisine Dayalı Bir Araştırma, C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt 19, Sayı 2, 480-499.

ÖZDEMİR, H., Avcı, M., S. (2019). Müşteri Affeder mi? (Zincir Süpermarketlerde Hizmet Hataları Ve Telafileri Üzerine Nitel Bir Araştırma), Üçüncü Sektör Sosyal Ekonomi Dergisi, 54/1, 549-564.

ÖZSAĞIR, A., Akın, A. (2012). Hizmetler Sektörü İçinde Hizmet Ticaretinin Yeri ve Karşılaştırmalı Bir Analizi, Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, 11(41), 311-331.

ÖZTÜRK, O. (2022). Hizmet Hatası ve Telafisi Kapsamında Sosyal Kaygının Tüketicilerin Şikâyet Etme Niyeti Üzerinde Düzenleyici Etkisinin Araştırılması: Restoran Sektöründe Bir Araştırma, International Journal of Social Inquiry, 15(2), 335–363.

PALMER, A., Beggs, R., Keown-McMullan, C. (2000). Equity and Repurchase İntention Following Service Failure, Journal of Services Marketing, 14(6), 513-528.

PERÇİN, S., Bektash, E. (2018). Turizm Şirketlerinin Hizmet Kalitesinin Değerlendirilmesi: Trabzon İli Örneği, Anadolu İktisat ve İşletme Dergisi, 2 (1), 1-23.

SAYIM, F., Aydın, V. (2011). Hizmet Sektörü Özellikleri ve Sistematiik Olmayan Risklerin Sektör Menkul Kıymetleri ile Etkileşimine Dair Teorik Bir Çalışma, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Sayı: 29, 245 - 262.

- SINGHAL, S., Krishna, A., Lazarus, D. (2013) Service Failure Magnitude and Paradox: A Banking Perspective, *Journal of Relationship Marketing*, 12(3), 191-203
- Telafilerini Değerlendirme Süreci: Kavramsal Bir İnceleme, *Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 12(2), 1-22.
- TEMİZ, S., Kurtoglu, R. (2021). Hizmet Hatası, Hizmet Telafisi ve Atıf Teorisi: Kavramsal Bir Çalışma, *Hitit Sosyal Bilimler Dergisi*, 14(2), 360-383.
- VILLI, B., Koç, E. (2020). Hizmet Hatalarında Müşteri Katılımının Atfetmeye Etkisinin Duygusal Zeka ve İçsel Kontrol Odağı Perspektifinden İncelenmesi, *Finans Ekonomi ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 5(2), 201-224.
- WALTON, A., Hume, M. (2012). Examining Public Hospital Service Failure: The Influence of Service Failure Type, Service Expectations, and Attribution on Consumer Response, *Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing*, 24(3), 202-221.
- YAĞCI, M., İ., Doğrul, Ü. (2015). Hakkaniyet Teorisi Çerçevesinde Tüketicilerin Hizmet
- YALÇIN, A. (2023). Adalet Teorisi Çerçevesinde Hizmet Hatası ve Hizmet Telafisi Konu Alan Çalışmaların Görsel Haritalama Tekniği ile Bibliyometrik Analizi, 21. Yüzyılda Eğitim ve Toplum Dergisi, 12(35), 463-492.

PSİKOLOJİK SERMAYENİN İŞTEN AYRILMA NİYETİNE ETKİSİ

Zeynep AYDEMİR¹

Sabahattin ÇETİN²

1. GİRİŞ

Pozitif örgütsel davranış, bir örgüt içindeki bireylerin güçlü yönlerini ortaya çıkarmayı ve geliştirmeyi amaçlayan çağdaş bir yaklaşımdır (Luthans, 2002). İşyerinde performansın iyileştirilmesi için ölçülebilen, geliştirilebilen ve etkili bir şekilde yönetilebilen pozitif yönelimli insan kaynağı güçlü yönlerinin ve psikolojik kapasitelerin incelenmesine ve uygulanmasına odaklanır (Luthans ve Youssef, 2007). Bu yaklaşım, örgütsel performansı artırmak için insan kaynaklarının güçlü yönlerinden ve psikolojik kapasitelerinden yararlanmanın önemini vurgulamaktadır (Reichard vd., 2013). Pozitif örgütsel davranış kavramı, pozitif örgütsel davranışa odaklanmaktan, güven, umut, iyimserlik ve dayanıklılık ile karakterize edilen pozitif psikolojik sermayenin mevcut kavramsallaştırmasına doğru evrilmiştir (Vogelgesang vd., 2014).

Bir bireyin pozitif psikolojik sermayesini kapsamlı bir şekilde anlamak için umut, dayanıklılık, iyimserlik ve öz yeterlilik boyutlarını incelemek önemlidir. Umut, zorluklara rağmen hedeflere ulaşma motivasyonudur; dayanıklılık ise sıkıntılara karşı olumlu adaptasyonu temsil eder. İyimserlik,

¹ Bartın Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, zeynep.aydemir@ostimteknik.edu.tr, ORCID: 0009-0008-3596-7015.

² Doç. Dr., Bartın Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Uluslararası Ticaret ve Lojistik Bölümü, scetin@bartin.edu.tr, ORCID: 0000-0001-9686-1806.

olumsuz olaylar karşısında olumlu bir bakış açısını sürdürmeyi içerir ve öz yeterlilik, bireyin görevleri yerine getirme becerisine olan inancını yansıtır (Çetin ve Basım, 1012; Erkmek ve Esen, 2012; Keleş, 2011). Bu boyutlar birbiriyle bağlantılıdır ve bireyin genel psikolojik refahına ve hayatın zorluklarıyla başa çıkma becerisine katkıda bulunur.

Araştırma kapsamında incelenen bir diğer önemli kavram ise işten ayrılma niyeti ve bu niyetin organizasyonlar üzerindeki etkileridir. İşten ayrılma niyeti, çalışanın bilinçli bir şekilde organizasyondan ayrılma kararı veya niyeti olarak tanımlanmaktadır (Büyükkaymakçı ve Sundu, 2021). Bu niyetin, organizasyonlar üzerinde çeşitli olumsuz etkileri bulunmaktadır, örneğin iş memnuniyetsizliği, işgücü maliyetleri, eğitim sorunları ve rekabet avantajının kaybı gibi.

İşten ayrılma kararı, çeşitli psikolojik ve örgütsel faktörlerden etkilenmektedir. Öz yeterlilik, iyimserlik, umut ve dayanıklılık gibi pozitif psikolojik kaynakları içeren psikolojik sermayenin, çalışanların işten ayrılma niyetini önemli ölçüde etkilediği bulunmuştur (Xu vd., 2022). Araştırmalar ayrıca, psikolojik güçlendirme ve işe katılımın, işte kalma niyetini etkileyen kilit faktörler olduğunu göstermiştir (Ma vd., 2021). Buna ek olarak, psikolojik sermayenin işten ayrılma niyeti ile anlamlı bir negatif korelasyona sahip olduğu bulunmuştur ve bu da çalışanların işten ayrılma niyetini azaltma potansiyeline işaret etmektedir (Wan ve Hu, 2017). Ayrıca, psikolojik sermaye, iş performansını artırabilen ölçülebilir ve pozitif bir psikolojik yetenek olarak tanımlanmıştır (Xu vd., 2022).

Bu araştırmanın amacı, bireylerin psikolojik sermayesinin işten ayrılma niyetine olan etkilerini incelemektir. Psikolojik sermayenin alt boyutları olan öz-yeterlilik, umut, dayanıklılık ve iyimserlik faktörlerinin işten ayrılma niyetine etkisini değerlendirmek amacıyla hipotezler geliştirilmiştir.

2. LİTERATÜR ÖZETİ

Psikolojik sermaye, pozitif örgütsel davranış içinde gelişmekte olan bir alan olduğundan, diğer pozitif kavramlarla birlikte kapsamlı bir şekilde incelenmiştir. Psikolojik sermayenin bileşenleri arasında umut, dayanıklılık, iyimserlik ve öz yeterlilik yer almaktadır. Psikolojik sermaye, bir bireyin pozitif psikolojik gelişim durumudur ve üç temel özelliği kapsar. İlk olarak, belirlenmiş hedefler karşısında kararlılığı ve bu hedefleri umutlu başarı beklentilerine dönüştürme becerisini içerir. İkinci olarak, psikolojik sermaye, zamanlamadan bağımsız olarak başarıya ulaşmak için her zaman olumlu stratejilere başvurma yeteneğini içerir. Son olarak, zor görevleri şevkle üstlenme ve benimseme isteğini içerir. (Luthans vd., 2007).

Bu kavramlar aynı zamanda psikolojik sermayenin alt bileşenlerini de yansıtmaktadır.

Umut: Değerli hedefler belirleme kapasitesini ve kişinin bu hedeflere ulaşmadaki engelleri aşma yeteneğine olan inancını (başarma gücü) içeren motivasyonel bir durumdur (Çetin ve Basım, 2012). Umudun hem psikolojik hem de fiziksel iyi olma hali ve karşılaşılan zorluklarla başa çıkmada etkili bir özellik olduğu gösterilmiştir. Keleş (2011) umudun iş dünyasında çalışanların motivasyonunu artırmada ve yüksek performans sağlamada önemli bir faktör olduğunu göstermiştir. Bu nedenle, umudun teşvik edilmesi, çalışan performansının ve motivasyonunun artmasına yol açabilir. Yüksek düzeyde umuda sahip çalışanlar, hedeflerine ulaşmak için birden fazla alternatif yol tanımlayabilir ve olumlu duyguları olumsuz olanlardan daha yoğun yaşayabilirler (Erkmen ve Esen, 2012).

Öz yeterlilik: Çalışanların belirli bir görevi başarıyla yerine getirmek için motivasyon, bilişsel kaynaklar ve davranış kalıplarını harekete geçirme konusunda kendi yeteneklerine duydukları güven veya inançtır. Umutla olan ilişkisi, öz

yeterliliğin çeşitli çözümler üretme, amaca yönelik eylemde bulunma ve hedeflere ulaşmada başarılı olma inancı olarak yorumlanabileceği anlamına gelir (Erkmen ve Esen, 2012). Çalışanlar bir göreve başlamadan önce kendi yeteneklerini değerlendirir, karar verme süreçlerini bilgilendirmek için bilgi toplar ve işler. Kendilerini yüksek düzeyde yeterli olarak algılayanlar, görevlerini yerine getirmek için karmaşık görevleri seçerler ve aksiliklerle karşılaştıklarında bile kendi yeteneklerine olan inançlarını korurlar (Çetin ve Basım, 1012). Öz yeterlilik, bireylerde önemli bir güç olarak görülebilir. Performanslarına ilişkin öz yeterlilik şüpheleri olan bireyler, engellerle karşılaştıklarında mücadele etmekten kaçınma ve kaygılanma eğiliminde olurlar, bu da performanslarını düşürebilir. Ancak öz yeterlilik düzeyi yüksek olanların kendilerine daha zorlayıcı hedefler koydukları ve karmaşık görevler için üstün başa çıkma stratejileri geliştirebildikleri görülmüştür (Keleş, 2011).

İyimserlik: İyimser bireyler olumsuz olayları dışsal, değişken ve spesifik olarak algılarken; kötümser bireyler bu tür olayları içsel, sabit ve genel olarak görürler (Çetin ve Basım, 1012). İyimser bireyler, başarısızlıklar ve aksilikler yaşasalar bile olumlu bakış açılarını sürdürür ve yüksek umutlarla ilerlemeye devam ederler. Böylece gelecekte olumlu durumların ortaya çıkabileceği inancını taşımaktadırlar (Erkmen ve Esen, 2012).

Dayanıklılık: Diğer pozitif psikolojik sermaye bileşenlerine kıyasla daha tepkisel bir yapıya sahip olan dayanıklılık kavramı, bireyin belirli riskler ve olumsuz koşullar altındaki durumlara olumlu bir şekilde uyum sağlaması olarak tanımlanmaktadır. Özünde, bireyin zorluklarla başa çıkma, esneklik gösterme, uyum sağlama, değişikliklere yanıt verme ve psikolojik baskı altında olumlu bir tutum sürdürme kapasitesi, bireyin dayanıklılık geliştirmesini sağlayan beceridir. Psikolojik dayanıklılığa ulaşmak, yaşam boyunca devam eden çok yönlü ve karmaşık bir süreçtir ve kişinin çevresindeki değişimlerin ve

belirsizliklerin üstesinden gelmesiyle elde edilir (Keleş, 2011). Psikolojik dayanıklılık, eldeki görevin gerektirdiği çabayı gösterme ve olumlu değişimlerin yanı sıra beklenmedik değişiklikler, belirsiz koşullar, çatışma, duygusal sıkıntı, risk ve başarısızlık gibi durumlara uyum sağlama kapasitesidir (Akdemir ve Açı, 2017).

Olumlu bir bakış açısına sahip bireyler, başarı olasılıklarının daha yüksek olduğuna inanırlar. Özgüvenleri sayesinde bireyler, hedeflerine doğru çok sayıda yol yaratma ve takip etme umudunun yardımıyla, peşinden gidecekleri zorlu hedefleri kasıtlı olarak seçeceklerdir. Dayanıklılık, ilerlemeyi engelleyen aksiliklere uyum sağlama ve bu aksiliklerden kurtulma kapasitesi sağlayacaktır. Bu kaynaklar, hedeflere ulaşma ve bunları gerçekleştirme süreci boyunca içselleştirilmiş bir kontrol ve kararlılık duygusunun sürdürülmesine yardımcı olacaktır (Luthans ve Youssef-Morgan, 2017).

İşten ayrılma niyeti, bir çalışanın kurumundan ayrılmaya yönelik bilinçli kararıdır. Bu niyet her zaman çalışanın fiilen görevinden ayrılmasıyla sonuçlanmayabilir. Bir işten ayrılma kararı verildiğinde, çalışan ancak bu kararı destekleyecek uygun gerekçelerin oluşması halinde işten ayrılabilir. Bu karar, işten ayrılma niyetinin kendisinden farklı olabilir. Ancak, işten ayrılma niyeti, çalışanın fiilen işten ayrılmasıyla sonuçlanmasa bile, çalışanın iş yaşamı ve performansı üzerinde olumsuz bir etkiye sahiptir (Büyükkaymakçı ve Sundu, 2021).

Yüksek çalışan devir oranlarının yaygın olduğu kurumlarda, çalışan memnuniyetsizliği, ayrılan personelin yerine yenisinin alınması için yapılan işe alım masrafları, eğitim ve uyum zorlukları, iş faaliyetlerinde aksamalar ve rekabet avantajı kaybı gibi bir dizi olumsuz sonuç ortaya çıkabilir (Şendoğdu, Yazgan ve Karadağ Ak, 2021).

Psikolojik sermayenin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi çeşitli bağlamlarda ve sektörlerde kapsamlı olarak incelenmiştir. Psikolojik sermayenin çalışanlar arasında işten ayrılma niyetini azaltmada önemli bir etkiye sahip olduğu bulunmuştur. Birçok çalışma, psikolojik sermayenin işten ayrılma niyeti de dâhil olmak üzere çeşitli sonuçları etkilemede aracı bir rol oynadığını göstermiştir (Saerang vd., 2020; Imam vd., 2018; Çelik, 2018; Zhao ve Gao, 2014). Örneğin, Shah ve arkadaşları (2019) psikolojik sermayenin psikolojik güçlendirme ile işten ayrılma niyetinin azalması arasındaki ilişkiye tam aracılık ettiğini bulmuştur (Shah vd., 2019). Benzer şekilde, İmam ve diğerleri (2018) psikolojik sermayenin algılanan örgütsel politika ile çalışanların işe bağlılığı arasındaki ilişkiye aracılık ettiğini göstermiştir (İmam vd., 2018).

Ayrıca, literatür psikolojik sermayenin iş performansı ile pozitif, işten ayrılma niyeti ile negatif ilişkili olduğunu göstermektedir (Ma vd., 2023). Ayrıca, Çelik ve diğerleri (2018) psikolojik sermayenin işyeri stresi ve işten ayrılma niyeti üzerinde negatif ve anlamlı bir etkisi olduğunu bulmuştur (Çelik, 2018). Zhao ve Gao (2014), çalışanların psikolojik sermayesinin rol stresini hafifleterek işten ayrılma niyetini azaltabileceğini, örgütsel desteğin ise psikolojik sermayenin işten ayrılma niyeti üzerindeki azalmasını olumlu yönde şiddetlendirdiğini belirtmiştir (Zhao ve Gao, 2014).

Gupta ve Shaheen (2017) psikolojik sermayenin işe bağlılık-çalışan işten ayrılma niyeti ilişkisini etkilemede kilit bir rol oynadığını bulmuştur (Gupta ve Shaheen, 2017). Çalışmalar ayrıca psikolojik sermayenin önemli bir iş çıktısı olan çalışan bağlılığının artmasıyla ilişkili olduğunu göstermiştir (Xu vd., 2017). Ayrıca, psikolojik sermaye kavramı çalışanların işe bağlılığı ve değişimi destekleyici davranışlarıyla ilişkilendirilerek kavramın örgütsel dinamiklerdeki önemini de vurgu yapılmaktadır (Wang, 2015).

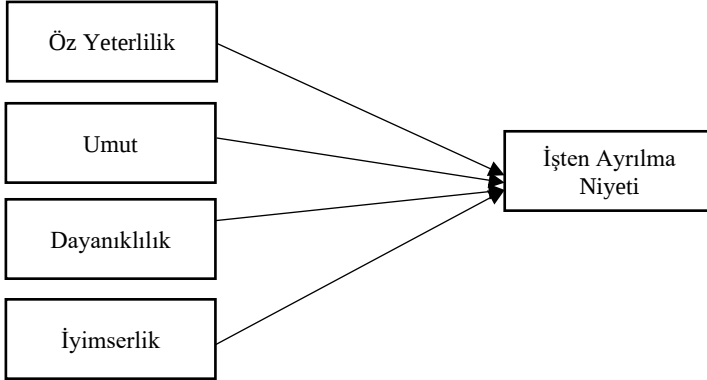
Sonuç olarak, mevcut literatür, psikolojik sermayenin çalışanlar arasında işten ayrılma niyetini azaltma üzerindeki önemli etkisini destekleyen önemli kanıtlar sunmaktadır. Bulgular, psikolojik sermayenin çalışan tutum ve davranışlarını etkilemedeki öneminin altını çizmektedir.

3. YÖNTEM

3.1.Araştırma Modeli ve Hipotezler

Bu çalışmanın amacı bireylerin psikolojik sermayesinin işten ayrılma niyetine etkisinin incelenmesidir. Araştırma kapsamında psikolojik sermayenin alt boyutları olan öz yeterlilik, umut, dayanıklılık ve iyimserlik faktörlerinin işten ayrılma niyetine etkisine dönük araştırma modeli geliştirilmiş ve hipotezler buna göre geliştirilmiştir. Araştırma modeli şekil 1’de verilmektedir.

Şekil 1. Araştırma Modeli



H₁: Öz yeterlilik işten ayrılma niyetini negatif yönlü anlamlı bir biçimde etkilemektedir.

H₂: Umut işten ayrılma niyetini negatif yönlü anlamlı bir biçimde etkilemektedir.

H₃: Dayanıklılık işten ayrılma niyetini negatif yönlü anlamlı bir biçimde etkilemektedir.

H₄: İyimserlik işten ayrılma niyetini negatif yönlü anlamlı bir biçimde etkilemektedir.

3.2.Örnekleme, Veri Toplama ve Analiz Tekniği

Çalışma, Ankara'da kamu veya özel sektörde çalışan işletme çalışanları arasında gerçekleştirilmiştir. Kolayda örnekleme yöntemi kullanılarak 427 katılımcıdan oluşan bir örneklem seçilmiştir. Veri toplamak için çevrimiçi anket araçları kullanılmıştır.

Katılımcıların psikolojik sermayelerini ölçmek için orijinali Luthans ve diğerleri (2007) tarafından geliştirilen ve daha sonra Avey ve diğerlerinin (2010) çalışmasını takiben Oruç (2018) tarafından Türkçeye uyarlanan 12 maddelik 'Psikolojik Sermaye Ölçeği Kısa Formu' kullanılmıştır.

Çalışmada işten ayrılma niyetini ölçmek için Mobley, Horner ve Hollingsworth (1978) tarafından geliştirilen ve Özüçü ve Özafşarlıoğlu (2013) tarafından uygulanan 3 maddelik "İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği" kullanılmıştır.

Veriler, güvenirlik ve geçerlilik değerlendirmelerinin yanı sıra korelasyon ve regresyon analizleri ile analiz edilmiştir.

Tablo 1'de katılımcılara ait demografik bilgilere yer verilmiştir. Buna göre katılımcıların %53,2'si erkek, %50,1'i evli olduğu, en fazla katılımcını 24-35 yaş aralığında olduğu görülmektedir. Katılımcıların eğitim durumuna ilişkin bilgiler incelendiğinde en yüksek oran lisans düzeyine aittir (%43,1). Katılımcıların %69,5'i özel sektörde çalışmaktadır. Son olarak mesleki deneyim süresine göre değerlendirildiğinde katılımcıların %41,0'i 1-5 yıl arasında deneyime sahip oldukları görülmektedir.

Tablo 1. Demografik Özellikler

		n	%
Cinsiyet	Erkek	227	53.2
	Kadın	200	46.8
Medeni Durum	Evli	214	50.1
	Bekar	213	49.9
Yaş	18-23	61	14.3
	24-35	196	45.9
	36-45	107	25.1
	46-55	51	11.9
	56 ve üstü	12	2.8
Eğitim Düzeyi	İlköğretim	3	0.7
	Ortaöğretim	51	12.2
	Önlisans	61	14.3
	Lisans	184	43.1
	Lisansüstü	127	29.8
Kurumun Sektörü	Kamu	130	29.5
	Özel	297	69.5
Mesleki Deneyim	1 yıldan az	102	23.9
	1-5 yıl	175	41.0
	6-10 yıl	74	12.7
	11-15 yıl	40	8.9
	16 yıl ve üstü	36	8.5

4. BULGULAR

4.1.Güvenilirlik ve Geçerlilik Analizi

Tablo 2’de değişkenlere ait faktör yük aralıkları, Cronbach's alpha değerleri, CR ve AVE değerlerine yer verilmiştir. Analiz sonuçlarına göre, Cronbach's Alpha (α) değerleri tüm değişkenler için 0,70'ten yüksektir. Tüm faktör yükleri 0,40'tan yüksektir, bu nedenle tüm maddeler iyi bir yapı geçerliliği göstermektedir (Fornell, Larcker, 1981). Her bir ölçeğin CR indeksleri 0.70'ten yüksektir. Ayrıca AVE değerleri 0.52 ile 0,74 arasında değişmektedir. Bu değerler çerçevesinde değişkenlerin iç yapı tutarlılığını sağlandığı söylenebilir.

Tablo 2. Faktör Yükleri Cronbach's alpha CR ve AVE Değerleri

	Faktör Yük Aralıkları	Cronbach's alpha	CR	AVE
PSÖ-Dayanıklılık	0,56-0,81	0,75	0,78	0,52
PSÖ-Umut	0,80-0,82	0,89	0,89	0,66
PSÖ-Öz yeterlilik	0,86-0,87	0,85	0,85	0,74
PSÖ-İyimserlik	0,83-0,74	0,76	0,76	0,61
İşten Ayrılma Niyeti	0,58-0,95	0,81	0,85	0,59

4.2.Korelasyon Analizi

Değişkenlerin tanımlayıcı istatistiklerinden ortalama ve standart sapma değerleri ile korelasyon katsayıları Tablo 3'te verilmiştir. Psikolojik sermayenin alt boyutları arasında yüksek korelasyon olduğu görülmektedir. Bağımlı ve bağımsız değişkenler arasında yüksek olmasa da anlamlı ve negatif yönlü ilişkiler olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 3. Korelasyon Analizi Sonuçları

	Ortalama	Standart Sapma	Öz Yeterlilik	Umut	Dayanıklılık	İyimserlik
Öz Yeterlilik	3,98	1,01				
Umut	4,06	,91	,823**			
Dayanıklılık	3,93	,96	,721**	,861**		
İyimserlik	3,72	,94	,625**	,721**	,752**	
İşten Ayrılma Niyeti	2,28	,93	-,354**	-,287**	-,437**	-,456**

*p<,05, **p<,01

4.3.Regresyon Analizi

Psikolojik sermaye bileşenlerinin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkilerini ölçmek amacıyla yapılan regresyon analizi modelinin (Tablo 4) anlamlı olduğu görülmektedir (F: 38,014***). Değişkenler arasında otokorelasyon olup olmadığını analiz etmek için Durbin- Watson testi yapılmış ve bu değer 0 ile 4 arasında değiştiği görülmüştür. Sıfıra yakın değerler pozitif korelasyona işaret ederken, dörde yakın değerler negatif korelasyona işaret etmektedir. İkiye yakın değerler ise otokorelasyon olmadığını göstermektedir. Durbin-Watson değerinin 1,5 ile 2,5 arasında

olması gerekmektedir (Kalaycı, 2010). Yapılan analiz sonucunda bu değer 1,978 olarak bulunmuş ve değişkenler arasında otokorelasyon olmadığı görülmüştür.

Tablo 4. Regresyon Analizi Sonuçları

Boyutlar	Std. Hata	Beta	t	p
Öz Yeterlilik	,064	-,071	-1,028	,304
Umut	,096	,097	1,025	,306
Dayanıklılık	,080	-,247	-2,987	,003
İyimserlik	,060	-,296	-4,878	,000
Bağımlı Değişken: İşten Ayrılma Niyeti R ² .,224 F:38,014 *** Durbin Watson Değeri: 1,978 (*p<0,05; ***p<0,001)				

Psikolojik sermaye bileşenlerinden dayanıklılık ($p < 0.05$; Beta: -0,247) ve iyimserlik ($p < 0.001$; Beta: -0,296) işten ayrılma niyetini negatif yönlü anlamlı bir biçimde etkilemektedir. Öz yeterlilik ve umut boyutlarının ise işten ayrılma niyetine anlamlı bir etkisi tespit edilememiştir ($p > 0.05$). Psikolojik sermaye boyutları işten ayrılma niyetinin %22,4'ünü (R^2 : 0,224) açıklamaktadır. Araştırma sonucunda H_1 ve H_2 hipotezleri reddedilirken H_3 ve H_4 hipotezleri desteklenmiştir.

5. SONUÇ

Psikolojik sermayenin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinin incelendiği bu çalışmada, psikolojik sermayenin alt boyutları olan dayanıklılık ve iyimserlik boyutlarının işten ayrılma niyetini negatif yönde anlamlı bir biçimde etkilediğini göstermiştir. Diğer taraftan, öz yeterlilik ve umut boyutlarının işten ayrılma niyetine anlamlı bir etkisi tespit edilememiştir.

Özellikle, dayanıklılık ve iyimserlik boyutlarının işten ayrılma niyetini azaltıcı bir rol oynadığı görülmüştür. Çalışanların zorluklar karşısında dirençli olmaları, başarıya ulaşma konusundaki umutları ve olumlu bakış açıları, işten ayrılma niyetini azaltmada önemli bir faktör olabilir. Bu durum,

özellikle organizasyonların çalışanların psikolojik sermayelerini geliştirmeye yönelik çabalarının, çalışanların bağlılığını ve işten ayrılma niyetini olumlu yönde etkileyebileceğini göstermektedir.

Ancak, öz yeterlilik ve umut boyutlarıyla işten ayrılma niyeti arasında anlamlı bir ilişki tespit edilememesi dikkat çekicidir. Bu durum, belki de bu boyutların işten ayrılma niyeti üzerinde daha dolaylı veya karmaşık etkilerinin bulunabileceğini düşündürmektedir. Literatürde yapılan önceki çalışmalar incelendiğinde psikolojik sermayenin, çalışanların işten ayrılma niyetini önemli ölçüde etkilediği bulunmuştur (Gupta ve Shaheen, 2017; Ma vd., 2023; Xu vd., 2022). Bulgular önceki çalışmaları kısmen desteklemektedir.

Sonuç olarak, bu araştırma, işten ayrılma niyetini azaltmada psikolojik sermayenin önemine işaret etmektedir. Özellikle, dayanıklılık ve iyimserlik gibi faktörlerin güçlendirilmesi, çalışanların organizasyona duydukları bağlılığı artırabilir ve işten ayrılma niyetini azaltabilir. Bu nedenle, iş yerlerinde psikolojik sermayeyi geliştirmeye yönelik stratejilerin uygulanması, çalışanların motivasyonunu ve bağlılığını artırabilir, dolayısıyla işten ayrılma niyetini minimize edebilir.

KAYNAKÇA

- Akdemir, B., & Açı, A. M. (2017). Psikolojik sermaye ve iş tatmini ilişkisini belirlemeye yönelik bir araştırma. Akademik Yaklaşımlar Dergisi, 8(2), 57-79.
- Büyükkaymakçı, Y., & Sundu, M. (2021). Lider-üye etkileşiminin iş tatmini ve işten ayrılma niyetine etkisinde psikolojik sermayenin düzenleyici rolü. OPUS International Journal of Society Researches, 18(42), 5276-5313.

- Çelik, M. (2018). The effect of psychological capital level of employees on workplace stress and employee turnover intention. *Innovar*, 28(68), 67-75. <https://doi.org/10.15446/innovar.v28n68.70472>
- Çetin, F., & Basım, H. N. (2012). Örgütsel psikolojik sermaye: Bir ölçek uyarlama çalışması. *Amme İdaresi Dergisi*, 45(1), 121-137.
- Erkmen, T., & Esen, E. (2012). Bilişim Sektöründe Çalışanların Psikolojik Sermaye Düzeylerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 14(2), 55-72.
- Fornell C., Larcker D.F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, vol. 18, no 1, pp. 39–50. <https://doi.org/10.2307/3151312>.
- Gupta, M. and Shaheen, M. (2017). Impact of work engagement on turnover intention: moderation by psychological capital in india. *Verslas Teorija Ir Praktika*, 18(0), 136-143. <https://doi.org/10.3846/btp.2017.014>
- Imam, T., Ali, H., & Soo, H. (2018). Dilemma of employee retention through the lens of organizational politics: a quantitative study on pharmaceutical industry of pakistan. *International Journal of Academic Research in Accounting Finance and Management Sciences*, 8(3). <https://doi.org/10.6007/ijarafms/v8-i3/4449>.
- Kalaycı Ş. (2010). “Çoklu Doğrusal Regresyon Modeli”, SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri [“Multiple linear regression model”, SPSS applied multivariate statistical techniques]. Ed. by Ş. Kalaycı. Ankara: Asil Yayınları.

- Keleş, H. N. (2011). Pozitif Psikolojik Sermaye: Tanımı, Bileşenleri ve Örgüt Yönetimine Etkileri. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 3(2), 343-350.
- Luthans, F. (2002). The need for and meaning of positive organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 23(6), 695-706. <https://doi.org/10.1002/job.165>.
- Luthans, F., Avolio, B. J., Avey, J. B., and Norman, S. M. (2007). Positive psychological capital: Measurement and relationship with performance and satisfaction. *Personnel psychology*, 60(3), 541- 572.
- Luthans, F. and Youssef, C. (2007). Emerging positive organizational behavior. *Journal of Management*, 33(3), 321-349. <https://doi.org/10.1177/0149206307300814>
- Luthans, F., & Youssef-Morgan, C. M. (2017). Psychological capital: An evidence-based positive approach. *Annual review of organizational psychology and organizational behavior*, 4, 339-366.
- Ma, L., Zhou, F., & Liu, H. (2021). Relationship between psychological empowerment and the retention intention of kindergarten teachers: a chain intermediary effect analysis. *Frontiers in Psychology*, 12. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.601992>.
- Ma, Y., Sung, T., & Lu, X. (2023). The impact of psychological capital and employee engagement on turnover intention: a survey of teachers in guangxi private colleges and universities.. <https://doi.org/10.4108/eai.9-12-2022.2327657>
- Reichard, R., Dollwet, M., & Louw-Potgieter, J. (2013). Development of cross-cultural psychological capital and its relationship with cultural intelligence and

- ethnocentrism. Journal of Leadership & Organizational Studies, 21(2), 150-164.
<https://doi.org/10.1177/1548051813515517>
- Saerang, Y., Zamralita, M., & Saraswati, K. (2020). The role of psychological capital, quality of work life, and perceived job opportunity on turnover intention in millennials (study on pt. x business unit)..
<https://doi.org/10.2991/assehr.k.200515.090>
- Shah, T., Khattak, M., Zolin, R., & Shah, S. (2019). Psychological empowerment and employee attitudinal outcomes. Management Research Review, 42(7), 797-817. <https://doi.org/10.1108/mrr-05-2018-0194>
- Vogelgesang, G., Clapp-Smith, R., & Osland, J. (2014). The relationship between positive psychological capital and global mindset in the context of global leadership. Journal of Leadership & Organizational Studies, 21(2), 165-178.
<https://doi.org/10.1177/1548051813515515>
- Wang, L. (2015). The relationship between employee psychological capital and change-supportive behavior—mediating effect of cognitive of change. Open Journal of Social Sciences, 03(04), 125-133.
<https://doi.org/10.4236/jss.2015.34015>
- Wan, W. and Hu, X. (2017). A review of literature on psychological capital. Destech Transactions on Economics Business and Management,
<https://doi.org/10.12783/dtem/iceme2017/11794>
- Xu, J., Liu, Y., & Chung, B. (2017). Leader psychological capital and employee work engagement. Leadership & Organization Development Journal, 38(7), 969-985.
<https://doi.org/10.1108/lodj-05-2016-0126>

- Xu, Q., Hou, Z., Zhang, C., Feng, Y., & Li, T. (2022). Career capital and well-being: a configurational perspective. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(16), 10196. <https://doi.org/10.3390/ijerph191610196>
- Zhao, C. and Gao, Z. (2014). Why do they leave? the mechanism linking employees' psychological capital to their turnover intention., 925-936. https://doi.org/10.1007/978-3-642-55122-2_80

ÖRGÜTSEL MİZAH ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Emre SEYREK¹

1. GİRİŞ

İletişim, iş yerindeki önemli bileşenlerden biridir (Bull ve Brown, 2012). Bu durum, çalışanların kolayca bağlantı kurmasını sağlayan daha hızlı internet bağlantısı ve dijital teknolojilerle (örneğin, mobil uygulamalar, akıllı telefonlar) açıklanabilir (Bahreini, Nadolski ve Westera, 2017). Dolayısıyla, farklı iş veya pozisyonlardan bağımsız olarak, organizasyon üyeleri toplantı ve sunumlarda birbirleriyle iletişim kurmaktadır. Ne yazık ki, büyük iş yükü ve iş stresi örgütsel iletişimi kısıtlamaktadır. Çalışanlar talepler ve sıkı teslim tarihleri (yani iş stresi) altında performans gösterdiklerinde mesajlarını sert bir şekilde ifade edebilirler. Bu da çalışanlar arasında incinmiş duygulara, yanlış anlamalara ve çatışmalara yol açmaktadır (Hewett vd., 2009).

Örgütsel mizahın, karşılıklı eğlendirici iletişimsel faaliyetinin (Wijewardena vd., 2016) iş stresini çözdüğü bildirilmektedir (Romero ve Cruthirds, 2006). Önceki çalışmalar Mesmer-Magnus, Glew ve Viswesvaran (2012) ve Lee ve Kleiner (2005) iş stresini azaltmada örgütsel mizahın kullanımına dikkat çekmişlerdir. Son zamanlardaki ampirik kanıtlar da Curseu ve Fodor (2016) ve Wijewardena vd. (2016) örgütsel mizahın örgütsel yaratıcılık, grup üretkenliği ve örgüt kültürü üzerindeki faydalarını göstermektedir. Her ne kadar örgütsel mizaha ilişkin

¹ Öğr. Gör., Ağrı İbrahim Çeçen Üniversitesi, Meslek Yüksekokulu, Mülkiyet Koruma ve Güvenlik Bölümü, eseyrek@agri.edu.tr, ORCID: 0000-0002-6561-8739.

ampirik çalışmalar Lang ve Lee, (2010) ve Garner, Chandler ve Wallace (2015) yapılmış olsa da, örgütsel mizaha ilişkin kapsamlı incelemelere henüz rastlanamamıştır. Ayrıca, mevcut mizah literatürü psikoloji ve iletişim gibi diğer çalışma alanlarına dağılmıştır (Mesmer-Magnus, Glew ve Viswesvaran 2012). Örneğin, Caird ve Martin (2014) ve DiDonato, Bedminster ve Machel, (2013) mizah ve çiftlerin romantik ilişkileri arasındaki ilişkiyi araştırmıştır.

Sonuç olarak, örgütsel mizahın kapsamlı bir şekilde anlaşılması araştırmacılar için zorluklar ve güçlükler doğurabilir. Bu boşluğu doldurmak için, bu araştırma örgütsel bağlamda mizah literatürünü gözden geçirmeyi amaçlamaktadır. Bu nedenle, araştırma mizah ve örgütsel mizahı tanımlayarak başlamaktadır. Daha sonra mizah tarzları, mizah teorileri, olumlu mizahın örgütlerdeki rolü ve olumsuz mizahın örgütlerdeki rolü gözden geçirilmektedir. Bunu yaparak, bu araştırma örgütsel davranış araştırmacılarına örgütsel mizah hakkında derin bir anlayış kazanmaları için yardımcı bir rehberlik hizmeti sunacağı düşünülmektedir.

2. MİZAH VE ÖRGÜTSEL MİZAH KAVRAMI

Mizah kavramı genel olarak uzun yıllardır akademik araştırmaların konusu olmuştur ve bu durum mizahın çok sayıda tanımının yapılmasına yol açmıştır. Sübjektif yapısı gereği, mizah kavramını tanımlamak ve anlatmak zordur. Bu kavramı tanımlamak için araştırmacılar tarafından çeşitli girişimlerde bulunulmuştur (Lefcourt, 2001; Morreall, 1983; 1987; Mulkay, 1988; Ziv, 1984), ancak sıklıkla çelişkili tanımlar ve farklı sonuçlara ulaşılmıştır. Martineau (1972: 114) mizahı "mizahi olarak algılanan herhangi bir iletişimsel örnek" olarak tanımlar. Chapman ve Foot'a (1976) göre mizah "tüm kültürlerde (örgüt kültürleri dâhil) mevcut olan bir olgudur". Crawford (1994: 57)

mizahın “dinleyicilerde olumlu bilişsel veya duygusal tepki ürettiğini” öne sürmektedir. Mizahi olaylara gülümsemek ve gülmek tüm kültürlerde yaygındır. Biri gülümseme olmak üzere altı evrensel yüz hareketi vardır. Gülümseme ve mizah evrenseldir, ancak özellikle gülümsemeye neden olan ve mizahı oluşturan şey kültüre özgüdür. Bu nedenle, kültürel algılar neyin mizahi olduğunu belirlemede anahtar faktörlerdir. Mizahın geleneksel hedeflerini ve tarzlarını tanımlayan kültürlerin değerleri, normları ve kurallarıdır (Hertzler, 1970). Bu nedenle evrensel olan bir şaka ya da eğlenceli bir olay yoktur. Bu nedenle şaka ve eğlenceli bir olay belirli içeriğe, sosyal koşullara ve kültürel etkilere göre değişir (Nevo, Nevo ve Yin, 2001).

Veatch (1998), "mizahın insan yaşamına nüfuz eden, doğası gereği gizemli ve ilginç bir olgu" olduğunu iddia eder. Mizahın öznelliği nedeniyle, insanların zihninde canlandığı bir durumdur. Wooten (1999) mizahı "bireyin sıkıntılarla karşılaştığında bile neşe duymasını sağlayan bir algı ve yaşama karşı tutum niteliği; bir durumun saçmalığının ya da uyumsuzluğunun algılanması" olarak tanımlar. Martin (2007) mizahı "insanların söylediği ya da yaptığı, komik olarak algılanan ve başkalarını güldürme eğiliminde olan herhangi bir şey, aynı zamanda böyle eğlenceli bir uyarının hem oluşturulması hem de algılanması için gereken zihinsel süreçler ve ayrıca bundan zevk almakla ilgili duygusal tepki" olarak tanımlamıştır. Bu tanımlamanın yanı sıra mizahın, insanların eğlenceli bir şekilde iletişim kurmasının bir yolu olduğunu da belirtmektedir.

Mizah, gelişmiş liderlik, azalmış stres, gelişmiş iletişim, artan grup bağlılığı, artan örgütsel yaratıcılık ve güçlü örgüt kültürü gibi örgütsel sonuçlar üretmektedir (Lang ve Lee, 2010; Romero ve Cruthirds, 2006). Bu nedenle, yakın zamanda tanınan ve birçok örgütsel davranış çalışmasının odak noktası olan bir kavramdır. Mizahın birçok farklı ve birbiriyle çelişen tanımı olmasına rağmen, örgütsel mizahın nispeten sınırlı tanımları

vardır. Dikkers, Doosje ve Lange'ye (2012) göre; örgütsel mizah "çalışma ortamlarında paylaşılan, bireylerin, grupların ya da örgütlerin kasıtlı olarak eğlendirilmesini amaçlayan, ciddi olmayan uyumsuzluklardır." Romero ve Cruthirds (2006) örgütsel mizahı "bireyde, grupta veya örgütte olumlu duygular ve bilişler üreten eğlenceli iletişimler" olarak tanımlamıştır.

3. MİZAH TARZLARI

Martin vd. (2003), "bireylerin sosyal ortamlarda mizahı ifade etme yolları" olarak tanımlanan dört mizah tarzı olduğunu ifade etmiştir. Bunlar uyumluluğa (uyumsuz veya uyumlu) ve odağa (benlik veya başkalarıyla bağlantı) bağlı olarak ayırt edilebilir. İlk tarz olan bağıllık tarzı, kendini ve başkalarını olumlayan uyarlanabilir bir sosyal mizah tarzıdır. Bu tarzda mizah başkalarını eğlendirmek, gerilimi azaltmak ve ilişkileri kolaylaştırmak için kullanılır (Campbell, Martin ve Ward, 2008). Kendini geliştirici mizah, başkaları olmadığında bile mizahla kendini neşelendirmeyi sağlayan hayata yönelik mizahi bir bakış açısı içerir (Kuiper, Martin ve Olinger, 1993). Birey yaşamın uyumsuzluklarından kaynaklanan stres ve sıkıntılarla karşılaşsa da mizahi bakış açısı korunur ve eğlenme gerçekleşir. Kendini geliştirme tarzını kullanan bireyler öfke, depresyon ve yalnızlık gibi olumsuz duygulardan korunabilirler (Campbell, Martin ve Ward, 2008).

Thorson ve Powell (1993) çok boyutlu mizah duygusu ölçeğinde mizahın dört boyutu olduğunu öne sürmektedirler. Bu dört boyut; esprili bir insan olmayı, başkalarının mizahını tanımayı, mizahı takdir etmeyi ve mizahı başa çıkma ve uyum sağlama mekanizması olarak kullanmayı içerir. Esprili insan olmak, bireyin espri yapma, komik hikâyeler anlatma gibi mizah anlayışına sahip olmasını ifade eder. Bu arada, esprili kişi olarak tanımlanan bireylerin işin yoğun zamanlarında şakalar ya da

komik hikâyeler söylemesi beklenmektedir. Takdir edici mizah ise, bireyin yaptığı şakalara gülerek karşılık vermektir. Mizahın başa çıkma ve uyum sağlama mekanizması olarak kullanılması, mizahın bireyin zor durumlarla uğraşırken rahatlamasına yardımcı olabilmesi anlamına gelmektedir.

Martin ve Lefcourt (1984) durumsal mizah yanıt anketlerine yalnızca başa çıkma boyutunu dahil etmektedir. Başa çıkma boyutu, bireylerin stresli durumlarla başa çıkmak için mizahı ne ölçüde kullandıklarını ifade etmektedir. Ayrıca Ziv (1984), mizahın mizah takdiri ve mizah yaratıcılığı olmak üzere iki boyutu olduğunu öne sürmektedir. Mizah takdiri, mizahı anlama gücüdür, mizah yaratıcılığı ise mizahı başkalarına iletme yeteneği ile ilgilidir.

Agresif mizah, düşmanca ifadelerle başkalarını alaya alma, küçümseme veya aşağılama eğilimini içerir. İğneleme, saldırgan bir şekilde alay etme ve alaya alma bu mizah tarzına aittir (Zillman ve Stocking, 1976). Bu mizah tarzı, "aşağıya doğru sosyal karşılaştırma" (Wills, 1981) kullanarak başkalarının talihsizliklerinin veya sakatlıklarının tanınmasından benlik saygısının artırılabilceği görüşüne dayanan üstünlük teorileri (Ferguson ve Ford, 2008) ile açıklanabilir. Kendini aşağılayan mizah tarzında, birey alay edilirken ya da aşağılanırken başkalarıyla birlikte güler. Amaç, kişinin kendi pahasına mizahi şeyler yaparak ya da söyleyerek başkalarını eğlendirmesi yoluyla başkaları tarafından beğenilmek ya da onaylanmaktır (Martin et.al. 2003). Küçümsendiğinde ya da alay edildiğinde başkalarını eğlendirme ve onlarla birlikte gülme eğilimi vardır. Kendini aşağılayan mizah tarzının benlik saygısı ve psikolojik sağlık ile ters bir ilişkisi olduğu bulunmuştur (Kazarian ve Martin, 2004).

4. MİZAH TEORİLERİ

Literatüre bakıldığında zaman, önerilen yüzden fazla mizah teorisi olduğu görülmektedir (Haig, 1989; Graham, Papa ve Brooks, 1992). Berger (1987) psikolojik mizah teorilerini dört kategoride sınıflandırmıştır. Bunlar psikanalitik (rahatlama olarak da adlandırılır) teoriler, üstünlük teorileri, uyumsuzluk teorileri ve bilişsel teorilerdir.

Rahatlatıcı mizah teorisi, mizahın gerginlik ve stresi azaltmak için kullanıldığı fikri üzerine kurulmuştur. Freud (1960), rahatlatıcı mizahı hem bastırılmış gerilimin iyileştirici bir salınımı hem de gizlenmiş saldırganlık olarak tanımlamasıyla rahatlatıcı mizah teorisini genişletmiştir. Genellikle mizahla rahatlama teorisini bulan kişi olarak kabul edilen Herbert Spencer, ifade edilmemiş kahkahanın serbest bırakılmasını "buhar borusundaki bir emniyet valfine" benzetmektedir (Morreall, 1983; Zijderfeld, 1983). Akademisyen ve mizah danışmanı John Morreall (1991), mizahın rahatlama teorisiyle ilgili iki taktiksel kullanımı olduğunu ifade eder. Bu kullanımlar, sosyal bir kayganlaştırıcı olarak hareket etmek ve stresi azaltarak sağlığı teşvik etmektir.

Üstünlük veya aşağılama teorilerinde, rahatlama teorisine benzer şekilde, mizah kişinin üstünlüğünü kanıtlamanın bir yolu olarak diğerlerinin üstesinden gelmek için kullanılır. Tüm mizahın, başkalarına karşı üstün hissetme veya başkalarını kontrol etme arzusundan kaynaklandığını savunur (Duncan, Smeltzer ve Leap 1990; Graham, Papa ve Brooks, 1992; Lundberg, 1969). Bu teori Thomas Hobbes'un çalışmalarından yararlanılarak oluşturulmuş ve örgütsel araştırmalarla genişletilmiştir. Hobbes'a göre insanlar kendilerinden daha kötü durumda olan insanları gördüklerinde, böyle bir duruma sahip olmadıkları için sevinç ve gurur duyarlar. Bu da gülme eylemine yol açar. Bu durum kişi kendisiyle kıyaslama yaptığında da ortaya

çıkabilir. Kişi eski durumlara göre daha güçlü ve yeterli ise, kendini eski durumla kıyaslar ve bunun sevincini yaşar. Bu duygu kişinin gülümsemenin kaynağıdır. Hobbes'un mizah yaklaşımına göre mizah bir kişinin karakterine zarar verebilir ve hoş karşılanan bir kavram değildir (Morreall, 2011, s. 6-9).

Uyumsuzluk teorisi özellikle bilişe odaklanır ve mizahın sosyal ve duygusal yönlerine daha az ilgi gösterir. Uyumsuzluk, bir şeyin mizahi olup olmadığının en önemli belirleyicisidir. Komik şeyler alışılmadık, şaşırtıcı ve normalde beklediğimiz şeylerden farklıdır (Morreall, 2011: 62-63). İki ya da daha fazla farklı uyumsuz şey bir araya geldiğinde mizah artar. Mizah, bir şeye ya da kavramlara veya bilgiye ilişkin algılarımız arasında mücadele ya da uyumsuzluk olması durumunda ortaya çıkmaktadır (Ritchie, 2004). Mizahın özü, iki farklı görüşün ve iki farklı düşüncenin karıştırılmasıdır. İki unsur arasındaki bağlantı tamamen sözeldir. Normalde tamamen farklı tutumlarla bakılan iki şey arasında gerçek bir bağ oluşturulur. Schopenhauer mizahın entelektüel unsurunu hesaba katmamaktadır (Wicks, 2018). Ona göre mizah, fikirler arasında beklenmedik bağlantılar bulmanın verdiği hazza bağlıdır. Mizahın duygusal unsurunu göz ardı eder ve mizahı, bir tutumun parçalanmasına ya da değerlerin tersine çevrilmesine bağlı olduğu ölçüde tanımlar. Uyumsuzluk kuramlarına göre mizahın, "uygun olanın içindeki uygunsuz "dan oluştuğu söylenebilir (Monro, 1988).

Uyarılma teorisine göre mizah, çalışanların gerginlik zamanlarında olumsuz duyguların serbest bırakılmasını yansıtır (Lynch, 2002; Wyer ve Collins, 1992). Collinson, (2002) tarafından belirtildiği gibi, mizahi şakalar olumsuz duyguları (örneğin gerginlik, kaygı ve depresyon) azaltan bir hormon olan endorfin ürettiğini kanıtlamakta ve çalışanların refahını olumlu yönde etkilemektedir. Örneğin, polislerin ve itfaiyecilerin cinayet, intihar ve cesetler üzerine şakalar yaptığı, çok uluslu şirket çalışanlarının ise işten çıkarmalara güldüğü görülmektedir.

5. OLUMLU MİZAHIN ÖRGÜTLERDEKİ ROLÜ

Mizahın olumlu ve olumsuz mizah olmak üzere iki kategorisi olduğundan, bu başlık altında öncelikle olumlu mizahın örgütlere katkısına bakılacaktır. Olumlu mizah örgütsel yaratıcılığı geliştirdiği ifade edilmektedir (Lang ve Lee, 2010; Ziv, 1984). Olumlu mizah, yerleşik uygulamaları ve normları yeni perspektiflerden görerek yaratıcı düşünmeyi teşvik eder. Basitçe ifade etmek gerekirse, mizah örgütlerin yerleşik ortak uygulamaların ve normların ötesinde düşünmesini sağlar. Bu kuruluşların farklı, geleneksel olmayan, yenilikçi ve yaratıcı düşünmesini teşvik edebilir (Bateson, 1972). Ayrıca olumlu mizahın, örgütsel yaratıcılığa yol açan bir stres giderici olarak hizmet ettiği belirtilmektedir (Maples vd., 2001). Bu da örgüt içindeki çalışanların olumlu ruh halini yükseltir (Lang ve Lee, 2010). Olumlu bir ruh hali, kuruluşlardaki çalışanların düşünce ve tutumlarını büyük ölçüde değiştirir (Kahn ve Isen, 1993). Böylece kurum içindeki çalışanlar yeni fikirler için beyin fırtınası yapma ve yaratıcı çözümler arama konusunda motive olurlar (Lang ve Lee, 2010). Bu durum da örgütsel yaratıcılıkla sonuçlanır.

Peng vd. (2020) mizahın çalışanların yaratıcılığını artırdığını çünkü mizahın çalışanları daha az stresli hale getirdiğini ve yeni fikir alışverişinde bulunmalarını ve yeni yöntemler keşfetmelerini kolaylaştırdığını tespit etmiştir. Benzer bir şekilde, Logacheva ve Plakhotnik (2021) mizahın bankacılık sektöründeki çalışanların dış paydaşlarla (örneğin, tedarikçiler, toplum, müşteriler) etkileşime girmesini ve onların öneri ve görüşlerini kabul etmesini sağladığını, böylece müşterilerin çeşitli ihtiyaçlarını karşılamak için çalışanların inovasyon davranışını (yani yaratıcılığını) teşvik ettiğini doğrulamaktadır. Olumlu mizah, çalışanların kuruluşlar içindeki sosyal etkileşimini artırır (Murata, 2014; Moody, 2014). Mizahi şakalar ve komik hikâyeler, kuruluşlarda çalışanlar arasında daha yüksek düzeyde

uyum sağlanmasına katkıda bulunur. Bu durumda, örgüt içindeki çalışanlar sosyal etkileşimi teşvik edebilecek anlayış, işbirliği, uyum ve güçlü bağları paylaşırlar (Charman, 2013). Ayrıca, çalışanların mizahı işlerinden veya kurumlarından memnuniyetsizliklerini ifade etmek için de kullandıkları görülmektedir (Medeiros ve Alcapadipani, 2016).

Mizah ironik bir ton ve belirsiz mesajlar içermektedir. Ironik ton, çalışanların iş memnuniyetsizliği mesajlarını dolaylı yollara dayanarak iletmelerine olanak tanırken, belirsizlik, mizah içeriğinin iş memnuniyetsizliğinin kanıtı olarak bulunmasını zorlaştırır (Bryant, 2006). Böylece misillemeden kaçınılabilir. Sadece bu da değil, mizah fiziksel ve psikolojik enerjiyi geliştirdiğinde grupların daha üretken olmasına olanak tanır (Romero ve Pescosolido, 2008) ve bu da grup üyelerinin görevleri tamamlamak için ekstra çaba sarf etmesine neden olur. Dahası, mizah örgüt kültürünü şekillendirir. Mizah, örgütsel değerleri ve normları iletmek için önemli bir silah olarak kabul edilir. Mizahi şakalar ve hikâyeler, arzu edilen ve edilmeyen örgütsel değerleri ve normları tanımlar. Mizahi fıkra ve hikâyelerde belirtilen istenmeyen değerlerin uygulanmaması için çalışanların ve yöneticilerin farkındalığını artırır. Bu arada, çalışanlar arasında incitici bir duygu oluşturmada arzu edilen örgütsel değerler ve normlar oluşturulur (Romero ve Cruthirds, 2006).

6. OLUMSUZ MİZAHIN ÖRGÜTLERDEKİ ROLÜ

Mizah "iki ucu keskin bir kılıçtır" (Malone 1980), çünkü bir kişi tarafından mizahi olarak algılanan bir durum başka bir kişi için oldukça saldırgan bir tutum oluşturabilir. Sonuç olarak mizah, mizahi bir alışverişe dahil olan bireyler için olumsuz ve/veya olumlu bir etkiyle sonuçlanabilir. Ayrıca, istenmeyen mizah örgütlerde sorunlara neden olabilir. Alay etme şeklinde ortaya çıkan saldırgan mizah, kuruluşlarda insanların

yabancılaşmasında kilit bir rol oynamaktadır (Hemmasi, Graf ve Russ 1994). Saldırgan mizahın işlevsiz rekabetçi bir şekilde kullanılabileceği belirtilmektedir (Holmes ve Marra 2002). Saldırgan mizah kötü niyetli bir şekilde alay etmek ve manipüle etmek için kullanıldığında, muhtemelen ilişkileri baltalayacaktır. Bu tür saldırgan mizahın gruplar ve kuruluşlar içinde işlevsiz rekabete katkıda bulunacağı sonucuna ulaşılabilir (Romero ve Cruthirds, 2006).

Mizah anlayışındaki farklılıklar nedeniyle, bir kişi için komik olan şey diğerlerinde olumsuz duygular uyandırabilir (Maples vd., 2001). Olumsuz mizah, kuruluşlarda baskı, aşağılama, küçük düşürme ve kasıtlı veya kasıtsız sıkıntıya neden olan mizah temelli faaliyetleri içerir. Örneğin, istenmeyen etnik ve cinsiyetçi şakalar, hakaretler, aşağılama ve kötü niyetli alayların hepsi olumsuz mizah örnekleridir (Clouse ve Spurgeon 1995). Aslında, olumsuz mizahın maliyetini vurgulayan cinsiyetçi, ırkçı ve etnik mizah nedeniyle davalar açılabilmektedir. Ayrıca, çok fazla mizah kullanan bireyler güvenilirliklerini kaybedebilirler ki bu da sorunlu bir durumdur (Romero ve Cruthirds, 2006). Yararsız mizah kullanımının endüstriyel örgütler gibi sosyal ortamlar içinde zararlı olabileceği ifade edilmiştir (Kuiper ve Martin, 1998). Güler ve Sur (2018) özellikle örgüt içerisinde mizahın kötü kullanımıyla ilgili, espri, fıkra, şaka vb. gibi tüm mizah türlerinin kültürel, düşünsel, öğrenim düzeyi gibi farklılıklar sebebiyle tamamen yanlış algıya sebep olabileceğine değinmiştir. Bu tarz olumsuz algıların oluşmasına da iş ortamları açısından ciddi problemlere sebep olabilir.

7. SONUÇ

Mizah literatürü incelemesi çeşitli alanlara dağılmış ve örgütsel bağlamda kapsamlı bir anlayıştan yoksun kalmıştır. Bu

çalışma, başlangıç noktası olarak örgütsel mizahı incelemektedir. Özetle, bu çalışma mizahın örgütlerde kullanımına ilişkin anlayışı daha da geliştirmektedir. Böylece örgütler, örgütsel çıktıları (örneğin yaratıcılık ve grup üretkenliği) iyileştirmek için kendini geliştirici ve bağlayıcı mizahları kullanabilir. Ancak, kuruluşlar olumsuz mizahlardan kaçınmalıdır. Mizahlar, çalışanların çelişkili duygularını oluşturur ve örgütsel çıktıları engeller. Agresif mizahlar, olumsuz duyguları uyandırarak çalışanların veya grubun öz saygısını azaltır (Martin vd., 2003). Bununla birlikte mevcut teorinin, mizah ve grup etkililiğine ilişkin araştırmaların yeni ortaya çıkan doğası nedeniyle, bu noktada mizahın olumlu yönlerine odaklanmanın önemli olduğunu ifade edebiliriz.

Çalışanlar veya grup, etik, cinsiyetçi veya ırkçı mizahları kullananlara karşı yasal işlem başlatabilir. Mizahları sıklıkla kullanan yönetici, yönetici güvenilirliğini kaybeder (Michalik ve Sznicer, 2017). Bu nedenle mizahında ölçülü kullanılması önem arz etmektedir. Ayrıca mizahlar kültürel temellidir (Adler, 1991). Bu, farklı kültürlere ve dinlere sahip çalışanların mizahı farklı görebileceği anlamına gelir. Lewis'in (2018) savunduğu gibi, Fransızlar için komik olan şey Araplar ve Çinliler için değildir. Bu nedenle özellikle çok uluslu örgütlerde yöneticilerin çalışanların tüm sosyal normlarını, değerlerini ve kültürünü öğrenmesi gerektiği anlaşılmaktadır. Bunun amacı çalışanların kültür ve dinlerine uygun mizahların kullanılmasını sağlamaktır.

KAYNAKÇA

Adler, N. J. (1991). *International dimensions of organizational behavior*. Boston, M A: PWS Kent Publishing Company.

Bahreini, K., Nadolski, R., & Westera, W. (2017). Communication skills training exploiting multimodal

- emotion recognition. *Interactive Learning Environments*, 25(8), 1065-1082.
- Bateson, G. (1972). The logical categories of learning and communication. *Steps to an Ecology of Mind*, 279-308.
- Berger, A. A. (1987). Humor: an introduction. *American Behavioral Scientist*, 30(3), 6-15.
- Bryant, C. (2006). The language of resistance? Czech jokes and joke-telling under Nazi occupation, 1943-45. *Journal of Contemporary History*, 41(1), 133-151.
- Bull, M., & Brown, T. (2012). Change communication: the impact on satisfaction with alternative workplace strategies. *Facilities*, 30(3/4), 135-151.
- Caird, S., & Martin, R. A. (2014). Relationship-focused humor styles and relationship satisfaction in dating couples: A repeated-measures design. *Humor*, 27(2), 227-247.
- Campbell, L., Martin, R. A., & Ward, J. R. (2008). An observational study of humor use while resolving conflict in dating couples. *Personal relationships*, 15(1), 41-55.
- Chapman, A. J., & Foot, H. C. (1976). *Humor and laughter: Theory, research and applications*. London: Wiley and Sons.
- Charman, S. (2013). Sharing a laugh: The role of humour in relationships between police officers and ambulance staff. *International journal of sociology and social policy*, 33(3/4), 152-166.
- Clouse, R. W., & Spurgeon, K. L. (1995). Corporate analysis of humor. *Psychology: A journal of human behavior*, 32(3-4), 1-24.
- Collinson, D. L. (2002). Managing humour. *Journal of management studies*, 39(3), 269-288.

- Crawford, C. B. (1994). Theory and implications regarding the utilization of strategic humor by leaders. *Journal of Leadership Studies*, 1(4), 53-68.
- Curseu, P. L., & Fodor, O. C. (2016). Humor and group atmosphere: Development of a short scale for evaluating affiliative and aggressive humor in groups. *Team Performance Management*, 22(7/8), 370-382.
- DiDonato, T. E., Bedminster, M. C., & Machel, J. J. (2013). My funny valentine: How humor styles affect romantic interest. *Personal Relationships*, 20(2), 374-390.
- Dikkers, J., Doosje, S., & De Lange, A. (2012). Humor as a human resource tool in organizations. *Contemporary Occupational Health Psychology: Global Perspectives on Research and Practice*, 2(2), 74-91.
- Duncan, W. J., Smeltzer, L. R., & Leap, T. L. (1990). Humor and work: Applications of joking behavior to management. *Journal of Management*, 16(2), 255-278.
- Ferguson, M. A., & Ford, T. E. (2008). Disparagement humor: A theoretical and empirical review of psychoanalytic, superiority and social identity theories. *Humor: International Journal of Humor Research*, 21(3), 283-312.
- Freud, S. (1960). *Jokes and their relation to the unconscious*. Nem York: WW Norton & Company.
- Garner, J. T., Chandler, R. C., & Wallace, J. D. (2015). Nothing to laugh about: Student interns' use of humor in response to workplace dissatisfaction. *Southern Communication Journal*, 80(2), 102-118.
- Graham, E. E., Papa, M. J., & Brooks, G. P. (1992). Functions of humor in conversation: Conceptualization and

- measurement. *Western Journal of Communication (Includes Communication Reports)*, 56(2), 161-183.
- Güler, Ç. & Sur, H. (2018). *Bütün yönleriyle yönetim ve mizah*. Ankara: Yazıt Yayınları.
- Haig, R. A. (1989). *The Anatomy of Humour: Biopsychosocial and Therapeutic Perspective*. Springfield, IL: Thomas.
- Hemmasi, M., Graf, L. A., & Russ, G. S. (1994). Gender related jokes in the work place: Sexual humor or sexual harassment? *Journal of Applied Social Psychology*, 24(12), 1114-1128.
- Hertzler, J. O. (1970). *Laughter: A social scientific analysis*. New York: Exposition Press.
- Hewett, D. G., Watson, B. M., Gallois, C., Ward, M., & Leggett, B. A. (2009). Intergroup communication between hospital doctors: implications for quality of patient care. *Social science & medicine*, 69(12), 1732-1740.
- Holmes, J., & Marra, M. (2002). Over the edge? Subversive humor between colleagues and friends. *Humor*, 15(1), 65-87.
- Kahn, B. E., & Isen, A. M. (1993). The influence of positive affect on variety seeking among safe, enjoyable products. *Journal of Consumer research*, 20(2), 257-270.
- Kazarian, S. S., & Martin, R. A. (2004). Humour styles, personality, and well-being among Lebanese university students. *European journal of Personality*, 18(3), 209-219.
- Kuiper, N. A., & Martin, R. A. (1998). Laughter and stress in daily life: Relation to positive and negative affect. *Motivation and emotion*, 22(2), 133-153.

- Kuiper, N. A., Martin, R. A., & Olinger, L. J. (1993). Coping humour, stress, and cognitive appraisals. *Canadian Journal of Behavioural Science/Revue canadienne des sciences du comportement*, 25(1), 81-96.
- Lang, J. C., & Lee, C. H. (2010). Workplace humor and organizational creativity. *The International Journal of Human Resource Management*, 21(1), 46-60.
- Lee, Y. P., & Kleiner, B. H. (2005). How to use humour for stress management. *Management Research News*, 28(11/12), 179-186.
- Lefcourt, H. M. (2001). *Humor: The psychology of living buoyantly*. New York: Kluwer Academic/Plenum.
- Lewis, R. (2018). *When cultures collide. Leading across cultures*. Boston/London: Nicolas Brealey Publishing.
- Logacheva, E. Y., & Plakhotnik, M. S. (2021). The impact of humor climate on innovative work behavior: evidence from the banking industry in Russia. *Industrial and Commercial Training*, 53(3), 237-249.
- Lundberg, C. (1969). Person-focused joking: Pattern and function. *Human Organization*, 28(1), 22-28.
- Lynch, O. H. (2002). Humorous communication: Finding a place for humor in communication research. *Communication theory*, 12(4), 423-445.
- Malone, P. B. (1980). Humor: A double-edged tool for today's managers? *Academy of Management Review*, 5(3), 357-360.
- Maples, M. F., Dupey, P., Torres-Rivera, E., Phan, L. T., Vereen, L., & Garrett, M. T. (2001). Ethnic diversity and the use of humor in counseling: Appropriate or

- inappropriate?. *Journal of Counseling & Development*, 79(1), 53-60.
- Maples, M. F., Dupey, P., Torres-Rivera, E., Phan, L. T., Vereen, L., & Garrett, M. T. (2001). Ethnic diversity and the use of humor in counseling: Appropriate or inappropriate?. *Journal of Counseling & Development*, 79(1), 53-60.
- Martin, R. A., & Lefcourt, H. M. (1984). Situational humor response questionnaire: Quantitative measure of sense of humor. *Journal of Personality and Social Psychology*, 47(1), 145–155.
- Martin, R. A., Puhlik-Doris, P., Larsen, G., Gray, J., & Weir, K. (2003). Individual differences in uses of humor and their relation to psychological well-being: Development of the Humor Styles Questionnaire. *Journal of research in personality*, 37(1), 48-75.
- Martineau, W. H. (1972). *A model of the social functions of humor*. In J. Goldstein, & P. McGhee, *The psychology of humor* (pp. 102-125). New York: Academic Press.
- Medeiros, C. R. D. O., & Alcapadipani, R. (2016). In the corporate backstage, the taste of revenge: Misbehaviour and humor as form of resistance and subversion. *Revista de Administração*, 51(2), 123-136.
- Mesmer-Magnus, J., Glew, D. J., & Viswesvaran, C. (2012). A meta-analysis of positive humor in the workplace. *Journal of Managerial Psychology*, 27(2), 155-190.
- Michalik, U., & Sznicer, I. (2017). The use of humor in the multicultural working environment. *Multiculturalism, multilingualism and the self: Studies in linguistics and language learning*, 19-32.

- Monro, D. H. (1988). Theories of Humor. Laurence Behrens and Leonard J. Rosen, eds. 3rd ed. *Writing and Reading Across the Curriculum* (pp. 349-55). Glenview, IL: Scott, Foresman and Company.
- Moody, S. J. (2014). “Well, I’m a Gaijin”: Constructing identity through English and humor in the international workplace. *Journal of Pragmatics*, 60, 75-88.
- Morreall J. (2011). *Comic relief: A comprehensive philosophy of humor*, Chichester : Wiley-Blackwell.
- Morreall, J. (1983). *Taking laughter seriously*. Albany: State University of New York Press.
- Morreall, J. (1987). *The new theory of laughter*. In J. Morreall, The philosophy of laughter and humor (pp. 128-138). Albany: State University of New York Press.
- Morreall, J. (1991). Humor and Work. *Humor*, 4, 359-373.
- Mulkay, M. (1988). *On humor: Its nature and its place in modern society*. Oxford, England: Basil Blackwell.
- Murata. K. (2014). An empirical cross-cultural study of humour in business meetings in New Zealand and Japan. *Journal of Pragmatics*, 60(1), 251-265.
- Nevo, O., Nevo, B., & Yin, J. L. (2001). Singaporean humor: A cross-cultural, crossgender comparison. *Journal of General Psychology*, 128(2), 143-156.
- Peng, L., Lei, S., Guo, Y., & Qiu, F. (2020). How can leader humor enhance subordinates’ service creativity? The moderator of subordinates’ SFIT and the mediator of role modeling. *Leadership & Organization Development Journal*, 41(6), 865-882.
- Ritchie G. (2004). *The Linguistic Analysis of Jokes*. London: Routledge.

- Romero, E. J., & Cruthirds, K. W. (2006). The use of humor in the workplace. *Academy of management perspectives*, 20(2), 58-69.
- Romero, E., & Pescosolido, A. (2008). Humor and group effectiveness. *Human relations*, 61(3), 395-418.
- Thorson, J. A., & Powell, F. C. (1993). Sense of humor and dimensions of personality. *Journal of clinical Psychology*, 49(6), 799-809.
- Veatch, T. C. (1998). *A theory of humor*. *Humor*, 11, 161-215.
- Wicks, R. (2018). Arthur Schopenhauer: Humor and the Pitiable Human Condition. In Lydia L. Moland, *All Too Human: Laughter, Humor, and Comedy in Nineteenth-Century Philosophy*, (pp. 89-104). USA: Springer International Publishing.
- Wijewardena, N., Samaratunge, R., Härtel, C., & Kirk-Brown, A. (2016). Why did the emu cross the road? Exploring employees' perception and expectations of humor in the Australian workplace. *Australian Journal of Management*, 41(3), 563-584.
- Wills, T. A. (1981). Downward comparison principles in social psychology. *Psychological Bulletin*, 90(2), 245-271.
- Wooten, P. (1999). *Humor, Laughter and play: Maintaining balance in a serious world*. In B. Dossey, L. Keegan, & C. E. Guzzetta, *Holistic nursing: A handbook for practice* (p. 471). Gaithersburg, MD: Aspen Publishers.
- Wyer, R. S., & Collins, J. E. (1992). A theory of humor elicitation. *Psychological review*, 99(4), 663-688.
- Zijderveld, A. C. (1983). *The sociology of humour and laughter*. Sage.

Zillman, D., & Stocking, S. H. (1976). Putdown humor. *Journal of Communication*, 26, 154-163.

Ziv, A. (1984). *Personality and sense of humor*. New York: Springer.

ÖRGÜTSEL MUHALEFET: KURAMSAL TEMELLERİ, BOYUTLARI VE NEDENLERİ¹

Sezgin KIZILTUĞ²

Metin IŞIK³

1. GİRİŞ

Günümüzde örgütler, küreselleşme ve hızlı teknolojik değişim koşullarında rekabet edebilmek için çevrelerindeki hızlı değişimlere ayak uydurarak emsallerine göre rekabet avantajı elde etmenin önemini kavramışlardır. Bu anlayış, çalışanlardan gelen geri bildirimleri yakalamayı ve anlamayı gerektirmektedir (Kaya, 2016, s. 82). Bu bakımdan muhalefet kavramı, etkin bir geri bildirim mekanizması olarak görüldüğü takdirde, çalışanların başlangıçta aynı fikirde olmasa veya katılmasa bile hem iletişim hem de performans bakımından önemlidir (Ötken ve Cenkci, 2013). Bu kapsamda, son yıllarda ortaya çıkan ve örgütsel performansı etkileyen bir kavram olan “örgütsel muhalefet” giderek örgütsel davranış bilimciler tarafından araştırma konusu yayılmaktadır (Toytok ve Uçar, 2018, s. 69).

Örgütsel muhalefet kavramı, örgüt üyelerinin örgütteki hâkim yönetim ideolojisine karşı fikir ayrılıklarını ve karşıt görüşlerini ifade etmeleri olarak tanımlanmaktadır (Kassing, 1997, s. 326). Çalışanlar muhalif tutumlarını dikey, yatay ve dışa aktarılmış muhalefet olarak adlandırılan üç şekilde ifade

¹ Bu çalışma Doç.Dr. Metin Işık danışmanlığında Sezgin Kızıltuğ tarafından hazırlanan tezden türetilmiştir.

² Uzman, Bitlis Eren Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, sezgin.kiziltug@hotmail.com, ORCID: 0000-0002-3170-8859.

³ Doç.Dr., Bitlis Eren Üniversitesi, İİBF, İşletme Bölümü, beu.metin@gmail.com, ORCID: 0000-0003-4577-0095.

etmektedir. Yatay muhalefet; çalışanların herhangi bir nedenle yöneticilerine muhalif düşüncelerini ifade edemedikleri takdirde örgütteki etkisiz veya hayal kırıklığına uğramış meslektaşlarına ifade etme durumudur (Kassing, 2011, s. 231). Dikey muhalefet; çalışanların örgütte görev yapan amir, yönetici ve görevlilere karşı açık ve doğrudan muhalif düşüncelerini ifade etmesidir (Kassing, 1998). Dışa aktarılmış muhalefet; çalışanın örgüt dışındaki kişilere (eş, aile üyeleri veya iş dışındaki yabancılar gibi) örgüt hakkındaki muhalif düşüncülerini dile getirmesidir (Kassing, 2001, s. 445).

Bir organizasyonda örgütsel muhalefetin varlığı halinde, yöneticiler genel olarak çalışanlara üç şekilde tepki verdikleri görülmektedir. Bunlardan birincisi yöneticinin çalışanı ödüllendirmesi, ikincisi yöneticinin çalışanın karşıt (muhalif) düşüncelerini görmezden gelmesi ve üçüncü olarak çalışanları cezalandırması şeklindedir (Graham, 1986). Anlaşılabileceği üzere muhalefeti gerçekleştiren ile yöneticinin göstermiş olduğu tutum ve davranışlar karşılıklı bir etkileşim ve iletişim içindedir. Karşılıklı iletişimin olumlu/olumsuz seyrine göre hem örgütün hem de çalışanların üzerindeki etkileri değişebilmektedir. Bu bağlamda örgütsel düzlemde muhalefetin ortaya çıkmasında örgütteki iletişim yapısı önemli bir rol oynamaktadır (Demirtaş ve Biçkes, 2010, s. 414). Çalışanların üst yönetime yapıcı bir şekilde muhalif görüşlerin ifade edebilmesi, psikolojik iyi oluşları üzerinde etkili olabilir. Başka bir deyişle, gönüllü bir ahlaki zorunluluk olarak muhalefetin ortaya çıkması çalışanların psikolojik iyi oluşlarını etkileyebilir (Acaray, 2018, s. 174).

Bu çalışmada son yıllarda yerli ve yabancı literatürde dikkatleri üzerine çeken giderek artan çalışmalara konu olan örgütsel muhalefet kavramı ele alınmıştır. Çalışmada örgütsel muhalefetin kavramsal çerçevesi, boyutları, nedenleri ve kuramsal temelleri incelenmiştir.

2. ÖRGÜTSEL MUHALEFETİN KAVRAMSAL ÇERÇEVESİ

Arapçada h-I-f köküne dayanarak türetilen Muhalefet kelimesi, ihtilaf kavramı gibi her bir bireyin farklı bir yoldan gitmesi ve fikir ayrılığı anlamına gelmektedir (Şentürk ve Coşkun, 2018, s.1706). Arapça kökenli olan muhalefet kavramı, Türk Dil Kurumu tarafından “tutumlara, görüşlere, davranışlara, emisyonlara karşı bir muhalefet durumu”, “karşı olan, tavır alan insanlardan oluşan bir topluluk” ve “demokraside iktidar olmayan parti veya partiler” şeklinde üç farklı biçimde tanımlanmaktadır (TDK, 2019).

Muhalefet, Latince “dissentire”, İngilizcede “dissent” olarak kullanılmaktadır. Kassing (1998), İngilizcedeki muhalefet kelimesinin Latince’den geldiğini ve Latince “dissentire”den tercüme edildiğini bildirmektedir. Kelimenin “dis” ve “sentire” ön eklerinden oluştuğunu belirtmektedir. Aynı anlamlarına karşılık gelen “dis” ve farkında olmak anlamına karşılık gelen “sentira” kelimelerinin bir kombinasyonu olarak diğerinin hissi farklı bir görüşte olmak anlamına gelen bir bütünlük oluşturmuştur.

Muhalefet kavramının ülkemizdeki kavrayış biçiminin siyasi muhalefet ve örgütsel çatışma kavramlarına benzediği ve doğru şekilde anlaşılmadığı açıktır. Muhalefet kavramı; fikir, tutum ve davranışlara karşıtlığı ifade ederken (TDK, 2018), siyasi muhalefet; muhaliflerin siyasi bir perspektiften ekonomik, sosyal, politik ve faktörleri hedef alması nedeniyle siyasi muhalefet kavramını ifade etmektedir (Akbal ve Akıncı, 2013). Örgütsel muhalefet, örgütsel çatışma kavramıyla da ilişkilidir ancak muhalefet, her zaman örgütsel çatışma üretmez (Kassing, 2011). Muhalefet, çatışmanın sadece küçük bir parçasıdır (McShane ve Von Glinow, 2008). Muhalefet kavramı ötekilerinden ayrı düşünme ile ilgiliyken çatışma, bireysel veya grup anlaşmazlıkları ile ilgilidir ve muhalefet yapıcı bir eylem iken

çatışma, bir dereceye kadar yapıcıdır ve bu durumda uygun şekilde ele alınmazsa organizasyon için yıkıcı olabilir (Okutan, 2019).

Örgütsel muhalefet, bir örgüt için iş yapan birinin örgütün politikalarında bir hata veya kusur fark ettiğinde, “anlamli bir şekilde”, “tutarli bir şekilde” ve “makul bir şekilde” karşı çıkabilmesi ve herhangi bir çekince olmadan hem ast hem üstlerine fikrini ifade etmesidir (Sadykova ve Tutar, 2014). Muhalefet örgütsel anlamda, muhalif bireylerin örgütünden farklı hissetmesi anlamına gelir. Ancak bu durum örgüt içinde çatışma içermeyen bir durum, örgütte genel kabul görmüş davranışlardan farklı muhalif görüş ve görüşlerin bulunması ve örgüt üyeleri arasında fikir ayrılıklarının bulunması olarak tanımlanmaktadır (Kassing, 1997). Örgütsel muhalefeti basitçe bir fikir ayrılığı olarak tanımlamak yanlıştır, çünkü bu durum çalışanlar ve yöneticiler arasındaki fikir farklılıklarından fazlasını içeren bir süreçtir. Bu süreç farklılıkların ve bu farklılıkların bir yansıması olarak iki bileşenden oluşmaktadır (Kassing, 1998).

Muhalefet sürecinin ilk aşaması anlaşmazlıkla başlar ve bir sonraki adım anlaşmazlığı ifade etmektir (Özdemir, 2010). Muhalefet süreci, bir örgütte birey gibi düşünmeyen bir bireyin gerçekleşmesiyle başlayan ve bu diğer görüşün örgüt bireylerine ifadesiyle gelişen bir süreci ifade eder. Bireyin yaşadığı rahatsızlık ifade aşamasına ulaşmazsa birey ile kendisi arasında muhalefet süreci kalır. Muhalefet süreci, muhalif görüşlerin ifade edilmesiyle davranış hâlini almaktadır. Örgütsel adalet, güven, demokrasi ve çalışan desteği konusunda yüksek farkındalık, örgütsel muhalefeti ifade etmek ve süreci başlatmak için önemli kavramlar olarak değerlendirilebilir (Oral Ataç ve Köse, 2017).

Muhalefet, örgüt içinde reformist özelliklere sahip olup isyandan farklı özgün bir durumdur. Etik ilke ve standartlar, alınan kararların kalitesini değerlendirmede kullanılmalı, etik

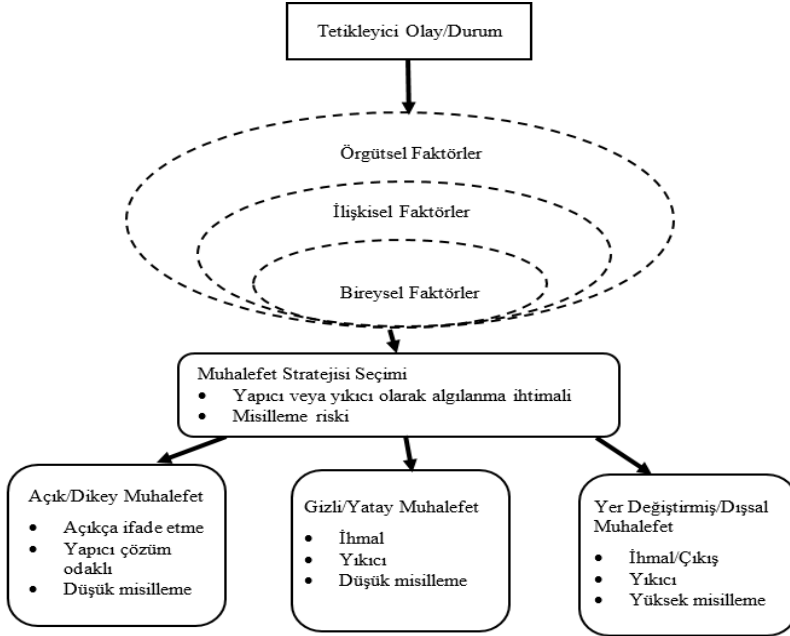
normlar ve ahlaki özelliklerle dengelenmelidir (McDonough, 2010). Muhalifler; mevcut uygulamalar hakkında bir yanlış anlama gördüklerinde, vicdanları bu pozisyona katılmadığında ve güçlü bir sadakat duygusu ile konuşmak zorunda hissettiklerinde, etik anlayışları bir organizasyonda aşınmaya direnmeyecektir (Shahinpour ve Matt, 2007). Siyasette muhalefet, statükoya karşı bu durumu değiştirmek için bilinçli olarak ileri sürülür (Premeaux, 2001). Muhalif taraf, bu raddeye gelindiğinde örgüt içinde yaşanan olumsuzluklara karşı sessiz kalmaktansa bilinçli bir pozisyon aldıkları, muhalefetin davranışının da bilinçli bir pozisyon olduğu söylenebilir.

Bir organizasyondaki kişiler bazen aynı fikirde olmayabilirler ancak örgütsel muhalefetin ana yönü, bireylerin örgütün gelişimine karşı çıkmayı seçmeleri ve kendi çıkarları yerine örgütün çıkarlarına katkıda bulunmaya çalışmalarıdır. Bir organizasyondaki insanlar, diğer uygulamalarında organizasyona fayda sağlayabileceğine inanarak yöneticileriyle her zaman aynı fikirde olmazlar (Akada, 2015). Bu bakımdan örgütsel muhalefet bir tür örgütsel yüzleşme özelliğine sahiptir ve örgütün yapıcı, iyi niyetli ve farklı seçeneklere sahip olduğunu gösterme isteğidir (Sadykova ve Tutar, 2014).

Örgütsel muhalefet, örgüt için üyelerin yöneticilerden ayrı düşünebilmelerinin yanında bu düşüncelerini ifade etmekte özgür olmalarını sağlar (Garner, 2012). Kassing (1997), muhalif kavramının hoşnutsuzluktan kaynaklandığını, yönetimden ayrılırken savunmacı bir tutum sergilediğini, açıkça ifade edilmesi ve protesto edilmesi gerektiğini, düşmanca duygular içerebileceğini ve genellikle temel durumlarla şartlandırılacağını savunur. Graham (1986) muhalefeti, bir örgütün etik ve yasadışı politika ve uygulamalarını protesto etme ve değiştirme girişimi olarak tanımlamaktadır. Muhalefet, örgütsel uygulamaları ve politikaları değiştiren bir iletişim stratejisidir (Payne, 2007). Muhalefet politik bir hak, ahlaki bir ceza, akıllıca bir idari önlem,

uygunsuzluk veya küçük sadakatsizlik cezası olarak görülebilir (Sprague ve Ruud, 1988). Bir başka görüşte ise örgütsel muhalefet, örgütsel duygudan farklı kişisel duygulardan ötürü oluşan anlaşmazlık ve onaylamamanın bir tezahürü şeklinde tanımlanmaktadır (Kassing, 1998). Çalışanların örgütün uygulama ve politikalarına ilişkin görüş ayrılıklarının ve karşıt görüşlerinin ifadesini içeren bir çalışan sesi biçimi, örgütsel muhalefettir (Kassing, 2002). Şekil 1. Kassing'in örgütsel muhalefet modelini göstermektedir (1997).

Şekil 1. Örgütsel Muhalefet Süreci



Kaynak: (Kassing, 1997).

Şekil 1'e bakıldığında; çalışanların organizasyonlarında zorlu bir olay veya durumla karşılaştıklarında örgütsel muhalif davranışlar sergiledikleri anlaşılmaktadır. Örgütsel muhalif davranışın tezahürü, stratejisi, bireysel, ilişkisel ve örgütsel değişkenlere bağlı olarak değişir. Aslında bir bireyin davranışı muhalefette tezahür ettiğinde; kişilik, yaş, cinsiyet, örgüt içindeki

diğer bireylerle ilişkiler, örgüt içindeki konum vb. muhalifler, muhalif görüşlerini dile getirirken yapıcı mı yoksa yıkıcı mı algılanacaklarını veya misilleme risklerini analiz ederek stratejilerini saptamaktadırlar. Açık/dikey muhalefet stratejisini benimseyen kişiler, karşıt görüşlerini açıkça ifade ederler ve muhalif görüşlerin yapıcı olarak algılandığına ve yargılanmayacağına inanacaklardır. Gizli/yatay muhalefet stratejisini benimseyen kişiler yıkıcı olarak algılanacak ve kendilerini iyi hissetmeyeceklerdir. Baskıcı/dışsal muhalefet stratejilerini destekleyen kişiler, muhalefetin yıkıcı olarak algılandığına inandıkları ve misillemeyle karşı karşıya kalacaklarını düşündükleri için kurumlar veya yapılar ile muhalif görüşlerini paylaşırlar. Bu aşamada örgüt tarafından nasıl algılandıkları ve baskı riski faktörlerini değerlendirerek muhalefet stratejilerine karar vererek kararlar aldıkları söylenebilir (Kassing, 1997).

Çalışan muhalefetiyle karşı karşıya kalan yöneticilerin iki alternatif yönetim yaklaşımından birini izlemesi beklenir. Bu yaklaşımlardan biri örgütün çalışanlara verdiği desteği azaltarak eleştirel söylemleri ve muhalif eğilimleri baskılayarak etkisizleştirmesi, diğeri ise katılımcı bir yönetim yaklaşımı getirerek muhalif eğilimleri desteklemeye karar vermesidir (Özkoç ve Bektaş, 2016). Örgütsel muhalefet; çalışanların yeni kararlar alma sürecine katılmaları, örgütsel başarısızlıkları ifade etmeleri ve düzeltmeleri için bir yol olarak örgütsel iletişimin bir parçası olarak görülmelidir (Oral Ataç ve Köse, 2017). Nitekim Hegstrom'a (1995) göre organizasyon içindeki muhalifler, organizasyonun başarısını düzeltmek için geri bildirim görevi görür. Muhalefet, organizasyonel eksiklikleri tespit etmelidir ve organizasyonları potansiyel riskler konusunda önceden geri bildirim mekanizması şeklinde görmelidir (Başol ve Karatuna, 2015).

2.1.Örgütsel Muhalefetin Nedenleri

Örgütsel muhalefet farklı birçok nedenden kaynaklı olarak ortaya çıksa da genel olarak temel altı dayanağı bulunmaktadır. Bunlardan ilki, bireyin içinde bulunduğu mevcut koşullara ilişkin memnuniyetsizlik algısı ikincisi ise, muhaliflik yönetimden farklı bir konum almasını ve üçüncüsü ise, muhalefetin açık protesto ve söylemine karşı getirilen itirazdır. Dördüncüsü, muhalefet doğal olarak düşmanca bir tavır olarak anlaşılır. Beşincisi, muhalefet esas olarak ilke konularını kapsar. Altıncısı, muhalefet özellikle doğrudan yönetime karşı çıkarak yapıcı geri bildirim görevi görmektedir (Kassing, 1997, s. 36).

Örgüt üyelerinin muhalif davranışta bulunması için öncelikle örgütte şahit oldukları veya var olan bir sorunun olması ve bu sorunun da kendileri için muhalefet edecek ölçüde önemli olması gerekmektedir (Graham, 1986, s. 2). Örgütsel muhalefet sadece fikir ayrılıklarında ibaret değildir. Bu fikir ayrılıklarının söz ve sergilenen davranışlarla da ifade edilmesini içermektedir. Muhalif düşünce muhalefet eden tarafından doğrudan yöneticiye yapılabileceği gibi örgüt arkadaşlarına veya örgüt dışından herhangi bir kişiye de aktarılabilir. Merak edilen bir konu da muhalif davranışların neden ve nasıl yapıldığı yönündedir. Kassing, araştırmasında geliştirdiği örgütsel muhalefet modelinde dört aşamalı muhalefet sürecinden bahsetmektedir. İlk aşamada, muhalifi örgütün zihniyetinden ayıran bir tetikleyici bir unsur çıkmaktadır. İkinci aşamada muhalif bunu nasıl ifade edeceğine karar vermiştir. Başka bir deyişle; kararını etkileyen ilişkisel, kişisel ve örgütsel faktörlerden birini seçerek kendini ifade etmeyi seçmiştir. Üçüncü olarak ise muhalif, muhalefet ettiğinde meydana gelebilecek riskleri düşünüp belirlemekte ve son aşamada ise muhalif düşüncelerini paylaşmaya karar verdiği kişilere aktarmaktadır. Dağlı ve Ağalday (2015), Kassing ve Armstrong'dan alıntı yaparak örgütsel tepkiye yani diğer anlamda örgütsel muhalefe yol açan tetikleyici unsurları dokuz başlık

altında toplamıştır. Bunlar; örgüt üyelerine yönelik davranışlar, örgütsel değişim, karar alımı, etkisizlik, görev/sorumluluk, kaynaklar, etik, performans değerlendirme ve zararın önlenmesidir. Başlıklar aşağıdaki Tablo 1’de gösterilmiştir.

Tablo 1. Örgütsel Muhalefete Neden Olan Durumlar

1.Örgüt Üyelerine Yönelik Davranışlar	Çalışanların, örgüt yöneticilerinin kendilerine hakkaniyetli ve adil davranılmadığına dair algıdan kaynaklı muhalefet
2.Örgütsel Değişim	Örgütün değişim yönetimi ve süreçlerinden doğan muhalefet
3.Karar Alma	Örgüt içerisinde karar alma ile verilen kararlara karşı oluşan muhalefet
4.Etkisizlik	Örgütteki bazı gereksiz görülen uygulamalara yönelik muhalefet
5. Görev/Rol	Örgüt içerisinde dağıtılan görev ve sorumluluklara yönelik muhalefet
6. Kaynaklar	Örgütte kaynak tedariki ve kullanım biçimine yönelik muhalefet
7. Etik	Örgütte etik olmayan uygulamaların varlığına ilişkin algıdan kaynaklı muhalefet
8. Performans Yönetimi	Örgütte performans değerlendirilmesinden yapılan hatalardan kaynaklı oluşan muhalefet
9. Zararın Önlenmesi	Örgütte bazı uygulamaların çalışanın kendisine, arkadaşlarına veya diğer paydaşlara zarar vermesine yönelik muhalefet

Kaynak: (Kassing ve Armstrong, 2002).

Genel bir değerlendirme yapılacak olursa örgüt çalışanlarının muhalif davranışlar sergilemesinin çok sayıda nedenleri bulunmaktadır ancak en önemli ve büyük kısmını, örgüt yöneticilerinin yönetsel statüdeki yeterliliklerinin eksik olması, yönetsel niteliklere yeterince sahip olamamalarından kaynaklandığı görüşü ön plana çıkabilir (Alga ve Eroğlu, 2018).

2.2.Örgütsel Muhalefet Stratejileri

2.2.1.Dikey Muhalefet

Bir örgütün üyeleri farklı koşullara bağlı olarak özel görüşlerini ve eylemlerini doğrudan muhataplara yönlendirebilir.

Bu tür örgütsel muhalefete dikey muhalefet denir (Özdemir, 2010, s. 69). Kassing'e (1997) göre dikey muhalif davranışlar, çalışanlar belirli görüşlerini bir kuruluş içinde yüksek verimli bir kitleye ifade ettiklerinde ortaya çıkar. Çalışanlar, muhalif görüşlerinin misillemeye yol açmayacağını düşündüklerinde dikey muhalif davranışlar sergilerler ve örgüt içinde yapıcı olarak algılanacaklarını hissederler. Dikey muhalefet davranışı, çalışanların belirli görüşlerini açıkça ve doğrudan amirlerine ifade etmelerini ifade eder. Dikey muhalefet davranışı, kuruluşların sorunlu uygulamaları tanımlamasını sağlayan bir geri bildirim işlevidir. Kassing'e (2007) göre, yöneticileriyle iyi ilişkileri olduğuna inanan çalışanlar, dikey muhalif davranışlar sergilenebilir. Kassing ve McDowell (2008) ile Kassing ve Armstrong'a (2001) göre, ifade özgürlüğünün tanındığı kuruluşlardaki çalışanlar da muhalif görüşlerini yönetime iletebilirler; çalışanların kuruluşlarına olan sadakati ile iş tatmini düzeyleri ve dikey muhalif davranışları arasında da olumlu bir ilişki vardır. Dikey muhalefet gösteren çalışanların belirli özelliklere sahip olması beklenmektedir. Bu özellikler aşağıda sıralanmıştır (Taçyıldız, 2020, s. 39-40):

- İç kontrol odağına sahip olmaları,
- Yüksek düzeyde iş tatminine sahip olmak,
- Yöneticiler ve meslektaşlarla iyi ilişkiler sürdürmek,
- Kurumsal karar alma ve politika oluşturma sürecini etkileyebileceğine inanmak,
- Kuruluşlarına yüksek düzeyde bağlılık,
- Kuruluşlarından gelen önerilere açık olmak,
- Tartışmaya yatkın olmaları,
- Yüksek statüye sahip olmaları,

Çalışanların üstleriyle ilişki kurmak için çeşitli stratejiler kullanmaları gerekmektedir. Waldron (1991) da bu stratejileri sınıflandırmıştır. Waldron'a (1991) göre, personel bireysel stratejiler, sözleşme stratejileri, denetim stratejileri ve doğrudan stratejiler kullanarak dikey muhalefet sergiler. Bireysel stratejiler, gayri resmi ve kişisel iletişim; sözleşme stratejileri, çalışanların kuruluştaki rol gereksinimleri ve istihdam beklentileri hakkında konuşmaları; düzenleyici stratejiler, etkili izlenim yönetimi; doğrudan stratejiler, çalışanları üstleriyle müzakere etmeyi ve tartışmayı içerir. Benzer şekilde, Krone (1991) da çalışanların işvereni etkileme stratejilerini incelemiş ve çalışanlar tarafından benimsenen stratejileri siyasi dikey ve açık dikey etki olarak sınıflandırmıştır. Siyasi dikey etki, çalışanların istenen sonuçları etkileme ve sunma girişimlerini gizlemek için kullandıkları bir stratejidir. Açık dikey etki, istenen sonuçları elde etmek amacıyla çalışanların üstlerini etkilemek için kullandıkları bir stratejidir. Çalışanlar tarafından dikey muhalif davranışların tezahüründe kullanılan stratejilerin bir sınıflandırması da Cassing tarafından önerilmiştir. Kassing'e (2002) göre çalışanlar, doğrudan itiraz, tekrar, çözüm önerisi, önleme (bir üste şikâyet etme) ve istifa etmekle tehdit etme stratejilerini kullanabilirler (Taçyıldız, 2020, s. 39-41).

Dikey muhalefet stratejileri tercih edenler; karşıt görüşlerini aktif, aktif -yıkıcı, pasif yapıcı ve pasif-yıkıcı olarak bildirebilirler. Aktif ve yapıcı bir şekilde farklı görüş alışverişinde bulunmak gibi eylemleri içerir. Bunlar; organizasyon süreçleri hakkında rehberlik sağlamak, organizasyon uygulamalarını desteklemek, akıllı yorumlar yapmak ve ortak kararlar almaktır. Muhalif görüşlerin çalışanlar tarafından pasif-yapıcı bir şekilde iletilmesi, örgütsel süreçlerden bahsetmek yerine dinleme, sessiz destek, sınırsız uyum ve dayanışmayı içerir. Çalışanların muhalif görüşlerini aktif ve yıkıcı bir şekilde ilettiklerini, örgütün uygulamalarıyla ilgili şikâyetlerini meslektaşlarına dile

getirdiklerini, sözlü saldırganlık yaptıklarını, kendi çıkarları doğrultusunda hareket ettiklerini ve ikiyüzlü davranışları olduğunu varsayar. Muhalif görüşlerin çalışanlar tarafından pasif olarak iletilmesi, meslektaşlarını örgütsel uygulamalara kışkırtmayı içerir ve konuyla ilgisiz görünmektedir (Gorden, 1988).

2.2.2. Yatay/Örtük Muhalefet

Örgütlerde rastlanılan diğer muhalif davranış şekli de yatay muhalefettir (Zengin, 2019, s. 332). Yatay muhalefet, çalışanların muhalif görüşlerini örgütsel gücü elinde bulunduran kişiler yerine, örgüt içindeki diğer çalışma arkadaşlarına görüş bildirmesi durumunda meydana gelmektedir (Goodboy vd., 2008, s. 256). Başka bir ifadeyle, çalışanların örgüt içindeki uygulamalar için muhalefet edecek bir alan bulamaması sonucunda muhalif görüşlerini örgütte aynı statüde bulunan çalışma arkadaşlarına belirtmeleriyle oluşmaktadır (Alga ve Eroğlu, 2018, s. 135).

Çalışanların örgütteki uygulamalar ve politikalar için muhalif görüşlere sahip olmalarına rağmen görüşlerini doğrudan yöneticilere ifade etmekten kaçınmaktadırlar. Çalışanlar, örgüt içinde muhalif davranış sergileme konusunda aynı düşüncede olmalarına rağmen bu düşünceleri direkt kendileri değil, başka çalışma arkadaşının dile getirmelerini tercih edebilmektedirler. Çalışanların, muhalif görüşleri kendileri değil de diğer çalışanların belirtmesini istemelerinin nedeni örgüt içinde istenmeyen bir tutumla karşılaşma ve örgüt içindeki konumunu riske atacak durumlardan kaçınmak istemesinden kaynaklanmaktadır. Bundan dolayı muhalefeti gizleyerek yatay muhalefet yapan çalışanlar ortaya çıkmaktadır (Yılmaz, 2019, s. 33-34).

Burns ve Wagner'e (2013) göre yatay muhalefette çalışan, kaygılarının yöneticisi tarafından anlaşılmadığı düşüncesine

kapıldığı zaman ortaya çıkmaktadır (Alga ve Eroğlu, 2018, s. 135). Çalışanlar muhalif düşüncelerini belirtmek istemelerine rağmen örgüt içinde uygun bir ortamın olmaması da yatay muhalefetin ortaya çıkma unsurlarından biridir (Kassing ve Avtgis, 1999, s. 103). Bu durumda düşüncelerini ifade edebilecekleri bir ortamın olmaması ve kişilik özellikleri de yatay muhalefeti tercih etmelerinde etken rol almaktadır. Örgütteki katı kurallardan dolayı özgürlük seviyesinin düşük olduğunu düşünen, üstleri ile düşük seviyede iletişim kuran, yönetim kademesinde rol almayan, dış kontrol odağına sahip çalışanların görüşlerini yatay muhalefet yöntemi ile ifade etme olasılığı da yüksektir (Payne, 2007, s. 236). Yatay muhalefeti, dikey muhalefetten ayıran en önemli unsur, muhalif davranışların yönetim kademesine değil çalışanla aynı konumda bulunan çalışma arkadaşlarına ifade edilmesidir (Zengin, 2019, s. 332-333).

2.2.3. Dışa Aktarılmış/Dolaylı Muhalefet

Örgütsel düzlemde muhalif tutum sergileme biçimlerinden biri de dışa aktarılmış veya başka bir deyişle dolaylı muhalefettir. Dolaylı muhalefet, çalışanların kurum içinde karşı karşıya geldiği olumsuz olayları çalışma arkadaşlarından birisiyle paylaşmayıp bu durumu kurumdan olmayan başka birisiyle paylaşmasıdır. Bu tür muhaliflik içerisinde olan çalışanlar, genel olarak kurumda karşılaştıkları olumsuz olaylara karşı sessiz kalma eğilimindedirler (Kavak ve Kaygın, 2018, s. 38).

Dışa aktarılmış muhalefet, çalışanın hoşnut olmadığı durumlara ilişkin fikir ve düşüncelerini bu konuda etkisi olmayan kimselere anlatmasıdır (Sadykova ve Tutar, 2014, s. 7). Bu muhalefet türünde birey, fikir ayrılıklarını örgüt dışındaki insanlara minimum risk ile ifade etmektedir. Dolayısıyla böyle bir durumda çalışan ile örgüt arasındaki bağlar zayıflamakta ve çözüm üretilmemektedir. Çalışanın fikir ayrılığı yaşadığı

düşünce, tavsiye ve eleştirilerini dışardaki taraflara aktardığında, kurum bundan haberdar olmamakta ve kuruma karşı yanlış değerlendirme ve yargılara neden olabilmektedir (Perlow ve Williams, 2003, s. 53). Örgüt ve yöneticiler mevcut sorunlar ve nedenlerini görememesi halinde çalışan örgüt içinde ya da dışında muhalefet etme çabasına girmektedir. Örgütün kendisinden kaynaklı bu durumlara karşı demokratik kanallar açılmadığı takdirde başta performans düşüklüğü ve farklı birtakım olumsuzluklar ortaya çıkmaktadır (Sadykova ve Tutar, 2014, s. 7).

2.3.Örgütsel Düzlemde Muhalefetin Kuramsal Temelleri

Örgütsel muhalefet olgusunun ortaya çıkışını etkileyen birkaç teori vardır. Örtük kontrol teorisi, bağımsız düşünme teorisi ve bölünmüş oylama-sadakât teorisi muhalefet sürecini kavramsallaştırmada önemli faktörlerdir (İzgüden, 2017, s. 13).

2.3.1.Örtük (Gizil) Kontrol Kuramı

Kassing'e göre örgütsel muhalefet; çalışanların beklentileri ile örgüt içindeki mevcut durumların arasındaki farklılıkların ortaya çıkması, çalışanların bu durum sonucunda muhalif davranış sergilemeyi tercih etmeleri ve muhalif görüşlerini ifade ettikleri süreç olarak meydana gelmektedir. Örgütsel muhalefette çalışanlar, muhalefet ederken kişisel görüşlerinden hareketle örgüt yöneticilerinin kararlarını sorgulamaya başlamaktadırlar (İzgüden, 2017, s. 15). Örtük kontrol kuramı; örgütsel kontrol yöntemleri eşliğinde, çalışanların örgütsel hedefleri gerçekleştirme amacıyla nasıl davrandıklarını ya da davranışlarında gerçekleştirilecek değişiklikleri benimsemelerini açıklamaya çalışmaktadır. Bu kuram örgüt içerisinde kontrole sahip olan yöneticilerin, çalışanların örgüt içindeki faaliyetlerini dolaylı yollarla nasıl denetlediklerini ve çalışanları nasıl kontrol ettiklerini açıklamaya

yönelik fikirleri belirten kuram olma özelliğini taşımaktadır (Eryeşil, 2018, s. 54).

Tompkins ve Cheney, örgüt yöneticilerinin örgütün hedeflerini çalışanlara kabul ettirmek için birçok kontrol mekanizması kullandıklarını ifade ederek çalışanların nasıl kontrol altında tutulabileceklerine dair raporlar hazırlandığını belirtmişlerdir (Esendemir, 2019, s. 54). Örtük kontrol kuramı “örgütlerin hedeflerine ulaşması için çalışanların hareketlerinin düzenlenmesi” olarak ifade edilmektedir (Costa ve Frankema 2007, Akt., Özdemir, 2010, s. 37). Örtük kontrol kuramı çalışanların örgütsel muhalefet etme davranışlarını sonlandırmak amacıyla geliştirilmiştir (Taçyıldız, 2020, s. 28). Örgütlerde kullanılan örtük kontrol yöntemleri ile çalışanların örgütsel özdeşleştirmeyi benimsemesi sağlanarak bağlı oldukları örgüte uyum göstermelerinin ve örgüt içinde alınacak kararlar ile ilgili muhalif davranışlar göstermemelerinin sağlanması çalışılmaktadır (İzgüden, 2017, s.15).

2.3.2. Bağımsız Düşünme Kuramı

Gorden ve Infante'nin (1987) bağımsız düşünme kuramına göre, örgüt üyeleri kendilerini özgürce ifade edebilen ve onlara saygı duyan yöneticilerle çalışmak isterler. Bu durumlarda organizasyon üyeleri yüksek iş tatminine, üretkenliğe ve iş bağlılığına sahiptir. Johnson arkadaşlarına (2006) göre bağımsız düşünme (argumentativeness) teorisinin temelinde, örgüte mensup kişilerin örgüt hakkında düşüncelerini ifade etmek istemeleri yatmaktadır. Örgüt üyelerinin kurum içindeki görüşlerini ifade edebilmeleri, bireysel girişimler için fırsat düzeyini belirlemede bir kriter olarak kabul edilir. Otokratik bir yönetim tarzının hâkim olduğu kuruluşlarda, üyelerin fikirlerini özgürce ifade edebilmeleri nispeten düşüktür. Daha sonraları Gorden ve Infante (1991) argüman yönetimi adı verilen bir kavram geliştirmişlerdir. Bu kavramı sunmak için yazarlar, bir

kuruluşun üyelerini örgütsel rolleri içinde çevrelemeyi eleştirmişlerdir. Yazarlar, örgüt üyelerinin kuruluşla yaptığı yasal sözleşmenin ötesine geçen ve psikolojik sözleşmeyi geliştiren bir yönetim modeli önermektedir. Kassing'e (1997) göre bir örgütte kendini ifade etmekte özgür olan; bir örgütte daha kapsayıcı, üretken ve kaliteli ürünler yaratan; işine daha çok bağlı kalan; üretken hâle gelen; kaliteli ürünler üreten ve hatta kendini örgüte adayan bireylerdir (Özdemir, 2010, s. 37-38).

2.3.3. Ayrılma-Dile Getirme-Sadakat Kuramı

Maddi manevi tatminsizlik yaşayan örgüt üyelerinin maruz kaldıkları durumlara nasıl tepki vereceklerini açıklamaya çalışan bu kuram, 1970 yılında Hirschman tarafından ortaya konmuştur. Örgüt üyeleri, bu doyumsuzlukları üç farklı davranış şeklinde ortaya koyabilirler. Bunlar; örgütten ayrılma, olumsuz durumun sonlanmasını bekleme ve olumsuz durumlarla mücadele etme olarak sıralanabilir (Gossett ve Kilker, 2006). Hem bir tavır hem de bir davranış biçimi olan örgütsel sadakat, örgüt üyelerinin işten ayrılma davranışlarının azaltılmasında belirleyici bir etken olarak tartışılabilir. Örgütsel sadakati, aktif ve pasif olarak tanımlamak mümkündür. Aktif sadakatte; çalışan, yöneticilerin sergilediği davranışları açık bir şekilde destekler. Pasif sadakatte ise birey, yönetici davranışlarına sessiz kalır, göz yumar ve sabır gösterir. Örgütsel sadakat seviyesi yüksek olan bir çalışan, ayrılmak yerine örgütte kalmayı tercih edebilir (Henik, 2015).

Kuramda önemle üzerinde durulan bir diğer bileşen olan dile getirme davranışı, bireysel ya da örgütsel bir şekilde kendini gösterebilir. Örgüt üyeleri yaşadıkları sorunları bireysel olarak yöneticilerle paylaşabilirler ya da toplu bir şekilde sendikal destekler alabilirler. Yine de yapılan bazı ampirik çalışmalar, örgütsel sadakat düzeyi yüksek olan bireylerin dile getirme davranışlarının daha fazla olduğunu göstermektedir (Spencer, 1986).

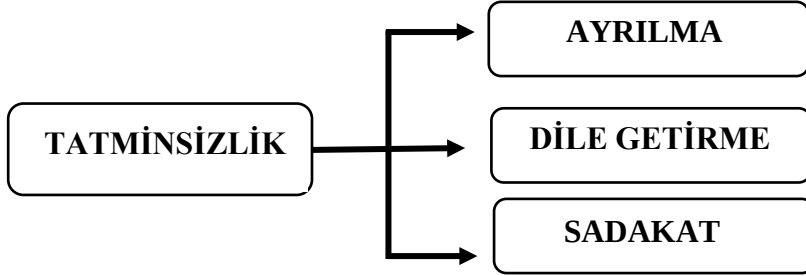
Diğer yandan Barry, 1974 yılında yaptığı çalışmada; ayrılma, dile getirme ve sadakat davranışlarının birbirini tamamlar nitelikte olduğunu öne sürmüştür. Örneğin dile getirme davranışı göz ardı edilen, örgütsel sadakat algısı düşük olduğu için de işten ayrılan bireyler; daha sonra örgüt içinde yaşadıkları sorunları ve maruz kaldıkları durumları üst makamlara bildirebilir veya basına sızdırabilirler. Bu durum, örgüt üyesinin örgütsel mahremiyet algısının azalması olarak da ayrıca tartışılabilir ya da benzer sorunlar yaşayan bireyler örgütten ayrılmayabilir fakat maruz kaldıkları durumlara da herhangi bir tepki vermeyebilirler (Withey ve Cooper, 1992).

Ayrılma-Dile Getirme-Sadakat kuramının ikinci davranış türü olan dile getirme, çalışanın fikirlerini çalışma arkadaşlarına ya da örgüt yöneticilerine belirtmesiyle, örgüt içinde rahatsız olduğu durumu dile getirmesidir (Hirschman, 1970, s. 2-5, Akt; Esendemir, 2019, s. 57). Hirschman'ın Ayrılma-Dile Getirme-Sadakat kuramının önemli bir boyutu olan dile getirme, kişisel veya topluluk oluşturan çalışanlar ile birlikte gerçekleştirilebilir. Kişisel bir hareket olarak dile getirme davranışı, örgüt içinde sorun yaşayan çalışanın bu durumu direkt olarak örgüt yöneticilerine bildirmesidir. Dile getirme davranışının topluluk hâlinde gerçekleşmesi ise çalışanların bağlı olduğu sendika veya meslek odaları tarafından çalışanların örgüt içinde yaşadıkları sorunları dile getirmesi olarak gerçekleşebilmektedir (Özdemir, 2010, s. 44). Bir çalışanın örgütten ayrılmak istememesinin sebepleri ise yüksek düzeyde örgüte bağlılık ve sadakat duygusunun olmasından kaynaklanmaktadır.

Ayrılma-Dile Getirme-Sadakat kuramının üçüncü davranış türü olan sadakat davranışı, bir çalışanın organizasyona olan bağlılığının derecesini tanımlar. Bu nedenle Hirschman, çalışanların örgüt içindeki memnuniyetsizliğe rağmen örgütte kalarak çalışmaya devam etmesi durumunda sadakatin aktif bir rol oynadığını bulmuştur (Allen ve Tüselman, 2009, s. 540-541).

İşgörenin yaptığı işe karşı duyduğu sadakat duygusu, örgütte kalıp dile getirme ve istifa yöntemini seçip örgütten ayrılma ihtimaline göre daha yüksektir (Özdemir, 2010, s. 43). Hirschman “Ayrılma-Dile Getirme ve Sadakat” (ADS) kuramını Şekil 2’deki gibi betimlenmiştir (Hirschman, 1970; Akt., Özdemir, 2010, s. 43).

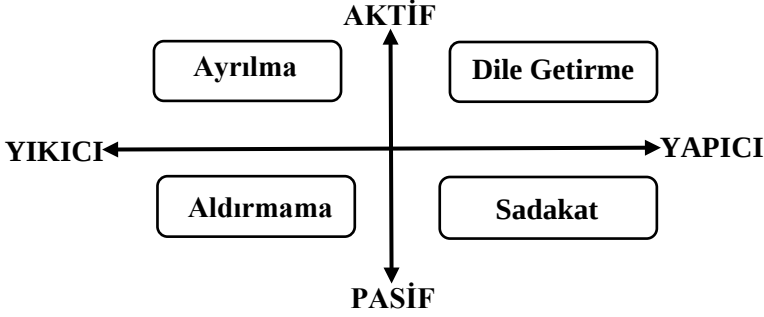
Şekil 2. Ayrılma- Dile Getirme- Sadakat Kuramı (Ads) Modeli



Kaynak: (Özdemir, 2010).

Farrell ise 1983 yılında “Ayrılma-Dile Getirme ve Sadakat” kuramına “aldırmama” boyutunu da eklemiştir. Aldırmama boyutunda ise çalışanlar, tatminsizlik yaşamaları durumunda kendilerine verilen görev ve sorumlulukları tam anlamı ile yerine getirmeyecek davranışlar sergilemektedirler. Bu davranışlar; performans düşüklüğü, mesai saatlerine bağlı kalmama, verilen görevleri yerine getirmeme, işe devamsızlık gibi örgüt içindeki düzeni etkileyecek faaliyetlerdir (Zengin, 2019, s. 325). Farrell’in geliştirmiş olduğu kuramda çalışanların aldırmama boyutunda; çalışanın yaşayacağı tatminsizlik ve örgüt içinde meydana gelebilecek olaylarda çalışanların sergileyeceği davranışlar, “Yapıcı-Yıkıcı”, “Aktif-Pasif” olmak üzere iki gruba ayrılmaktadır. Farrel’in geliştirdiği kuramın modeli Şekil 3’te verilmiştir (Özdemir, 2010, s. 45).

Şekil 2. Ferrel'in Modeli



Kaynak: (Özdemir, 2010)

Şekil 3 incelendiğinde, çalışanların yaşayacağı tatminsizlikte ayrılma davranışı yıkıcı aktif, dile getirme yapıcı aktif, sadakat pasif yapıcı ve aldırmama ise pasif yıkıcı davranışlarını sergilemektedir (Aktürk, 2019, s. 45).

3. SONUÇ

Bu çalışmada son yıllarda yerli ve yabancı literatürde dikkatleri üzerine çeken giderek artan çalışmalara konu olan örgütsel muhalefet kavramı ele alınmıştır. Çalışmada örgütsel muhalefetin kavramsal çerçevesi, boyutları, nedenleri ve kuramsal temelleri incelenmiştir. Örgütsel muhalefet kavramı ilk duyulduğunda olumsuz bir örgütsel davranış hissiyatı uyandırır da aslında kavram olumlu bir anlam taşımaktadır. Muhalefet olgusu, çalışanların bir örgüt içinde kendilerini ifade etme yeteneğinden, bir örgüt içindeki demokrasi veya adalet algısına ve bu nedenlerle artan motivasyona kadar geniş bir yelpazeye sahiptir. Kavram, problem çözebilen ve değişimi uygulayabilen yöneticilere, örgütsel uygulamalar ilgili karşıt görüşlerini ifade edebilen çalışanların psikolojik iyi oluşlarını artıran temel bir örgütsel davranış konusu olarak ortaya çıkmaktadır (Acaray, 2018, s. 185). Bir çalışanın memnun olmadığı davranışların raporlandırılması; çalışanlar ve yöneticiler

arasındaki etkileşim ve fikir birliği yeteneğini artırır, geri bildirimlerin organizasyon başarısını artırmasına izin verir ve bir kuruluşun paylaşılan görüşlerini yöneticilere iletmesine neden olabilir (Anyango vd., 2015, s. 14). Dolayısıyla başlangıçta olumsuz gibi çağrışıma neden olan muhalefet olgusunun aslında çalışan, yönetici ve örgütsel kapasiteyi geliştirebileceğini söylemek mümkün. Farklı fikir, düşünce ve duyguların paylaşılmasına olanak sağlanması örgütsel düzlemde çalışanların adalet algısını pozitif anlamda güçlendireceği gibi çalışanların sinik tutumlar, işten ayrılma, dedikodu ve intikam niyeti gibi negatif tutum ve davranışlarını azaltabilir.

KAYNAKÇA

- Acaray A. (2018), Örgütsel Muhalefetin Kişisel Değerler ve Psikolojik İyi Oluş ile İlişkinin İncelenmesi. *BMIJ*, 6(3), 171-189.
- Akada, T. (2015). *Örgütsel Muhalefete İlişkin Öğretmen Görüşleri*. (Yüksek Lisans Tezi), Dokuz Eylül Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi ve Denetçiliği Programı, İzmir.
- Akbal, İ. ve Akıncı, M. (2013). Türkiye’de Siyasal İktidar-Muhalefet İlişkilerinde Muhalefete Tahammülsüzlüğün Aynası: Basın Ve Tasfiyeler. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 9(18), 31-50.
- Aktürk, A., (2019). *Öğretmenlerin Damgalama Eğilimleri ve Örgütsel Muhalefet Davranışlarının, Örgütsel Depresyona Etkisi*. (Yüksek Lisans Tezi), Necmettin Erbakan Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Konya
- Alga, E. ve Eroğlu, İ. G., (2018). Çalışanların Örgütsel Muhalefete İlişkin Algılamalarının Demografik

- Değişkenler Açısından İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma, *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 10 (24), 129-157.
- Allen, M., ve Tüselmann, H. J., (2009). All Powerful Voice? The Need To Include Exit, Loyalty and Neglect in Empirical Studies Too, *Employee Relations*, 31(5), 538-552.
- Başol, O. ve Karatuna, I. (2015). Örgütlerde Olumsuz Durumların İfşa Edilmesi ve Örgütsel İletişim İlişkisi. *Marmara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 37(2), 153-170.
- Costa, A. C., ve Frankema, K. B., (2007). Trust and Control Interrelations New Perspectives on the Trust–Control Nexus, *Group & Organization Management*, 32(4), 392-406.
- Dağlı, A. ve Ağalday, B. (2014). Öğretmenlerin Örgütsel Muhalefet Davranış Biçimlerine İlişkin Görüşleri. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 13(50), 112-128.
- Demirtaş, O., ve Bickes, M. D., (2014). Makyavelizm'in Olumsuz Durumları İfşa Etme Niyeti Üzerindeki Etkisi: Bir Alan Çalışması. *ISGUC The Journal of Industrial Relations and Human Resources*, 16(2), 98-112.
- Eryeşil, K. (2018). *Algılanan Örgütsel Adaletin Örgütsel Muhalefet Üzerindeki Etkisinde Çalışan Sessizliğinin Rolü: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma*, (Doktora Tezi), Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Esendemir, E. (2019). *İş Tatmini Algısı ve Prososyal Davranış Eğilimleri İlişkisinde Örgütsel Muhalefet Davranışının Aracılık Rolü: Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Örneği*. (Yüksek Lisans Tezi), Burdur Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Burdur.

- Garner, J. T. (2012). Making Waves at Work: Perceived Effectiveness and Appropriateness of Organizational Dissent Messages. *Management Communication Quarterly*, 26(2), 224-240.
- Goodboy, A. K., Chory, R. M. ve Dunleavy, K. N. (2008). Organizational Dissent As A Function of Organizational Justice. *Communication Research Reports*, 25(4), 255-265.
- Gorden, W. I. (1988). Range of Employee Voice. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 1(4), 283-299.
- Gossett, L. M., & Kilker, J. (2006). My Job Sucks: Examining Counterinstitutional Web Sites as Locations for Organizational Member Voice, Dissent, and Resistance. *Management Communication Quarterly*, 20(1), 63-90.
- Graham, J. W. (1986). Principled Organizational Dissent: A Theoretical Essay. *Research in Organizational Behavior*, (8), 1-52.
- Hegstrom, T. G. (1995). *Critical Perspectives On Communication Research and Pedagogy*. In J. Lehtonen (Eds.), *Focus On Organizational Dissent: A Functionalist Response to Criticism*. (83-94). St. Ingbert, Germany: Rohrig University Press.
- Henik, E. (2015). Understanding Whistle-Blowing: a Set-Theoretic Approach. *Journal of Business Research*, 68(2), 442-450
- Hirschman, A. O. (1970). *Exit, Voice, Loyalty*, Cambridge: Harvard University Press.
- İzgüden, D. (2017). *Hastane Çalışanlarında İletişim Doyumunun Örgütsel Muhalefet Davranışları Üzerine Etkisi*.

(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.

Johnson, A. J., Becker, J. A., Wigley, S., Haigh, M. M., ve Craig, E. A. (2007). Reported Argumentativeness and Verbal Aggressiveness Levels: The Influence of Type of Argument. *Communication Studies*, 58(2), 189-205.

Kassing, J. (1997). Articulating, Antagonizing, And Displacing: A Model of Employee Dissent. *Communication Studies*, 48(4), 311-332.

Kassing, J. W. (1998). Development and Validation of The Organizational Dissent Scale. *Management Communication Quarterly*, 12(2), 183-229.

Kassing, J. W. (2001). From the Looks of Things: Assessing Perceptions of Organizational Dissenters. *Management Communication Quarterly*, 14(3), 442- 470.

Kassing, J. W. (2002). Speaking Up: Identifying Employees' Upward Dissent Strategies. *Management Communication Quarterly*, 16(2), 187-209.

Kassing, J. W. (2011). Dissent in Organizations. *Journal Of Communication*, 61, 9-2.

Kassing, J. W., ve McDowell, Z. J. (2008). Disagreeing About What's Fair: Exploring The Relationship Between Perceptions of Justice And Employee Dissent. *Communication Research Reports*, 25(1), 34-43.

Kassing, J. W., Armstrong, T. A. (2002). Someone's Going to Hear About This; Examining The Association Between Dissent-Triggering Events and Employees' Dissent Expression. *Management Communication Quarterly*, 16(1), 39-65.

- Kassing, J. W., ve Armstrong, T. A. (2001). Examining The Association of Job Tenure, Employment History, and Organizational Status With Employee Dissent. *Communication Research Reports*, 18(3), 264-273.
- Kassing, J. W., ve Avtgis, T. A., (1999). Examining The Relationship Between Organizational Dissent and Aggressive Communication, *Management Communication Quarterly*, 13(1), 100-115.
- Kassing, J.W. (1998). Development and Validation of The Organizational Dissent Scale. *Management Communication Quarterly*, 12(2), 183-229.
- Kassing, J.W. (2011). Stressing Out About Dissent: Examining The Relationship Between Coping Strategies and Dissent Expression. *Communication Research Reports*, 28(3), 225-234.
- Kavak, O. ve Kaygın, E. (2018). Örgütsel Adalet Algısının Örgütsel Muhalefet Davranışı Üzerindeki Etkisi. *Balkan ve Yakın Doğu Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(1), 33-51.
- Kaya, Ç. (2016). Kontrol Odağı ve Örgütsel Muhalefet Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma. *Marmara Üniversitesi Öneri Dergisi*, 12(46), 81-96.
- Krone, K. J. (1991). Effects of Leader-Member Exchange On Subordinates' Upward Influence Attempts. *Communication Research Reports*, 8(1), 9-18.
- McDonough, G. P. (2010). Why Dissent is A Vital Concept in Moral Education. *Journal of Moral Education*, 39(4), 421-436.
- McShane, S. L. ve Von Glinow, M. A. (2009). Organizational Behavior. New York: McGraw Hill Edition.

- Okutan, E. (2019). *Olumsuz Boyutlarıyla Örgütsel Davranış*. E. Kaygın ve G. Kosa (Ed.), *Örgütsel Çatışma* (249-265). Konya: Eğitim Yayınevi.
- Oral Ataç, L. ve Köse, S. (2016). Örgütsel Demokrasi ve Örgütsel Muhalefet İlişkisi: Beyaz Yakalılar Üzerine Bir Araştırma. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 46(1), 117-132.
- Ötken, A. B. ve Cenkcı, T. (2013). Beş Faktör Kişilik Modeli ve Örgütsel Muhalefet Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma. *Öneri Dergisi*, 10(39), 41-51.
- Özdemir, M. (2010). *Ankara İli Kamu Genel Liselerinde Görev Yapan Yönetici Ve Öğretmenlerin Örgütsel Muhalefete İlişkin Görüşleri*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Ankara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara
- Özkoç, A. G. ve Bektaş, T. (2016). Organizational Support and Self-Efficacy As The Predictors of Dissenter Behavior Among Hotel Employees. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 6(5), 285-305.
- Payne, H. J., (2007). The Role of Organization-Based Self-Esteem in Employee Dissent Expression, *Communication Research Reports*, 24(3), 233-240.
- Perlow, L. ve Williams, S. (2003). Is Silence Killing Your Company?. *Harvard Business Review*, 81(5), 52-58.
- Premeaux, S. F. (2001). Breaking The Silence: toward an understanding of speaking up in the workplace. *Doctoral dissertation, Louisiana State University, Baton Rouge, USA*.
- Shahinpoor, N. ve Matt, B. F. (2007). The Power Of One: Dissent and Organizational Life. *Journal of Business Ethics*, 74(1), 37-48.

- Spencer, D. G. (1986). Employee Voice and Employee Retention. *Academy of Management Journal*, 29(3), 488-502.
- Sprague, J. A. ve Ruud, G. L. (1988). Boat Rocking In The High Technology Culture. *American Behavioral Scientist*, 32(2), 169-193.
- Şentürk, F. K., ve Coşkun, M. (2018). Liderlik Tiplerinin Örgütsel Muhalefet Üzerindeki Etkileri. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 17(68), 1703-1721.
- Taçoğlu, E. (2020). *Liderlik Tarzlarının Örgütsel Muhalefet Üzerindeki Etkisi: Akademik Personel Üzerinde Bir Araştırma*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Trakya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne.
- Toytok, E. H. ve Uçar, A., (2018). The Effect of Administrators Behaviors That Involves Favoritism on Organizational Opposition, *Journal of Education and Training Studies*, 6(3), 68-77.
- Tutar, H., ve Sadykova, G. (2014). Örgütsel Demokrasi ve Örgütsel Muhalefet Arasındaki İlişki Üzerine Bir İnceleme. *İşletme Bilimi Dergisi*, 2(1), 1-16.
- Türk Dil Kurumu (2018). Güncel Türkçe Sözlük. Erişim:(http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GT.S.5a885a3daf0780.04657471). Erişim Tarihi: 17.02.2022.
- Türk Dil Kurumu (2019). <https://sozluk.gov.tr/> <https://www.un.org/en/sections/issues-depth/youth-0/index.html>
- Waldron, V. R. (1991). Achieving Communication Goals in Superior-Subordinate Relationships: The Multi-Functionality of Upward Maintenance Tactics. *Communications Monographs*, 58(3), 289-306.

- Withey, M. J. ve Cooper, W. H. (1992). Sadakat Nedir? *Çalışan Sorumlulukları ve Hakları Dergisi*, 5(3), 231-240.
- Yılmaz, T., (2019). *İlköğretim ve Ortaöğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Örgütsel Muhalefete İlişkin Görüşleri (Hakkâri İli Örneği)*. (Yüksek Lisans Tezi), Sakarya Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Sakarya.
- Zengin, Y., (2019). *Örgütsel Muhalefet, Olumsuz Boyutlarıyla Örgütsel Davranış*, Ed. E. Kaygın ve G. Kosa, Konya: Eğitim Yayınevi.

FINANSAL HİZMET SEKTÖRÜNDEKİ ŞİRKETLERİN ESG (ÇEVRESEL YÖNETİŞİM, KURUMSAL YÖNETİŞİM, ÖRGÜTSEL SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK VE İKLİM DEĞİŞİKLİĞİ) RAPORLARININ İÇERİK ANALİZİ YÖNTEMİYLE İNCELENMESİ: ABD ŞİRKETLERİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Murat BAY¹

Berk ALTINUÇ²

1. GİRİŞ

Şirketler iç ve dış paydaşlarına güven sağlamak amacıyla sene boyunca yaptıkları faaliyetleri içeren raporlar hazırlamaktadır. Finansal içerikli raporların özellikle yatırımcılar ve kredi verenler açısından yetersiz kalmasından dolayı çevresel, sosyal ve yönetim boyutlarıyla alakalı faaliyetlere ilişkin açıklamaların son zamanlarda özellikle finansal hizmet sektöründeki şirketlerde yaygınlaştığı görülmektedir. Bu çalışmada Amerika Birleşik Devletleri'nde finansal hizmet sektöründe faaliyetlerini sürdürmekte olan 38 şirketin ESG (çevresel, sosyal ve yönetim) raporlarının nitel araştırma yöntemlerinden içerik analizi tekniğiyle incelenmesi ve raporlardaki tema ve kavramların ortaya çıkarılması amaçlanmıştır. Raporlardaki verilerin analizinde MAXQDA yazılımından yararlanılmıştır. Analizlerden önce çevresel

¹ Doç. Dr., Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi, İİBF, İşletme, muratbay2@gmail.com, ORCID:0000-0002-2968-2258.

² Doktora Öğrencisi, KMÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme, zemlinskis@hotmail.com.tr, ORCID: 0000-0001-7646-7289.

(f=2906), sosyal (f=2841) ve yönetim (f=3622) olmak üzere üç boyut belirlenmiş ve bu boyutlar arasında en yüksek frekansa sahip olanının yönetim boyutu olduğu ortaya çıkmıştır. Yönetim ve sosyal temalarının ortak kavramları arasında yer alan sosyal yönetimin frekansı (f=256) en yüksek olarak hesaplanmıştır. Çevresel boyutunun alt temaları arasında yer alan çevresel sürdürülebilirlik kavramının frekansının (f=174) diğer alt temalara göre daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Amerika Birleşik Devletleri, Çin, Avrupa Birliği ve Hindistan'ın da aralarında bulunduğu en büyük emisyon salıcıları, 2030 yılına kadar küresel emisyonların %60'ından fazlasını oluşturacaktır. Yükselen piyasa ekonomilerinin payının 2035 yılına kadar neredeyse % 70'e ulaşması beklenmektedir. Amerika Birleşik Devletleri (ABD) kişi başına düşen iklim borcu en yüksek ülkeler arasında ilk sırada yer almaktadır. Kişi başına düşen iklim borcu, 2019-2035 yılları arasında ABD'de en yüksek seviyede seyretmeye devam edecektir. Dünya genelindeyse borçlanma maliyetleri her geçen gün artış göstermektedir. Küresel kamu borcunun 2023'te de artış göstermesi beklenmektedir. Bu artış eğiliminin, büyük küresel ekonomiler arasında yer alan ABD ve Çin'den kaynaklandığı bilinmektedir. Borçların orta vadede GSYİH (Gayri Safi Yurt İçi Hasıla)'nın yıllık yüzde 1 puan fazlası kadar artacağı öngörülmektedir. Sonuç olarak, borçların pandemi öncesi tahminlere göre çok daha hızlı bir şekilde artış göstermesi beklenmektedir (IMF, 2023).

Sübvansiyonlar (hibeler, piyasa faiz oranlarının altındaki krediler ve doğrudan transferler) ve vergi teşvikleri, özellikle Amerika Birleşik Devletleri ve Avrupa ülkelerinde inşaatların karbondan arındırılmasını finanse etmek amacıyla yaygın olarak kullanılan politikalardır. Karbonla çalışan ve yeşil olmayan tesislerin hizmet dışı bırakılması, düşük gelirli hanelere yönelik yeşil konut inşasının teşvik edilmesi gibi konular için mali

desteğe ihtiyaç duyulmaktadır. Bu teşviklerin yanı sıra politika geliştirenlerin, yeşil olmayan tesislerin karbondan arındırılması veya hizmetten çıkarılması için karbon ekonomisine geçiş tahvilleri ve karbon emeklilik portföyleri gibi yenilikçi finansal araçlarının geliştirilmesini de teşvik etmeleri gerekmektedir (IFC, 2023).

Emisyon, “iklim borcu” ve “karbon sıfır” konularıyla ilgili veriler dikkate alındığında, Amerikan finansal hizmet sektöründeki şirketlerin bu konulara yönelik faaliyetlerinin önemi artmaktadır (Chaudhry,Saeed&Ahmed, 2021). Son yıllarda gündeme oturan iklim değişikliği, küresel çapta büyüme potansiyeli taşıyan savaşlar ve salgın hastalıkların ardından, finansal hizmet sektöründe yer alan şirketlerin çevresel, sosyal ve kurumsal yönetim boyutlarında göstereceği faaliyetler merakla takip edilmeye başlanmıştır (Goodell, 2020; Hepburn, &diğerleri, 2020). Şirketlerin iç ve dış paydaşlara güven sağlamak amacıyla yayımladığı finansal raporlar ise artık tatmin edici olmaktan uzaklaşmış durumdadır. Son yıllarda özellikle finansal hizmetler sektöründeki şirketler tarafından yayımlanmakta olan ESG (Çevresel, Sosyal ve Yönetişim) raporları popülerlik kazanmaya başlamıştır (Zainullin & Zainullina, 2021;Manojlovic& Tjessem, 2021). Bu raporlar, şirketlerin sürdürülebilir olup olmadığı konusunda paydaşların kaygılarının giderilmesini sağlamaktadır.

Bu çalışmada Amerika’da finansal hizmetler sektöründe faaliyetlerini sürdürmekte olan 38 şirketin ESG raporları içerik analizi tekniğiyle incelenmiştir. Bu kapsamda çalışmanın amacı, finansal hizmet şirketlerinin ESG raporlarında ön planda yer alan tema ve kavramların belirlenmesidir. Bu çalışmanın sonucunda finansal hizmet şirketlerinin kurumsal işleyişlerinde etkin olan boyut, tema ve kavramlar ortaya çıkarılmış olacaktır.

2. ESG RAPORLAMASI

ESG terimi ilk olarak 2004 yılında Birleşmiş Milletler Küresel İlkeler Sözleşmesi (UNGC) tarafından ESG konularının yatırımcılar ve firmaların sürdürülebilirliği açısından önemini vurgulamanın bir yolu olarak önerilmiştir. ESG raporlamasındaki konuların kesin bir listesi bulunmamaktadır. Ortak ESG konuları arasında kurumsal yönetim, çevre koruma, işgücü uygulamaları, topluluk katılımı, tüketici sorunları, yolsuzlukla mücadele ve tedarik zinciri yönetimi vb. yer almaktadır (Lu, 2016). ESG raporlaması, daha genel olarak firmaların çevresel, sosyal ve yönetim hedeflerine ulaşma yolundaki ilerleme süreci olarak görülmektedir. Ayrıca bir firmanın sürdürülebilirlik hedeflerinin resmi olarak açıklanması olarak da ifade edilebilmektedir. Dış paydaşlar, elde edilen bilgiler sayesinde firmanın genel performansını değerlendirebilmekte ve yatırım kararlarını şekillendirebilmektedir. Bu bilgiler, firmaları olumsuz çevresel ve sosyal etkilerini azaltma konusunda motive ederken aynı zamanda paydaşların güvenini artırmakta ve kurumsal itibarı yükseltmektedir (Darnall & diğerleri, 2022). ESG raporlaması, paydaşlar arasında firmaların karbon azaltma faaliyetlerine yönelik farkındalığın artmasını sağlamaktadır. Raporlama sayesinde yatırımcılar ve diğer paydaşlar, iklim riskleriyle ilgili bilgilere daha kolay erişebilmekte ve bu da iklim riskleri ve yükümlülüklerini yorumlamalarını kolaylaştırmaktadır (Luo & Tang, 2023). Şirketler sürdürülebilir bir finans için finansal piyasalara ilişkin karar alma sürecinde çevresel, sosyal ve yönetsel faktörleri dikkate almak zorundadır. Bundan dolayı fonların düşük karbonlu yatırımlar için yeniden tahsis edilmesi gibi kararların verilmesi gündeme gelmektedir (Janicka & Sajnóg, 2022).

Kurumsal ESG açıklamaları, sistemin bilgi üreticileri olarak raporlama yapan şirketlere odaklanan iki bileşenden

oluşmaktadır. Raporlama şirketleri, ESG raporlarında bilgi toplamak için standart belirleyiciler tarafından oluşturulan standartları kullanmaktadır. Şirketler daha sonra raporlarını, şirket performansını değerlendirmek için bilgileri doğrudan kullananlara ve ESG derecelendirmelerini yayımlamak için bilgileri işleyen araçlara bırakmaktadır. Raporlama yapan şirketler için ilk adım, raporlarda kullanılacak standartları belirlemektir. Mali raporlamada bu adım basitleştirilmiştir çünkü o yargı alanı için hükümet tarafından oluşturulan ve zorunlu kılınan tek bir standart bulunmaktadır. Buna karşılık, ESG raporlaması özel standart belirleyicilerin hâkim olduğu, çok sayıda gönüllü açıklama standardı oluşturan ve sınırlı hükümet katılımına sahip olan çok merkezli bir sistemdir. Çeşitli aktörler tarafından kullanılan farklı önemlilik tanımlarının da yansıttığı gibi, sistem raporlarda nelerin açıklanması gerektiği konusunda farklı fikirlere sahip farklı kuruluşlar tarafından daha da karmaşık hâle getirilmektedir (Sulkowski & Jebe, 2022).

ESG raporlaması, yatırımcılar ve finansal analistler tarafından sürekli eleştirilere maruz kalmakta ve bünyesinde bazı çelişkiler barındırmaktadır. Raporların karşılaştırılabilirlik, güvenilirlik ve değer uygunluğu gibi niteliksel yönlerden yoksun olduğu ve finansal karar verme konusunda yardımcı olmadığı iddia edilmektedir. Buna rağmen bilgilerini açık bir şekilde paylaşmayan, paydaşlarına yanıt vermeyen ve sürdürülebilirlik risklerini ele almayan şirketler piyasalarda artan şüphecilikle ve daha yüksek sermaye maliyetiyle karşılaşmaktadır. Ayrıca bu şirketlerin düşük karbon ekonomisine uyum sağlayamamaları nedeniyle hayatta kalma şansları azalmaktadır (Arvidsson & Dumay, 2022). Ölçüm zorluklarına rağmen, çevresel ve toplumsal etkilerle ilgili kurumsal raporlamaya yönelik son dönemdeki talepler genel olarak artmaktadır. Kapitalizmden elde edilen gelir ve servet kazanımlarına, özellikle dünya atmosferinin, jeolojisinin ve su kaynaklarının bozulması gibi

önemli olumsuzluklar eşlik etmektedir. Ayrıca dünya nüfusunun %15'ini oluşturan 1 milyar insan, yoksulluk içinde yaşamaya devam etmekte ve gelişmiş ekonomilerdeki pek çok insan kurumsal dış kaynak ve otomasyon kullanımı nedeniyle işsiz kalmaktadır (Kaplan & Ramanna, 2021). Gelişmiş ekonomilerin çoğunluğunda koruyucu çevresel ve yönetim düzenlemeleri mevcut olmasına rağmen toplumun ESG beklentileri karşılanamamaktadır. Kurumsal ESG başarısızlıklarının tekrarlanması ve bunun sonucunda ortaya çıkan sosyal ve çevresel hasarlar, mevcut kamu düzenlemelerinin, şirketlerin ve onların temsilcilerinin topluluklara zarar verecek şekilde davranmalarını önlemede etkisiz olduğunu kanıtlamaktadır (Murphy & McGrath, 2013).

Yatırımcılar, paydaşlar ve düzenleyici kurumların talebinin son zamanlarda artmasından dolayı firmaların çevresel, sosyal ve yönetim faaliyetleri ESG raporu olarak tek bir belgede toplanmaya başlamıştır. ESG raporlarının başta Amerika Birleşik Devletleri olmak üzere pek çok yargı bölgesinde denetlenmemesi yüzünden raporların içeriği firmaya ve sektöre göre değişiklik göstermektedir. Bu heterojenlik nedeniyle araştırmacılar önemli sıkıntılar yaşamaktadır (Rouen, Sachdeva & Yoon, 2023). Firmalar, ESG uygulamalarına ilişkin sürdürülebilirlik bilgilerini açıklayarak genel kamuoyunun yanı sıra çalışanlar, kredi verenler, müşteriler, denetçiler, tedarikçiler ve hükümet gibi kilit paydaşların endişelerine ve beklentilerine yanıt vermektedir (Bamahros & diğerleri, 2022). Yatırımcıların kararlarını belirlemesine yardımcı olması ve değerlendirme yapmalarını kolaylaştırması sayesinde ESG verilerinin raporlanması, firmaların pazardaki şeffaflığını arttırmaktadır. Bununla birlikte konuya rekabet edebilirlik düzeyinin artırılması ve toplumsal faydanın desteklenmesine yönelik stratejik bir anlayışla bakılmaktadır (Baran & diğerleri, 2022). Şeffaflık ve hesap verebilirlik adına hayati öneme sahip olan kurumsal mali

açıklamaların XBRL (dijital işletme raporu) sınıflandırma şekillerine göre dosyalanmaları dünya genelinde zorunlu olmaya başlamıştır. Ancak bu standartlar hâlâ ESG açıklamasına ilişkin herhangi bir spesifik referans içermemektedir (Faccia, Manni & Capitanio, 2021).

ESG raporlaması aşağıda bahsedilen bazı paydaşların bakış açılarından görülebilen sorunların çözüm yöntemlerinden etkilenmektedir (Diwekar & diğerleri, 2020):

- Birincil hedefleri genellikle çevresel düzenleme standartları kapsamında ekonomik iyileştirme olan endüstri paydaşları,
- Çevresel kirliliği azaltmak için düzenledikleri faaliyetlerle sosyo-ekonomik refahı iyileştirmeye çalışan topluluklar,
- Çevre kalitesini ve halk sağlığını iyileştirmek adına kirlletici endüstrilerin yok edilmesini veya yaşam alanlarından uzaklaştırılmasını tercih eden daha varlıklı topluluklar,
- Temel amacı rekabet hâlindeki taleplerin bağlantı noktasındaki düzenlemeleri yönetmek olan devlet kurumları

ESG faktörleri şirketlerin bilgi sunmaya başladığı ve bu sayede sadece hissedarlara değil aynı zamanda diğer paydaşlara karşı şeffaflığı ve hesap verebilirliği artırmaya çalıştığı bir alan hâline gelmektedir. Bu durum çevresel, sosyal ve yönetim arasındaki bağlantılara ilişkin artan farkındalığı yansıtmakta ve bu bağlantılara ilişkin araştırmaların gelecekte daha fazla genişletilmesinin muhtemel olduğunu göstermektedir. Dolayısıyla, bu konulara gösterilen önem, ESG teriminde açıkça yer alan üç konu arasındaki iç ve dış bağlantıların varlığını ortaya koymaktadır (Buniamin & Nik Ahmad, 2015).

2.1.ESG Raporlamasıyla İlişkili Kavramlar

Araştırmanın bu başlığı altında ESG raporlamasıyla ilişkili kavramlar ele alınacaktır. ESG raporlarının çevresel yönetim, kurumsal yönetim, örgütsel sürdürülebilirlik ve iklim değişikliği gibi kavramlarla arasında yakın ilişkiler bulunmaktadır.

2.1.1. Çevresel Yönetişim

Çevresel yönetim, çevreyle ilgili teşvik, bilgi, kurum, karar ve davranışlarda değişiklik yapılmasını amaçlayan müdahalelerle eş anlama gelmektedir. Çevresel yönetim kavramı, siyasi aktörlerin çevresel eylem ve sonuçlarını etkileyen bir dizi düzenleyici süreç, mekanizma ve organizasyona atıfta bulunmak için kullanılmaktadır. Çevresel yönetim kavramı, devletin dışında işletmeler ve sivil toplum kuruluşları gibi aktörlerin eylemlerini bünyesinde barındırmaktadır. Farklı çevresel yönetim biçimlerinin anahtarının politik ekonomik ilişkiler olduğu bilinmektedir. Yerel karar alma birimleri, ulus ötesi kuruluşlar ve çevresel sivil toplum örgütlerinin tümü, çevresel yönetimle ilgili faaliyetler yürütmeye devam etmektedir (Lemos & Agrawal, 2006). Çevresel yönetim, doğayı yöneten idari ve politik ilişkilerde meydana gelen değişiklikleri yansıtmaktadır. Aynı zamanda çevresel krizlerin çözümüne yönelik önerilerin belirli toplumsal kuralları nasıl ortaya çıkardığını da gözler önüne sermektedir (Bridge & Perreault,2009).

Çevresel yönetim faaliyetleri sayesinde dünyanın gelişmiş bölgelerinde hammadde, gıda, su arıtma ve besin döngüsü gibi ekosistem işlevlerini içeren tutarlı bir ekosistem akışı sağlamak mümkün hâle gelmiştir. Kaynağın üreme veya rejenarasyon (balıkçılık ve orman yönetimiyle ilişkili bir kavram) yoluyla kendini yenilemesi için yeterli miktarda kaynak ayrılırken, yenilenebilir kaynaklar maksimum sürdürülebilir

verim paradigması (mümkün olduğu kadar hasat) adı altında yönetilmektedir (Chaffin & diğerleri, 2016). Çevresel yönetim çözümlerinin etkili olabilmesi için yerel halkları ve ulusal hedefleri içermesi gerekmektedir. Ayrıca uluslararası kararların, yerel ihtiyaçlar ve kültürel bakış açılarıyla uzlaştırılması büyük önem taşımaktadır. Kaynak yönetiminde farklı seçmen grupları arasında köprü kuran yaklaşım ve programlar, başta Amerika Birleşik Devletleri'ndeki kırsal bölgesel yönetim de dâhil olmak üzere dünyanın birçok yerinde ortaya çıkmaktadır (Brondizio & Tourneau, 2016).

Bugün çevre politikalarının karşı karşıya olduğu zorluklar, hem dikkat edilmesi gereken çevre sorunları hem de bunların üstesinden gelmek için uygulanan stratejiler bakımından geçmiş yıllardaki zorluklardan keskin biçimde farklılıklar göstermektedir. Çevre korumanın bazı alt alanlarındaki kayda değer başarılarından sonra, çevre politikalarının uzun bir süre boyunca herhangi gelişme sağlayamadığı konular üzerine odaklanılmaya başlanmıştır (Jänicke & Jörgens, 2020). Çevre sorunlarının çevresel kaynaklar hakkındaki çatışmalar olarak kavramsallaştırılması, yönetim kurumlarının seçiminin verimlilikten çok sosyal adalet meselesi olduğunu göstermektedir. Ancak yönetim kurumlarının seçimi, ekonomik açıdan kazananların ve kaybedenlerin kim olduğunu bulma amacı gütmemektedir. Sosyal adalet bundan daha geniş ve daha karmaşık bir kavramdır. Ayrıca bireylerin değerleri ve motivasyonları, belirli kurumsal tercih kriterleri üzerinde etki yaratmaktadır (Paavola, 2007).

Dünya Sürdürülebilir Kalkınma İş Konseyi (WBCSD), çevresel yönetimde aşağıda belirtilen yol taslağını oluşturmuştur (Bernauer & Betzold, 2012):

- FROG (Önce Büyümeni Artır) senaryosu, öncelikle ekonomik zorlukların çözümünü gerektirmektedir. FROG, iş dünyası liderlerinin gözünde bile büyük çevresel maliyetlere yol açan bir senaryo konumundadır.
- GEOPolity, sürdürülebilirliğin güçlü bir şekilde takip edildiği bir başarı senaryosudur. Bu senaryoda insanlar piyasayı sosyal ve çevresel amaçlara odaklamak için hükümetlere yönelmekte ve büyük ölçüde hükümetler arası kurumlara ve anlaşmalara bel bağlamaktadır.
- Son senaryo ise “Jazz”dır. Jazz bir kısaltma değildir. Önceden yazılmamış girişimlerin dünyasıdır. Bu dünyada iş davranışlarına ilişkin bol miktarda bilgi vardır. Güzel davranışlar kamuoyu ve tüketiciler tarafından teşvik edilmektedir. Hükümetler sivil toplum örgütlerinin aktif olmasını kolaylaştırıcı düzenlemeler yapmaktadır. Ayrıca işletmeler doğru şeyleri yapmanın stratejik avantajlarından yararlanmaktadır.

2.1.2. Kurumsal Yönetişim

Kurumsal yönetim yapısı, şirketteki yönetim kurulu, yöneticiler, hissedarlar ve diğer paydaşlar gibi farklı katılımcılar arasında hak ve sorumlulukların dağılımını belirlemekte ve kurumsal ilişkilerle alakalı kararların alınmasına yönelik kural ve prosedürleri açıklamaktadır (Khan,2011). Kurumsal yönetim ilkeleri, farklı gelenek ve kültürlerden dolayı ülkeler arasında alternatif yönetim mekanizmalarının mevcut olduğunu göstermektedir. Ekonomik liberalizasyon, kuralsızlaştırma, özelleştirme, engellerin kaldırılması, küresel ticaret ve sermaye akışı, üretim sürecinin uluslararasılaştırılması, sınır ötesi birleşmeler ve devralmalar yoluyla ülkeler ve işletmeler

birbirine bağımlı hâle gelmektedir. Şirketler operasyonlarını ve yatırımlarını uluslararası alanda genişlettikçe kültürlerin, müşterilerin, rakiplerin, ekonomik ve yasal ortamların artan çeşitliliğiyle ve dağınık yönetim ekipleriyle başa çıkmak için daha uyumlu yönetim sistemlerine ihtiyaç duymaya başlamıştır. Firmalar, özellikle de çok uluslu şirketler, kurumsal verimliliği artırmak ve sermaye fonlarını çekmek için mevcut sistemlerin en iyi uygulamalarını giderek daha fazla benimsemektedir (Ho, 2005).

Ülkeler arası bir perspektiften hazırlanan kurumsal yönetim analizinde, ortak küresel bir çerçevenin herkes için ideal olup olmadığı sorusu ortaya çıkmaktadır. Kurumsal yönetime ilişkin geleneksel model (aktif yatırımcılar, özgür ve bilgili finansal medya vb. aracılığıyla izleme ve denetim), önemi giderek artan ve gelişmekte olan piyasa ekonomilerinde en iyi şekilde işleyen çerçeve olarak görülmemektedir (Claessens&Yurtoglu, 2012). Kurumsal yönetim, bazı kuralların ekonomik verimliliği diğerlerinden daha fazla teşvik edip etmediğini sorgulamaktadır. Neo-klasik iktisatçılar verimliliği, kaynakları dağıtan firmaların arazi, emek ve sermayelerinin en uygun şekilde tahsisinin bir sonucu olarak görmektedir. Ölçek ve kapsam ekonomileri, firmaların en düşük fiyatlarla en fazla malı üretmek için ne şekilde yatırım yaptığını gözler önüne sermektedir (Fligstein & Choo, 2005). Finans tedarikçileri, yatırımlarının karşılığını alabilmek adına kurumsal yönetimi kullanmaktadır. Bu durum aynı zamanda hissedarlarla yönetim kurulu arasındaki bağlantıyı da göstermektedir. Eyalet yasalarında belirtildiği üzere, hissedarlar, kalan hak sahipleri ve seçilmiş yönetim kurulu üyelerinin hissedarlara güven verme yükümlülüğü bulunmaktadır (Gillan, 2006).

Yönetişimin temsilcilik maliyetleri üzerinde etkisi olan bazı yönleri, dış tarafların kararlarının bir sonucudur.

Hissedarların, finansal kuruluşların veya yatırım fonlarının, bir firmanın mali politikalarını ve hissedarlara olan getirilerini etkilemek amacıyla yatırım yapma kararı alması ve piyasa operatörlerinin, kurumsal düzenleyicilerin veya güvenlik analistlerinin açıklamalarının firmaların muhasebe politikalarını etkilemesi bu duruma örnek gösterilebilir (Brown, Beekes, & Verhoeven, 2011).

2.1.3. Örgütsel Sürdürülebilirlik

Örgütsel sürdürülebilirlik kavramının ekoloji ve çevreyle bir ilgisi bulunmamaktadır. Bu kavram bir organizasyonun veya sistemin belirli bir seviyede veya performans oranında sürdürülebilme yeteneğiyle ilgilidir ve bu durum süresiz olarak devam edebilmektedir. Sürdürülebilirlik bu nedenle bir faaliyeti veya daha doğrusu uzun bir süre boyunca geçerli olan birbiriyle ilişkili faaliyetler dizisini önermektedir. Çünkü kendine ve fiziksel, sosyal, ekonomik ve entelektüel çevresinin değişkenliklerine uyum sağlayabilmektedir (Barnard & Van der Merwe, 2016). Örgütsel sürdürülebilirlik ilkelerini uygulayabilmek için bir firmanın yöneticilerinin, süreçlerinde kullanılan ürün, hizmet ve teknolojilerin verimliliğine ilişkin algılarını yenilemeye ihtiyaçları bulunmaktadır. Bu ihtiyaç nedeniyle kuruluşlar, sürdürülebilirliği gündelik hayatlarına uygulamaya ve eylemlerini sürdürülebilirlik raporları aracılığıyla paydaşlarına açıklamaya giderek daha fazla ilgi duymaya başlamıştır. Sürdürülebilirlik raporları, gerek pazar ihtiyaçları gerekse özel mevzuatlar nedeniyle, kuruluşların uyguladığı sürdürülebilir faaliyetlerin duyurulmasında önemli bir araç haline gelmiştir (Batista & Francisco, 2018).

Geleneksel olarak, hissedar değerini en üst düzeye çıkarmaya odaklanan kuruluşlar başarılı kabul edilmektedir. Fakat bu algı son birkaç yılda önemli ölçüde değişmeye başlamıştır. Kuruluşlardan hissedarların yanı sıra diğer

paydaşlar için de değer yaratmak amacıyla çevresel ve sosyal hedefleri karar alma süreçlerine dâhil etmeleri beklenmektedir (Nawaz & Koç, 2019). Çevrenin karmaşıklığıyla başa çıkmaya çalışan kuruluşlar, sürdürülebilirliği strateji ve iş modelleriyle entegre, dinamik bir kabiliyet haline getirmenin yollarını aramaktadır. Sürdürülebilirliğin stratejinin bir parçası olması ve dayanıklı bir rekabetçi faktör haline gelmesi için dinamik ve yenilikçi olması gerekmektedir (Amui & diğerleri, 2017).

Günümüz iş gerekliliklerinde şirketlerin çevreye, çalışma standartlarına, insan haklarına, yolsuzlukla mücadele uygulamalarına ve kurumsal yönetime rehberlik eden her türlü ulusal ve uluslararası düzenleme ve standartlara uyum sağlaması gerekmektedir. Ancak sürdürülebilirlik bu yasal zorunluluğun ötesinde bir kavramdır. Başka bir deyişle şirketlerin çevre açısından sağlıklı ve ekonomik açıdan uygulanabilir ürün ve hizmetleri proaktif olarak yenileyerek, toplumsal bir ihtiyacın karşılanması ve toplumun sürdürülebilir kılınması yönünde adımlar atması gerekmektedir (James & Priyadarshini, 2021). Sürdürülebilirliğin organizasyonel derecelendirmede birçok önemli alt konusu bulunmaktadır. Sürdürülebilirlik, dünya ile insanlık arasındaki mükemmel uyumu ifade etmeyi amaçlamaktadır. İnsanoğlunun gelecekteki devamlılığı için gereken ihtiyaçların karşılanması adına kaynak tüketimi, yatırım değerlendirmesi, teknolojik gelişme ve kurumsal dönüşüm arasındaki dengeyi sağlamaktadır. Sürdürülebilirlik kavramı bir fikir, bir yaşam biçimi, bir iyileştirme yöntemi veya bir organizasyon sisteminin geliştirilmesi şeklinde ortaya çıkabilmektedir (Yin & Chang, 2022).

2.1.4. İklim Değişikliği

İklim değişikliği doğal nedenlerden, insan faaliyetlerinden, arazi kullanımındaki değişikliklerden ve karbondioksit, metan gibi sera gazlarının emisyonundan

kaynaklanabilmektedir. Atmosferdeki karbondioksit (CO₂) seviyeleri 1832'de yaklaşık 284 ppm'deyken 2013'te 397 ppm'ye yükselmiştir. Ayrıca sera gazlarının atmosferdeki seviyeleriyle küresel ısınma kavramı arasında teorik bir bağlantı bulunmaktadır. Yapılan üç bağımsız inceleme, gözlemlenen sıcaklık artışının esas olarak fosil yakıtların kullanımının artması ve arazi kullanımındaki değişiklikler gibi insan kaynaklı nedenlerden kaynaklandığına dair güçlü kanıtlar öne sürmüştür (Wheeler & Von Braun, 2013).

İnsanoğlu büyük ölçüde içinde yaşadığı sosyoekonomik ve politik koşullardan dolayı iklim değişikliğinin etkilerine karşı savunmasız durumdadır. Dolayısıyla iklim değişikliğine karşı hassasiyet, coğrafya, gelir düzeyleri, geçim türü ve yönetim tarzına göre oldukça farklılık göstermektedir (Thornton & diğerleri, 2014). İklim değişikliği gelecekle olan ilişkisiyle dikkat çeken sosyal, çevresel ve bilimsel bir olgudur. Politikacılar geleceğe yönelik fikirler yoluyla geleceğin şekillendirilmesi için kolektif katılım çağrısında bulunurken bilim insanları, iklim modelleri aracılığıyla karbon konsantrasyonu seviyelerini ve gezegenin gelecekteki durumlarını tahmin etmeye çalışmaktadır. Aynı zamanda endüstriler gelecekteki iklim risklerini yönetmeye ve bunlar hakkında spekülasyon yapmaya çalışmakta ve yaratıcı uygulayıcılar ise gelecekteki olası dünyaları hayal etmektedir (Yusoff & Gabrys, 2011). İklim değişikliği tarımı ve gıda üretimini karmaşık şekillerde etkilemektedir. Tarımsal-ekolojik koşullardaki değişiklikler nedeniyle gıda üretimi ve dolaylı olarak gelirlerin büyümesi ve dağılımı etkilenmektedir (Schmidhuber & Tubiello, 2007).

Geleneksel ekonomik ve finansal fiyatlandırma modellerinin iklim risklerinin özelliklerini bünyesine dâhil edememesi giderek daha fazla yaygınlaşmaktadır. Bu durum, risk değerlendirme modellerinde iklim değişikliğinin etkisinin

potansiyel olarak yanlış anlaşılmasına ve hafife alınmasına yol açmakta ve politik tavsiyelere yönelik çıkarımlar yapılmasına neden olmaktadır (Monasterolo, 2020). Alt düzeyde meydana gelen iklim finansmanı yönetişimi, merkezi olmayan iklim değişikliği yönetimine ilişkin daha fazla gelişimi yansıtmaktadır. Koordineli ve bireysel çabalar yoluyla, şehir yönetimleri de dâhil olmak üzere alt düzeydeki aktörler, sera gazı emisyonlarını azaltma çabalarında ulusların bıraktığı yönetim boşluklarını giderek daha fazla doldurmaktadır. Bununla birlikte, ulus ötesi belediye ağları da dâhil olmak üzere yönetim düzenlemeleri de neoliberal bir eğilim göstermektedir. Örneğin, çevreci şehir ağları, şirketlerle ortaklık kurarak düşük karbonlu teknolojilerin maliyetlerini azaltmak için birleştirilmiş satın alma gücünden yararlanmaktadır (Bracking & Leffel, 2021).

Son yıllardaki müzakereler, gelişmekte olan ülkelerin iklim değişikliğiyle mücadelede ihtiyaç duyacağı ek mali kaynaklara odaklanmaktadır. Birleşmiş Milletler İklim Değişikliği Çerçeve Sözleşmesi (UNFCCC) kapsamında, gelişmiş ülkeler, azaltım tedbirlerinin uygulanmasına ilişkin anlaşmaya varılan maliyetlerin tamamını karşılamayı ve uyum maliyetleri açısından iklim değişikliğinin olumsuz etkilerine karşı hassas olan ülkelere yardım etmeyi kabul etmiştir (Haïtes, 2011). Uluslararası iklim finansmanı başlangıçta ülkeye özgü karbon fiyatlandırma planlarının tasarlanması için kapasite geliştirilmesini finanse etmektedir. Bu ülkelerdeki politika yapıcılar tarafından ilgili idari sistemlerin (sera gazı emisyon kayıtlarının oluşturulması için izleme, raporlama ve doğrulamaya yönelik güvenilir sistemler) geliştirilmesi yoluyla diğer karbon fiyatlandırma planlarında elde edilen deneyimlerden yararlanılabilmektedir (Steckel & diğerleri, 2017).

3. YÖNTEM

Bu araştırmada ABD'deki finansal hizmet sektöründe faaliyet gösteren şirketlerin ESG raporlarının incelenmesi amacıyla nitel analiz yöntemleri arasında yer alan içerik analizi tekniğinden yararlanılmıştır. İçerik analizi tekniği, metinlerin kullanıldığı bağlamlara ilişkin tekrarlanabilir ve geçerli çıkarımlar yapmak maksadıyla kullanılan bir araştırma tekniğidir. Bir yöntem olarak içerik analizi, özel prosedürleri bünyesinde barındırmaktadır. Ayrıca araştırmacının kişisel otoritesinden ayrılabilir (Krippendorff, 2018).

Araştırmanın temel problemleri aşağıdaki gibi belirtilmiştir;

Q1: Amerika Birleşik Devletleri'nde finansal hizmet sektöründe faaliyetlerini sürdüren şirketlerin ESG raporlarında öne çıkan kelimeler nelerdir?

Q2: Amerika Birleşik Devletleri'nde finansal hizmet sektöründe faaliyetlerini sürdüren şirketlerin ESG raporlarında öne çıkan boyutlar nelerdir?

Q3: Amerika Birleşik Devletleri'nde finansal hizmet sektöründe faaliyetlerini sürdüren şirketlerin ESG raporları hangi tema ve kavramlardan oluşmaktadır?

Araştırmanın örneklemi, Amerika Birleşik Devletleri'nde finansal hizmet sektöründe faaliyetlerini sürdürmekte olan 38 şirketten (bankalar, kredi kartı, sigorta ve yatırım şirketleri) oluşmaktadır. Araştırma süresi boyunca 100'e yakın finans şirketinin internet sitesi incelenmiştir. Bunlar arasında 38 şirketin 2022 yılında yayımlanan ESG raporlarına ulaşılabilmiş ve araştırma kapsamına bu şirketler dâhil edilmiştir. Toplamda 2572 sayfalık doküman incelemesi yapılmıştır. Araştırma kapsamına dâhil edilen şirketler Tablo 1'de gösterilmiştir.

Tablo 1. Araştırma Örnekleminde Yer Alan Şirketler

Araştırma Örnekleminde Yer Alan Şirketler		
American Express	First National Bank	Prudential
Ameriprise Financial	GEO Group	Regions Financial Corp
BNY Mellon	Goldman Sachs	Renaissance Corp
Cadence Bank	Hancock Whitney	Robinhood
Capital-One	Hope Bancorp	Rocket Companies
Cathay Bank	Huntington Bank	State Street Corporation
Charles Schwab	KeyCorp	TD Bank
Citibank	M&T Bank	T Rowe Price Group
Citizens Financial Group	Mastercard	Truist Bank
Discover Card	Morgan Stanley	U.S. Bancorp
East West Bancorp	Payoneer	Vanguard
First Horizon Bank	PayPal	VISA
		Voya Financial
		Wells Fargo

Araştırma süresi boyunca ABD finansal hizmetler sektöründeki şirketlerin ESG raporları MAXQDA yazılımıyla analiz edilmiştir. Öncelikli olarak raporlara frekans ve kelime bulutları analizleri uygulanmıştır. Yapılan ilk frekans analizi sonucunda rakam içeren ve konuyla alakası bulunmayan kelimeler ayıklanmıştır. Frekans analizlerine göre raporlarda ilk 15 arasında yer alan kelimeler belirlenmiş ve bu kelimelerin sık kombinasyon kurduğu kelimelerle ilişkisi ifade edilmiştir. Ardından raporlarda ilk 50'nin içinde yer alan kelimelerden oluşan kelime bulutları grafiği çizilmiştir. En son olarak ise ESG raporlarında yer alan boyutlar belirlenmiş ve bu boyutlara göre ortaya çıkan temalar ve kavramların tespiti yapılmıştır.

Tablo 2. 10.000 ve Üzeri Çalışanı Bulunan Amerikan Finansal Hizmet Sektöründeki Şirketler

10.000’den Fazla Çalışanı Bulunan Amerikan Finansal Hizmet Sektörü Şirketleri		
Ameriprise Financial American Express American General Life Bank of America Bank of the West BBVA Compass Bancshares Blackrock Bloomberg BMO Harris Bank BNY Mellon Capital-One Cargill Charles Schwab Chemical Bank Citibank Citizens Financial Group CoreCivic	Edward D. Jones Fifth Third Group Fidelity Investments GoldmanSachs Huntington Bank IronMountain JP Morgan KeyCorp M&T Bank Moody’s Morgan Stanley MUFG Union Bank NorthernTrust Ocwen Financial PNC Financial Regions Financial Corp	Sapient Corporation S&P Global Seabord Standard&Poor State Street Corporation Synchrony Financial Transamerica TD Bank Truist Bank U.S. Bancorp Vanguard WellsFargo ZionsBancorporation

Kaynak: (<https://www.niche.com>)

Tablo 2’de görüldüğü gibi 10.000’den fazla çalışanı bulunan Amerikan finansal hizmet sektörü şirketlerinin 19 tanesi araştırmamızın örnekleminde yer almaktadır. Örnekleimde yer alan şirketler kalın yazı tipiyle gösterilmektedir. Toplamda bu seviyede 46 şirket olduğu düşünüldüğünde araştırmanın örnekleminin Amerika’daki finansal hizmet şirketleri evreninin %41,30’luk kısmını yansıttığı söylenebilir (<https://www.niche.com/places-to-work/search/all-workplaces/?industry=financialServices&numEmployees=10000>).

4. BULGULAR

Araştırma süresi boyunca ilk olarak ESG raporlarına frekans analizi uygulanmıştır. Bulgulara göre ilk 15 içinde yer alan kelimeler, tekrar sayıları ve yüzdeleri Tablo 3’de gösterilmiştir.

Tablo 3. ESG Raporları Frekans Analizi Sonuçları

Sözcük	Tekrar Sayısı	Yüzde
Risk	4308	0,95
Governance	3856	0,85
Financial	3440	0,76
Social	2980	0,66
Environmental	2937	0,65
Emissions	2466	0,55
Program	2086	0,46
Community	1788	0,40
Investment	1715	0,38
Services	1708	0,38
Development	1663	0,37
Sustainability	1503	0,33
Diversity	1465	0,32
People	1461	0,32
Energy	1435	0,32

Frekans analizi sonucunda raporlarda en sık tekrarlanan 15 kelime şunlardır; Risk, governance (yönetişim), financial (finansal), social (sosyal), environmental (çevresel), emissions (emisyonlar), program, community (topluluk), investment (yatırım), services (hizmetler), development (gelişim), sustainability (sürdürülebilirlik), diversity (çeşitlilik), people (toplum), energy (enerji).

İlk 15 kelime arasında ilk sırada yer alan “risk” kelimesi sıfır risk, risk kurulu ve risk değerlendirmesi kavramlarıyla sık ilişki kurmuştur. Bu durum, şirketlerin finansal kararlardaki risk oranını en düşük seviyede tutma ve risk iştahını azaltma konusundaki kararlılığını ortaya koymaktadır. İkinci sırada yer alan “yönetişim” kelimesi, sosyal yönetim ve toplum refahı

kavramlarıyla sık ilişki içerisinde. Bu durum, şirketlerin sosyal sorumluluk faaliyetlerini ön planda tuttuğunun ve toplum odaklı stratejiler yürüttüğünün bir göstergesidir. Üçüncü sırada yer alan “finansal” kelimesi, finansal güven, finansal refah ve finansal okuryazarlık kavramlarıyla sık kombinasyon kurmuştur. Bu durum, son zamanlarda toplumun finansal konular hakkındaki farkındalık düzeyinin arttığını göstermektedir. Bundan dolayı şirketlerin güven ve refah sağlayan faaliyetler göstermesi konusunda beklentilerin yükseldiği görülmektedir. Dördüncü sırada yer alan “sosyal” kelimesi sosyal yönetim, sosyal risk ve sosyal inovasyon kavramlarıyla sık ilişki kurmuştur. Bu durum, şirketlerin topluma yönelik faaliyetlerinde yenilikçi çözümler üretmesinin gerekliliğini göstermektedir. Beşinci sıradaki “çevresel” kelimesi çevresel sürdürülebilirlik ve çevresel sorumluluk kavramlarıyla sık bir şekilde kombinasyon kurmuştur. Bu durum, şirketlerin karbon sıfır ve iklim değişikliği gibi konulara farkındalık yaratmak amacıyla yaptığı bağış ve yatırımların arttığını göstermektedir. Altıncı sıradaki “emisyonlar” kelimesi, sera gazı emisyonu ve emisyon azaltma kavramlarıyla sık ilişki kurmuştur. Bu durum, şirketlerin son yıllarda çevre kirliliğini ve iklim borcunu azaltmayla alakalı faaliyetlerinin arttığını ortaya koymaktadır. Yedinci sıradaki “program” kelimesi kalkınma programı, güvenlik programı ve eğitim programı kavramlarıyla sık ilişki kurmuştur. Bu durum, şirketlerin toplum refahını artırmaya yönelik politikalara yoğunlaştığını, siber saldırılara karşı önlemlerini artırdığını, kişisel verileri korumaya önem verdiğini ve çalışanlara mentörlük, koçluk ve sertifikasyon eğitimi gibi destekler sağladığını göstermektedir. Sekizinci sırada yer alan “topluluk” kelimesinin topluluk bağışı ve topluluk yatırımı gibi kavramlarla sık kombinasyon kurduğu görülmektedir. Bu durum, şirketlerin toplumsal konulara ayırdığı bütçelerin artış gösterdiğini ortaya koymaktadır. Dokuzuncu sıradaki “yatırım” kelimesi yatırım stratejisi ve yatırım kararları kavramlarıyla sık

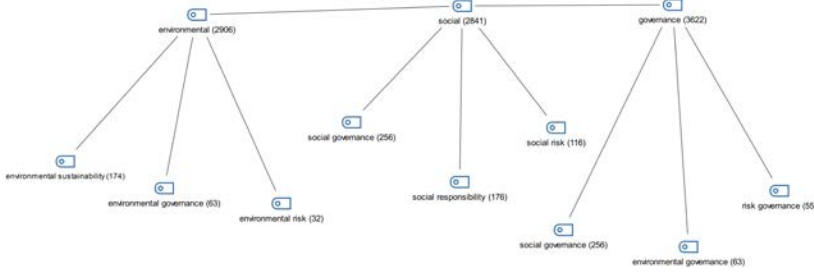
ilişki kurmuştur. Bu durum, finans şirketlerinin müşterilere verdiği danışmanlık hizmetlerinin ön planda olduğunu göstermektedir. Onuncu sıradaki “hizmetler” kelimesi sağlık hizmetleri ve güvenlik hizmetleri kavramlarıyla ilişki kurmuştur. Bu durum, şirketlerin çekirdek işlerinin dışında yaptıkları faaliyetleri gözler önüne sermektedir. On birinci sıradaki “gelişim” kelimesinin kariyer gelişimi ve profesyonel gelişim gibi insan kaynaklarıyla bağlantılı kavramlarla ilişki kurduğunu görülmektedir. On ikinci sıradaki “sürdürülebilirlik” kelimesi sürdürülebilir muhasebe ve sürdürülebilir çözümler gibi kavramlarla kombinasyon kurmuştur. Bu durum, finansal şirketlerin sürdürülebilir olabilmek adına sürdürülebilirlik ofisleri açtığının ve bu birimlere istihdam sağladığının göstergesidir. On üçüncü sıradaki “çeşitlilik” kelimesi etnik çeşitliliği ve iş gücü çeşitliliği gibi kavramlarla kombinasyon kurmuştur. Bu durum şirketlerin farklı dil, din, ırk ve mezhepten olan çalışanların yer aldığı inovatif bir kurum kültürünün oluşturulmasına verdikleri önemi göstermektedir. On dördüncü sıradaki “toplum” kelimesi toplum refahı kavramıyla sık ilişki kurmuştur. Bu durum, şirketlerin güçlü bir toplum yaratma yönündeki faaliyetlerini ortaya koymaktadır. On beşinci sıradaki “enerji” kelimesi yenilenebilir enerji ve temiz enerji kavramlarıyla kombinasyon kurmuştur. Bu durum, şirketlerin enerji verimliliğini artırmak adına yaptığı yatırımların artış gösterdiğini göstermektedir. Analizin ikinci kısmında ESG raporlarına kelime bulutları analizi uygulanmıştır. Bulgulara göre en sık tekrarlanan ilk 50 kelime Şekil 1’de gösterildiği gibidir.

Şekil 1. ESG Raporları Kelime Bulutları Analizi



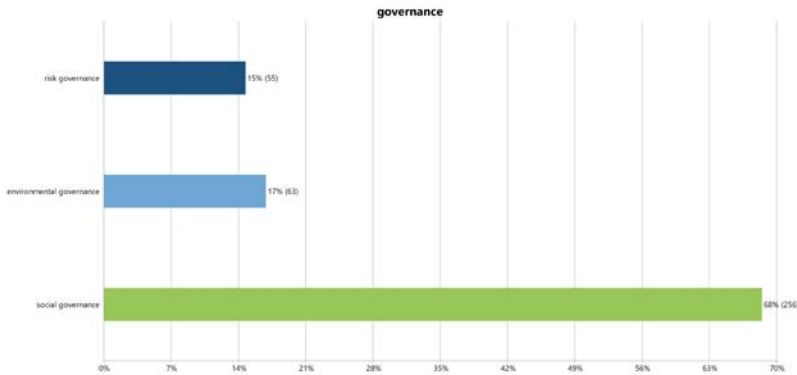
Analizin üçüncü kısmında ESG raporlarının boyutları olan çevresel, sosyal ve yönetim kelimeleri kod olarak belirlenmiştir. Çevresel boyutunun alt temaları çevresel sürdürülebilirlik, çevresel yönetim ve çevresel risk olarak belirlenmiştir. Sosyal boyutunun alt temaları sosyal yönetim, sosyal sorumluluk ve sosyal risk olarak ifade edilmiştir. Son olarak yönetim boyutunun alt temaları ise sosyal yönetim, çevresel yönetim ve risk yönetimi olarak belirlenmiştir. ESG raporlarının tema ve alt tema modeli Şekil 2’de gösterilmiştir. Analiz için belirlenen kodların frekans dağılımına bakıldığı zaman, yönetim boyutunun frekansının (f=3622), sosyal boyutunun frekansının (f=2841) ve çevresel boyutunun frekansının (f=2906) olarak tespit edildiği görülmektedir. Bulgulara göre, şirketlerin yönetim faaliyetlerinin diğer faaliyetlere göre daha baskın olduğu ortaya çıkmıştır.

Şekil 2. ESG Raporları Tema ve Alt Temalar Modeli



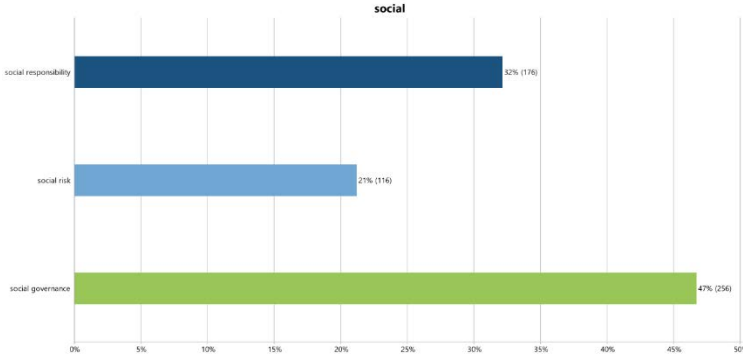
Yönetişim boyutunun alt temalarının frekans dağılımı Şekil 3’te görüldüğü gibidir. Risk yönetişimi alt temasının frekansı (f=55), çevresel yönetim alt temasının frekansı (f=63) ve sosyal yönetim alt temasının frekansıysa (f=256) olarak tespit edilmiştir. Bulgulara göre şirketlerin yönetim faaliyetleri arasında en baskın olanının sosyal yönetim kavramı olduğu görülmüştür. Raporlardaki veriler incelendiğinde şirketlerin gelir adaletsizliğini ortadan kaldırmaya yönelik stratejilere imza attığı anlaşılmaktadır. Ayrıca evsizler için uygun dairelerin restore edilmesi ve sosyal adaleti desteklemek açısından maddi durumu olmayan kişilere hibe verilmesi gibi girişimlerde de bulundukları bilinmektedir.

Şekil 3. ESG Raporları Yönetişim Boyutunun Alt Temalarının Frekans Tablosu



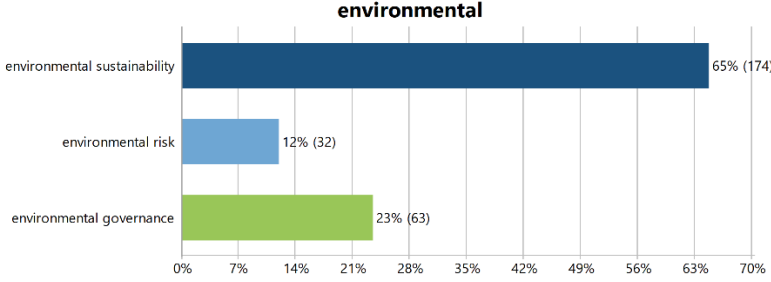
Sosyal boyutunun alt temalarının frekans dağılımı Şekil 4'te görüldüğü gibidir. Sosyal sorumluluk alt temasının frekansı (f=176), sosyal risk alt temasının (f=116) ve sosyal yönetim alt temasının frekansıysa (f=256) olarak tespit edilmiştir. Bulgulara göre, şirketlerin sosyal yönetim ve sosyal sorumluluk faaliyetlerinin ön plana çıktığı görülmektedir. Raporlardaki veriler incelendiğinde, şirketlerin kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetleri kapsamında birçok yardım kuruluşuna sosyal refahı artırmak adına bağışlar yaptığı ortaya çıkmıştır.

Şekil 4. ESG Raporları Sosyal Boyutunun Alt Temalarının Frekans Tablosu



Çevresel kodunun alt temalarının frekans dağılımı Şekil 5'te görüldüğü gibidir. Çevresel sürdürülebilirlik alt temasının frekansı (f=174), çevresel risk alt temasının frekansı (f=32) ve çevresel yönetim alt temasının frekansıysa (f=63) olarak tespit edilmiştir. Bulgulara göre, şirketlerin çevresel sürdürülebilirlik faaliyetlerinin ağırlık kazandığı ortaya çıkmıştır. Raporlardaki veriler incelendiği zaman, şirketlerin daha düşük karbonlu bir ekonomiye geçilmesi, emisyon yoğunluğunun azaltılması, doğal kaynakların verimli kullanılması, atıkların geri dönüşümünün sağlanması, elektrikli araçların ve yeşil inşaatların finanse edilmesi ve tarımsal verimliliğin artırılması amacıyla kırsal kesimdeki çiftçilere hibe verilmesi gibi faaliyetlere imza attığı görülmüştür.

Şekil 5. ESG Raporları Çevresel Boyutunun Alt Temalarının Frekans Tablosu



5. SONUÇ

Covid-19 salgınıyla başlayan süreçte insan sağlığına verilen değer artış göstermiştir. Hemen ardından baş gösteren iklim değişikliği ve ekosistemde meydana gelen değişimler, insanın yanında doğaya da verilen değerlerin artmasını sağlamıştır. Ayrıca son yıllarda ortaya çıkan bölgesel çaplı savaşlar da küresel bir ekonomik krizi tetiklemeye başlamıştır. Bu sebeplerden ötürü birçok şirket, hem insana hem de doğaya değer veren faaliyetler sürdürmeye yönelik farkındalık kazanmıştır. Şirketler aldığı yönetsel kararların çevresel ve sosyal açıdan nasıl etkiler yaratacağı üzerinde çok ciddi bir şekilde durmaya başlamıştır. Son yıllarda ortaya çıkan ESG raporlaması kavramı sayesinde özellikle finansal hizmet sektöründeki şirketlerin paydaşlarına daha fazla güven sağlaması mümkün hâle gelmiştir.

Bu çalışmada Amerika'daki finansal hizmet sektöründe faaliyetlerini sürdürmekte olan 38 şirketin ESG raporları, içerik analizi yöntemiyle incelenmiştir. Raporlarda öne çıkan kelimelerin tespiti amacıyla öncelikle frekans analizi ve kelime bulutları analizi yapılmıştır. Analizlerin sonucuna göre ilk 15 sırada yer alan kelimeler göz önüne alındığında, finansal hizmetler sektöründeki şirketlerin çevresel açıdan yaptığı

faaliyetler arasında karbon ayak izinin azaltılması ve iklim değişikliğinin önüne geçilmesi amacıyla bağış ve yatırımların yapılması ön plana çıkmıştır. Ayrıca sera gazları ve sanayileşme nedeniyle oluşan emisyonların azaltılması, yenilenebilir enerji kaynaklarının (rüzgar, güneş, jeotermal) kullanımının artırılması gibi faaliyetlerin de büyük bir artış gösterdiği anlaşılmıştır. Sosyal açıdan yapılan faaliyetler arasında toplum refahının artırılması amacıyla kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerine ağırlık verildiği görülmektedir. Ayrıca toplum sağlığı ve güvenliği amacıyla çeşitli kurumlara bağışlar yapıldığı anlaşılmıştır. Yönetişim açısından bakıldığında, topluma odaklanan stratejilerin ön planda olduğu ortaya çıkmıştır. Özellikle siber saldırılara karşı müşterilerin kişisel verilerini korunması konusundaki stratejilere büyük önem verildiği anlaşılmıştır. Ayrıca kariyer yönetimi ve eğitim gibi insan kaynakları uygulamalarının yaygınlaştığı görülmektedir. Bunların dışında çalışanlar arasında çeşitliliği artırarak çok güçlü bir kurum kültürü oluşturulmasına önem verildiği görülmektedir. Finansal açıdan bakıldığı zaman, müşteri yatırımlarındaki risk seviyesini en aza düşürme konusunda çok kararlı adımlar atıldığı görülmüştür. Ayrıca müşterilerin finansal güvenlerini ve refahlarını artırma yolunda uygulamalar yapıldığı ortaya çıkmıştır. Bunların dışında finansal sürdürülebilirlik ve sürdürülebilir muhasebe gibi kavramlara da önem verildiği ve bu kavramları hayata geçirebilmek adına sürdürülebilirlik ofislerinin kurulduğu anlaşılmıştır.

Raporlardaki temalar ve alt temalardan elde edilen bulgular incelendiği zaman, yönetim boyutunun diğer boyutlara göre frekansının daha yüksek olduğu ortaya çıkmıştır. Yönetişim ve sosyal boyutlarının ortak alt temaları arasında yer alan ve frekansı en yüksek kavramın sosyal yönetim olduğu görülmüştür. Bu bağlamda finans şirketlerinin evsizlere konut projeleri hazırladığı, maddi durumu kötü bireylere ve çiftçilere

hibeler verdiği ve hayır kurumlarına bağışlar yaptığı ortaya çıkmıştır. Çevresel boyutunun alt temaları arasında çevresel sürdürülebilirlik kavramının en yüksek frekansa sahip olduğu görülmüştür. Finansal şirketlerin son zamanlarda yükselişte olan iklim ve karbon borçlarını azaltma konusunda çok sayıda faaliyete imza attığı anlaşılmıştır. Bu bağlamda yapılan faaliyetler aşağıdaki gibidir:

- Elektrikli araç ve yeşil inşaat projelerine yatırım yapılması,
- Geri dönüşüm, atık yönetimi ve karbon ayak izinin azaltılması konularıyla ilgili faaliyetler için finansman sağlanması,
- Doğal kaynakların verimli kullanılması ve enerji tasarrufu amacıyla yenilenebilir enerji kaynaklarına yatırım yapılması,
- Çevresel konularla ilgili yapılacak yatırımlara nakit akışı sağlamak amacıyla özel tahvillerin çıkarılması,
- Çelik ve kömür sektöründe karbon yoğunluğunun azaltılması amacıyla inovatif üretim tekniklerine yatırımlar yapılması

Yerli literatürde ESG raporlamasıyla ilgili yapılan çalışmalara bakıldığında zaman, Erben Yavuz (2023) tarafından yapılan çalışmada şirketlerin ESG skorlarının karlılık üzerindeki etkisinin ölçülmesi amacıyla BİST'te faaliyet gösteren firmaların ESG skorları panel veri yöntemiyle analiz edilmiştir. Çevresel, sosyal ve yönetim skorlarının artmasının firmaların karlılığını olumlu yönde etkilediği ortaya çıkmıştır. Çetenak, Aytaç ve Yağlı (2023) tarafından yapılan çalışmada ESG skorlarının banka performansı üzerine etkisinin ölçülmesi amacıyla ABD ticari bankalarının ESG skorları incelenmiştir. Bankaların piyasa performansı ve aktif karlılığıyla ESG skorları

arasında doğrusal olmayan bir ilişki tespit edilmiştir. Şeker ve Şengür (2022) tarafından yapılan çalışmada 35 farklı ülkeden toplamda 2009 firmanın ESG skorları üzerinden uluslararası bir araştırma gerçekleştirilmiştir. ESG skorları bakımından en üst seviyede olan ülkelerin Avrupa Birliği ülkeleri olduğu görülürken en alt seviyedeki ülkelerin ise Uzak Doğu ülkeleri olduğu tespit edilmiştir. Şişman ve Çankaya (2021) tarafından yapılan çalışmada ESG skorlarının şirketlerin finansal performansına etkisinin ölçülmesi amacıyla panel analizi yönteminden yararlanılmıştır. ESG skorlarıyla firmaların aktif karlılığı arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu ortaya çıkmıştır.

Yabancı literatürdeki çalışmalara bakıldığı zaman Arvidsson ve Dumay (2022) tarafından yapılan çalışmada ESG raporlarının nicelik, kalite ve performans açısından değerlendirilmesi amacıyla İsveç şirketleri üzerine bir araştırma yürütülmüştür. Raporların kalitesinin her geçen yıl artış gösterdiği fakat performansının sabit kaldığı ortaya çıkmıştır. Darnall ve diğerleri (2022) tarafından yapılan çalışmada ESG raporlama kılavuzlarının firmaların sürdürülebilirlik içerikli açıklamalarına katkı sağlayıp sağlamadığının anlaşılması amacıyla Japonya’da bir araştırma yürütülmüştür. ESG raporlama kılavuzlarını kullanan firmaların daha fazla sürdürülebilirlik bilgisi açıklama olasılığının olduğu tespit edilmiştir. Murphy ve McGrath (2013) tarafından yapılan çalışmada şirketlerin ESG raporlaması yayımlamaya ilişkin motivasyonlarını anlamak amacıyla kavramsal bir çalışma gerçekleştirilmiştir. Şirketlerin genel olarak mali cezalardan ve toplu davalardan kaçınmak amacıyla ESG raporu yayınlamaya motive olduğu anlaşılmıştır. Abdul Rahman ve Alsayegh (2021) tarafından yapılan çalışmada Asya firmaları arasında ESG raporlarının karakteristik özelliklerinin belirlenmesi amacıyla 2005-2017 yılları arasındaki halka açık firmalar üzerinde bir araştırma yürütülmüştür. Ekonomik performans, karlılık,

kaldıraç ve büyüklük gibi özelliklerin ESG bilgilerinin açıklanmasını sağladığı ortaya çıkmıştır. ESG raporlamasıyla ilgili yerli ve yabancı literatürdeki çalışmaların genel olarak nicel ve kavramsal çerçeve şeklindeki araştırma yöntemlerini kullandığı göze çarpmaktadır. Araştırmamızın bu çalışmalardan ayrılan yönü nitel bir araştırma yöntemi olan içerik analizi tekniğini kullanmış olmasıdır. Bunların dışında Amerikan finansal hizmet sektörünün araştırılmış olması diğer çalışmalardan ayrılan bir başka yön olarak dikkat çekmektedir.

Amerikan finansal hizmet sektöründeki 38 şirketin ESG raporuna ulaşılabilmesi araştırmadaki ilk kısıtımızı oluşturmaktadır. Şirketlerin yalnızca 2022 yılındaki ESG raporlarına ulaşılabilmesi ise araştırmamızın diğer kısıtını oluşturmaktadır. Gelecekte yapılacak araştırmalarda daha fazla sayıda şirketin veya daha farklı yılları kapsayan raporların incelenmesi düşünülebilir. Ayrıca farklı bölgelerdeki veya ülkemizdeki finansal hizmet sektöründe faaliyet gösteren şirketlerin ESG raporlarının incelenmesi de konuyla ilgili literatüre önemli katkılar sağlayabilir. Bunların dışında konuyla ilgili daha farklı araştırma yöntemlerinin kullanılması da öneriler arasında yer almaktadır. Çalışmamızın ileride konuyla ilgili araştırma yapmayı düşünen kişilere katkı sunması temenni edilmektedir.

KAYNAKÇA

- Abdul Rahman, R., & Alsayegh, M. F. (2021). Determinants of Corporate Environment, Social and Governance (ESG) Reporting Among Asian Firms. *Journal of Risk and Financial Management*, 14(4), 167.
- Amui, L. B. L., Jabbour, C. J. C., de Sousa Jabbour, A. B. L., & Kannan, D. (2017). Sustainability as a Dynamic Organizational Capability: a Systematic Review and a

Future Agenda Toward a Sustainable Transition. *Journal of Cleaner Production*, 142, 308-322.

Arvidsson, S., & Dumay, J. (2022). Corporate ESG Reporting Quantity, Quality and Performance: Where to Now for Environmental Policy and Practice?. *Business Strategy and the Environment*, 31(3), 1091-1110.

Bamahros, H. M., Alquhaif, A., Qasem, A., Wan-Hussin, W. N., Thomran, M., Al-Duais, S. D., ... & Khojally, H. M. (2022). Corporate Governance Mechanisms and ESG Reporting: Evidence from the Saudi Stock Market. *Sustainability*, 14(10), 6202.

Baran, M., Kuźniarska, A., Makiela, Z. J., Sławik, A., & Stuss, M. M. (2022). Does ESG Reporting Relate to Corporate Financial Performance in the Context of the Energy Sector Transformation? Evidence from Poland. *Energies*, 15(2), 477.

Barnard, Z., & Van der Merwe, D. (2016). Innovative Management for Organizational Sustainability in Higher Education. *International Journal of Sustainability in Higher Education*, 17(2), 208-227.

Batista, A. A. D. S., & Francisco, A. C. D. (2018). Organizational Sustainability Practices: A Study of the Firms Listed by the Corporate Sustainability Index. *Sustainability*, 10(1), 226.

Bernauer, T., & Betzold, C. (2012). Civil Society in Global Environmental Governance. *The Journal of Environment & Development*, 21(1), 62-66.

Bracking, S., & Leffel, B. (2021). Climate Finance Governance: Fit for Purpose?. *Wiley Interdisciplinary Reviews: Climate Change*, 12(4), e709.

- Bridge, G., & Perreault, T. (2009). Environmental Governance. *A Companion to Environmental Geography*, 475-497.
- Brondizio, E. S., & Tourneau, F. M. L. (2016). Environmental Governance for All. *Science*, 352(6291), 1272-1273.
- Brown, P., Beekes, W., & Verhoeven, P. (2011). Corporate Governance, Accounting and Finance: A Review. *Accounting & Finance*, 51(1), 96-172.
- Buniamin, S., & Nik Ahmad, N. N. (2015). An Integrative Perspective of Environmental, Social and Governance (ESG) Reporting: A Conceptual Paper. *In: International Conference on Accounting Studies (ICAS) 2015, Aug 17-20, 2015, Thistle Johor Bahru Hotel, Johor, MALAYSIA.*
- Chaffin, B. C., Garmestani, A. S., Gunderson, L. H., Benson, M. H., Angeler, D. G., Arnold, C. A., ... & Allen, C. R. (2016). Transformative Environmental Governance. *Annual Review of Environment and Resources*, 41, 399-423.
- Chaudhry, S. M., Saeed, A., & Ahmed, R. (2021). Carbon Neutrality: The Role of Banks in Optimal Environmental Management Strategies. *Journal of Environmental Management*, 299, 113545.
- Claessens, S., & Yurtoglu, B. B. (2012). Corporate Governance and Development: An Update. *Focus 10, Global Corporate Governance Network, IFC.*, Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=2061562>
- Çetenak, E. H., Aytaç, A. ve Yağlı, İ. (2023), Çevresel, Sosyal ve Kurumsal Yönetişim (ESG) Değerlerinin Banka Performansı Üzerine Etkisi: ABD Bankaları Örneği.

Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi,
32 (2), 424-434.

- Darnall, N., Ji, H., Iwata, K., & Arimura, T. H. (2022). Do ESG Reporting Guidelines and Verifications Enhance Firms' Information Disclosure?. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 29(5), 1214-1230.
- Diwekar, U., Amekudzi-Kennedy, A., Bakshi, B., Baumgartner, R., Boumans, R., Burger, P., ... Theis, T. (2020). A Perspective on the Role of Uncertainty in Sustainability Science and Engineering. *Resour Conserv Recycl.* <https://doi.org/10.1016/j.resconrec.2020.105140>
- Erben Yavuz, A., 2023, ESG Skorlarının Firma Karlılığı Üzerindeki Etkisi: Borsa İstanbul Örneği, *Üçüncü Sektör Sosyal Ekonomi Dergisi*, 58(3), 2686-2701.
- Faccia, A., Manni, F., & Capitanio, F. (2021). Mandatory ESG Reporting and XBRL Taxonomies Combination: ESG Ratings and Income Statement, a Sustainable Value-Added Disclosure. *Sustainability*, 13(16), 8876.
- Fligstein, N., & Choo, J. (2005). Law and Corporate Governance. *Annu. Rev. Law Soc. Sci.*, 1, 61-84.
- Gillan, S. L. (2006). Recent Developments in Corporate Governance: An Overview. *Journal of Corporate Finance*, 12(3), 381-402.
- Goodell, J. W. (2020). COVID-19 and Finance: Agendas for Future Research. *Finance Research Letters*, 35, 101512.
- Haites, E. (2011). Climate Change Finance. *Climate Policy*, 11(3), 963-969.
- Hepburn, C., O'Callaghan, B., Stern, N., Stiglitz, J., & Zenghelis, D. (2020). Will COVID-19 Fiscal Recovery

Packages Accelerate or Retard Progress on Climate Change?. *Oxford Review of Economic Policy*, 36(1), 359-381.

Ho, C. K. (2005). Corporate Governance and Corporate Competitiveness: an International Analysis. *Corporate Governance: An International Review*, 13(2), 211-253.

[https://www.niche.com/places-to-work/search/allworkplaces/?industry= financial Services&numEmployees=10000](https://www.niche.com/places-to-work/search/allworkplaces/?industry=financial%20Services&numEmployees=10000)

International Finance Corporation (IFC). 2023. “Building Green in Emerging Markets”, <https://www.ifc.org/en/insights-reports/2023/building-green-in-emerging-markets>

International Monetary Fund (IMF). 2023. *Fiscal Monitor: Climate Crossroads: Fiscal Policies in a Warming World*. Washington, DC: IMF, October, <https://www.imf.org/en/Publications/FM/Issues/2023/10/10/fiscal-monitor-october-2023>

James, K. V., & Priyadarshini, R. G. (2021). Responsible Leadership: A New Paradigm for Organizational Sustainability. *Management and Labour Studies*, 46(4), 452-470.

Janicka, M., & Sajnog, A. (2022). The ESG Reporting of EU Public Companies. Does the Company’s Capitalisation Matter?. *Sustainability*, 14(7), 4279.

Jänicke, M., & Jörgens, H. (2020). New Approaches to Environmental Governance. In *The Ecological Modernisation Reader* (pp. 156-189). Routledge.

Kaplan, R. S., & Ramanna, K. (2021). How to Fix ESG Reporting. *Harvard Business School Accounting & Management Unit Working Paper*, (22-005).

- Khan, H. (2011). A Literature Review of Corporate Governance. *In International Conference on E-business, Management and Economics* (Vol. 25, pp. 1-5). Singapore: IACSIT Press.
- Krippendorff, K. (2018). Content Analysis: An Introduction to It's Methodology. *Sage Publications*.
- Lemos, M. C., & Agrawal, A. (2006). Environmental Governance. *Annu. Rev. Environ. Resour.*, 31, 297-325.
- Lu, H. (2016). The 'Legalisation' of Corporate Social Responsibility: Hong Kong Experience on ESG Reporting. *Asia Pacific Law Review*, 24(2), 123-148.
- Luo, L., & Tang, Q. (2023). The Real Effects of ESG Reporting and GRI Standards on Carbon Mitigation: International Evidence. *Business Strategy and the Environment*, 32(6), 2985-3000.
- Manojlovic, N., & Tjessem, K. (2021). New Empirical Evidence for Popularity in Company ESG Data, Master's Thesis, UIS.
- Monasterolo, I. (2020). Climate Change and the Financial System. *Annual Review of Resource Economics*, 12, 299-320.
- Murphy, D., & McGrath, D. (2013). ESG Reporting—Class Actions, Deterrence, and Avoidance. *Sustainability Accounting, Management and Policy Journal*, 4(2), 216-235.
- Nawaz, W., & Koç, M. (2019). Exploring Organizational Sustainability: Themes, Functional Areas, and Best Practices. *Sustainability*, 11(16), 4307.

- Paavola, J. (2007). Institutions and Environmental Governance: A Reconceptualization. *Ecological Economics*, 63(1), 93-103.
- Rouen, E., Sachdeva, K., & Yoon, A. (2023). The Evolution of ESG Reports and the Role of Voluntary Standards Available at SSRN 4227934.
- Schmidhuber, J., & Tubiello, F. N. (2007). Global Food Security Under Climate Change. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 104(50), 19703-19708.
- Steckel, J. C., Jakob, M., Flachsland, C., Kornek, U., Lessmann, K., & Edenhofer, O. (2017). From Climate Finance Toward Sustainable Development Finance. *Wiley Interdisciplinary Reviews: Climate Change*, 8(1), e437.
- Sulkowski, A., & Jebe, R. (2022). Evolving ESG Reporting Governance, Regime Theory, and Proactive Law: Predictions and Strategies. *American Business Law Journal*, 59(3), 449-503.
- Şeker, Y., & Şengür, E. (2022). Çevresel, Sosyal ve Kurumsal Yönetim (ESG) Performansı: Uluslararası Bir Araştırma. *Journal of Accounting and Taxation Studies*, 15(2), 349-387.
- Şişman, M. E., & Çankaya, S. (2021). Çevresel, Sosyal ve Kurumsal Yönetişim (ESG) Verilerinin Firmaların Finansal Performansına Etkisi: Hava Yolu Sektörü Üzerine Bir Çalışma. *Çukurova Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 25(1), 73-91.
- Thornton, P. K., Ericksen, P. J., Herrero, M., & Challinor, A. J. (2014). Climate Variability and Vulnerability to Climate Change: a Review. *Global Change Biology*, 20(11), 3313-3328.

- Wheeler, T., & Von Braun, J. (2013). Climate Change Impacts on Global Food Security. *Science*, 341(6145), 508-513.
- Yin, C. Y., & Chang, H. H. (2022). What Is the Link Between Strategic Innovation and Organizational Sustainability? Historical Review and Bibliometric Analytics. *Sustainability*, 14(11), 6937.
- Yusoff, K., & Gabrys, J. (2011). Climate Change and the Imagination. *Wiley Interdisciplinary Reviews: Climate Change*, 2(4), 516-534.
- Zainullin, S., & Zainullina, O. (2021). Scientific Review Digitalization of Corporate Culture as a Factor Influencing ESG Investment in the Energy Sector. *International Review*, (1-2), 130-136.

UYGULAMADA STRATEJİ YAKLAŞIMINA BOURDIEU’NUN META TEORİSİNİN KATKILARI

Fulya ALMAZ¹

1. GİRİŞ

Uygulamada strateji yaklaşımı, pratik teori ve stratejik yönetim alanı içerisinde yer alan diğer yaklaşım ve teorilerden yararlanan aynı zamanda akademisyenlerin ve uygulayıcıların birleştirilmesinde yeni zeminler yaratan ve gelişme potansiyeli taşıyan bir yaklaşımdır (Maritz ve Toit, 2018). Stratejik Yönetim alanında yapılmış olan çalışmalar incelendiğinde bu çalışmalara yeni bir içgörü kazandıran Uygulamada Strateji Yaklaşımının Whittington’ın (1996) öncülüğünde alanyazında yer bulduğu dikkat çekmektedir. Stratejilerin oluşturulması ve uygulanması sürecini sosyal ve örgütsel pratiklerin nasıl etkinleştirdiği ve/veya nasıl kısıtladığı, bu süreçte uygulayıcıların kimler olduğu ve nasıl hareket ettiklerini, birbirleriyle ve örgütsel yapı ile nasıl etkileşime girdiklerini praksis, pratik ve uygulayıcılar etiketleri üzerinden açıklayan bir yaklaşımdır (Whittington, 1996; (Iasbech, and Lavarda, 2018; Vaara ve Whittington, 2012; Jarzabkowski, vd., 2007; Johnson, vd., 2003). Bu yaklaşım stratejiyi, örgütün sahip olduğu bir şey değil, uygulayıcıların, örgütsel yapı içerisinde yaptıkları şey olarak tanımlanmaktadır (Johnson, vd., 2007; Jarzabkowski, vd., 2007; Whittington, 2006). Bu çerçevede strateji o örgütsel yapının bir etkinliğidir ve bireylerin faaliyetleriyle devam etmektedir. Bu noktada

¹ Doç. Dr., Akdeniz Üniversitesi, fulyaalmaz@hotmail.com, orchid: 0000-0002-1537-3278.

geleneksel strateji tanımlamasında göz ardı edilen strateji sürecine katılan aktörlerin gerçekte ne yaptıkları ve bu sürecin ürünlerini nasıl etkilediklerine ilişkin açıklamalar getirmektedir. Bu açıklamalar ile söz konusu yaklaşım, stratejiye sosyolojik bir perspektif kazandırarak onu daha ileri bir aşamaya taşımaktadır (Maia, vd., 2015).

İlgili alanyazın incelendiğinde Uygulamada Strateji Yaklaşımının disiplinler temellerinin Uygulama Teorisine kadar gittiği ve Uygulama Teorisinin kökenlerinin Wittgenstein (1951) ve Heidegger'a (1962) kadar uzanmakla birlikte söz konusu teorinin gelişmesinde sosyologların (Giddens, 1984; De Certeau,), filozofların (Foucault, 1980), antropologların (Bourdieu, 1990), eylem araştırmacılarının (Vygotsky, 1978; Engeström, vd, 1999), etnomedolojistlerin (Garfinkel, 1967), söylem araştırmacılarının (Fairclough, 2003) ve daha pek çok araştırmacının katkılarının olduğu görülmektedir (Vaara ve Whittington, 2012).

1980'lerden bu yana Stratejik Yönetim alanı içerisinde “uygulamalara” artan bir ilgi olduğu belirginlik kazanmaktadır (Whittington, 2006; Schatzki, vd., 2001; Reckwitz, 2002). Bir antropolog olan Pierre Bourdieu, söz konusu disiplin içerisinde artan ilgiyi tetikleyen, bireycilik/ toplulukçuluk düalizminin gereksiz bir gerilim yarattığını ve bunun ötesine geçilmesini savunan düşüncülerden biri olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu düalizmin bir tarafında yer alan bireyciler mikro olguları, diğer tarafında yer alan toplulukçular ise makro olguları merkeze almaktadırlar.

Bourdieu (2018) geliştirdiği Meta Teori ile dışsallığın içselleştirilmesi ve içselliğin dışsallaştırması süreci üzerinden yapı ve alışkanlıklar arasındaki ilişkiyi açıklayarak mikro ve makro olgular arasındaki ikiliği reddetmektedir. Teoriye göre birey yapıyı (dışsallık) içselleştirerek birtakım alışkanlıklar inşa

etmekte ve yeni alışkanlıklar üreterek yeni dışsallıklar oluşturmaktadır. Ortaya çıkan alışkanlıklar ve yapılar ise habitustur. Bireyin içselleştirdiği alışkanlıkları ile sosyal yapı içerisindeki faaliyetleri devam ettirmesiyle hâlihazırda var olan yapıları yeniden inşa etme süreci devam etmektedir. Bu devamlılığı sağlayan pratik bilgi bireyde ve parçası olduğu yapıda var olan ve bireyi faaliyete geçiren bir şeydir. Böylece birey kendinde var olan ve içerisinde bulunduğu sosyal yapının özelliklerini birbirine bağlamaktadır.

Görülmektedir ki Uygulamada Strateji Yaklaşımının merkezi kavramlarından biri olan pratik kavramı onu Uygulama Teorisine ve bu alanın teorisyenlerinin teorik ve ampirik çalışma geleneklerine bağlamaktadır. Bourdieu'ya (1990) göre pratik kavramı, yapının ve bireyin sosyal faaliyetlerde nasıl bir araya geldiğini açıklamanın yoludur. Bu noktada şu soru akla gelmektedir: Sosyal bilim alanındaki ikilikleri reddeden Bourdieu'nun düşünümsel çerçevesi Uygulamada Strateji Yaklaşımını nasıl temellendirmektedir? O halde, Bourdieu'nun, Meta Teorisinin, Uygulamada Strateji Yaklaşımı üzerindeki etkilerinin tartışmaya açılması gerekmektedir. Bu amaçla söz konusu çalışma ile kapsamlı bir alanyazın taraması üzerinden Bourdieu'nun düşünümsel çerçevesinin Uygulamada Strateji Yaklaşımı ile nasıl eklemlendiğini ayrıntılandırma girişiminde bulunmaktadır. Bu kapsamda önce Uygulamada Strateji Yaklaşımı ele alınmakta daha sonra Bourdieu'nun Meta Teorisinin kısa bir açıklaması yapılarak makalenin amacına yönelik çıkarımlarda bulunmaktadır.

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1. Uygulamada Strateji Yaklaşımı

Uygulamada strateji yaklaşımı bir örgütsel yapı içerisinde var olan sosyal ve örgütsel uygulamalar tarafından stratejilerin

oluşturulmasına yönelik anlayışımızı genişleten bir yaklaşım olarak tanımlanmaktadır (Vaara ve Whittington, 2012; Feldman ve Orlikowski, 2011; Jarzabkowski, 2004). Strateji uygulayıcılarının nasıl hareket ettiği ve nasıl etkileşimde bulunduğu bu yaklaşımın odak noktasını oluşturmaktadır (Whittington, 1996). Dolayısıyla söz konusu bakış açısı kapsamında Strateji üretimine katılan uygulayıcılar kimlerdir? Bu uygulayıcılar ne yapar? Nasıl yapar? Strateji üretme sürecinde hangi araçları kullanırlar? Bu sürecin değişkenleri nelerdir? Gibi sorular yöneltmektedir (Jarzabkowski ve Spee, 2009). Söz konusu yaklaşım strateji sonuçları ile ilgilenmenin yanı sıra tüm süreci etkileyen uygulamalara ve bağlamsal faktörlere de dikkat çekmektedir (Vaara ve Whittington, 2012).

Uygulamada strateji yaklaşımında strateji praksisler, pratikler ve uygulayıcılar olarak adlandırılan üç temel parametre üzerine inşa edilmektedir (Almaz, 2015; Jarzabkowski ve Spee, 2009; Whittington 2006; Jarzabkowski, 2005; Johnson, vd, 2007; Jarzabkowski, vd, 2007).

Praksis, stratejinin oluşturulması ve uygulanması sürecindeki toplantı, araştırma, savunma gibi görünür ve uygulayıcıların örtülü faaliyetleri gibi görünür olmayan tüm mikro faaliyetleri kapsayan akışı ifade etmektedir (Maritz ve Toit, 2018; Jarzabkowski, 2000; Vaara ve Whittington, 2012; Jarzabkowski ve Spee, 2009).

Uygulama, strateji oluşturma faaliyetlerini mümkün kılan teknolojiler, Porter'ın Beş Güç Analizi, PowerPoint sunuları, normlar, kurallar, rutinler, gelenekler gibi araçları kapsayan ve bir çeşit aracılık rolü olan bir kavram olarak tanımlanmaktadır (Vaara ve Whittington, 2012; Jarzabkowski, vd., 2007; Reckwitz, 2002; Schatzki, vd, 2001).

Söz konusu yaklaşım strateji oluşturma faaliyetlerinin insani yönüne gereken önemi vererek cinsiyetleri, sosyo-politik

duruşları, eğitim düzeyleri, kültürel yapıları gibi insanı farklılaştıran bütün özellikleri ile onu sosyal bir varlık olarak kabul etmekte ve **uygulayıcılar** etiketi ile tanımlamaktadır (Vaara ve Whittington, 2012). Bu yaklaşım kapsamında ele alınan uygulayıcılar sadece üst kademe yöneticileri değil hatta stratejist olarak adlandırılmayan ancak stratejilerin oluşturulmasında ve uygulanmasında etkili olan tüm aktörleri uygulayıcı olarak değerlendirmektedir (Mantre, 2005, 2008; Hoon, 2007; Rouleau, 2005).

2.2. Bourdieu'nun Meta Teorisi

Pratik dönüşün öncüllerinden biri olan Bourdieu (1990) Meta Teorisini düşünömsellik ve ikiliklerin reddi olmak üzere iki temel yaklaşım üzerine inşa etmektedir (Bourdieu ve Wacquant, 2003). Araştırmacı, düşünömsellik ile araştırmacının bilgi birikimi, ampirik veri, yöntembilim, kuram, araştırmacının ideolojisi gibi araştırma araçları arasında hiyerarşinin olmadığını ve bu araçlar arasında son derece pragmatik bir ilişki olduğunu vurgulamaktadır. Öte yandan Bourdieu yapı/eylem, özne/nesne, beden/zihin, anlama/duyarlılık gibi ikilikleri reddetmekte bu reddiyatı pratik ile değiştirmektedir.

Onun düşünömsel çerçevesi içinde sosyal bilimlerin has nesnesi ne bireyin kendisi ne de toplumdur. Tarihsel eylem birey ve toplum arasındaki ilişki ve bu ilişkiden doğan her şeydir. Toplum yapı ve eylem bileşkesinden oluşarak pratik dünyaya uyarlanmış ve orada mekânsallaşmıştır. O halde pratik dünya toplumsal olanın anlam kazandığı yerdir ve bu yeri tanımlayabilmek için mekânı ve elbette ki tarihi olan pratiklerin incelenmesi gerekmektedir. Bourdieu (1990) pratik dünyayı tanımlamak ve ikiliğin ötesine geçebilmek için doxa, habitus, alan ve sermaye gibi anahtar kavramlar kullanmıştır.

Araştırmacıya göre toplum çok katmanlı bir yapıya sahiptir ve bu katmanların oluşmasında sosyal ilişkiler, tüketim

biçimi gibi öğelerin farklılaştırdığı kültür önemli bir rol oynamaktadır (Bourdieu ve Wacquant, 2003). Bu farklılıklar oyun kuralları yani **doxa** üzerinden öğrenilmekte ve uygulanmaktadır. Doxanın yazılı değil örtülü olması toplumsal katmanları çok daha fazla farklılaştırmaktadır. Bu durumda oyuncuların doxayı yorumlama biçimleri üzerinden birtakım stratejiler geliştirmesi gerekmektedir. İşte bu **habitus** kavramının ta kendisidir. Habitus, aktörün akılcı olmadan, hesaplar, planlar yapmadan, makul bir biçimde davrandıklarını açıklamak için kullanılan bir kavramdır. Aracı uygulamalar ve yapılar habitustur (Bourdieu, 1990). Diğer bir ifade ile aktörün erken dönemlerinde örtülü olarak edinilen ve bu nedenle kalıcı olan üretken bir eğilim şemasıdır (Baert, 1998). Sosyal pratiği oluşturan bu eğilimler erken sosyalleşme yoluyla öğrenilmekte ve yeni tecrübelerle gelişmekte ve değişime uğramaktadır (Bourdieu, 1990). Böylece habitus bireylerde cisimleşmektedir. Bourdieu'nun Meta Teorisinin anahtar kavramlarından bir diğeri olan **alan**, doxa ile habitus arasında yer almaktadır. Oyunun kuralları doxa, doxanın uygulama biçimi veya uygulama stratejisi habitus, mevcut habitus ile mevcut habitusu aşındırarak kendi habitusunu inşa etmeye çalışan yeni toplumsal katman arasındaki çatışma alanı ise alan kavramı ile açıklanmaktadır. Düşünür alanı kaynaklar, riskler ve erişim üzerinde süregelen mücadelenin, rekabetin ve çeşitli manevraların yer aldığı sosyal ilişki ağları, yapılandırılmış sosyal konum sistemleri olarak tanımlamaktadır (Bourdieu, 1990). Bir alan toplumsal konumlar ve o toplumdaki güç ilişkileri açısından yapılandırılmakta ve toplumu oluşturan bireylerin alışkanlıkları sahadaki oyunculara pratik bir oyun anlayışı kazandırmaktadır (Hurtado, 2010). Bir alanda yer alan oyuncuların oynadıkları oyunda hem payları hem de sermaye/kaynak portföyüne erişimleri vardır. Her durumda sermaye kavramı kaynakların birikimini ifade etmektedir. Bu noktada düşünür ekonomik, kültürel ve sosyal sermaye türlerini tanımaktadır.

Bourdieu'nun Meta Teorisi içerisinde yer alan kavramlar arasındaki ilişki aşağıdaki gibi özetlenebilmektedir (Gomez, 2015).

$$[(\text{Habitus}) (\text{Sermaye})] + \text{Alan} = \text{Pratik}$$

Birbirleri ile etkileşimde olan bu kavramlar dinamik ve dengeli bir sistem sunmaktadır. Bir alanda oyuncular başa çıkma stratejileri gibi sosyal pratiklerle meşgul olmaktadır (Hurtado, 2010). Belirli bir oyuncu grubu için bir alan içinde bu pratikler veya stratejiler o oyuncu grubunun habitusu tarafından üretilmektedir. Yani habitus bir çeşit ilkeler üretme sistemidir. Pratikler veya stratejiler, habitusun sunduğu olanaklarla sınırlı olsa da yaratıcılık ve doğaçlama için her zaman yer vardır.

Bir örgütsel alan içerisinde yer alan aktörlerin oyun oynama biçimleri, aktörlerin birbirleriyle, içinde bulundukları yapıyla ve çevreyle olan karmaşık ilişkileri ve etkileşim dinamiklerini anlamlandırabilmek için Bourdieu'nun Meta Teorisini anlamak önemlidir.

3. TARTIŞMA VE SONUÇ

Bu bakış açılarından beslenen uygulamada strateji yaklaşımı hem bireylerin çabalarına hem de toplumsal işleyişe saygı göstermektedirler (Whittington, 2006). Uygulama teorisyenleri farklı biçimlerde sosyal alanların (Bourdieu, 1990) veya sistemlerin (Giddens, 1984) bireylerin eylemlerini yönlendiren ve mümkün kılan paylaşılan değerler, kültür, kurallar, prosedürler, dil gibi uygulamaları nasıl belirlediği ile ilgilenmektedirler. Bu noktada Bourdieu'nun (1990) toplumsal gelenek ve normların tipik olarak bilinçsizce sıradan insan davranışlarına dâhil edilmesi anlamına gelen habitus kavramına yönelik açıklamalarında aktörlerin atomistik bireyler değil,

toplumsal yapının birer parçaları olarak ele alındığını görmekteyiz.

Uygulamada strateji yaklaşımı bireyin davranışını bütünüyle farklı bireylerin veya grupların eylemleri açısından açıklamaktan imtina etmektedir (Vaara ve Wittington, 2012; Gross, 2009; Schatzki, vd., 2001). Praksis üzerinden bireylerin faaliyetlerine gereken önemi vererek praksiyi uygulamalara dayandırmaktadır (Reckwitz, 2002). Yani bireysel davranışın her zaman sosyal uygulamalar ağının içerisinde gömülü olduğunu iddia etmektedir. Dolayısıyla birey hiçbir zaman sosyal yapıdan yani bağlamdan kopuk değildir hatta uygulamalar tarafından tanımlanan sosyal bir varlıktır. Bourdieu (1990) pratiklerin üreticisi olarak hem bireysel hem de kolektif bir özelliğe sahip olan habitusa gönderme yaparak bu savı güçlendirmektedir (Hurtado, 2010). Aslında Bourdieu bireylere vurgu yapmamaktadır bireye habitus üzerinden değinerek dışlamamaktadır.

Uygulamada strateji yaklaşımında pratikler ile pratikte olan arasındaki ayrımın sahip oldukları becerileri ve inisiyatif almalarıyla aktörlere bağlı olduğu vurgulanmaktadır (Whittington, 2006). Bourdieu'nun (1990) düşünsel çerçevesini tanımlarken örnek verdiği kart oyuncuları aynı eli becerilerine ve oyunun akışına göre farklı şekillerde oynayabilmektedirler. Burada yer alan aktörler basit otomatlar değil, pratiklerin usta yorumcuları olarak görülmektedirler. Dolayısıyla pratik becerilerinin fark yaratmasıyla aktörlerin ne denli önemli bir role sahip olduğu açıkça görülebilmektedir. Çünkü aktörler uygulamalarında yararlandıkları uygulama stoklarını değiştirerek ve yeniden üreterek yaratıcı olabilmektedirler.

Bourdieu'nun kapsamlı anlatılarını sindirmek zor olsa da Uygulamada Strateji Yaklaşımı içinde Bourdieu'nun düşünsel

çerçevesi ve onun kavramlarının sahiplenilmesi gerekmektedir. Araştırmacının açıklamalarının Uygulamada Strateji Yaklaşımını ve bu yaklaşımın üzerine inşa edildiği parametreler olan fiili faaliyet alanı (praksis), örgütsel ve/veya bireysel uygulamalar (pratikler) ve uygulayıcılar parametrelerini açıklamaya ışık tutacağı açıkça görülmektedir.

Uygulamada Strateji Yaklaşımının teorik içgörülerden daha fazla yararlanması ve ontolojik bağlılığını ortaya koyarak ilerlemesi gerektiği ve bu noktada Bourdieu'nun Meta Teorisinin, Uygulamada Strateji Yaklaşımının disiplinler temellerinde yer alan ve ciddiye alınması gereken bir çerçeve sunduğu görülmektedir.

KAYNAKÇA

- Almaz, F. (2015). “Stratejik Yönetim Alanında Yeni Bir Yaklaşım: Pratik Olarak Strateji (Strategy as Practice)”. 23. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Muğla-Bodrum, ss. 182-189.
- Bourdieu, P. (1990). *The Logic of Practice*. Polity Press, Cambridge.
- Bourdieu, P. (2018). *Bir pratik teorisi için taslak: Kabiliye üzerine üç etnoloji çalışması* (N. Ökten, Çev.). İstanbul: İstanbul Bilgi Üniversitesi Yayınları. (Özgün çalışma 1972).
- Bourdieu, P. Wacquant, L. (2003). *Düşünümsel Bir Antropoloji İçin Cevaplar*, (çev. N. Ökten). İletişim Yayınları, İstanbul.
- De Certeau, M. (1984), *The Practice of Everyday Life*. University of California Press, Berkeley.

- Engeström, Y., Miettinen, R. ve Punamaki, R. L. (Ed). (1999). *Perspectives on Activity Theory*. University Press, Cambridge.
- Fairclough, N. (2003). *Analyzing Discourse: Textual Analysis for Social Research*. London: Routledge
- Feldman, M. S. ve Orlikowski, W. J. (2011). "Theorizing Practice and Practicing Theory", *Organization Science*, 22(5):1240–1253.
- Foucault, M. (1980). *Power/Knowledge: Selected Interviews and Other Writings, 1972–1977*, Pantheon Books, New York.
- Garfinkel, H. (1967). *Studies in Ethnomethodology*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.
- Giddens, A. (1984). *The Constitution of Society*. Polity Press, Oxford.
- Gomez, M. L. (2015). "A Bourdieusian Perspective on Strategizing". Golsorkhi, D., Rouleau, L., Seidl, D. Ve Vaara, E. (ed.) *Cambridge Handbook of Strategy as Practice*, Cambridge University Press, s.184-198.
- Gross, N. (2009). "A Pragmatist Theory of Social Mechanisms". *American Sociological Review*, 74(3), 358–379.
- Heidegger, M. (1962). *Being and Time*. Blackwell, Oxford.
- Hoon, C. (2007). "Committees as Strategic Practice: The Role of Strategic Conversation in a Public Administration". *Human Relations*, 60(6): 921–952.
- Hurtado, P. S. (2008). "Exploring the Incorporation of Bourdieu's Logic of Practice'in the Strategy-as-Practice Field". In *Competition Forum* (Vol. 6, No. 1, p. 130). American Society for Competitiveness.

- Iasbech, P.A.B., ve Lavarda, R.A.B. (2018). “Strategy and Practices: A Qualitative Study of a Brazilian Public Healthcare System of Telemedicine”. *International Journal of Public Sector Management*, 31(3), 347-371.
- Jarzabkowski, P. (2000). “Putting Strategy into Practices. Top Management Teams in Action in Three UK Universities”. Yayınlanmamış Doktora Tezi. University of Warwick.
- Jarzabkowski, P. (2004). Strategy as Practice: Recursiveness, Adaptation, and Practices-in-Use. *Organization Studies*, 25: 529–560.
- Jarzabkowski, P. (2005). *Strategy as Practice*, Sage, London.
- Jarzabkowski, P., Balogun, J. ve Seidl, D. (2007). “Strategizing: The Challenges of a Practice Perspective”, *Human Relations*, 60(1): 5–27.
- Jarzabkowski, P. ve Spee, P. (2009). “Strategy As Practice: A Review and Future Directions for the Feld”. *International Journal of Management Reviews*, 11(1): 69–95.
- Johnson, G., Melin, L. ve Whittington, R. (2003). “Guest Editor’s Introduction. Microstrategy and Strategizing: Towards an Activity-Based View”. *Journal of Management Studies*, 40(1): 3–22.
- Johnson, G., Langley, A., Melin, L. ve Whittington, R. (2007). *Strategy as Practice: Research Directions and Resources*. Cambridge University Press, Cambridge, UK.
- Maritz, R., ve Du Toit, A. (2018). The practice turn within strategy: Competitive intelligence as integrating practice. *South African Journal of Economic and Management Sciences*, 21(1), 1-14.
- Maia, J.L., Serio, L.C., ve Alves Filho, A.G. (2015). “Almost Two Decades After: A Bibliometric Effort to Map

- Research on Strategy as Practice Using Two Data Sources”. *European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences*, 73, 7-31.
- Mantere, S. (2005). “Strategic Practices as Enablers and Disablers of Championing Activity”. *Strategic Organization*, 3 (2):157–184.
- Reckwitz, A. (2002). “Toward a Theory of Social Practices: A Development in Cultural Theorizing”. *European Journal of Social Theory*, 5(2): 243–263.
- Rouleau, L. (2005). “Micro-Practices of Strategic Sensemaking and Sensegiving: How Middle Managers Interpret and Sell Change Every Day”. *Journal of Management Studies*, 42(7): 1414–1441.
- Schatzki, T.R., Knorr-Cetina, K. ve Von Savigny, E. (Ed.). (2001). *The Practice Turn in Contemporary Theory*. Routledge, London.
- Vaara, E. ve Whittington, R. (2012). “Strategy-as-Practice: Taking Social Practices Seriously”. *The Academy of Management Annals*, 6 (1): 285-336.
- Vygotsky, L. (1978). *Mind in Society: The Development of Higher Psychological Processes*. Harvard University Press, Cambridge, MA.
- Whittington, R. (1996). *Strategy as Practice*. *Long Range Planning*, 29(5): 731–735.
- Whittington, R. (2006). “Learning more From Failure: Practice and Process”. *Organization Studies*, 27(12), 1903-1906.
- Wittgenstein, L. (1951). *Philosophical Investigations*, Basil Blackwell, Oxford.

AFET RİSK YÖNETİMİ KAPSAMINDA TÜRKİYE VE KOMŞULARININ İKLİM DEĞİŞİM RİSK ENDEKSİNİN İNCELENMESİ

Feyza Çağla ORAN¹

1. GİRİŞ

Küresel iklim değişikliği sosyo-ekonomik çevreyi, doğal çevreyi etkileyen uluslararası bir problem olarak süregelmektedir. Küresel iklim değişikliği ile birlikte şiddetli hava olayları ile birlikte ülkelerin afetsellik riskleri de artış göstermektedir. İklim kuşaklarının değişmeye başlaması, buzulların erimesi, kuraklık gibi afetlerin sebep olduğu iklim göçleri, ekonomik faaliyetlerde oluşan bozulmalar, ekolojik yaşamın zarar görmesi iklim değişiminin ortaya çıkardığı başlıca sorunlar arasında yerini almaktadır. Bu kapsamda ülkelerin geleceğe bakış kısmında sınır komşuları ile birlikte küresel düzeyde gerekli adımları atması, işbirlikleri çerçevesinde ulusal ve uluslararası alanda önlemlerin alınmasını gerektirmektedir. Bu süreçte de INFORM risk endeksi ile İklim Değişim Risk Endeksleri ülkelerin geleceğe yönelik olası afet senaryolarını ve dünya genelindeki konumlarını görmeleri açısından yol gösterici olmakta ve alınması gereken tedbirler ve öncelikler konusunda bilgi sunmaktadır. Çalışmada Türkiye ve komşularının INFORM İklim Değişikliği Endeksi üzerinden verileri incelenerek görelî durumları ve gelecek senaryolarına bakılmış olup, afet risk yönetimi kapsamında yapılabilecekler incelenmiştir.

¹ Doç. Dr., Tekirdağ Namık Kemal Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Fakültesi, Acil Yardım ve Afet Yönetimi Bölümü, foran@nku.edu.tr, ORCID: 0000-0002-1366-2543.

2. AFET RİSK YÖNETİMİ KAPSAMINDA İKLİM DEĞİŞİMİNE BAKIŞ

İklim değişimi, uzun döneme ait iklim parametrelerinin uzun istatistik ortalamalarında meydana gelen değişimleri göstermektedir. Küresel düzeyde iklim sıcaklıklarında artışlar meydana gelmesi, buzulların erimesi, deniz suyu seviyesinin bu duruma bağlı olarak yükselmesi iklim değişiminin sonuçları arasında gösterilebilir (Ayan, 2008). İklim değişiminin ortaya çıkardığı bu riskler, insan kaynaklı tehlikelerin bir sonucu olarak ortaya çıkmaktadır. Sera gazlarının emisyonları sebepler arasında gösterilebilir. Enerji üretiminde kömür ve petrolün yoğun olarak kullanılması sonucunda oluşan yavaş gelişen bir afet türü olarak iklim değişimi sayılabilir. İklim değişimi ile birlikte gelen sosyo-ekonomik değişimler gelecekte olması muhtemel iklim göçleri, kuraklık, ülkeler arası yanabilecek anlaşmazlıklar, çoğu bitki ve hayvan türlerin yok olması tehlikesi ile karşılaşılması erozyon, çölleşme, salgın hastalıkların yaygınlaşması beklenilmekte olan sonuçlar arasında sayılabilir. Tüm bu durumlar ülkeleri, insanları, ekolojik çevreyi, sosyo-ekonomik hayatı tehdit eden tehlikeler arasında yer almaktadır.

Tehlike, maruziyet ve hassasiyetin birleşimi olan riske ve potansiyel etkilere yol açar. Risk genel olarak belirli bir olayın ve ilgili etkilerinin meydana gelme olasılığı olarak tanımlanır. Potansiyel olarak çok sayıda etki vardır, ancak fiili uygulamada bunların yalnızca sınırlı bir kısmı değerlendirilebilir. Etkiler, ister doğrudan ister dolaylı olsun, sosyal, ekonomik ve çevresel etkiler olmak üzere üç temel kategoriye göre ayrılabilir. Sosyal etkiler, toplumsal düzeyde sonuçlara neden olabilir. Stres semptomlarında artış veya depresyon vakalarında artış, sosyal dokuda bozulmalar, yaşam ortamlarının bozulması ve olay sonrası sosyal temas ve ilişkilerin kaybı sosyal etkilere örnek verilebilir. Ekonomik etkiler arasında kaynakların yardım ve

yeniden inşa çabalarına tahsis edilmesi nedeniyle gayri safi yurt içi hasıla üzerindeki yansımaları, mal ve hizmet akışı üzerinde bozulmalar meydana gelmesi, iş ve geçim kaynaklarının kaybı nedeniyle oluşabilecek sorunlar sayılabilir. Çevresel etkiler ise biyoçeşitlilik ve doğal yaşam üzerinde oluşabilecek etkiler üretim için gerekli olan tarım toprakları ya da tarımsal sulamada kullanılacak su vb. kaynaklar üzerinde görülen etkiler örnek olarak gösterilebilir (Mechler, 2016, s. 2147). Küreselleşme toplumlar arasındaki karşılıklı bağımlılığı giderek artırmaktadır. Afet risklerinin yönetilebilirliği için tüm toplumları kapsayan kolektif bir çabaya ihtiyaç duyulmaktadır. Afet risk yönetimi farklı idari düzeyleri, sektörler arası paydaşların katılımını ve sınır ötesi kuruluşları da koordine etmeyi ve işbirliği içinde çalışmaya ihtiyaç duyulan bir planlama sürecini gerektirmektedir. Tüm paydaş ve ülke katılımlarının dikkate alındığı gözönünde bulundurulursa afet risk yönetimini küresel ölçekte iyileştirmek zorlu bir süreç olarak tanımlanabilir (Lin, Integrating a National Risk Assessment into a Disaster Risk Management System: Process and Practice, 2018, s. 626).

Dünya genelinde toplumlar afetler nedeniyle giderek artan kayıplara maruz kalıyor ve afet risklerini yönetme yeteneğimizi geliştirmek büyük önem taşıyor. Ancak pratikte bunu başarmak kolay değil. Bu durumun temel nedeni, modern toplumlarda riski yönetme yetkisinin, kaynaklarının ve uzmanlığının birçok farklı aktör arasında dağıtılmış olmasıdır. Bu nedenle afetleri önlemek ve/veya müdahale etmek için devlet eliyle sürdürülen çalışmaların bile tek başına yeterli kalmadığı söylenilebilir. Bunun yerine, afet riskinin daha iyi yönetilmesi için hem kamu hem de özel sektördeki birçok aktörün kolektif becerisine odaklanılması gerekmektedir (Lin, Rivera, Abrahamsson, & Tehler, 2017, s. 1534-1535). Afet risk yönetimi riskin boyutlandırılmasına ve risk ölçümlerinin beklenen fiziksel zarar görülebilirliğin, ekonomik kaybın sosyal,

örgütsel ve kurumsal alanlarda ölçümlenmesinin yapılmasını gerektirmektedir (Cardona, 2006, s. 189). Çeşitli toplumsal düzeylerde görülen ve devamlılığı olan bir süreç olarak afet risk yönetimi tanımlanabilir. Toplumun tüm paydaşlarının katılımını içermektedir ve kolektif katkıları ulusal risk yönetim sistemine entegre edilmesi gereken bir süreci gerektirmektedir (Lin, Integrating a National Risk Assessment into a Disaster Risk Management System: Process and Practice, 2018, s. 627).

DRM (Afet Risk Yönetimi), olumsuz etkileri azaltmak amacıyla stratejiler, politikalar ve iyileştirilmiş başa çıkma kapasitelerini uygulamak için idari direktifleri, organizasyonları, operasyonel becerileri ve kapasiteleri kullanmanın sistematik süreci olarak tanımlanmaktadır (Lin, Rivera, Abrahamsson, & Tehler, 2017, s. 1535). Afet Risk Yönetimi 'nin genel amacı tehlikelerin etkisini sınırlamak ve felaket olasılığını azaltmaktır. Bunu başarmak için Afet Risk Yönetimi sistemlerindeki aktörlerin farklı riskleri tanımlayabilmesi, değerlendirebilmesi ve bunlarla nasıl başa çıkılacağı konusunda bilinçli kararlar alabilmesi gerekir. Ancak afet risklerinin çoğu sınır ötesidir (özellikle de iklimsel riskler), yani çeşitli işlevsel ve politika sektörlerini etkileyen ve geniş coğrafi alanlara yayılan felaketlerle sonuçlanabilirler (Lin, Rivera, Abrahamsson, & Tehler, 2017, s. 1536). Bu nedenle ülkelerin ve sınır komşularının afet risk yönetimini proaktif bir şekilde yönetebilmeleri afet risk yönetim sisteminde birbirine bağımlı oldukları ve birlikte hareket etmeleri bilincinin gelişmesine bağlı olduğu söylenilebilir. Afet risk yönetiminin etkili bir şekilde yürütülebilmesi için aynı zamanda afet risk yönetimi mevzuatının da etkili yönetim politikalarına dahil edilmesi gerekmektedir. 2019 Zimbabwe Idai Kasırgası sonrasında çok kişinin hayatını kaybetmesi sonrası yapılan çalışmalar kasırgaya karşı hassasiyeti arttıran faktörlere ilişkin değerlendirmelerin başında afet ve risk yönetimi sisteme dahil olan politika ve

mevzuatlardaki eksiklik ve boşluklara dikkat çekilmiştir. Afet risk mevzuatının güçlendirilmesinin yanı sıra sosyal sermayenin de güçlendirilmesinin afet risk yönetiminde kırılganlıkları azaltacağı üzerinde durulmaktadır (Munsaka, Mudavanhu, Sakala, Manjeru, & Matsvange, 2021, s. 689).

İklim risklerinin kapsamlı bir şekilde anlaşılması, farkındalık ve eylem için bir katalizör görevi görmektedir. Kıt kaynaklara sahip olunan bu dünyada, iklim değişikliği risklerini değerlendirmek, kaynakların nasıl kullanılacağına ve hangi politikaların uygulanması gerektiğine karar vermek gerekmektedir. İklim riski değerlendirmesi, Hükümetlerarası İklim Değişikliği Paneli (IPCC) tarafından yürütülen değerlendirmenin temelini oluşturmaktadır. Burada iklim riski; tehlike, maruz kalma ve hassasiyetten oluşan bir kavram olarak tasvir edilmekte olup, risklerin tehlikeli hale geldiği iklim değişikliği düzeyine ilişkin yargılara bir temel oluşturmaktadır (Mysiak, et al., 2018, s. 2). Literatürde **iklim değişimi** “*Hem genel ortalamada hem de 30 yıllık veya daha uzun dönemler itibarıyla istatistik olarak iklimde ortaya çıkan değişiklikler. Bu, yerkürenin doğal sürecinin veya harici kuvvetlerin etkilerine veya insan kaynaklı olarak atmosferde oluşan kalıcı değişimlere bağlı olarak değişmesi.*” olarak tanımlanmaktadır (AFAD, 2023). İklim değişikliği pek çok nedene dayalı olarak gelişebilmektedir. Literatüre göre sera gazı konsantrasyonlarındaki artış, arazi kullanım değişikliği gibi faktörler iklim değişikliğinin nedeni olarak gösterilirken, yazarlar bu durumu “*yapay iklim değişikliği*” ya da “*insan kaynaklı iklim değişikliği*” olarak adlandırmaktadırlar (Özekici & Silik, 2017, s. 60).

Küresel ölçekte ülke düzeylerine göre iklim ve afet riskini değerlendiren endeksler hem bilimsel anlamda hem de iklim politikalarının düzenlenmesi açısından yol gösterici olmaktadır. Yapılacak eylemlerin ve finansmana ilişkin

konularda önceliklerin belirlenmesini sağlamaktadır. Ülkelere göre risk, maruz kalma, kırılganlık, başa çıkma eksikliği ve tüm risk yönetim süreçlerine uyum sağlama kapasiteleri açısından ülkelerin karşılaştırmalı olarak incelenmesi söz konusu olabilmektedir (Garschagen, Doshi, Reith, & Hagenlocher, 2021, s. 10). Bu süreçte yönetim faaliyetleri açısından da risk yönetimi anlayışıyla uzun dönemli bir hareket planı gerekmektedir. Örneğin sanayileşmiş toplumların neden olduğu sera gazı emisyonları, arazi kullanımlarına yönelik değişimler iklimleri değiştirmekte ve ekosistemleri etkilemektedir. Bu süreçte iklimsel tehdit yaratan durumlara karşı doğal kaynak yönetiminin nasıl değiştirileceğine ilişkin teori ve uygulamaların çoğunun yeni olduğu söylenilebilir. Bu kapsamda yöneticilerin güvenlik açığı durumlarını da risk yönetimi sürecinde değerlendirmeye alması ve yönetim faaliyetlerine yönelik bir uyumlaştırma planlaması yoluyla risk yönetimi anlayışını uygulanabilir hale getirmeleri gerekmektedir (Young, Dubois, & Rowland, 2015, s. 39-40). Afet ve iklim risklerine ilişkin dinamiklerin ve nedensel etmenlerin daha iyi anlaşılması aynı zamanda risk azaltma, riski transfer etme süreçlerinin geliştirilmesinde yardımcı olacağı söylenilebilir. Afet ve iklim risklerine ilişkin dinamiklerin daha iyi bir şekilde anlaşılması aynı zamanda uluslararası küresel iklim politikası ve Sürdürülebilir Kalkınma Hedefleri kapsamında da eylem önceliği olarak görülmektedir (Garschagen, Doshi, Reith, & Hagenlocher, 2021, s. 11).

Afet risk yönetimi kapsamında tehlikelerin çoğu, maruz kalma ve hassasiyet yaratan benzer ekonomik, sosyal ve bölgesel eksiklikler yoluyla oluşmaktadır. Tehlike yalnızca fiziksel bir olay değil, mevcut varlıklar ve nüfus için temsil ettiği tehlikenin boyutu olarak ele alınmalıdır. Tropikal kasırgalar, kuraklık ve taşkınlar ile birlikte artan oranda bir çevresel bozulma, arazi kullanım biçimi ve iklimsel değişiklik

bu duruma aracılık etmektedir. Afet ve iklim değişikliğinin neden olduğu risk, sosyal ve ekonomik kalkınmanın içsel bir unsuru olarak tanımlanabilir. (Lavell & Maskrey, 2014, s. 270). Afet risk azaltmaya(DRR) yönelik yönetim düzenlemeleri, afet müdahalesine yönelik bağımsız mekanizmalardan (sivil savunma vb) daha karmaşık ve kapsamlı kurumsal sistemlere doğru evrildi. Bu sistemler tipik olarak, yetki devri ilkesine ve sorumlulukların bölgesel ve yerel yönetimlere atanıp atanmadığına ve ayrıca çeşitli komiteler, platformlar vb. aracılığıyla sektörler arası koordinasyon mekanizmalarına dayanan merkezi olmayan bölgesel yapılara sahiptir (Lavell & Maskrey, 2014, s. 273). Kentleşme, çevresel bozulmalar ve güçlü bir risk yönetiminin eksikliğinin Güney Asya’da ülkelerin çoğunda kırılganlıkları da arttırmaktadır. Ülkelerin mevcut durumlarındaki istikrarsızlıklar, sınır anlaşmazlıkları, bölgesel ağların etkisiz oluşu ve iklim değişikliğinin kırılganlık süreçlerini de tetiklediği görülmektedir. Ekonomik kırılganlık analizleri, Hindistan, Pakistan, Bangladeş gibi ülkelerin yüksek düzeyde risklere maruz kalma ve yüksek düzey tehlike nedeniyle büyük kayıplar ortaya çıkardığı görülmektedir. Bu nedenle ülkelerin ekonomik durumlarının da afetsellik durumlarına karşı kırılganlık düzeylerini arttırdığı söylenilebilir. Güney Asya’daki yüksek düzey kırılganlığın başlıca nedenleri arasında,

- ❖ Yüksek nüfus yoğunluğu
- ❖ Zayıf yönetim (yerel ve kentsel)
- ❖ İklim değişikliği
- ❖ Yüksek düzeyde kentleşme oranı
- ❖ Afet risk yönetimi konusunda etkili bir yapının yetersizliği
- ❖ Kadın/genç işsizlik oranının yüksek düzeyde seyretmesi

- ❖ Yaygın kırsal yolsulluk
- ❖ Artan çevresel kirlenme ve doğal kaynakların bozulması başlıca nedenler arasında gösterilmektedir (Kafle, 2017, s. 3-4).

İklim değişikliği dünya çapında toplumları benzeri görülmemiş şekillerde etkilemektedir. Araştırmacılara göre tropik kasırgalar dünya çapında doğal tehlikelerle ilgili afet kayıplarının neredeyse yarısından sorumlu tutulmaktadır. Hatta coğrafi konumları nedeniyle ülkelerin çoğu doğal afetlere bağlı felaketlere karşı savunmasızdır. Araştırmalar iklim değişikliğinin kişi başına ekonomik büyüme üzerindeki olumsuz etkilerine odaklanmaktadır. İklim değişikliği etkilerinin kişi başına gayri safi yurt içi hasılayı da düşürdüğü görülmektedir (Munsaka, Mudavanhu, Sakala, Manjeru, & Matsvange, 2021, s. 589).

2.1. Afet Risk Yönetim Stratejisi Geliştirmeye Yönelik Bir Kontrol Listesi

İklim değişikliğine uyum “İklim değişikliğinin zararlı etkilerinin önlenmesi için gerekli tedbirlerin alınması ve bu konuda ülke şartlarını da gözden geçirmek suretiyle uygun iç ve dış politikaların belirlenmesi işi. Mevcut veya beklenen iklimsel uyarı veya bunların etkilerine karşı doğal veya insani sistemlerin uyum sağlaması” olarak da tanımlanmaktadır (AFAD, 2023).

İklim değişikliği karşısında doğal afetlerden kaynaklanan kayıpları azaltmaya yönelik bir risk yönetimi stratejisi aşağıdaki sekiz noktayı dikkate almaktadır (Kunreuther, 2020):

1. Uzmanları dinleyin. Liderler ve kilit karar vericiler, iklim değişikliğinin etkileriyle nasıl başa çıkılacağı ve doğal afetlerden kaynaklanan kayıpların azaltılmasına

yönelik koruyucu önlemlere nasıl yatırım yapılacağı konusunda tavsiye almak için uzmanlara başvurmalı.

2. İlgili tarafları risk yönetimi stratejilerinin tasarlanmasına dahil edin. Paydaşlar arasında bankalardan ve finansal kuruluşlardan temsilciler; sigorta sektörü; emlak komisyoncuları; federal, eyalet ve yerel yetkililer; ve tehlike eğilimli bölgelerdeki mülk sahipleri yer almalı.
3. İlgili tarafların değerlerini ve hedeflerini karakterize edin. Bir risk yönetimi stratejisi tasarlamaya yönelik belirli değerler ve hedefler üzerinde genel bir anlaşmanın nerede olduğunu ve ele alınması gereken farklılıkların ne zaman ve neden olduğunu belirlenmeli.
4. Riskin yanlış algılanmasına neden olan davranışsal önyargıların ve buluşsal yöntemlerin farkında olun. Sezgisel düşünmenin, karar vericilerin bir felaket olasılığını küçümsemelerine yol açabileceğini, dolayısıyla bunun kendilerinin başına gelmeyeceğini varsaymalarını ve dolayısıyla hasarı dikkate almamalarını ve kayıpları gelecekteki olaylarla ilişkilendirmeme ihtimalleri değerlendirilmeli.
5. Riskleri iletmek için davranışsal risk denetimine ilişkin kavramları kullanın. Düşük olasılıklı olaylara ilişkin davranışı karakterize eden önyargıların üstesinden gelmek için felaket olasılıkları yeniden çerçevelenmeli.
6. Risk altındaki bireyleri koruyucu önlemlere yatırım yapmaya teşvik etmek için kısa vadeli ekonomik teşvikler tasarlayın. Bütçe kısıtlamalarını gidermek amacıyla olası kayıpları azaltmaya yönelik

önlemlerinin ön maliyetlerini zamana yaymak için uzun vadeli krediler sağlanmalı.

7. İyi uygulanan düzenlemelerin ve standartların öneminin farkına varın. İyi uygulanan inşaat kuralları ve imar kısıtlamaları ile topluma gelebilecek zararın azaltılmasına ilişkin veriler sağlanmalı.
8. Özel-kamu işbirlikleriyle sigorta yoluyla afetlerden korunun. Yıkıcı kayıpların karşılanması sorunlarının çözümü için kamu sektörünün katılımıyla birlikte risk bazlı sigorta primleri belirtilmeli.

İklim değişikliği nedeni ile insanlar önümüzdeki yıllarda ciddi bir zarar potansiyeli ile karşı karşıya kalmaktadırlar. Karbon emisyonları katlanarak artmaya devam etmektedir. Dünya genelinde aşırı sıcaklık artışları özellikle çocuk ve yaşlılar, inşaat ve tarım işçileri ve kentsel alanlarda yaşayanlar için ciddi sağlık riskleri de oluşturmaktadır. Araştırmacılar, iklim değişikliği nedeniyle sıcaklıklar arttıkça orman yangınlarının 40 yıl içinde katlanarak artmaya devam edebileceğini ileri sürmektedirler (Kunreuther, 2020).

2.2. Inform İklim Değişikliği Endeksi

INFORM İklim Değişikliği, iklim değişikliğinin küresel ölçekte gelecekteki insani kriz ve afet riskleri üzerindeki etkilerine ilişkin sayısal tahminler sağlamaktadır. INFORM İklim Değişiklik Endeksi, farklı emisyon ve sosyo-ekonomik senaryolar altında iklim değişikliğinin bir sonucu olarak riskin nasıl gelişeceğini analiz etmek için iklim ve sosyoekonomik konulara ilişkin bir geleceğe bakış sunmaktadır (European Commission, 2023).

INFORM İklim Değişikliği Endeksi'nin amacı, iklim nedeniyle artan tehlikelerin riskleri konusunda karar alma süreçlerinde yer alan aktörlere bilgi sunmak ve artan risklerin,

iyileştirilmiş hassasiyet ve başa çıkma kapasitesi ile nasıl dengelenebileceği konusunda bilgi vermektir. INFORM İklim Değişikliği Endeksi özellikle aşağıdaki amaçlara yönelik olarak oluşturulmuştur: (European Commission, 2023)

1. İklim değişikliğinin insani kriz riski üzerindeki etkisine ilişkin ortak ve objektif bir anlayışa öncülük etmek
2. İklim değişikliğinin olumsuz etkilerine karşı daha fazla dirençliliğe yol açan politika oluşturmaya desteklemek
3. Sendai hedefleriyle tutarlı Afet Risk Azaltma ve iklim değişimi adaptasyon kaynaklarının tahsisine ilişkin kararların desteklenmesini sağlamak şeklinde sıralanmaktadır.

Tablo 1. Türkiye'nin İklim Değişikliği Performans Endeksi 2023 – Derecelendirme tablosu

Dünyadaki Sıralaması	Sıralamadaki Değişim	Ülke	Derece
47.	-6 ▼	Türkiye	43.32
36.	8 ▲	Bulgaristan	49.15
63.	-1 ▼	Iran	18.77
24.	0 –	Yunanistan	57.52
Değer bulunmamaktadır		Azerbaycan	-
Değer bulunmamaktadır		Ermenistan	-
Değer bulunmamaktadır		Irak	-
Değer bulunmamaktadır		Suriye	-

* Sera Gazı Emisyonları (%40 ağırlık); Yenilenebilir enerji (%20 ağırlık); Enerji kullanımı (%20 ağırlık); İklim Politikası (%20 ağırlık) temel alınarak tablo oluşturulmuştur.

Kaynak: (Burck, Uhlich, Bals, Höhne, & Nascimento, 2023)

Tablo 1’de görüldüğü üzere Türkiye 47. Sırada yer almakta olup, İklim değişikliği performans endeksinde 2023 yılında 6 sıra gerilemiştir. Performans derecesi ise 43,32 olarak görülmektedir. Her dört kategori için de ortalama bir sıralama değeri ifade etmektedir. Türkiye’nin komşu ülkeleri de tabloda

yer almakta olup, Bulgaristan ve Yunanistan'ın derecelendirmelerinin iklim değişim performansının daha yüksek düzeyde olduğu görülmektedir. Yunanistan 2023 yılında sıralamadaki yerini korurken Bulgaristan'ın ise performansını geliştirmiş olduğu söylenilebilir. Sıralamadaki yerinde 8 birimlik bir artış olduğu görülmektedir. İran ise oldukça gerilerde yer alıp 63. Sırada konumlandırılmıştır.

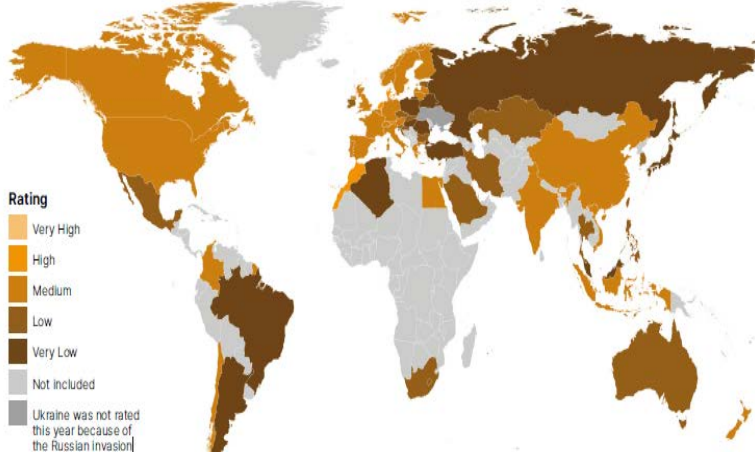
Tablo 2. Enerji Kullanımı

Dünyadaki Sıralaması	Ülke	Derece	Genel değerlendirme	Enerji kullanımı Kişi Başı – mevcut seviye	Enerji kullanımı Kişi Başına – Mevcut Trend	Enerji kullanımı Kişi başına – 2°C'nin oldukça altındaki kıyaslamayla karşılaştırıldığı nda	Enerji kullanımı 2030 Hedefi – 2°C'nin oldukça altındaki kıyaslamayla karşılaştırıldığı nda
49.	Türkiye	10.70	Düşük	Yüksek	Düşük	Çok Düşük	Çok Düşük
36.	Bulgaristan	12.34	Düşük	Orta	Düşük	Orta	Düşük
57.	İran	7.14	Çok Düşük	Düşük	Düşük	Çok Düşük	Çok Düşük
11.	Yunanistan	15.71	Yüksek	Yüksek	Yüksek	Orta	Düşük
-	Azerbaycan	Değer bulunmamaktadır					
-	Ermenistan	Değer bulunmamaktadır					
-	Irak	Değer bulunmamaktadır					
-	Suriye	Değer bulunmamaktadır					

Kaynak: (Burck, Uhlich, Bals, Höhne, & Nascimento, 2023)

Tablo 2’de görüldüğü üzere Türkiye ve komşularının enerji kullanım değerlerine değinilmiştir. Komşu ülkelerimizden olan Yunanistan’ın performansının 11. sırada yer aldığını görülmektedir. İlgili listede toplamda 63 ülke sıralaması yer almış olup, ilk üç sıraya yerleştirilen bir ülke bulunmamaktadır. Türkiye’nin ise ilgili sıralamada 49. Sırada yer aldığı, komşusu Bulgaristan’ın ortalarda yer aldığı, İran’ın ise sıralamada sonlarda bulunduğu görülmektedir.

Şekil 1. İklim Politikası



Kaynak: (Burck, Uhlich, Bals, Höhne, & Nascimento, 2023)

Şekil 1’de görüldüğü üzere iklim politikası ile ilgili ülkelerin geliştirmiş olduğu politika düzeyleri belirlenmiştir. Renk skalası gözönüne alındığında Türkiye’nin değerlendirmesinin çok düşük düzey olarak konumlandırıldığı, sınır komşularının ise düşük ve orta düzey olarak değerlendirmeye alındığı görülmektedir.

Tablo 3. İklim Politikası Tablosu - Derecelendirme Sonuçları

Dünyadaki Sıralaması	Ülke	Derece	Genel değerlendirme	Ulusal İklim Politikası Performansı	Uluslararası İklim Politikası Performansı
62.	Türkiye	0.48	Çok Düşük	Çok Düşük	Çok Düşük
48.	Bulgaristan	5.96	Düşük	Düşük	Düşük
49.	İran	5.02	Düşük	Düşük	Çok Düşük
30.	Yunanistan	8.93	Orta	Düşük	Orta
-	Azerbaycan	Değer bulunmamaktadır			
-	Ermenistan	Değer bulunmamaktadır			
-	İrak	Değer bulunmamaktadır			
-	Suriye	Değer bulunmamaktadır			

Kaynak: (Burck, Uhlich, Bals, Höhne, & Nascimento, 2023)

Tablo 3 incelendiğinde Türkiye’nin İklim Politikası değerlendirme sonuçlarında 62. sırada yer aldığı görülmektedir.

Türkiye'nin komşusu Yunanistan'ın 30., ardında Bulgaristan ve İran'ın sırası ile 48. ve 49. sırada yer aldıkları görülmektedir. Genel değerlendirme açısından Yunanistan'ın İklim politikası orta düzeyde, Bulgaristan ve İran'ın Düşük, Türkiye'nin ise çok düşük bir değer aldığı görülmektedir.

Genel olarak İran'ın farklı düzeyde ve genel kategorilerde düşük kaldığı gözlemlenmektedir. İran, Sera Gazı Emisyonları, Yenilenebilir Enerji ve Enerji Kullanımı kategorilerinde çok düşük, İklim Politikasında ise düşük bir puan alıyor. Toplu olarak bakıldığında, İran'ın genel performansının çok düşük kaldığı söylenilebilir. İran, Paris Anlaşması'nı henüz onaylamayan dünyadaki birkaç ülkeden biridir. Bu, uluslararası iklim politikası açısından aldığı çok düşük notun nedenidir. Ayrıca, İran dünyanın en büyük gelişmiş petrol ve doğalgaz rezervlerine sahip 20 ülkesi arasında yer alıyor. Bu gerçeklik 1,5°C hedefiyle bağdaşmadığı belirtilmektedir (Burck, Uhlich, Bals, Höhne, & Nascimento, 2023, s. 25).

Tablo 4. Inform ve İklim Değişim Endeksi

INFORM RISK	Sıra Değişikliği	İklim Değişim Performans Endeksi 2023	INFORM RISK	RİSK SINIFI	Rank
Ülkeler			(0-10)	(Çok Düşük-Çok Yüksek)	(1-191)
Azerbaycan		-	4,8	Orta	40
Bulgaristan		49,15	2,7	Düşük	128
Ermenistan		-	2,9	Düşük	116
Gürcistan		-	3,5	Orta	91
Irak		-	6,7	Yüksek	16
İran	1	18,77	5,4	Yüksek	28
Suriye		-	7,2	Çok Yüksek	9
Türkiye	6	43,32	4,8	Orta	40
Yunanistan		57,52	2,6	Düşük	132

Kaynak: (European Commission, 2023)

Tablo 4’de Türkiye ve komşularının İklim Değişim Performans Endeksi ile INFORM Risk Endeksi ve risk sınıfları verilmiştir. INFORM Risk Endeksi 0-10 arasında bir değer olarak verilmekte olup, risk sınıfı yükseldikçe ülkenin genel riski de artmaktadır. Türkiye’nin 191 ülke sıralaması içinde 40. Sırada yer aldığı ve 4,8 puan ile orta derece riskli ülke kategorisinde gruplandırıldığı görülmektedir. İklim Değişim Performans Endeksi’nin ise 6 birim gerilediği ve 43,32 değerinde konumlandığı görülmektedir. Türkiye’nin

komşularının INFORM Risk Endeksleri incelendiğinde Sırası ile Yunanistan, Bulgaristan, Ermenistan'nın düşük riskli ülke kategorilerinde yer aldığı gözlenmektedir, Irak ve İran Yüksek; Suriye ise çok yüksek riskli grupta yerini almaktadır. Bu kapsamda mevcut coğrafi konumdan kaynaklı olarak Türkiye'nin INFORM Risk Endeksi kapsamında risk değerinin de yükseldiği söylenilebilir. Sınır komşularının afet risk yönetim sürecinde Dikkate alınarak bir risk yönetim planlaması yapılması, küresel anlamda da iklim değişikliği politikaları bakımından dan sınır komşuları ile birlikte olası kuraklık gibi uzun vadeli iklimsel riskler karşısında ortaya çıkabilecek (göç vb) savunmasızlık, kırılganlık durumlarına karşı alınabilecek önlemlere ilişkin politikaların yönetsel süreçlere dahil edilmesini gerekli kılmaktadır.

Tablo 5: İklim Değişim Endeksi-Optimistik ve Pesimistik Senaryolar

		Temel (mevcut) risk	MID-CENTURY (≈2050) CRISIS RISK						END-CENTURY (≈2080) CRISIS RISK					
			PESSIMISTIC (P) iklim ve sosyo-ekonomik senaryo			OPTIMISTIC (O) iklim ve sosyo-ekonomik senaryo			PESSIMISTIC (P) iklim ve sosyo-ekonomik senaryo			OPTIMISTIC (O) iklim ve sosyo-ekonomik senaryo		
			INFORM CC Risk Index 2022			INFORM CC Risk Endeksi			INFORM CC Risk Index			INFORM CC Risk Endeksi		
Ülkeler	(0-50)	(0-50)	Evet/ Hayır	Riskteki değişiklik	Güvenlik açığı	INFORM CC Risk Index	Riskteki değişiklik	Güvenlik açığı	INFORM CC Risk Index	Riskteki değişiklik	Güvenlik açığı	INFORM CC Risk Index	Riskteki değişiklik	Güvenlik açığı

		100 (%)	Hayı r										
Azerbaycan	5,8	5,9	0,1	0,1	5,8	0	0	5,9	0,1	0,1	5,8	0	0
Bulgaristan	2,2	2,5	0,3	0,2	2,4	0,2	0,2	2,6	0,4	0,3	2,4	0,2	0,2
Ermenistan	5,3	5,4	0,1	0,1	5,3	0	0	5,4	0,1	0,1	5,3	0	0
Gürcistan	3,1	3,2	0,1	0,2	3,1	0	0,1	3,3	0,2	0,4	3,2	0,1	0,2
Irak	6,6	6,6	0	0,2	6,6	0	0,1	6,7	0,1	0,2	6,6	0	0,1
İran	4,3	4,8	0,5	0,7	4,5	0,2	0,3	4,9	0,6	0,8	4,4	0,1	0,3
Suriye	7	7	0	0,1	7	0	0,1	7,1	0,1	0,2	7	0	0,1
Türkiye	4,9	4,9	0	0	4,9	0	0	4,9	0	0,1	4,9	0	0
Yunanistan	2,7	2,8	0,1	0,1	2,8	0,1	0,1	2,9	0,2	0,2	2,8	0,1	0,1

Kaynak: (European Commisison, 2023)

Tablo 5’de İklim Değişim Endeksinin 2050 ve 2080 yıllarını temel alan optimistik ve pesimistik senaryolar bazında incelendiğinde görülmektedir. bu senaryolar bağlamında Türkiye’nin görelî durumu incelendiğinde 2050 ve 2080 yılı için Türkiye’nin optimistik bakış açısı ile İklim Değişimi Risk Endeksinin 4,9 olacağı ve güvenlik açığı durumunda bir değişim beklenmediği görülmektedir. 2050 ve 2080 yıllarına pesimistik bakış açısı ile bakıldığında 2080 yılı için 0,1’lik bir güvenlik açığı oluşacağı öngörülmektedir. Düşük riski grupta yeralan Yunanistan ve Bulgaristan’ın 2050’den 2080’e yıllarında için sosyo ekonomik iklim değişim risk senaryolarında pesimistik bakış açısında güvenlik açıklarının Yunanistan için 01.’den 0.2’ye, Bulgaristan için ise 0,2’den 0,3’e çıkacağı öngörülmektedir. İklim değişim risk endekslerinin de Optimistik bakış açısıyla 2050’de Yunanistan için 2,8, Bulgaristan için ise 2,4 olacağı öngörülmektedir. İklim değişiminden Yunanistan’ın Bulgaristan’dan daha çok etkilenebileceği bu kapsamda öngörülmüştür. Yunanistan’ın bu öngörüler doğrultusunda iklim değişim verileri göz önünde bulundurularak iklim değişim politikası konusunda alınan tedbirler bakımında ülke sıralarında daha üst düzeyde yer aldığı söylenilebilir. Suriye ve Irak ise iklim değişiminden en çok etkilene komşu ülkeler arasından yer almaktadır. 2050 projeksiyonunda optimistik senaryo üzerinden bakıldığında İran’ın 6,6 Suriye’nin ise 7 puan alarak iklim

değişimi açısından en riskli ülkeler arasında yerinin aldığı görülmektedir.

Tablo 6: İklim Değişim Endeksi-Tehlike, Maruz kalma Değişimi ve Bireysel Tehlikeler Açısından Maruz Kalma Sayıları

Ülkeler	TEHLİKE VE MARUZ KALMA DEĞİŞİMİ VE BİREYSEL TEHLİKELER İÇİN MARUZ KALMA SAYILARI 2050															TOPLAM NÜFUS		
	Sel			Kıyı seli			Kuraklık			Salgın (Sıtma ve Dang humması)			Anlaşmazlık		2022	2050		
	P	O		P	O		P	O		P	O		P	O	B	P	O	
	Tehlike ve Maruz Kalma Durumundaki Değişim	Maruz kalan mutlak insan sayısındaki değişim	Maruz kalan mutlak insan sayısındaki değişim	Tehlike ve Maruz Kalma Durumundaki Değişim	Maruz kalan mutlak insan sayısındaki değişim	Maruz kalan mutlak insan sayısındaki değişim	Tehlike ve Maruz Kalma Durumundaki Değişim	Maruz kalan mutlak insan sayısındaki değişim	Maruz kalan mutlak insan sayısındaki değişim	Tehlike ve Maruz Kalma Durumundaki Değişim	Maruz kalan mutlak insan sayısındaki değişim	Maruz kalan mutlak insan sayısındaki değişim	İnsan Tehlikesi ve Maruziyeteki Değişim	İnsan Tehlikesi ve Maruziyeteki Değişim	Toplam nüfus Başlangıç Değeri (milyon)	Toplam Nüfus 2050 Kötümser (milyon)	Toplam Nüfus 2050 İyimser (milyon)	
Azerbaycan	0,5	55,304	16,85	0	0	0	3	2.805.566	1.645.194	0,9	946,144	912,123	0	0	9,7	11,07	9,98	
Bulgaristan	-0,3	-24,853	-24,427	0	0	0	2,6	2.092.266	1.223.596	3	1.730.273	1.368.758	0	0	7,13	6,41	6,15	
Ermenistan	-1	-19,79	-21,975	0	0	0	3,2	1.322.206	727,236	0,4	627	0	0	0	3,02	3,1	2,52	
Gürcistan	-1,2	-48,603	-57,834	0	0	0	2,5	991,831	450,046	1,2	1.100.240	675,942	-0,1	-0,2	4	3,87	3,12	
Irak	-1,5	833,711	-	0,8	64,914	36,236	3	48.466,981	28.151.269	0	0	0	0	0	36,438	85,56	57,45	
İran	0,1	252,094	-13,064	2,6	78,311	53,081	2,3	45.479,489	30.321.261	0,7	216,485	131,973	2,5	-0,5	79,16	102,92	87,71	
Suriye	-0,4	1,623	20,496	0	0	0	3,4	19.948,186	11.466,339	-0,9	-5,791	-5,791	0	0	18,51	39,13	29,56	
Türkiye	-0,7	422,036	627,115	0,3	11,096	6,27	2,5	40.105,161	20.929,947	0,7	547,147	273,952	0	0	78,67	108,17	86,42	
Yunanistan	-0,6	-72,975	-43,758	1,5	13,751	14,605	3,2	2.817,784	2.707,507	2	405,748	313,913	0	0	10,96	9,13	10x",94	

Kaynak: (European Commisison, 2023)

P:Pesimistik Senaryo

O:Optimistik Senaryo

Tablo 6 incelendiğinde, tehlike ve maruziyet bakımından 2050 yılında iklim değişimine bağlı olarak sel, kıyı seli, kuraklık, salgın ve anlaşmazlık alt başlıkları açısından olası afet durumları raporlanmıştır. Buna göre İran'da anlaşmazlık durumunda İnsan tehlikesi ve maruziyetindeki değişimin 2,5

olarak artış olacağı öngörülmektedir. Tablo 5’de de incelendiği üzere iklim değişim endeksinin yüksek risk içerdiği ve iklimsel sorunlar kaynaklı olası anlaşmazlıkların ilgili bölgede 2050 yılın projeksiyonun da artış olacağı söylenilebilir. İlgili bölgeyi etkilenen en yoğun iklimsel değişim kaynaklı afet olarak da etkilenen insan sayısındaki değişimlere bakıldığında kuraklık kaynaklı olabileceği görülmektedir. Irak’ı takiben kuraklıktan en çok etkilenecek ülkelerin başında İran ve ardından Türkiye takip etmektedir. Tehlike ve maruz kalma durumu açısından Suriye diğer ülkelere göre daha yüksek risk içermesine rağmen etkilenen nüfus yoğunluğuna bakıldığında Irak, İran ve Türkiye gelmektedir. 2050 yılı toplam nüfusa bakıldığında en yüksek nüfus öngörüsünün İran’da, Türkiye’de ve Irak’da olduğu görülmektedir. En düşük nüfus seviyesinin ise Ermenistan, Gürcistan ve Bulgaristan’da olduğu görülmektedir.

3. SONUÇ

İklim Değişim Endeksi, Sera Gazı Emisyonları (%40 ağırlık); Yenilenebilir enerji (%20 ağırlık); Enerji kullanımı (%20 ağırlık); İklim Politikası (%20 ağırlık) temel alınarak ülkelerin sıralandığı raporda Türkiye ve komşusu İran’ın sıralamadaki değerinde yerinin gerilediği, Bulgaristan’ın üst sıraya taşındığı, Yunanistan’ın ise sıralama değerinde bir değişim bulunmamış olup, 24. Sıra ile komşu ülkeler arasında en üst sırada yerini aldığı görülmüştür. Sıralama değeri olarak da İran’ın komşu ülkeler arasında son sıralarda yer aldığı belirlenmiş olup, Türkiye sıralamada 47. sıra ile ortalarında yer almaktadır.

Enerji kullanım değerleri açısından ise İran’ın komşu ülkeler arasında sıralamada sonlarda yer aldığı, Yunanistan’ın ise 11. sıra ile komşu ülkeler arasında en üstte konumlandığı

görülmüştür. Türkiye ise 49. sıra ile Bulgaristan'dan sonra enerji kullanımında yerini almaktadır.

İklim politikası konusunda ise Türkiye'nin değerlendirmesinin çok düşük düzey olarak konumlandırıldığı, sınır komşularının ise düşük ve orta düzey olarak değerlendirmeye alındığı görülmektedir.

Ulusal İklim politika performansında Türkiye'nin göreceli durumu çok düşük olarak konumlandırılırken, komşu ülkeleri olan Bulgaristan, Yunanistan ve İran'ın ise göreceli durumu düşük olarak konumlandırılmıştır. Uluslararası iklim politika performansı açısından ise Türkiye ve komşusu İran'ın göreceli durumunun çok düşük olarak konumlandırılması ile birlikte, komşuları Bulgaristan'ın göreceli durumu düşük, Yunanistan'ın göreceli durumu ise orta düzey olarak konumlandırılmıştır.

2023 İklim Değişim Performans Endeksleri sırası ile en yüksek düzeyde 57.52 ile Yunanistan, 49.15 ile Bulgaristan, 43.32 ile Türkiye ve 18.15 ile İran olarak belirtilmiştir. 191 ülke sıralamasının yapıldığı INFORM Risk Endeksinde Suriye 7.2 ile çok yüksek riskli olarak tanımlanmakta iken, Irak 6.7 ve İran 5.4 ile yüksek riskli ülke kategorinde yerini almıştır. Ardında sıralamayı 4.8 ile Türkiye ve Azerbaycan, 3.5 ile Gürcistan orta riskli ülke olarak yer almaktadır. Düşük riskli komşu ülke kategorinde ise 2.9 ile Ermenistan, 2.7 ile Bulgaristan ve 2.6 ile Yunanistan yer almaktadır. Ülkenin jeopolitik konumu nedeni ile bir tarafında yüksek ve çok yüksek riskli afetsellik taşıyan bölgeler, diğer tarafında ise düşük afetsellik riski taşıyan ülkeler konumlanmış durumdadır. Bu bakımdan Türkiye'nin göreceli durumuna bakıldığında Yüksek ve çok yüksek afetsellik riski taşıyan ülkeler ile sınır komşusu olması nedeniyle afet risk yönetimi konusunda geleceğe bakışının için uzun dönemli planlamaya ve önlem almaya gereksinim duyduğu söylenilebilir.

İklim değişim endeksi incelendiğinde 2050 ve 2080 yılları itibari ile optimistik ve pesimistik senaryolar üzerinde durulduğu görülmektedir. Senaryolara göre Türkiye'nin uzun dönemde iklim değişim risk endeksinde bir değişiklik beklenmemektedir. Ancak 2080 yılı pesimistik senaryo öngörüsünde güvenlik açığında 0.1'lik bir artış olması beklenmektedir. Türkiye'nin komşularında ise pesimistik 2080 bakışında iklim değişim risk endekslerinde genel itibari ile bir küçük artışlar beklenmektedir. Bu artışı güvenlik açıklarında beklenen artış izlemektedir.

2050 yılında toplam nüfusun Türkiye, Suriye, İran, Irak, Azerbaycan'da artması beklenirken, Bulgaristan, Ermenistan, Gürcistan, ve Yunanistan'da azalması beklenmektedir. Kuraklık Türkiye ve komşuları açısından iklim değişim endeksinden en çok göze çarpan afet durumu olarak ortaya çıkmaktadır. Kuraklıktan en çok etkilenecek komşu ülkeler ise sırası ile Suriye, Yunanistan, Ermenistan, Irak olurken; Maruz kalan mutlak insan sayısındaki değişim pesimistik senaryoda en yüksek düzeyde sırası ile Irak, İran ve Türkiye olduğu görülmektedir.

İnsan kaynaklı iklim değişikliği, fırtınalar, ısı değişimleri, kuraklık ve seller gibi hava olaylarını değiştirme potansiyeli taşımaktadır (Önol, 2007). Bu kapsamda risk endeksleri de dikkate alındığında afet risk yönetim planlamasının önemi ortaya çıkmaktadır. INFORM risk endeksleri, ülkelere uzun vadeli optimistik ve pesimistik senaryolar tabanında geleceğe bakış sunmakta olup, afet risk yönetim planlaması kapsamında bilgilendirme sağlamaktadır.

KAYNAKÇA

- AFAD. (2023, Aralık 19). *Açıklamalı Afet Yönetimi Terimleri Sözlüğü*. T.C. İçişleri Bakanlığı Afet ve Acil Durum Yönetimi Başkanlığı: <https://www.afad.gov.tr/aciklamali-afet-yonetimi-terimleri-sozlugu> adresinden alındı
- Ayan, E. (2008, Ekim). Türkiye'nin Batı Bölgelerinde İklim Değişimi ve Kömürle Çalışan Termik Santrallerden Kaynaklanan CO2 Emisyonları. İstanbul: İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü Çevre Mühendisliği Anabilim Dalı Çevre Bilimleri ve Mühendisliği Programı Yüksek Lisans Tezi.
- Burck, J., Uhlich, T., Bals, C., Höhne, N., & Nascimento, L. (2023). *CCPI-Climate Change Performance Index*. Germany: Climate Action Network International.
- Cardona, O. (2006). A System of Indicators for Disaster Risk Management in the Americas. J. Birkmann içinde, *Measuring Vulnerability to Natural Hazards: towards disaster resilient societies* (s. 189-209). India: United Nations University.
- European Commisison. (2023, Aralık 19). *Inform Climate Change*. DRMKC - INFORM: <https://drmkc.jrc.ec.europa.eu/inform-index/INFORM-Climate-Change> adresinden alındı
- European Commission. (2023, Aralık 19). *DRMKC - Disaster Risk Management Knowledge Centre*. DRMKC - INFORM: <https://drmkc.jrc.ec.europa.eu/inform-index/INFORM-Climate-Change/About-INFORM-Climate-Change> adresinden alındı
- European Commission. (2023, Aralık 19). *DRMKC - INFORM*. DRMKC - INFORM:

<https://drmkc.jrc.ec.europa.eu/inform-index/INFORM-Risk/Results-and-data/moduleId/1782/id/469/controller/Admin/action/Results> adresinden alındı

- Garschagen, M., Doshi, D., Reith, J., & Hagenlocher, M. (2021). Global Patterns of Disaster and Climate Risk—An Analysis of the Consistency of Leading Index-Based Assessments and Their Results. *Climatic Change*, 169(1), 10-19.
- Kafle, S. (2017). Disaster Risk Management Systems in South Asia: Natural Hazards, Vulnerability, Disaster Risk and Legislative and Institutional Frameworks. *Journal of Geography & Natural Disasters*, 7(3), 1-10.
- Kunreuther, H. (2020). Risk Management Solutions for Climate Change–Induced Disasters. *Risk Analysis an International Journal*, 40(1), 2263-227.
- Lavell, A., & Maskrey, A. (2014). The Future of Disaster Risk Management. *Environmental Hazards*, 13(4), 267–280.
- Lin, L. (2018). Integrating a National Risk Assessment into a Disaster Risk Management System: Process and Practice. *International Journal of Disaster Risk Reduction*, 27, 625-631.
- Lin, L., Rivera, C., Abrahamsson, M., & Tehler, H. (2017). Communicating Risk in Disaster Risk Management Systems—Experimental Evidence of the Perceived Usefulness of Risk Descriptions. *Journal of Risk Research*, 20(12), 1534–1553.
- Mechler, R. (2016). Reviewing Estimates of the Economic Efficiency of Disaster Risk Management: Opportunities and Limitations of Using Risk-Based Cost–Benefit Analysis. *Nat Hazards*, 81, 2121–2147.

- Munsaka, E., Mudavanhu, C., Sakala, L., Manjeru, P., & Matsvange, D. (2021). When Disaster Risk Management Systems Fail: The Case of Cyclone Idai in Chimanimani District, Zimbabwe. *Int J Disaster Risk Sci*, 12, 689–699.
- Mysiak, J., Torresan, S., Bosello, F., Mistry, M., Amadio, M., Marzi, S., . . . Sperotto, A. (2018). Climate risk index for Italy. *The Royal Society Publishing*(376), 1-17.
- Önol, B. (2007, Ekim). Downscaling Climate Change Scenario Using Regional Climate Model Over Eastern Mediterranean. İstanbul: İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü Doktora Tezi.
- Özekici, Y. K., & Silik , C. E. (2017). Türkiye’deki İklim Değişikliği Plan ve Politikalarında Turizm Sektörünün Yeri. *Gazi Üniversitesi Turizm Fakültesi Dergisi*, 2, 58-79.
- Young, B., Dubois, N., & Rowland, E. (2015). Using The Climate Change Vulnerability Index to Inform Adaptation Planning:Lessons, Innovations, and Next Steps. *Wildlife Society Bulletin*, 39(1), 74–181.

AİLE İŞLETMELERİNDE İLİŞKİLERE IŞIK TUTAN İKİ YAKLAŞIM: VEKALET ve VEKİLHARÇLIK¹

Serdar ARSLAN²

1. GİRİŞ

Aile işletmeleri araştırmaları incelendiğinde, alanyazına üç kuramın yön verdiği belirlenmektedir: Kaynak temelli yaklaşım, vekâlet kuramı ve vekilharçlık kuramı. Bu üç kuramdan kaynak temelli yaklaşım, aile işletmelerine stratejik üstünlük kazandıran ailesellik olgusunu bir kaynak olarak ele almış ve incelemiştir (Barney, 1991; Habbershon ve Williams, 1999). Diğer yandan kuram, aileselliğin ve ailesellik olgusunu oluşturan ilişkilerin aile işletmelerinde nasıl oluştuğuna dair bir açıklayıcılık sunamamakla da eleştirilmiştir (Hoopes vd., 2003). Vekâlet ve vekilharçlık kuramları ise araştırmacılar tarafından aile işletmelerindeki birçok mekanizmayı ve dolayısıyla ilişkiyi açıklayan iki alternatif kuram olarak kabul görmüştür ve görmektedir (Sanchez-Famoso vd., 2013). Söz konusu kuramlar, her ne kadar karşıt varsayımlara sahip olsa da işletme içi ilişkileri aynı temel analiz seviyeleri üzerinden açıklama gayretindedir: Birey seviyesindeki davranışlar ve örgüt seviyesindeki yönetim mekanizmaları. Bu anlamda iki yaklaşımın aynı anda hem çatışmalı hem de birbirini tamamlayıcı olduğunu söylemek

¹ Bu çalışma Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı'nda Prof. Dr. A. Ferda Erdem danışmanlığında Serdar Arslan tarafından "Aile İşletmelerinde Vekilharçlık İlişkileri Üzerine Nitel Bir Araştırma" başlığı ile tamamlanarak 29.06.2021 tarihinde savunulan tezinden türetilmiştir.

² Dr. Öğr. Üyesi, Alanya Alaaddin Keykubat Üniversitesi, İktisadi İdari ve Sosyal Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, Yönetim ve Organizasyon Anabilim Dalı, serdar.arslan@alanya.edu.tr, ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-0482-4800>.

mümkündür (Madison vd., 2016: 66). Bu çalışmada, öncelikle aile işletmelerini diğer işletmelerden ayıran unsurlar ile aile işletmelerine özgü ilişkilerin belirleyicileri tartışılacak, daha sonra ise vekâlet ve vekilharçlık kuramlarının aile işletmelerinde gözlemlenen ilişkilere nasıl bir açıklayıcılık sunduğu ele alınacaktır.

2. AİLE İŞLETMELERİNDE İLİŞKİLERİ BELİRLEYEN UNSURLAR

Bir işletmenin aile işletmesi sayılabilmesi için mülkiyetinin önemli kısmının bir ailede toplanması ve ailenin varlığının ve ilişkilerinin işletmeye sirayet etmesi gerekmektedir (Litz, 1995). Bu tanıma uygun olarak, aile işletmeleri kimliğini, “*aile*” ve “*işletme*” olgularının bir araya gelmesi ile kazanır. Doğası itibariyle ekonomik kaygılardan uzak ve informal ilişkiler barındıran aile olgusu ile ekonomik kaygıları ve ilişkileri merkezinde bulunduran işletme olgusunu aynı potada eriten aile işletmeleri, bu özel durumu nedeniyle diğer işletme türlerinden ayrılmaktadır (Chua vd., 1999). Kets- de- Vries vd. (2007: 26) aile işletmelerini “*rasyonel ekonomik ilkeler üzerine kurulu bir yapı ile duygular tarafından yönetilen ve yönlendirilen bir yapının bütünleşmesiyle oluşan özgün bir iş örgütü biçimi*” olarak tanımlamaktadır. Aile üyelerinin ve aile değerlerinin sürekli ve yoğun etkisi, aile işletmelerini insancıl ve ekonomik tutum ve davranışların iç içe geçtiği zengin bir bağlam olarak öne çıkarmaktadır. Fletcher vd. (2016: 6), aile işletmelerinin özgün yapısını anlayabilmek için bir “*ikilik (duality)*” perspektifi gerektiğini belirtmiştir. Yazarlara göre aile işletmeleri “*aile ve işletme*” ya da “*formallik ve informallik*” gibi birbirinden çok farklı hatta zıt unsurların yan yana gelmesiyle vücut bulmaktadır. Dolayısıyla aile içinde ve aile ile işletmenin diğer üyeleri arasındaki ilişkileri belirleyen birçok unsur bulunmaktadır.

Aile işletmelerindeki ilişkileri açıklayabilmek adına, öncelikle aile işletmelerinin özgün iç sosyal sermaye yapısını ele almak faydalı olacaktır (Arregle vd., 2007). Sosyal sermaye özetle, kişiler ve kurumlar arasındaki iyi niyete ve güvene dayalı karşılıklı sosyal ilişkileri ifade etmektedir (Bourdieu, 1986). Aile işletmeleri aile grubu ve aileden olmayan çalışanların da dâhil olduğu işletme grubundan oluşur. Aile üyeleri arasındaki yakın ilişkiler “*aile sosyal sermayesi*”ni oluştururken (Arregle vd. 2007: 76), işletme içerisindeki tüm sosyal ilişkiler “*örgütsel sosyal sermaye*”yi oluşturur (Leana ve Van Buren, 1999: 538). Aile işletmeleri, bu iki sosyal sermaye türünün iç içe geçtiği bir yapıdır. Aile, bu yapı içerisinde yönetimi elinde bulunduran baskın gruptur. Aile üyeleri, eş zamanlı olarak aile ve işletme içine dâhil olmakta ve dolayısıyla ailenin sosyal sermayesi, işletmenin sosyal sermayesini şekillendirmektedir. Özellikle, ailenin uzun vadeli istihdam politikaları ve aileden olmayan çalışanlarla kurdukları sosyal mübadele ilişkileri, güçlü bir sosyal sermaye kurulmasına katkı sağlarken, bu durum sorumluluk, güven ve aidiyet normlarıyla şekillenen bir cemaat dinamiği oluşturmaktadır.

Ailenin, sahip olduğu işletme ve bileşenleriyle kurduğu olumlu ilişkiler, aile işletmelerine diğer işletmeler karşısında rekabet üstünlüğü sağlayacak bir unsur olarak görülmektedir ve bu stratejik üstünlük alanyazında “*ailesellik (familiness)*” olarak ifade edilmektedir. İlk kez Habbershon vd. (2003: 451) tarafından ortaya atılan ailesellik kavramı, aile üyelerinin kendi aralarında ve işletme ile olan olumlu ilişkilerini ifade etmektedir. Bu ilişkiler sayesinde aile üyeleri, kendi aralarındaki duygu yoğun yakınlığı ve bütünlük hissini işletmenin tümüne yaymaktadır (Davis vd., 2010; Pearson vd., 2008). Aile üyeleri arasındaki akrabalık bağı, işletme içerisindeki tüm ilişkileri güçlendiren bir etki yaratır (Ceja-Barba, 2014).

Aile işletmelerinde, aile içi ilişkilerden doğarak işletmenin tümüne yayılan “sosyo-duygusal zenginlik (*socioemotional wealth*)”, aile üyelerinin sahip olduğu ve korumak istediği, finansal olmayan, yalnızca duygusal boyutu olan değerleri ifade etmektedir (Ceja-Barba, 2014; Berrone vd., 2012). Buna göre, aile üyelerinin gözünde işletmenin başarısı yalnızca maddi kazançla değil, duygusal tatmin ve getiriler (ailenin güvenliği, sağlık, gurur, özsaygı, ailenin bütünlüğü ve devamlılığı, itibar ve özgürlük) ile de ölçülmektedir (Astrachan ve Jaskiewicz, 2008: 143). Ayrıca aile üyelerine iş ve kariyer imkânı ve güvencesi sağlayabilmek de önemli bir duygusal getirdir (Gagné vd., 2014). Aile üyeleri için finansal çıkarları ve para hırsını ikinci plana itebilen sosyo-duygusal zenginlik, aile işletmelerindeki pro-sosyal davranışları ve duygu yoğun kültürü anlamak adına önemli bir olgudur (Sundaramurthy ve Lewis, 2003).

Ceja-Barba (2014), sosyo-duygusal zenginliğin, aile işletmeleri bağlamını diğer işletmelere göre çok daha duygu yoğun ve insancıl kıldığını ileri sürmektedir. Özellikle *özgecilik* (*altruism*) olgusu alanyazında aile işletmelerindeki ilişkileri belirleyen önemli bir unsurdur (Schulze vd., 2003a). Özgecilik, bireyin hiçbir ödül ya da beklenti içinde olmadan, başkalarına faydalı olmak adına sergilediği davranışlardır (Batson, 1990). Özgecilik aile işletmelerinde ilişkileri güçlendiren, işletmenin üyeleri için ortak bir kimlik oluşturabilen (Van den Berghe, 2003: 173); aileye karşı bir sadakat ve bağlılık hissinin gelişmesini sağlayan (Ward, 2016) etkilere sahiptir.

Öte yandan, aile büyüklerinin, ailenin daha genç üyelerine karşı tutum ve davranışlarında etkili olan ve Schulze vd. (2003b: 183) tarafından “*ebeveyn özgeciliği*” olarak adlandırılan olgu, işletmeyi ve işletme içi ilişkileri olumsuz yönden de etkileyebilmektedir. Ebeveyn özgeciliği aile işletmelerindeki yöneticilik pozisyonlarının, yetenekten ziyade kan bağı referans

alınarak doldurulmasına, yani nepotizme yol açmaktadır. Aile işletmeleri araştırmacılarına göre bu durum aile ve işletme için çoğunlukla olumsuz sonuçlar doğurmaktadır (Lee vd., 2003; Schulze vd., 2003a). Ayrıca, özellikle genç aile üyelerine hak etmedikleri halde iltimas geçildiği algısı, aileden olmayan yönetici ve çalışanların aile ile olan ilişkilerini olumsuz etkileyebilmektedir (Schulze vd., 2001).

Gagné vd. (2014), aile işletmelerindeki ilişkileri, özgecilik olgusunu da göz önünde bulundurarak, Clark ve Mills (1979)'ın "*genel ilişkiler kuramı*" çerçevesinde ele almıştır. Kurama göre, iki tür yakın ilişki vardır: Mübadele ilişkisi ve komünal ilişki. Mübadele ilişkisi, tarafların birbirlerinin faydasına olacak davranışları, karşılıklı bir beklenti içerisinde yürüttükleri ilişki türüdür. Bu ilişkiye göre, yapılan bir iyiliğin karşılığı alınmalıdır, aksi takdirde ilişki son bulur. Komünal ilişkiler ise, fedakârlık olgusu ile biçimlenen, hiçbir karşılık beklemeden karşıdakinin iyiliğinin düşünüldüğü ilişkilerdir. Gagné vd. (2014)'ne göre iş ilişkileri mübadele ilişkisi iken, aile ilişkileri komünal ilişkiler sınıfına dâhildir. Aile işletmeleri, aile ve işletme sistemlerini içinde barındıran bir bağlam olarak hem mübadele hem de komünal ilişkilere ev sahipliği yapabilmektedir. Üstelik akrabalık ilişkilerinin komünal yapısı, işletmenin diğer üyeleri arasındaki ilişkilere de sirayet edebilir. Bu bakımdan Gagné vd. (2014), şimdiye kadar komünal ilişkileri görmezden gelen örgütsel davranış araştırmacılarına aile işletmelerini umut vadeden bir bağlam olarak işaret etmektedir.

Araştırmacılar tarafından alanyazına kazandırılan, aile işletmelerini diğer işletmelerden ayıran ailesellik, güçlü sosyal sermaye, sosyo-duygusal zenginlik ve özgecilik gibi tüm bu unsurlar, aile işletmelerinin duygularla şekillenen sosyal olgular olduğu fikrinde buluşmaktadır (Stanley, 2010). Bu doğrultuda, Cunha vd. (2020), aile olgusunun, iş yerlerindeki davranış ve ilişkileri düzenleyen formal kural ve sınırlara sahip olmadığını

vurgulamaktadır. Bu durum, aile üyeleri arasındaki ilişkilerin, işletme sınırları içinde dahi olsa, evde olduğu gibi duygularla şekillenmesine neden olmaktadır. Örneğin kardeşler arasındaki dayanışma ya da kıskançlık gibi duygular aile işletmelerinde ilişkileri belirleyebilmektedir (Sharma vd., 1997: 15). Eddleston ve Kellermanns (2007)’a göre aile işletmeleri karakteristik olarak, aileden olmayan çalışanları da kapsayacak şekilde; güven, fedakârlık gibi duygularla yoğrulan bir “*klan dayanışması*” (Corbetta ve Salvato, 2004) ruhuna sahiptir. Bu ruha uygun olarak aile işletmeleri, aileden olmayan çalışanlarına şefkatle yaklaşmakta (Miller ve Le Breton-Miller, 2005), onlarla güçlü bağlar kurmakta (Blumentritt vd., 2007), örneğin finansal kriz zamanlarında onlardan kolay vazgeçmemektedir (Block 2010). Hatta bazı durumlarda, aile ile aileden olmayan çalışanlar arasındaki yakın ve duygu yoğun ilişkiler, çalışanların ailenin biri gibi görülmesine yol açmaktadır (Klein ve Bell, 2007).

Ailesellik olgusu, tüm kademelere yayılan güven ve bağlılık kültürü yaratması nedeniyle aile işletmeleri “*güven yoğun*” örgütler olarak sınıflandırmaktadır (Corbetta ve Salvato, 2004: 359; Fukuyama, 1995). Sundaramurthy (2008), aile işletmelerinde güvenin oluşumunun, diğer işletme türlerinden farklılaştığını belirtmiştir. Diğer işletmelerde güven, rasyonel bir süreçte, hesaplanarak ve sonuçları tartılarak oluşurken, aile işletmelerinde, aile üyelerinin işletme dışında da birbirlerini tanımalarının bir sonucu olarak doğal bir şekilde oluşmakta ve ailesellik sayesinde işletmeye yayılmaktadır. Güven, aile işletmelerinde izleme ve kontrol mekanizmalarını en aza indirerek vekâlet maliyetlerini azaltıcı bir etki yapmaktadır (Chrisman vd., 2007). Üstelik çalışanlar, işletmeyi yöneten aileye güven beslediklerinde güçlü bir bağlılık, örgütsel vatandaşlık ve vekilharçlık davranışı geliştirmektedir (Davis vd., 2010).

Alanyazında, aile işletmelerine özgü yukarıda ele alınan tüm dinamikleri içeren, kapsayıcı bir aile işletmeleri kuramının

eksikliği hissedilse de (Jaskiewicz vd., 2015; Miller vd., 2008) aile işletmelerindeki ilişkileri ve davranış kalıplarını açıklamaya yardımcı olacak yaklaşımlar bulunmaktadır. Bu yaklaşımlardan, araştırmacılar tarafından en açıklayıcı bulunanlar, vekâlet ve vekilharçlık yaklaşımlarıdır.

3. AİLE İŞLETMELERİNDE İLİŞKİLERİN VEKALET VE VEKİKHARÇLIK YAKLAŞIMLARIYLA İNCELENMESİ

3.1. Vekâlet Yaklaşımı

Özellikle işletme sahipleri ile profesyonel üst düzey yöneticiler arasındaki ilişkiyi açıklamakta faydalanan vekâlet kuramı, vekâlet veren asil ile bir işi asil adına yerine getiren vekil arasındaki ilişkiyi açıklar (Jensen ve Meckling, 1976). Bu ilişkide, vekil çıkarıcı davranışlar sergileyebilir ve çeşitli yollarla asili zarara uğratabilir. Bu nedenle kuram, bu olası zarar riskini minimuma indirmek adına vekilin çeşitli kontrol ve ödüllendirme mekanizmalarıyla kontrol altında tutulmasını ele alır. Dolayısıyla vekâlet ilişkisinin özünde güvensizlik yatmaktadır.

Aile işletmelerinin özgün bağlamı, vekâlet ilişkilerinin de özgün bir form almasını sağlamaktadır. Aslına bakılırsa, vekâlet kuramının alanyazındaki yerini almasını takip eden ilk yıllarda, aile işletmelerinde herhangi bir vekâlet sorununa, dolayısı ile vekâlet ilişkisine rastlanılmayacağına dair bir düşünce hâkimdir (Jensen ve Meckling, 1976). Bunun nedeni, çoğu aile işletmesinde mülkiyet sahipliği ve yönetimin bütünleşik bir yapıda olmasıdır. Yönetimin aile üyelerinin elinde oluşunun, zararlı vekil davranışlarına karşı kontrol ve denetleme gerekliliğini ortadan kaldıracığı varsayılmıştır. Aileden olmayan yönetici ve çalışanlar söz konusu olduğunda ise ailesellik sayesinde oluşan dürüstlük, şeffaflık, güven ve açık iletişim

ortamının, fırsatçı davranışları törpüleyeceği öngörülmüştür (Pratt ve Zeckhauser, 1985).

Van den Berghe (2003)'ye göre her aile işletmesinde, aile üyeleri arasında ya da aile ile işletmenin diğer üyeleri arasında bir vekâlet ilişkisi bulunmaktadır. Bunun ana nedeni çıkar ayrılıkları ve bireyci davranışlardır. Schulze vd. (2001), ortak bir yaşamı ve tarihi paylaşan aile üyelerinin dahi aynı amaç etrafında toplanmasının çok zor olduğunu belirtmiş; sosyo-duygusal zenginlik ile motive olması beklenen aile üyelerinin, beklenenin aksine finansal teşviklerle daha çok motive olabileceğini ortaya koymuştur. Dolayısıyla aile işletmelerinde vekâlet maliyeti olmadığını iddia etmek gerçekçi olmayacaktır (Schulze vd., 2003a).

Alanyazında aile işletmelerindeki vekâlet sorunlarının, dolayısıyla vekâlet ilişkilerinin kaynağının (asimetrik) özgecilik olgusu olduğu konusunda fikir birliği görülmektedir. Özellikle “*ebeveyn özgeciliği (parental altruism)*” işletme içindeki ilişkileri doğrudan ya da dolaylı olarak etkilemektedir. Ebeveyn özgeciliği nedeniyle asil ya da ailenin reisi ve işletmenin patronu, sorumluluk vereceği önemli çalışan ve yöneticilerini, yetenek yerine kan bağı kriterine göre seçmeyi tercih edebilir (Chua vd., 2009). Bu durumda, sorumluluk yüklenen aile üyesi, gereken yetkinliğe sahip olmadığı için, işletmenin zararına olacak kararlar alabilir (Hendry, 2002) ya da ailesinin kendisine gösterdiği fedakarlıktan faydalanarak işten kaytarabilir ya da fırsatçı davranışlar gösterebilir (Eddleston vd., 2008). Buchanan (1975), ebeveyn özgeciliği ile işletmede görev verilen genç aile üyesinin sorumsuz ve bireyci davranışları arasında doğru orantı olduğunu belirtmiştir. Algıları, ebeveyn özgeciliği nedeniyle yanlı hale gelen asil ise evladının bu davranışlarına müsamaha gösterebilir, üstelik onu gerektiği gibi kontrol etmeyi de ihmal edebilir. Diğer taraftan, ebeveynlerin özgeci davranışları nedeniyle yarattığı sorunlar, aile üyeleri arasında çatışmalara da yol açabilir

(Schulze, 2003a). Shapiro (2005: 277) bu durumu, birçok araştırmacı tarafından olumlu görülen aile ile işletmenin iç içe geçmesinin karanlık tarafı olarak tanımlamaktadır.

Aile üyeleri arasındaki ilişkinin asil-vekil ilişkisine dönüşmesine neden olabileceği varsayılan asimetrik özgecilik, aile ile aileden olmayan yönetici ve çalışanlar arasındaki ilişkiyi de etkilemektedir. Vekâlet yaklaşımı, her ne kadar özellikle küçük ve orta ölçekli işletmelerde tüm yöneticilerin aileden olacağı varsayılarak, araştırmacılar tarafından bir miktar ihmal edilse de aile üyeleri arasındaki ilişkiler kadar aile ile işletmenin diğer üyeleri arasındaki ilişkilere de ışık tutmaktadır (Miller, 2014). Carney (2005)'e göre aile işletmeleri, özellikle küçük aile işletmeleri bağlamında, işletme liderin ve onun değerlerinin bir uzantısı olarak ele alındığından, ailenin hala işin başında olan reisi, işletmedeki asil-vekil ilişkilerinde asil rolünü en iyi temsil eden kişi olacaktır. Vekil ise örgütsel hiyerarşideki konumu ne olursa olsun (Ross, 1973), reisin görev devrettiği, aileden olan ya da olmayan çalışandır. Tarafları belirtilen bu ilişki, birçok araştırmacı tarafından güven, sadakat, dürüstlük gibi duygularla yoğrulan olumlu bir ilişki olarak resmedilse de (Davis vd., 1997; Davis vd., 2010) aileden olmayan çalışanların aileye karşı olumsuz duygular geliştirip vekil davranışı sergilemesine neden olabilecek özgün sebepler de bulunmaktadır ki ebeveyn özgeciliği bu sebeplerden en önemlisidir. Asilin, yani aile reisinin, aileden olmayan çalışanlara sunmadığı kariyer fırsatlarını ve maddi teşvikleri, hak etmedikleri halde ailenin genç üyelerine sunması, aileden olmayan çalışanların bir haksızlığa uğramışlık ya da mağduriyet hissetmesine sebep olabilmektedir (Jaskiewicz vd., 2015). Wiseman vd. (2012)'nin işaret ettiği, aileden olmayan çalışanlara şüpheyle yaklaşma, düşük performanstan onları sorumlu tutma gibi tutum ve davranışlar, bu hissi güçlendirebilir. Araştırmacıların çifte standart olarak adlandırdığı (Verbeke ve Kano, 2012) bu durumun yarattığı

haksızlığa uğramışlık hissi, aileden olmayan çalışanlarda aileye karşı güvenin azalmasına ve sonuç olarak işten kaytarma gibi fırsatçı davranışların baş göstermesine sebebiyet verebilir (Barnett ve Kellermanns, 2006). Sonuç olarak, genel olarak olumlu duyguların ve özgeciliğin hâkim olacağı varsayılan aile işletmelerinde, aile ile diğer çalışanlar arasında bir asil-vekil ilişkisi gelişmiş olur.

Ailenin mutluluğu, saygınlığı, bütünlüğü gibi olguları içeren ve alanyazında sosyo-duygusal zenginlik olarak adlandırılan istekler, aile ile çalışanlar arasındaki vekâlet sözleşmesini de şekillendiren unsurlardır. Buna göre, ailenin çalışanlara uyguladığı performans kriterleri yalnızca işini iyi yapmak ya da şirketin ekonomik durumuna katkı sağlamaktan ibaret değildir. Çalışandan beklenen, ailenin ihtiyaçlarına hizmet etmek, aile üyeleriyle uyumlu çalışmak ve aile üyelerine karşı fedakârlık ve sadakat göstermek gibi finansal karşılığı olmayan davranışlardır (Schulze vd., 2001). Ailenin bu beklentileri karşılandığı müddetçe vekâlet ilişkisi sürecektir.

Aileden olmayan yönetici ve çalışanların önemli vekâlet maliyetlerine yol açabileceği ile ilgili durumlar karşısında özellikle küçük ve orta ölçekli aile işletmelerin, vekâlet risklerine karşı büyük ve kurumsal işletmelere nazaran daha savunmasız olduğu söylenebilir. Klasik vekâlet kuramına göre bir işletme, çalışanlarının çıkarıcı davranışlarına karşı kendini izleme ve teşvik mekanizmalarıyla korumalıdır (Jensen ve Meckling, 1976). Ne var ki belirli bir bütçe ve detaylı kontrol süreçleri gerektiren bu mekanizmalar (Chrisman vd., 2007), birçok aile işletmesi için gerçekleştirilemeyecek kadar maliyetlidir (Herrero, 2011). Kurumsal işletmelerin uyguladığı teşvik politikalarının bir parçası olan terfi sistemleri de küçük ve orta ölçekli aile işletmeleri için çoğunlukla uygulanabilir değildir. Bu işletmelerin çalışanlarıyla olan ilişkileri bir plan dahilinde değil, “*esnek, informal bir aile atmosferinde*” kendiliğinden şekillenmektedir

(Wilkinson, 1999). Bu atmosferde yönetim ile çalışanlar arasındaki ilişki uyumlu olabileceği gibi şiddetli çatışmalara ve çıkar ayrılıklarına da sahne olabilir (Ram, 1991). Ayrıca bu işletmelerde, çalışan kaynaklı yaşanabilecek sorunlara sistematik önlemler almak yerine, bu sorunlar ortaya çıktıktan sonra harekete geçme eğilimi vardır. Aile işletmelerinin vekâlet maliyetlerine karşı en önemli savunmasının çalışanlarla güvene dayalı ilişkiler kurmak olduğu söylenebilir (Eddleston vd., 2010). Diğer yandan sağlam temellere inşa edilmemiş bir güven, kolaylıkla suiistimal edilebilmekte (Skinner vd., 2014) ve ciddi vekâlet maliyetlerine yol açabilmektedir (Ataay, 2006). Aile işletmeleri bağlamında bu maliyetlerin maddi olduğu kadar manevi anlamda da yıkıcı bir boyutu vardır.

3.2. Vekilharçlık Yaklaşımı

Gerçeklikten kopuk, sığ ve katı olmakla eleştirilen vekâlet kuramının, esnekliğe ihtiyaç duyduğu önemli bir bağlam aile işletmeleridir. Aile işletmelerinin, informel ve duygu temelli ilişkileri barındıran, ailenin (bazı durumlarda kâr odaklı olmayan) değerleriyle biçimlenen özgün bağlamının, vekâlet kuramının rasyonel ve ekonomik merceği ile görünür kılınamayacak olgulara ev sahipliği yapması, araştırmacıları yeni bir bakış açısına yönlendirmiştir. Bu noktada Davis vd. (1997)'nin vekâlet kuramına alternatif olarak sundukları vekilharçlık kuramı imdada yetişir. Vekilharçlık kuramına göre insan doğası itibarıyla güvenilir ve özgecidir. Kendi çıkarlarıyla bulunduğu grubun çıkarlarını aynı görür ve bu nedenle işletmesinin iyiliği için çalışır. Dolayısıyla vekilharçlık ilişkisinin temelinde güven yatar. Kendisine güvenilen ve destek gören vekilharç, işletmenin hedeflerine ulaşması adına özveriyle çalışacaktır ve üstelik izleme ve diğer vekâlet maliyetlerine gerek kalmayacaktır.

Vekilharçlık kuramının aile işletmeleri yazınına girişi yeni olsa da yazında kendine önemli bir yer edinmiş

görülmektedir. Bu süreçte, Corbetta ve Salvato (2004)'nın vekilharçlık kuramını aile işletmeleri araştırmaları için vekâlet kuramına güçlü bir alternatif olarak sundukları çalışmalarının önemli bir dönüm noktası olduğu söylenebilir. Bu çalışmayı izleyen yıllarda vekilharçlık kuramının, giderek daha çok aile işletmesi araştırmacısına açıklayıcı bir çerçeve sunduğu anlaşılmaktadır. Madison vd. (2016) tarafından gerçekleştirilen bir meta analiz çalışmasının sonuçları, 2000-2014 yılları arasında yayımlanan aile işletmeleri yönetimine dair 37 makalenin vekilharçlık kuramına odaklandığını göstermektedir.

Neubaum vd. (2017) Amerika Birleşik Devletleri ve Avustralya'da, 221 işletme üzerinde gerçekleştirdikleri araştırmalarında, aile işletmelerinde diğer işletmelere nazaran daha güçlü bir vekilharçlık iklimi bulunduğunu ortaya koymuştur. Miller ve Le-Breton Miller (2006: 74)'a göre bu durum, aile işletmelerinin duygu yoğun bir bağlam olmasından ileri gelmektedir. Clark ve Mills (2011) ise aile işletmelerinin vekilharçlık kuramı için zengin bir bağlam olmasını, bu işletme türünün mübadele normlarıyla şekillenen iş ilişkileri ile çıkar hesabı yapılmadan kurulan komünal ilişkileri bir arada barındırmasıyla açıklamaktadır. Vekilharç davranışının, maddi çıkarları ikinci plana atmayı ve her durumda asilin ve işletmenin faydasını öncelemeyi içermesi, bu açıklamayı desteklemektedir. Dodd ve Dyck (2015: 313-314), aile işletmelerinin neden vekilharçlık ilişkileri için zengin bir bağlam olduğunu beş sebeple açıklamıştır:

- 1) Aile işletmelerindeki kişiler arası ilişkiler; istikrar, ortak bir sosyal çevre paylaşımı ve karşılıklı bağımlılık içermesi bakımından, vekilharçlık ilişkisi özellikleri taşımaktadır.
- 2) Aile işletmeleri, diğer işletmeler gibi yalnızca maddi getiriye değil, aynı zamanda vekilharçlık kuramında da

önem atfedilen sosyal ve duygusal değerlere (sosyo-duygusal zenginlik) ve ortak bir kimlik oluşturmaya önem vermektedir.

- 3) Aile üyeleri, işletmenin geleceği ailenin de geleceğini belirleyeceğinden, işletmeye uzun vadeli ve güçlü bir bağlılık geliştirmektedir. Bu durum aile üyelerinin, vekilharçlık kuramına uygun olarak, gerektiğinde işletmenin sağlığı ve istikrarı için, kısa vadeli maddi kazançlardan feragat edebilmesini sağlamaktadır.
- 4) Aile üyeleri, kişisel itibarlarına önem verdikleri için, onları sosyal anlamda yüceltecek vekilharç davranışları gösterebilmektedir.
- 5) Aile işletmelerinin, ortak bir kimliğin, değerlerin, hatta sıklıkla dini inançların yoğun şekilde paylaşıldığı bağlamlar olması, bu işletmelerde vekilharçlık davranışlarını besleyecek etik hassasiyetlerin yüksek olmasını sağlamaktadır.

Özellikle küçük ve orta ölçekli aile işletmelerinde vekilharçlık ilişkileri taraflarına bakıldığında ailenin reisi ve işletmenin patronu asıl konumundadır (Carney, 2005). Vekilharç ise aileden olan ya da aileden olmayan yönetici ve çalışanlardır. Aile üyelerinin işletme dışında da yakın ilişkilere ve ortak bir geçmişe sahip olması diğer bir deyişle aile sosyal sermayesi, aile üyelerinin arasındaki vekilharçlık ilişkisini beslemektedir (Pearson ve Marler, 2010). Ayrıca, aile üyelerinin aileye ve işletmeye derin duygularla bağlı olmaları, işletmenin başarısını sahiplenmeleri ve bundan kişisel bir haz duymaları, onları ideal vekilharçlar yapmaktadır (Davis, 2010). Destekler şeklinde, Zahra (2003), Vallejo-Martos ve Puentes-Poyatos (2014) ve Eddleston ve Kellermans (2007), aile işletmelerinde yoğun gözlemlenen özgecilik olgusunun, aile üyelerinin kendi çıkarlarını geri planda tutarak, işletmenin ve diğer aile üyelerinin refahını

öncelemelerini sağlayacağını ve bunun tipik bir vekilharç davranışı olduğunu belirtmiştir. Aile üyelerinin birbirlerine güvenmeleri ve açık ilişkiler kurmaları, aile içindeki bilgi asimetrisini azaltmakta ve bir vekilharçlık kültürü oluşturmaktadır. Tagiuri ve Davis (1996: 205), aile üyeleri arasındaki bu yakınlığı ve güveni, zamanla ve paylaşım ile gelişen ve özel söz ve ifadeler içeren bir “*aile dili*” ile açıklamıştır.

Aile üyelerinin davranışlarını açıklayan vekilharçlık kuramı, aileden olmayan çalışanların davranışını yorumlamada da etkili bir kuramdır. Aileden olmayan çalışanlar, her ne kadar aile ile kan bağına sahip olmasa da ailenin kültürü ve değerleri içinde var olmaktadır (Vallejo, 2009). Aile, çalışanları ile sıkı bağlar kurabilmekte ve onları geçici iş arkadaşları yerine ailenin bir parçası gibi görebilmektedir (Eddleston vd., 2012). Birçok araştırmacıya göre tam da bu durum, yani aile ile diğer çalışanlar arasında kurulan ilişkinin doğası, çalışanların vekilharç davranışı geliştirmesinde etkili olmaktadır (Chrisman, 2019; Corbetta ve Salvato, 2004). Pearson ve Marler (2010: 1120)’e göre, aile üyeleri diğer çalışanlara olumlu duygularla yaklaştığında, bu yaklaşım çalışanlarda bir karşılık bulmakta, aileye olan güven ve bağlılık duygusunu beslemekte ve sonuç olarak vekilharç davranışı ortaya çıkmaktadır. Yazarlar bunu “*karşılıklı vekilharçlık (reciprocal stewardship)*” olarak ifade etmiştir. Aile işletmeleri çalışanlarında vekilharç davranışını açıklayan bir diğer yaklaşım, Barsade (2002)’nin “*duygusal bulaşma (emotional contagion)*” yaklaşımıdır. Davis (2010) ve Vallejo-Martos ve Puentes-Poyatos (2014)’e göre, aile üyelerinin işletmeye olan güçlü bağlılıkları ve fedakarlıkları, diğer çalışanlar arasında bir “*duygusal karşılık (affective response)*” (Zahra vd., 2008: 1038) bulacak ve onları aile ile vekilharçlık ilişkisi kurmaya yöneltecektir. Dolayısıyla ailenin, işletme içinde bir vekilharçlık iklimi yaratılmasında önemli bir rolü vardır.

İşlevsel bir bakış açısıyla, güven ve bağlılıkla şekillenen vekilharçlık davranışları ve ilişkileri ile azalan fırsatçı davranışlar ve izleme maliyetleri, aile işletmeleri için önemli bir avantaj yaratmaktadır. İç ilişkileri vekilharçlık ilişkisi özelliği gösteren aile işletmeleri, izleme ve kontrol maliyetine ayıracağı kaynağı, işletmenin gelişimine ayırabilmektedir (Corbetta ve Salvatto, 2004). Bu anlamda, vekilharçlık kuramı aile işletmeleri yönetimine yeni bir anlayış getirmiş ve aile işletmelerinin uzun vadede nasıl rekabet avantajı sağlayabileceği konusunda yol gösterici olmuştur. Şimdiye kadar yapılan araştırmalar, vekilharçlık ilişkilerinin, aile işletmelerinin diğer işletme türlerine kıyasla yüksek finansal performans göstermesini sağladığına işaret etmektedir (Zahra vd., 2008; Eddleston vd., 2012; Hoffmann vd., 2016).

4. SONUÇ

Aile işletmeleri, rasyonel iş ilişkileri ile duygusal aile ilişkilerinin aynı anda var olabildiği özgün yapılardır. Birbirine zıt ancak iç içe geçmiş bu ilişkileri anlama çabası uzun zamandır aile işletmeleri araştırmacılarının odağındadır.

Vekâlet ve vekilharçlık kuramları, aile işletmelerinin özgün dinamiklerini, davranış ve ilişki örüntülerini açıklamada araştırmacılara bir çerçeve sunan iki önemli kuram olarak sivrilmiştir (Madison vd., 2016). Aileden olan ya da olmayan üyeler arasındaki çıkar odaklı ilişkileri açıklamada vekâlet kuramının, duygu ve güven odaklı ilişkileri açıklamada ise vekilharçlık kuramının öne çıktığı görülmektedir. Araştırmacılar, bilhassa vekilharçlık kuramının içerdiği beşeri ve sosyal unsurların, aile işletmelerindeki informal ilişkiler (Chrisman, 2019) başta olmak üzere birçok davranışsal olguyu açıklama potansiyeli taşıdığı konusunda uzlaşmış görünmektedir. Diğer yandan, Martynov (2009)'un belirttiği gibi, bir çalışanın ya da

yöneticinin yüzde yüz vekilharç ya da yüzde yüz vekil davranışı sergileyeceğini beklemek gerçek dışı olur. Bu sebeple, bir aile işletmesindeki iki bireyin arasında gelişen tek bir ilişkiyi açıklamak için dahi vekilharçlık ve vekâlet kuramları eşit derecede önemli iki referans noktası olarak değerlendirilmelidir. Nitekim, Albanese vd. (1997: 611)'nin de belirttiği üzere, ilişkiler zaman içinde değişebilen olgulardır ve bu nedenle taraflar arasındaki amaç ve çıkar uyumu sürekli izlenmeli ve gerektiğinde güncellenmelidir. Bugün vekilharç davranışı gösteren bir çalışan ya da yönetici, yarın vekil davranışı sergilemeye başlayabilir.

KAYNAKÇA

- Albanese, R., Dacin, M. T. ve Harris, I. C. (1997). "Agents as stewards". *The Academy of Management Review*, 22(3), 609-611.
- Arregle, J. L., Hitt, M. A., Sirmon, D. G. ve Very, P. (2007). The development of organizational social capital: Attributes of family firms. *Journal of Management Studies*, 44(1), 73-95.
- Astrachan, J. H. ve Jaskiewicz, P. (2008). Emotional returns and emotional costs in privately held family businesses: Advancing traditional business valuation. *Family Business Review*, 21(2), 139-149.
- Ataay, A. (2006). Aile Şirketlerinde Başkacılık ve Koruma: Vekâlet Maliyetleri. *Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı*, 14-15 Nisan 2006, İstanbul, 64-71.
- Barnett, T. ve Kellermanns, F. W. (2006). Are we family and are we treated as family? Nonfamily employees' perceptions of justice in the family firm. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30(6), 837-854.

- Barsade, S. G. (2002). The ripple effect: Emotional contagion and its influence on group behavior. *Administrative Science Quarterly*, 47(4), 644-675.
- Batson, C. D. (1990). How social an animal? The human capacity for caring. *American Psychologist*, 45(3), 336.
- Berle, A. A. Jr. ve Means, G. C. (1932). *The Modern Corporation and Private Property*. Macmillan, Newyork.
- Berrone, P., Cruz, C. ve Gomez-Mejia, L. R. (2012). Socioemotional wealth in family firms: Theoretical dimensions, assessment approaches, and agenda for future research. *Family Business Review*, 25(3), 258-279.
- Block, J. (2010). Family management, family ownership, and downsizing: Evidence from SveP 500 firms. *Family Business Review*, 23(2), 109-130.
- Blumentritt, T. P., Keyt, A. D. ve Astrachan, J. H. (2007). Creating an environment for successful nonfamily CEOs: An exploratory study of good principals. *Family Business Review*, 20(4), 321-335.
- Bourdieu, P. (1986). The forms of capital. J. G. Richardson (Ed.), *Handbook of theory and research for the sociology of education*. Greenwood, New York, 241-258.
- Buchanan, J. M. (1975). The Samaritan's dilemma. E. S. Phelps (Ed.), *Altruism, Morality and Economic Theory*. Russell Sage Foundation, New York, 71-86.
- Carney, M. (2005). Corporate governance and competitive advantage in family-controlled firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(3), 249-265.
- Ceja-Barba, L. (2014). Towards a positive organizational study of family-owned businesses: Embracing a fertile

territory. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 23(5), 665-668.

Chrisman, J. J., Chua, J. H., Kellermanns, F. W. ve Chang, E. P. (2007). Are family managers agents or stewards? An exploratory study in privately held family firms. *Journal of Business Research*, 60(10), 1030-1038.

Chrisman, J. J. (2019). Stewardship theory: Realism, relevance, and family firm governance. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 46(6), 1051-1066.

Chua, J. H., Chrisman, J. J. ve Sharma, P. (1999). Defining the family business by behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23(4), 19-39.

Chua, J. H., Chrisman, J. J. ve Bergiel, E. B. (2009). An agency theoretic analysis of the professionalized family firm. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33(2), 355-372.

Clark, M. S. ve Mills, J. (1979). Interpersonal attraction in exchange and communal relationships. *Journal of Personality and Social Psychology*, 37(1), 12-24.

Clark, M. S. ve Mills, J. R. (2011). A theory of communal (and exchange) relationships. P. A. M. Van Lange, A. W. Kruglanski ve E. T. Higgins (Ed.), *Handbook of theories in social psychology*. Sage, Los Angeles, CA, 232-250.

Corbetta, G. ve Salvato, C. (2004). Self-Serving or self-Actualizing? Models of man and agency costs in different types of family firms: A commentary on Comparing the agency costs of family and non-Family firms: Conceptual issues and exploratory evidence. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28(4), 355-362.

Cunha, M. P., Rego, A., Clegg, S. ve Jarvis, W. P. (2020). Stewardship as process: A paradox perspective. *European Management Journal*, 39(2), 247-259.

- Davis, J. H., Schoorman, F. D. ve Donaldson, L. (1997). Toward a Stewardship Theory of Management. *Academy of Management Review*, 22(1), 20-47.
- Davis, J. H., Allen, M. R. ve Hayes, H. D. (2010). Is blood thicker than water? A study of stewardship perceptions in family business. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 34(6), 1093-1116.
- Dodd, S. D. ve Dyck, B. (2015). Agency, stewardship, and the universal-family firm: A qualitative historical analysis. *Family Business Review*, 28(4), 312-331.
- Eddleston, K. A., Chrisman, J. J., Steier, L. P. ve Chua, J. H. (2010). Governance and trust in family firms: An introduction. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 34(6), 1043-1056.
- Eddleston, K. A., ve Kellermanns, F. W. (2007). Destructive and productive family relationships: A stewardship theory perspective. *Journal of Business Venturing*, 22(4), 545-565.
- Eddleston, K. A., Kellermanns, F. W. ve Zellweger, T. M. (2012). Exploring the entrepreneurial behavior of family firms: Does the stewardship perspective explain differences?. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 36(2), 347-367.
- Fletcher, D., De Massis, A. ve Nordqvist, M. (2016). Qualitative research practices and family business scholarship: A review and future research agenda. *Journal of Family Business Strategy*, 7(1), 8-25.
- Fukuyama, F. (1995). *Trust: The social virtues and the creation of prosperity*. Free Press Paperbacks, New York.
- Gagné, M., Sharma, P. ve De Massis, A. (2014). The study of organizational behaviour in family business. *European*

- Journal of Work and Organizational Psychology, 23(5), 643-656.
- Gupta, V. ve Kirwan, P. (2013). Role of in-group collectivism in the longevity of family firms. *Global Business Perspectives*, 1(4), 433-451.
- Habbershon, T. G., Williams, M. ve MacMillan, I. C. (2003). A unified systems perspective of family firm performance. *Journal of Business Venturing*, 18(4), 451-465.
- Hendry, J. (2002). The principal's other problems: Honest incompetence and the specification of objectives. *Academy of Management Review*, 27(1), 98-113.
- Henssen, B., Voordeckers, W., Lambrechts, F. ve Koiranen, M. (2014). The CEO autonomy–stewardship behavior relationship in family firms: The mediating role of psychological ownership. *Journal of Family Business Strategy*, 5(3), 312-322.
- Herrero, I. (2011). Agency costs, family ties, and firm efficiency. *Journal of Management*, 37(3), 887-904.
- Hoffmann, C., Wulf, T. ve Stubner, S. (2016). Understanding the performance consequences of family involvement in the top management team: The role of long-term orientation. *International Small Business Journal*, 34(3), 345-368.
- Jaskiewicz, P., Combs, J. G. ve Rau, S. B. (2015). Entrepreneurial legacy: Toward a theory of how some family firms nurture transgenerational entrepreneurship. *Journal of Business Venturing*, 30(1), 29-49.

- Jensen, M. C. ve Meckling, W. H., (1976), 'Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure', *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305–360.
- Kets- de- Vries, M.F.R., Carlock, R.S. ve Florent-Treacy, E. (2007). *Family Business on the Couch: A Psychological Perspective*. John Wiley ve Sons, Chichester, UK.
- Klein, S. ve Bell, F. A. (2007). Non-family executives in family businesses: A literature review. *Electronic Journal of Family Business Studies*, 1(1), 19-37.
- Leana, C. R. ve Van Buren, H. J. (1999). Organizational social capital and employment practices. *Academy of Management Review*, 24(3), 538-555.
- Litz, R. A. (1995). The family business: Toward definitional clarity. *Family Business Review*, 8(2), 71-81.
- Madison, K., Holt, D. T., Kellermanns, F. W. ve Ranft, A. L. (2016). Viewing Family Firm Behavior and Governance Through the Lens of Agency and Stewardship Theories. *Family Business Review*, 29(1), 65-93.
- Martynov, A. (2009). “Agents or stewards? Linking managerial behavior and moral development”. *Journal of Business Ethics*, 90(2), 239-249.
- Miller, D. ve Le Breton-Miller, I. (2005). *Managing for the long run: Lessons in competitive advantage from great family businesses*. Harvard Business Press, Cambridge.
- Miller, D. ve Le Breton-Miller, I. (2006). Family governance and firm performance: Agency, stewardship, and capabilities. *Family Business Review*, 19(1), 73-87.
- Miller, D., Le Breton-Miller, I. ve Scholnick, B. (2008). *Stewardship vs. Stagnation: An Empirical Comparison of*

- Small Family and Non-Family Businesses. Journal of Management Studies, 45(1), 51-78.
- Miller, S. P. (2014). Next-generation leadership development in family businesses: the critical roles of shared vision and family climate. Frontiers in Psychology, 5, 1335.
- Neubaum, D. O., Thomas, C. H., Dibrell, C. ve Craig, J. B. (2017). Stewardship Climate Scale: An Assessment of Reliability and Validity. Family Business Review, 30(1), 37-60.
- Pearson, A. W., Carr, J. C. ve Shaw, J. C. (2008). Toward a theory of familiness: A social capital perspective. Entrepreneurship Theory and Practice, 32(6), 949-969.
- Pearson, A. W. ve Marler, L. E. (2010). A leadership perspective of reciprocal stewardship in family firms. Entrepreneurship Theory and Practice, 34(6), 1117-1124.
- Pratt, J. W. ve Zeckhauser, R. J. (1985). Principals and Agents: An Overview. J. W. Pratt ve R. J. Zeckhauser (Ed.), Principals and Agents: The Structure of Business, Harvard Business School Press, Boston, 1-36.
- Ram, M. (1991). Control and autonomy in small firms: the case of the West Midlands clothing industry. Work, Employment and Society: 5(4), 601-619.
- Ross, S. (1973). The Economic Theory of Agency: The Principal's Problem. American Economic Review, 63, 134-139.
- Schulze, W. S., Lubatkin, M. H., Dino, R. N. ve Buchholtz, A. K., (2001), 'Agency relationships in family firms', Organization Science, 12(2), 99-116.

- Schulze, W. S., Lubatkin, M. H. ve Dino, R. N. (2003a). Toward a theory of agency and altruism in family firms. *Journal of Business Venturing*, 18(4), 473-490.
- Schulze, W. S., Lubatkin, M. H. ve Dino, R. N. (2003b). Exploring the agency consequences of ownership dispersion among the directors of private family firms. *Academy of Management Journal*, 46(2), 179-194.
- Shapiro, S. P. (2005). Agency theory. *Annual Review of Sociology*, 31, 263-284.
- Sharma, P., Chrisman, J. J. ve Chua, J. H. (1997). Strategic management of the family business: Past research and future challenges. *Family Business Review*, 10(1), 1-35.
- Skinner, D., Dietz, G. ve Weibel, A. (2014). The dark side of trust: When trust becomes a ‘poisoned chalice’. *Organization*, 21(2), 206-224.
- Stanley, L. J. (2010). Emotions and family business creation: An extension and implications. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 34(6), 1085-1092.
- Sundaramurthy, C. ve Lewis, M. (2003). Control and collaboration: Paradoxes of governance. *Academy of Management Review*, 28(3), 397-415.
- Sundaramurthy, C. (2008). Sustaining trust within family businesses. *Family Business Review*, 21(1): 89-102.
- Tagiuri, R. ve Davis, J. (1996). Bivalent attributes of the family firm. *Family Business Review*, 9(2), 199-208.
- Vallejo, M. C. (2009). The effects of commitment of non-family employees of family firms from the perspective of stewardship theory. *Journal of Business Ethics*, 87(3), 379-390.

- Vallejo-Martos, M. C. ve Puentes-Poyatos, R. (2014). Family firms as incubators for ethical behavior: An exploratory study from the perspective of stewardship theory. *Journal of Management and Organization*, 20(6), 784-807.
- Van den Berghe, L. A. ve Carchon, S. (2003). Agency relations within the family business system: An exploratory approach. *Corporate Governance: An International Review*, 11(3), 171-179.
- Verbeke, A. ve Kano, L. (2012). The transaction cost economics theory of the family firm: Family-based human asset specificity and the bifurcation bias. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 36(6), 1183-1205.
- Wilkinson, A. (1999). Employment relations in SMEs. *Employee Relations*, 21(3), 206-217.
- Wiseman, R. M., Cuevas-Rodríguez, G. ve Gomez-Mejia, L. R. (2012). Towards a social theory of agency. *Journal of Management Studies*, 49(1), 202-222.
- Zahra, S. A., Hayton, J. C., Neubaum, D. O., Dibrell, C. ve Craig, J. (2008). Culture of family commitment and strategic flexibility: The moderating effect of stewardship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 32(6), 1035-1054.

ÇİN'DE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

Özlem BALABAN¹

Fatma Büşra POLAT²

1. GİRİŞ

Çin 1 milyar 444 milyon 216 bin 102 nüfusu ile dünyanın en kalabalık ve nüfus ve işgücüne sahip ülkeleri arasında yer almaktadır (<https://data.tuik.gov.tr>). Ülkeler için kıyaslamalı üstünlük çalışmaları yapılırken Çin'in en büyük üstünlüğü kuşkusuz sahip olduğu işgücü miktarıdır.

1949 yılında kurulan Çin Halk Cumhuriyeti'nin (ÇHC) siyasi yapısı tek parti yönetimine dayanmaktadır. 1978' den beri Çin, dünyanın en hızlı büyüyen ve teknolojide önemli rol oynayan ekonomisi haline gelmiştir. 1978 Reform sonrası ilk adım Kamu İktisadi Teşebbüslerinin merkezîyetçi yapıdan uzaklaşmasını sağlamak olmuştur. Reform sonrası hükümetin açık kapı politikası uygulaması, ülkeyi yabancı sermaye ve doğrudan yabancı yatırımlar için cezbedici kılmıştır. Reform sonrası Çin ekonomisi, merkezi planlı ekonomiden pazarın kaynak paylaşımında en önemli rolü üstlendiği yeni bir yapıya kavuşmuştur. Tüm bu yaşanan gelişmeler Çin'de yaşam standartlarının da yükselmesini beraberinde getirmiştir (Lin vd.,2003). Reform öncesi yüksek üretkenliği hedefleyen geleneksel tarıma dayalı ekonomi, reform sonrası yerini daha sofistike sanayi kuruluşlarına ve rekabetçi bir pazara bırakmıştır

¹ Doç. Dr. Sakarya Üniversitesi, İşletme Fakültesi, İşletme Bölümü, e-mail: adiguzel@sakarya.edu.tr; ORCID: 0000-0001-6830-5052

² Doktor Öğr. Üyesi., Sakarya Uygulamalı Bilimler Üniversitesi, Sakarya Meslek Yüksekokulu, Yönetim ve Organizasyon Bölümü, e-mail: busrapolat@subu.edu.tr, ORCID: 0000-0002-6826-6871

(Naughton, 2007). 1978’de reform sürecinden önce kültürel devrim Çin’in sosyal yaşamını ve ekonomik koşulları kötüleştirmiştir. Bu durum da yeni jenerasyonun kültürel devrimi yeniden yapılandırmasını gerektirmiştir. İlk olarak toprak reformu gerçekleşmiş ve toprak mülkiyeti kendilerinde olmamasına rağmen çiftçilere bireysel sorumluluklar verilmiştir (Klein, 2004).

Çin’de son 35 yılda görülen reformlaşma hareketleri Çin’i kapitalizme yakınlılaştırarak, küreselleşme sürecini başlatmıştır. Bugün, dünyanın süper gücü konumuna gelmesinde de temel faktör kuşkusuz bu reform süreci olmuştur (İnançlı ve Kamacı, 2010: 137). Dünya ekonomi tarihi gözönüne alındığında, bugüne kadar hiçbir ülke Çin ekonomisi kadar hızlı büyümemiştir. Genel olarak bakıldığında Çin’in ekonomik başarısı; büyük ölçüde istikrarlı hükümet politikalarına, yüksek tasarruf ve yatırım oranlarına, dinamik ticarete, yatırım ve sanayi politikalarına, stratejik planlamaya, enflasyonun ve kamu açıklarının kontrolüne ağırlık veren makroekonomik politikalara (Yiğın, 2009: 24), aile bağlarına dayalı disiplinli iş ve ahlak anlayışına dayanmaktadır (Sandıklı, 2009: 66). Tüm bu gelişmeler gözönüne alındığında Çin’deki insan kaynağı ve işgücü araştırmaya değer bir konu olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu noktadan hareketle tasarlanan çalışmada, nüfus ve işgücü bakımından dünyada önemi ve rekabet gücü hızla artan Çin’ de insan kaynakları yönetimi ve uygulamalarına yer verilecektir.

2. ÇİN KÜLTÜRÜ

Çin ve ABD toplumları, sahip oldukları kültürel özellikler yönünden karşılaştırıldığında önemli farklılıklar ortaya çıkmaktadır. Örneğin, Çin ile ABD arasında genel olarak sezgiciliğe karşı rasyonellik, bağımlılığa karşı bağımsızlık, içedönüklüğe karşı dışadönüklük, çekingenliğe karşı atılganlık,

ertelemeye karşı öncelikle, kapalılığa karşı açıklık, sabırlılığa karşı sabırsızlık, grup merkezli olmaya karşı bireycilik, statükoyu devam ettirmeye karşı sürekli değişiklik arzusu gibi kültürel özellikler öne çıkmaktadır (Şişman, 1996: 303). Günümüz Çin kültürüne bakıldığında 3 ana unsurdan oluştuğu görülmektedir. Bunlar; geleneksel kültür, komünist ideoloji ve batılı değerlerdir. Geleneksel kültür, Konfüçyanizm, Budizm, Taoizm gibi öğelerden etkilenmektedir (Fan, 2000: 4).

Konfüçyanizm, Çinliliği oluşturan kültürel değerlerin ortak adı olarak ele alınmıştır. Bu kültürel değerler aileye saygı, uyum, toplumsal hiyerarşinin kabulü şeklinde ortaya çıkmaktadır (Arslan, 2008: 73).

Konfüçyüzmin ilkeleri, Çin örgütlerinin bürokratik yapısına da biçim verilmiştir. Bu yapıda, yaşa saygı, hiyerarşi, grup oryantasyonu, ilişkilerin önemi yer almaktadır (Gamble, 2003: 373). Çin iş kültürü, katı kuralları ve seremonileriyle tanınmaktadır. Çin işletmelerinin örgütsel yapısına bakıldığında katı ve hiyerarşik bir yapının var olduğu görülmektedir. Örneğin, kişiler toplantı odasına hiyerarşik sıraya göre alınmakta, görüşmeyi daha çok üst düzey yetkililer yönlendirmektedir. Çin’de uzun dönemli ilişkiler, aceleye getirilmiş işlemlerden daha değerli olarak görülmektedir. Kolektivist düşünce tarzı halen Çin’de hâkim olup, birçok iş görüşmesini de etkilemektedir (Öğüt ve Kocabacak, 2007: 159). Çin kültürünün temel özellikleri aşağıda özetlenmiştir (Mohemaitı, 2007):

- Güçlü bir dayanışma gücüne sahiptirler,
- Aile merkezli, kolektivist kültür egemendir,
- Dinden uzak hayat tarzını benimsemişlerdir,
- İnsan ve insan ilişkilerine önem vermektedirler,
- Ağırlıklı olarak Konfüçyüs anlayışı benimsemektedirler.

3. ÇİN İŞLETMELERİNDE İSTİHDAM

Bir buçuk milyara yaklaşan nüfusu ile dünyanın en kalabalık ülkesi olan Çin’de bireylere istihdam sağlanabilmesi oldukça zor ve gayret gerektiren bir iştir. Günümüzde Çin’de istihdamı teşvik eden ve eskiye nazaran piyasa odaklı bir istihdam politikası uygulanmaya çalışılmaktadır. Çünkü Çin’de çalışma potansiyeline sahip büyük bir nüfus bulunmaktadır (Topkaya, 2009: 74).

Çin işletmeleri iş ve işçi bulma acentaları, insan kaynakları fuarları ve kitlesel haberleşme araçlarını kullanarak işçi bulmakta ve istihdam sağlamaktadır. Bu kanallar bir çok firma tarafından etkin kullanılmakla birlikte, firmalar ne kadar personel istihdam edeceğine kendisi karar vermektedir (<https://www.tuciad.org.tr/personel-istihdami/>; Mohemaitı, 2007). Çin’de istihdam yöntemleri genel olarak iş ve işçi bulma acenteleri, haberleşme araçları ve İnsan kaynakları fuarları olarak karşımıza çıkmaktadır. İstihdamı sağlayan ve düzenleyen sistemler önem kazanmaktadır.

4. ÇİN İŞLETMELERİNDE SENDİKALARIN ROLÜ

Çalışanların ve işverenlerin ayrı ayrı olarak iş hayatında kendi hak ve çıkarlarını korumak için bir araya gelerek oluşturdukları topluluklar (Okutan ve Yetim, 2019: 183) olarak ifade edilen sendikaların ülke içindeki ücret dengesi üzerinde önemli bir rolü vardır. Sendikaların bu rolü etkin olarak uygulayabilmesi için yöneticinin niteliği, üst örgütlenme biçimi, sendikanın gücü, pazarlık gücü ve becerisi ile rakip sendikaların durumu sözkonusudur (Unay, 2005: 78).

Bu faktörler bağlamında Çin'deki sendikaların ülke içindeki durumu gözönüne alındığında Çin'de sendikaların güçsüzlüğünden kaynaklanan ücret tespiti ile ilgili husus karşımıza çıkmaktadır. Sendikalaşmanın oluşmadığı Çin'de birinci faktör olan sendikaların gücünden bahsedilemez. Çin'de çalışmakta olan 250 milyon işçiden sadece 100 milyonunun sendika üyesi olduğu görülmektedir. Bunun nedeni çalışanların büyük bölümünün kamu kuruluşlarında çalışıyor olmasıdır. Bir başka faktör ise çalışanların sendikalara yeterince güvenmiyor olmasıdır. Güvensizliğin sebebi ise sendika çalışanlarının alanında uzaman kişilerden seçilmek yerine atanıyor olması ve işinin ehli olmamasıdır. Çalışanlar, sendikaların her zaman yönetimin ve hükümetin yanında olacağını ve onların sorunlarını çözmeye çaba harcamayacağını düşünürler. Bu nedenle Çin'deki yönetim davranışına bağlı olarak sendikanın etkinsizliğinden bahsetmek mümkündür (Unay, 2005; Chan ve Hui, 2014). Çin'de sendikal yapılanmaya bakıldığında sendikaların çalışanların çıkarlarından çok devlet çıkarlarını gözettiği görülmektedir (Chen, 2003: 1007).

5. ÇİN'DE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN DÖNEMSEL SEYRİ

Çin'de insan kaynakları yönetimi uygulamalarını yaşayan politik, ekonomik, sosyal ve teknolojik değişimlerin yanı sıra ülkenin Dünya Ticaret Örgütü'ne girmesi de etkilemiştir (Baykal, 2007: 118). Çin'deki insan kaynakları uygulamalarında aşağıdaki faktörler hala etkisini sürdürmektedir (Kuvvetli, 2006: 45-46).

- Yaşa ve otoriteye saygı,
- İnsan ilişkilerindeki uyumun muhafaza edilmesinin önemi.
- Kişisel ilişkilerin önemi.

- Grup yönelimli kollektif çalışmalar, kişisel performansın bu bağlamda değerlendirilmesi,
- Toplum içinde kişisel onurun ve saygınlığın muhafaza edilmesi.

5.1.Reform Öncesi Dönem (1961-1980)

Çin’de insan kaynakları yönetiminin diğer birçok yönetim tarzı boyutunda olduğu gibi reform öncesi ve reform sonrası dönemleri karşılaştırıldığında tam bir evrim geçirmiş olduğu söylenebilir. Reform öncesi dönemde insan kaynakları yönetiminin üç belirgin özelliği olduğu görülmektedir. Bunlar (Taş, 2007: 56):

1. Önemli derecede iş güvenliğine yapılan vurgu, ücret ve performans gibi insan kaynakları uygulamalarında merkezi uygulama.

2. İşgörenler arasında çok az ücret farklılıklarının olduğu herkese eşit ücret uygulaması.

3. Politik ilgilerin ekonomik ilgilerin yerini almasına bağlı olarak işgörenlerde yaşanan aşırı motivasyon kayıpları.

Çin 1976 yılından önce planlı ekonomiye sahipti ve hükümet tekel hale getirilmişti. En büyük işverenin devlet olduğu bu dönemde girişim stratejisi ve personel stratejisine dair bütün kararlar devlet tarafından alınıyordu. Kolektivizm, uyum, sadakat gibi ülke değerleri de insan kaynakları uygulamalarını etkileyen değerlerdi. *Iron rice- bowl (tie fanwan)* modeli benimsenmişti. Bu modelde hayat boyu istihdam sistemi, full ek ödemeler ve doğumdan ölüme refah sağlama vardır. Bu zamanda tam istihdam mevcuttur; çalışan ancak çok büyük bir suç islerse ya da çalışanın ağır bir ihmali varsa isten çıkarılır. İse alma süreci, terfi, çalışan iletişimi, eğitim gibi uygulamalar devletin tekelindedir. Ücretler kıdeme bağlıdır; ancak çalışanın terfi için teşvik eden gerçek bir durum yoktur. İşgücü piyasası kavramı mevcut değildir ve bireylerin mobilitesine ülke içinde hareketine izin verilmez. Var

olan sendikaların rolü üretim ve refah sorunları ile ilgilidir ve sendikalar ücret pazarlıklarına ve görüşmelerine dahil edilmez (Warner ve Goodall, 1997; Warner, 1997; Ding vd, 2001; Baykal, 2007, Miedtank, 2017).

5.2.Reform Sonrası Dönem (1981-Günümüze)

Bu dönem daha çok, teknolojinin geliştiği ve kullanım alanının giderek derinleştiği bir dönem olarak tanımlanabilir. Ayrıca bu dönemde yalnızca ekonomik yapının hızlı değişimi yaşanmamış; çalışma ilişkileri, insan kaynakları yönetimi uygulamaları ve hükümetin işgücü politikaları belirlenerek önemli adımlar atılmıştır. Aynı dönemde endüstriyel sistem daha kompleks ve resmî çerçevesi belirlenmiş hale gelmiş ve hükümet mantalitesi işgücü odaklı olarak bir dönüşüme uğramıştır (Kuvvetli, 2006: 46). Reformun örgütsel düzeyde hedefi ise işgörenin üretkenliğini artırmak olmuştur (Howard, 1991).

1970’lerde reform süreci başladığı zaman insan kaynakları yönetiminde de 3 sistemli bir reform gerçekleştirilmiştir. Bunlar, iş sözleşmeleri, performansa dayalı ödüllendirme ve sosyal sigorta şeklindedir (Ding vd, 2000: 218). Reform sonrası dönemle birlikte 1994’te yeni bir iş kanunu çıkarılmıştır. Bu kanuna göre tüm çalışanların bireysel ya da toplu olarak yazılı sözleşme yapması zorunlu kılınmıştır. 1996’da ise bireysel sözleşmeler gündeme gelmiştir (Warner ve Goodall, 1997). Yine bu dönemde; ömür boyu istihdam, eşit ve dondurulmuş kıdeme dayalı ücret uygulamaları yerini esnek ve hareketli ücret sistemlerine, esnek olmayan atama sistemi yerini performansa bağlı terfilere bırakmıştır. Bu dönemde verimlilik temelli ödüllendirmenin çeşitli varyasyonları kullanılmaya başlanmıştır (Taş, 2007: 56). Personel yönetimi faaliyetlerinin, önceleri bir ülkenin sorumluluğunda olduğu düşünülürken, şimdilerde örgütlerin stratejik yönetimlerinin bir parçası olmuştur. Bu sistematik değişim iş tutumu ve davranışlarıyla ilgili

çalışma dinamiklerini de ortaya çıkarmıştır (Shen ve Edwards, 2013: 199).

Tablo 1: Reformlardan Önce ve Sonra Çin Sistemi

Reformlardan Önce Çin	Reformlardan Sonra Çin
Devlet sahipliği/ İşveren devlet Komuta ekonomisi Personel yönetimi Iron-rice Bowl Yaşam için iş Egalitaryan/eşitlikçi ücret Bedava tıbbi bakım Ücretin devlet tarafından belirlenmesi	Çeşitlendirme Sosyalist Piyasa Ekonomisi İnsan kaynakları yönetimi gelişimi Gelişen işgücü piyasası Bireysel sözleşmeler Karma ödül sistemi Tıbbi bakım yanında hayat sigortası vb. Gelişen pazarlık sistemi

Kaynak: (Baykal, 2007: 127)

6. ÇİN ÖZELLİKLİ İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

Çin’de ekonomik reform ile birlikte İKY uygulamaları da batılı uygulamalar ile benzeşen ancak Çin’in tarihi gelişimi ve kültürel değerlerini de büyük ölçüde dikkate alan “Çin Özellikli İnsan Kaynakları Yönetimi” olarak adlandırılmaktadır (Beardwell vd., 2004). Çin’de İKY’nin ortaya çıkmasına ve gelişimine neden olan faktörler aşağıda özetlenmiştir.

- Dünya standardında rekabet edebilmek için kendi kendini motive eden nitelikli çalışanı bulmak ve elde tutmak giderek zorlaşmıştır. Bu durum daha kapsamlı uygulamalara duyulan ihtiyacı artırmıştır (Park vd., 2004: 266).
- Çin’de örgütler geleneksel merkezi planlama sisteminden uzaklaştıkça insan kaynakları yönetimi uygulamaları daha proaktif hale gelmiş ve daha modern yönetim teknikleri kullanılma ihtiyacı doğmuştur (Baykal, 2007).

- İş ve sosyal güvenlik sisteminin ILO standartlarının altında kaldığı işgücü piyasalarında devlet kontrolünün azalması, piyasada insan kaynağı yönetimi gereksinimini şiddetlendirmiştir (Orhan ve Bakkalcı, 2009: 61).

6.1.İşe Yerleştirme

Çin'in 1978 öncesi dönemi uygulanan rejimden dolayı "Planlı Ekonomi" olarak adlandırılmaktaydı. 1978 yılında gerçekleştirilen reform ve gelişmelerden sonra Çin komünizmi terk etmemiş, ekonomide "Planlı Kapitalizm" olarak nitelendirilen yeni bir modele geçiş yapmıştır.

Çin'de 1978 yılına kadar işletmelerin kendi başına personel seçme ve ücret belirleme hakları söz konusu değildi. Çalışanlar merkezi sistemle ömür boyu istihdam şartına bağlı olarak işe alınmakta ve ücretleri merkezi olarak belirlenmekteydi. 1978'den sonra yapılan reformlarla yavaş yavaş devlet mülkiyetindeki kurumlara kendi elemanlarını seçme, ücretleri belirleme ve iş sözleşmesi yapma hakkı verilmiştir (Zeng vd., 2014; Bayraktar, 2019).

Çin'deki büyüme ve hızlı ekonomik dönüşüm trendi birçok sektörde beyaz yakalı personel temininde sıkıntı oluşturmaktadır (Bayraktar 2019) Çin'de belli bir alanla ilgili teknik eğitime sahip kişi bulmak nispeten mümkün iken, özellikle finansal yönetim ve insan kaynakları yönetimi alanında nitelikli ve deneyimli insanların eksikliği göze çarpmaktadır. Açıkçası bu durum personelin eğitim ve geliştirme faaliyetlerine de ihtiyacı olduğunu ortaya koymaktadır. Bazı Çin işletmelerinde daha sadık olan çalışanların yerel ortaklar arasında transfer edildiği görülmektedir (Björkman ve Lu, 1999: 311).

Çoğu çok uluslu işletme global işgören seçim ve tedarik politikalarını kullanmak için çabalamasına rağmen, Çin'de bu uygulamalar esnasında sık sık problemle karşılaşmaktadırlar (Björkman ve Lu, 1999: 7). Yabancı yöneticiler, yabancı dil

becerisi, adaptasyon ve profesyonel eğitim sonuçları gibi değerlere önem verirken; yerel yöneticiler ise iş deneyimi ve kişisel ilişkilere daha fazla vurgu yapmaktadır. Önerilen bir kişinin seçilmesindeki ana sebebinin kişinin sahip olduğu niteliklerden ziyade kişisel ilişkiler olduğu görülmektedir. Özellikle daha yerel organizasyonlarda bu uygulamaya rastlanmaktadır. Aslında akrabalara ve yakınlarla yapılan iltimasın ciddi bir problem olduğu görülmektedir (Björkman ve Lu, 1999: 312-313). Ancak yabancı yatırımların artmasıyla birlikte modern endüstrinin bir gereği olarak bireysel yetkinlikler politik geçmişten daha önemli bir seçim kriteri haline gelmiştir (Beardwell, vd., 2004). İşe yerleştirme sürecinde ise özgeçmişler, mülakatlar ve üst yönetim tarafından yapılan görüşmeler etkin olarak kullanılmaktadır. Eğer dışarıdan bir çalışan istihdam edilecekse, yöneticiler genellikle meslek merkezleriyle, işçi bürolarıyla temasa geçmekte ve işe alım süreci, yöneticiler ve İK departmanı tarafından idare edilmektedir. (Kuvvetli, 2006: 47).

6.2.Eğitim

Eğitim ve geliştirme uygulamalarının özellikle kültürel devrim sürecinde ciddi bir bozulma yaşadığı görülmektedir. Bu dönemde eğitim ve geliştirme uygulamaları yasaklanmış fakat Çin’de ki ekonomik kalkınma hızıyla birlikte eğitilmiş ve yetenekli personel ihtiyacının artmasıyla bu konu tekrar gündeme gelmiştir (Beardwell vd., 2004). Çoğu Çinli işletmede eğitimin organizasyonu ve yoğunluğu değişmektedir. Birçok küçük çaplı işletmede eğitim, çok fazla gelişmemiş ya da üzerinde durulmamıştır (Ding vd. 2000: 11). Ancak bir kural olarak, daha tecrübeli ve yetenekli çalışanlar resmî olarak kendilerinden daha az deneyimli ve yeni çalışanlara iş başı eğitimi (on-the-job training-OJT-) vermeyi kabul etmişlerdir. Yabancı yatırımlı firmalar iş başı eğitim konusunda yerel firmalara oranla daha fazla ağırlık vermişlerdir (Kuvvetli, 2006).

Genel olarak Çin’de eğitim uygulamaları değerlendirildiğinde eksiklikler göze çarpmaktadır. Özellikle de nitelikli idari ve teknik çalışanlar için sıkı işgücü piyasası göz önüne alındığında, eğitilen personelin elde tutulmasının Çin’li firmalar için geleceğe yönelik kaygılara yol açacağını söylemek mümkündür (Beardwell vd., 2004).

6.3.Performans Yönetimi

Çin’de İKY alanında fark edilen bir diğer değişim de performans yönetim sistemlerinin kullanılıyor olmasıdır. Çalışanın işletmede yaptığı işte etkili ve verimli bir şekilde başarıyı amaçlayarak kontrol edilmesi (Okutan ve Yılmaz, 2019:253) olarak ifade edilen performans Çin insan gücü yönetiminde motivasyon ve iş disiplini alanında önemli bir konu olarak görülmektedir. Şimdilerde Çin’deki örgütler çalışanlarla ilgili ödül, terfi, iş güvenliği gibi faktörleri daha çok performans değerlendirme ve diğer değerlendirme biçimlerine dayandırmaktadır. Özellikle özel sektörde çalışanların performanslarıyla ödeme biçimleri arasındaki ilişki daha yaygın olarak görülmektedir (Cooke, 2005, 178).

Çinli yaklaşımlar ve batılı ülkelerdeki uygulamalar arasında farklılıklar olabilir (Huo, Glinow, 1995; Cooke, 2008: 252). Performans değerlendirme sisteminin kullanımı Çin’deki batılı işletmeler arasında daha yaygındır (Björkman ve Lu, 1999: 11). Çin örgütlerinde değerlendirme metotları azda olsa yaygın batı uygulamalarından farklılık göstermektedir. Çin değerlendirme süreci daha fazla öz-değerleme faktörleri içerir (Shi, 2010: 38). Çin’deki performans değerlendirme kriteri genellikle; ahlak, politik tutumlar, kıdem, çalışanlarla uyumlu ilişkilerin istikrarı gibi faktörlere verimlilikle ilgili performanstan daha fazla odaklanmaktadır. Aksine bilgi çalışanları için var olan performans yönetim sistemi batılı ülkelerdeki uygulamalara daha uygundur ve nispeten daha objektif ve ölçülebilir olduğu söylenebilir (Cooke, 2008: 252).

Çoğu batılı işletme Çin kültürüne daha iyi uyum sağlaması için, en azında performans değerlendirme politikaları ve uygulamalarının bazı kısımlarını ayarlamaya karar vermiştir. İlk olarak resmi bir değerlendirme sistemi kullanılmaktadır. Üstler genellikle astlar ile performans değerlendirme görüşmeleri yürütür, fakat değerlendirme görüşmesinin kapsamı ve tarzı batılı ülkelerdeki yaygın uygulamalardan farklıdır. İkinci olarak, bazı firmalar rakamsal performans oranlarını kullanmama kararı almıştır. Çünkü Çinli yöneticiler, astlarına düşük puan vermekten kaçınmaktadırlar. Bu durumun değerlendirilen kişilerin itibarlarını kaybetmelerine ve ilişkilerinin zarar görmesine yol açtığı düşünülmektedir. Üçüncü olarak, sistemin adı daha az endişe verici bir hale dönüştürülmüş olabilir. Bir firma performans değerlendirme sistemini yeniden adlandırarak “İnsana Yatırım” demiştir ve diğer bir adlandırma da “Çalışma ve Gelişim Planlaması” olmuştur. Her ikisi de değişimin daha iyi algılanmasını sağlamıştır (Björkman ve Lu, 1999: 11).

6.4.Görevde Yükselme ve Terfi

Yerel firmalarda terfi, eğitim, yaş, sağlık ve performans dikkate alınarak gerçekleştirilmektedir. İnsanlarla arasındaki uyum ve politik tutum da bu süreçte etkili olmaktadır. Diğer yabancı firmalarda yükselme konusunda, performans ve yararlılık durumunun daha fazla öne çıktığını görebilmekteyiz. Yöneticilerin bulundukları pozisyonun gerekliliklerine sahip olmaları şarttır. Yönetici pozisyonuna yapılan atamalarda daha çok içten terfi uygulandığı görülmektedir. Seçme ve atama işlemleri bazı durumlarda yabancı yatırımcı ile -eğer varsa- Çinli ortakları arasında uyuşmazlık nedeni de olabilmektedir (Ding ve Akhtar, 2001; Kuvvetli, 2006).

6.5.Ücret Sistemi

Çin’de asgari ücret uygulaması bulunmaktadır. Dünya Ticaret Örgütüne üye olmasıyla birlikte Çin’deki asgari ücret

önemli ölçüde artmıştır (Dünya, 2017). Ancak asgari ücret seviyesi bölgelere göre farklılık göstermektedir (Bayraktar, 2019).

Çin'deki batılı yöneticiler çalışanlarının ücretlerine dair birkaç tema üzerinde tartışmaktadırlar. Ortaklık temeline dayalı işletmelerin önemli bir kısmında performans temelli pirim uygulamaları görülmektedir. Sistemin bireysel performansa dayalı kısmı en yaygın kullanımdır. İşgören primlerinin hesaplanmasında esas olarak; yalnızca toplu sonuçlar ya da bireysel performans ve toplu sonuçların bir kombinasyonu da yaygın uygulamayı takip eden diğer kullanım biçimleridir (Björkman ve Lu, 1999: 319).

Çin'de uygulanan ödül sistemlerinin batılı firmalarda ki gibi karmaşık olmadığı görülmektedir. Çin'de çalışanların çok düşük ücretlerle çalıştırılıyor olması da parasal ödülleri önemli kılmaktadır. Çin' de ödül sistemlerinin çalışanların eşit pay alması ilkesine dayalı olduğu görülmektedir (Huo ve Glinow, 1995).

Dışsal Ödüller

Çalışanlara sunulan başlıca ödüller aşağıdaki gibi sıralanabilir (Jackson, 2002: 177):

- **Para**, Genellikle para işgücünü elde tutmak için önemlidir, fakat gerçek bir motivasyon aracı değildir. Para şirket içinde personeli tutmaya yarayan bir hijyen faktördür.
- **Pirim Sistemleri**, Bireysel performansla ilgili olan pirim ve ikramiyelerin kişisel performansı geliştirdiği düşünülür fakat bu görüş çok yaygın değildir. Bazı şirketler performansa dayalı pirim önermektedir.
- **Refah Paketi**; Gerekli bir uygulamadır fakat motive ettiğine inanılmamaktadır. Ulusal işletmelerin kalacak yer tedarik etmesi ancak yabancı şirketlerin bu imkanı sunamaması onlar için sorun teşkil ediyor. Yabancı bir firmada çalışmak için taşınanlar

evlerini kaybediyor. Bu yüzden ortak bir fayda ya da kalacak yer sağlama konusunda yabancı firmalar üzerinde bir baskı oluşmaktadır.

Parasal Ödüller

- Ortak girişim sonucu kurulan işletmeler yerel firmalardan daha yüksek ücret sunmaktadır,
- İşçi ve yönetici arasındaki ücret farkı ortak girişimlerde daha fazladır,
- Ödemeler ve ikramiyeler çalışanın katkısına göre farklılaşmaktadır.

6.6.İş Güvenliği

Çoğu üretici sahip olduğu iş gücünün güvenliğinin öncelikli olduğunu ileri sürmektedir. Çin eğitim ve nüfus sayım verileri de bunu desteklemektedir. Fakat işçi sağlığı ve güvenliği uygulamalarının etkinliği Amerika'da büyük ölçüde daha yüksektir (ABD'de iş güvenliği uygulamalarının %54 ü son derecede etkiliyken Çin'de bu oran %40 tır). Muhtemelen bu durum, Amerika'da insan gücü yönetimine ilişkin daha iyi düzenlemelerin var olmasından kaynaklanmaktadır (Wellins ve diğ., 2005: 10).

7. UZAKDOĞU'DA İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

Uzakdoğu İKY anlayışının Çin, Japonya ve Güney Kore bağlamında Konfüçyan kültüre dayalı olduğu ve endüstri ilişkileri ile olan etkileşimin de etkili olduğu görülmektedir (Choi, 1976, akt. Özdemir, 2010: 133). Coğrafi yakınlık, kültürel yakınlık ve benzer ekonomik baskılara maruz kalma insan kaynakları yönetiminde Asya Modeli oluşmasına sebep olmuştur (Rowley vd., 2004). Çin, Japonya ve Güney Kore'de İKY uygulamalarının benzer yönlerine bakıldığında bunlar (Rowley vd., 2004);

- İşyeri sendikacılığının hâkim olması,
- Konfüçyan değerlerin baskın olması
- Kaynak hareketliliği
- Ömür boyu istihdam anlayışından esnek istihdama doğru kayma,
- Her üç ülkede de kıdeme dayalı ücretlendirmeden performansa dayalı ücretlendirmeye geçiş.

Çin, Japonya ve Güney Kore’de İKY uygulamalarının farklı yönlerine bakıldığında ise bunlar (Rowley vd., 2004);

- Japonya’da ki işletme sendikalarının aksine Kore’de daha az işletme sendikası olduğu ve bu sendikaların daha dar kapsamlı olduğu görülmektedir. Çin’de ise sendikalar, Çin İşçi Sendikaları Federasyonu üyeliği ile koordine edilmektedir.
- Bir diğer farklılık performansa dayalı ödül sistemlerinde görülmüştür. Japonya’da daha çok yönetim alanında çalışanlar ve beyaz yakalılar için bu ödeme sistemi tercih edilmektedir. Ancak yine de Japon ödül sistemlerinin yaş, beceri gibi faktörlere bağlı olduğunu söylemek mümkündür. Kore’de de performansa dayalı ödüllendirme mavi yakalılarından çok beyaz yakalılar için tercih edilmektedir ve daha karma bir sistem hakimdir. Çin’de ise performansa dayalı ödül sistemlerinin daha fazla kullanılması 1990’ ların başlarına dayanmaktadır.

Kültürel farklılıklar ve örgütsel özelliklerin de İKY uygulamalarını farklılaştırdığı bir gerçektir. Kollektivist toplumlarda eşitlik, adalet gibi unsurlar ödül sistemleri için daha önemliken, daha fazla bireyci özellikler taşıyan batılı ülkelerde ise performansa dayalı ödül sistemlerinin daha baskın bir role sahip olması beklenmektedir. Bunun yanı sıra özellikle uzun vadeli örgütsel stratejileri benimsemiş Asyalı firmalarda ise ödül

sistemlerinden ziyade eğitim uygulamalarına daha çok önem verildiği görülmektedir (Bae vd., 1998).

Asya pasifik ülkelerinde İKY uygulamaları aşağıda özetlenmiştir (Rowley, 2012: 8).

Tablo 2: Asya-Pasifik Ülkelerinde İKY

Çin	Japonya	Kore	Filipinler	Singapur	Tayvan	Tayland
Ödüllendirme Sosyal sigorta Sendikalar İşçi kongreleri	İş güvencesi İşe alma Eğitim Terfi Eşit istihdam fırsatları Sendikalar	Tedarik ve seçim Terfi İşe alma ve işten çıkarma Eğitim ve geliştirme Performans değerlendirme ve ödül sistemleri	Beceri geliştirme İş kurallarını tanımlama	Sendikalar İstihdam ilişkileri Ücret düzenlemesi Eğitim ve geliştirme Sosyal sigorta	Kadrolama Eğitim ve geliştirme Güvenlik	Stratejik İK planlaması Kadrolama Eğitim ve geliştirme

Hong Kong, Singapur, Güney Kore ve Tayvan'dan oluşan Doğu Asya ülkelerinde İKY uygulamalarının ortak özelliklerine bakıldığında ise; uyum, bilgi paylaşımı, sadakat, iş başı eğitim, takım çalışması gibi temel faktörler göze çarpmaktadır (Zhu vd.,2007). Sonuç olarak, Uzakdoğu bağlamında İKY uygulamalarına bakıldığında saf batılı uygulamaların aksine doğu-batı karması bir yapının hakim olduğu görülmektedir. Ülkeler arası kültürel farklılıklar, toplumsal yapı özellikleri, örgütsel özellikler gibi çok sayıda unsur İKY uygulamalarının da farklılaşmasının en önemli nedeni olarak ifade edilebilir.

8. ÇİN'DE STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

Stratejik İKY literatürüne bakıldığında, firmanın İKY uygulamaları arasında içsel uyuma ve İKY uygulamaları ile işletme stratejisi arasında da dışsal uyuma vurgu yapıldığı görülmektedir (Chow vd., 2008). Bu bölümde Çin'li firmalarda stratejik İKY uygulamalarının varlığına ilişkin yürütülen çalışmalara değinilerek, literatürden hareketle Çin'de stratejik İKY'nin benimsenmesi için gerekli koşullara yer verilmiştir.

Çin’de ki organizasyonlarda İK uygulamalarının geçmişte politika uygulama ile sınırlı olduğu, özellikle KİT’lerde idari ve sosyal görevlerin yerine getirilmesine odaklanıldığı görülmektedir. 1978’ de başlayan ekonomik reform öncesi Çin’li işletmelerde görülen İK uygulamalarının; merkezi planlı iş tahsisi, ömür boyu istihdam, eşitlikçi ödeme ve beşikten mezara refah ilkelerinden oluştuğu görülmektedir. Daha sonra Çin’in küresel ekonomiye girişiyle birlikte özel sektörün ön plana çıkması, yabancı yatırımlı işletmelerin girişi ve kurumsal düzeyde merkeziyetçilikten uzak karar verme ihtiyacı İK fonksiyonlarının daha stratejik bir rol üstlenmesini gerekli kılmıştır (Warner, 2004; Zhu ve diğ., 2005; Akhtar, Ding ve Ge, 2008).

Khilji ve Wang (2006), Çinli işletmeler üzerinde yürüttükleri çalışma ile insan kaynağının memnuniyetinin örgütsel performansı tahmin etmede önemli bir belirleyici olduğu sonucuna ulaşmıştır. Buradan hareketle çalışanların rekabetçi avantaj elde etmede önemli bir kaynak olduğuna değinilerek Stratejik İKY’nin varlığına vurgu yapılmıştır. Çin’de strateji ve İKY arasındaki uyumun firma performansına olumlu etki yaptığına yönelik çalışmalar da mevcuttur (Bjorkman ve Xiucheng, 2002; Law ve diğ., 2003; Akhtar, Ding ve Ge, 2008; Wei ve diğ., 2008).

Wei ve Lau (2005) Çin’ de stratejik İKY uygulamalarının firmalarca benimsenmesini üç kriter ile tahmin etmeye çalışmıştır. Bunlar; firma-pazar oryantasyonu, firma içinde İKY’nin önemi ve firmanın İKY fonksiyonlarının yeterliliğidir. Bulgular, bu üç faktörün de Çin’li işletmelerde stratejik İKY’nin benimsenmesiyle pozitif yönde bir ilişkiye sahip olduğunu göstermiştir. Araştırma sonucunda Çin’de faaliyet gösteren KİT’ler ve stratejik İKY’nin benimsenmesi arasında negatif bir ilişki olduğu görülmüştür. Buna karşın büyük firmaların stratejik

İKY'yi benimseme eğiliminin daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Wei ve diğ. (2008), 223 Çin işletmesi üzerinde yapmış oldukları çalışma ile kurumsal kültürün stratejik İKY'nin benimsenmesinde önemli bir etken olduğunu ileri sürmüştür. Araştırma bulguları, kültürel farklılıkların stratejik İKY uygulamalarını da farklılaştırdığını göstermiştir. Özellikle gelişimsel kültürlerde stratejik İKY'nin benimsenmesi daha kolayken, hiyerarşik kültürlerde daha zordur.

Liang vd. (2012) Çin'de ki işletmelerde hangi stratejik İKY uygulamalarının mümkün olduğunu incelemiştir. Bu çalışma sonucu Çin'de stratejik İKY uygulamalarının ABD temelli yüksek performanslı iş sistemleri modeline yaklaşmasında bazı kısıtlar olduğunu ileri sürmüştür. Çin'de yüksek performanslı iş sistemleri ABD temelli yapıda olduğu gibi yalnızca çalışanı bir değer olarak görüp onu eğitmeye odaklı değildir. Bunun yanı sıra, çalışanların kişisel davranışları, onurlandırıcı aile bağları ve yükümlülüklerine ilişkin ihtiyaçlarını da karşılamaya çalışır. Bu nedenle Çinli firmaların ilişkisel bir bakış açısını benimseyerek Çin'in kültürel ve ekonomik yapısına uyumlu bir yol izlemesi, yüksek bağlılık ve yüksek performans elde etmeyi daha olanaklı kılacaktır.

Çin'li işletmelerce stratejik İKY uygulamalarının önemi fark edilmiş olsa da bu uygulamaların hayata geçirilmesinde bir takım sorunlarla karşılaşmaktadır. Örneğin; Çin'de ki birçok işletmede eğitim için yeterli bütçe ayrılmamaktadır. Bir diğer stratejik İKY uygulaması da katılımcılıktır. Ancak Çin'in kültürel yapısında konfüçyan değerler baskın olduğundan her zaman “sürdürülebilir uyum” teşvik edilir ve bireylerin kişisel sınırlarını aşmamaları ve başkalarının işlerine müdahale etmemeleri beklenir. Bu nedenle yöneticilerin iş tanımlarının dışına çıkmadıkları görülür. Ancak bu durum aşamalı olarak değişim

göstermektedir. Özellikle eğitim seviyesinin artması, bireylerin farklı ülkelerde yönetim eğitimi alıp ülkelerine dönmeleri, firmaların çalışan katılımının faydasını fark etmiş olması bu değişimi desteklemiştir.

Çin’li firmaların stratejik İKY’yi benimseyebilmesi için (Wei ve Lau, 2005: 1914);

- Firma düzeyinde pazar gerekliliklerine uyum sağlaması gerekmektedir. Özetle firmanın işletme stratejisi ve İK fonksiyonları arasında entegrasyon sağlanmalıdır.
- Üst yönetim tüm stratejilerin oluşturulmasında İKY’nin değerini ve önemli rolünü kabul etmiş olmalıdır. Bu koşul özellikle Çin’in daha fazla pazar odaklı bir ekonomiye dönüşmesi sonrası kritik bir rol üstlenmiştir.
- Firma içindeki İK yöneticilerinin ve profesyonellerinin sahip oldukları yetenekleri geliştirmesi de onların rekabet edebilirliğini artırarak, Çin’li firmaların stratejik İKY’yi benimsemesini sağlayacaktır.

9. SONUÇ

Şu an resmi olarak komünizmi terk etmeyen Çin kendine özgü ekonomi ve istihdam politikaları uygulayarak, nüfus yoğunluğu ve işgücü potansiyeli olarak ciddi bir öneme sahiptir. 21. yüzyılın küreselleşen dünyasında Çin, mevcut sistemin yanı sıra piyasa ekonomisine ayak uydurmaya çalışmakta ve karşısına çıkan zorluklarla sürekli olarak mücadele etmektedir. Bu bağlamda devletin önemli görevlerinden bir tanesi uyum içerisinde yaşayan bir toplum yaratmak ve devam ettirmektir.

Çin özelinde Uzakdoğu uygulamaları bağlamında bir değerlendirme yapılacak olursa; endüstri ilişkileri, ücret ve eğitim anlamında farklılıklarını koruyor görünmekle birlikte, reform sonrası küreselleşme etkisiyle ve uluslararasılaşma nedeniyle dış etkilere daha açık hale gelen ve özellikle bireysel farkları dikkate

alan ücret ve ödül sistemlerinin uygulanmaya başlanması farklılıkları göz ardı etmeyen fakat benzeşen İKY anlayışlarından söz etmek mümkündür. Ayrıca Amerika ve Avrupa İKY anlayışlarını modeller bağlamında değerlendirmek mümkün iken Uzakdoğu'nun bir farklılığı olarak Uzakdoğu İKY anlayışları ile ilgili henüz bir modelleme yapılmamış olduğunu da söylemek mümkündür (Özdemir, 133: 2010).

Stratejik İKY uygulamaları Çin için ele alındığında, teorik bağlamda Avrupa ve Amerika'da görülen stratejik İKY uygulamalarının Çinli işletmeleri inceleyen çalışmalarda da aynen alındığı görülmektedir. Çin'de İKY uygulamalarını batılı işletmelerden farklılaştıran; kültür, devlet anlayışı, toplumsal yapı, çok uluslu işletmeler gibi unsurlar sürekli belirtilmiş olmasına rağmen Çin özellikli bir stratejik İKY'nin varlığından net bir biçimde söz etmek mümkün değildir.

Çin'de insan kaynaklarını, batı tarzı İKY uygulamalarının kültürün etkisiyle dönüşüme uğramış şekli olarak tanımlamak daha doğru olacaktır. Literatüre bakıldığında Çin' in batı tarzı İKY anlayışına doğru ilerlediğini ileri süren çalışmalar olduğu görülürken (Tang ve Ward, 2003; Zhu ve diğ., 2005) bu uygulamaların birçok yönüyle (bireysel başarı, kendine olan güven, kendini gerçekleştirme gibi) Çin'de başarılı bir şekilde uygulanıp uygulanmayacağı önemli bir tartışma konusudur (Taş, 2007: 56). Çin'de stratejik İKY uygulamalarını ele alan çalışmaların ortak noktası da, İKY'nin stratejik öneminin farkına varıldığı ancak uygulamaya geçme konusunda sıkıntılar olduğu yönündedir. Sonuç olarak Çin'in insan kaynakları ve özelde stratejik İKY alanında katedilecek daha yolu olduğunu ve hala büyük bir reform süreci içinde olduğunu söylemek mümkündür.

KAYNAKÇA

- Arslan, M. (2008). Weberci Görüşlere göre Konfüçyüsçülüğün Çin İş Kültürü Üzerine Etkileri. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 26(1).
- Bae, J., Chen, S. J., & Lawler, J. J. (1998). Variations in human resource management in Asian countries: MNC home-country and host-country effects. *International Journal of Human Resource Management*, 9(4), 653-670.
- Baykal, B. (2007). *Uluslararası İnsan Kaynakları Yönetimi; Yönelim, Felsefe, ve Uygulamalar Bakımından Karşılaştırmalı Bir İnceleme*, Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Bayraktar, O. (2019, April). Çin’de İnsan Kaynakları Uygulamalarının Güncel Görünümü. In *6th Eurasian Conference on Language and Social Sciences Samarkand State University* (pp186-198).
- Beardwell, I., Holden, L., & Claydon, T. (2004). Human resource management A contemporary approach 4th edition.
- Benli, A. ve Topkaya, Ö. (2010), “Çin Endüstri İlişkileri ve 1980 Sonrası Dönemde Yaşanan Dönüşümler”, *Sosyal Siyaset Konferansları*, s.59, ss.179-216.
- Bhattasali, D., Li, S., & Martin, W. J. (Eds.). (2004). *China and the WTO: accession, policy reform, and poverty reduction strategies*. World Bank Publications.
- Björkman, I., & Lu, Y. (1999). A corporate perspective on the management of human resources in China. *Journal of World Business*, 34(1), 16-25.
- Björkman, I., & Lu, Y. (1999). The management of human resources in Chinese-Western joint ventures. *Journal of World Business*, 34(3), 306-324.
- Björkman, I., & Xiucheng, F. (2002). Human resource management and the performance of Western firms in China. *International Journal of Human Resource Management*, 13(6), 853-864.

- Brandt, John, George Taninecz, Richard Wellings, Ronnie Tan Li Tong (2005), *Super Human Resources in China: Practices, Performances, and Oppotunities Among China's Manufacturers*, Manufacturing Performance Institute.
- Chan, C. K. C., & Hui, E. S. I. (2014). The dynamics and dilemma of workplace trade union reform in China: the case of Honda workers' strike. In *Strategies of Multinational Corporations and Social Regulations* (pp. 203-217). Springer Berlin Heidelberg.
- Chen, Z. X., & Farh, J. L. (2000). Human resources management practices in China: Township and village enterprises versus sino-foreign joint ventures. *Journal of Transnational Management Development*, 4(3-4), 45-65.
- Colby, H., Diao, X., & Tuan, F. (2001). *China's WTO accession* (No. 68). International Food Policy Research Institute (IFPRI).
- Cooke, F. (2008). *Competition, strategy and management in China*. Palgrave-Macmillan.
- Cooke, F. L. (2005). *HRM, work and employment in China*. Psychology Press.
- Çakıroğlu, D. (2008), Çin Ülke Raporu, T.C. Başbakanlık Dış Ticaret Müsteşarlığı İhracatı Geliştirme Etüd Merkezi.
- Ding, D. Z., & Akhtar, S. (2001). The organizational choice of human resource management practices: a study of Chinese enterprises in three cities in the PRC. *International Journal of Human Resource Management*, 12(6), 946-964.
- Ding, D. Z., Lan, G., & Warner, M. (2001). A New Form of Chinese Human Resource Management? Personnel and Labour-Management Relations in Chinese Township and Village Enterprises: A Case-Study Approach. *Industrial Relations Journal*, 32(4), 328-343.
- Dünya. (2017, Şubat 28). Çin, "İşçilik avantajını" kaptırıyor. Dünya Gazetesi.

- Fan, Y. (2000). A classification of Chinese culture. *Cross Cultural Management: An International Journal*, 7(2), 3-10.
- Howard, P. (1991). Rice bowls and job security: The urban contract labour system. *The Australian Journal of Chinese Affairs*, (25), 93-114.
- Huang, D. H. (2010). Leadership in China. *The 2010 Pfeiffer Annual: Leadership Development*, 1, 59.
- <https://data.tuik.gov.tr/Bulten/Index?p=Nufus-Projeksiyonlari-2022-2075-15844> (Erişim Tarihi: 15/11/2023)
- <https://www.tuciad.org.tr/personel-istihdami/> (Erişim Tarihi: 15/11/2023)
- Jackson, T. (2002). *International HRM: A cross-cultural approach*. Sage.
- Kamacı, A., & İnançlı, S. (2010). Küreselleşme Sürecinde Çin Ekonomisi ve Türkiye ile Dış Ticaretinin Yapısal ve Sektörel Analizi. *Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1(2).
- Kuvvetli, H. (2006), *Çin Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Yönetiminin Gelişimi*, Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Law, K. S., Tse, D. K., & Zhou, N. (2002). Does human resource management matter in a transitional economy? – China as an example, *Journal of International Business Studies*, 34(3):
- Lin, J. Y., Cai, F., & Li, Z. (2003). *The China miracle: Development strategy and economic reform*. Chinese University Press.
- Littrell, R. F. (2002). Desirable leadership behaviours of multi-cultural managers in China. *Journal of Management Development*, 21(1), 5-74.
- Martinsons, M. G., & Westwood, R. I. (1997). Management information systems in the Chinese business culture: An

- explanatory theory. *Information & Management*, 32(5), 215-228.
- Miedtank, T. (2017). International human resource management and employment relations of Chinese MNCs. J. Drahoukoupil içinde, Chinese investment in Europe: corporate strategies and labour relations (s. 79-95). Brussels: ETUI.
- Mohemaitı, M. (2007), *Çin Kültürü ve İşletme Yönetimi: Urumçi’de Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Naughton, B. (2007). *The Chinese economy: Transitions and growth*. MIT press.
- Okutan, E., & Yetim, A. (2019). Çalışanların “Sendika” ve “İnsan Kaynakları” Kavramlarına İlişkin Metaforik Algıları. *Journal of Current Debates in Social Sciences*, [www. cudesjournal. com info@ cudesjournal. com](http://www.cudesjournal.com/info@cudesjournal.com), 2, 183.
- Okutan , E., Yılmaz B. (2019). Kamuda performans yönetimi ve performans değerlemesinin yansıması: Mersin Büyükşehir Belediyesi örneği. *Bilgi Sosyal Bilimler Dergisi*, 21(2), 251-270.
- Orhan, S. S., & Bakkalci, A. C. (2009). Çin’de İkili İstihdam Yapısı ve Küresel Etkileri. *Sosyoekonomi*, 10(10).
- Öğüt, A., & Kocabacak, A. (2008). Küreselleşme sürecinde Türk iş kültüründe yaşanan dönüşümün boyutları. *Türkiyat Araştırmaları Dergisi*, 23, 145-170.
- Özdemir, Y. (2010), *Türkiye’deki İnsan Kaynakları Yönetimi Anlayışının Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma: ISO 500 Örneği*, Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Park, H. J., Gardner, T. M., & Wright, P. M. (2004). HR practices or HR capabilities: which matters? Insights from the Asia Pacific region. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 42(3), 260-273.

- Rowley, C. (Ed.). (2012). *Human Resource Management in the Asia-Pacific Region: Convergence Revisited*. Routledge.
- Rowley, C., Benson, J., & Warner, M. (2004). Towards an Asian model of human resource management? A comparative analysis of China, Japan and South Korea. *The International Journal of Human Resource Management*, 15(4-5), 917-933.
- Sandıklı, A. (2009). Geleceğin Süper Gücü Çin. *Bilge Strateji*, 1(1).
- Saraçoğlu, M. & Duran, C. (2008). Çin Ekonomisindeki Reformlar ve Çin'in Dünya Ticaret Örgütüne Üyeliği Üzerine Bir Değerlendirme, *Kamu-İş*, s.1, ss.93-112.
- Shi, Wei (2010), *HR Practices and Challenges in Chinese Firms: Comparison with Western Firms*, Degree of Master of Business (Research), Zhejiang University.
- Taş, A. (2007). *Türk Yönetim Tarzı (Örgütlenme, Sahiplik, İnsan Kaynakları ve Stratejik Yönetim Boyutlarıyla)*, Doktora Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Topkaya, Ö. (2009). *Çin Endüstri İlişkileri Üzerine Bir İnceleme*, Yüksek Lisans Tezi, Çanakkale On Sekiz Mart Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Unay, İ. (2005). *Çin Ekonomisinde Rekabet Avantajı Sağlayan Etkenler ve Rekabetin Sürdürülebilirliği*, Yüksek Lisans Tezi, Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Vogel, E. F. (2011). *Deng Xiaoping and the transformation of China*. Cambridge, MA: Belknap Press of Harvard University Press.
- Warner, M. (2004). Human resource management in China revisited: introduction. *The International Journal of Human Resource Management*, 15(4-5), 617-634.
- Warner, M. (Ed.). (2005). *Human resource management in China revisited* (Vol. 15, No. 4-5). Psychology Press.

- Yiğın, S. (2009). *Çin Ekonomisi ve Dış Ticaret İlişkileri*, Yüksek Lisans Tezi, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Zhu, Y., Warner, M., & Rowley, C. (2007). Human resource management with ‘Asian’ characteristics: a hybrid people-management system in East Asia. *The international journal of human resource management*, 18(5), 745-768

KLASİK YÖNETİM TEORİSİ SAVLARININ NEO-KLASİK BAKIŞ AÇISIYLA SINANMASI

Mustafa Ali ÖZAY¹

Didem DİNÇ ÖZAY²

1. GİRİŞ

18. yüzyılda ev içi/altı küçük tezgahlarda yapılan kumaş üretiminin daha sistemli, kontrollü ve standart bir şekilde daha iyi koşullarda ve bir arada yapılabilmesi amacıyla ortaya çıkan ilk fabrikalarda işçi ve patron arasında birçok çatışma yaşanmıştır. Su gücünün kullanıldığı modern anlamda prototip sayılabilecek ilk fabrikalarda yaşanan işçi-patron gerilimlerinin birçoğu kötü şekilde sonuçlanmış ve insanı yönetmenin fabrikayı yönetmekten daha zor olduğu ortaya çıkmıştır.

19. yüzyıla gelindiğinde ise buharlı makinelerinde icat edilmesi birlikte tüm sektörlerde hızlı bir fabrikalaşma süreci başlamış ve büyük alanlara kurulmuş olan devasa üretim tesislerinde yüzlerce hatta binlerce insan makinelerle iç içe üretim faaliyetlerine başlamışlardır. Üretim faaliyetlerinin daha etkin, verimli ve rasyonel bir şekilde yapılabilmesi için bu dönemde sektörde yetişmiş temsilcilerin yanı sıra farklı alanlardan da düşünürler yönetim disiplini hakkında tavsiyeler sunmuşlardır. Bu tavsiyeler ideal yönetim biçiminin nasıl olması gerektiği üzerinedir.

¹ Öğr. Gör., Milli Savunma Üniversitesi, Kara Asb. MYO, İşletme Yönetimi Bölümü, mustafaaliozay@hotmail.com, ORCID: 0000-0001-7625-6916.

² Kaymakam, İçişleri Bakanlığı, didem_19955@hotmail.com, ORCID: 0000-0002-2209-4883.

Yönetim alanında birçok akademisyen ve sektörde yetişmiş insanlar kendi düşüncelerini ortaya koymuş ve bu düşünce bolluğu da bir karmaşıklıkla beraberinde getirmiştir. Bu karmaşıklık bir düzene koyabilmek için bazı yazarlar sınıflandırmalar gerçekleştirmişlerdir. İlk sınıflandırmalardan birisi Koontz tarafından The Management Theory Jungle isimli makalesinde geçen Yönetim Teorisi Okulları'dır. Burada Koontz yönetim kuramlarını altı başlık altında toplamıştır. Bunlar: Yönetim süreci kuramı, Deneysel okul, İnsan davranışı okulu, Beşerî sistem okulu, Karar teorisi okulu ve Matematiksel okuldur. Makale yönetim alanındaki karmaşaya bir çözüm getirmeye çalışmıştır ancak günümüzde kullanılan en bilinen ve yaygın olarak yönetim sınıflandırması 1979 yılında Michael vd. tarafından ortaya konulmuştur. Bu sınıflandırmaya göre yönetim teorileri Klasik dönem, Neo-Klasik dönem ve Modern dönem olarak ayrılmaktadır.

Bu çalışmada Michael tarafından yapılan sınıflandırmaya uygun olarak yönetim alanında ortaya konulan düşünceler klasik ve neo-klasik dönem kapsamında ele alınarak incelenecektir. Klasik ve neo-klasik dönemde yer alan isimler ve yapılan deneyler detaylıca incelenmeyecektir. Öncelikle klasik ve neo-klasik dönemler kısaca en genel haliyle özetlenecek ve sonrasında klasik dönemde ortaya konulan bazı varsayımların neo-klasik dönemde nasıl karşılık bulduğuna yer verilecektir.

2. KLASİK YÖNETİM DÖNEMİ

Klasik dönem örgüt içi etkinliğin artırılabilmesine odaklanmış, bunu elde etmek için gerekli olan ilkelerin evrensel nitelikte olduğunu savunmuş, dış çevre koşullarını dikkate almamış ve bu haliyle de kapalı bir sistem olarak ele alınmaktadır (Bolat vd. 2016: 36; Efil, 2013: 39). Coşkun (2020) ise bu konuda klasik yönetim dönemi düşünürlerinin örgütleri kapalı bir sistem

olarak ele almadıklarını, örgüt içi süreçleri daha fazla önceliklendirdiklerini bu nedenle klasik döneme kapalı sistem dönemi denilmesinin doğru olmadığını dile getirmektedir. Klasik dönemde savunulan bir düşünceye göre ise örgüt içi süreçler düzenlendikten sonra işgörenler kendisinden istenilenleri yerine getirecek böylece örgütler mekanik yapılar haline gelecektir (Bolat vd. 2016: 36; Efil, 2013: 39).

Klasik yönetim yaklaşımları iki farklı odak etrafında şekillenmektedir. Bu odaklardan ilki Taylor'un bahsetmiş olduğu insan unsurunun daha etkin ve verimli olarak nasıl kullanılabileceğine ilişkin iken; Fayol ve Weber ise örgüt yapısının nasıl biçimselleştirilebileceğine ilişkin olarak karşımıza çıkmaktadır (Memduhoğlu, 2010: 2). Taylor bilimsel yönetimin nasıl olmasına gerektiğine dair ifadelerden bahsederken Fayol ise Taylor ile benzer zamanlarda başarılı yönetsel davranış ilkelerinin neler olması gerektiğine dair ilke ve kurallar geliştirmektedir (Başaran, 1992: 41). Taylor'un bilimsel önerilerinde yönetsel yapı, işgören eğitimi, karmaşık üretim süreçlerini rasyonel bir şekilde sıralama gibi konularda çözüm önerileri yer almaktadır (Daft, 1997: 42-43). Fayol ise üst kademe yönetimlerin daha etkin olabilmesi ile ilgilenmiş ve yerine getirmeleri gereken sorumluluklardan bahsetmektedir (Atıgan, 2011: 26). Weber ise örgütlerin etkin ve verimli bir şekilde çalışabilmeleri için bürokratik bir yapıyla yönetilmeleri gerektiğini savunmaktadır (Koçel, 2014: 264).

3. NEO-KLASİK YÖNETİM DÖNEMİ

Pareto'ya göre toplum, mantıklı ve mantıkdışı eylemlerin, duyguların ve rasyonelliğin bir karışımı olarak görülebilir (Berber, 2013: 315). Bu yönetim düşüncesi esas itibarıyla klasik yönetim düşüncesinin kavram ve ilkelerine dayanmaktadır. Bu kavram ve ilkeler neo-klasik dönemde insan ilişkileri

yaklaşımının da etkisiyle biraz daha yumuşatılmıştır. Bir başka ifade ile neo-klasik yönetim tarzı insan ilişkileri yaklaşımı ile klasik yönetim düşüncesinin ortak ve daha ılımlı bir zeminde buluşturulmuş bir halidir (Baransel, 1979: 215). Bu dönem 1930’lu yıllara kadar etkisini gösteren Klasik döneme bir eleştiri olarak gelişmemiş daha çok onların aksayan yönlerini tamamlamak, ortaya koyduğu varsayımları test etmek ve eksik yönlerini tamamlamak üzere faaliyetler gerçekleştirmiştir (Alpagun vd. 1995). Neo-Klasik dönemin üzerinde durduğu ve yeni bir yorum getirdiği varsayımlar Tablo 1’de yer almaktadır.

Tablo 1: Çeşitli Boyutlara Yönelik Klasik ve Neo-Klasik Düşüncenin Yaklaşımları

İlgili Varsayımlar	Klasik Yönetim Düşüncesi	Neo-Klasik Yönetim Düşüncesi
Bölümlere Ayırma	Amaç, süreç, ürün ve yer	Klasiklere ek ölçütler
Çatışma	Ortadan kaldırılmalı	Doğal bir olaydır
Denetim (Kontrol) Alanı	Dar tutulmalı	Geniş tutulmalı
Haberleşme (iletişim)	Formel haberleşme	Grup haberleşmesi
İlişkiler	Formel	İnformel
İnsana Yaklaşım	Biyolojik varlık	Psikolojik, fizyolojik ve sosyal
İş Bölümü ve Uzmanlaşma	Önemli	İş tatminini azaltır
Kararlara Katılım	Katılımsız	Katılım imkânı var
Komite	Zaman kaybı	Gerekli, Yararlı
Kontrol	Yakından ve sürekli	Gruplara dayalı ve otokontrol
Kurmay Yetki	Olmalı	Fonksiyonel yetkisi de olmalı
Motivasyon	Para	Para ve sosyal teşvik
Örgüt Yapısı	Dikey tarzda	Basık tarzda
Örgütsel Güven	Sınırlı düzeyde güven olmalı	Güven artırılmalı

Verimlilik	Fiziksel ve ekonomik düzenleme	Grup normları, değer görme
Yönetim Anlayışı	Merkezcil	Merkezkaç

Kaynak: Yazarlar tarafından oluşturulmuştur.

4. VARSAYIMLARIN TEST EDİLMESİ, EKSİK YÖNLERİNİN TAMAMLANMASI VEYA YENİDEN YORUMLANMASI

- Bölümlere Ayırma:** Bölümlere ayırma aslında işbölümünün yönetim kademelerinde uygulamasından başka bir şey değildir. Klasikler çeşitli bölümlere ayırma ölçütleri belirlemişlerdir. Buna göre bölümlere ayırma için kullanılabilecek 4 ölçüt Amaç, Süreç, Ürün ve Yer'dir (Baransel 1979: 294). Neo-klasik örgüt teorisinde de bölümlere ayırma konusunda ilerlemeler kaydedilmiş klasiklerin belirlemiş olduğu ölçütler aynen kabul edilmiş ve 4 tane yeni ölçüt eklenmiştir. Bu ölçütler Hizmet, Zaman, Üretim Araçları ve Sayı olarak karşımıza çıkmaktadır (Efil, 2013:73).
- Çatışma:** Çatışma insanlar arası anlaşmazlıklar olarak ifade edilebilmektedir. Çatışmalarda karşılıklı olarak gerçekleşen olumlu olmayan davranışlar söz konusudur. Çeşitli konularda ortaya çıkabilen çatışmaların sebepleri kişilerin durumlara farklı açılardan yaklaşımlarının yanı sıra farklı çevrelerde yetişmiş olmalarından da kaynaklanabilmektedir (Özalp, 1989:81). Klasik yönetim anlayışında çatışmalar istenmeyen bir durum olarak nitelendirilmekte ve yöneticilerinde bu çatışmaları sonlandırması beklenmektedir. Neo-klasik yönetim anlayışında ise çatışmalara olan yaklaşım biraz daha farklıdır. Buna göre insanların bir arada yaşadığı tüm örgüt ve gruplarda çatışma kaçınılmaz bir gerçektir. Neo-klasik yaklaşım çatışmanın kaçınılmaz olduğunu ve bu durumun örgütün verimliliğini

olumlu yönde etkilediğini dile getirmektedir (Topaloğlu, 2011:261).

3. **Denetim (Kontrol) Alanı:** Klasik yönetim anlayışında en önem verilen boyutlardan bir diğeri ise bir yöneticinin en etkin ve verimli bir şekilde denetleyebileceği ast sayısını ifade eden kontrol (yönetim, denetim) alanı kavramıdır (Baransel, 1979:295). Klasik yönetim, yöneticinin astlarını kaytarmaya meyilli olduklarından, çalışmayı sevmediklerinden ve sorumluluk almaktan kaçındıkları için yakın ve sıkı bir denetimde tutulmasını ve ast sayısının dar olması gerektiğini savunmaktadır (McGregor, 1970: 30). Bu nedenle her üstün denetleyebileceği ast sayısı klasiklere göre 4-6 arasında olmalıdır (Taylor, 2011: 25). Klasik düşüncede her üstün 10'dan fazla astı denetlemesinin uygun bulunmaması, tek bir kontrol merkezinin olması gerektiği düşüncesine rağmen bu ilkenin nasıl sağlanabileceğine dair bir fikir birliği bulunmamaktadır (Eren, 1974: 143). Oysa neo-klasik yaklaşımda bu düşüncenin temelinde yer alan çalışanın kendini kontrol edebilmesi ve gelişmesinin sağlanması ilkesine bağlı olarak denetim alanlarının geniş tutulması gerektiği fikri savunulmaktadır. Denetim alanlarının geniş tutulması sayesinde yönetim kademesi sayısı az olan daha basık örgüt yapıları ortaya çıkacak ve bu nedenle yatay iletişim güçlenecektir. Bu sebeple neo-klasik yönetim anlayışında kontrol alanında yer alması gereken kişi sayısı ile ilgili herhangi bir bilgi yer almamaktadır (Baransel, 1979: 295-296).
4. **Haberleşme (İletişim):** Örgütlerin amaç ve hedeflerini sistemli ve verimli olarak gerçekleştirebilmeleri için, planlama, örgütleme, yürütme, kontrol fonksiyonlarına ilişkin kavram, ilke, model ve tekniklerin sistemli ve bilinçli bir şekilde uygulanmasıyla ilgili faaliyetlerin tümünden sorumlu olan örgüt yönetimi, bu faaliyetlerini

gerçekleştirebilmek için etkili iletişim kurmak zorundadır (Akıncı, 1998; Aktaran: Becerikli, 200:76).

5. **İlişkiler:** Cooke (1915)’a göre gerçek bir verimlilik ancak astlar ile üstler arasında güvene dayalı bir ilişki kurulduğu takdirde ortaya çıkacaktır. Klasik yönetim düşüncesinde işgörenler açısından duyguların yok sayıldığı mekanik bir örgüt yapısında işgörenler ve yöneticiler arasındaki ilişkiler sınırlı kalmıştır. Taylor’un işgörene bakış açısı, Fayol’un işgörene yaklaşımı ve Weber kurmuş olduğu bürokratik ve kurallara dayalı örgüt yapısı yönetici ve ast arasındaki ilişkilerin sınırlı kalmasında başat faktörlerdir. Buna karşın neo-klasik düşüncede ise çalışanlara yönelik ortaya yeni çıkan algılama ve yaklaşımlar güvene dayalı yeni çalışma biçimlerinin, örgüt yapılarının kurulmasının önünü açmıştır. Bu bağlamda neo-klasik düşüncede üstler ve astlar arasında güven ilişkisinin daha iyi bir konumda olduğunu ifade edebiliriz (Asunakutlu, 2001:16).
6. **İnsana Yaklaşım:** Klasik yaklaşımda insanlar mekanik bir yapının bir dişlisi, parçası olarak değerlendirilmekte bu yüzden birey biyolojik bir varlık olarak değerlendirilmektedir. Neo-klasik yaklaşımda ise bireyler insan ilişkileri yaklaşımının da etkisiyle psikolojik, sosyal ve fizyolojik varlıklar olarak ele alınmaktadırlar. Bireyler sahip oldukları farklı karakterler nedeniyle onları motive eden araçlardan çeşitlenmektedir. İnsanların sahip olduğu farklı karakter ve özelliklerin verimliliğin artırılmasında anahtar rol oynadığı düşünülmektedir (Atıgan, 2011:32). Klasik yönetim yaklaşımı insana “rasyo – ekonomik” bir varlık olarak yaklaşmakta iken, neo – klasik düşünce ise insana “sosyal insan” anlayışıyla yaklaşmaktadır (Şahin, 2004:534).
7. **İş Bölümü ve Uzmanlaşma:** Bu ilke hem klasik hem de neo-klasik teorisinin temel ilkelerinden birisinden olmakla birlikte

işbölümünden ilk bahseden Adam Smith üzerinde ayrıntılı olarak ilk duran 20. Yy'da Emile Durkheim olmuştur (Efil, 2013:63; Esin, :17). İşbölümü kavramı bir ürünü üretmek veya bir süreci devam ettirmek için verilen emeklerin belirli ilkeler doğrultusunda paylaştırılmış koordineli ve basite indirgenmiş işlemler bütünüdür (Genç, 1991:49). Taylor (2011) işbölümünün verimliliği artıracığını ve bununda doğal sonucunun uzmanlaşma olacağını ifade etmektedir. İşbölümü hakkında bir diğer tanımlamada da Fişek (1975) “dinbiliminde ilk günah neyse, toplumlar ve yönetim için işbölümü de odur” ifadesini kullanmaktadır. Elbette bu tanımlayı yapmasının altında yatan sebebin, işbölümünün beraberinde getirmiş olduğu uzmanlaşmanın bir süre sonra işçiler üzerinde yaratmış olduğu yorgunluk, bıkkınlık ve monotonluk gibi olumsuz sonuçlar olduğu düşünülmektedir. Klasik düşünce çalışanları bir mekanik yapının parçası olarak düşündüğü için bireylerin psikolojileri üzerinde çok durmamıştır. Ancak Neo-klasikler uzmanlaşmanın iş tatminini azalttığını vurgulamaktadırlar (Efil, 2013:63). Bu yönüyle klasiklerin önem vermediği bir eksikliği tamamlamışlardır. Bu doğrultuda monotonluğu azaltmak ve motivasyonu yeniden yükseltmek için Neo-klasikler iş genişletme ve iş rotasyonu gibi iş dizaynı (tasarımı) önerileri geliştirmişler, iş rotasyonunun özellikle iş genişlemesine imkan olmayan durumlarda kullanılmasını önermişlerdir (Baransel, 1979: 293).

8. **Kararlara Katılım:** işlemlerde yönetim, belirlenen amaçlara ulaşabilmek için kişiler başta olmak üzere maddi kaynakların, fiziki unsurların ve zamanın birbiriyle entegre, verimli ve etkin bir şekilde karar alma ve uygulama süreçlerinin toplamı olarak bilinmektedir (Eren, 2011:3). Karar verme günümüzde işletmelerde en önemli yönetsel faaliyet olarak gösterilmektedir (Bakan ve Büyükbeşe,

2005:23). Örgütlerin hiyerarşik düzeylerinin tamamında işletmenin faaliyetlerine ilişkin kararlar alınmaktadır. Bu kararlar: işletme kurma veya girişimlerde bulunma ile ilgili olarak “kurumsal kararlar”, örgütlerin faaliyet alanlarının ve pazarlarının geliştirilmesi, yeni yatırımlar, ürün ve Pazar çeşitlendirmesi ile ilgili “stratejik kararlar”, örgütlerin maddi ve beşeri kaynaklarının planlanması ve yönetilmesi ile ilgili “yönetimsel kararlar”, ve alt kademeleri ilgilendiren daha çok eyleme dönük “operasyonel kararlardır”. Kurumsal ve stratejik kararlar sürekli tekrarlanmayan, tek seferlik ve merkezi olan kararlar iken, yönetimsel ve operasyonel kararlar ise tekrarı olan, programlanan ve adem-i merkezi olan kararlardır (Koçel, 2011:176-180). Klasik yönetim düşüncesinde çalışanlarının kararlara katılımları gereksiz görülmüş üzerinde fikirler bile ifade edilmemiş olmakla birlikte neo-klasik yönetim düşüncesinde çalışanlara işleriyle alakalı konularda söz hakkı verilmesinin verimliliğin artırılmasında önemli bir etkisinin olacağı vurgulanmaktadır (Bursalıoğlu, 2003:23-24).

9. **Komite:** Yöneticilerin işletme içinde çıkan sorunlara çözüm getirmesi için başvurduğu yöntemlerden birisi de komitelerin kurulmasıdır. İşletmelerin tüm hiyerarşik basamaklarında komiteler yer alabilmektedir. Komitelerden yararlanma özellikle anglosakson ülkelerinde popüler olmakla birlikte bu ülkelerde komitelere demokrasinin bir ögesi olarak da bakılmaktadır (Newman, 1985: 270). Örgüt yapısında yer alabilecek bu komitelere karşı klasik ve neo-klasik yönetim teorilerinde yaklaşımlar bazı farklılıklar göstermektedir. Klasikler komitelere zaman kaybı yaşattığı, çeşitli israflara yol açtığı ve sorumsuzluğa neden olduğu gibi nedenlerle karşı çıkmakta iken ne klasikler ise insan ilişkileri yaklaşımının da etkileriyle komitelere daha fazla önem göstermiş ve komite kurma uygulamalarının

yaygınlaştırılması gerektiğini vurgulamışlardır (Baransel, 1979: 301).

10. **Kontrol:** Fayol kontrolü “her şeyin verilen emirlere ve varolan kurallara uygun şekilde olmasını gözetlemek” olarak açıklamaktadır. Taylor işgörenlerin çalışmaktan kaçmaya çalıştıklarını, sorumluluk almaktan kaçındıklarını belirtmekle birlikte Fayol’da Taylor’un bu düşüncesini desteklemektedir. Bu açıdan bakıldığında yöneticiler astlarına ve işgörelere asla güvenmemeli ve yaptıkları her işte onlara nezaret edilmesi gerektiğini, yaptıkları işlerin muhakkak kontrolden geçirilmesi gerektiğini ifade etmektedir. Ayrıca gerektiğinde disiplini sağlayabilmek için cezalandırma araçlarının da kullanılmasını gerektiğini savunmaktadırlar (Eren, 2012). Bürokratik yaklaşımda ise açıkça belirlenmiş hiyerarşik yapılanma sayesinde her üstün altını kontrol etmesinin önü açılmış bulunmaktadır (Koçel, 2010). Neo-klasik yönetim düşüncesinde ise çalışanlara daha fazla güven duyulmaya başlanmış olmasının da etkisiyle gruplara dayanan kontrol ve çalışanların otokontrolünün daha doğru olduğu düşüncesi yerleşik fikir olarak karşımıza çıkmaktadır (Sağsan, 2002:12). Ayrıca bireylerin sahip olduğu yaratıcı yetenek sayesinde yaptıkları işi ve arkadaşlarını daha fazla benimseyecekleri buna ek olarak özyönetime daha fazla kullanabilecekleri ifade edilmektedir (Asunakutlu, 2001:16).
11. **Kurmay Yetki:** Örgütler büyüyüp, gelişip karmaşık yapılar haline geldikçe, faaliyet alanlarını çeşitlendirdikçe uzmanlık isteyen konularda fikir sahibi olmaları ciddi oranda azalacaktır. Bu gibi durumlarda ilgili yöneticiler bilgiye ihtiyaç duyulan konularda fikir danışabilmek için örgüt içinden veya dışından uzmanlığına güvenilen kişilere danışmaktadır. Bir başka şekilde ifade edilecek olursa uzmanlığı bulunan kişinin belirli bir süreliğe ya da uzun

dönemli olarak fikirlerine danışabilmek için kendisine verilen yetkiye kurmay yetki denilmektedir (Ülgen, 1997:123). Uzmanlara böyle bir yetkinin verilmesi klasik örgüt teorisinde hiyerarşik yapılanmayı bozacağı düşüncesiyle kabul edilmemiş ve kurmay yetkiye karşı çıkmıştır. Neo-klasik örgüt teorisinde ise kurmay yetki sahibi kişilere değişen koşullara uygun olarak fonksiyonel yetkilerinde verilmesi gerektiği fikri kabul edilmiştir (Baransel, 1979:299).

12. **Motivasyon:** İşgörenler bazı ihtiyaçları karşılanmadığında içsel bir tatminsizlik yaşayacaklar ve buna bağlı olarak gerilim, tatminsizlik hissedeceklerdir. Böyle durumlarda bireyler ihtiyaçlarını tatmin etmek isteyecek ve bu doğrultuda davranışlar sergileyeceklerdir. İşte böyle bir durumda yöneticinin görevi onların ihtiyaç duydukları eksiklikleri tamamlama yönünde gayret sarf etmektir. Böylece çalışanlarının motivasyonlarının artmasına katkı sağlayabilirler (Efil, 2013: 161). Motivasyon ile ilgili ilk çalışmalar Taylor tarafından gerçekleştirilmiştir. Taylor üretim miktarının artması için insan kaynağının önemli olduğunun farkında olmakla birlikte çalışanın daha iyi bir şekilde eğitildiğinde ve motive edildiğinde verimliliğin artacağına vurgu yapmaktadır (Armstrong, 1984:72). Bu kapsamda Taylor, Bilimsel Yönetim Kuramında işgörenleri motive edici unsur olarak ücret ele alınmaktadır (Bergeron, 1979:103; Aktaran, Efil, 2013:160). Ücret en temel ödül olarak ele alınırken, ekonomik ödüller olarak teşvik edici ücret sistemleri ve parça başına ücret gibi seçenekler sunmaktadır (Saylan, 1973:27). Fayol ise Yönetim Süreci Kuramında bireylerin motive edilmesi için disiplin ve ceza uygulamalarını önermekte ve örgütsel verimliliğin artması için kurallar konulmasını ve bunlara uyulmasını istemektedir (Şahin, 2004:529). Neo-Klasik düşüncede ise işgörenleri

motive eden unsurun sadece ücret olmadığı ek olarak sosyal ve psikolojik ihtiyaçlarında giderilmesi gerektiği üzerinde durulmaktadır. Yani bireylerin sosyal ihtiyaçlarının karşılanması motivasyon açısından ücretten daha önemli görülmektedir. Bu doğrultuda neo-klasik düşüncenin savunucuları yöneticilere çalışanların kendilerini önemli hissetmelerini sağlamalarını ve kendi kendilerini kontrol edebilme imkanının sağlanmasının önemli olduğunu vurgulamaktadırlar (Şahin, 2004:534).

13. **Örgüt Yapısı:** Örgütün hedeflerine ulaşabilmek için işgörenlerin ve iş gruplarının görevlerini, sınırlandırmak ve paylaştırmak için düzenlenmiş etkileşimler ve koordinasyonun formel şekli (Bartol ve Martin, 1991, s.346) olarak tanımlanan örgütsel yapı, örgüt içerisindeki ast ile üst arasındaki ilişkilerin düzenini örgüt içindeki yatay ve dikey ilişkileri, birimler arasındaki otoritenin paylaşımını, iş akışlarını, karar alma süreçlerindeki yetkinin kimlere verileceğini, örgüt ile paydaşlar arasındaki iletişimin nasıl gerçekleştirileceğini tanımlama işlevini yerine getirir (Covin ve Slevin, 1991, s.17). Kontrol alanında bahsedildiği üzere yöneticilere bağlı olan ast sayısının az veya çok olmasına bağlı olarak örgüt yapısı şekillenmektedir. Klasik düşüncede bir üstün denetim alanında yer alması gereken ast sayısının az olması yani dar tutulması nedeniyle ortaya birçok orta düzey yöneticiler çıkacak bu nedenle hiyerarşik basamak sayısı artacak ve örgüt yapısı da zaman içerisinde dik bir yapı haline gelecektir. Neo-klasik yönetim teorisinde ise üstlerin denetim alanları daha geniş tutulduğu için orta kademe yönetici sayılarında bir azalma meydana gelecek bu durum hiyerarşik basamak sayısını azaltacak ve bu nedenle örgüt yapısı daha basıl bir hale gelecektir.

14. **Örgütsel Güven:** Blau (1964) güveni birbiri ile ilişkisi olan karşılıklı iki tarafın çıkarlarının mübadelesinin sağlanacağı

olarak ele almaktadır. Örgütsel güven ise işverenin çalışanlarına karşı açık sözlü olacağı ve taahhütlerini yerine getireceği anlamına gelmektedir. Güvenin insanları bir arada tutacağı düşünülmektedir (Mishra ve Morrissey, 1990:444).

Kuralları, mekanik bir anlayışı ve yüksek verimlilik kaygıları nedeniyle klasik örgüt düşüncesinde örgüt çalışanlarına karşı oldukça sınırlı düzeyde bir güven geliştirmişlerdir. Neo-Klasik yönetim anlayışında ise bireye verilen değerin artması ve iş ilişkilerinde psikolojik koşullarında dikkate alınması nedeniyle örgütsel güvene artık daha fazla değer verildiği söylenebilmektedir (Asunakutlu, 2001: 12-13).

15. **Verimlilik:** En genel tanımıyla verimlilik belirli bir üretim miktarını ile bu miktarı elde etmek için kullanılan faktörler arasındaki oranı ifade etmektedir (Şimşek, 2004:16). Propenka (1992)'ya örgütlerin amaçlarından birisi de yüksek verimlilik elde etmektir. Bu anlamda verimlilik en az miktar kaynak ile en çok miktarda üretim elde etmektir. Klasik ve Neo-Klasik yönetim düşüncelerinde de verimliliğin nasıl artırabileceğine dair birtakım tavsiyeler ve uygulamalar görülmüştür. Kitana (2016)'ya göre, Taylor verimlilik konusuna çok önem vermiş ve yüksek düzeyde verimlilik gösteren ya da önceki verim düzeyini aşan çalışanlar için “Diferansiyel oran sistemini” geliştirmiştir. Taylor'un ortaya koyduğu Bilimsel Yönetim Anlayışı verimlilik için bir altyapıdır. Bu altyapı olmadan örgütlerin başarılı olabilmesi düşünülemez (Koçel, 2014:243). Bu kadar önemli bir başarı kriterinin sağlanabilmesi için Klasik ve Neo-Klasik teoride düşünceler birbirinden ayrılmaktadır. Klasik yönetim düşüncesine göre verimlilikte artış sağlamanın yolu fiziksel koşulların iyileştirilmesinden ve işgörenlere iyi ücretler verilmesinden yani fiziksel ve ekonomik koşulların düzenlenmesinden geçmektedir (Çetin ve Mutlu, 2010:67). Neo-Klasik yönetim düşüncesine göre ise fiziksel ve

ekonomik düzenlemelerin tek başına yeterli olamayacağı ek olarak işgörenin beklentilerine değer vermenin, grup normlarının ve inançlarının da verimlilik üzerinde etkili olduğu ifade edilmiştir (Daft, 1997: 49; Atıgan, 2011: 34-36).

16. **Yönetim Anlayışı:** Klasik örgüt teorisinin varsayımlarını temsil eden X teorisinden yola çıkılırsa klasik yönetim anlayışında merkezci eğilimli bir örgüt teorisinin benimsendiği görülmektedir. Neo-klasik örgüt teorisinde ise demokratik liderlik anlayışlarının etkisi ve insan daha fazla değer verilmesiyle birlikte merkezkaç yönetim uygulamalarının daha fazla önemsendiği görülmektedir (Baransel, 1979: 297). Merkezkaç yönetim anlayışı örgüt üyelerinin de kararlara katılımlarının sağlanması, fikirlerinin sorulmasına anlamına gelmektedir (Hage ve Aiken, 1967:510). Drucker (1946) merkezkaç yönetim tarzının General Motors şirketinde yarattığı yararları şöyle sıralamaktadır:

- Kararların hızlı verilmesi,
- Merkez yönetim ile bölümler arasında çatışmaların azalması,
- Başarısız bölümlerin başarılı bölümlerin sırtından geçinmesini engellemesi
- İmtiyazlı bir üst kademe ile büyük bir üst yönetici grubunun oluşmasını engellemesi.

5. SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Bu çalışma bize işletmenin yönetimi ve uygulamalarında klasik ve neo-klasik yönetim düşüncelerin birbirlerinden ne derecede farklılaştıkları noktasında bilgiler sunmaktadır. 16 farklı boyutta yapılan karşılaştırmalar doğrultusunda iki farklı yönetim düşüncesinin arasındaki ayrım daha net bir şekilde

görülebilmektedir. Neo-Klasik Teori, Klasik Teoriye bir tepki olmaktan çok onun boşluklarını gidermeye yönelerek örgütün verimliliğini artırmak, klasik teorinin bahsettiği hususları daha açık hale getirmek olarak açıklanmaktadır (Efil, 2013:57). Neo-klasik teoriyle ilgili olarak alanın diğer önemli yazarlarının da klasik teoriye bir tepki olmadığı, eleştirmede olduğu vurgulanmakta, ifade ettiği düşünceleri sorguladığı, test ettiği ve yeni açıklamalar getirdiği aktarılmaktadır. Bu kapsamda yukarıda ifade edilen ikili karşılaştırmaların bu şekilde değerlendirilmesi daha yerinde olacaktır.

KAYNAKÇA

1. Alpugan, Oktay, Mete Oktav, M. Hulusi Demir ve Nurel Üner. (1995). İşletme Ekonomisi ve Yönetimi. 4. Baskı, Beta Basım Dağıtım ve Yayınevi: İstanbul.
2. Armstrong, Michael, A Handbook of Personel Management Practice, Second Edition, London, 1984
3. Asunakutlu, T. (2001). Klasik ve neo-klasik dönemde örgütsel güvenin karşılaştırılması üzerine bir deneme. Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, (5).
4. Atıgan, F. (2011). Yönetim ve Organizasyon. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım Tic. Ltd. Şti., Ocak 2011.
5. Bakan, İ. ve Büyükbeşe, T. (2005), “Katılımcı Karar Verme: Çalışanlar Hangi Düzeyde Kararlara Katılmak İsterler?” Afyon Kocatepe Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, 7(2) 23-47.
6. Baransel, A. (1993). Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi. İstanbul: İÜ İşletme Fakültesi Yayını.
7. Bartol, K. M. & Martin, D. C. (1991). Management. New Jersey: Mcgraw Hill.

8. Başaran, İ. E. (1992). Yönetimde insan ilişkileri: Yönetimsel davranış. Nobel yayın dağıtım.
9. Berber, A. (2013). Klasik yönetim düşüncesi: Geleneksel ve klasik paradigmlarla klasik ve neo-klasik örgüt teorileri. Alfa.
10. Blau, P. 1964 . Exchange and power in social life , New York : Wiley.
11. Bolat, T., Seymen, O. A., Bolat, O. İ., & Erdem, B. (2009). Yönetim ve organizasyon (Vol. 2). Detay Yayıncılık.
12. Bursalıoğlu, Z. (2012). Eğitim yönetiminde teori ve uygulama (11.baskı). Ankara: Pegem Yayınları.
13. Cooke, M. L. (1915). Scientific Management of the Public Business. American Political Science Review. 9(3), 488-495.
14. Coşkun, R. (2020). Klasik yönetim ve kapalı sistem mi? 1925 yılından önce yazılmış yönetim ders kitaplarında açık sistem imaları. Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 15(1), 119-140.
15. Covin, J. G. & Slevin, D. P. Strategic management of small firms in hostile and benign environments. Strategic Management Journal, 10(1), 75-87.
16. Çetin, C., Mutlu, E. C. (2010). Temel İşletmeciliğe Giriş. İstanbul: Beta Basım A.Ş., 2. Baskı, Kasım 2010.
17. Daft, R. L. (1997). Management. Orlanda, USA: The Dryden Press, Fourth Edition.
18. Drucker, P. F. (1946). The concept of the corporation. John Day Co.
19. Efil, İ. (2013). İşletmelerde yönetim ve organizasyon. Dora Yayınevi. Bursa
20. Eren, E. (1974). Klasik ve Neoklasik yönetim Teorilerinin Yetke Anlayışı Yönünden İncelenmesi. İ.Ü., İşletme Fakültesi Dergisi, 3 (2), 139-151.

21. Eren, E. (2011), Yönetim ve Organizasyon Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar, Onuncu Baskı, Beta Yayınevi, İstanbul.
22. Fişek, Kurthan (1975), Yönetim, Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Yayınları, Ankara.
23. Genç, Turhan (1991), “Toplumsal İşbölümü”, Eğitim ve Bilim Dergisi, S.15(80), ss.48-56.
24. Hage, J, & Aiken, M. (1967). Relationship of centralization to other structural properties. Administrative Science Quarterly, 12(1), 72-92.
25. Kitana, A. (2016) Overview Of The Managerial Thoughts And Theories From The History: Classical Management Theory To Modern Management Theory. Indian Journal Of M Management Science (IJMS) 6(1): 16, 17, 18, 19.
26. Koçel, T. (2011), İşletme Yöneticiliği, Beta Yayın 13. Baskı, İstanbul.
27. McGregor, M. D. (1970), Örgütün insan ilişkileri yönü, Çev. Doğan Energin, Ankara: ODTÜ İİBF Yayını.
28. Memduhoğlu, H. B., & Yılmaz, K. (2010). Yönetimde yeni yaklaşımlar. Pegem Atıf İndeksi, 1-556.
29. Mishra, J. & Morrissey, M.A. “Trust in Employee/Employer Relationships: A Survey of West Michigan Managers”, Public Personnel Management, 19:4, 1990, 443-485.
30. Özalp, İ. (1989). Örgütlerde Çatışma. Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 7(1), 81-114.
31. Öztürk, Z. ve Demir, Ö. (2017) Klasik, Neo-klasik ve Modern Yönetim Yaklaşımlarının Karşılaştırılmasına İlişkin Bir Analiz. Uluslararası Sağlık Yönetimi ve Stratejileri Araştırma Dergisi, 3(2): 294-295,299,300,301.

32. Propenka J. (1992) (Çeviri: Olcay Baykal vd.), Verimlilik Yönetimi Uygulamaları El Kitabı, MPM Yayınlar, Ankara.
33. Sağsan, M. (2002). Bilgi savaşı: Siperlerden klavyelere taşınan bir hareketin anatomisi. *Avrasya Dosyası: İstihbarat Özel*, 8(2): 217.
34. Saylan, G. (1973) “Çalışma Özendiricileri”, *AİD*, C. 6, S. 4, TODAİE, Aralık, Ankara
35. Şahin, A. (2004). Yönetim Kuramları ve Motivasyon İlişkisi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (11), 523-547.
36. Şimşek, Ş. (2004), *İşletme Bilimlerine Giriş*, Merhaba Ofset, Konya.
37. Taylor, F. W. (2011). Bilimsel yönetimin ilkeleri, Çev. H. Bahadır Akın, Adres Yayınları.
38. Topaloğlu, C. (2011). Yönetim kuramları ve örgütiçi çatışmalar. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*.
39. Ülgen, H. (1997), *İşletmelerde Organizasyon İlkeleri ve Uygulaması*, İstanbul: Şahinkaya Matbaacılık Koll.Şti.
40. William H. N. (Çev: Kenan SÜRGİT), *İşletmelerde Sevk ve İdare* (Ankara: Yetkin Yayınları, 1985)
41. Yıldırım Becerikli, S. (2014). Örgüt Kültürü Oluşumunda Örgüt İçi İletişim ve Kurum İçi Halkla İlişkilerin Rolü: Beğendik A.Ş. Örneği. *Selçuk İletişim*, 1(2), 73-89. <https://doi.org/10.18094/si.21518>

HASTANE İŞLETMELERİNDE STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

Elif ÖZDİL DEMİREL¹

1. GİRİŞ

Yoğun rekabetin yaşandığı günümüz iş dünyasında işletmeleri avantajlı kılan en önemli araçlardan bir tanesi de sahip oldukları insan kaynağıdır. İnsan kaynaklarını etkin bir şekilde yönetebilen işletmeler, nitelikli işgücünün temini ve bu işgücünü işletmenin misyon ve vizyonu doğrultusunda harekete geçirilebilmesini başararak önemli üstünlükler elde edebilecektir. Sağlık kurumları veya hastane işletmelerini göz önüne aldığımızda bu alanda çalışan insan kaynağı, sunulan hizmetin kapsamını ve sunumunu önemli ölçüde belirleyebilme gücündedir. Bundan dolayı bu işletmelerde verilen sağlık hizmetlerinin etkinliği ve verimliliğinde, insan kaynağı kilit role sahiptir. Hastane işletmelerinde verilen hizmet büyük ölçüde uzmanlaşma gerektirdiğinden, işgücü diğer sektörlere kıyasla daha pahalı bir kaynaktır. Ayrıca sağlık hizmetleri kesintisiz verilmesi gereken, çoğunlukla takım çalışmasıyla gerçekleştirilen ve hataya toleransın sıfır olduğu bir hizmet türüdür. Bu işletmelerde insan kaynağından kaynaklanan bir hatanın maliyeti çok fazla olabilmektedir. Dolayısıyla tüm bu etkenler hastane işletmeleri için insan kaynağının yönetimi ve niteliğini çok daha önemli konuma getirmektedir (Erigüç vd., 2018: 50).

Sağlık hizmetleri günümüzde en çok ihtiyaç duyulan hizmetlerden bir tanesidir ve en temel girdisi insan kaynağıdır.

¹ Öğr. Gör. Dr. Muş Alparslan Üniversitesi, Sosyal Bilimler MYO, e.ozdil@alparslan.edu.tr, ORCID: 0000-0003-0343-2952

Bilim ve teknoloji alanında yaşanan gelişmelerle birlikte sağlık hizmetlerinin sunumunda da gelişmeler olmaktadır. Fakat yaşanan tüm gelişmelere rağmen insan kaynağının yerini alabilecek bir teknoloji bulunmamakta hatta insan kaynağının önemi ve değeri zamanla daha iyi anlaşılmaktadır. Tam anlamıyla insan kaynağına bağımlı olduğu ifade edilebilen sağlık hizmetleri emek yoğun hizmetlerin başında gelmektedir (Sünter, 2019: 12). Hastane işletmelerinin en temel amacı topluma en verimli ve etkin bir şekilde hizmet sunmak için strateji ve yöntemler geliştirip uygulayabilmektedir. Bu işletmelerde yönetimin stratejik boyutta yerine getirilmesi sağlık konusundan bilinmeyenlerin fazla olması, maliyetlerin yüksekliği, sunulan hizmetin doğrudan insan hayatını ilgilendirmesi gibi sebeplerden dolayı çeşitli zorluklar içermekte ve oldukça kritik bir öneme sahip olmaktadır (Soylu ve İleri, 2010: 80).

Bu çalışmada, diğer işletme fonksiyonlarına kıyasla hastane işletmelerinde daha önemli bir yeri olduğu düşünülen insan kaynakları yönetiminin stratejik açıdan değerlendirilmesi amaçlanmaktadır. Bu amaç doğrultusunda öncelikle sağlık ve hastane işletmeleri kavramlarına değinilerek, devamında hastane işletmelerinde insan kaynakları yönetimi ve stratejik insan kaynakları yönetimi açıklanmaya çalışılacaktır.

2. TEMEL KAVRAMLAR

2.1.Sağlık Kavramı

Sağlık kavramı tanımlaması zor ve karmaşık olduğundan farklı şekillerde ifade edilmektedir. Bunlar; kişilerin "yaşamlarını sürdürebilmeleri", "hasta olmamaları", "günlük aktivitelerini yerine getirebilme yeterlilikleri", "mutluluk duygusuna sahip olmaları" ve "iyilik halinin sağlanması" şeklindedir (Larson 1991'den aktaran Somuncuoğlu, 1999: 52). MacIntosh vd., (2007: 207) sağlık kavramını bireysel, ekonomik ve sosyal açıdan

üretkenliğe izin veren bir kaynak olarak tanımlamaktadır. Türk Dil Kurumu Sözlüklerinde, sağlık “bireyin fiziksel, sosyal ve ruhsal yönden tam bir iyilik durumunda olması, vücut esenliği, keyif, sıhhat” şeklinde ifade edilmektedir (Türk Dil Kurumu Sözlükleri, 2023). Dünya Sağlık Örgütü (WHO) anayasasına göre ise “sağlık, sadece hastalık ve sakatlığın olmaması durumu değil, beden, ruhen ve sosyal yönden tam bir iyilik hali” şeklinde nitelendirilmektedir (WHO, 2004: 2).

Sağlık kavramı açıklanırken kavramın daha iyi anlaşılabilmesi için “sübjektif sağlık” ve “objektif sağlık” olarak tanımlandığı da görülmektedir. Sübjektif olarak sağlık, bireyin kendi sağlık durumunu fiziksel, ruhsal ve sosyal yönden algılayabilmesi olarak ifade edilmektedir. Bu anlayışa göre kişi kendisini, hasta olmamasına rağmen hasta veya hasta olmasına rağmen sağlıklı algılayabilmektedir. Objektif olarak sağlık ise, hekim muayenesinden sonra herhangi bir hastalığın olmadığına anlaşılması durumunu nitelendirmektedir. Dolayısıyla bir bireyin sağlıklı olarak nitelendirilebilmesi için, kendisini sübjektif olarak sağlıklı hissetmesi ve de objektif olarak gerçekten de sağlıklı olması gerekmektedir (Bolsoy ve Sevil, 2006: 79).

Sağlık sektörü kavramı ise, “sağlığa dolaylı, doğrudan veya asıl etkileri olan mal ve hizmet, nitelikli her türlü ürünü üretmek, arz ve talep etmek, tüketmek üzere çok farklı üretim alanlarında kurulmuş sistem ve alt sistemler ile bunların içerdiği kişi, kurum, kuruluş, statü, ürün ve benzerlerinin tümünü belirtmek için kullanılan, genel ve kapsayıcı bir yapı” olarak tanımlanmaktadır (Sargutan, 2005: 400).

2.2.Hastane İşletmeleri

Dünya Sağlık Örgütü (WHO) hastaneleri, "müşahede teşhis, tedavi ve rehabilitasyon olmak üzere gruplandırılacak sağlık hizmetleri veren, hastaların uzun veya kısa süreli tedavi gördükleri yataklı kuruluşlar” olarak tanımlamaktadır (Seçim,

1995: 6). Gemlik vd., (2016: 146) hastaneleri, “hasta ve yaralıların tanı, teşhis ve tedavilerinin yapıldığı bunun yanında rehabilite edici hizmetlerin de verilebildiği sağlık kuruluşları” olarak ifade etmektedir.

Hastaneler, karmaşık yapılı ve çalışabilmesi için yoğun teknolojik ve lojistik destek hizmetlerinin kullanılması gereken yerlerdir. Bu kompleks yapıyı etkili ve verimli yöneterek kaliteli çıktılar elde etmek ancak ciddi, bilinçli ve disiplinli bir işletmecilik yaklaşımı ile mümkün olmaktadır (Kaplan, 2019: 7). Hastane işletmelerinin yönetimi, ileri seviyede uzmanlaşmış işlevlere dayalı karmaşıklık nedeniyle diğer işletme yönetimlerinden ayrılmaktadır. Hastane yönetimi “tıbbi yönetim” ve “genel yönetim” olmak üzere iki işleve sahiptir. Tıbbi yönetim, hasta bakım ve tedavi hizmetlerinin sunulduğu servis ve polikliniklerin yönetimi ve hemşirelik ve tıbbi insan kaynağının yönetimini içermektedir. Genel yönetim ise her işletmede bulunan yönetim fonksiyonlarına ek olarak büro yönetimi, mali yönetim, insan kaynakları yönetimi ve hasta bakımına yardımcı olan destek hizmet birimlerinden oluşmaktadır (Kısakürek, 2010: 231). Hastanelerde kaliteli hizmet üretimi için bu iki işlevinde koordineli bir şekilde yürütülmesi gerekmektedir.

Hastanelerin toplumumuzda iki ayrı önemi bulunmaktadır. İlki, hastanelerde tedavi edici ve koruyucu olmak üzere iki tür sağlık hizmetinin verilmesidir. Hayatını sağlıklı bir şekilde sürdürmek her insanın ihtiyacıdır ve bu ihtiyacın giderilmesinde hastaneler kilit rol oynamaktadır. Sosyal güvenlik kapsamının genişlemesi, kentleşme, nüfus artışı gibi etkenler toplumda bilinç seviyesini yükseltmekte, bu durumda hastanelerin rolünün daha da artmasını sağlamaktadır. Zira gelişmiş tıbbi teknolojiden ve laboratuvar imkanlarından faydalanarak tedavi olmak, düzenli hemşirelik bakımı almak yalnızca hastanelerde sağlanabilmektedir. Hastanelerin önemini artıran bir diğer sebep, sunulan hizmetin maliyetinin çok fazla

olmasıdır. Maliyetin yüksekliği, kullanılan malzeme fiyatları ile çalıştırılan insan kaynaklarının ücretlerinin diğer sektörlerle göre daha yüksek olmasından kaynaklanmaktadır (Can ve İbicioğlu, 2008: 256). Hastanelerin bu önemleri dikkate alınarak etkin ve kusursuz bir yönetim mekanizmasının kurulması ve işletilmesi bir gereklilik değil zorunluluktur. Sağlık sektörünün temel yapı taşlarından olan hastanelerde, etkin bir yönetimi sisteminin kurulabilmesinde, sürdürülebilirlik ve rekabet avantajı elde etmede, hastaların, sağlık çalışanlarının ve diğer paydaşların gereksinimlerine daha iyi yanıt verebilmede yenilikçi yapıda olunması gerekmektedir. Böylelikle tıp biliminde yaşanan gelişmelerin hastane işletmelerinde sunulan teşhis, tedavi ve rehabilitasyon süreçleriyle bütünleşme çabaları yüksek etkinlik ve verimliliği de beraberinde getirecektir (Çalışkan, 2019: 344).

Sağlık hizmetinin sunulmasında önemli yeri olan hastane işletmelerinin etkin ve verimli bir şekilde işletilmesinde insan kaynakları yönetim uygulamaları da kilit bir rol oynamaktadır. Hastane işletmelerinde sunulan hizmetin kalitesi büyük ölçüde sahip olunan insan kaynağının bilgi, beceri ve yeteneklerine bağlıdır. Hataya toleransın bulunmadığı hastane işletmelerinde hizmetin kusursuz bir şekilde verilebilmesi için iyi bir planlama ile doğru kişilerin işe yerleştirilmesi, uygun eğitimlerin verilmesi, etkin performans değerlendirmeleri, çok çeşitli meslek gruplarının koordineli bir şekilde sevk ve idaresi gibi insan kaynakları uygulamalarının yönetilebilmesi gerekmektedir. Bundan dolayı çalışmanın bundan sonraki kısmında hastane işletmelerinde sunulan hizmetin kalitesine doğrudan etki eden fonksiyonlardan insan kaynakları yönetimi ve stratejik insan kaynakları yönetimi uygulamaları açıklanacaktır.

3. HASTANE İŞLETMELERİNDE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

1980’li yıllar itibariyle personel yönetiminden insan kaynakları yönetimi anlayışına geçilmesi ve devamında stratejik insan kaynakları yönetimi çalışmalarıyla, insan kaynakları yönetimi uygulamalarının işletmeler ve çalışanlar üzerindeki etkileri incelenmeye başlamıştır. Bu süreç içerisinde insan kaynakları yönetimi, işletmelerin stratejik planlarında yer alarak yeni iş kolları ve tekniklere uygun nitelikte ve yetenekteki kişilerin işletmeye çekilmesi ve işe alımı, yeteneklerin geliştirilmesi, performans değerlendirilmesi ve bu değerlendirmelere göre adil bir şekilde gelişimlere yön verilmesini içermektedir (Sağlam Arı ve Özenci, 2020: 367). İnsan kaynakları yönetimi, “herhangi bir örgütsel ve çevresel ortamda insan kaynaklarının örgüte bireye ve çevreye yararlı olacak şekilde yasalara da uyularak, etken yönetilmesini sağlayan işlev ve çalışmaların tümü” olarak ifade edilmektedir (Sadullah, 2010: 3).

Günümüz teknolojilerinde yaşanan gelişmelerle birlikte hemen hemen her şeyin ikamesi bulunurken insanların sahip oldukları bilgi ve yetenekler aynen kopyalanamamakta ve insanlar birbirlerinin yerini aynı şekilde dolduramamaktadır. Bununla birlikte bir insan her koşulda da aynı başarıyı gösterememektedir. Dolayısıyla insan kaynakları yönetimi sürecinde işe en uygun kişilerin seçimi, işe alınan kişilerin işe alıştırma süreçleri, en uygun ödeme sistemleri, etkin performans değerlendirme sistemleri, çalışanların motivasyon ve bağlılıklarının sağlanmasıyla işletmeleri hedeflerine ulaştırarak önemli rekabet avantajları oluşturmaktadır (Çalışkan, 2019: 343). İnsan kaynakları yönetiminin rolü, işletme türüne göre farklılaşmaksızın insan kaynakları departmanı ve yönetimi arasındaki ortaklığı sağlamaktır. Dolayısıyla çoğu insan kaynakları departmanı eş değer sorumluluklara sahiptir. Fakat

hastane işletmeleri farklı görev ve sorumlulukları içine alan daha karmaşık bir yapıdan oluştuğundan, bu işletmelerde insan kaynakları yönetim uygulamaları da farklılık göstermektedir (Niles, 2013: 23'den aktaran Çağatay ve Kızılkaya, 2021: 251). Diğer yandan hastane işletmelerinde uzmanlık alanının çok fazla olması ve hekimlerin bağımsız çalışma anlayışı sağlık kurumlarında insan kaynakları anlayışını farklılaştıran bir diğer unsur olarak nitelendirilmektedir (Çavmak, 2017: 17). Dünya genelinde pek çok sağlık sisteminde de insan kaynakları yönetimine daha fazla odaklanıldığı görülmektedir. Spesifik olarak insan kaynakları, sağlık sisteminin üç temel girdisinden biri olarak değerlendirilmektedir. Diğer iki ana girdi ise fiziksel sermaye ve hammadde (Kabane vd., 2006: 1).

Hastane işletmelerinde sunulan sağlık hizmetlerinin doğrudan insan yaşamını ilgilendirmesi, bu işletmelerde çok farklı meslek grubunun belirli bir düzen içinde çalışması zorunluluğu, bu değişik meslek grupları arasında oluşan kompleks ilişkiler ve bu ilişkilerin yönetilmesi gereksinimi sağlık hizmetlerinde insan kaynakları yönetimine olan gereksinimi arttırmaktadır (Gupta vd., 2003: 9'dan aktaran Kızıl vd., 2016: 3). Hastane işletmelerinde sunulan hizmetin doğrudan insan sağlığını ve hatta hayatını etkilemesi bu işletmelerde çalışacak işgücünün planlamasını titizlikle yapmayı gerektirmektedir. Sıfır hata ile çalışılması gereken bu işletmelerde insan kaynağına olan stratejik bakış açısının ve liyakat esaslılığın daha önemli olduğu açıkça görülmektedir (Çağatay ve Kızılkaya, 2021: 262). Sağlık sektöründe insan kaynakları yönetiminin önemli olmasının nedenlerinden bir tanesi de sunulan hizmetin eş zamanlı olarak satın alınması ve tüketilmesini sağlayabilmenin kapsamlı bir işgücünü gerektirmesidir (Rodwell ve Teo, 2008: 1826).

Sıfır hata ile çalışma her işletmenin arzu ettiği bir durum olmasına karşın bu arzu sağlık hizmetlerinde bir zorunluluk olarak görülmektedir. Zira hizmet esnasında veya sonrasında

oluşabilecek hatalar telafisi olmayan büyük bedellere neden olabilmektedir. Karşılaşılan tıbbi hatalar, işletmelere mali kayıpların yanında beklenen sağlık statüsünün sunulamaması gibi sonuçlar doğurmaktadır. Ayrıca hizmeti alan kişilerce yaşam kalitesinin ve gelirin kaybolması gibi de sonuçlar ortaya çıkmaktadır. Hizmeti sunan insan kaynağı açısından da iş kaybı, hukuki yaptırım ve kişilere zarar vermenin ruhsal bunalımı gibi sonuçlar oluşmaktadır. Hastane işletmelerinin de örgütsel imajını zedeleyerek prestij kaybına neden olmaktadır. Bundan dolayı insan kaynakları temelli oluşabilecek hatalar mümkün olduğunca önlenmeli, meydana gelen hatalar tam ve doğru olarak raporlanmalıdır. Hataları önleyebilmek adına, istihdam süreçlerinin daha net ilkeler ve şartlar altında yapılması, işe alınan personelin örgüt kültürüne uyumunun sağlanması ve aynı zaman çalışan memnuniyetinin işletmeler için önemi göz ardı edilmemesi gerekmektedir. Motivasyonun oluşturulmasında ödül ve yaptırım mekanizmalarının etkin bir şekilde işletilmesi de önemli görülmektedir (Çavmak, 2017: 18-19).

Yüksek performanslı ve etkili bir iş gücü geliştirmek için hastane işletmelerinin aşağıda sıralanan alanlarda insan kaynakları yönetimi girdilerini kullanması gerekmektedir (Bejtkovský, 2017: 1834):

- Hukuka uygun ve etik bir yönetim sisteminin kurulması,
- İş tasarımı ve iş analizi,
- İşe alma ve seçme,
- Sağlık alanında kariyer fırsatları,
- Çalışanlara sağlanan kaynakların dağıtımı,
- Çalışanların teşvik ve motivasyonu,
- Emeği ödüllendirme,
- Sağlık hizmetlerine ait gelecekteki eğilimlerin belirlenmesi ve
- Stratejik planlama.

Hastane işletmeleri, yüksek kalitede bakımı daha düşük maliyetle sunma yönünde giderek artan bir baskıyla karşı karşıyadır ve bu baskının gelecekte de devam etmesi beklenmektedir. Sağlık hizmetlerinin maliyetinin büyük bir kısmını personel ücretlerinin oluşturması ve sunulan hizmetin kalite ve güvenliliğinin çalışan yetkinliğine bağlı olması düşük maliyetli ve yüksek kaliteli sağlık hizmeti sunmak için sahip olunan insan kaynağını daha etkili bir şekilde yönetmeyi zorunlu hale gelmiştir (Khatri vd., 2006: 10).

Özetle, sağlık hizmeti üretim ve sunumunda sahip olunan insan kaynağının hizmetin kalitesini belirleyici kilit bir rolü bulunmaktadır. Bundan dolayı hastane işletmelerinde, insan kaynaklarının geliştirilmesinin ayrı bir önemi vardır. Zira herhangi bir sağlık çalışanının başarısızlığı ya da hatası telafisi mümkün olmayan sonuçları doğurabilmektedir (Karahana, 2009: 99).

4. HASTANE İŞLETMELERİNDE STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

Stratejik yönetim, “işletmenin amaçlarını gerçekleştirmek üzere, doğal kaynaklar, insan kaynakları, sermaye, hammadde gibi üretim kaynaklarını etkili ve verimli bir şekilde organize edebilme süreci” olarak tanımlanmaktadır. Stratejik yönetim, işletmenin günlük ve rutin işleyişinin yönetilmesi ile değil de uzun dönemde yaşamını sürdürmesini mümkün kılacak, rekabet üstünlüğü ve ortalama kar üzerinde bir getiri sağlayacak işlerinin yönetilmesi ile ilgilidir (Ülgen ve Mirze, 2010: 25-26). Stratejik insan kaynakları yönetimi ise “işletme stratejilerinin daha etkili bir şekilde gerçekleşmesini sağlayan bir yönetim süreci olarak, insan kaynakları süreçlerinin işletmenin belirlediği stratejiye uygun olarak yönetilmesi” şeklinde tanımlanmaktadır (Tyson, 1995: 5’ten aktaran Akdemir, 2017: 20). Armstrong’a (2014: 16)

göre stratejik insan kaynakları yönetimi, “iş stratejileriyle bütünleşen ve başarılarını destekleyen insan kaynakları stratejilerinin geliştirilmesi ve uygulanmasına yönelik bir yaklaşım” olarak tanımlanmaktadır. Stratejik insan kaynakları yönetimi anlayışı, insan kaynakları yönetimi politikalarında uygulamaların işletme amacı ve hedeflerinin stratejik düzeyde değerlendirilmeye başlanması ile hâkim olmaya başlamıştır ve insan kaynakları fonksiyonlarını, işletmelerin stratejik hedefleriyle ilişkilendiren bir süreç olarak tanımlanmaktadır (Mert vd., 2020: 5200-5201). Stratejik insan kaynakları yönetiminin temel amacı, işletmenin sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmek için ihtiyaç duyduğu yetenekli, işine tutkun, bağlı ve iyi motive olmuş çalışanlara sahip olmasını sağlayarak örgütsel yetenek oluşturmaktır (Armstrong, 2014: 18).

Sağlığın temel bir hizmet olması ve etkili bir sağlık sisteminin toplumun sağlığı ve refahı için kritik bir öneme sahip olması, son zamanlarda başta Amerika Birleşik Devletleri olmak üzere birçok batı ortamında sağlık sektöründe stratejik insan kaynakları yönetiminin kullanımına hem akademisyenler hem de uygulayıcılar arasında büyük bir ilgi oluşturmuştur (Vo ve Bartram, 2012: 3758). Stratejik insan kaynakları yönetimi işe alım, seçme, eğitim, ücretlendirme ve performans değerlendirme gibi temel insan kaynakları fonksiyonlarının birbirleriyle ve aynı zamanda işletmenin genel stratejisiyle uyumlu hale getirildiği stratejik bir paradigma olarak değerlendirilmektedir. Hastane işletmelerinde insan kaynaklarının stratejik yönetimi, yüksek kalitede hasta bakımı sağlamada önemli bir unsur olarak görülmektedir (Khatri vd., 2006: 9). Rekabet şartlarına uyum sağlayabilmek için hastane işletmelerinin işgücüne önem vermesi bir zorunluluk olarak görülmektedir. Çünkü hastane işletmelerinin en değerli kaynağının iş gücü olduğu düşüncesi giderek yaygınlaşmaktadır (Rodwell ve Teo, 2008: 1826).

İşletmelerin sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlayabilmelerinde insan kaynakları yönetiminin kilit bir rolü olduğundan, insan kaynakları uygulamaları ve iş stratejilerinin birlikte düşünülmesi gerekmektedir. Stratejik insan kaynakları yönetiminin, işletmenin belirlenen hedeflerini odak noktasına alarak hareket etmesi gerekmektedir (Öztürk ve Uysal, 2022: 231).

İşletmelerin rekabet avantajı elde etmelerinde büyük katkısı olan stratejik insan kaynakları yönetimini önemli kılan bazı unsurlar aşağıda sırandığı gibidir (Akdemir, 2017: 27-28):

- Yüksek belirsizlik ortamında daha hızlı iş değişikliklerinin yaşanması,
- Kar oranlarında azalma,
- Rekabetin artması nedeniyle işgücü maliyetlerinin artması,
- Yeni beceri ve eğitimi zorunlu kılan hızlı teknolojik devrimin var olması,
- Yapılanmaların daha karmaşık olması,
- Nitelikli işgücünün az olması,
- Dış faktörlere bağlı gelişen değişimlere daha hızlı cevap verme ihtiyacı,
- Uluslararası rekabet ve iş birliklerinin artması.

Bu sıralanan unsurlar günümüzde hemen hemen bütün işletmelerin karşı karşıya kaldığı ve mücadele etmesi gereken temel sorunlardır. Bu noktada stratejik insan kaynakları yönetiminin etkin işletilmesi işletmelere büyük avantaj sağlayacaktır.

Diğer işletmelerde olduğu gibi hastane işletmelerinde de rekabet üstünlüğü sağlama ile insan kaynakları yönetimi arasındaki ilişki artarak kuvvetlenmektedir (Keyik, 2014: 41). Rekabet üstünlüğü ile stratejik insan kaynakları yönetimin

işletmelere sağladığı bazı avantajlar aşağıda sıralandığı gibidir (Brewster vd., 2000'den aktaran Cania, 2014: 379):

- İşletmelerin hedeflerine başarıyla ulaşmalarını sağlar.
- İşletmelerin iş stratejilerini destekleyerek başarılı bir şekilde uygulanmasını sağlar.
- İşletmelere rekabet üstünlüğü sağlayarak bu üstünlüğü devamlılığını artırır.
- İşletmenin sektörel bazda duyarlılığını ve yenilenme potansiyelini artırır.
- İşletmelerin uygulayabileceği alternatif stratejilerin oluşmasını sağlar.
- İnsan kaynaklarına eşit haklar sağlayarak, stratejik planlara katılmalarını ve etkili stratejik uygulamanın ortaya çıkmasını sağlar.
- Yöneticiler ve insan kaynakları yönetimi departmanı arasında iş birliğinin gelişmesini sağlar.

Hastane işletmelerinde stratejik yönetim, işletmenin uzun vadede temel amaçlara ulaşılabilmesinde kaynakların etkin kullanılması ve değişen teknoloji ve yeniliklere hızla uyum sağlanabilmesi açısından kritik bir öneme sahiptir. Maliyetleri oldukça fazla olduğu hastane işletmelerinde stratejik planlamaların bilimsel yöntemler ışığında yapılması, doğru teknolojilere doğru zamanda yatırım yapılması, gelecekteki sağlık ve sosyal güvenlik politikalarına göre hasta potansiyelindeki oluşabilecek değişimler, yetişmiş ve tecrübeli insan kaynakları ihtiyacının ne kadar olacağı detaylı planlama ve stratejik yönetim çerçevesinde çok dikkatli hesaplamalıdır (Soylu ve İleri, 2010: 80). Sektörel açıdan bakıldığında hastane işletmelerinde, stratejik yönetim süreçleri ile diğer işletmeler arasında fark görülmemesine rağmen daha fazla zorluklarla karşılaşıldığı görülmektedir. Çünkü hastane işletmeleri hem teknoloji hem de yasal değişikliklere hızla uyum sağlama ve güncel kalmak zorundadır. Bu durumda hastane işletmeleri

arasındaki rekabet şartlarını daha da zorlaştırmaktadır (Harris, 1994: 314'ten aktaran Mert vd., 2020: 5205-5206).

Rodwell ve Teo (2008) çalışmalarında stratejik insan kaynakları yönelimine sahip olmanın ve insan sermayesini artıran insan kaynakları uygulamalarını benimsemenin, dış ve iç yönelimin varlığı ile sağlık sektöründe algılanan genel performansla önemli ölçüde katkıda bulunabileceğini ortaya koymuşlardır. Bu doğrultuda temel hedefi yüksek performansta güvenli ve kaliteli hizmet vermek olan hastane işletmelerinin stratejik insan kaynakları yönetimi uygulamalarını odak noktada tutması kritik öneme sahiptir. Öztürk ve Uysal (2022) ise çalışmalarında, çalışanların yöneticilerinin etik davranışlarını algıladıklarında stratejik insan kaynakları yönetimine de pozitif yaklaştıkları bulgusunu elde etmişlerdir. Ayrıca işletmelerde stratejik insan kaynakları yönetiminde örgütsel performansı, başarıyı, çalışan bağlılığını ve gelişimini etkileyen özellikler arasında ödül, kadrolama, görevlendirme, performans, ücretlendirme, eğitim ve geliştirme gibi insan kaynakları uygulamalarının yer aldığı belirtilmiştir. Stratejik insan kaynakları yönetiminde bu özellikleri benimseyen işletmelerin diğer işletmelerden daha fazla performans ve başarı gösterdiği ortaya konulmuştur. Küresel çapta yapılan çalışmalarda da stratejik insan kaynakları yönetimi ile hasta ölüm oranlarının azalması ve hasta bakımının kalitesinin artması dahil olmak üzere iyileşen kurumsal sonuçlar arasında güçlü bağlantılar olduğunu göze çarpmaktadır (Vo ve Bartram, 2012: 3758). Bu çalışmalar ışığında, hastane işletmelerinde yoğun rekabet şartlarında kaliteli hizmet üretebilmek için stratejik insan kaynakları yönetimine daha çok önem verilmelidir.

5. SONUÇ

Günümüz işletmelerinde insan kaynakları yönetimi en önemli işletme işlevlerinden bir tanesi olarak görülmektedir. Hangi sektör olursa olsun her işletmenin etkinliği işe uygun işgücünün temini ve bu işgücünün yüksek motivasyonla çalışmasına bağlıdır. Bu durum emek ve teknoloji yoğun olarak çalışılan hastane işletmelerinde daha büyük öneme sahiptir. Zira etkin işlemeyen bir sağlık hizmetinin sonucu sadece mali kayıp ve hukuki yaptırımla sınırlı kalmamakta, insan hayatının kaybına varacak kadar bedellerle karşılaşılabilir. Bundan dolayı hastane işletmelerinde insan kaynakları planlamasında iş yükü ve gereksinime göre süreçler tasarlanmalıdır. Tıbbi hata ve kayıpları önleme adına iş tanımları açık ve net bir şekilde belirlenmeli ve iş tasarımları yüksek verimlilik elde edilecek şekilde yapılmalıdır. Böylelikle iyi organize olmuş insan kaynakları sağlık hizmetlerinin kusursuz bir şekilde yürütülmesini ve hata oranının minimum düzeyde oluşmasını sağlayacaktır (Çavmak, 2017: 22).

Sağlıklı bireylerin sağlıklı toplumları oluşturduğu göz önüne alındığında, hastane işletmelerinde uygulanacak etkin stratejik insan kaynakları yönetimiyle daha güvenli, iş doyumu fazla, insana değer verilen bir çalışma ortamında hizmet verilmesi sağlanabilir. Bu uygulamalar bir bütün olarak insan kaynaklarının etkin kullanılması aracılığıyla gelişmiş hastane işletmelerinin hayata geçirilmesi ve bu işletmelerde sunulan sağlık hizmetlerinin en üst düzeyde etkili ve verimli olması içindir (Sünter, 2019: 158). Hastane işletmelerinin dinamik yapısı ve değişken niteliği düşünüldüğünde, stratejik insan kaynakları yönetiminin stratejik yetenek yönetimi süreciyle bu işletmelerin başarısında önemli rol oynayacak etkenler arasındadır. Hastane işletmelerinde stratejik yetenek yönetimiyle kilit pozisyonlar belirlenerek işletmelerin sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmesine katkı sağlanabilir (Şantaş ve Şantaş, 2019: 452). Hastane işletmelerinde insan kaynağı bir maliyet unsuru değil

üzerine yatırım yapılması ve geliştirilmesi gereken en önemli kaynaklardan bir tanesi olarak değerlendirilmelidir. Çeşitli insan kaynakları uygulamalarıyla sahip olunan işgücünün nitelik ve becerileri ön plana çıkarılarak takımlar halinde çalışma teşvik edilmeli ve hastane işletmeleri için en uygun tutum ve davranışlar sergilenmeye yönlendirilmelidir. Böylece hem çalışan memnuniyeti artmakta hem de işletme ile bütünlük sağlanabilmektedir (Keyik, 2014: 41).

Sonuç olarak, emek yoğun şekilde hizmet verilen hastane işletmeleri için önemli kaynakların başında insan kaynağı gelmektedir. Çünkü, sağlık hizmetlerinin insan kaynağı olmadan verilmesi mümkün değildir ve işletmenin hedeflerine ulaşması ve amaçlarını gerçekleştirebilmesi büyük ölçüde insan kaynaklarının niteliğine bağlıdır. Uzun vadede sürdürülebilir rekabet üstünlüğünün sağlanabilmesi için insan kaynakları yönetiminin işletmenin stratejileriyle uyumlu bir şekilde yürütülmesi gerekmektedir. Hastane işletmeleri için önemi yadsınamaz olan insan kaynakları yönetiminin stratejik insan kaynakları yönetimi bakış açısıyla yürütülmesi önemli avantajları da beraberinde getirecektir.

KAYNAKÇA

- Akdemir, B. (2017), *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*, İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Armstrong, M. (2014), *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*, Koganpage.
- Bejtkovský, J. (2017), Selected Current Trends in Human Resource Management in Health Service Providers in the Czech Republic. *Acta Universitatis Agriculturae et Silviculturae Mendelianae Brunensis*, 65(6), 1833-1840.

- Bolsoy, N., ve Sevil, Ü., (2006), Sağlık-Hastalık ve Kültür Etkileşimi” *Atatürk Üniversitesi Hemşirelik Yüksekokulu Dergisi*, 9(3), 78-87.
- Can, A. ve İbicioğlu, H. (2008), Yönetim ve Yöneticilik Yönünden Üniversite Hastanelerinin Değerlendirilmesi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13(3), 253-275.
- Cania, L. (2014), The Impact of Strategic Human Resource Management on Organizational Performance, *Economia Seria Management*, 17(2), 373-383.
- Çağatay, A., ve Kızılkaya, S. (2021), Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Aracının Liyakate Esas Görüşlerle Olan İlişkisi: Sağlık Çalışanları Örneği. *Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 23(1), 249-267.
- Çalışkan, H. (2019), Sağlık Kurumlarında Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Örgütsel İnovasyona Etkisi, *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 22(2), 341-358.
- Çavmak, D. (2017), Sağlık Hizmetlerinde İnsan Kaynakları Planlaması: Türkiye Değerlendirmesi. *Sağlık Yönetimi Dergisi*, 1(2), 13-24.
- Erigüç, G., Şahinbaş, F., Demirci, Ş., ve Şantaş, G. (2018), Sağlık Kurumlarında İnsan Kaynakları Alanında Yapılan Çalışmaların İncelenmesi. *Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 18(1), 49-64.
- Gemlik, H. N., Soylu, Ö., Bektaş, G., ve Daniç, S. (2016), Hastanelerde Çalışan Personelin İnsan Kaynakları Yönetimi Algısı Üzerine Nitel Bir Araştırma. *Sağlık Akademisyenleri Dergisi*, 3(4), 145-154.

- Kabene, S. M., Orchard, C., Howard, J. M., Soriano, M. A., & Leduc, R. (2006), The Importance of Human Resources Management in Health Care: A Global Context. *Human Resources for Health*, 4(20), 1-17.
- Kaplan, S. (2019), Sağlık İşletmelerinde İnsan Kaynakları Uygulamaları: Türkiye ve Avrupa Birliği Ülkelerinin Karşılaştırmalı Analizi, İstanbul: İstanbul Medipol Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.
- Karahan, A. (2009), İnsan Kaynaklarının Geliştirilmesine Katkısı Açısından Personel Güçlendirme Yaklaşımı: Afyon Kocatepe Üniversitesi Hastanesi Örneği. *Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 7(1), 95-114.
- Keyik, H. (2014), Sağlık Kurumlarında İnsan Kaynakları Yönetimi ve Eğitim-Geliştirme Faaliyetleri, İstanbul: Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Yönetimi Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi.
- Khatrı, N., Wells, J., McKune, J., and Brewer, M. (2006), Strategic Human Resource Management Issues in Hospitals: A Study of a University and a Community Hospital. *Hospital topics*, 84(4), 9-20.
- Kıdak, L. B., Arslan, E. T., ve Demir, H. (2016), Acil Sağlık Hizmetlerinde İnsan Kaynakları Yönetimi Problemlerinin Belirlenmesi ve Analitik Hiyerarşi Prosesi ile Önceliklendirilmesi: Ambulans Servisi Örneği. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 7(16), 1-15.
- Kısakürek, M. (2010), Hastane İşletmelerinde Bölüm Maliyet Analizi: Cumhuriyet Üniversitesi Tıp Fakültesi Hastanesinde Bir Uygulama. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 24(3), 229-256.

- MacIntosh, R., MacLean, D., ve Burns, H. (2007), Health in Organization: Towards a Process-Based View, *Journal of Management Studies*, 44(2), 206-221.
- Mert, G., Alan, T., Bingöl, A., Tümkiye, T., ve Koyunlu, F. (2020), Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Kurumsallaşma Sürecine Etkisi: Kamu Hastanelerinde Bir Araştırma. *OPUS International Journal of Society Researches*, 15(1), 5197-5230.
- Öztürk, Z., ve Uysal, D. (2022), Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Algılanan Etik Liderlik İle Değerlendirilmesi: Üniversite Hastanesi Örneği. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (44), 229-250.
- Rodwell, J. J., and Teo, S. T. T. (2008), The Influence of Strategic HRM and Sector on Perceived Performance in Health Services Organizations. *The International Journal of Human Resource Management*, 19(10), 1825-1841.
- Sadullah, Ö. (2010), İnsan Kaynakları Yönetimine Giriş: İnsan Kaynakları Yönetiminin Tanımı, Önemi ve Çevresel Faktörler, C. Uyargil vd., içinde, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, İstanbul: Beta Yayıncılık
- Sağlam Arı, G. ve Özenci, İ. (2020), Hastanelerde İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları ve Örgütsel Politika Algısı Arasındaki İlişkiler Üzerine Bir Araştırma. *Uluslararası Sağlık Yönetimi ve Stratejileri Araştırma Dergisi*, 6(2), 366-385.
- Sargutan, A. E. (2005), Sağlık Sektörü ve Sağlık Sistemlerinin Yapısı. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 8(3), 400-428.
- Seçim, H. (1995), Türkiye'de Hastanelerin Organizasyonu için Bir Model Önerisi, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi.

- Somunoğlu, S. (1999), Kavramsal Açıdan Sağlık. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 4(1), 51-62.
- Soylu, Y., ve İleri, H. (2010), Hastanelerde Stratejik Yönetim Uygulamaları SÜ Meram Tıp Fakültesi Örneği. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi*, 13(1-2), 79-96.
- Sünter, M. (2019), Sağlık Kurumlarında İnsan Kaynakları Yönetiminin Önemi, *Verimlilik Dergisi*, (3), 143-160.
- Şantaş, G., ve Şantaş, F. (2019), Sağlık Kurumlarında Stratejik Yetenek Yönetimi: Kavramsal Bir Çalışma. *Sağlık Bilimleri ve Meslekleri Dergisi*, 6(2), 446-453.
- Vo, A., and Bartram, T. (2012), The Adoption, Character and Impact of Strategic Human Resource Management: A Case Study of Two Large Metropolitan Vietnamese Public Hospitals. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(18), 3758-3775.
- Türk Dil Kurumu Sözlükleri, (<https://sozluk.gov.tr/>), (11.10. 2023).
- Ülgen, H. ve Mirze, K. (2010) İşletmelerde Stratejik Yönetim, İstanbul: Beta Yayıncılık.
- World Health Organization (WHO), (2004), Environment and Health Decision-Making in Developing Countries, A Global Review, Bangkok, Thailand.

GİRİŞİMCİLERİN MİZAÇ VE KARAKTER ÖZELLİKLERİ: TCI İLE BİR ARAŞTIRMA¹

Hicran Utkun DİNCER AYDIN²

Ayşe İRMİŞ³

Emel AYDIN⁴

1. GİRİŞ

Sanayi devrimi ile birlikte girişimcinin ekonomik ve toplumsal değeri artmış ve girişimci bir üretim faktörü olarak kabul edilmeye başlanmıştır (Marangoz, 2013). Hızla değişen ekonomik koşullar girişimci zihniyetlere olan gereksinimlere dikkat çekerken araştırmacılar da girişimcinin kişilik özelliklerine odaklanmıştır. Klasik anlamda girişimci işletme kuran bir kişiyi ifade ederken, günümüzde bu kapsamın dışına çıkan oldukça geniş bir anlama kavuşmuştur. Girişimci sahip olduğu yetenekler doğrultusunda fırsatları gören, değerlendiren ve ele geçiren kişidir. Bu fırsatları risk alarak değere dönüştürür ve bunun karşılığında bir ödül elde eder (Naktiyok, 2004). Girişimcinin algıladığı fırsatlar yeni bir işletme, yeni bir ürün, yeni bir pazar veya yeni bir teknoloji vb. için bir uyarıcı niteliğindedir. Girişimcileri diğer bireylerden farklı kılan

¹ Bu çalışma, “Nörogirişimcilik: Yaratıcılık, Fırsat Tanımlama ve Karar Verme Sürecine Yönelik Bir Araştırma” başlıklı doktora tezinden türetilmiştir. Pamukkale Üniversitesi Bilimsel Araştırma Projeleri Koordinatörlüğü tarafından 2020SOBE001 proje numarası ile desteklenmiştir.

² Dr. Öğr. Üyesi, Pamukkale Üniversitesi, Bekilli Meslek Yüksekokulu, hutkund@pau.edu.tr, <https://orcid.org/0000-0002-1117-1206>

³ Prof. Dr., Pamukkale Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, airmis@pau.edu.tr, <https://orcid.org/0000-0002-9088-4529>

⁴ Pamukkale Üniversitesi, Tıp Fakültesi, Nöroloji AD., eaydin@pau.edu.tr, <https://orcid.org/0009-0008-9589-7266>

özelliklerden biri bu fırsatlara karşı daha duyarlı olmalarıdır. Aynı zamanda girişimciler fırsatları kazançlı bir girişime dönüştürme noktasında riski göze alabilen kişilerdir. Aldıkları risk karşısındaki kazanç beklentileri bazen kâr bazen sadece kişisel bir tatmin olabilmektedir (Aytaç ve İlhan, 2007).

Ekonomik dönüşümden sorumlu olarak tanımlanan girişimcinin ekonomi üzerindeki etkisi yapılan bilimsel araştırmalarla doğrulanmış ve kanıtlanmıştır (Costa vd., 2018). Girişimci emek, sermaye ve doğal kaynaklar gibi üretim faktörlerini bir araya getiren ve katma değer yaratan kişidir (İnce vd., 2015). Ekonomik kalkınma ve istihdam yaratılması noktasında girişimciler önemli bir misyonu yerine getirmektedirler. Bu nedenledir ki ekonomik gelişmişlik girişimcilik faaliyetleri ile ölçülmektedir (Acs, 2006). ABD'nin 1990 yıllarında hızlı gelişmesinin nedenlerinin araştırıldığı bir çalışmada (Acs ve Armington, 2006) girişimcilik faaliyetlerinin fazla olduğu bölgelerde ekonomik büyüme oranlarının da yüksek olduğu görülmüştür (Gerni vd., 2013). Girişimciliğin ülkeler için bu derece kritik bir öneme sahip olması girişimcilik konusunda yapılan çalışmaların sayısının da artmasına neden olmuştur.

Girişimciliği inceleyen birçok bilim alanı temel olarak üç farklı sorudan yola çıkarak araştırma yapmaktadırlar (Shane ve Venkataraman, 2000). Bu sorular: fırsatların neden, ne zaman ve nasıl ortaya çıktığı; bu fırsatları bazılarının neden, ne zaman ve nasıl keşfettiği ve ele geçirdiği; girişimcilik fırsatlarından faydalanmak için neden, ne zaman ve nasıl farklı eylem biçimlerinin kullanıldığıdır. Bu sorulardan iki tanesi doğrudan girişimciyi işaret etmektedir. Bu nedenle girişimcilik alanında araştırılması gereken önemli sorulardan biri “girişimcinin kim” olduğudur.

Temelde girişimcilik literatürüne katkı sağlamak amacıyla yapılmış bu çalışma girişimcileri girişimci olmayanlardan farklılaştıran bir takım kişilik özellikleri vardır varsayımına dayanmaktadır. Özgen ve Beydoğan Tangörün'ün (2023) yapmış oldukları çalışmada girişimcilik alanında 2011-2021 yılları arasında Türkiye'de yapılmış tezlerden 85 tanesi bireysel farklılıkları ele almaktadır. Bu varsayım yapılan bir takım araştırmalar ile desteklenmiş olsa da Baron (1998), Hatten (2012) ve Drucker (2017) gibi bilim insanlarının ifade ettiği gibi farklı kişilik özelliklerine sahip girişimciler olduğu ve kişilik testlerinin girişimcileri açıklamakta yetersiz kaldığı düşünülmektedir. Bu varsayımlardan yola çıkılarak yapılan bu araştırmada girişimcilerin diğer bireylerden mizaç ve karakter özellikleri açısından farklı olup olmadıkları Cloninger'in biyopsikolojik kişilik teorisini temel alarak geliştirdiği Mizaç ve Karakter Envanteri (Temperament and Character Inventory-TCI) kullanılarak test edilmiştir. Araştırmadan elde edilen bulgular girişimciler ile girişimci olmayan katılımcılar arasında bir mizaç, üç karakter özelliği açısından bir farklılık olduğunu göstermektedir.

2. TEORİK ÇERÇEVE

Girişimcilik, belirli bir ekonomik sistem içerisinde, çeşitli faktörlerin etkili olduğu ve girişimcilerin farklı ve değerli bir şey ortaya koymalarını içeren karmaşık bir süreci ifade etmektedir (Moore, 1986; Morris, 1998; Bygrave, 2010). Bu sürecin merkezinde bir takım özellik, yetenek ve becerilere sahip girişimler yer almaktadır. Cantillon, girişimciyi ekonomideki tüm değişim ve dolaşımdan sorumlu kişi olarak tanımlamış (Praag, 1999) ve girişimcilerin belirsiz koşullar altında risk üstlenen kişiler (Hebert ve Link, 2009) olduğunu ifade etmiştir. Turgot'a göre girişimci bir kapitalisttir (Göker,

2019). Sermaye sahibi bir kişi toprak sahibi olmayı, sermayesini başkalarına kiralamay, borç vermeyi veya girişimci olmayı seçebilir. Baudeau, girişimciyi maliyetlerini düşürmek ve böylece kârını artırmak için yeni teknik ve fikirleri icat eden ve uygulayan yenilikçi kişi olarak tanımlamaktadır (Nakiboğlu, 2023). Baudeau ekonomik olayların insan kontrolünde olanlar ve olmayanlar şeklinde iki kategoriye ayrıldığını varsaymakta ve kontrol altındaki olaylarda girişimcinin başarısının bilgi ve becerisine bağlı olduğunu belirtmektedir (Hebert ve Link, 2009). Benzer şekilde Marshall (Güney, 2015) ve McClelland (1986) da Baudeau gibi girişimcinin bazı yetenek ve becerilere sahip olması gerektiğini ve girişimcilerin aynı zamanda yenilikler sunan kişiler olduklarını ifade etmişlerdir.

Say kapitalist ve girişimcinin rolleri arasında ilk ayrım yapan kişi olarak dikkat çekmektedir. Say'a göre girişimci üretim faktörlerini bir araya getiren kişidir. Say'ın bu görüşü ile girişimci dördüncü bir üretim faktörü olarak literatüre girmiştir (Güney, 2015). Schumpeter'a göre girişimcilik faaliyetleri ekonomik gelişme sürecinin temel mekanizmasıdır ve girişimcilik olmadan ekonomik sistem var olamamaktadır (Croitoru, 2012). Ekonomik gelişim de girişimcinin yeni girişimsel faaliyetlerinin sonucu olarak ortaya çıkmaktadır. Timmons ve Spinelli (1999), Shane ve Venkataraman (2000) ve Bygrave (2010) girişimcilik konusunda fırsat kavramına dikkat çekmektedirler. Girişim fikrinin ortaya çıkması bir fırsatın algılanmasını ve tanımlanmasını gerektirmekte bu durum da girişimcinin girişimcilik faaliyetlerinin kilit unsuru olduğunu göstermektedir.

Girişimci kavramı, belirsiz ve değişken bir çevrede (Drucker, 2017), üretim faktörlerini bir araya getiren (Say, akt: Bernstein, 2011), kıt kaynakların koordinasyonu hakkında yargısal kararlar alabilen (Casson, 1982), fırsatları keşfeden, değerlendiren ve kullanan (Shane ve Venkataraman, 2000), risk

alan, proaktif, başarı odaklı, atılgan kişiler olarak tanımlanabilmektedir (McClelland, 1986).

Girişimci kavramını anlamak için ilişkili olduğu ancak girişimciden farklı olan kavramları da açıklamak gerekmektedir. Bunlardan biri sermayedardır. Sermaye girişim için gerekli ancak zorunlu değildir. Günümüzde girişimcileri destekleyen çok sayıda kuruluş ve melek yatırımcılar bulunmaktadır. Ayrıca girişimcinin sahip olduğu yenilikçilik, yaratıcılık, risk alma eğilimi gibi birtakım özellikler onu sermayedardan farklılaştırmaktadır. Ancak sermayedar kavramının son dönemlerde sadece para sahipliği anlamında kullanılmadığı dikkate alınırsa kişisel özelliklerin bir girişimcinin zorunlu sermayesi olduğu söylenebilir. Girişimci işletme sahibi veya işveren değildir. İşletme sahibi olmadan yeni fikirler üreten ve bunu uygulamaya koyan birçok girişimci bulunmaktadır. Ayrıca iç girişimcilik bir işletmenin çalışanı olarak da girişimci olunabileceğinin en güzel örneklerinden biridir. Girişimci ile karıştırılan bir diğer kavram yöneticidir. Amacı örgüt amaçlarına başkaları aracılığıyla ulaşmak olan yönetici, yönetim işini meslek olarak benimsemiş ve bunun karşılığında ücret alan kişiyi ifade etmektedir (Koçel, 2015). Yöneticiler girişimciler gibi kâr veya zararı üstlenmemektedirler. Bir yönetici girişimcilik özelliklerine sahip olabilir. Girişimciler de yönetici vasfı taşıyabilir. Ancak her yönetici girişimci olmadığı gibi her girişimci de yönetici değildir. Yönetici ve girişimci kişilik özelliklerinin araştırıldığı bir çalışmada (Zhao ve Seibert, 2006) elde edilen bulgular bunu destekler niteliktedir. Girişimciler ile yöneticiler arasında dürüstlük, deneyime açıklık, nevroitiklik ve uyumluluk açısından farklılıklar bulunmaktadır.

Cunningham ve Lischeron (1991) literatürde girişimcilik ve girişimcinin açıklanmasında altı farklı düşünce okulunun bulunduğu bahsetmektedirler. Bu okulların her biri

girişimcileri farklı bakış açıları ve özelliklere göre ele almaktadır.

1. “Büyük İnsan” Girişimcilik Okulu: Girişimci, altıncı his diye adlandırılacak bir sezgi, yetenek ve özelliğe sahip olarak doğmaktadır. Yani girişimci doğuştan getirdiği birtakım özellikleri sayesinde fırsatları görür ve değerlendirir. Bu görüşe göre girişimciler güçlü sezgilere sahip, canlı ve enerjik, özsaygısı yüksek, sebatkâr kişilerdir.

2. Psikolojik Özellikler Okulu: Davranışların temel belirleyicisi kişilerin ihtiyaçları, beklentileri, tutumları, inançları ve değerleridir. Tüm bunlar kişileri farklı şekillerde davranmaya sevk etmektedir. Girişimcileri girişimci olmayanlardan ayırt eden onların sahip oldukları kişilik özellikleridir. Başarı, kontrol odağı, risk alma, belirsizliklere karşı tolerans ve A tipi davranış bu özelliklerden bazılarıdır. Büyük İnsan Düşünce okulunun aksine girişimcilik özellikleri doğuştan getirilmemektedir. Kişinin yaşamının erken dönemlerinde şekillenen, öğrenilen ve yetişkinlik döneminde yapılandırılan özellikler kişiyi girişimci yapmaktadır. Bu nedenle üniversitelerde ve kurslarda verilen eğitimlerin girişimcilik için çok etkili olmadığı belirtilmektedir.

3. Klasik Girişimcilik Okulu: Girişimci davranışın temel özelliği yenilikçiliktir. Bu bakış açısıyla girişimcilik bir fırsat yaratma sürecidir. Bunun altında yatan temel belirleyiciler ise yenilik, yaratıcılık ve keşiftir.

4. Yönetim Okulu: Bu yaklaşıma göre girişimciler ekonomik teşebbüslerin organizatörleri olarak riskleri üstlenen, yöneten, organize eden ve sahiplenilen kişilerdir. Girişimcilik ise bir işletmenin yönetimi ile ilgili merkezi fonksiyonlara odaklanan bir dizi öğrenme eylemidir. Yönetimin daha çok teknik yönleri ile ilgilendiği için eğitim ile girişimciler yetiştirilebilir veya girişimci yönleri geliştirilebilir. Bunu rasyonel, analitik, sebep-

sonuç odaklılık özelliklerinin geliştirilmesi ile ilişkilendirmektedirler.

5. Liderlik Okulu: Liderlik yaklaşımı yönetim yaklaşımının aksine yönetimin teknik olmayan kısmı ile ilgilenir ve girişimciliği motive etmek, yönlendirmek ve yönetmek için etkili bir liderlik ve mentorluk olarak görür (Cunningham ve Lischeron, 1991; Bezzina, 2010).

6. İç Girişimcilik Okulu: Girişimcilik için bir işletme sahibi olmak veya işletme kurmak gerekmediği düşüncesiyle girişimciliği açıklamaya çalışan bir yaklaşımdır. Organizasyonların yenilikçilik ve rekabet gücünün arttırılmasına yönelik çalışanların sadece birey olarak değil takım olarak da belirli ölçüde bağımsız hareket edebilme ve fikirlerini uygulayabilmelerine yardımcı olur. Bu sayede işletmeler fırsatlara karşı daha duyarlı hale gelerek yeni ürün, hizmet, teknoloji, pazar ve yöntem geliştirebilmektedirler.

2000’li yıllara kadar girişimciliğin ve girişimcinin nispeten daha soyut duygusal ve bilişsel özellikleri ele alınmış ve araştırma konusu yapılmıştır. Son dönemlerde girişimci ve girişimciliği beyin temelli anlayış ile açıklamaya çalışarak diğer okulların ele almadığı farklı ve ilk defa anılan bir girişimcilik okulunun doğduğu ve gelişmeye başladığı görülmektedir. Bu doğrultuda yedinci farklı bir yaklaşım olarak nörogirişimcilik okulundan bahsedilebilir.

7. Nörogirişimcilik Okulu: Bu yaklaşıma göre girişimcileri girişimci olmayanlardan ayıran bilişsel ve duygusal özelliklerden çok daha derin, nöronlar seviyesinde farklılıkların olabileceği öne sürülmektedir (Krueger ve Welp). Nörogirişimcilik, girişimciliği ve girişimciyi beyin temelli yaklaşımla açıklamaya çalışan bir alan olarak görülmektedir (Dincer Aydın ve İrmiş, 2018). Temel araştırma konuları girişimciyi tanımlayan özelliklerin ve girişimci davranışın

beynin hangi bölgeleri ve beyin aktiviteleri ile ilişkili olduğu ve girişimci ve girişimci olmayan bireylerde bu işleyişin farklılaşp farklılaşmadığıdır. Bu alanda yapılan araştırmalar fırsat belirleme ve risk alma eğilimi (Zaro vd., 2016), karar verme (Ortiz-Teran vd., 2013; Laureiro-Martinez vd., 2014), girişimcilik bağı (Lahti vd., 2018), girişimsel tutku (Shane et al., 2019), sezgisel biliş ve girişimci uyanıklığı (Moore vd., 2021) ve yaratıcılık ve fırsat tanımlama (Dincer Aydın vd., 2023) açısından girişimcilerin girişimci olmayan bireylerden farklılaştığını göstermektedir.

Her insan çevrede oluşan fırsatları göremez veya bu fırsatların farkına varsa bile bunu bir fikre veya girişime dönüştüremez. Girişimcilik alanındaki “neden herkes girişimci olamaz?” sorusunun cevabı olarak görülebilecek olan bu husus girişimcilik sürecindeki kişisel faktörlerin etkisini ortaya koymaktadır. Bir girişimcinin sahip olduğu bilişsel özellikler (bilgi, vizyon, beceri ve yetenekleri) ve motivasyonel özellikler (başarı ihtiyacı, iç kontrol odağı, vizyon, bağımsızlık duygusu, tutku, güdü, hedef belirleme ve öz yeterlik) girişimcilik sürecinin temel faktörleri olarak görülmektedir (Shane vd., 2003). Bunun en basit açıklaması girişimcilik sürecinde yer alan her faaliyetin herhangi bir insan tarafından değil girişimci zihniyete sahip kişiler tarafından gerçekleştiriliyor olmasıdır. Girişimcilik alanında yapılan her çalışma bu farkı gözler önüne sermekte ve girişimcilik faaliyetlerinin özel bir takım özellik, beceri ve yeteneği gerektirdiğini göstermektedir. Boz ve arkadaşlarının (2016) kişilik özelliklerine yönelik girişimci ve girişimci olmayanlar üzerinde yapmış oldukları çalışmada girişimcilerin girişimci olmayan kişilere göre daha dışa dönük, uyumlu, gelişime açık ve özdenetim sahibi oldukları bulunmuştur. Bozkurt ve arkadaşları (2012) çalışmalarında başarılı bir girişimcinin taşıması gereken özellikleri girişimcilere sorarak araştırmışlardır. Girişimcilerden alınan bilgiler

doğrultusunda girişimci özgüven sahibi, dürüst, ticari ahlak sahibi, risk alabilen, yenilikçi, yaratıcı, sosyal, bağımsız karar alabilen, tutarlı ve ilkeli kişi olarak açıklanmıştır.

Koh'a göre (1996) girişimcileri tanımlayan altı önemli özellik bulunmaktadır.

1. Başarma İhtiyacı: Bu özellik bireyin önemli bir başarıyı elde etme, birtakım becerilere sahip olma ve zorlayıcı hedeflere ulaşma arzusu ile ilgilidir (Kerr vd., 2018). Bu özelliğe sahip kişiler çevreleri üzerinde daha fazla kontrole sahip olmak isterler, hiçbir şeyi şansa bırakmazlar, proaktif ve analizcidirler (Entrialgo vd., 2000). McClelland'a göre başarma ihtiyacı insan davranışının ardındaki önemli bir itici güçtür ve başarma güdüsü yüksek olan kişilerin girişimci olma ihtimalleri daha yüksektir (Akt. Koh, 1996). Johnson (1990) girişimcilikle ilgili 23 çalışmayı incelemiş ve başarma ihtiyacı ile girişimci davranışı arasında bir ilişki olduğu sonucuna varmıştır (Akt. Shane vd., 2003).

2. İçsel Kontrol Odağı: Rotter (1966) tarafından geliştirilen kontrol odağı kavramı bireylerin bir olayın sonucunu (başarı veya başarısızlık) nasıl algıladıkları (ne ölçüde kontrolleri altında olduğu) ile ilgilidir (Fuller vd., 2010). Dış kontrol odağına sahip bir kişi sonuçların kişisel kontrolünde olmadığını düşünür ve hissederken, iç kontrol odağına sahip bir kişi çabalarının sonuçları üzerinde kontrol sahibi olduğunu düşünür. Yani başarı da başarısızlık da kendi üstünlük ve eksikliklerinin sonucudur (Marangoz, 2013).

3. Risk Alma Eğilimi: Risk, zarara uğrama tehlikesi olarak tanımlanmaktadır (<https://sozluk.gov.tr/>). Girişimcilik belirsizlikler karşısında risk almayı gerektiren bir eylemdir ve girişimciler fırsatlarla karşılaştıklarında fırsatları kaçırmamak için ve başarılı olma arzusuyla hareket ederek yönetilebilir riskler alırlar (Thompson, 1999). Yönetilebilir riski belirleyen

iki husus amaçların ölçülebilir olması ve başarıya ulaşma ihtimali oranıdır (Timuroğlu ve Çakır, 2014).

4. Belirsizliğe Karşı Tolerans: Bir durumla ilgili yeterli bilgi olmadığı zaman bireyin durumu nasıl algıladığı ve mevcut bilgileri nasıl organize ettiği belirsizlik toleransını belirlemektedir (Koh, 1996). Girişimciler yenilikçi ve risk üstlenen kişiler olarak belirsizlik toleransı yüksek kişilerdir. Çünkü yeniliğin doğasında belirsizlik ve risk vardır. Girişimcilerin daha fazla risk almaları riski sevmelerinden ziyade bunlarla uğraşmaya hazır olmalarından kaynaklanmaktadır. Risklere karşı toleransın geliştirilmesi girişimcilik faaliyetlerinin arttırılmasında kilit bir nokta olarak görülmektedir (Blass, 2018).

5. Özgüven: Özgüven, bireyin kendi kaynaklarına ve yeteneklerine olan inancıdır. Özgüveni yüksek olan kişiler özgüveni düşük olan kişilere göre bir şeyler yapma konusunda, daha fazla çaba sarf etme ve sebat göstermede daha fazla motive edilirler (Bezzina, 2010). Girişimcilik süreci zorlu ve uzun bir yolculuktur. Bu yolculukta girişimcilerin sorunlarla başa çıkması veya süreci doğru yönetmeleri her daim mümkün olamamaktadır. Girişimcilerin sahip oldukları kişilik özellikleri bu süreci başarı ile sonuçlandırmalarında onlara en önemli sermayeyi ve desteği sunmaktadır. Özgüven, başarı ihtiyacının tatmin edilmesinde kilit bir faktördür. Girişimcilerin başarıma güdüsü ile harekete geçmelerinde ve başarabileceklerine inanmalarında motive edici bir faktör olarak özgüven onların daha azimli, mücadeleci ve sabırlı olmalarını sağlamaktadır. Aynı zamanda başarmak için gerekli olan yetenek ve becerilere sahip olduklarına inanmaları alabilecekleri risklerin ölçüsünü de belirlemelerine yardımcı olmaktadır.

6. Yenilikçilik: Schumpeter'ın da vurguladığı gibi yenilikçilik girişimcilerin temel özelliklerinden bir tanesidir. Girişimci,

fikirleri uygulayacak ve yeniliğe dönüştürebilecek yaratıcı bir özne olarak görülmektedir (Costa vd., 2018). Drucker İnovasyon ve Girişimcilik (2017) adlı eserinde yenilikçiliğin hem bir özellik hem de girişimciler için özel bir araç olduğunu ifade etmektedir. Bir özellik olarak yenilikçilik deneyime açıklık ve yeni fikirler keşfetmeye eğilimli olmak anlamına gelmektedir. Bu özellik girişimcilerin geleneksel olmayan yaratıcı kişiler olarak sınıflandırılmasına neden olmaktadır. Yeni bir girişimde bulunmak, girişiminin yeni fikirler keşfetmesini, sorunlara yeni çözümler üretebilmek için yaratıcılığını kullanmasını ve ürünlere, iş yöntemlerine veya stratejilerine yenilikçi bir bakış açısıyla yaklaşmasını gerektirmektedir (Zhao ve Seibert, 2006). Girişimcilik sürecinin önemli bir evresi olan fırsat tanımlama evresi yenilikçilik ve yaratıcılık yetenekleri ile ilişkilidir. Bazı araştırmacılar fırsat tanımlama evresinin yaratıcı sürecin bir şekli olduğunu düşünmektedirler. Aynı zamanda yaratıcılık konusunda eğitilen kişilerin daha fazla sayıda fırsat belirledikleri gözlemlenmiştir (Taktak ve Triki, 2015).

Thompson (1999) girişimcilik alanındaki araştırmalardan elde edilen bulguların bir sentezi olarak girişimcileri tanımlayan on önemli noktaya dikkat çekmektedir.

1. Girişimciler fark yaratan bireylerdir. İsa Dal tekstil sektöründe fark yaratan girişimcilerden biri olarak ekibi ile birlikte çok sayıda girişim fikrine imza atmıştır. Amacı tekstil alanında her sene paydaşları için bir yenilik yaratmaktır. Karides kabuğundan antimikrobiyal tekstil ürünleri, Kırım Kongo hastalığına karşı kene kovucu kumaş, yatalak hastalar için yaraları engelleyen çarşaf, radyasyon ve elektromanyetik alan kirliliğine karşı koruyucu kumaş bu girişim fikirlerinden bazılarıdır (www.haberturk.com).

2. Girişimcilik fırsatları tanımlama ve kullanmakla ilgilidir. Çilek Mobilyanın kuruluş hikayesi bu madde için güzel bir

örnek oluşturmaktadır. Muzaffer Çilek bir gazetede okuduğu Türkiye nüfusunun %50'sinin 0-24 yaş arası olduğu bilgisini başarılı bir girişim fikrine dönüştürmüştür (Özdemir, 2016).

3. Girişimciler fırsatları değerlendirmek için gereken kaynakları bulurlar. Girişimciler fikirlerini hayata geçirecek kaynaklara sahip olmayabilirler. Hüseyin Özdilek firmasını kurarken ihtiyaç duyduğu kaynakları evini satarak, makineleri kiralayarak ve ortaklık kurarak temin etmiştir (Kanmaz, 2012).

4. Girişimciler değer katar. Girişimcilik alanında değer katmak insanların yaşamını kolaylaştırıcı ürünler/hizmetler yaratmak ve ekonomiye katkı sağlayacak yatırımlar yapmakla ilgilidir. Emrehan Halıcı Türkiye'nin ilk teknoparkının yatırımcısı olarak ODTÜ Halıcı Yazılımevi'ni kurmuş ve üniversite sanayi işbirliğinin ilk somut adımını gerçekleştirmiştir. Bu başarılı girişimle önemli bir değer olan bilginin üretilmesi sağlanmış ve diğer kurumlara önemli bir örnek teşkil etmiştir (Ersoy vd., 2016).

5. Girişimciler iyi networkerlardır. Startups.watch Kurucu Ortağı Serkan Ünsal Dakick.com'u kurma cesaretini ve yatırım desteğini sahip olduğu network ve iş tecrübesi sayesinde aldığını ifade etmektedir (Erdoğan ve Koçak, 2016).

6. Girişimciler “know-how” ve “know-who”lara sahiptirler. Girişimciler bir işin nasıl yapılacağı ve bu bilgiye kimden/nereden ulaşılabileceği bilgisine sahiptirler. Haluk Okutur bir kitap yazma amacı ile girdiği perakende sektöründe elde ettiği bilgi ve tecrübe sayesinde Simit Sarayını kurmuştur (Özdemir vd, 2016). ETSTUR'un kurucuları Mehmet ve Murat Ersoy turizm şirketlerinde rehber olarak çalıştıkları dönemde edinmiş oldukları bilgiyi girişim fikrine dönüştürmüş ve başarılı olmuşlardır (Ertekin vd., 2016).

7. Girişimciler sermaye yaratırlar. Bir girişimcinin entelektüel sermayesi ağ oluşturma, kaynak edinme ve değer katmaktır.

Başarılı girişimciler bu sermayeyi finansal sermaye, sosyal sermaye ve sanatsal sermayeye dönüştürürler (Thompson, 1999). Nasuh Mahruki sosyal sorumluluk kapsamında faaliyet gösteren Türkiye'nin en etkili sivil toplum kuruluşlarından biri olan AKUT'u kurarak başarılı bir sosyal girişimci örneği olmuştur (www.akut.org.tr).

8. Girişimciler riski yönetirler. Girişimciler için en çok akla gelen risk işletmelerinin veya fikirlerinin başarısız olmasıdır. Ancak bazen girişimciler sahip olduklarını –aile, itibar, para-kaybetme konusunda da risk alabilirler. Bu konuda verilebilecek bir örnek Ali Sabancı'nın aile şirketine ayrılarak Pegasus'u kurmasıdır.

9. Girişimciler sıkıntı ve zorluk karşısında azimli ve kararlılırlar. Bizcorner ve Prisync'in kurucusu Burç Tanır girişimcilik yolculuğu boyunca hem ailesi hem de sermaye ve destek konusunda zorluklarla karşılaşmıştır. Ancak tüm zorluklara rağmen yoluna devam eden girişimcilerden birisidir (Karaaslan, 2016).

10. Girişimcilik, yaratıcılık ve yenilik içerir. Biolive firmasının kurucusu Duygu Yılmaz zeytin çekirdeğinden biyoplastik üretmeyi başarmış genç bir girişimcidir. Bu yaratıcı ve yenilikçi fikri babasının bir davranışının doğruluğunu araştırmak amacıyla girdiği yolculukta keşfetmiştir (www.fortuneturkey.com).

3. METODOLOJİ

Girişimcilik literatüründe yer alan kavramsal çalışmalar ve araştırmalar dikkate alındığında girişimcilerin girişimci olmayanlardan ayırt edilmesini sağlayacak bir takım kişilik özelliklerine sahip oldukları görülmektedir. Bu doğrultuda araştırmanın temel amacı girişimciler ile girişimci olmayan

bireylerin kişilik özellikleri açısından herhangi bir farklılığın olup olmadığının araştırılmasıdır. Bu bağlamda geliştiren araştırma sorusu şu şekildedir:

Araştırma sorusu: Mizaç ve karakter özellikleri açısından girişimciler ile girişimci olmayan bireyler arasında farklılık var mıdır?

Girişimcinin sahip olduğu kişilik özelliklerini belirlemeye yönelik çok sayıda çalışma bulunurken bu konuda sorulması gereken soru girişimcileri tanımlamakta kullanılan bu kişilik özelliklerinin gerçekten girişimcileri girişimci olmayanlardan ayırt etmeyi sağlayacak bir özellik olup olmadığıdır. Baron'a (1998) göre kişilik testleri girişimcileri açıklamakta yetersiz kalmaktadır. Bu durumun iki farklı sebebi olabileceği düşünülmektedir. Birincisi bazı kişilik özelliklerinin girişimci olmakta etkili olduğu ancak girişimcileri girişimci olmayanlardan ayırt etmekte yeterli olmadığıdır. Örneğin bir girişimci yenilik arayan bir mizaca sahip olabilir ancak her yenilik arayışı içinde olan kişi girişimci değildir. İkincisi kişilik özelliklerini ölçmede kullanılan kişilik testleri ile ilgilidir. Kişilik özelliklerini ölçmeye yönelik geliştirilen testler kişilerin kendileri tarafından (self-report) doldurulmakta bu nedenle elde edilen verilerin objektifliğinden kuşku duyulabilmektedir. Ayrıca testlerin bilimsel temelini oluşturan kişilik teorisinin yaklaşımları birbirinden farklı olabilmektedir. Bu kapsamda girişimcilik literatürüne katkı sağlamak amacıyla araştırmada biyopsikolojik bir kişilik teorisi üzerine dayandırılmış bir ölçek kullanılmasına karar verilmiştir Aynı zamanda envanterde yer alan mizaç ve karakter özelliklerinden birçoğu girişimcilik literatüründe girişimcileri tanımlamakta kullanılan özelliklerdir.

Araştırmada veri toplamak amacıyla Cloninger'in geliştirmiş olduğu Mizaç ve Karakter Envanteri (Temperament and Character Inventory-TCI) kullanılmıştır. Cloninger (1987)

kişilik değişkenlerinin tanımlanması ve sınıflandırılması için sistematik bir yaklaşımın olması gerektiğine inanmış ve biyopsikolojik bir kişilik teorisi geliştirmiştir. Bu teori aile çalışmaları, boylamsal gelişim çalışmaları, kişilik yapısının psikometrik çalışmaları ve nörofarmakolojik ve nöroanatomik davranış çalışmalarından elde edilen bilgilerin sentezi niteliğindedir (Cloninger, 1987). Teori kişiliğin genetik temelleri, davranışların nörobiyolojik temelleri, kişiliğin bilişsel ve duyuşsal yapısı, bireysel farklılıklar ve psikiyatrik bozukluklar gibi çok farklı konularda bilgi sunmakta (Köse, 2003) ve nörobilimsel çalışmalarda kişiliği ölçmek için uygun bir araç olarak görülmektedir (Köse vd., 2004). Mizaç ve karakter envanterinin Türkiye'deki geçerlilik ve güvenilirlik çalışması Köse ve arkadaşları (2004) tarafından yapılmıştır. Mizaç ve karakter envanteri “Doğru” ya da “Yanlış” şeklinde kişinin kendisinin doldurduğu, 240 maddeden oluşan bir ölçektir. Ölçek dört mizaç, üç karakter olmak üzere kişiliğin yedi farklı boyutunu ölçmektedir.

Mizaç, kişiliğin biyolojik yönünü oluşturmakta ve kişilerin doğasında bulunan kalıtsal birtakım özellikleri ifade etmektedir (Yumru vd., 2008). Mizaç ve karakter envanterinde yenilik arayışı, zarardan kaçınma, ödül bağımlılığı ve sebat olmak üzere dört farklı mizaç özelliği ölçülmektedir. Yenilik arayışı (Novelty seeking – NS) yeniliğe yanıt olarak keşif faaliyetlerindeki sıklık, dürtüsel karar verme, ödül ipuçlarına yaklaşımda savurganlık, çabuk öfkelenme ve hayal kırıklıklarından aktif kaçınma gibi davranışların oluşmasında kalıtsal bir niteliği tanımlamaktadır (Cloninger vd., 1993). Envanterde yenilik arayışına yönelik 40 madde bulunmaktadır. Yenilik arayışı keşfetmekten heyecan duyma (NS1), dürtüsellik (NS2), savurganlık (NS3) ve düzensizlik (NS4) alt ölçeklerinden oluşmaktadır.

Envanterdeki mizaç boyutunu ölçen ikinci ölçek zarardan kaçınmadır (Harm avoidance-HA). Zarardan kaçınma gelecekteki sorunları tahmin etmede karamsar bir endişelilik durumu, belirsizlik korkusu ve yabancılardan utanma gibi pasif kaçınma davranışları ve çabuk yorulma gibi davranışların engellenmesine veya kesintiye uğramasına neden olan bir özellik olarak açıklanmaktadır (Cloninger vd., 1993). Zarardan kaçınma beklenti endişesi (HA1), belirsizlik korkusu (HA2), yabancılardan çekinme (HA3) ve çabuk yorulma ve dermansızlık (HA4) alt ölçeklerinden oluşmaktadır. Envanterde zarardan kaçınmaya yönelik toplam 35 madde bulunmaktadır.

Mizaç özelliklerinin üçüncüsü ödül bağımlılığıdır (Reward dependence-RD). Ödül bağımlılığı davranışların sürdürülmesi ile ilgilidir. Duygusallık, sosyal bağlanma ve başkalarının onayına bağımlı olmak ile ilişkilendirilmektedir (Cloninger vd., 1993). Ödül bağımlılığı toplam 24 maddeden oluşmaktadır. Alt ölçekleri duygusallık (RD1), bağlanma (RD2) ve bağımlılıktır (RD3).

Mizaç özelliklerinin sonuncusu olan sebat (Persistence-P), sekiz maddeden oluşan, alt ölçeğe sahip olmayan tek mizaç özelliği olarak envanterde yer almaktadır. Sebat, kalıtsal bir eğilim olarak engellenme, yorgunluk veya ödül yokluğu durumlarında bile davranışın sönmesine karşı olan direnci ifade etmektedir (Köse vd., 2004). Envanterde sebat etmeye yönelik 8 madde bulunmaktadır.

Karakter, kişiliğin zamanla değişebilen, çevrenin ve eğitimin etkilerinin görüldüğü yönünü oluşturmaktadır (Yumru vd., 2008). Ölçekte üç farklı karakter özelliği bulunmaktadır. Bunlar kendini yönetme (Self-directedness – SD), işbirliği yapma (Cooperativeness-C) ve kendini aşmadır (Self-transcendence – ST). Kendini yönetme, kişilerin kendilerini kabul etmeleri ve iradeleri ile ilgili olarak belirlenen amaçlara ve

değerlere göre davranışları kontrol etme, düzenleme ve uyarlama becerisini ifade etmektedir (Cloninger vd. 1993). Envanterde kendini yönetme ölçeği ile ilgili 44 madde bulunmaktadır. Sorumluluk alma (SD1), amaçlılık (SD2), beceriklilik (SD3), kendini kabullenme (SD4) ve uyumlu ikincil huylar (SD5) alt ölçeklerinden oluşmaktadır.

Karakterle ilgili ikinci ölçek işbirliği yapmadır. İşbirliği yapma, diğer insanları kabul etme ve onlarla özdeşlemedeki bireysel farklılıkları içermektedir (Cloninger vd., 1993). İşbirliği yapmaya yönelik ölçekte toplam 42 madde bulunmaktadır. İş birliği yapmanın alt ölçekleri sosyal onaylama (C1), empati duyma (C2), yardımseverlik (C3), acıma (C4) ve erdemlilik-vicdanlılıktır (C5).

Karakterin son ölçeği kendini aşmadır. Kendini aşma, bir bütünün parçaları olarak algılanan her şeyle özdeşleşmek anlamına gelmektedir. Bireysel benliğin yerini evrenin ayrılmaz parçası olmanın farkındalığı ile oluşan birleştirici bakış açısı almaktadır (Cloninger vd. 1993). Ölçekte kendini aşma ile ilgili 33 madde bulunmaktadır. Kendilik kaybı (ST1), kişiler ötesi özdeşim (ST2) ve manevi kabullenme (ST3) alt ölçeklerinden oluşmaktadır.

Tablo 1. Mizaç ve Karakter Envanteri

	Ölçekler ve Alt Ölçekler	Madde Sayısı	Madde Numaraları
Mizaç Boyutları	Yenilik Arayışı (NS)	40	
	- Keşfetmekten Heyecan Duyma (NS1)	11	1, 29, 52, 70, 99, 114, 144, 167, 191, 211, 238
	- Dürtüsellik (NS2)	10	13, 35, 61, 82, 108, 130, 148, 187, 203, 237
	- Savurganlık (NS3)	9	19, 41, 66, 109, 139, 155, 174, 192, 219
	- Düzensizlik (NS4)	10	34, 53, 79, 91, 110, 141, 165, 183, 204, 212
	Zarardan Kaçınma (HA)	35	
	- Beklenti Endişesi (HA1)	11	2, 20, 42, 65, 81, 112, 119, 149, 164, 188, 225
	- Belirsizlik Korkusu (HA2)	7	12, 26, 67, 129, 154, 189, 217

	- Yabancılardan Çekinme (HA3)	8	27, 54, 80, 100, 142, 157, 209, 231
	- Çabuk Yorulma ve Dermansızlık (HA4)	9	22, 43, 63, 92, 113, 147, 182, 202, 236
	Ödül Bağımlılığı (RD)	24	
	- Duygusallık (RD1)	10	3, 28, 55, 83, 102, 120, 158, 181, 210, 224
	- Bağlanma (RD2)	8	21, 44, 68, 117, 143, 180, 201, 226
	- Bağımlılık (RD3)	6	14, 46, 71, 131, 156, 193
	Sebat Etme (P)	8	11, 37, 62, 103, 128, 166, 205, 218
Karakter Boyutları	Kendini Yönetme (SD)	44	
	- Sorumluluk Alma (SD1)	8	4, 24, 58, 86, 121, 151, 169, 198
	- Amaçlılık (SD2)	8	9, 30, 59, 105, 126, 159, 177, 223
	- Beceriklilik (SD3)	5	40, 106, 171, 197, 233
	- Kendini Kabullenme (SD4)	11	32, 60, 74, 85, 94, 107, 136, 150, 179, 214, 229
	- Uyumlu İkincil Huylar (SD5)	12	17, 36, 39, 90, 104, 115, 135, 162, 184, 196, 207, 221
	İşbirliği Yapma (C)	42	
	- Sosyal Onaylama (C1)	8	5, 16, 48, 89, 122, 133, 172, 234
	- Empati Duyma (C2)	7	25, 49, 73, 137, 161, 185, 227
	- Yardımseverlik (C3)	8	10, 47, 64, 87, 127, 153, 178, 216
	- Acıma (C4)	10	7, 33, 57, 78, 98, 124, 146, 168, 199, 222
	- Erdemlilik-Vicdanlılık (C5)	9	18, 50, 72, 93, 138, 160, 186, 206, 235
	Kendini Aşma (ST)	33	
	- Kendilik Kaybı (ST1)	11	8, 23, 45, 76, 96, 125, 152, 173, 195, 215, 228
	- Kişiler Ötesi Özdeşim (ST2)	9	15, 31, 51, 84, 95, 132, 163, 200, 232
	- Manevi Kabullenme (ST3)	13	6, 38, 56, 77, 88, 97, 116, 123, 145, 175, 194, 208, 220

Tablo 1’de mizaç ve karakter ölçeğinin mizaç ve karakter boyutları, her boyuta ait ölçekler, ölçeklere ait madde sayıları ve maddelerin numaraları yer almaktadır. Ölçekte “doğru” ifadesi 1, “yanlış” ifadesi 0 olarak puanlanmaktadır. Ters puanlama yapılan maddeler Tablo 1’de koyu renk ile gösterilmiştir. Ayrıca 69, 75, 101, 111, 118, 134, 140, 170, 176, 190, 213, 230, 239, 240 numaralı maddeler puanlanmaya dahil edilmemektedir (Köse vd., 2004). Mizaç ve karakter

envanterinde yer alan her bir ölçeğin puanı o ölçeği oluşturan alt ölçeklerin puanlarının toplamıyla elde edilmektedir. Örneğin yenilik arayışı ölçeğinin puanı $YA1+YA2+YA3+YA4 = YA$ şeklinde hesaplanmaktadır.

Araştırma kapsamında uygulanan mizaç ve karakter envanteri, envanterin nasıl doldurulması gerektiğinin anlatıldığı bir bilgilendirme yazısı ile birlikte katılımcıların e-posta adreslerine gönderilmiştir. Katılımcıların doldurduğu formlar iki farklı şekilde değerlendirmeye alınmıştır. Öncelikle ölçekte yer alan maddeler ölçeğin değerlendirme kriterleri doğrultusunda puanlanarak istatistiksel analizlere uygun hale getirilmiştir. Daha sonra ölçekten elde edilen veriler doğrultusunda her katılımcıya ait ayrıntılı kişilik sonuç raporları oluşturulmuştur.

Araştırmadaki katılımcılar girişimciler ve girişimci olmayan bireylerden oluşmaktadır. Örneklem dahilinde yer alan kişiler gönüllülük esasına dayalı olarak araştırmaya katılmışlardır. Araştırma örneklemini oluşturulurken araştırma amaçları ve araştırma soruları doğrultusunda araştırmada kullanılacak tekniklerle güvenilir ve geçerli veriler elde etmek adına belirli kriterler oluşturulmuş ve katılımcılar bu kriterler çerçevesinde seçilmiştir. Girişimcilik literatüründe farklı girişimci tipolojilerinden bahsedilmekte ve bu girişimcilerin farklı özelliklere sahip oldukları görülmektedir (Ballı, 2017). Araştırma kapsamında girişimci sınıflandırmasından kaynaklanacak birtakım değişkenleri elemine etmek amacıyla araştırmaya sadece kendi işletmesini kurmuş olan “kurucu girişimciler” dahil edilmiştir. Girişimci olmayan bireyler daha önce herhangi bir girişim faaliyetinde bulunmamış, girişimcilik öyküsü olmayan ve yöneticilik yapmayan kişilerdir.

Kriterlere uygun bireylerle ön görüşme yapılmış ve bireyler araştırma içeriği hakkında bilgilendirilmiştir. Araştırma örneklemini 17 kurucu girişimci ve 18 girişimci olmayan bireyden

oluşmaktadır. Araştırmadaki tüm katılımcılar erkek ve 30-50 yaş aralığındadır. Katılımcıların tümü üniversite mezunudur. Envanter biyopsikolojik bir kişilik teorisi üzerine oluşturulduğu için katılımcıların daha önceden teşhis edilmiş nörolojik ve/veya psikiyatrik bir hastalıkları bulunmamasına, herhangi bir nörolojik veya psikiyatrik ilaç kullanmamalarına dikkat edilmiştir. Araştırma öncesi her katılımcıdan etik kurul onayını ve bilgilendirme yazısını okumaları ve gönüllü onam formunu imzalamaları istenmiştir. Ayrıca her bir katılımcı için gönüllü ön bilgi formu doldurulmuştur. Gönüllü ön bilgi formu bir takım demografik soruları, çalışma hayatı ve araştırma için gerekli olan sağlıkla ilgili soruları ve iletişim bilgilerini içermektedir.

4. BULGULAR

Araştırmadan elde edilen veriler SPSS programı ile analiz edilmiştir. Gruplar arası farklılıklar Mann-Whitney U testi ile incelenmiştir. Analizler 16 girişimci ve 16 girişimci olmayan toplam 32 katılımcının verileri üzerinden yapılmıştır. Mizaç ve karakter envanterinin iç tutarlılığı, geçerliği, güvenilirliği ve faktör yapısı Köse ve arkadaşları (2004) tarafından yapılmıştır. Örneklem sayısının az olması nedeniyle bu çalışmada ölçeğin güvenilirliği ve faktör yapısı incelenmemiştir. Girişimci ve girişimci olmayan toplam 32 katılımcı ile gerçekleştirilen kişilik testinden alınan en düşük ve en yüksek puanlar, puanların ortalamaları ve standart sapmaları Tablo 2’de gösterilmektedir.

Tablo 2. Mizaç ve Karakter Envanteri (TCI) Betimleyici İstatistikleri

	N	Min.	Max.	Ort.	SS.
NS Total	32	10	33	19,03	5,00
NS1	32	3	10	6,75	1,87
NS2	32	1	9	3,56	2,44
NS3	32	1	9	4,69	2,16
NS4	32	1	9	4,03	1,86
HA Total	32	3	27	11,44	6,06
HA1	32	1	10	4,69	2,19
HA2	32	0	6	2,22	1,43
HA3	32	0	8	2,00	2,37
HA4	32	0	8	2,53	1,97
RD Total	32	6	19	12,78	3,44
RD1	32	1	10	6,09	2,28
RD2	32	0	8	3,97	1,89
RD3	32	0	5	2,78	1,31
P Total	32	1	8	5,41	1,98
SD Total	32	17	43	31,47	6,56
SD1	32	2	8	5,97	1,86
SD2	32	2	9	6,31	1,58
SD3	32	1	5	4,00	1,24
SD4	32	1	10	6,06	2,45
SD5	32	5	12	9,12	2,08
C Total	32	8	36	29,03	5,65
C1	32	3	27	7,31	3,87
C2	32	1	7	4,59	1,62
C3	32	3,0	8,0	5,281	1,22
C4	32	2	9	6,41	2,08
C5	32	4	9	6,56	1,24
ST Total	32	4	29	18,75	6,74
ST1	32	1	11	5,91	2,44
ST2	32	0	9	5,19	2,66
ST3	32	1	12	7,75	3,21

Girişimci ve girişimci olmayan 32 katılımcıdan oluşan araştırma grubunda girişimciler ile girişimci olmayan katılımcıların mizaç ve karakter özellikleri arasında anlamlı bir fark olup olmadığını test etmek için yapılan Mann-Whitney U testinin sonucuna göre mizaç boyutunda girişimciler ile girişimci olmayan katılımcılar arasında sebat etme (P) ölçeğinde ($U=73$, $p=0,034$), karakter boyutunda kendini aşma (ST) ölçeğinde ($U=72$, $p=0,034$) istatistiksel olarak anlamlı düzeyde bir farklılık bulunmuştur. Mann-Whitney U test sonuçları Tablo 3'te gösterilmektedir. Test sonuçlarına göre girişimci

katılımcıların sebat etme ölçeğinde ve kendini aşma ölçeğinde daha yüksek puan aldıkları görülmektedir.

Tablo 3. Mizaç ve Karakter Envanteri Mann-Whitney U Test Sonuçları

Ölçek	Grup	N	Ortanca	Sıra Ortalaması	Sıra Toplamı	U	Z	P
Yenilik Arayışı (NS)	Girişimciler	16	18,50	16,28	260,5	124	-0,132	0,895
	Girişimci Olmayanlar	16	19	16,72	267,5			
Zarardan Kaçınma (HA)	Girişimciler	16	9,5	14,97	239,5	103,5	-0,927	0,354
	Girişimci Olmayanlar	16	10	18,03	288,5			
Ödül Bağlımlılığı (RD)	Girişimciler	16	14	18,34	293,5	98,5	-1,117	0,264
	Girişimci Olmayanlar	16	13	14,66	234,5			
Sebat Etme (P)	Girişimciler	16	6,5	19,94	319	73	-2,115	0,034
	Girişimci Olmayanlar	16	4,5	13,06	209			
Kendini Yönetme (SD)	Girişimciler	16	33	18,25	292	100	-1,058	0,290
	Girişimci Olmayanlar	16	30	14,75	236			
İşbirliği Yapma (C)	Girişimciler	16	29,5	15,88	254	118	-0,378	0,705
	Girişimci Olmayanlar	16	31,5	17,13	274			
Kendini Aşma (ST)	Girişimciler	16	22	20	320	72	-2,116	0,034
	Girişimci Olmayanlar	16	15,5	13	208			

p<0,05

Girişimci ile girişimci olmayan katılımcıların mizaç ve karakter özellikleri arasında envanterde yer alan alt ölçekler açısından anlamlı bir farklılığın olup olmadığı Mann-Whitney U testi ile incelenmiş ve işbirliği ölçeğinin sosyal onaylama (C1) alt ölçeğinde (U=71, p=0,026) ve kendini aşma ölçeğinin kişiler ötesi özdeşim (ST2) alt ölçeğinde (U=64, p=0,014) istatistiksel olarak anlamlı düzeyde bir farklılık olduğu görülmüştür. Tablo 4'te test sonuçlarına ait bilgiler yer almaktadır. Test sonuçlarına göre girişimci olmayan katılımcılar sosyal onaylama ölçeğinde daha yüksek puan, girişimci katılımcılar ise kişiler ötesi özdeşim ölçeğinde daha yüksek puan almışlardır.

Tablo 4. Mizaç ve Karakter Envanteri Alt Ölçeklerine ait Mann-Whitney U Test Sonuçları

Alt Ölçek	Grup	N	Ortanca	Sıra Ortalaması	Sıra Toplamı	U	Z	P
Sosyal Onaylama (C1)	Girişimciler	16	6,5	12,94	207	71	-2,231	0,026
	Girişimci Olmayanlar	16	8	20,06	321			
Kişiler ötesi Özdeşim (ST2)	Girişimciler	16	7	20,5	328	64	-2,458	0,014
	Girişimci Olmayanlar	16	4	12,5	200			

p<0,05

5. TARTIŞMA

Araştırma kapsamında girişimciler ile girişimci olmayan katılımcılar arasında mizaç ve karakter özellikleri açısından anlamlı bir farklılık olup olmadığı incelenmiştir. Yapılan mizaç ve karakter testinden elde edilen bulgular neticesinde bir mizaç, üç karakter özelliği açısından girişimciler ile girişimci olmayan katılımcılar arasında istatistiksel olarak anlamlı düzeyde bir farklılık olduğu görülmüştür. Sebat etme ölçeğinden elde edilen bulgular girişimcilerin daha sebatkâr olduklarını göstermektedir. Davranışın sürdürülmesi ile ilgili olan bu özellik çaba göstermek ve istikrarlı olmakla ilişkilendirilmektedir. Sebat düzeyi yüksek olan bireyler olumsuzluklara rağmen çalışkan, ısrarcı, çalışma konusunda istekli, kolay pes etmeyen, eleştiri ya da hatalarla karşılaştıklarında daha fazla çalışma eğilimi gösteren, başarı için fedakârlıklarda bulunabilen hırslı insanlar olarak tanımlanmaktadırlar (Köse, 2003). Girişimcilik literatüründe girişimcilerin sebatkâr insanlar olduklarından bahsedilmektedir. Girişimciler belirsizlikle baş edebilen ve hedefleri doğrultusunda çalışma azmi yüksek olan kişilerdir. Girişimcilik, yaratıcı bir fikrin hayat bulmasını sağlamak adına birçok noktada fedakârlık gerektiren bir süreci içermektedir. Bir mizaç özelliği olarak sebat girişimcilerin hem belirsizlik koşullarında davranışı sürdürmeye istekli olmaları noktasında hem de başarı

hırsı ile çalışma azminin yükselmesinde önemli bir etken olarak görülmektedir. Aynı zamanda sebat girişimcileri tanımlayan önemli özelliklerden biri olan özgüven (Koh, 1996) ile ilişkilendirilebilmektedir. Yüksek özgüvene sahip olan bireyler bir işi başarmakta daha fazla sebat göstermektedirler (Bezzina, 2010). Sebatın iş başarısı üzerindeki etkisi sadece girişimcilerle sınırlı kalmamaktadır. Nitekim Doğan ve arkadaşlarının (2019) yapmış oldukları bir araştırmada sebat etme ile iş performansı arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu bulunmuştur.

Analiz sonuçları yenilik arayışı, zarardan kaçınma ve ödül bağımlılığı özelliklerinin girişimcileri diğer bireylerden farklılaştıran özellikler olmadığını göstermektedir. Girişimcilik literatüründe özellikle zarardan kaçınma yani risk alma/almama girişimcileri tanımlamakta en fazla kullanılan özelliklerden biri olarak görülmektedir. Baum ve Locke (2004)'un çalışmasında işletme başarısında altı yıllık bir süre boyunca girişimci özelliklerinin risk almada doğrudan veya dolaylı bir şekilde belirleyici bir etkiye sahip olduğu bulunmuştur. Çalışmadaki bulguya istinaden risk almanın girişimciliğin belirli dönemlerinde belirleyici olduğu söylenebilir. Bu durumun test edilebilmesi için girişimlerin kuruluşlarından itibaren belirli safhalarda girişimcilere ait özellikler ölçümlenebilir.

Kişilik özellikleri açısından girişimciler ile girişimci olmayan katılımcılar arasındaki bir diğer farklılık kendini aşma özelliğidir. Bulgulara göre kendini aşma ölçeğinde girişimciler girişimci olmayan katılımcılara göre daha yüksek puan almışlardır. Kendini aşma, her şeyin tek bir bütünlüğün parçası olduğunu düşünmeyi, evrenin ayrılmaz bir parçası olduğunu kabul etmeyi, özdeşleşmeyi ve manevi birliği ifade etmektedir (Cloninger vd., 1993). Bu ölçekten yüksek puan alan kişiler sabırlı, yaratıcı, özverili ve belirsizliklerle başa çıkabilen kişiler olarak tanımlanmaktadırlar (Köse, 2003). Girişimcilik literatüründe girişimcileri tanımlamakta kullanılan özelliklerin

önemli bir bölümünün bu karakter özelliği kapsamında yer aldığı görülmektedir.

Mizaç ve karakter ölçeğinde yer alan alt ölçekler açısından girişimci ile girişimci olmayan katılımcılar arasında iki farklı karakter özelliğinde farklılık bulunmuştur. İşbirliği yapma ölçeğinin alt ölçeği olan sosyal onaylama ölçeğinde girişimci olmayan katılımcıların daha yüksek puan aldıkları görülmektedir. Sosyal onaylama hoşgörülü olmakla ilgilidir. Bu ölçekten yüksek puan alanlar, diğer kişileri olduğu gibi kabul etme eğilimindedirler (Köse, 2003). Kendini aşma ölçeğinin alt ölçeği olan kişiler ötesi özdeşim ölçeğinde girişimcilerin girişimci olmayanlardan daha yüksek puan aldıkları görülmektedir. Kişiler ötesi özdeşim maneviyat ve ruhsal kabullenme ile ilgilidir. Bu ölçekten yüksek puan alan kişiler akıl yürütmeye ve analitik düşünce ile ulaşılamayacak daha çok sezgisel durumlara inanmaktadırlar (Cloninger vd., 1993).

Araştırmadan elde edilen bulgular girişimcilerin kişiliğinin 25 boyutundan sadece dört boyutunda diğerlerinden farklılaştığını göstermektedir. Farklı ölçeklerin veya farklı araştırma tasarımlarının kullanıldığı araştırmalarda da benzer sonuçların elde edildiği görülmektedir. Bozkurt ve Erdurur (2013) yaptıkları çalışmada girişimci kişilik özelliklerinin (risk alma, belirsizliğe karşı tolerans, kendine güven, kontrol odağı, başarıma ihtiyacı, yenilikçilik) girişimcilik eğilimi üzerinde %28'lik bir etkiye sahip olduğunu bulmuşlardır. Uzun ve Dirlik'in (2007) işletme sahiplerinin başarılı bir girişimci olmak için gereken özelliklere ne ölçüde sahip olduklarını belirlemeye yönelik yapmış oldukları çalışmada girişimciliğinin sadece kişilik özelliklerine bağlı olmadığını gösteren önemli bulgular elde edilmiştir. Çünkü araştırma sonucuna göre 326 işletme sahibinden sadece 4 tanesinin girişimcilik özelliklerinin güçlü olduğu görülmüştür. Uygun (2022) çalışmasında girişimcileri diğer bireylerden ayırt etmek için yapılan araştırma sonuçlarını

incelemiştir. Çalışmasında kişilik özellikleri açısından girişimcileri diğerlerinden ayırt etmeye yönelik yapılan araştırmaların başarısız olduğu ve tutarsız sonuçların elde edildiğini belirtmektedir.

6. SONUÇ

Girişimcilik çok boyutlu, etkisi çok güçlü bir olgudur. Toplumların gelişmişliklerini sahip oldukları girişimcilik özellikleri belirlemektedir. Ayrıca girişimcilik çoğu zaman iktisadi bir kavram olarak düşünülse de sadece ekonomik refah anlamında değil yaşamın farklı alanlarına düzen getirilmesi ve sorunların çözümü için de bir çıkış noktası olarak görülmektedir. Girişimcinin kim olduğunun farklı araştırma konularıyla ve hatta farklı disiplinlerin işbirliği ile araştırılması bu alandaki birçok konunun açıklığa kavuşturulmasını sağlayacaktır. Bu durum girişimci sayısı, girişim fikrinin niteliği, girişim başarısı gibi birbiriyle ilişkili olan süreçlerin iyileştirilmesine yönelik çalışmalara katkı sunacaktır.

Araştırmanın en önemli kısıtını örneklem büyüklüğü oluşturmaktadır. Daha fazla katılımcı ve farklı profillere sahip girişimciler (kadın girişimci, iç girişimci, sosyal girişimci vb.) ile gerçekleştirilecek araştırmaların literatüre önemli katkılar sağlayacağı düşünülmektedir. Ayrıca girişimci profilinin sosyolojik ve psikolojik boyutları bulunmaktadır (Morris, 1998) ancak girişimci literatüründe sosyolojik boyut daha çok girişimciliği etkileyen unsurlar olarak ele alınıp incelenmekte girişimci özellikleri üzerindeki etkileri çok tartışılmamaktadır. Örneğin bir iş kurma isteği bireyin başarıma ihtiyacı gibi psikolojik bir özellikle açıklanabileceği gibi birey sosyal çevre tarafından kabul görme beklentisiyle de bu tür bir davranış gerçekleştirmiş olabilir (Shapero, akt: Aytaç, 2006). Sosyolojik koşullar bireyin kişiliği ve kararları üzerinde oldukça etkilidir ve

bireyler bu koşullara uygun tutum ve davranış geliştirmektedirler. Sosyal çevre, aile, eğitim, yaş, cinsiyet, ırk gibi sosyolojik unsurlara göre girişimci profilleri açıklanabilmektedir (Aytaç, 2006). Bu doğrultuda girişimci özellikleri araştırılırken aynı zamanda sosyolojik etkilerin de incelendiği bir çalışmanın yapılması konunun daha kapsamlı ele alınmasını sağlayacaktır.

KAYNAKLAR

- Acs, Z. J. (2006). How Is Entrepreneurship Good for Economic Growth?
https://www.researchgate.net/publication/247712867_How_Is_Entrepreneurship_Good_for_Economic_Growth
(01.11.2018).
- AKUT (Arama Kurtarma Derneği).
<https://www.akut.org.tr/nasuh-mahrukinin-kaleminden-akutun-oykusu>
- Aytaç, Ö. (2006). Girişimcilik: Sosyo-Kültürel Bir Perspektif. Dumlupınar Üniversitesi, *Sosyal Bilimler Dergisi*, 15, 139-160.
- Aytaç, Ö. & İlhan, S. (2007). Girişimcilik ve Girişimci Kültür: Sosyolojik Bir Perspektif. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (18), 101-120.
- Ballı, A. (2017). Girişimcilik ve Girişimci Tipolojileri. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 4 (29), 143-166.
- Baron, R. (1998). Cognitive Mechanisms in Entrepreneurship: Why and When Entrepreneurs Think Differently Than Other People. *Journal of Business Venturing*, 13, 275–294.

- Baum, J.R. & Locke, E.A. (2004). The Relationship of Entrepreneurial Traits, Skill, and Motivation to Subsequent Venture Growth. *Journal of Applied Psychology*, 89 (4), 587-598.
- Bernstein, A. (2011). *Nature vs Nurture: Who is Interested in Entrepreneurship Education? A Study of Business and Technology Undergraduates Based on Social Cognitive Career Theory*. The George Washington University, PHD.
- Bezzina, F. (2010). Characteristics of the Maltese Entrepreneur. *International Journal of Arts and Sciences*, 3(7), 292 – 312.
- Blass, E. (2018). Developing A Curriculum For Aspiring Entrepreneurs: What Do They Really Need To Learn? *Journal of Entrepreneurship Education*, 21 (4) <https://www.abacademies.org/articles/Developing-a-curriculum-for-aspiring-entrepreneurs-1528-2651-21-4-224.pdf> (03.11.2018).
- Boz, M., Buluk, B., Aydınkaya, G. & Arslantaş, A. (2016). Kişilik Özellikleri ile Girişimcilik Eğilimi Arasındaki İlişki: Çanakkale Örneği. *Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi*, Cilt: 5 (5).
- Bozkurt, Ç. Ö. & Erdurur, K. (2013). Girişimci Kişilik Özelliklerinin Girişimcilik Eğilimindeki Etkisi: Potansiyel Girişimciler Üzerinde Bir Araştırma. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, Cilt: 8 (2), 57-78.
- Bozkurt, Ç. Ö., Kalkan, A., Koyuncu, O. & Alparıslan, A.M. (2012). Türkiye’de Girişimciliğin Gelişimi: Girişimciler Üzerinde Nitel Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt: 1 (15), 229- 247.

- Bygrave, W. D. (2010). The Entrepreneurial Process. Edit: Bygrave W.D., Zacharakis A. *The Portable MBA in Entrepreneurship*. Fourth Edition. John Wiley & Sons, USA.
- Casson, M. (1982). *The Entrepreneur: An Economic Theory*. Barnes & Noble Books, New Jersey.
- Cloninger, C. R., Svrakic, D. M. & Przybeck, T. R. (1993). A Psychobiological Model of Temperament and Character. *Arch Gen Psychiatry*, 50 (12), 975-990.
- Cloninger, R. (1987). Neurogenic Adaptive Mechanisms in Alcoholism. *Science*, 236, 410-416.
- Costa, R.A.T., Queiroz, E.O.S. & Assunção, A.G. (2018). A Study on the Importance of Entrepreneurship Training for the Formation of Entrepreneurs. *American Journal of Applied Scientific Research*, 4 (2), 12-19.
- Croitoru, A. (2012). Schumpeter, J.A., 1934 (2008), The Theory of Economic Development: An Inquiry into Profits, Capital, Credit, Interest and the Business Cycle, *Journal of Comparative Research in Anthropology and Sociology*, 3 (2), 137-148.
- Cunningham, J. B. & Lischeron, J. (1991). Defining Entrepreneurship. *Journal of Small Business Management*, 29, 45-61.
- Dincer Aydın, H. U. , İrmış, A. & Demirkundak, B. (2023). Comparing Brain Activity of Entrepreneurs and Non-Entrepreneurs During Creative Thinking And Opportunity Recognition . Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi , 10 (1) , 799-819 . DOI: 10.30798/makuiibf.1223717
- Dincer Aydın, H. U. & İrmış, A. (2018). Girişimciliğe Daha Derinden Bakmak: Nörogirişimcilik. Edit: Nart, S.,

- Yıldırım, Y. T. Current Debates in Management and Organization - 29, IJOPEC Publication, London.
- Doğan, A., Arar, T., Öneren, M. & Kartal, C. (2019). Psikobiyolojik Kişilik Kuramı Faktörleri ile İş Performansı Arasındaki İlişkide Etik Eğilimlerin Etkisi, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 11 (3), 2273-2289.
- Drucker, P. (2017). *İnovasyon ve Girişimcilik Uygulama ve İlkeler*. Çev: İlker Gülfidan. Optimist Yayınları, İstanbul.
- Entrialgo, M., Fernandez, E. & Vazquez, C.J. (2000). Psychological Characteristics and Process: The Role of Entrepreneurship in Spanish SMEs. *European Journal of Innovation Management*, 3 (3), 137-149.
- Erdoğan, E. & Koçak, M. (2016). *Girişimcilik Öyküleri*. Edit: Arman İ. 2. Baskı, Elma Yayınları, Ankara.
- Ersoy, C., Çetin, M., Ertekin, M.S., Güler, A.K., Sürücü, E. & Çolak, U. (2016). *Girişimcilik Öyküleri*. Edit: Arman İ. 2. Baskı, Elma Yayınları, Ankara.
- Ertekin, M.S., Güngör, V., Gürsoy, E., Cur, M.A. & Akdemir, Z. (2016). *Girişimcilik Öyküleri*. Edit: Arman İ. 2. Baskı, Elma Yayınları, Ankara.
- Fortune Turkey. (2018). <http://www.fortuneturkey.com/zeytin-cekirdeginden-plastik-uretiyor--54559> (01.05.2019).
- Fuller, B.K., Spears, M.C. & Parker, D.F. (2010). Entrepreneurial Tendencies: Evidence From China And India. *International Journal of Management And Marketing Research*, 3 (3), 39-52.
- Gerni, M., Nişancı, M., Çelik, A.A. & Yurttañıkılmaz, Z.Ç. (2013). Geçiş Ekonomilerinde Girişimciliğin Ekonomik Büyüme Üzerine Etkileri. <https://www.avekon.org/papers/678.pdf> (01.11.2018).

- Göker, A. Z. (2019). Girişimcilik Teorisi ve Kurumsal Girişimcilik Kavramı: Kurumsal Girişimcilik ve İş Tatmini İlişkisinde Örgüt Yapısının Rolü, Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Güney, S. (2015). *Girişimcilik Temel Kavramlar ve Bazı Güncel Konular*. 4. Baskı, Siyasal Kitabevi, Ankara.
- Habertürk (2017). <https://www.haberturk.com/denizli-den-nasaya-gonderiliyor-1747020-ekonomi/3> (12.05.2018).
- Hatten, T. S. (2012). *Small Business Management Entrepreneurship and Beyond*, Fifth Edition, South-Western Cengage Learning, Canada.
- Hebert, R.F. & Link, A.N. (2009). *A History of Entrepreneurship*. Routledge, New York.
- <https://sozluk.gov.tr/> Erişim tarihi: 02.12.2023
- İnce, E.R., Erdem, H., Deniz, M. & Bağlar, N. (2015). Girişimci Kişilik Özellikleri ile Girişimcilik Becerileri Arasındaki İlişkinin Potansiyel Girişimci Adayları Üzerinden İncelenmesi, *International Journal of Social Science*, 41, 399-416.
- Kanmaz, Z. (2012). *Cesaret Veren Başarı Öyküleri*. 2. Baskı, Neden Yayınları, İstanbul.
- Karaaslan, M.H. (2016). *Girişimcilik Vakaları Fırsatlar ve Zorluklar*. Optimist Yayınları, İstanbul.
- Kerr, S.P., Kerr, W.R. & Xu, T. (2018). Personality Traits of Entrepreneurs: A Review of Recent Literature. *Foundations and Trends in Entrepreneurship*, 14 (3), 279-356.
- Koçel, T. (2015). *İşletme Yöneticiliği*. 16. Baskı, Beta Yayınları, İstanbul.

- Koh, H. C. (1996). Testing Hypotheses of Entrepreneurial Characteristics A Study of Hong Kong MBA Students. *Journal of Managerial Psychology*, 11 (3), 12-25.
- Köse, S. (2003). A Psychobiological Model of Temperament and Character: TCI. *Yeni Symposium: Psikiyatri, Nöroloji ve Davranış Bilimleri Dergisi*, 41 (2), 86-97.
- Köse, S., Sayar, K., Ak, İ., Aydın, N., Kalelioğlu, Ü., Kırpınar, İ., Reeves, R. A., Przybeck, T. R. & Cloninger, C. R. (2004). Mizaç ve Karakter Envanteri (Türkçe TCI): Geçerlik, Güvenirliği ve Faktör Yapısı. *Klinik Psikofarmakoloji Bülteni*, 14, 107-131.
- Krueger, N. & Welp, I. Neuroentrepreneurship: What Can Entrepreneurship Learn From Neuroscience? Edit: Morris, M.H. Annals of Entrepreneurship Education and Pedagogy, Edward Elgar Publishing. https://www.academia.edu/3540459/Neuroentrepreneurship_Can_Entrepreneurship_Learn_from_Neuroscience_1 . (10.12.2017).
- Lahti, T., Halko, M., Karagözoğlu, N. & Wincent, J. (2018). Why And How Do Founding Entrepreneurs Bond With Their Ventures? Neural Correlates of Entrepreneurial and Parental Bonding. *Journal of Business Venturing*, 34 (2), 368-388.
- Laurerio-Martinez D., Canessa, N., Brusoni, S., Zollo, M., Hare, T., Alemanno, F. & Cappa, S. F. (2014). Frontopolar Cortex and Decision-making Efficiency: Comparing Brain Activity of Experts with Different Professional Background During an Exploration-Exploitation Task. *Frontiers in Human Neuroscience*, 7.
- Marangoz, M. (2013). *Girişimcilik*. 2. Baskı, Beta Yayınları, İstanbul.

- McClelland, D.C. (1986). Characteristics of Successful Entrepreneurs, Proceedings of the Third Creativity, Innovation and Entrepreneurship Symposium. Framingham, Mass. Washington D.C. US Small Business Administration, 219-233.
- Moore, C. (1986). Understanding Entrepreneurial Behavior: A Definition and Model. https://www.researchgate.net/publication/310829903_Understanding_Entrepreneurial_Behavior_A_Definition_and_Model (14.04.2018)
- Moore, C.B., McIntyre, N. H. & Lanivich, S. E. (2021) ADHD-Related neurodiversity and the entrepreneurial mindset. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 45(1), 64-91. <https://doi.org/10.1177/1042258719890986>
- Morris, M. H. (1998). *Entrepreneurial Intensity Sustainable Advantages for Individuals, Organizations, and Societies*. Greenwood Publishing Group, USA.
- Nakiboğlu, A. (2023). Girişimcilik Düşüncesinin Evrimi. *Balkan & Near Eastern Journal of Social Sciences (BNEJSS)*. 9 (3), 113-148.
- Naktiyok, A. (2004). *İç Girişimcilik*. 1. Baskı, Beta Yayınları, İstanbul.
- Ortiz-Teran, E., Turrero, A., Santos, J.M., Bryant, P.T. & Ortiz, T. (2013). Brain Cortical Organization in Entrepreneurs During a Visual Stroop Decision Task. *Neuroscience and Neuroeconomics*, <https://www.dovepress.com> (02.12.2018).
- Özdemir, O., Ertekin, M.S., İşbilir, T., Sürücü, E. & Işık, M. B. (2016). *Girişimcilik Öyküleri*. Edit: Arman İ. 2. Baskı, Elma Yayınları, Ankara.

- Özdemir, U. (2016). *Girişimcilik Öyküleri*. Edit: Arman İ. 2. Baskı, Elma Yayınları, Ankara.
- Özgen, H. & Beydoğan Tangör, B. (2023). Türkiye’de girişimcilik ile bireysel farklılıklar arasındaki ilişkileri konu alan lisansüstü tezlerin incelenmesi. *Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 14(2), 395-414.
- Praag, C.M.V. (1999). Some Classic Views on Entrepreneurship. *De Economist*, 147 (3), 311-335.
- Shane, S., Drover, W., Clingingsmith, D. & Cerf, M. (2019). Founder Passion, Neural Engagement and Informal Investor Interest in Startup Pitches: An fMRI Study. *Journal of Business Venturing*, 35 (4).
- Shane, S., Locke, E.A. & Collins, C. J. (2003). Entrepreneurial Motivation.
<https://digitalcommons.ilr.cornell.edu/articles/830/>
(25.04.2018)
- Shane, S., Venkataraman, S. (2000). The Promise of Entrepreneurship as a Field of Research. *Academy of Management Review*, 25 (1), 217-226.
- Taktak, S. & Triki, M. (2015). The Importance of Behavioral Factors: How Do Overconfidence Affect Entrepreneurial Opportunity Evaluation? *Journal of Behavioural Economics, Finance, Entrepreneurship, Accounting and Transport*, 3 (1), 12-20.
- Thompson, J.L. (1999). The World of The Entrepreneur – A New Perspective. *Journal of Workplace Learning*, 11 (6), 209-224.
- Timmons, J.A. & Spinelli S. (1999). *New Venture Creation. Entrepreneurship for the 21st Century*. Irwin/McGraw-Hill, New York.

- Timuroğlu, K.M. & Çakır, S. (2014). Girişimcilerin Yeni Bir Girişim Yapma Niyetlerinin Risk Alma Eğilimi ile İlişkisi. *AKÜ İİBF Dergisi*, 2, 119-136.
- Uygun, R. (2022). Girişimcilik Araştırmalarının Çıkmaz Sokağı Kişilik Özellikleri Yaklaşımı Üzerine Bir Değerlendirme ve Davranış Eksenli Modellerin Girişimcilik Literatürüne Katkıları. *Düzce Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 12(1), 497-518.
- Uzun, E. & Dirlik, S. (2007). Kobi Sahiplerinin Girişimcilik, Kişilik ve Liderlik Özelliklerinin Değerlendirilmesi: Muğla İlinde Ampirik Bir Araştırma. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 11, 133-148.
- Yumru, M., Savaş, H. A., Herken, H. & Kokaçya, H. (2008). İntihar ve Kişilik. *Anadolu Psikiyatri Dergisi*, 9, 233-237.
- Zaro, M. A., Fagundes, L.C., Rochal, F.T. & Nunes, W.C. (2016). Cognitive Brain Mapping Used in the Study of Entrepreneurial Behavior – Pilot Test with the Use of Electroencephalogram - EEG during the Process of Identification of Business Opportunities. *American Journal of Educational Research*, 4 (6), 472-478.
- Zhao, H. & Seibert, S. E. (2006). The Big Five Personality Dimensions and Entrepreneurial Status: A Meta-analytical Review. *Journal of Applied Psychology*, 91 (2), 259 – 271.

KURAMSAL PERSPEKTİFTEN ÖRGÜTSEL ÇEKİCİLİK

Merve CEVİZ¹

Sabahat BAYRAK KÖK²

Yeliz MOHAN BURSALI³

1. GİRİŞ

İnsanla var olan insanla şekillenen ve insanla başarıya ulaşan örgütlerde örgütün sürdürülebilirliği bugün geçmişten çok daha fazla yine insana ama yetenekli, yetkin insana bağlıdır. Peki, örgütün yaşamı için bu kadar önemli olan nitelikli insanı örgütler bünyesine nasıl dâhil edebilir. Bu soru ışığında çalışma hayatında çalışılacak örgütün seçimine karar verirken bireyleri yönlendiren faktörlerin neler olduğunu incelemek amacıyla bugüne kadar birçok araştırma yapılmıştır. Bu kapsamda bireylerin kararına etki eden bireysel, örgütsel ve çevresel birçok faktörün varlığından söz edilebilir. Dünyanın dönüşümü ve değişimi ile birlikte zaman içinde çalışma yaşamında hem örgütler hem bireyler hem de bu yönde karşılıklı beklentiler evrilmiştir. Başlangıçta daha az sayıda örgüt ve çok sayıda nispeten niteliksiz çalışan zamanla yerini çok sayıda örgüte ve nispeten az sayıda nitelikli çalışana bırakmıştır. Bu yönde günümüzde tüm yenilikçi endüstriler ve modern ekonomilerde nitelikli çalışanlara olan ihtiyacın gün geçtikçe arttığı açık

¹ Doktora Öğrencisi, Pamukkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, ceviz_merve@hotmail.com, ORCID:0000-0002-5838-6968.

² Prof. Dr., Pamukkale Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, sbayrak@pau.edu.tr, ORCID: 0000-0002-9118-6327,

³ Doç. Dr., Pamukkale Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, ybursali@pau.edu.tr, ORCID: 0000-0001-5239-8696.

ortadadır. Bu doğrultuda örgütlerin özellikle kendi faaliyet alanlarındaki rekabet güçleri için mevcut ve potansiyel çalışanları cezbetme ve onları elde tutma kabiliyetlerinin önemi giderek artmaktadır. Bu doğrultuda denilebilir ki artık örgütlere girmek için salt bireylerin dikkat çekici niteliklere sahip olmaları değil aynı zamanda örgütlerin de bu tür niteliklere sahip olmaları tercih edilme noktasında önem taşımaktadır. Bugün bir örgüte yerleşmek için yarışan adaylar olduğu gibi, konu nitelikli, yetenekli, yetkin bireyler olduğu zaman benzer şekilde şirketler de bu en iyi adaylar için birbirleriyle yarışmaktadır. Yetenek savaşının canhıraş devam ettiği, en iyi adayları cezbederek örgüte çekmek halâ büyük bir önem taşıyor olsa da bunun yanı sıra çalışanların örgütte kalmaları ve uzun süre bu örgüte katkıda bulunmaları konusunda onları motive edebilmenin kaygısı da her geçen gün artmaktadır. Nitekim bu noktada yarışa kazanabilmek ve sonra da sürdürülebilir olmak adına son yıllarda örgütlerin ‘çekici olma’ etiketini taşımaya çalıştığı ve çekici bir örgüt olmanın esas unsurlarının belirlenmesi ile ilgili birçok çalışma yapıldığı belirtilebilir.

Bu çerçevede değişen dünya ve değişen iş yaşamıyla birlikte hem örgütler hem de çalışanlar açısından her daim olduğu gibi cevaplanması gereken yeni sorular gündeme gelmektedir. Örneğin içinde yaşadığımız yenedünya düzeninde örgütler mevcut ve potansiyel çalışanlardan hangi özellikleri itibarıyla ilgi görüyor olabilirler? Bu noktada örgütlerin çekiciliği istihdamı nasıl etkiliyor olabilir? Peki, diğerlerinden farklılaşarak bu çekici olma etiketine sahip olan örgütler yetkin ve yetenekli çalışanlarını uzun süre nasıl elde tutabilirler? Günümüzde bu tür soruların birbirinden farklı ölçeklerdeki işletmelerin nitelikli çalışanlara yönelik karşılaştıkları/karşılaşacakları temel sorunların çözümüne yönelik cevapları da içerisinde barındırdığı belirtilebilir.

Bu sorular ışığında mevcut çalışma nitelikli çalışanlara yönelik örgütler arasında var olmaya başlayan yeni bir rekabet alanında örgütlerin rekabet avantajı sağlamak için neler yaptığını açıklamaya çalışmaktadır. Bu kapsamda son yıllarda araştırılan ve çalışanlar için tercih edilme noktasında cezbedici niteliklere sahip olmayı niteleyen örgütsel çekicilik kavramını kuramsal olarak değerlendirmeyi amaçlamaktadır.

2. ÖRGÜTSEL ÇEKİCİLİK KAVRAMI

Örgütsel çekiciliği ele almadan önce kavramsal olarak çekiciliğin ne olduğuna bakmak gerekirse TDK(Türk Dil Kurumu, 2023)'na göre çekici olma durumu; alım, albeni, alımlılık, caziplik, cazibe, cazibelilik, cazibedarlık, hava, gelgel ve çekme gücü olarak tanımlanabilir. Bu tanıma uygun biçimde örgütsel çekicilik kavramı da hem mevcutta var olan hem de potansiyel çalışanlar açısından bir örgütün çekici olarak algılanması, beğenilmesi ve o örgütle ilgili hissedilen olumlu düşüncelerin tamamı (Highhouse, vd., 2003: 989) şeklinde ifade edilmektedir. Benzer biçimde mevcut ve potansiyel çalışanlar tarafından bir örgütün çalışmak için en iyi yer olarak algılanma derecesini ifade etmekte (Bakanauskienė, vd., 2017: 15) ya da örgütte mevcut çalışan bireylerin örgüte karşı geliştirdikleri, örgütte çalışmak isteyeceği ya da örgütten ayrılmayı tercih etmeyecek kadar etki yaratarak örgüt hakkında sahip oldukları pozitif yönlü duyuşsal izlenim ve tutumları ifade etmektedir (Aiman, vd. 2001: 221). Yönetim Teorisi Ansiklopedisi'ne göre ise bireyin bir örgütte çalışma algısı ve isteği; bireysel, örgütsel, iş ya da görev özelliklerinden etkilenerek bir örgütte çalışma yönündeki genel istekliliği (Kessler, vd. 2013: 861) olarak tanımlanabilir. Bu tanımlar ışığında genel olarak örgütsel çekicilik kavramını, bireylerin çalışmak için bir örgütü tercih

etme ve/veya o örgütte çalışmaya devam etme yönündeki istek ve arzuları şeklinde ifade etmek mümkündür.

Bireylerin bir örgüte karşı hissettikleri ve onları bu örgütün bir parçası olmaya motive eden olumlu duygusal tutumlarını (Rynes ve Barber, 1990: 290) içererek, örgütü çalışmak istenen cezbedici bir yer olarak tanımlayan örgütsel çekicilik, potansiyel çalışanları o işletmeye yönelten niyetleri anlamlı bir biçimde etkilemektedir denilebilir. Zira örgütsel çekicilik potansiyel çalışanların çalışmaya başladıkları durumda o işverenden bekledikleri yararları (Berthon, vd., 2005: 156) ifade etmektedir. Bu nedenle işe başvurmaya veya işi kabul etmeye istekli, ilgili özelliklere sahip bireylerin sayısını arttırmak amacıyla yürütülen faaliyetlere odaklanmayı ifade eden örgütsel çekicilik, bireylerin niyetlerinin veya davranışlarının etkilendiği/etkinleştirildiği, yani bir nevi bireylerin bu örgüte katılma isteklerinin uyandırıldığı çekim nesnelerini ifade etmektedir (Straulino, 2012: 41).

Bireylerin salt kendilerinin çekici olarak algıladıkları örgütlere başvuru yapmayı tercih edebilecekleri düşünülürse örgütsel çekiciliğin işyeri seçimi noktasında karar alma süreçlerinin bir bileşeni olarak ortaya çıktığı belirtilebilir (Turban ve Keon, 1993: 191). Bu nedenle bireylere cazip gelen bir iş ortamı ve bu ortamdaki çalışma istekliliğinin devamlılığını ifade eden örgütsel çekiciliğin bireylerin çalışacakları örgütleri seçmesinde, o örgütlere başvuru yapmasında ve hatta orada çalışmaya devam etmesinde karar verme sürecini etkileyen son derece önemli bir unsur olduğu açıkça ortadadır. Diğer taraftan mevcut çalışanlar için de örgütsel bağlılığı arttırarak çalışanların örgütte kalmalarını teşvik etmek için kullanılan bir araç olarak kabul edilmektedir (Lim, vd., 2013: 2). Bu bağlamda örgütsel çekicilik, örgüt dışında yer alarak çalışmak için örgütü arzulayan bireylerin yanı sıra örgütün mevcut çalışanları açısından da talep edilen bir durum olarak betimlenmektedir.

Örgütsel çekicilik kavramı, bireylerin çalışmak için tercih edecekleri örgütleri seçme konusunda anlamlı bir etkiye sahipken aynı zamanda bu bireylerin işletmeye ve işletmeyi takip etmeye yönelik niyetlerini de etkilemektedir. Dolayısıyla örgütsel çekicilik üzerine yapılan tanımlamaların büyük bir çoğunluğunun bireylerin duygusal ve tutumsal düşüncelerine atıfta bulunarak sübjektif bir alanı işaret ettiği ve bu yönde mevcut ve potansiyel çalışanlar nezdinde örgütlerin nasıl görüldüğü ile ilgili bireylerin algılarına göre formüle edildiği söylenebilir (Derous ve Wille, 2017: 1060-1064).

Bugün literatürde örgütsel çekicilik konusu farklı disiplinlerde popüler bir konu olarak yer almakla birlikte her disiplinin kavramı kendi bakış açısıyla ele aldığı ve bu yönde ampirik araştırmaların yapıldığı görülmektedir. Örneğin; pazarlama araştırmalarında örgütsel çekicilik markalaşma olarak ölçülürken (Backhaus & Tikoo, 2004; Cable & Turban, 2001; Mosley, 2007), psikoloji temelli çalışmalarda ise belirli kişisel özellikler açısından bir kuruluşu çekici kılan şeyin ne olduğuna odaklanılmaktadır (Collins ve Stevenes, 2002; Highhouse, vd., 2003; Van Hove ve Lievens, 2007). Diğer taraftan kavramın insan kaynaklarına ilişkin işe alım literatüründe, çalışmak için iş başvurusunda bulunan bireylerin işe başvurma kararlarına etki eden bir unsur olarak ele alındığı görülmektedir (Allen, vd., 2007; Van Hove ve Lievens, 2007). Özetlemek gerekirse hangi alanda ele alınırsa alınsın günümüzde etkili ve başarılı olmak isteyen örgütlerin nitelikli adayları kendilerine çekmek ve devamlılıklarını sağlamak adına bu bireyler için tercih edilen bir iş yeri olma özelliğini taşımaları gerektiği söylenebilir.

Örgütsel Çekicilik Kavramının Önemi

Geçmişten bugüne çeşitli endüstrilerde çalışanlar iş arıyor iken, 1980'li yıllarla birlikte küreselleşme, kitle iletişim ve bilişim alanındaki değişim, dönüşüm ve uygulanan neo

liberal politikalar ile birlikte gittikçe artan rekabet ortamında artık farklılaşan işler için yetenekli ve nitelikli çalışanların arandığı bir durum söz konusudur ve bu ihtiyaç her geçen gün artmaktadır. Geçmişte üretim faktörlerini oluşturan emek dışındaki her bir faktör çok daha belirleyici ve önemli iken bugün geline nokta da esas farkı belirleyen temel faktörün şüphesiz kopyalanması mümkün olmayan yetenekli ve yetkin insan kaynağı olduğu apaçık ortadadır. Bu bağlamda örgütsel çekicilik, yetenekleri örgüte çekmek ve elde tutmak adına örgütsel kapasitenin bir anahtarı olarak kabul görmektedir (De Wall, 2022: 2).

Çalışmak için uygun yetenekleri örgüte çekmek ve seçmek, bu bireylerin devamlılığını sağlamak örgütler için büyük bir endişe kaynağıdır zira mevcut senaryo kıyasıya süren bu rekabet ortamında uygun yeteneklerin azlığına ve dünyadaki tüm örgütler için arzu edilen insan gücünün eksikliğine işaret etmektedir (Joseph vd., 2014: 41). Her geçen gün işlerin daha karmaşık hale gelmesiyle birlikte nitelikli çalışanlara olan ihtiyaç artarken mevcut durumda ise birçok insan işsiz dolaşmakta ve çok sayıda da açık iş bulunmaktadır. Bu noktada örgütler için hiç şüphesiz çekici bir örgüt olmak, doğru yetenekleri bulmanın önemli bir unsurudur. Buna paralel olarak bireyler de güçlü, olumlu itibar ve prestij sahibi örgütlerde çalışma arzusu içerisinde dirler. Sonuç olarak örgütsel çekicilik, mevcut ve potansiyel çalışanların çalıştıkları örgütün stratejisine ve kültürüne olan bağlılıklarını güvence altına alarak daha tutarlı bir iletişim ve istihdam deneyiminin de oluşmasıyla bu çalışanların örgütte kalıcı olmalarına yardımcı olma noktasında kilit bir unsur olarak görülmektedir (Bakanauskienė, 2017: 5). Bu kapsamda örgütsel çekiciliğin temel amacı, örgüt içerisinde boş olan kadrolara nitelikli çalışanların gelmesini sağlamaktır.

Örgütler çeşitli alanlarda yüksek vasıflı çalışanları çekmek için giderek daha fazla rekabet ederken bir başka

olasılık da gelecekte en iyi çalışanlar için rekabetin müşteriler için yapılan rekabet kadar keskin ve şiddetli olacaktır. Çekici bir örgüt olarak tercih edilmenin artan önemiyle birlikte en iyi beyinleri kendilerine çekmeyi başarabilen örgütlerin pazarda belirgin bir avantaja da sahip olacakları kaçınılmazdır (Berthon, vd., 2005: 167-168). Zira nitelikli işgücünün örgüte dahil edilmesi rekabet gücü açısından önemli bir kaynak oluşturmaktadır. Çünkü bireyler sadece bugün işletmeye katkıları ile değil, henüz eyleme geçmeyen bilgi ve fikirleriyle de örgütlerin başarısına katkı sağlayacak beşeri kaynaklardır. Nitelikli bireylerin örgüte hiç dâhil olmamaları ya da örgütten ayrılmaları –ki bu durumda yerlerinin aynı şekilde tekrar doldurulması için harcanan çaba ve maliyet de düşünüldüğünde- bu durum yalnızca mevcut performansı etkilememektedir. Aynı zamanda henüz ortaya çıkmamış ancak potansiyel olarak duran farklı bilgi, birikim, yaratıcı ve yenilikçi çıktılarının da o örgüt için somutlaşmaması anlamına gelmektedir.

2.1.Örgütsel Çekiciliğin Kuramsal Altyapısı ve Örgütsel Çekiciliği Oluşturan Boyutlar

Örgütte bireyleri neyin çektiğinin ve hangi unsurların ne şekilde bireylere daha çekici geldiğinin tespitine yönelik farklı kuramlar ortaya koyulmuştur. Bu doğrultuda örgütsel çekiciliğe ilişkin kuramları belirli bir kategori içerisinde sistemleştiren az sayıda çalışma mevcut olup Ehrhart ve Ziegert (2005: 905-919)'in çalışmaları da bunlardan biridir. Çalışmada çevre koşullarına ait bilgilerin bireyler tarafından nasıl algılandığına odaklanan ‘çevresel süreç metateorisi’ bu kuramların ilkinin oluşturmaktadır. Bu kuramda belirli bir düzeydeki belirsizlikte, bireylerin gerçek çevresel özellikler konusundaki bilgilerini işleyerek çekiciliği şekillendiren çevre konusunda kendilerince bir algı geliştirdikleri ileri sürülmektedir. Bir diğer teoriyi oluşturan etkileşimsel süreç metateorisinde birey ile çevrenin sahip olduğu özellikler arasında ister istemez bir etkileşimin

meydana geleceği ve bunun da çekiciliğe yol açabileceği yani bireyin içinde bulunduğu çevreyle uyumunun bu çekime katkı sağlayabileceği ele alınmaktadır. Son kuram ise bireylerin kendileri hakkındaki bilgileri kullanmasına odaklanan ‘benlik süreç metateorisi’ olarak belirtilmektedir. Buna göre bireylerin kendileriyle ilgili öz saygı, öz yeterlilik ve kendilerine uygun buldukları sosyal kimliğe ilişkin görüşlerinin onları hangi örgütlere doğru çektiğini yani bu tür öznel değerlendirmeler ile çalışılacak örgüt arasındaki ilişkiye göre çekiciliğin oluştuğu açıklanmaktadır (Ehrhart ve Ziegert, 2005: 902-908).

Potansiyel çalışanların bir yeri çalışmak için çekici bulup, çalışmaya karar verme süreçlerinde seçebilecekleri örgütlerle ilgili kısıtlı bilgiye sahip olmalarından dolayı onları örgüte çekecek ve elde tutulmalarını sağlayacak özelliklerin bilinmesi ve buna yönelik yürütülecek eylemler örgütü rakiplerinden avantajlı konuma getirecektir (Anbar, 2019: 47). Peki bu özellikler neler olabilir? Berthon, Ewing ve Hah (2005) tarafından gerçekleştirilen çalışmada potansiyel çalışanlar için örgütsel çekiciliği sağlayan beş boyuttan söz edilmekte olup, bu boyutlar sosyal değer, fayda değeri, ekonomik değer, gelişim değeri ve uygulama değeri olarak ifade edilmektedir (Berthon, vd., 2005, 159-162).

Sosyal değer boyutu, çalışanlar için mutlu, huzurlu ve eğlenceli bir çalışma ortamını, yöneticiler ve çalışanlar arasındaki etkili iletişimi ve iyi ilişkileri, uyumlu bir biçimde çalışan takımlara sahip olmayı ifade eden boyuttur.

Fayda değeri boyutu, örgütün potansiyel çalışanlar için yenilikçi, yaratıcı ve heyecan verici bir çalışma ortamı sunması, yeni iş uygulamaları sağlaması, üstün niteliklere sahip, yenilikçi ürün ve hizmetler üretme noktasında gerekli yeterliliğe sahip olmasıyla ilgili boyuttur.

Ekonomik değer boyutu, potansiyel çalışanlar tarafından ortalamayı geçen bir gelir, çeşitli yan haklar, terfi fırsat ve imkânları ile iş güvencesi sağlayan bir örgüt olmasıyla ilgili boyuttur.

Gelişim değeri boyutu, çalışanların kendilerini geliştirmelerine destek olma, eğitim fırsatları sunma, kariyer beklentileri ile hedeflerini gerçekleştirmelerini sağlama, saygınlık, tanınma ve deneyim kazanma imkânı yaratmayla ilgili boyuttur.

Uygulama değeri boyutu ise, örgütün müşteri odaklı bir anlayışla çalışanları için insani bir çalışma ortamı oluşturması ile çalışanlara öğrendiklerini hayata geçirme ve başkalarına aktarma, öğretme imkânı sunmasıyla ilgili boyuttur.

2.2.Örgütsel Çekiciliği Etkileyen Örgütsel ve Bireysel Faktörler

Örgütsel çekicilik, örgütün eylemleriyle içeriye ve dışarıya yansıttıkları doğrultusunda potansiyel ve mevcut çalışanların bir örgütü bütün olarak değerlendirmesi ve bu değerlendirme sonucunda o örgütte çalışma isteği ve de bu isteğin sürekliliğini ifade etmektedir. Bu noktada birey ve örgüt arasında var olan pasif bir ilişkiden ziyade karşılıklı dinamik bir ilişkiyi ifade etmektedir. Bu ilişkide her iki kesim de hem birbirini etkilemekte hem de birbirinden beslenmektedir. Bireyler çalışmak için seçtikleri örgütlerden maddi ya da manevi çeşitli ihtiyaçlarının karşılanmasını beklerken bu ihtiyaç ve beklentilerin karşılanma derecesi, çalışanların o örgüte katılma ve o örgütte devam edip etmeyeceklerini belirleyecektir. Diğer yandan örgütlerin sürdürülebilirliği için de en kıymetli varlık, nitelikli insan kaynağıdır. Bu yönde örgütlerin nitelikli, donanımlı bireyleri örgüte çeken ve sonrasında hem bu yeni girenlerin hem de mevcut çalışanların örgütteki devamlılıklarını sağlamak için odağa insanı önceleyen bir yaklaşımı

yerleştirmeleri ve eylemlerini bu yönde yürütmeleri gerekmektedir. Bunu başarabilmek içinse örgütlerin çalışanların dikkatini çeken ve onların örgütte kalıcı olmalarına etki edecek faktörlerin farkında olması gerekmektedir (Akman ve Özdemir, 2018: 372). Bu kapsamda aşağıda örgütsel çekiciliği etkileyebilecek örgütsel ve bireysel faktörlere değinilmektedir.

Bireylerin çalışmak için seçim yaparken hangi örgütsel faaliyetleri çekici bularak tercih ettiklerini bilmek, örgütlerin geleceğini garantiye alma noktasında yetenekli çalışanların örgüte çekilmesi ve elde tutulması açısından son derece önemlidir. Şöyle ki örgütle müşteri arasındaki dinamik ilişki gereğince nasıl ki müşterilerin ürün/hizmet aldıkları işletmelerden kalite, güvenilirlik, dayanıklılık, satış sonrası hizmetler vb. beklentileri mevcutsa aynı ilişki potansiyel ve mevcut çalışanlarla çalıştıkları/çalışacakları örgütler için de geçerlidir. Bu kapsamda bireylerin de bir işveren olarak çalıştıkları/çalışacakları işletmelerden uygun çalışma ortamı, hak edilen ücret, eğitim, kariyer fırsatları vb. farklı beklentileri bulunmaktadır. Tam da bu noktada bireylerin beklentilerinin karşılanma derecesine bağlı olarak bir örgütü çalışmak için tercih edip etmemeye ilişkin algı ve düşünceleri örgütlerin çekicilik durumunu etkilemektedir (Öksüz, 2012: 10). Bir örgüt ya da iş ile ilgili beklentiler adayların başvuru kararlarını güçlü bir şekilde etkileyebileceği için örgütlerin potansiyel çalışma deneyimi hakkında olumlu beklentiler yaratabilmek amacıyla işe örgüt kültürlerini ve alım faaliyetlerini tasarlama yoluna gitmesi gerektiği belirtilmektedir (Kröll, 2018: 6). Bu yönde Turban (2001) örgütsel çekicilik ve etkileyen faktörler üzerine gerçekleştirdiği çalışmasında, işe alım materyallerinin iş için güçlü bir sinyal görevi üstleneceğini ifade etmektedir. İşletmeler tarafından çalışanlara sunulacak olan yüksek ücretler, ek yarar ve faydalar, esnek çalışma saatleri, yaşlılara ya da çocuklara yönelik bakım ve destek hizmetleri ve örgütte var olan kariyer

fırsatları ve çalışma koşullarının iyileştirilmesi vb. imkânların örgütsel çekiciliği arttırdığı belirtilmektedir (Rynes ve Barber, 1990: 294).

Bu alanda yapılan çalışmalarda işletmelerin çalışanlar için cazip bir yer olarak görülmesi adına örgütsel anlamda atılması gereken adımlardan biri de kurumsal yönetim ilkelerine olan bağlılık şeklinde ifade edilmektedir. Çünkü işletmeler kendilerine rekabet avantajı sağlayabilecek örgüt kültürünü yine bu kültürle uyumlu şekilde çalışan insan kaynağı sayesinde elde edebileceklerdir. Potansiyel adayların gözünde bir örgütün çalışmak için tercih edilebilir olmasında uyumlu ve yeterli görülmesi için örgütlerin en büyük destekçisi, sahip oldukları kurumsal yönetim ilkeleridir (Coşkun, vd., 2018: 68).

Bir diğer çalışmada üst yönetimdeki cinsiyet çeşitliliğinin örgütsel çekiciliği etkilediği ve yönetimde kadınların artan yüzdesinin örgüte dair ilgiyi arttırdığı tespit edilmiştir. Buna göre kadınlar, yönetimde daha fazla kadının olduğu bir örgütün kadınlar için daha adil olduğunu algılayarak o örgütü çekici bulmaktadır. Buna karşılık erkeklerin aynı durumda örgütün kadınlara karşı adil olduğunu düşündükleri ancak bu durumun erkeklerin bir örgütü çekici olarak görmesine etki etmediği belirtilmektedir Madera, vd., 2019: 97).

Coldwell vd.(2008: 611)'nin yapmış oldukları çalışmada ise, çalışan ve örgüt uyumunun etik olarak var olmasının örgütün çekiciliğine katkı yaparak çalışanı elde tutmada etkin bir rol oynadığı tespit edilmiştir. Benzer şekilde örgütlerde yaşanan yıldırma, nezaketsizlik, etik dışı durumlar vb. gibi istenmeyen davranışlara müdahale etmek, bireylerin örgütlerde kalmalarını sağlarken aynı zamanda performans düzeylerinin de düşmesine engel olarak örgütsel çekiciliğin bu durumdan olumsuz etkilenmesini de engellemektedir. İş yeri nezaketsizliğinin azaltılması ve çalışanların görev performanslarının artırılması

noktasında yöneticilerin yapacakları gerekli müdahaleler bir örgütü çekici hâle getirmede önemli stratejilerden biridir (Onay, 2020: 64).

Bir diğer konu çevresel sürdürülebilirlik konusunda yaşanan kaygılar neticesinde, örgütlerin yeşil davranışa ilişkin yeterli eğitim vermeleri ve bu yönde ücretlendirme yapmaları, farkındalık ve öneriler sağlamaları gibi çevre yanlısı eylemleri ve yeşil faaliyetlerinin de bir örgütü potansiyel ve mevcut çalışanlar için çekici bir yer haline dönüştüreceğidir (Chaudhary, 2019; Ansari vd., 2021; Ojo vd., Merlin ve Chen, 2022).

Literatürde yer alan farklı örgütsel özelliklerin örgüt büyüklüğü, merkezileşme, ücret, ödül ve kariyer sistemi gibi ya da bir örgütün çalışanına sunduğu iş yaşam dengesi, terfi olanakları, esnek çalışma uygulamaları, iyi bir ücret vb. imkânların bir örgütü çekici olarak nitelendirmede etkili olacağı belirtilmektedir. Örgütlerin bu birbirinden farklı özellikleri, mevcut çalışanların ya da potansiyel adayların örgütü çekici olarak algılamasında önemli bir yere sahiptir. (Fırın, 2022: 17). Bugün özellikle kitle iletişim ve bilişim teknolojilerinde yaşanan büyük ilerlemeler ve sosyal medya kullanımının artışıyla birlikte yaşadıkları olayları bu platformlarda paylaşan bireylerin örgüt hakkındaki bilgi ve tecrübelerinin de bir örgüte dair çekicilik algılarını etkileyebileceği belirtilebilir (Kaplan, 2020: 10).

Bireyler sadece çalışmaları karşılığında alacakları ücrete, hizmet olanaklarına ya da kendilerine verilecek yan haklara odaklanmamakta aynı zamanda çalışacakları örgütle ilgili farklı arayışlar içerisine girmektedirler. Mevcut fiziki ve maddi koşullar bireylerin o örgütte çalışma arzusuna etki etmekle beraber bu yer hakkında toplum nazarında oluşan intiba, güven, itibar ve imaj bireyin o örgütle anılmayı tercih edip etmemesine ilişkin kararı üzerinde de büyük bir etkiye sahiptir. Kaliteli bir

çalışanı örgüte çekmek ve kalıcı olmasını sağlamak için maddi unsurların yanı sıra örgütün, itibar yaratan iyi, kaliteli ürün ve hizmet, iyi ve doğru bir liderlik, ileri görüşlü bir bakış açısı, topluma saygı duyma ve topluma faydalı olma, güçlü finansal yapı gibi gereklilikleri yerine getirmesi de son derece önemlidir (Demirci, 2023: 190). Bu çerçevede örgütsel çekicilik sadece işletmeler açısından değil, aynı zamanda çalışanların kendilerini içine yerleştirmek istedikleri sosyal kimlikleri için de bir araç olmaktadır. Bu doğrultuda doğru adreste doğru kimliğe sahip olmak isteyen bireyler, örgütlerin sahip olduğu iyi nitelikler, başarılar ve tanınmışlıklarından da beslenip var olan itibarlı durumu kendi kariyer gelişimleri için de gerekli görmektedirler (Ceyhan, 2022: 21-22).

Tüm bu özellikler ve yürütülen faaliyetler hem mevcut hem de potansiyel çalışanları örgüte çekmek ve örgütte tutmak için son derece önemli olmakla birlikte özellikle potansiyel çalışanların örgütü değerlendirmeleri için nadiren örgütsel faaliyetler hakkındaki bilgileri ortaya koymaktadır. Bu yüzden potansiyel adayların örgütsel özellikler konusunda sınırlı bilgi sahibi olmaları ve dolayısıyla bu durumda istihdam koşullarına ilişkin oluşturdukları varsayımlarının da genellikle öznel algılarına dayandığı gözden kaçırılmaması gereken hususlardandır (Wei vd., 2010: 49). Bu noktada örgütsel çekiciliğe etki eden bireysel faktörlere de dikkat etmek gerekmektedir.

Bireyler birbirinden farklı kişilik, yetenek, değer yargıları, tutumlar ve demografik özellikleri itibarıyla birbirlerinden ayrılmaktadırlar ve bu farklılıklar da bireylerin çalışmak istedikleri alanlar, sektörler ve örgütler açısından da farklılıklara yol açabilmektedir. Bireylerin iş ve örgütle ilgili tercih ve seçimlerinde kişisel özellikleri önem taşımakta ve doğal olarak bu özelliklere göre de örgütlerin cazibesi kişiden kişiye farklılıklar gösterebilmektedir. Bu noktada eğer bireylerin

tercihleri ile örgütün bireylere vermeyi vaat ettiği maddi ve manevi faydalar birbiriyle örtüşürse bu durumda örgütsel çekicilikten bahsetmek mümkün olabilir (Judge ve Cable, 1997, 359-361). Yapılan çalışmalarda da başarı odaklı ve öz güveni yüksek olan bireylerin performansa göre ücret/ödül sistemlerine sahip olan örgütleri daha çekici buldukları, benzer şekilde farklı kişilik özelliklerine sahip olan bireylerin ise kişiye göre ücret sisteminin olduğu örgütleri daha çekici buldukları belirtilebilir. Bir başka çalışmada (Arbak ve Yeşilada, 2003) farklı ihtiyaçlara sahip bireylerin bu ihtiyaçları doğrultusunda benzer örgütleri farklı düzeylerde çekici buldukları tespit edilmiştir. Araştırma sonuçlarına göre öz saygısı düşük bireylerin iş güvencesi veren örgütleri çekici buldukları buna karşılık öz saygısı yüksek bireylerin ise yenilikçi ve yaratıcı düşünciyi destekleyen örgütleri daha çekici buldukları belirtilmiştir. Ayrıca başarı güdüsü yüksek kişilerin ilgi alanına uygun yenilikçi ve yaratıcı düşünceye imkân tanıyan, eğitim imkânı sunan örgütleri daha çekici bulduğu da bu çalışmada elde edilen önemli sonuçlar arasındadır. Bireysel özelliklerin örgütsel çekicilik üzerindeki etkisine yönelik bir diğer çalışmada ise deneyime açıklık özelliği baskın olan bireylerin çalışmak için özellikle çok uluslu örgütleri tercih ettiği görülürken, sorumluluk duygusu ya da öz disiplini daha baskın olan bireylerin ise çalışmak için büyük ölçekli örgütleri tercih ettiği görülmektedir (Lievenes, vd., 2001: 45-46). Özsaygı ve başarıma ihtiyacının örgütsel çekicilik ile ilişkisinin araştırıldığı bir başka çalışmada (Bretz, Ash ve Dreher, 1989) başarı ihtiyacı yüksek bireylerin, bireysel performansı teşvik ve takdir eden örgütleri çekici olarak değerlendirdikleri tespit edilmiştir. Bir diğer çalışmada (Turban ve Keon, 1993) da özgüvenli bireylerin adem-i merkezi ve büyük örgütleri daha çekici buldukları, başarı ihtiyacı yüksek bireylerin ise kıdeme dayalı ücret sistemi yerine liyakate dayalı ücret sistemine sahip örgütleri tercih ettikleri tespit edilmiştir. Kişilik özelliklerinin yanı sıra demografik özelliklerden cinsiyet, yaş,

etnik köken, eğitim seviyesi ve alanı, iş tecrübesi, akademik başarı, bireysel ya da takım üyesi olarak çalışma tercihi, bireycilik ya da toplulukçuluk, riske girme eğilimi, denetim odağı ve başarı ihtiyacı örgütsel çekiciliğin belirleyicileri arasında sayılmaktadır (Demirci, 2023: 63).

Yukarıda anlatılan çalışmalarda bireylerin sahip oldukları birbirinden farklı kişisel özelliklerin, bir örgütün diğerlerine göre daha çekici olarak nitelendirilmesinde önem taşıyan birer değişken olduğu belirtilmektedir. Ancak bir örgütün çekici olarak nitelendirilmesinde sadece bireylerin kişisel özellikleri ile örgütlerin örgütsel özelliklerinin etkili olmadığı, bu çekiciliği etkileyen başka faktörlerin de olduğu göz ardı edilmemelidir.

2.3. Örgütsel Çekiciliğin Sonuçları

Örgütsel çekicilikle ilgili yazındaki çalışmalarda ilgili değişkenin çoğunlukla bağımlı değişken biçiminde yer aldığı ve bu değişkeni etkileyen faktörlerin ele alındığı görülmektedir. Buna karşılık örgütsel çekiciliği bağımsız değişken olarak ele alan ya da sonuçlarını değerlendiren daha az sayıda çalışma olduğu görülmektedir.

Üstün nitelikli bireyleri etkili bir biçimde örgüte çekip elde tutmayı ifade eden örgütsel çekicilik (Story et al., 2016: 488), istenen nitelikteki bireylerin istihdam edilmesine katkı sağlayarak örgütün işgücü kompozisyonunu istenen doğrultuda etkilemekte, çeşitlendirmekte ve böylece örgütün etkinliği ve devamlılığına katkı sağlamaktadır. Bu çerçevede bir örgütün bu anlamda çekim gücü ne kadar yüksekse çalışanlarının da bu oranda potansiyel olarak çok daha nitelikli olacağı belirtilebilir (Zhang et al., 2020: 25). Bir örgütün çekici özelliklere sahip olması salt olarak arzu edilen nitelikli çalışanları örgüte çekmek ve dâhil etmekle sınırlı değildir. Bunun yanı sıra çekim merkezi olan örgütlerin mevcut ve potansiyel müşteriler için de güvenilir

olarak değerlendirilmesi, daha çok tercih edilen ürün ve hizmetlere sahip olunması ve iyi bir imaj, itibar ve daha kurumsal biçimde yönetildiği fikri vb. olumlu yaklaşımlara layık görülmesi söz konusudur. Dolayısıyla tüm bu olumlu etkileşim ve değerlendirmeler birbirini besleyen bir döngü içinde örgütün rekabet avantajı elde etmede ön sıralara geçmesini sağlayabilecektir. Bu şekilde değerlendirildiğinde örgütsel çekiciliğin hem nitelikli, etkin çalışanları örgütte çalışmaya ikna etmekte itici güç olmasıyla hem de sahip olduğu özellikler ile farklı kitlelere yansıttığı izlenim ile örgüt hedeflerine farklı açılardan da katkı sağladığı görülmektedir (Demirci, 2023: 68-69).

Yapılan çalışmalarda örgütsel çekiciliğin olumlu getirilerinin yanında uzun vadede örgüt için olumsuz getirilerinin de olabileceği belirtilmektedir. Bu düşünceye göre genel olarak benzer özellikler taşıyan çalışanların aynı örgütü çekici olarak değerlendirerek zaman içinde bu örgütte toplanıp çoğunluk oluşturabilecekleri belirtilmektedir. Bu durumun ise örgütteki diğer çalışanların kendilerini “farklı” olarak algılamalarına, rahatsızlık duymalarına, işten ayrılmalarına ve bunun sonucunda da örgütün yıpranmasına sebep olabileceği belirtilmektedir (Engin, 2002: 68). Buna karşılık örgütsel çekiciliğin sağlamış olduğu faydaların, yaratacağı olumsuzluklardan çok daha fazla olduğu ortadadır. Canhıraş devam eden rekabet ortamında belli bir noktaya gelmek isteyen işletmelerin, rakiplerinden farklı olarak ayırt edilebilmek için örgütsel çekicilik temelli çalışmalara önem vermesi gerekmektedir. Hali hazırda örgütte çalışanlar ve potansiyel çalışanların nezdinde çekici olarak algılanan işletmelerin mevcut pazarda tutunarak ayakta kalmaları ve işletmeler için en önemli şey olan beşeri sermayeyi oluşturan nitelikli çalışanları örgüte çekmeleri sonucunda başarıyı elde etmeleri daha kolay olacaktır. Bu nedenle işletmelerin mevcut ve potansiyel çalışanlar

açısından çalışmak için çekici bir yer olarak algılanabilmek için kendilerine özgü çekicilik faktörlerini belirleyerek bu doğrultuda stratejiler geliştirmeleri gerekmektedir (Gündoğmuş, 2017: 16).

3. SONUÇ

Günümüz işletmelerinin rakiplerinden farklılaşmalarını sağlayan en önemli unsur hiç kuşkusuz sahip oldukları nitelikli insan kaynağıdır. Hem mevcut çalışanlarını elde tutmak hem de potansiyel çalışanlar tarafından çalışmak için çekici bir yer olarak görülüp bir tercih nedeni olmak onlar için oldukça önemlidir. İçerisinde yaşanan dönemin koşul ve şartlarına bağlı olarak farklı kültür ve değer motifleriyle yetişen bireyler farklı kuşaklardan gelmelerinin bir sonucu olarak çalıştıkları, çalışmak istedikleri örgütleri çekici kılan özellikleri de farklı biçimlerde değerlendirmektedirler. Bu noktada işletmelerin insan kaynaklarını seçerken potansiyel adayların çalışmak için bir örgütte neyi çekici bularak önemsediklerini göz önünde bulundurarak hareket etmeleri, işe alım sürecinin etkili ve verimli bir şekilde gerçekleşmesini sağlarken, uzun vadede bu işletmeler için rekabet üstünlüğünü de beraberinde getirecektir. Örgütlerin stratejik hedeflerini gerçekleştirmelerinde ve çalışanların örgütte devamlılıklarını sağlama noktasında hayati bir önem taşıyan çekicilik faktörü bugünün işletmelerinde göz ardı edilmemesi gereken bir unsur olarak ifade edilebilir. Bu doğrultuda işletme sahipleri ve yöneticilerinin potansiyel ve mevcut çalışanları hem örgüte çekme hem de sonrasında elde tutmak için örgütü bir cazibe merkezi haline getirecek örgütsel faktörleri tespit edip bu yönde gelişim sağlamaları son derece önemlidir. Bunun yanı sıra bireylerin tercihlerini etkileyen bireysel faktörleri de dikkate alarak mevcut ve potansiyel çalışanlara yönelik eylem planları hazırlayıp hayata geçirmelilerdir.

KAYNAKÇA

- Aiman-Smith, L., Bauer, T. N., & Cable, D. M. (2001). Are You Attracted? Do You İntend to Pursue? A Recruiting Policy-Capturing Study. *Journal of Business And Psychology*, 16, 219-237.
- Akçay, A. D., Timur, N., & , Ulukan, C. (2013). Kent Merkezinde Faaliyet Gösteren Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Araçsal ve Sembolik Özelliklerin Örgütsel Çekiciliğe Etkisi. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 8(1), 319-343.
- Akman, Y., & Özdemir, M. (2018). Örgütsel Çekicilik Ölçeği'nin Geliştirilmesi: Geçerlik ve Güvenirlilik Çalışması. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (33), 371-380.
- Arbak, Y., & Yeşilada, T. (2003). Örgüt-Kişi Uyumu ve Örgütsel Çekicilik: Hangi Kişiler Ne Tür Örgütleri Daha Çekici Bulur?. *Journal of İstanbul Kültür University*, 3, 23-37.
- Bakanauskienė, I., Bendaravicienė, R., and Barkauské, L. (2017). Organizational Attractiveness: An Empirical Study on Employees Attitudes in Lithuanian Business Sector. *Problems and Perspectives in Management*, 15(2), 4-18.
- Berthon, P., Ewing, M., and Hah, L. L. (2005). Captivating Company: Dimensions of Attractiveness in Employer Branding. *International Journal of Advertising*, 24(2), 151-172.
- Cable, D.M., Graham, M.E. (2000). The Determinants of Job Seekers Reputation Perceptions. *Journal of Organizutonal Behavior*, 21, 929-947.

- Ceyhan, C. (2022). *İşletmelerde Stratejik İnsan Kaynakları Yönetim Anlayışının Çalışanların Örgütsel Çekicilik Algılamalarına Etkisinde Örgütsel Motivasyonun Aracı Rolü Türk Sivil Havacılık Sektöründe Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Aydın Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İstanbul.
- Coşkun, A. E., & Akcan, A. F. (2018). Kurumsal Yönetişim İlkelerinin Benimsenmesinin Örgütsel Çekiciliğe Etkisi. *Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2(1), 64-75.
- De Waal, A. (2022). Measuring Organizational Attractiveness. *International Journal of Management and Applied Research*, 9(1), 1-20.
- Demirci, T. Ş. (2023). *Algılanan Kurumsal İtibarın Örgütsel Çekicilik, Örgütsel Özdeşleşme ve Duygusal Emek Üzerine Etkisine Yönelik Bir Araştırma*, İstanbul Aydın Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Doktora Tezi, İstanbul.
- Derous, E. and Wille, L. (2017). Organizational Attraction. *The SAGE Encyclopedia of Industrial and Organizational Psychology*, 2(3), 1060-1064.
- Ehrhart, K. H. (2005). Why are Individuals Attracted to Organizations?. *Journal of Management*, 31(6), 901-919.
- Fırın, S. (2022). Örgütsel Çekicilik: Kuramsal Bir Yaklaşım. *İşletme ve Girişimcilik Araştırmaları Dergisi*, (1), 13-19.
- Firfray, S., & Mayo, M. (2017). The Lure of Work-Life Benefits: Perceived Person-Organization Fit As A Mechanism Explaining Job Seeker Attraction to Organizations. *Human Resource Management*, 56(4), 629-649.
- Gündoğmuş, E. (2017). *Bireylerin Kişilik Özelliklerinin İşveren Çekiciliği Algısına Etkisi Üzerine Bir Alan Araştırması*.

Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü,
Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sakarya.

Highhouse, S., Lievens, F. and Sinar, E. F. (2003). Measuring Attraction to Organizations. *Educational and Psychological Measurement*, 63 (6), 986-1001.

Joseph, S., Sahu, S., and Khan, K. A. U. Z. (2014). Organizational Attractiveness As A Predictor of Employee Retention. *IOSR Journal of Business and Management*, 16(9), 41-44.

Judge, T.A., & Cable, D.M., (1997) Applicant Personality, Organizational Culture, and Organization Attraction. *Personnel Psychology*, 50(2), 359-394.

Kaplan, R. S. (2020). *Örgütsel Çekicilik Birey Örgüt Uyumu ve İş Tatmini İlişkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma* (Yüksek Lisans Tezi), Niğde Ömer Halisdemir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Kessler, EH (Ed.). (2013). *Yönetim Teorisi Ansiklopedisi*. Bilge Yayınları.

Kröll, C., Nüesch, S and Foege, J. N. (2018). Flexible Work Practices and Organizational Attractiveness in Germany: The Mediating Role of Anticipated Organizational Support. *The International Journal of Human Resource Management*, 1-30.

Lievens, F., Decaesteker, C., and Coetsier, P. (2001). Organizational Attractiveness For Prospective Applicants: A Person-Organization Fit Perspective, *Applied Psychology: An International Review*, 50(1), 30-51.

Lievens, F., & Highhouse, S. (2003). The Relation of Instrumental and Symbolic Attributes to A Company's

Attractiveness As An Employer. *Personnel Psychology*, 56(1), 75-102.

Lievens, F., Van Hove, G., Schreurs, B. (2005). Examining the Relationship Between Employer Knowledge Dimensions and Organizational Attractiveness: An Application in a Military Context, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 78, 553–572.

Lim, J. Y., Lim, P. S., Lim, Y. X., Moh, H. M., & Phua, W. K. (2013). *Organization Attractiveness and Employees Commitment: An Empirical Study on Malaysian Banks* Doctoral Dissertation, Utar.

Madera, J. M., Ng, L., Sundermann, J. M., & Hebl, M. (2019). Top Management Gender Diversity and Organizational Attraction: When and Why it Matters. *Archives of Scientific Psychology*, 7(1), 90-101.

Merlin, M. L., and Chen, Y. (2022). Impact of Green Human Resource Management on Organizational Reputation and Attractiveness: The Mediated-Moderated Model. *Frontiers in Environmental Science*, 10, 1-16.

Onay, F. N. (2020). Yönetmel Takdir ve İşyeri Nezaketsizliğinin Görev Performansı Üzerindeki Etkileri: Örgütsel Çekiciliğin Aracı Rolü. Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, *Yüksek Lisans Tezi*, Nevşehir.

Öksüz, B. (2012). İşletmelerde Örgütsel Çekiciliğin Arttırılmasında İşveren Markalaşması ve İnsan Kaynaklarına Yansıması. *Yayımlanmamış Doktora Tezi*, Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.

- Rynes, S. L., and Barber, A. E. (1990). Applicant Attraction Strategies: An Organizational Perspective. *Academy of Management Review*, 15(2), 286-310.
- Straulino, P. (2012). *Exploring The Attraction of Nurses to a Managed Care Organization* (Doctoral Dissertation). University of South Africa.
- Tanrıverdi, H., ve Guliyeva, D. (2018). Konaklama İşletmelerinde Psikolojik Sözleşme ve Örgütsel Çekicilik Düzeyleri Arasındaki İlişkinin Analizi. *Uluslararası Turizm Ekonomi ve İşletme Bilimleri Dergisi*, 2(2), 458-466.
- Turban, D. B. and Keon, T. L. (1993). Organizational Attractiveness: an Internactionist Perspective. *Journal of Applied Psychology*, 78(2), 184-193.
- Turban, Daniel B. 2001. Organizational Attractiveness As an Employer on College Campuses: An Examination of the Applicant Population. *Journal of Vocational Behavior*, 58 (2), 293-312.

İŞVEREN GÖZÜNDEN İNSAN KAYNAKLARI BULMA SÜRECİNDE YAŞANAN SORUNLAR: DENİZLİ TEKSTİL İŞLETMELERİNE YÖNELİK NİTEL BİR ARAŞTIRMA

Tolga KİRAZ¹

Yeliz MOHAN BURSALI²

1. GİRİŞ

İnsanlık tarihinden bu yana yaşamın devamlılığı için insan emeğine olan ihtiyaç zamanla değişime uğrasa bile hep değerli olmuştur. Geçmişte bu ihtiyaç daha çok fiziki emeği öne çıkarsa da yaşanan teknolojik, ekonomik ve toplumsal değişim ve gelişmelerle birlikte birçok sektörde yerini ve önemini nispeten duygusal ve zihinsel emeğe bırakmıştır. Öyle ki bugün artan bilgi ve yükselen kitle iletişim-bilişim teknolojilerinin daha da yoğunlaştırdığı rekabet işletmelerin yüksek vasıflı, yetkin ve donanımlı insan kaynağına (İK) olan talebini hayati bir konu haline getirmiştir. Bu çerçevede bugün itibarıyla İK için örgütlerin en önemli girdisidir demek yanlış olmayacaktır. Bu durumu çelik firması sahibi Andrew Carnegie'nin, bütün tesislerini kaybetse yenisini kurmanın ne kadar süreceği sorusuna verdiği "Çalışanlarım duruyorsa üç seneye kalmaz tesisi yeniden kurarım, ancak çalışanlarım da elimden alındıysa böyle bir tesisi kurmaya benim yaşamım yetmez" yanıtı (Osmay, 2002) çok iyi açıklamaktadır. Bu noktada işletmelerin

¹ Doktora Öğrencisi, Pamukkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, tkiraz22@posta.pau.edu.tr, ORCID: 0000-0003-3235-624X.

² Doç. Dr., Pamukkale Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, ybursali@pau.edu.tr, 0000-0001-5239-8696.

hem temel yeteneklerini oluşturabilen hem de temel yetenekleri ortaya çıkarabilen insanı odağa alan işlevleriyle İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY) örgüte ve işe uyumlu, nitelikli adayları bulup örgüte dâhil ederek örgütün rekabet avantajı sağlamasında stratejik bir başlangıç yapmaktadır. Ancak istenen niteliklerde İK bulmak işletmeler için bugün önemli bir sorundur. Özellikle Türkiye ekonomisinde önemli bir yeri olan tekstil sektörüne yönelik aday bulma sorununun farklı bir örnekleme tespiti ve sektördeki deneyimli yöneticilerce nasıl algılandığının analiz edilmesi akademik ve ekonomik olarak önemli görülmektedir. Bu analizin, tekstil üretiminde önemli bir yeri olan Denizli’de yapılmasının da sorunların tespiti ve çözüm önerilerinin ortaya koyulmasında ayrıca katkısının olacağı düşünülmektedir. Bu çerçevede mevcut çalışmanın amacı, bir işletmenin İK kalitesini belirleyen aday araştırma ve bulma sürecinde yaşanan sorunları Denizli tekstil sektörü özelinde incelemektir. Bu yönde çalışmada amaca uygun olarak öncelikle bir yazın taraması yapılmış ve sonrasında nitel bir araştırma yürütülmüştür. Elde edilen bulgular yazın ve istatistiklerle karşılaştırılarak katılımcıların çözüm önerilerine ilave öneriler getirilmiştir. Aşağıda bu doğrultuda İKY işlevlerinden İK aday araştırma ve bulma sürecine ilişkin kavramsal çerçeveye ve yürütülen araştırmaya ilişkin detaylı bilgilere yer verilmektedir.

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Güncel İKY süreçleri arasında değinilen insan kaynakları aday araştırma ve bulma sürecinde aday havuzuna giren her kişi işletme için potansiyel bir çalışan olmaktadır. Bu nedenle bu havuzu uygun adaylarla doldurmak ve sonra işe uygun adayları belirlemek işletmelerin faaliyetlerini sürdürmesi açısından büyük önem taşımaktadır. Mevcut çalışmanın aday bulma

sürecindeki sorunları tespitine yönelik kapsamı doğrultusunda, kavramsal çerçevede İK aday araştırma ve bulma sürecine daha yakından bakılarak bu sürece etki eden faktörler ile işletmelerin İK aday bulma kaynakları ele alınarak bu süreç tekstil işletmeleri perspektifinden ele alınmaktadır.

2.1. İnsan Kaynakları Yönetiminde Aday Araştırma ve Bulma Süreci

Pratikte bazı farklılıklara rastlansa da İK temini süreci temelde; i) ihtiyacın belirlenmesi, ii) ihtiyaca yönelik adayların bulunması ve iii) adaylar arasından en uygun İK'nın seçilmesi şeklinde ilerlemektedir (Özçelik vd., 2021: 90). İş tanımlarının ve gerek duyulan İK özelliklerinin belirlendiği durumda, uygun büyüklükte ve nitelikte bir aday havuzu oluşturma ile aday araştırma ve bulma süreci başlamaktadır (Yeşilyurt, 2018: 5).

Doğru İK'nın temini örgütün performansına önemli katkı sağlarken, bu alandaki etkinsizlik performans düşüşüne ek olarak iç çatışmalar, motivasyon ve iş tatmini kaybı, yüksek çalışan devir hızı gibi olumsuz sonuçlara yol açmaktadır (Pilbeam ve Corbridge, 2010: 155). Alt başlıklarda İK adaylarını bulmayı etkileyen çevresel ve örgütsel faktörlere ve İK aday başvuru kaynaklarına değinilmektedir.

2.1.1. İKY'nde Aday Bulmayı Etkileyen Çevresel ve Örgütsel Faktörler

Aynı işletmede de olsa her işe alım süreci, işin niteliği ve değişen iç ve dış çevre koşulları neticesinde farklılık gösterebilecektir. Yukarıda yer verilen kaynaklara başvurulurken, istenilen nitelikte bir aday havuzu oluşturmaya başarabilmek için insan kaynakları bulmayı etkileyen çevresel ve örgütsel faktörler de dikkate alınmalıdır. Bu faktörler işletme dışındaki çevresel faktörler olabileceği gibi örgütün kendisine ilişkin faktörler de olabilmektedir (Özçelik vd., 2021: 90)

Genel ekonomik gidişat, işe alım sürecinde aday bulmayı etkileyen örgüt dışı faktörlerin en önemlileri arasındadır. Ekonomik büyüme dönemleri ile durgunluk ve kriz dönemlerinde işgücü piyasasının iş ilanlarına reaksiyonu aynı olmamaktadır (Özçelik vd. 2021: 118). Durgunluk dönemlerinde aranılan nitelikte işgücüne erişim daha kolay olmaktadır; ekonomik büyüme aşamalarında işgücü piyasası daha rekabetçi bir yapıya bürünmektedir. Sektörel gelişmeler ve rakip işletmelerin istihdam arayışı da önemli çevresel faktörler arasındadır (Tortop vd., 2013: 130). Örneğin yenilenebilir enerji sektörünün büyüme gösterdiği bir dönemde bu konuda uzman teknik personel temini güçleşebilecektir. İşgören yapısında zamanla gerçekleşen demografik ve kültürel değişimler de işe alma sürecinde mutlaka göz önünde bulundurulmalıdır. Örneğin, (genelde) 1995-2012 arası doğan kişileri tanımlamak için kullanılan Z kuşağının bireylerinin, daha araçsal iş değerlerine önem verdiği, fiziki iş çevresi, ücret ve yan haklara ilaveten bilgiye ve kaynaklara erişim istediği, iş-yaşam dengesini kuracak uygun çalışma saatleri aradığı yönünde çalışmalara rastlanmaktadır (Bierbrier, 2022: 109). Bu doğrultuda ofis tasarımıyla mevcut çalışan profiline kadar farklı değişkenler aday başvurularında etkili olabilecek ve nitelikli adayları başvurmaya ya da başvurmamaya yöneltebilecektir. Son olarak, İKY işlevlerinde olduğu gibi işe alım sürecinin de “Sistemler Yaklaşımı” yönünden ele alınması, sürecin etkinliği için önemlidir. Neticede bu süreç, yasal çerçeve, ekonomik durum, sosyal ve demografik değişimler, rakip işletmeler ve işgücü piyasasının özellikleri ile sürekli etkileşim halinde olan bir nevi sistemler bütünü olarak değerlendirilebilir (Pilbeam ve Corbridge 2010: 156). Bu nedenle insan kaynakları birimlerinin söz konusu süreçleri sıklıkla gözden geçirmeleri ve değişen çevresel koşullara göre güncellemeleri gereklidir.

İşe alım sürecinde adayların boş pozisyonlara talip olmalarında işe ve örgüte ait bazı faktörler de etkili olmakta ve sürecin etkin ve verimli şekilde yürütülebilmesi ve doğru kişilere ulaşılabilmesi için bu faktörleri göz önünde bulundurmak gerekmektedir. Öncelikle yapılacak işlerin niteliği ve cazibesi aday bulma sürecinde önem taşımaktadır. Adaylar, ekonominin iyi gitmediği dönemlerde bile fiziksel ortamı zorlayıcı, tehlikeli, sıkıcı, stres yaratan, uzun çalışma saatleri olan işlere başvurmakta tereddüt etmektedirler (DeCenzo vd., 2012: 130). İkinci olarak işletmeye ait, genellikle örgüt kültürüne temas eden bazı noktalar etkili olmaktadır. İşletmenin büyüklüğü ve işe alım prosedürleri işe alma sürecinin karmaşıklığını etkileyen önemli hususlardandır (Özçelik vd., 2021: 117). İş arayan kişiler yoğun bir değerlendirme sürecinden ve mülakatlardan geçmeyi tercih etmeyebilmektedirler. İşletmenin ücret ve istihdam politikaları ve sunduğu kariyer imkânları da aday bulma sürecini etkilemektedir (Tortop vd., 2013: 129). İşletmenin ve içinde bulunduğu sektörün geleceğine dair izlenimler, kişilerin kariyer kararlarını verirken dikkate aldıkları bir faktördür. Son dönemde üzerinde durulan bir kavram da işveren markasının (employment branding) algılanış şeklidir. Bu algı hem iş arayan insanların bir işletmeyi tercih ederken dikkate aldıkları örgüt imajını, hem de mevcut çalışanların o işletmede çalışmayla ilgili hissettiklerini içermektedir (Mitchell ve Gamlem, 2022: 45). Çalışanlarının bir parçası olmaktan memnuniyet duyduğu bir işletme yeni İK temini sürecinde de tercih edilen bir örgüt olacaktır.

2.1.2. İKY’nde Aday Araştırma ve Bulmaya İlişkin İç ve Dış Kaynaklar

İşletmeler İK ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla farklı aday bulma kaynaklarını kullanabilirler. Bu kaynaklar işletmenin içinden sağlanabileceği gibi dışarıdan da sağlanabilmektedir. Genellikle terfi ya da transfer ihtiyaçlarında

veya işgücü piyasasında arzın yetersiz olduğu durumlarda iç kaynaklara başvurulmakta; bu kaynak yetersiz kalınca, çalışan sayısında artış gerektiren durumlarda ya da işletmeye yeni işgücü kazandırılmak istendiğinde dış kaynaklar ön plana çıkmaktadır.

Çalışan temininde iç kaynaklara başvuru durumları genellikle terfiler, nakiller, iş geliştirme ve iş zenginleştirme olarak öne çıkmaktadır (Budak, 2013: 178). İşletmelerin faaliyetlerinde zaman içerisinde oluşan değişimler, önemi ve ağırlığı azalan bazı faaliyetlerde atıl işgücünün ortaya çıkmasına, bazı alanlarda ise çalışan ihtiyacının oluşmasına neden olabilmekte, bu da insan kaynağı planlamasındaki değişimleri gerektirmektedir. Bu konuda, işletmelerde son dönemde iklim değişikliği ve yeşil politikalara dönük yeni birimlerin kurulması ya da bilgisayar ve makine kullanımının yaygınlaşmasıyla bazı birimlerde çalışan gereksiniminin azalması örnekleri verilebilecektir.

İç kaynaklardan çalışan temini, diğer bir ifadeyle çalışan ihtiyacının işletmede çalışmakta olan kişilerden karşılanması, nispeten düşük maliyetine ek olarak, çalışan memnuniyetini ve sürekliliğini artırması, kurum kültürünü ve değerlerini güçlendirmesi, oryantasyon ihtiyacını azaltması gibi açılardan avantaj sağlamaktadır (Pilbeam ve Corbridge, 2010: 163).

Öte yandan iç kaynaklardan çalışan temininin bir takım olumsuz yönleri de olabilmektedir. Düşük maliyet ve uygulama kolaylığı gibi nedenlerle mevcut ancak kalifikasyon olarak yetersiz adayların seçilmesi organizasyonun verimini düşürebilecektir. Başka bir durumda, bir pozisyon için öne çıkan adaylar mevcutsa, seçilmeyenlerde motivasyon kaybı oluşabilecektir. Ayrıca işletme içinden çalışan temininde kişi ve düşünce anlamında çeşitliliğin gelişmesi yavaşlayabilecektir. İşletmenin mevcut kültürüne göre işe yaklaşımı şekillenmiş

çalışanların sirkülasyonunda, dışarıdan temin edilecek çalışanların getireceği farklı bakış açıları veya yaklaşımlardan mahrum kalınmış olacaktır (DeCenzo vd., 2012: 132).

Çalışan ihtiyacının iç kaynaklardan karşılanmasının mümkün, yeterli ve uygun olmadığı durumlarda işletme dışı istihdam olanakları gündeme gelmektedir. Dış kaynaktan çalışan temininde başvuru yöntemleri (Pilbeam ve Corbridge, 2010: 165; Budak, 2013: 179; Özçelik vd., 2021: 123) basın ilanları, kendiliğinden başvurular, TV ve radyo reklamları, yetenek bankaları, kamu ve özel istihdam kuruluşları, danışmanlık firmaları, mesleki okullar, üniversitelerin ilgili bölümleri, kariyer fuarları, çalışanların ve tanıdıkların tavsiyeleri, bağımsız çalışanlar ve uluslararası piyasalar şeklinde belirtilebilir.

Dış kaynaklardan İK temini işletmeye taze kan ve yeni bakış açılarının kazandırılması ve iç kaynağa göre çok daha geniş bir aday havuzundan uygun kişilerin bulunabilmesi gibi faydaları içermektedir. Diğer yandan, iç kaynaklara başvurmaya göre yüksek maliyetli olması, örgütü ve kültürü bilmeyen yeni İK'nın uyum sürecine ihtiyaç duyacak olması vb. dezavantajları beraberinde getirmektedir (Mitchell ve Gamlem, 2022: 51).

Türkiye İş Kurumu'nun (İŞKUR) gerçekleştirdiği İşgücü Piyasa Araştırması verilerine göre 2022 yılı itibarıyla ülkemizde açık işlerin arama kanallarına göre dağılımında İŞKUR %64,9 ile ilk sırada yer alırken, işletmelerin kendi çalışanlarının tavsiyesi %50,6 ile ikinci sırada gelmekte, internet ve sosyal medya %49,2 ile üçüncü kanal olmaktadır. Tercih edilen diğer yöntemlere bakıldığında ise, akraba tavsiyesi, gazete ilanları ve son olarak özel istihdam büroları karşımıza çıkmaktadır. Özel istihdam büroları son sırada yer alsa da rapordaki verilere göre 2022 yılında bu istihdam kaynağının payında önemli artış gözlenmiştir (Türkiye İş Kurumu, 2022: 46-47).

2.2. Aday Araştırma ve Bulma Sürecinde Yaşanan Sorunlara Tekstil İşletmeleri Perspektifinden Bakış

Ekonominin büyüme-küçülme dönemlerine ve sektörlerle özgü dinamiklere bağlı olarak pek çok sektörde İK bulma sorunuyla karşılaşmaktadır. Diğer yandan çalışma koşulları açısından toz ve gürültü maruziyeti içeren imalat sanayi bu noktada hizmet sektörüne göre biraz daha dezavantajlı durumdadır. Son yıllarda makineleşme artmasına rağmen sanayi alanında insan emeği hala oldukça önem taşımaktadır.

İŞKUR 2022 yılı İşgücü Piyasa Araştırmasına göre Türkiye’de genel işgücü piyasasında çalışan temininde yaşanan sorunlar ve işletmelerin bu sorunlarla karşılaşma oranları yeterli iş tecrübesine sahip eleman bulunamaması (%79,8), gerekli mesleki beceriye ve niteliğe sahip eleman bulunamaması (%79,2), bu meslekte işe başvuru yapılmaması (%71,0), talep edilen ücretin yüksek olması (%28,5), çalışma ortam ve şartlarının beğenilmemesi (%25,6), tehlikeli ve/veya çok tehlikeli meslekler olması (%9,2), işlerin belirli süreli/mevsimlik/geçici olması (%6,9) ve vardiyalı çalışma olması (%6,7) şeklinde belirtilebilir (Türkiye İş Kurumu, 2022: 60-61). Tekstil ve hazır giyimle ilgili meslek kolları (dokumacı, overlokçu, makineci(dikiş) vb.) detayında bu nedenlere bakıldığında ise yeterli başvuru olmaması, yeterli iş tecrübesi olmaması, gerekli mesleki becerinin olmaması ve çalışma ortamı ve şartları öne çıkmaktadır. Bu alana daha yakından bakıldığında, “makineci (dikiş)” ve “konfeksiyon işçisi” en fazla açık iş bulunan 2. ve 4. meslekler olurken; bu iki meslek grubu İK temininde en fazla güçlük çekilen 1. ve 3. mesleklerdir (Türkiye İş Kurumu, 2022: 7-9). Sektör temsilcilerinin basına verdikleri mülakatlar ve yaptıkları açıklamalar da İK temininde yaşanan güçlüklerle işaret etmekte; son yıllarda Denizli Organize

Sanayi Bölgesi'ndeki reklam panolarına tekstil işletmelerinin sürekli İK ilanları veriyor olmaları dikkat çekmektedir.

2021 itibarıyla tekstil ve hazır giyim sektörlerinin Türkiye'deki ciro payı %4,2, ihracattaki payları ise 2022 itibarıyla %14'tür. Toptan ticaret, alışveriş merkezleri ve sokak mağazaları ile ambalaj ve lojistik gibi bağlantılı sektörler de dahil edildiğinde sektörün ekonomideki ve istihdamdaki payı daha da artmaktadır (data.tuik.gov.tr). Benzer şekilde Denizli ekonomisinde de tekstil ve hazır giyimin ağırlığı önemlidir. 2022 yılında Denizli ihracatının %17'si bu sektörler tarafından gerçekleştirilmiştir. Yazına bakıldığında İK bulma sorunlarını farklı sektörlerde ele alan çeşitli çalışmalar (Evcimen vd., 2022; Pelit ve Soybalı, 2017; Şahin, 2004) söz konusu olup, sorunlar çevre, örgüt ve işgören kaynaklı olarak sınıflandırılmaktadır (Evcimen vd., 2022).

3. ARAŞTIRMA

Çalışmanın bu bölümünde ulaşılmak istenen amaç doğrultusunda kavramsal çerçevede ortaya koyulan sorulara ve konuyla ilgili yazın taramasına uygun olarak yürütülen araştırmaya yer verilmektedir.

3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Bir örgütün İK'nın kalitesi öncelikle aday bulma sürecinin başarısına bağlıdır. Zira işe alınacak kişi, aday bulma sürecinin başında oluşturulan havuzdan seçilecektir. Bu noktada aday havuzunun nasıl ve ne şekilde doldurulacağı ve havuzda kimlerin yer alacağı kritik bir konudur.

Yazına bakıldığında, iş tatmini, örgütsel bağlılık, algılanan yönetici desteği gibi farklı kavramlar ile çalışanların memnuniyetine ve işletmede kalmasına yönelik pek çok araştırma ve tez bulunmaktadır. Ancak her dönem canlılığını

koruyan Denizli tekstil sektörünün İK bulma sürecinde yaşadığı sorunların işverenler tarafından nasıl teşhis edildiği ve işverenlerin çözüm önerilerinin ve gündemlerindeki konuların ortaya koyulmasının gerekli olduğu düşünülmektedir. Bu sebeple çalışmanın amacı Denizli tekstil sektöründe işverenlerin İK bulma sürecinde yaşadıkları sorunları araştırmaktır. Sorunların giderilmesine yönelik adımlar atılabilmesi için öncelikle sorunların doğru tespiti gerektiğinden, çalışmanın sektörün istihdam sorunları ve çözümleri noktasında bilinç ve farkındalık oluşturacağı düşünülmektedir.

3.2. Araştırmanın Soruları

Denizli'deki tekstil sektöründe İK bulma sürecinde yaşanan sorunların işverenler açısından nasıl analiz edildiğini, sorunlara ilişkin sebeplerin neler olduğunu ve bu yönde ortaya koyulan çözümleri tespit etmek ve ardından bu tespitlerle yazın ışığında konuyu tartışabilmek amacıyla oluşturulan araştırma soruları şu şekildedir: 1) İK araştırma ve bulma süreci tekstil işletmeleri için önemli bir sorun mudur? 2) İK araştırma ve bulmada hangi tür sorunlar yaşanmakta ve yaşanan sorunlar mavi ve beyaz yakalı İK açısından ne şekilde farklılaşmaktadır? 3) İşletme yöneticileri bu sorunların hangi sebeplerden kaynaklandığını düşünmektedir? 4) Bu sorunları aşmak için neler yapılmaktadır ve nelerin yapılması önerilmektedir?

3.3. Araştırmanın Yöntemi

Çalışmada nitel bir araştırma yürütülmüştür. Nitel araştırmalarda daha açık uçlu sorular, ifadeler ve söylemler öne çıkmaktadır (Creswell ve Creswell, 2018: 41). Bu araştırmalar araştırılan konuyu bizzat yaşayan ve konuyla ilgili güvenilir gözlem ve bilgiler elde edilebilecek kişilerden edinilen bilgilerin literatüre başvurulması ve araştırmacının tecrübesini ön plana alarak analiz edildiği bir yöntemdir. Özellikle sayısal verilerin olmadığı/üretilemediği durumlarda ve bağlamı içerisinde bilgi

alınarak araştırılması gereken konularda avantaj sağlayan ve metodolojisine uyulduğunda anlamlı sonuçlar ortaya koyan bir yoldur. Bu kapsamda çalışmada nitel araştırma yöntemlerinden “vaka çalışması” kullanılmıştır. Vaka çalışması, çeşitli veri kaynakları kullanılarak, yaşanmakta olan bir durumu detaylı şekilde tahlil etmeyi ve genele yaygınlaştırılabilecek tespitler yapmayı hedefleyen bir yöntemdir (Okoko vd., 2023: 67). Bu yönde araştırma kapsamında Denizli’de faaliyet gösteren tekstil işletmelerinin sahipleri ve/veya üst düzey İK yöneticileri ile yüz yüze görüşmeler yapılmıştır. Görüşmelerde katılımcılara İK bulmada sorun yaşıyıp/yaşamadıklarına, ne tür sorunlar yaşadıklarına, sorunların nedenlerine ve sorunlara yönelik çözümlerine/çözüm önerilerine ilişkin sorular sorulmuş, yanıtlar betimsel analiz yöntemi ile bulgulara dönüştürülmüş ve yazından hareketle bu sorunlar ve çözüm önerileri tartışılmıştır.

3.4.Araştırmanın Örneklemi ve Veri Toplama Tekniği

Araştırmanın evrenini Denizli’de faaliyet gösteren tekstil işletmeleri oluşturmakta olup, örneklemi ise 10 yıldan uzun süredir bu alanda faaliyet gösteren ve çalışan sayısı 150’nin üzerinde olan 5 tekstil işletmesi oluşturmaktadır. Bu 5 işletme olasılıklı olmayan yoğunluk örneklemi ile belirlenmiştir. Çalışmada işletmelerin isimlerine etik ilkeler gereği yer verilmediği için işletmeler “Tekstil İşletmesi (Tİ) 1....5” şeklinde kodlanmıştır. Araştırmaya katılan işletmelerin çalışan sayılarına ilişkin veriler tablo 1’de gösterilmektedir.

Tablo 1. Araştırmaya Katılan Tekstil İşletmelerinin Çalışan Sayıları

İşletmeler	Beyaz Yakahılar	Mavi Yakahılar	Toplam
Tİ1	500	100	600
Tİ2	515	160	675
Tİ3	1.000	100	1.100
Tİ4	150	25	175
Tİ5	700	40	740

Araştırmada veri toplama tekniği olarak yarı yapılandırılmış mülakattan (görüşme) yararlanılmış olup, bu kapsamda işletmelerin sahipleri ve yöneticileriyle yüz yüze görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Söz konusu teknik, nitel araştırmalarda en yaygın kullanılan mülakat tekniği olup önceden belirlenmiş açık uçlu sorulara dayanmakta ve bu sayede katılımcıların deneyim ve aktarımlarına göre görüşmenin yönünün değişmesine izin verilebilmektedir (Jarvinen ve Mik-Meyer, 2020: 11). Araştırmada yürütülen görüşmeler 30-60 dakika arasında sürmüş, araştırma sorularına yönelik bilgiler üzerine odaklanılmış ve 4 firma ziyaretinde katılımcıların rızası ile ses kaydı alınmıştır. Görüşme sonrasında ses kayıtları yazıya geçirilmiş ve yanıtlar yorumlanabilmek adına gruplandırılmıştır. Nadiren de olsa görüşme katılımcısı telefonla aranarak eksik kalan ya da başka bir görüşmede gündeme gelen konularda ilave bilgi edinilmiştir.

3.5. Araştırmanın Geçerliliği ve Güvenilirliği

Nitel araştırmalarda geçerlilik (validity), araştırma süreci sonucunda elde edilen bulguların doğruluğunu, güvenilirlik ise (trustworthiness, reliability) araştırmacının yaklaşımının farklı araştırma ve projeler ile tutarlı olmasını ifade etmektedir (Creswell ve Creswell, 2018: 274). Mevcut çalışmada geçerlilik, nitel bir araştırmanın geçerliliğine yönelik yöntemler arasında yer alan ve verileri farklı kaynaklardan doğrulamayı temel alan, çoklamlama-üçgenleme (triangulity) yöntemi kullanılarak, örneklem seçimi ve araştırma soruları bu alanda yetkin akademisyenler tarafından gözden geçirilerek ve elde edilen bulgular sonuç kısmında yazınla kıyaslanarak sağlanmıştır.

Arslan'ın (2022) Lincoln ve Guba'dan (1985) aktardığı amaçlı örnekleme (purposive sampling) ise, araştırma konusuyla yakından ilgili olan kişilerin veya grupların seçilerek örnekleme alınmasını temel almakta olup, örneklem oluşturulurken çalışan

sayısı yüksek ve uzun yıllardır sektörde olan firmalar seçilerek bu yönteme başvurulmuştur.

Crabtree ve Miller (2023) da geçerlilik ve güvenilirlik için kullanılan yöntemlere değinmekle birlikte, iyi bir nitel araştırmanın aşağıdaki 7 soruya yanıt verebildiği ölçüde güvenilir ve geçerli olacağını vurgulamaktadırlar. Bunlar 1. Soruların yanıtını almak için uygun yöntem kullanıldı mı? 2. En iyi ve zengin bilgiyi sağlayacak uygun ve yeterli örneklem oluşturuldu mu? 3. Veri toplama ve analiz etmede yinelemeli (iterative) bir süreç ve yeterli yorumlamalar yapıldı mı? 4. Araştırma konuyu geniş bir bağlamda ele alıyor mu? 5. Alternatif açıklamalarda faydalanmak için genele aykırı örneklerle ve kanıtlarla karşılaşıldı mı? 6. Araştırmacıların deneyimi, eğitimi ve önyargıları ile ilgili açıklamalar yapıldı mı? 7. Önyargılar ve dünya görüşleri ile ilgili samimi tartışmaların kanıtı sayılabilecek çeşitlilikte bir çalışma takımı var mı? Bu sorulardan 5, 6 ve 7 numaralı soru dışındakilere olumlu yanıt verilebilmektedir. Yanıt verilemeyen 5 numaralı soruya örneklem boyutu nedeniyle olumlu yanıt verilemediği; 6 ve 7 numaralı soruların araştırma için çok geçerli olmadığı değerlendirilmektedir. Araştırmada vaka analizi (case study) uygun bir yöntem olarak değerlendirilmiş, veri toplama ve analizde gerekli dikkat sağlanmış, bağlam ve kapsam geniş tutulmuştur.

Burada 2 numaralı örneklem sorusunda da kısmi olumlu yanıt verildiğinin altı çizilmelidir. Çalışmanın örnekleminin araştırma konusunu açıklayabildiği değerlendirilmekle birlikte, görüşme yapılan firma sayısı araştırmacılarca bir kısıtlılık olarak kabul edilmektedir. Sonuç olarak yazındaki yöntemlerin uygulanabilir olanlarının izlenmiş olması ve sadece çalışma sırasında edinilen bilgilerle analiz yapılması neticesinde çalışmanın geçerli ve güvenilir olduğu değerlendirilmektedir.

3.6. Araştırmanın Analizi ve Bulguları

Nitel çalışmalarda analiz için hangi yöntem kullanılacak olursa olsun verilerin kategorize edilmesi, daraltılması ve anlamlı gruplamalarla sunulması gerekmektedir (Jarvinen ve Mik-Meyer, 2020: 7). Bu doğrultuda görüşmelerde sorulan sorulara verilen yanıtlar gruplandırılmış ve görüşmelerde gündeme gelen İK ihtiyacı, İK bulmada sorun yaşanıp yaşanmaması, İK bulma yöntemleri, İK bulmada yaşanan sorun tipleri, bu sorunların sebepleri ve bu sorunları aşmak için alınan önlemler ve sunulan çözüm önerileri tablolar şeklinde özetlenmiş ve yorumlanmıştır. İK bulmada yaşanan sorunların yaş, cinsiyet vb. bir gruba göre yoğunlaşıp yoğunlaşmadığına ve yöneticilerin işletmelerinin ücret politikaları ve çalışma koşullarını değerlendirdikleri görüşlerine de yer verilmiştir.

Bu bilgiler ışığında araştırmaya katılan işletmelerin meslek gruplarına göre İK ihtiyaçları Tablo 2’de yer almaktadır:

Tablo 2. Araştırmaya Katılan İşletmelerin İK İhtiyaçları

İşletmeler \ İK	Tİ1	Tİ2	Tİ3	Tİ4	Tİ5
	İhtiyaç Var (+) / İhtiyaç Yok (-)				
Mavi Yakalılar	+	+	+	-	-
Beyaz Yakalılar	-	-	-	-	-

Tablo 2’ye göre 5 işletmedenn 3’ünün halihazırda mavi yakalı İK’na ihtiyaç duyduğu görülmektedir. Mavi yakalı İK ihtiyacı olmayan Tİ4 mevcut kadrosunun yeterli olduğunu, Tİ5 ise yakın zamanda yaptıkları alımlarla ihtiyaçlarını karşıladıklarını belirtmiştir. İşletmelerin tamamı beyaz yakalı İK ihtiyacı içerisinde olmadıklarını belirtmişlerdir. Buna göre işletmelerin ortaya çıkan İK ihtiyacını gidermeye yönelik İK araştırma ve bulma sürecinde hangi yöntemleri kullandıklarına ilişkin veriler Tablo 3’de yer almaktadır:

Tablo 3. Araştırmaya Katılan İşletmelerin İK Bulma Yöntemleri

İşletmeler İK Yöntemler		Tİ1	Tİ2	Tİ3	Tİ4	Tİ5
Mavi Yakalılar	Çalışan-Tanıdık Referansı	+	+	+	+	+
	İŞKUR		+	+	+	
	Organize Sanayi Bölgesi(OSB) Panosuna İlan		+	+		
	Servis Araçlarına İlan		+	+		
	Sosyal Medya		+		+	
	Kendiliğinden Başvurular					+
Beyaz Yakalılar	İnternet Siteleri	+	+	+	+	
	Çalışan-Tanıdık Referansı					+

Tablo 3’e göre mavi yakalı İK bulmada çalışan-tanıdık referansı ile İŞKUR ilk iki sırayı almakta, bu yöntemleri OSB panosuna ve servis araçlarına ilan vermek ve sosyal medya platformlarını kullanmak takip etmektedir. Kendiliğinden başvuruları ise sadece bir işletme dikkate almakta olup, bu işletmenin görüşülen işletmeler içinde mavi yakalı İK bulmada sorun yaşamayan tek işletme olması anlamlı bir sonuç oluşturmaktadır. Beyaz yakalı İK arayışında internet uygulamaları öne çıkmakta bu yönde kariyer siteleri ve profesyonel ağ (network) uygulamalarına başvurulduğu belirtilmektedir.

Görüşülen işletmelerin meslek gruplarına göre İK bulmada sorun yaşıyıp yaşamadıklarına ilişkin veriler Tablo 4’de yer almaktadır:

Tablo 4. Araştırmaya Katılan İşletmelerin İK Bulmada Sorun Yaşıyıp/Yaşamadıklarına İlişkin İfadeleri

İşletmeler İK	Tİ1	Tİ2	Tİ3	Tİ4	Tİ5
	Sorun Yaşıyor (+) /Sorun Yaşamıyor (-)				
Mavi Yakalılar	+	+	+	+	-
Beyaz Yakalılar	+	+	-	-	-

Tablo 4’e göre 5 işletmeden 4’ü mavi yakalı İK bulmaya ilişkin sorun yaşadığını belirtirken bu sayı beyaz yakalı grubu için 2’ye düşmektedir. Bir işletme her iki meslek grubunun da bulunmasına ilişkin sorun yaşamadığını belirtmiştir. İK bulma sürecinde sorunu olduğunu belirten işletmelerin ne tür sorunlar yaşadıklarına ilişkin veriler Tablo 5’te yer almaktadır.

Tablo 5. Araştırmaya Katılan İşletmelerin İK Bulmada Yaşadıkları Sorun Türleri

İK \ Sorun Türleri		İşletmeler				
		Tİ1	Tİ2	Tİ3	Tİ4	Tİ5
Mavi Yakalılar	Başvuru Yetersizliği	+	+	+	+	
	Stajyer Gelmemesi		+		+	
	İşe Başlayanların Kısa Sürede Ayrılması		+	+		
	Sorun Yaşanmıyor					+
Beyaz Yakalılar	Yetişmiş ve Kalifiye Başvuru Yetersizliği	+	+			
	Sorun Yaşanmıyor			+	+	+

Tablo 5’e göre mavi yakalı İK bulmada sorun yaşadığını belirten 4 işletme bu sorunu temel olarak “başvuru yetersizliği” olarak tanımlamakta, mesleki ve teknik liselerden stajyer gelmemesini ve işe alınanların bazı durumlarda ilk haftadan işi bırakmasını da diğer sorunlar olarak dile getirmektedirler. Beyaz yakalı İK grubunda 3 işletme herhangi bir sorun türü belirtmezken, diğer iki işletme ise başvuru yetersizliğinden ziyade başvuranların bilgi ve nitelik düzeyinin yetersizliğinden yakınmaktadırlar. Bu konuda işleme yöneticileri ilanlarına başvuran üniversite mezunlarının bilgi düzeylerinin gün geçtikçe düştüğünü belirtmişlerdir. İşletme yöneticilerinin İK bulma sürecinde yaşadıkları sorunlara ilişkin ortaya koydukları sebepler Tablo 6’da yer almaktadır:

Tablo 6. Araştırmaya Katılan İşletmelerin İK Bulmada Yaşadıkları Sorunların Sebepleri

İK \ İşletmeler		Tİ1	Tİ2	Tİ3	Tİ4	Tİ5
İK	Sebepler					
Mavi Yakalılar	Üretimdeki çalışma koşulları	+	+	+	+	
	Mesleki ve teknik eğitilmiş yeterli işgücünün olmaması		+	+		
	Kıdemli çalışanların ücret duyarlılığının yüksek olması		+		+	
	İşletmelerin kurumsallık derecesinin düşük olması			+		
	Gençlerin hiyerarşik yapıda çalışmak istememesi		+			
	Sorun Yaşanmıyor					+
Beyaz Yakalılar	Asgari ücret artışlarının ücret makasını kapatması			+		
	Sorun Yaşanmıyor				+	+
Mavi/ Beyaz Yakalılar	Üniversite mezunu sayısının yüksek olması	+	+	+	+	+
	Çalışmaya bakışın değişmesi	+				

Tablo 6'ya göre işletme yöneticileri mavi yakalı İK bulmada yaşanan sorunların temel sebebi olarak sektörün çalışma koşullarını işaret etmektedir. Anlamlı bir ücret farklılaşması olmadığı için bireyler daha rahat ve temiz koşullarda çalışabilecekleri sektörlere ilgi göstermektedirler. İkinci olarak mesleki ve teknik eğitilmiş stajyer gelmemesi hem sorun hem de bir sebep olarak vurgulanmaktadır. Eski dönemlerde bu stajyerlerden işe alınanlar olduğu, ancak şu anda bu imkân olmadığı için sorunun aynı zamanda sebep de olduğu belirtilmiştir. Ayrıca yöneticiler özellikle düşük kıdemli mavi yakalıların küçük ücret farkları için iş değiştirmesinden de şikâyet etmektedirler. Nispeten daha az sorun yaşanan beyaz yakalılarda ise asgari ücret artışlarının ücret konusunda

işletmeleri sıkıştırdığı belirtilmiştir. Ücret aralıklarını korumakta güçlük çektiklerini ve asgari ücret artışı kadar artışları beyaz yakalılar ve yöneticiler için yapamadıklarını belirtmişlerdir. Mülakatlarda üzerinde sıklıkla durulan ve her iki İK grubunu da etkileyen önemli bir husus ise üniversite mezunu sayısıdır. Firma yöneticileri üniversite mezunu sayısında her yıl gözlenen artışın mavi yakalı ve özellikle kalifiye beyaz yakalı İK bulmada kendilerini zorladığını sıklıkla ifade etmişlerdir. Son olarak bir firma yöneticisi, günümüz gençlerinin hangi meslek grubu olursa olsun kolay işlere yöneldiklerini, evden çalışmaya uygun meslekler istediklerini belirtmiş ve sanayinin kalifiye olsun olmasın bireyleri cezbetmediğini aktarmıştır. Bu noktada İK bulmada sorun yaşamamak için işletmelerin aldıkları önlemlere ilişkin veriler tablo 7’de yer almaktadır:

Tablo 7. İK Bulma Sorunlarına Yönelik Alınan Önlemler

İşletmeler Önlemler	Tİ1	Tİ2	TİF3	Tİ4	Tİ5
Kreş yemek servis vb. yan hakların iyileştirilmesi	+	+	+	+	+
Uluslararası denetimlere önem verilmesi			+	+	+
Çalışma koşulları ve sosyal ortamların gözden geçirilmesi	+	+			+
İK’na olumlu yaklaşım		+			+
İK uygulamalarının iyileştirilmesi			+		
İK seçme ölçütlerinin düşürülmesi		+			
Bayram vb. tatillerin uzatılması					+
İç denetim					+
İK’nın taleplerini dikkate alma					+
Düzenli memnuniyet anketleri yapma					+

Tablo 7’ye göre görüşülen tüm işletmeler kreş, servis, yemek, fazla mesai ödemeleri, ücretin geciktirilmemesi gibi konularda hassas olduklarını ve İK ihtiyaçlarını karşılamaya

çalıştıklarını dile getirmişlerdir. Uluslararası markaların yaptığı denetim ve sertifika kontrollerinin işletmeleri çalışma ortamı ve koşulları anlamında zaten düzenlemeye sevk ettiğini belirtirken, İK sorunu yaşamayan Tİ5 bu zorunluluk dışında da iç denetim yaptıklarını ve sadece denetimlerden geçmek için değil çalışan memnuniyeti açısından da hassas olduklarını aktarmıştır. Tüm işletmeler çalışma koşullarının en az sektör standardında, bazen daha da iyi olduğunu aktarmışlardır. Çalışanlara olumlu yaklaşım noktasında, Tİ2 çalışanlarıyla yemek vb. organizasyonlar yaptığını, maddi konularda çalışanlarını mağdur etmediğini ayrıca İK seçme ölçütlerini düşürdüğünü iletirken, İK bulmada sorun yaşamayan Tİ5 bu kapsamda çalışan taleplerini sürekli dikkate aldıklarını, her yıl memnuniyet anketleri yaptıklarını ve bayramlarda hafta boyu resmi tatil olmasa da izin verdiklerini belirtmiştir.

Görüşülen işletme yöneticilerinin İK bulma sorunlarına yönelik ortaya koydukları çözüm önerileri ise Tablo 8’de görülmektedir.

Tablo 8. Araştırmaya Katılan İşletmelerin İK Bulma Sorunlarına İlişkin Çözüm Önerileri

Çözüm Önerileri \ İşletmeler	Tİ1	Tİ2	Tİ3	Tİ4	Tİ5
Mesleki ve teknik lise eğitiminin geliştirilmesi	+	+	+	+	+
Üniversite mezunu sayısının gündeme alınması	+	+	+	+	+
Liseden sayılan işbaşı eğitim, çıraklık vb. uygulamaların yaygınlaştırılması		+			
Performans değerlendirme sistemlerinin yaygınlaşması	+				
Asgari ücret politikalarının gözden geçirilmesi	+				
Yıllık izin sayılarının artırılması		+			

Tablo 8’e göre işletme yöneticilerinin hemfikir olduğu iki husus, mesleki ve teknik eğitimin geliştirilmesi, kabiliyetli

gençlerin ara eleman olarak yetiştirilmek üzere bu alana yönlendirilmesi ve üniversite mezunu sayısındaki artışa çözüm bulunması gerektiği yönündedir. Tablolarda sunulan bulgulara ek olarak görüşmelerde İK bulma sorunlarının yoğunlaştığı bir yaş, cinsiyet ve meslek grubu olup olmadığı konusu da gündeme gelmiştir. İK bulmada hangi sorunların yaşandığını gösteren Tablo 5'te de görüleceği gibi meslek grubu olarak mavi yakada sorunlar daha belirgindir. Tİ1 ve Tİ3, boyahane gibi kimyasal madde kokuları olan ve eğitim gerektiren konularda sorunların biraz daha fazla olduğunu ve işten ayrılmada kıdemi düşük mavi yakalı çalışanların çok belirgin şekilde öne çıktığını belirtmişlerdir. Buna karşılık yaş, cinsiyet, medeni durum vb. açılardan bir farklılık belirtilmemiştir. İşletmeler ücret politikalarında bir eksiklik görmemekte, ücret artışı ile İK bulma sorunlarının aşılabileceğini düşünmemektedirler. Yöneticilerin tamamı sektör standartlarında ücret ödediklerini belirtirken, Tİ3 sektörün genel ücret seviyesine düşük denemeyeceğini öne sürmüştür. İK bulmada sorun yaşamayan tek firma olan Tİ5 de farklılaşmasının ücret ile açıklanamayacağını, yukarıda değinilen diğer faktörlerin etkisinin daha fazla olduğunu belirtmiştir. Görüşülen tüm işletme yöneticileri fiziksel çalışma koşullarında, çalışma saatlerinde ve mola imkânlarında önemli bir eksiklik ya da olumsuzluk olmadığını belirtmişler; Tİ3 ise tekstilin sonuçta bir sanayi dalı olduğunu ve ister istemez çalışma koşullarında zorluklar olacağını ifade etmiştir. Son olarak 1999 öncesi sigorta sistemine giren ve son dönemdeki düzenlemelerle EYT'li olarak emeklilik hakkı kazanan çalışanlar da görüşmelerde dile getirilmiş, iki işletme bu çalışanlarında motivasyon kaybı gözlemlediğini iletmıştır. Bir işletme ise bu durumdaki çalışanlarının emekli olması durumunda yeni çalışan bulma sorununun belirginleşebileceğini ifade etmiştir.

4. SONUÇ

Mülakatlardan elde edilen bilgilerin betimsel analizi neticesinde, Denizli'deki tekstil üreticilerinin İK bulma sürecinde mavi yakalılarda başvuran yetersizliği; beyaz yakalılarda ise başvuru sayısından ziyade başvuranların bilgi ve yetenek düzeylerinin yetersizliği sorununu yaşadıkları sonucuna varılmıştır. Mavi yakalı İK ihtiyacında yetersiz başvurunun ilk gerekçesi olarak tekstil sektörünün çalışma koşulları dile getirilmiştir. Uluslararası markalara üretim yapan işletmelerde bu markalar tarafından sosyal denetim ve sertifika kontrolleri yapılsa da, sonuçta bir fabrika özelliği gösteren tekstil üretiminin gürültülü, tozlu ve bazı durumlarda kimyasal madde kokusu olan ortamlarda yapıldığı aşikârdır. Başlanılan pozisyona göre asgari ücret veya bir miktar yukarısının sektör standardı olduğu da dikkate alındığında iş arayanlar çalışma koşulları daha uygun meslek kollarını tercih etmektedir.

Görüşülen işletmelerde çalışma saatleri konusunda Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO) konvansiyonlarında yer alan haftalık 48 saat (ILO, 2014) aşılmamaktadır. Örnekleme'deki işletmelerin tamamı kurumsal yapıda olduğundan kayıt dışı istihdam yoluna da gidilmemektedir. Çalışma alanları ve molalar konusunda da hassas olduklarını ifade eden işletmelerin çalışma koşulları nedeniyle çalışan bulamamasının, Tİ1'in de değindiği üzere aynı ücrete daha uygun ortamlarda çalışmanın tercih edilmesinden kaynaklandığı ve bu ortama bir süre katlanarak terfi edilecek farklı bir pozisyon olmamasının da tekstil dışı tercihleri güçlendirdiği değerlendirilmektedir.

Mavi yakalı çalışan bulamamak, mesleki ve teknik eğitimden istihdam desteği alınamaması ile de ilişkilendirilmiştir. Bu durumun farklı boyutları mevcuttur. Artan üniversite sayısı gençleri bu yönde teşvik etmekte, üretimde ara eleman olarak başlamak yerine beyaz yakalı olarak

ofis ortamlarında çalışmak tercih edilmektedir. Buna bağlı olan ve her iki meslek grubu için dile getirilen önemli bir husus da son yıllarda Türkiye’de artış gösteren üniversite mezunu sayısıdır. Söz konusu artış istatistikler tarafından da gözlemlenebilmektedir. TÜİK Ulusal Eğitim İstatistiklerinde, 25 yaş üstü nüfusta üniversite mezun olma oranı 2008 yılında %9,8 iken; 2022 yılında bu oran %23,9 olmuştur. Aynı veriye lise mezun oranı için bakıldığında ise 2008 yılında %26,5 olan oranın 2022’de %47,1 olduğu görülmektedir. Bu doğrultuda Türkiye’de lise ve üniversiteden mezun olma oranlarının belirgin artış gösterdiği söylenebilir ki görüşmelerde bu gelişmenin iş arayanların iş beğenmemesine neden olduğu öne sürülmüştür. Görüşmelerde, beyaz yakalı İK bulmada nispeten daha az sorun yaşandığı; bu çalışan kolunda yaşanan sorunun asgari ücret artışlarının fiziki emek ile zihinsel emek arasındaki farkı belirsiz hale getirmesinden kaynaklandığı ifade edilmiştir.

Görüşmelerde tespit edilen sorunların çözümüne yönelik yöneticiler temelde eğitim politikaları üzerinde durmuş ve bu kapsamda üniversite mezunu sayısının artmasının önüne geçilmesini önermişlerdir. Tamamlayıcı bir politika olarak ise mesleki ve teknik eğitimden istihdam desteğinin ve işbaşı eğitiminin teşvik edilmesi gerekliliği vurgulanmıştır.

Çalışmayı yürüten araştırmacıların görüşülen yöneticilerin önerilerine ek olarak yapılabilecekler konusundaki önerileri şu şekildedir. İşe alma rekabetin yüksek olduğu bir süreç olarak kabul edilmelidir. İşletmeler üretim ve pazarlama için nasıl strateji geliştiriyorsa, en uygun adayları işe alabilmek için de kararlar almalıdır (Cascio, 2008: 199). Kısa süre içerisinde en uygun çalışanın istihdam edilmesi için stratejik kararlar alınmalı, güçlü bir İK temin süreci ile hareket edilmelidir. Stratejik işe alma uygulamaları gündeme alınmalıdır. Etkili bir İK planlaması ile başlayan bu süreçte, henüz çalışan ihtiyacı ortaya çıkmamışken, hangi iş için hangi

yeteneklere sahip çalışanlara ihtiyaç duyulduğunun tespit edilmiş olması gerekmektedir. Ek olarak işletmenin “işveren markası”na önem vermesi gereklidir. Hem mevcut hem de potansiyel çalışanların işletmede çalışmakla ilgili algısına işaret eden bu kavram işe en uygun adayın işletmeye çekilmesini sağlamak için önemlidir. (Mitchell ve Gamlem, 2022: 45). Stratejik işe alma perspektifinde yer alan ve çalışmanın konusu ile dolaylı ilgisi olan çalışan devrine de önem verilmelidir. Yöneticilerin, üretimdeki bir aksamının firmanın gelir kaybetmesine neden olacağına yönelik bilinç ve farkındalıklarının çalışan devri konusunda da gelişmesi gereklidir. Çalışan devir hızının maliyeti ile firmanın ücret skalaları karşılaştırılmalıdır. İşe alım aşamasında İK’na iş tanımları, çalışma koşulları, çalışma saatleri, kullanılacak ekipmanlar, ast-üst ilişkileri vb. konularda gerçekçi iş bilgilendirmesi yapılmalıdır (Robbins vd., 2022: 922). İş dünyası ve toplumla ilgili birçok kavramın hızla değiştiği günümüz dünyasında genç nüfusun iş hayatından ve sosyal hayattan beklentileri analiz edilmelidir. Pelit ve Ak (2018) gelir beklentisi, örgütsel yapı, örgütsel bağlılık, çalışılan ortamdaki fiziki koşullar gibi noktalarda değişen çalışan yaklaşımlarına dikkat çekmektedir. Bu noktada işletmede İK ile ilgili psikolojik sözleşme göz önünde bulundurulmalı ve çalışanın işverenin adil davranması, çalışma koşullarını iyileştirmesi, iş güvencesi sağlaması vb. konulardaki beklentileri dikkate alınmalıdır (Dessler, 2013: 309).

Son olarak araştırmacılar mevcut çalışmanın farklı sektörlerde ve örneklemelerde test edilebileceğini ve 2023 yılı başında hukuki düzenlemesi yapılan ve 1999 öncesi çalışmaya başlayanların yaş koşulunu kaldıran düzenleme sonrası emeklilik hakkı kazanan çalışanların iş hayatındaki olası etkilerinin değerlendirilebileceğini belirtmektedirler.

KAYNAKÇA

- Arslan, E. (2022). Nitel Araştırmalarda Geçerlilik ve Güvenilirlik, *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı 51, Özel sayı 1, 395-407.
- Benli, A., Şahin, L. (2004). İnsan Kaynakları Yönetiminde İşgören Bulma ve Seçme: Çınar Hotel Uygulaması, *Bilgi Sosyal Bilimler Dergisi*, (1), 113-124.
- Bierbrier, C.V. (2022). Work Value Preferences of Generation Z in the United States, *Unpublished Doctoral Thesis*, Johnson & Wales University College of Business.
- Budak, G. (2013). Yetkinliğe Dayalı İnsan Kaynakları Yönetimi, *Barış Yayınları*, İzmir.
- Cascio, W. (2008). Managing Human Resources, *McGraw-Hill Education*, New York.
- Crabtree, B.F., Miller, W.L. (2023). Doing Qualitative Research, *Sage*, Los Angeles.
- Creswell, J.W., Creswell, J.D. (2018). Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches, *Sage*, Los Angeles
- Decenzo, D. A., Robbins, S.P., Verhulst, S.L. (2012). Fundamentals of Human Resource Management, *Wiley*, New Jersey.
- Denizli Ticaret Odası (2022), 2021-Ekonomik Yönüyle Denizli, Denizli.
- Dessler, G. (2013). Human Resource Management, *Pearson Education*, Londra
- Evcimen, C., Çakıcı, A., Aysen, B. (2022). İnsan Kaynakları Yöneticilerinin Perspektifinden İnsan Kaynakları

Uygulamalarında Karşılaşılan Sorunlar, *İktisadi ve İdari Yaklaşımlar Dergisi*, 4(1), 35-52.

<https://data.oecd.org/youthinac/youth-not-in-employment-education-or-training-neet.htm> (Haziran 2023)

<https://data.tuik.gov.tr/Bulten/Index?p=Il-Bazinda-Gayrisafi-Yurt-Ici-Hasila-2021-45619> (Haziran 2023)

<https://data.tuik.gov.tr/Bulten/Index?p=Isgucu-Istatistikleri-2021-45645> (Haziran 2023)

<https://data.tuik.gov.tr/Bulten/Index?p=Ulusal-Egitim-Istatistikleri-2022-49756> (Haziran 2023)

<https://tim.org.tr/tr/ihracat-rakamlari> (Haziran 2023)

<https://www.denib.gov.tr/tr/denizli-hakkinda-antik-cagdan-bu-yana-denizlide-tekstil.html> (Haziran 2023)

ILO, (2014). Wages And Working Hours in The Textiles, Clothing, Leather And Footwear Industries, Geneva,

Jarvinen, M., Mik-Meyer, N. (ed.) (2020). Qualitative Analysis: Eight Approaches for the Social Sciences, *Sage*, Los Angeles.

Kozak, İ. E. (1992). İşçi sendikalarının tarihi gelişimi (İngiltere Örneği), *In Journal of Social Policy Conferences*, No.37-38, 63-81.

Mitchell, B., Gamlem, C. (2022). The Big Book of HR, *Career Press*, Newburyport.

Okoko, J.M., Tunison, S., Walker, K.D. (ed.) (2023). Varieties of Qualitative Research Methods, *Springer*, Saskatoon.

Osmay, N. (2002). İnsan Mühendisliği Hayat Karşısında İnsanın Kendisi ve Çevresi, *Alfa Yayınları*, İstanbul.

- Özçelik, A. O., Sadullah, Ö., Uyargil, C., Acar, A. C., Dünder, G. İ., Ataay, İ. D., Adal, Z., Tüzüner, V. L. (2021). İnsan Kaynakları Yönetimi, *Beta Basım Yayım*, İstanbul.
- Pelit, E., Ak, S. (2018). İnsan Kaynakları Yönetimi İşlevi Olarak Personel Bulma, Seçme ve Personeli İşe Yerleştirme İle İlgili Sorunlar: Turizm İşletmeleri Örneğinde Teorik Bir İnceleme, *İstanbul Aydın Üniversitesi Dergisi* - Nisan 2018, 10(2), 39-74.
- Pelit, E., Soybalı, H.H. (2017). Termal Otel İşletmelerinde Personel Bulma, Seçme ve Personeli İşe Yerleştirme Sürecindeki Uygulamalar ve Sorunlar Üzerine Bir Araştırma: Afyonkarahisar Örneği, *Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi*, 14(3): 53-73.
- Pilbeam, S., Corbridge, M. (2010). People Resourcing and Talent Planning, *Pearson Education*, Londra.
- Robbins, S., Coulter, M., DeCenzo, D.A., Woods, M. (2022). Management: The Essentials, *University Of Tasmania*, Australia.
- Şentürk, F. (2015). Türkiye’de İşgücü Piyasası ve İstihdamın Yapısı, *Sosyal Güvence Dergisi*, Sayı 7: 113-143.
- T.C.Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı (2013). 81 İl Sanayi Durum Raporu, Ankara
- Tortop, N., Aykaş, B., Yayman, H., Özer, M.A. (2013). İnsan Kaynakları Yönetimi, *Nobel Yayınevi*, Ankara.
- Türkiye İş Kurumu (2022). İşgücü Piyasası Araştırması Raporu, Ankara
- Uysal, G. (2019). 3rd Definition of SHRM: HR Systems Approach, *Management Studies* 7, 496-501.
- Wiilkinson, A. (2022). Human Resource Management- A Very Short Introduction, *Oxford University Press*, Oxford.

Yeşilyurt, T. (2018). Yönetici Hemşirelerin Hemşireleri İşe Alma ve İşte Tutmaya İlişkin Görüşleri: Niteliksel Bir Çalışma, *Basılmamış Doktora Tezi*, T.C. İstanbul Üniversitesi-Cerrahpaşa Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İstanbul.

DİNAMİK YETENEKLER PERSPEKTİFİNDEN HAVAYOLU SEKTÖRÜNDE SÜRDÜRÜLEBİLİR REKABET AVANTAJI: BİR ÇOK KRİTERLİ KARAR VERME MODELİ

Mehmet Şahin DURAK¹

1. GİRİŞ

Yüksek dinamik ekonomik koşullar ve hızla gelişen yapısal ve teknolojik faktörler nedeniyle piyasa koşulları dalgalı ve belirsiz bir duruma gelmiştir (Tamirat & Amentie, 2023). Havayolu endüstrisi, bu ortamda sürekli uyum sağlamayı ve sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlamak için stratejiler geliştirmeyi gerektiren, yoğun rekabet ve dinamik pazar şartları ile karakterize edilmektedir (Henke vd., 2021). Bu kapsamda, havayolu işletmeleri, rekabetçi olmak ve sürdürebilmek için kaynaklarını ve yetkinliklerini verimli bir şekilde yönetmeleri gerekmektedir (Cui & Li, 2020). Bu yönetim sürecinde, müşteri eğilimleri, çevre düzenlemeleri, teknoloji yenilikleri ve jeopolitik belirsizlikler gibi değişken faktörlerin yarattığı zorluklarla da başa çıkmaları gerekmektedir. Havayolu işletmeleri için rekabet üstünlüğü sağlamak kaçınılmaz değişimler nedeniyle çok daha zor hale gelmiştir. Rekabet ortamı hızlı değişimlerle daha da kızışmıştır (Kankaew, 2022). Artık elde edilen rekabet avantajının kazanılması yeterli olmamakta, sürdürülebilirliği için sürekli olarak yenilenmesi gerekmektedir.

¹ Doktor Öğretim Üyesi, Kırklareli Üniversitesi, Havacılık ve Uzay Bilimleri Fakültesi, Havacılık Yönetimi Bölümü, msdurakk@gmail.com, ORCID No: 0000-0001-8761-7131

Havayolu işletmelerinin kaynaklarını ve yeteneklerini verimli bir şekilde kullanarak rekabet üstünlüğü sağlama potansiyeli olduğunu gösteren birçok akademik çalışma mevcuttur (Mohamed & Soliman, 2022; Pearson et al., 2015). Ancak, bu rekabet avantajı yeni durumlara ve fırsatlara hızlı ve etkili bir şekilde uyum sağlayabilen dinamik yetenekler geliştirmedikleri sürece sürdürülebilir olmaktan uzaktır. Bu nedenle, havayolu işletmeleri değişen pazar koşullarına ve müşteri beklentilerine direnç göstermek amacıyla kaynaklarını ve yeteneklerini sürekli olarak yeniden yapılandırmalı ve geliştirmelidirler (Denrell & Powell, 2016; Teece et al., 1997).

Dinamik yetenekler, önceki rekabet teorilerini reddetme veya bunlarla çatışma veya tüm durumlarda uygulanabilecek bir teori olma iddiasında değildir. Bu teori günümüz dinamik pazar ortamında işletmelere karşılaştıkları zorluklara baş edebilmelerine yardımcı olacak bir organizasyonel yetenek olarak geliştirilmiştir (Denrell & Powell, 2016). Böyle bir yetenek genellikle işletmelerin yeniden yapılanmasını sağlayabilecek organizasyonel süreçler olarak da tanımlanan yetenekler olarak ifade edilmektedir.

Dinamik yetenekler teorisi, havayolu işletmelerinin pazar koşullarındaki değişimlere uyum sağlama ve bunlara proaktif bir şekilde cevap verme yeteneklerini geliştirmelerine imkân vermektedir. Böylece, havayolu işletmeleri sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlamak için stratejik tercihler yapabilirler. Fakat dinamik yeteneklerin farklı durumlarda ve endüstrilerde nasıl ölçülebileceği ve değerlendirilebileceği konusunda akademik çalışma eksikliği mevcuttur. Bu çalışmada havayolu işletmelerinde dinamik yeteneklerin neler olduğu ve bunların hangi kriterlerle ölçülebileceği tespit edilmiştir. Sonrasında sürdürülebilir rekabet üstünlüğüne katkıları açısından dinamik yeteneklerin değerlendirilmesine imkân verecek bir model geliştirilmiştir. Bu model, dinamik yetenekler perspektifinden

hareketle, havayolu işletmelerinin operasyon, ağ ve kapasite yönetimi gibi temel yetkinlik alanlarını ve bunlarla ilişkili alt kriterleri değerlendirmelerine olanak sağlayacaktır.

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1. Sürdürülebilir rekabet avantajı

Sürdürülebilir rekabet avantajı, iş stratejisinin önemli bir kavramıdır ve bir işletmenin uzun vadede rakipleri karşısında rekabet üstünlüğünü sürdürebilme yeteneğini ifade etmektedir (Hall, 1993). Sürdürülebilir rekabet avantajı" terimi, 1985 yılında Michael Porter tarafından ortaya atılmıştır. Porter, işletmelerin uzun vadeli bir şekilde rekabet üstünlüğü elde etmek için benimseyebileceği temel rekabet stratejilerini ele aldığı dönemde bu terimi kullanmıştır (Porter, 1985). Bu tarihten itibaren hem akademisyenler hem de uygulamacılar tarafından rekabet avantajına ilgi git gide büyümüştür.

Rekabet avantajı, genellikle yüksek kar getiren ve bu nedenle rakiplerin ilgisini çeken bir yapıya sahiptir, bu da bazı rekabet avantajlarının zaman içinde sona erebileceğini göstermektedir (Barney et al., 2019). İşletmelerin kazandığı rekabet avantajının uzun vadede etkili olması, bu avantajın ne kadar sürekli olduğuna bağlıdır. Michael Porter'a göre, bir rekabet avantajının rakipler tarafından taklit edilse bile varlığını sürdürebilmesi, bu avantajın sürdürülebilir olduğunu işaret etmektedir (Porter M, 1985). Barney ise sürdürülebilir rekabet avantajını, bir işletmenin mevcut veya potansiyel rakipleri tarafından aynı anda uygulanamayan ve kopyalanamayan, değer yaratan bir stratejiyi başarıyla uygulaması olarak ifade etmektedir (Barney, 1991).

Sürdürülebilir rekabet avantajı bir işletmenin sürekli olarak rakiplerinden daha iyi performans göstermesini sağlayan

faktörlerin bir araya gelmesinin bir sonucudur (Hall, 1993). Sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmek bir işletmenin uzun vadeli başarısı ve karlılığı için şarttır (Wang, 2021). Havayolu işletmeleri de rekabet avantajlarını korumak için çaba göstermektedirler. Sürdürülebilir rekabet avantajı havayolu endüstrisi için son derece önemli bir konu haline gelmiştir (Tamošiūnas & Kitkovskij, 2022). Havayolu sektöründe mevcut yüksek rekabet düzeyleri ve düzensizlik, hızlı teknolojik ilerlemeler ve sektör birleşmeleri gibi faktörlerin etkisiyle hızla değişen bir ortam söz konusudur. Bu rekabetçi ortamda, havayolları bazı yeteneklere sahip olmalı ve bu da onların piyasadaki değişikliklere hızlı ve etkin bir şekilde uyum sağlamalarına yardımcı olmalıdır. Bu yetenekler havayollarına rekabet üstünlüğünü sürdürme fırsatı vermektedir (Mohamed & Soliman, 2022).

2.2.Dinamik yetenekler

Dinamik yetenekler sürekli değişim ve rakabet içerisindeki ortama yanıt vermede yeteriz kalan kaynak temelli yaklaşımın devamı niteliğinde düşünülmektedir. Barney (1991) aynak temelli görüşün rekabet avantajı sağlayabileceğini iddia etmiş olsa da Eisenhardt & Martin (2000) ise dinamik pazar koşullarında bu rekabet üstünlüğünün kesintiye uğrayabileceğini savunmuştur. Bu durumun temel nedeni, hızla değişen pazar koşullarına sahip işletmelerin kaynaklarının uzun vadede dönüşüme ihtiyaç duymasıdır. İşletmelerin rekabet avantajını sürdürmek için yeteneklerini ve kaynaklarını sürekli olarak yenilemeleri gerekmektedir (Bavarsad vd., 2014). Bu bağlamda, (Helfat et al., 2007), işletmelerin kaynaklarını sürdürülebilir rekabet üstünlüğü elde etmek için dinamik yetenekler olarak kullanmaları gerektiğini öne sürmektedir.

Teece ve diğer yazarlar, 1997 yılında yayımladıkları "Dinamik Yetenekler ve Stratejik Yönetim" başlıklı makalede,

dinamik yetenekleri, işletmelerin hızla değişen çevresel koşullara yanıt verebilmek için iç ve dış yetenekleri entegre etme, yapılandırma ve yeniden düzenleme yeteneği olarak tanımlamışlardır (Teece et al., 1997). Zaman içerisinde Teece (2007) dinamik yetenekleri bir organizasyonun kaynakları algılama, yakalama ve dönüştürme yeteneği olarak yeniden tanımlamıştır. Dinamik yeteneklerin temel varsayımı işletmelerin yeni fırsatları algılamalarını, yakalamalarını ve olası tehditlere karşı cevap verebilmek için gerekli yetenekleri geliştirmeleri ve buna göre stratejilerini, iş modellerini ve iş süreçlerini dönüştürmeleri gerektiğidir (Teece, 2007).

Teori ile ilgili çeşitli çalışmalar yapılmış olmasına rağmen dinamik ve sıradan (veya operasyonel) yetenekler arasındaki kavramsal bulanıklık hala giderilememiştir (Zhang et al., 2023). Bununla birlikte dinamik yeteneklerin işletmeler arasında önemli ortak noktalara sahip olduğunu ve sıklıkla “en iyi uygulama” olarak anıldığını söylemek mümkündür (Eisenhardt & Martin, 2000). Dinamik yetenekler bütüncül yaklaşımla, işletmelerin hem iç hem de dış çevrelerini birlikte ele alarak işletmelerin kaynaklarını çevreye göre düzenlemesine ve yeniden yapılandırmasına yardımcı olmaktadır (Arthurs & Busenitz, 2006).

Dinamik yeteneklere işletmelerin hangi dış çevre şartlarında ihtiyaç duyacağına dair bir fikir birliği bulunmamaktadır. Araştırmacılar dinamik yetenekleri dört farklı çevre şartlarında değerlendirmişlerdir: (1) son derece dinamik ortamları savunanlar, (2) farklı derecelerde çevresel dinamizme sahip ortamları savunanlar, (3) hem istikrarlı hem de dinamik ortamları savunanlar ve (4) çevre özelliklerini görmezden gelenler (Barreto, 2010). Teece et al (1997) dinamik yeteneklerin ancak dinamik çevrelerde rekabet avantajı kazandıracağını savunurken, Eisenhardt & Martin (2000) hem dinamik çevrelerde hem de farklı seviyelerde çevresel dinamizme sahip çevrelerde

rekabet avantajı sağlayacağını savunmaktadır. Bu açıklamalara göre, çevresel dinamikliğin yüksek olduğu havayolu sektöründe dinamik yetenekler geliştirmek işletmelerin rekabet üstünlüğü kazanmasına yardımcı olacaktır.

Havayolu işletmelerinin dinamik yetenek sergilemesi için fırsat ve değişim ihtiyacını algılamalı, duyarlı eylemleri ve yatırımları uygun şekilde entegre etmeli ve yeni bir yönetim ruhuna geçmelidirler. Fırsatları yakalamak sıklıkla iş süreçlerini desteklemek amacıyla gerekli olan varlıkların tanımlanmasını ve birleştirilmesini içermektedir (Teece, 2008).

2.3.Sürdürülebilir Rekabet Avantajına Ulaşmak için Dinamik Yetenekler Perspektifi

İşletmelerin faaliyetlerinin sürdürebilmesi büyük ölçüde işletmelerin rekabet gücüne ulaşmak için taklit edilmesi zor olan organizasyonel yeteneklerin geliştirilmesini sağlayan kaynaklara erişim ve bunları kullanma becerisine bağlıdır (Li & Liu, 2014). Teece et al (1997) mevcut stratejik yönetim teorilerinin rekabet koşullarını açıklamada yetersiz kaldığını öne sürerek, dinamik yetenekler teorisinin işletmenin başarısını açıklayabileceğini ve sürdürülebilir rekabet avantajı sağlayacağını ileri sürmektedir. Bu tarihten itibaren birçok çalışmada dinamik yetenekler hızla değişen çevre şartlarında sürdürülebilir rekabet avantajının kaynağı olarak görülmektedir (Bari et al., 2022; Ngeche, 2022; Sullivan et al., 2023; Uddin et al., 2023).

Günümüzde geleneksel rekabet avantajı kaynakları hızla değişen ve küresel rekabet ortamında işletmelere sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlayamamaktadır (Teece et al., 1997). Piyasa koşullarının ve teknolojinin sürekli değiştiği günümüz küresel pazarında işletmelerin sürdürülebilir olabilmesi için dinamik yeteneklere (pazardaki yeni fırsatları tespit etme, yakalama ve şekillendirme) ihtiyaçları vardır (Denrell & Powell, 2016). Benzer şekilde Winter (2003) temel ve sıfır seviye yetenek olarak

sınıflandırdığı geleneksel yeteneklerin istikrar dönemlerinde işletme başarısını artırabileceğini, daha üst düzey dinamik yeteneklerin ise, firmanın endüstri trendlerini öngörmesine, pazar fırsatlarını tahmin etmesine, yeni teknolojileri benimsemesine veya yaratmasına ve hızlı değişim dönemlerinde organizasyonu dönüştürmesine olanak tanıyabileceğini öne sürmektedir. Bu kaynaklara sahip işletmeler, rakiplerin kolayca ortadan kaldıramayacağı yeni değer yaratma stratejilerini uygulayarak sürdürülebilir bir rekabet avantajı elde edebilirler (Teece, 2007). Eisenhardt & Martin (2000) ise sürdürülebilir rekabet avantajının, yeteneklerin kendisinde olmadığını, yöneticilerin dinamik yetenekleri kullanarak oluşturduğu kaynak konfigürasyonlarında yattığını iddia etmektedir. Kaynak konfigürasyonlarının oluşturulmasında dinamik yeteneklerin etkin kullanılmasıyla sürdürülebilir rekabet avantajı sağlanabileceğini belirtmişlerdir.

Dinamik yetenekler sıradan yeteneklerden farklı olarak stratejik yetenekleri temsil etmektedir. İşletmeler sıradan yeteneklerine dinamik yeteneklerini de ekleyerek rekabet avantajını genişletebilir ve sürdürebilir (Coşkun & Özyılmaz, 2016). Bu sayede işletmeler değişimlere daha hızlı uyum sağlama yeteneği kazanabilmektedirler. Karar alma süreci ne kadar çabuk gerçekleşirse, işletmelerin rekabet avantajı elde etmesi ve tehditlerden kaçınabilmesi de o kadar mümkün olmaktadır. Örneğin, müşterilerin taleplerinde beklenmedik bir yükselme veya yeni bir teknolojinin piyasaya girmesi gibi durumlarda, zamanında karar verme kapasitesi daha yüksek olan işletmeler, bu tür fırsatlardan rakiplerinden daha hızlı yararlanabilirler (Li & Liu, 2014).

3. METODOLOJİ

Bu çalışmanın amacı, havayolu endüstrisinde sürdürülebilir rekabet avantajını sağlayacak dinamik yetenekleri

belirlemek ve değerlendirmek için çok kriterli bir karar verme modeli geliştirmektir. Böylece havayolu işletmelerinin sürdürülebilir rekabet gücünü dinamik yetenekler perspektifinden objektif bir şekilde ölçebilecek bir model sunulmuş olunacaktır. Çok kriterli bir karar verme modeli belirlemek amacıyla üç temel adım takip edilmiştir.

- Adım 1: Literatür Taraması ve Dinamik Yeteneklerin Belirlenmesi
- Adım 2: Kriterlerin Belirlenmesi
- Adım 3: Çok Kriterli Karar Verme Modeli Geliştirme

İlk aşama olarak literatür taraması aracılığıyla havayolu endüstrisindeki işletme yetenekleri odaklı tüm çalışmalar titizlikle incelenmiştir. Bu literatür taraması havayolu işletmelerinin sahip olduğu dinamik yetenekleri belirlemek ve kategori etmek için en temel adım olmuştur. Literatür taraması sonucunda sürdürülebilir rekabet avantajı sağlama potansiyeline sahip olduğuna inanılan beş adet havayolu işletmeleri dinamik kabiliyeti belirlenmiştir.

İkinci aşamada her bir dinamik kabiliyetin ölçümü için kullanılacak alt kriterler özenle belirlenmiştir. Bu alt kriterler aynı zamanda havayolu işletmelerinin sürdürülebilir rekabet avantajını değerlendirebilecek kriterleri içermektedir.

Son olarak belirlenen dinamik yeteneklerin ve bunların alt kriterlerinin kullanıldığı çok kriterli karar verme modeli geliştirilmiştir. Bu model, dinamik yeteneklerin ve alt kriterlerinin birbirleriyle karşılaştırılmasına ve ağırlıklandırılmasına imkân sağlamaktadır. Böylece havayolu işletmeleri, dinamik yetenekler açısından sürdürülebilir rekabet avantajını nesnel bir biçimde değerlendirebileceklerdir.

3.1.Havayolu işletmelerinin dinamik yetenekleri

Havayolu işletmelerinin dinamik yetenekleri, sürekli değişim içerisinde olan endüstride başarılı olabilmeleri için sahip olmaları gereken yetenek ve özelliklerdir. Bu dinamik yetenekler, havayolu işletmelerinin değişime hızlı bir şekilde adapte olma ve cevap verme kapasitesini arttırmaktadır. Bu noktada, havayolu işletmelerinin sürdürülebilir rekabet avantajını korumaları ve geliştirmelerini sağlayacak beş adet dinamik kabiliyet belirlenmiştir.

3.2.Operasyonel kabiliyetler

Operasyonel kabiliyetler, bir işletmenin işlevlerini etkili ve verimli bir şekilde gerçekleştirme yeteneği olarak tanımlanabilmektedir. Bu yetenekler, işletmenin personel ve işlem süreçleri gibi unsurlarla günlük operasyonlarını nasıl başarıyla yürüttüğünü göstermektedir (Cepeda & Vera, 2007). Operasyonel kabiliyetler işletmelerin rekabet üstünlüğü sağlama ve koruma sürecinde önemli bir rol üstlenmekte, ancak operasyon sistemin içine entegre oldukları için kolayca fark edilememektedirler. Karar vericiler genellikle kaynaklar ve operasyonel uygulamalar gibi daha görünür varlıklara odaklanmaktadır. Ayrıca, operasyonel bir yeteneğin ne olduğu ve operasyonel yetenekleri kaynaklardan veya uygulamalardan ayıran şeyin ne olduğu konusunda karışıklık bulunmaktadır, çünkü bunlar birbiriyle yakın ilişki içerisinde (Wu et al., 2010).

Operasyon kabiliyetler, operasyon stratejilerinin farklı bileşenlerinden oluşan ve bir işletmenin farklı departmanlarını, üretim kapasitelerini, teknolojilerini, iş akışlarını daha etkin bir şekilde entegre ederek çıktı kalitesini ve verimliliğini artıran yeteneklerdir (Wu et al., 2012). Operasyonel kabiliyetler, bir işletmenin operasyonel faaliyetlerini nasıl gerçekleştirdiğini, yönettiğini ve geliştirdiğini gösteren dinamik ve öğrenme odaklı yeteneklerdir. Yani bunlar operasyonel performansta iyileşmeyi

içerir ve bu iyileşme daha verimli üretim süreçleri ve sektör standartlarının üzerinde üretkenlik düzeyi sağlamaktadır (Domenek et al., 2022).

Organizasyonel kabiliyetler girdilerin çıktılara dönüştürülmesiyle ilgilidir. Kabiliyetler koordinasyon, öğrenme ve dönüşüme odaklanan organizasyonel süreçlere veya rutinlere gömülüdür (Wu et al., 2012). Bu yetenekler aynı zamanda işletmelerin kurumsal hedeflerine ulaşmak için üstün performans göstermesi gereken görev ve faaliyetleri ifade etmektedir. Bir başka çalışmaya göre, operasyonel kabiliyetler, işletmelerin faaliyetlerini koordine etmelerini ve kullanmalarını sağlayan organizasyonel süreçler olarak uygulanan bireysel beceriler, kaynaklar ve birikmiş bilgilerin demetleri olarak tanımlanmaktadır (Sandberg & Abrahamsson, 2011).

Havayolu işletmelerinin operasyonel kabiliyetleri, havayolu işletmesinin hizmetlerinin verimli, güvenilir ve emniyetli bir şekilde sunma kabiliyetini ifade etmektedir. Havayolu işletmelerimde operasyonel kabiliyet, uçakların performansı, ekipmanların bakımı, yer hizmetlerinin kalitesi, müşteri hizmetleri ve değişimlere hızla cevap verme gibi çeşitli faktörlerden etkilenmektedir. Sürdürülebilir rekabet avantajının kazanılması bakımından operasyonel kabiliyetlerin iyileştirilmesi büyük önem arz etmektedir (Hall, 1993; Samarrokh et al., 2014). Bu bakımdan öncelikle operasyonel kabiliyetlerin belirlenmesi gerekmektedir. Literatür çalışması sonucu havayolu işletmelerinin operasyonel yeteneklerinin değerlendirilmesinde kullanılacak olan alt kriterler aşağıda belirtilmiştir;

- Esneklik (Engau et al., 2011; Ionescu & Kliwer, 2011; Ashwini Nand et al., 2013)
- Filo yönetimi (Merkert & Hensher, 2011; Serrano-Hernandez et al., 2020)

- İptal ve gecikme oranı (Issoufou et al., 2023; Zámková et al., 2017, 2022)
- Yakıt verimliliği (Oliveira et al., 2021; Zou et al., 2016)

Esneklik yeteneği bir işletmenin müşterilerinin değişken talep ve beklentilerine uyum sağlamak için kaynaklarını ve iş akışlarını düzenleyebilmesi demektir. Bu yetenek, işletmelerin hem ürün ve hizmet çeşitliliğini hem de üretim miktarını en iyi şekilde ayarlayabilmesiyle ölçülmektedir (Ashwini Nand et al., 2013). Volberda (1997) ya göre ise operasyonel esneklik, işletmelerin temel faaliyetlerini etkili bir şekilde yürütebilmeleri için geliştirdikleri rutin becerilerden oluşmaktadır. Bu rutinler, işletmenin yapısı ve amaçları ile uygun olarak belirlenmekte ve hayata geçirilmektedir. Havayolu işletmelerinde ise havayollarının en fazla uçuş alternatifi sunma kapasitesi olarak değerlendirilebilmektedir (Ashwini Nand et al., 2013).

Havayolu filo yönetimi, bir havayolu işletmesinin uçak filosunu nasıl planladığı, yönettiği ve geliştirdiği ile ilgili süreçleri kapsamaktadır. Bu süreç, havayolu işletmesinin yolcu talebine göre uçak atama yapmasını ve operasyonel verimliliği artırmasını sağlayacak şekilde uçakların sayısını, tipini, kapasitesini, performansını, maliyetini ve uyumluluğunu belirleyen bir yetenek sağlamaktadır (Serrano-Hernandez et al., 2020). Ayrıca havayolu filo yönetimi, havayolu işletmelerinin varlıklarının verimliliğini, güvenilirliğini ve karlılığını maksimize etmeyi ve bunlara bağlı maliyetleri ve riskleri minimize etmeyi hedeflemektedir (IBA, 2023). Bu, uzun vadeli bir planlama gerektirmekte ve şu aşamalardan oluşmaktadır: uçakların ne zaman, hangi tip ve sayıda satın alınması veya kiralanması, ayrıca hangi tip ve sayıda uçakların hizmetten çıkarılması kararlarının verilmesi (Serrano-Hernandez et al., 2020).

Uçuş iptali ve gecikme oranı, belirli bir zaman dilimi içerisinde uçuşların havayolları tarafından ne sıklıkla iptal edildiğinin veya geciktiğinin bir ölçüsüdür (Issoufou et al., 2023). Bu oranlar, hava koşulları, hava trafik yönetimi, teknik arızalar, mürettebat durumu ve talep gibi çeşitli nedenlerden etkilenmektedir. Bu oranlar aynı zamanda havayolu faaliyetlerinin zamanında ve güvenli bir şekilde yürütülüp yürütülmediğini de göstermektedir (Zámková et al., 2017, 2022). Uçuş gecikmeleri ve iptaller havayolu taşımacılığının önemli bir problemidir. Yolcuların, havayolu işletmelerinin, havaalanlarının ve hava trafik kontrol hizmetlerinin tatminini ve performansını düşürmektedirler (Bombelli & Sallan, 2023).

Yakıt verimliliği, havayolu operasyon yönetimi için en önemli politika hedeflerinden biri haline gelmiştir (Oliveira et al., 2021). Yakıt verimliliği, belirli bir yakıt miktarıyla ulaşılabilecek mesafe veya yük miktarını maksimuma çıkaracak şekilde çalıştırma yeteneğini ifade etmektedir. Aynı zamanda bir havayolunun belirli bir mesafe boyunca yolcuları ve kargoyu taşımak için ne kadar yakıt tükettiğinin bir göstergesidir. Genellikle yolcu-kilometre (veya ton-kilometre) başına yakıt tüketimi veya mevcut koltuk-kilometre başına yakıt tüketimi olarak ifade edilir (Zou et al., 2016).

3.3.Dinamik ağ yönetimi

Şehirlerin veya havaalanlarının çiftleri, belirli bir zaman diliminde iki nokta arasında en az bir uçuş olduğunu gösteren bağlantılarla bir uçuş ağı oluşturmaktadır. Uçuş ağı, isimlendirilmiş bir dizi konumu (havaalanları, şehirler, bölgeler veya ülkeler) temsil eden düğümler (veya köşeler) ve bu konumları çiftler halinde birbirine bağlayan uçuşlar olan bağlantılar (veya kenarlar) topluluğundan oluşmaktadır. Bu ağ perspektifi, hava taşımacılığı sisteminin farklı bileşenleri arasındaki ilişkileri ve bağılıkları kavramamıza yardımcı

olmaktadır. Bununla birlikte, ağ yaklaşımı, hava taşımacılığının kendi özelliklerini, hava durumu, yasal düzenlemeler veya uçak tipleri gibi sistem öğelerini doğrudan dikkate almadan, çiftler arası etkileşimlere odaklanmaktadır (Rocha, 2017).

Dinamik ağ yönetimi uçuş operasyonlarının özünü oluşturmaktadır. Küresel ölçekteki havacılık ağı, günlük olarak milyonlarca insanın hareketliliğini imkân tanıyan karmaşık ve dinamik bir sitemdir (Guimerà et al., 2005). Bu sistemde havayolu dinamik ağ yönetimi, hava trafiğindeki aksaklıkları yönetmeye ve bunların uçuşlar ve yolcular üzerindeki etkilerini en aza indirmeye yönelik proaktif ve reaktif yeteneği ifade etmektedir (Lee et al., 2020). Bunun yanında dinamik ağ yönetimi bir havayolunun ağını değişen piyasa koşullarına ve müşteri tercihlerine uyum sağlamak için esnek ve çevik bir şekilde tasarlama, planlama ve işletme sürecidir (Rocha, 2017). Literatür incelemesi sonucunda, havayolu işletmelerinin dinamik ağ yönetimi yeteneklerini değerlendirmek için aşağıdaki alt kriterler belirlenmiştir.

- Uçuş Ağı Esnekliği (Bish et al., 2004)
- Uçuş Planlaması ve Optimizasyon (Ramee et al., 2020)
- Uçuş Yoğunluğu ve Frekans (Hsu & Wen, 2003)

Uçuş ağı esnekliği, havayolu işletmelerinin uçuş güzergâhlarını ve sıklıklarını ayarlama veya değiştirme yeteneği olarak tanımlanmaktadır. Bu esneklik, havayolu işletmelerinin değişen taleplere, hava koşullarına, operasyonel gerekliliklere ve pazar şartlarına hızlı bir şekilde uyum sağlamasına olanak sağlamaktadır (Bish et al., 2004).

Uçuş planlama ve optimizasyon, bir uçuşun güvenli ve ekonomik bir şekilde gerçekleştirilmesi için gerekli olan bir uçuş planı oluşturma ve uygulama işlemidir. Bu süreç bir uçağın kalkıştan inişe kadar izleyeceği en uygun rotayı belirlemeyi

kapsamaktadır. Hava koşulları, hava sahası düzenlemeleri, hava trafiği ve yolcu konforu gibi faktörleri göz önünde bulundurarak, operasyonel maliyetleri azaltmak için genellikle kalkıştan önce planlanmaktadır (Ramee et al., 2020). Uçuş planlama ve optimizasyonun amacı kalkış ve varış noktaları arasında en kısa sürede ve en az yakıt harcayarak ulaşacak yolu bulmaktır (Gadallah, 2016).

Uçuş yoğunluğu ve frekans, bir havayolu işletmesinin belli bir güzergâh veya zaman aralığında kaç uçakla hizmet verdiğini gösteren bir kavramdır. Uçuş frekanslarının bir havayolu ağında nasıl belirlendiği, havayolunun operasyon verimliliğini önemli ölçüde etkilemektedir (Hsu & Wen, 2003). Günümüzde, yolcuların hizmet kalitesine ilişkin beklentileri yükselmiştir. Rekabetin artmasıyla birlikte, havayolu işletmeleri yolcuların küresel talep ve ihtiyaçlarını karşılamak için uçuş sıklığını artırmaktadır (Gerede, 2015).

3.4.Dinamik kapasite yönetimi

Kapasite, bir ürünün pazar için sunulan miktarıyla ilgili bir kavramı ifade etmek için kullanılır. Havayollarında kapasite genellikle koltuk sayısı ve uçuş sıklığı ile belirlenmektedir. Koltuk sayısı, uçak tipine göre değişmektedir. Bu bağlamda uçak tipi, kapasiteyi belirleyen önemli bir faktördür (Gerede, 2015). Dinamik kapasite yönetimi, havayolu işletmelerinin uçuş kapasitelerini, rotalarını ve seferlerini sürekli olarak talep, operasyonel etkenler ve ekonomik faktörlere göre optimize etme sürecini ifade etmektedir. Uçakların, talep yoğunluğuna göre farklı rotalara veya zamanlara aktarılması, havayollarının koltuk doluluk oranını yükseltmesine ve gelir yönetimi stratejisini buna göre oluşturmaya yardımcı olmaktadır (Boer, 2004).

Havayolu işletmelerinin, talebin değişkenliğine bağlı olarak kapasitelerini uygun bir şekilde düzenleme yetenekleri, ekonomik düzenlemelerin önemli bir unsurunu oluşturmaktadır

(Gerede, 2011). Havayolu endüstrisi, çok sayıda dış faktöre maruz kalan ve talep koşullarının dalgalanmasıyla sürekli olarak baş etmek zorunda kalan bir sektör haline gelmiştir. Talep değişimleri, mevsimsel faktörler, tatil zamanları, özel etkinlikler ve küresel olaylar gibi çeşitli nedenlerden meydana gelmektedir. Bu yüzden, havayolu işletmeleri, kapasitelerini verimli bir şekilde yöneterek işletme maliyetlerini düşürmeye, geliri artırmaya ve rekabet avantajı sağlamaya çalışmaktadırlar. Bu bağlamda, havayolu işletmelerinin dinamik kapasite yönetimi aşağıdaki kriterlere göre değerlendirilebilir;

- Uçak Kullanım Süreleri (Malandri et al., 2019; IATA, 2022)
- Uçak Doluluk Oranları (Jenatabadi & Ismail, 2007; Szabo et al., 2018)
- Talep Tahminleri (Sivrikaya, 2013)
- Havalimanı ve Terminal Kapasitesi (Balliauw & Onghena, 2020; Dixit & Jakhar, 2021)

Uçak kullanım süresi, genellikle uçak kullanımı veya uçuş saatleri olarak adlandırılan uçak kullanım süreleri, bir uçağın ne kadar süreyle görevde olduğunun ölçüsüdür. Hava aracı işletim süresi, hava aracının uçtuğu zaman dilimi ve hava aracının havayolu işletmesinin sorumluluğu altında olduğu diğer tüm faaliyetleri içermektedir (IATA, 2022). Havayolu işletmeleri uçaklarına harcadıkları devasa paralardan en iyi şekilde yararlanmak için bunları mümkün olduğunca kullanmak istemektedirler. Bu, havayolunun planlama, rezervasyon, uçuş, iniş ve uçakların bakımı gibi farklı departmanlarının yanı sıra hava trafiğini ve havalimanlarını kontrol eden diğer paydaşlarla koordineli bir çalışmayı gerektirmektedir (Mirza, 2008).

Uçak doluluk oranı, bir uçağın yolcu ve kargo taşıma kapasitesi için kullanılan bir ölçüdür. Aynı zamanda verimlilik ölçüsü olarak da bilinmekte ve bu nedenle havayolu işletimlerin

performansını tanımlamak için de kullanılmaktadır (Jenatabadi & Ismail, 2007). Havayolu işletmelerinin karlılığı için yüksek doluluk oranına ulaşılması önemli görülmekte ve yük faktörlerini etkilemesi beklenen faktörlerin belirlenmesi gerekmektedir. Ayrıca bu faktörlerin bilinmesi işletimlerin daha etkili kararlar almasına ve planlama yapmasına yardımcı olacaktır (Szabo et al., 2018).

Talep tahmini, gelecekteki hava trafiği için oluşturulan sistematik bir öngörüdür. Temel amacı gelecekteki gereksinimleri belirlemek ve karar verme sürecine katkıda bulunmaktır. Tahmin etmek için kullanılan yöntemler çeşitlidir ve sonuçlar kapsam, zaman aralığı, yapı ve detay açısından farklılık gösterebilmektedir. Temelde tahminler, geçmişteki ölçülebilir olay veya durumları temel alarak geçmiş ile gelecek arasındaki ilişkiye dair varsayımlara dayanmaktadır (Sivrikaya, 2013).

Bir havalimanının kapasitesi, hava trafik sisteminde güvenli bir şekilde gerçekleştirilebilecek en yüksek uçuş sayısını ifade etmektedir. Bir terminalin kapasitesi ise, terminal tesislerinin check-in, güvenlik, bagaj, kapı ve köprü gibi hizmetleri sunabileceği en yüksek yolcu sayısını göstermektedir. Havalimanı ve terminal kapasitesi, hava tarafı, terminal ve kara tarafı olmak üzere üç farklı bileşenin uyumlu bir şekilde çalışmasına bağlıdır. Hava tarafı, uçakların iniş, kalkış ve park işlemlerini gerçekleştirdiği alanlardan oluşmaktadır. Terminal, yolcu, kargo ve bagaj işlemlerinin yapıldığı yapı veya yapıları kapsamaktadır. Kara tarafı ise havalimanına erişim ve otopark gibi hizmetleri sağlamaktadır. Bu üç bileşenin kapasitesi, havalimanının performansını ve kalitesini etkilmektedir (Balliau & Onghena, 2020; Dixit & Jakhar, 2021).

3.5.İnovasyon ve dijital dönüşüm kabiliyetleri

İnovasyonun havayolu endüstrisi üzerindeki etkisi açıktır. İnovasyonlar genellikle teknoloji, açık pazarlar, bilgi teknolojisi

ve interneti içeren dış faktörler tarafından yönlendirilmektedir. Değer yaratmayı kolaylaştırıcı olarak tanımlanan inovasyon, pazarlara yeni anlamlar getirerek endüstrilerin geleceğini şekillendirmektedir. İnovasyon, işletmelerin rekabet gücünü, sürdürülebilir gelişimini, yönetsel ve operasyonel yeteneklerinin yanı sıra verimliliğini ve karlılığını da geliştirebilmektedir (Pereira et al., 2021).

İşletmeler, rekabet güçlerini korumak ve karlılıklarını yükseltmek için çevresel değişimlere uyum sağlamak ve yenilikçi yaklaşımları benimsemek zorundadırlar. Bu yenilikçi yaklaşımlardan biri de dijital dönüşümdür. Dijital dönüşüm, dijital teknolojilerin kullanılarak müşteriler, işletmeler ve diğer ilgili taraflar için değer yaratmak, kurumsal gereksinimleri tanımlamak ve yeni veya mevcut süreçleri geliştirmek veya değiştirmek anlamına gelmektedir (Mergel et al., 2019; Moreira et al., 2018).

Havayolu sektörü, yeni teknolojilerin sektörün yapısı gereği büyük bir önem arz ettiği bir alandır. Bu yüzden sektördeki tüm paydaşlar, yeni teknolojilerin kullanımına ve bu doğrultuda dijital dönüşüm uygulamalarına öncelik vermektedirler. Sektörün tamamını etkileyen uygulamaların bir kısmı, blok zincir, artırılmış gerçeklik ve sanal gerçeklik, yapay zeka, işaret teknolojisi, robotik, biyometri, büyük veri, makine öğrenmesi, nesnelerin interneti, barkod tabanlı izleme, GPS ile takip, giyilebilir cihazlar, akıllı sensörler gibi donanım ve yazılımın bir arada kullanıldığı yeni gelişen veya gelişmeye devam eden teknolojilerdir (Meydan, 2023). Literatür taraması neticesinde inovasyon ve dijital dönüşüm kabiliyetleri şu kriterler ile değerlendirilebileceği saptanmıştır;

- İnovasyon Kültürü (Martín-de Castro et al., 2013; Ramachandran et al., 2021)
- Mobil Uygulamalar ve Self-Servis Teknolojiler (Chmielarz, 2015; Eastlick et al., 2012)
- Dijital İş Süreçleri(Furr et al., 2022)
- Veri Güvenliği ve Siber Güvenlik (Canbek & Sağiroğlu, 2006; Sertçelik, 2015)

İnovasyon kültürü, örgütsel üyelerin ortaklaşa sahip oldukları değerler, inançlar ve varsayımların inovasyon sürecini destekleyecek şekilde oluşturduğu örgütsel iklimi ifade etmektedir (Dabić et al., 2019). Bunun yanında inovasyon kültürü, işletmelerin müşterilerine değer yaratan bir ürün sunmak için yeni yöntemler keşfetmesine ve farklı stratejiler ve kanallar geliştirmesine imkân veren örgütsel bir olgu olarak ifade edilmektedir (Martín-de Castro et al., 2013).

Mobil yazılım/uygulama, farklı işletim sistemlerinde çalışabilen, çoklu programlama dilleriyle geliştirilen ve mobil cihazlarda, özellikle cep telefonları, el bilgisayarları, akıllı telefonlar ve tabletlerde kullanılabilen bir yazılım türüdür (Chmielarz, 2015). Self servis teknolojileri ise, yolcu/kullanıcının sisteme aktif olarak katıldığı ve üretim sürecine dahil olduğu bir birlikte üretim modeli(co-production) olarak tanımlanmaktadır (Eastlick et al., 2012). Self servis teknolojiler yolcuların etkileşimini gerektirmektedir. Günümüzde sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamanın yollarından biri de teknolojik gelişmeleri takip etme ve bu paralelde yatırım yapmaktır.

Dijital iş süreçleri, işletimlerin operasyonlarının, ürünlerinin ve müşteri etkileşimlerinin verimliliğini, etkililiğini ve değerini artırmak için dijital teknolojilerin kullanılma yöntemlerini ifade etmektedir. Bu süreçler, bilgi teknolojisi geliştirmeyi, operasyonların dijitalleştirilmesini, dijital pazarlama

uygulamalarını ve yeni girişimlerin kurulmasını içeren dijital dönüşümün çeşitli yönlerini kapsamaktadır (Furr et al., 2022).

Veri güvenliği, bilgisayar ortamında veri veya bilgilerin korunması ve aktarılması sürecinde bilgi bütünlüğünün sağlanması ve yetkisiz ve zararlı erişimlere karşı korunmasıdır. Bilginin korunması, uygun teknolojinin, uygun hedefle, uygun biçimde kullanılarak bilginin her türlü dış müdahalelerden korunması ve istenmeyen kişiler tarafından ele geçirilmesini engellemek olarak ifade edilmektedir (Canbek & Sağıroğlu, 2006). Siber güvenlik ise, bilgisayarlar, sunucular, mobil cihazlar, elektronik sistemler, ağlar ve veriler üzerindeki yetkisiz erişim veya zarar verme girişimlerine karşı alınan önlemler ve uygulanan yöntemler olarak tanımlanmaktadır (Sertçelik, 2015).

3.6.Çevresel sürdürülebilirlik kabiliyetleri

Sürdürülebilirlik kavramı, çevrenin korunmasını ve ekonomik kalkınmayı birlikte sağlamayı amaçlayan bir yaklaşımdır (Ryan & Throgmorton, 2003). Sürdürülebilirlik, kelime anlamıyla, devamlılık, kesintisizlik ve uzun vadeli olma durumudur. Kavramsal olarak sürdürülebilirlik, mevcut durumun devamını sağlayarak ve geliştirerek, yaşam kalitesini tehlikeye atmadan yaşama yeteneğidir. Çevresel sürdürülebilirlik, en genel anlamda doğal kaynakların korunması ve gelecek kuşaklara bırakılması anlamına gelen bir kavramdır. Çevresel sürdürülebilirlik, insanların ve işletmelerin çevreyi kirletmeyi önlemek için çevresel faaliyetler yürütmesi ve yasal düzenlemelerle doğaya verilen zararların azaltılması ve minimize etmesi süreci olarak tanımlanmaktadır (Mucan et al., 2016).

Havayolları, hava taşımacılığının çevresel etkilerinin azaltılmasında rol oynayacak temel aktörlerden biridir (Orhan, 2021). Hava taşımacılığının, küresel ısınma ve iklim değişikliği gibi çevresel sürdürülebilirlik üzerinde olumsuz etkileri bulunmaktadır. Bu yüzden, havayolları, karbon emisyonlarını

düşürmek, gürültü kirliliğini azaltmak, uçak filosu yenilemek ve atık yönetimi gibi çeşitli stratejilerle çevreye verdiği zararları minimize etmek için önemli bir sorumluluk taşımaktadır.

- Emisyon Azaltma (Cui, 2019; Cui & Li, 2021)
- Gürültü Kirliliği Azaltma (Xie et al., 2023)
- Uçak Filosu Geri Dönüşümü (Boeing, 2007; IATA, 2011)

Emisyon azaltımı, havacılık faaliyetleri nedeniyle atmosfere salınan sera gazı miktarının düşürülmesi faaliyetleridir. Son yıllarda uçuşlardan kaynaklanan karbondioksit emisyonu önemli bir toplumsal sorun haline gelmiştir. Havacılık sektörü, sera gazı salınımı konusunda en çok paya sahip endüstrilerin içerisinde yer almaktadır. Bu oran hava taşımacılığına talebin artmasıyla daha da yükselmektedir. Mevcut tahminlere göre, hava taşımacılığının neden olduğu sera gazı salınımı 2050 yılında 2010 yılına kıyasla %400-600 arasında bir artış gösterecektir (Cui, 2019; Cui & Li, 2021). Bu nedenle havacılık emisyonlarının azaltılması acil bir gerekliliktir.

Gürültü kirliliğinin azaltılması çevresel ve insan sağlığı açısından büyük bir öneme sahiptir. Yapılan güncel araştırmalar, uçak gürültüsünün insanların işitme yeteneğine zarar verebileceğini, endişe düzeyini artırabileceğini, uyku düzenini bozabileceğini ve zihinsel sağlıklarını etkileyeceğini göstermektedir (Xie et al., 2023). Bundan dolayı havayolları ve uçak üreticileri gürültü kirliliğini en aza indirecek yetenekler geliştirmeye çalışmaktadır.

Uçak filosu geri dönüşümü, uçakların ömrünü tamamladıktan sonra malzemelerinin ve bileşenlerinin sökülmesi, yeniden kullanılması ve geri kazanılması sürecidir. Bu, çevreye olan zararın azaltılması ve emekliye ayrılan uçaklardan ekonomik fayda sağlamanın bir yoludur. Havacılık endüstrisinde parçaların ve uçakların döngüsellüğünün güvenli ve sürdürülebilir yönetimini

geliştirmek ve teşvik etmek için önde gelen küresel bir kuruluş olan Aircraft Fleet Recycling Association (AFRA) tahminlerine göre, önümüzdeki 20 yıl içinde 12.000 uçak hurdaya ayrılacaktır (Boeing, 2007; IATA, 2011).

3.7.Sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamak için dinamik yetenekler perspektifinden geliştirilen çok kriterli karar verme modeli

Geliştirilen model yukarıda detaylı bir şekilde açıklanan havayolu dinamik yetenekleri ve bunun altında yer alan kriterleri içermektedir. Literatür taraması sonucunda beş farklı dinamik yetenek tanımlanmıştır. Bu dinamik yetenekleri değerlendirmek için toplamda on sekiz ayrı alt kriter belirlenmiştir. Bu model, havayolu işletmelerinin sürdürülebilir rekabet üstünlüğüne katkılarını değerlendirmek amacıyla dinamik yetenekleri karşılaştırma olanağı sağlamaktadır.

Şekil: Dinamik yetenekler perspektifinden havayolu sektöründe sürdürülebilir rekabet avantajına yönelik çok kriterli karar verme modeli



Kaynak: Yazar tarafından geliştirilmiştir.

4. SONUÇ

Bu çalışma, havayolu endüstrisinde sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmenin önemli bir yolu olarak dinamik yeteneklerin değerlendirilmesini amaçlamaktadır. Dinamik yetenekler teorisi, havayolu işletmelerinin sürekli değişen pazar koşullarına uyum sağlama ve rekabet avantajı elde etme çabalarını anlamalarına yardımcı olmak üzere temel alınmıştır. Dinamik yetenekler üst düzey yetenekler olarak da adlandırılmaktadır. Bu nedenle durağan bir çevrede dinamik yeteneklere yatırım yapmanın maliyeti yüksek olacağından havayolu sektörü gibi çevresel dinamizmin yüksek olduğu çevrede dinamik yetenekleri geliştirmek işletmelere direnç kazandıracaktır.

Çalışmanın önemi, havayolu işletmelerinin rekabet avantajını sadece elde etmekle kalmayıp aynı zamanda sürdürülebilir kılmak için dinamik yeteneklerini geliştirmelerine odaklanmasıdır. Havayolu endüstrisindeki dinamik pazar koşullarının, müşteri eğilimlerinin, çevre düzenlemelerinin, teknoloji yeniliklerinin ve jeopolitik belirsizliklerin hızlı değişimleri nedeniyle, işletmelerin bu yetenekleri geliştirmesi kritik bir öneme sahiptir.

Çalışma literatür taraması sonucu, havayolu işletmelerinin dinamik yeteneklerini değerlendirmek için beş ana dinamik yetenek ve bu yetenekleri ölçmek amacıyla belirlenen on sekiz alt kriterin önemli olduğunu ortaya koymaktadır. Bu yetenekler, işletmelerin operasyon, ağ ve kapasite yönetimi gibi kritik alanlarda rekabet üstünlüğü sağlamak için geliştirmeleri gereken temel yetenekleri yansıtmaktadır.

Sonuç olarak, önerilen çok kriterli karar verme modeli, havayolu işletmelerinin dinamik yeteneklerini anlamalarına, ölçmelerine ve geliştirmelerine rehberlik edebilecek kapsamlı bir çerçeve sunmaktadır. Bu model, sürdürülebilir rekabet üstünlüğü

elde etme çabalarında havayolu sektöründeki karar vericilere değerli bir araç sağlamaktadır.

Bu çalışmanın sınırlılıkları ve gelecek çalışmalar için öneriler şunlardır:

- Bu çalışma, havayolu endüstrisinde dinamik yeteneklerin değerlendirilmesine yönelik bir model önermektedir. Bu modelin uygulanabilirliği ve geçerliliği, gerçek havayolu işletmeleri üzerinde yapılacak ampirik çalışmalarla test edilmelidir.
- Bu çalışma, dinamik yeteneklerin sürdürülebilir rekabet üstünlüğüne katkısını teorik olarak tartışmaktadır. Bu katkının nicel olarak ölçülmesi ve değerlendirilmesi için ilave çalışmalara ihtiyaç vardır.
- Bu çalışmada, havayolu endüstrisinde dinamik yeteneklerin değerlendirilmesi için beş ana yetenek ve on sekiz alt kriter belirlenmiştir. Bu yetenek ve kriterlerin havayolu işletmelerinin özelliklerine, stratejilerine ve hedeflerine göre değişebileceği göz önünde bulundurulmalıdır.

KAYNAKÇA

- Arthurs, J. D., & Busenitz, L. W. (2006). Dynamic capabilities and venture performance: The effects of venture capitalists. *Journal of Business Venturing*, 21(2), 195–215. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2005.04.004>
- Ashwini Nand, A., Singh, P. J., & Power, D. (2013). Testing an integrated model of operations capabilities. *International Journal of Operations & Production Management*, 33(7), 887–911. <https://doi.org/10.1108/IJOPM-12-2011-0484>
- Balliau, M., & Onghena, E. (2020). Expanding airport capacity of cities under uncertainty: Strategies to mitigate

- congestion. *Journal of Air Transport Management*, 84, 101791. <https://doi.org/10.1016/j.jairtraman.2020.101791>
- Bari, N., Chimhundu, R., & Chan, K.-C. (2022). Dynamic Capabilities to Achieve Corporate Sustainability: A Roadmap to Sustained Competitive Advantage. *Sustainability*, 14(3), 1531. <https://doi.org/10.3390/su14031531>
- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Barney, J. B., Hesterly, W. S., York, N., Francisco, S., & Kong, H. (2019). *Strategic management and competitive advantage: Concepts and cases*. <https://thuvienso.hoasen.edu.vn/handle/123456789/12874>
- Barreto, I. (2010). Dynamic Capabilities: A Review of Past Research and an Agenda for the Future. *Journal of Management*, 36(1), 256–280. <https://doi.org/10.1177/0149206309350776>
- Bavarsad, B., Rahimi, F., ve Seyfi, M. (2014). A study of the relationship between organizational learning, strategic flexibility, competitive strategy and firm's performance. *International Journal of Psychology and Behavioral Research*, 3(3), 198-210.
- Bish, E. K., Suwandechochai, R., & Bish, D. R. (2004). Strategies for managing the flexible capacity in the airline industry. *Naval Research Logistics*, 51(5), 654–685. <https://doi.org/10.1002/nav.20019>
- Boeing. (2007). *Aircraft & Composite Recycling (2007 Boeing Commitment Update)*. On Environmental Techn Ental Technootetess.

- Boer, S. (2004). The impact of dynamic capacity management on airline seat inventory control. *Journal of Revenue and Pricing Management*, 2(4), 315–330. <https://doi.org/10.1057/palgrave.rpm.5170080>
- Bombelli, A., & Sallan, J. M. (2023). Analysis of the effect of extreme weather on the US domestic air network. A delay and cancellation propagation network approach. *Journal of Transport Geography*, 107, 103541. <https://doi.org/10.1016/j.jtrangeo.2023.103541>
- Canbek, G., & SAĞIROĞLU, Ş. (2006). Bilgi, bilgi güvenliği ve süreçleri üzerine bir inceleme. *Politeknik Dergisi*, 9(3), 165-174.
- Cepeda, G., & Vera, D. (2007). Dynamic capabilities and operational capabilities: A knowledge management perspective. *Journal of Business Research*, 60(5), 426–437. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2007.01.013>
- Chmielarz, W. (2015). Study of Smartphones Usage from the Customer's Point of View. *Procedia Computer Science*, 65, 1085–1094. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2015.09.045>
- Cui, Q. (2019). Investigating the airlines emission reduction through carbon trading under CNG2020 strategy via a Network Weak Disposability DEA. *Energy*, 180, 763–771. <https://doi.org/10.1016/j.energy.2019.05.159>
- Cui, Q., & Li, X. (2021). Which airline should undertake a large emission reduction allocation proportion under the “carbon neutral growth from 2020” strategy? An empirical study with 27 global airlines. *Journal of Cleaner Production*, 279, 123745. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.123745>

- Cui, Q., & Li, Y. (2020). A cross efficiency distinguishing method to explore the cooperation degree in dynamic airline environmental efficiency. *Transport Policy*, 99, 31–43. <https://doi.org/10.1016/J.TRANPOL.2020.08.010>
- Dabić, M., Lažnjak, J., Smallbone, D., & Švarc, J. (2019). Intellectual capital, organisational climate, innovation culture, and SME performance. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 26(4), 522–544. <https://doi.org/10.1108/JSBED-04-2018-0117>
- Denrell, J., & Powell, T. C. (2016). Dynamic Capability as a Theory of Competitive Advantage. In D. J. Teece & S. Heaton (Eds.), *The Oxford Handbook of Dynamic Capabilities*. Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199678914.013.007>
- Dixit, A., & Jakhar, S. K. (2021). Airport capacity management: A review and bibliometric analysis. *Journal of Air Transport Management*, 91, 102010. <https://doi.org/10.1016/j.jairtraman.2020.102010>
- Domenek, A. C., Moori, R. G., & Vitorino Filho, V. A. (2022). The mediating effect of operational capabilities on operational performance. *Revista de Gestão*, 29(4), 350–366. <https://doi.org/10.1108/REGE-01-2021-0016>
- Eastlick, M. A., Ratto, C., Lotz, S. L., & Mishra, A. (2012). Exploring antecedents of attitude toward co-producing a retail checkout service utilizing a self-service technology. *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 22(4), 337–364. <https://doi.org/10.1080/09593969.2012.690775>
- Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A. (2000). Dynamic capabilities: what are they? *Strategic Management Journal*, 21(10–

- 11), 1105–1121. [https://doi.org/10.1002/1097-0266\(200010/11\)21:10/11<1105::AID-SMJ133>3.0.CO;2-E](https://doi.org/10.1002/1097-0266(200010/11)21:10/11<1105::AID-SMJ133>3.0.CO;2-E)
- Engau, C., Hoffmann, V. H., & Busch, T. (2011). Airlines' flexibility in facing regulatory uncertainty: To anticipate or adapt? *California Management Review*, 54(1), 107–125. <https://doi.org/10.1525/CMR.2011.54.1.107>
- Furr, N., Shipilov, A., Rouillard, D., & Hemon-Laurens, A. (2022). *The 4 Pillars of Successful Digital Transformations*. Harvard Business Review. <https://hbr.org/2022/01/the-4-pillars-of-successful-digital-transformations>
- Gadallah, J. (2016). *Multiple Types of Flight Optimization*. International Trip Support. <https://www.uas.aero/multiple-types-flight-optimization/>
- Gerede, E. (2011). Türkiye'deki Havayolu Taşımacılığına İlişkin Ekonomik Düzenlemelerin Havayolu İşletmelerine Etkisinin Değerlendirilmesi. *Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 9(02), 505-537.
- Gerede, E. (2015). Havayolu Taşımacılığı ve Ekonomik Düzenler Teori ve Türkiye Uygulaması. Ankara: Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü Yayınları.
- Guimerà, R., Mossa, S., Turtshi, A., & Amaral, L. A. N. (2005). The worldwide air transportation network: Anomalous centrality, community structure, and cities' global roles. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 102(22), 7794–7799. <https://doi.org/10.1073/pnas.0407994102>
- Hall, R. (1993). A framework linking intangible resources and capabilities to sustainable competitive advantage.

Strategic Management Journal, 14(8), 607–618.
<https://doi.org/10.1002/smj.4250140804>

Helfat, C. E., Finkelstein, S., Mitchell, W., Peteraf, M. A., Singh, H., & Winter, S. G. (2007). Dynamic capabilities : understanding strategic change in organizations. In C. E. Helfat, S. Finkelstein, W. Mitchell, M. A. Peteraf, H. Singh, & S. G. Winter (Eds.), *Dynamic capabilities*. Malden, MA [u.a.] : Blackwell Publ.

Henke, I., Esposito, M., Corte, V. della, Del Gaudio, G., & Pagliara, F. (2021). Airport Efficiency Analysis in Europe Including User Satisfaction: A Non-Parametric Analysis with DEA Approach. *Sustainability* 2022, Vol. 14, Page 283, 14(1), 283. <https://doi.org/10.3390/SU14010283>

Hsu, C.-I., & Wen, Y.-H. (2003). Determining flight frequencies on an airline network with demand–supply interactions. *Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review*, 39(6), 417–441. [https://doi.org/10.1016/S1366-5545\(02\)00060-1](https://doi.org/10.1016/S1366-5545(02)00060-1)

IATA. (2011). *Aircraft Recycling - The Life and Times of an Aircraft*. IATA.

IATA. (2022). *Aircraft Operational Availability*. IATA.

IBA. (2023). *Airline Fleet Management | IBA Group*. <https://www.iba.aero/services/consulting/airline-fleet-strategy/>

Ionescu, L., & Kliwer, N. (2011). Increasing Flexibility of Airline Crew Schedules. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 20, 1019–1028. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2011.08.111>

Issoufou, F., Jennings, S., Sanders, J., & Martin, T. (2023). Analysis of Flight Disruption Data to Determine Problem

Areas Utilizing Database Applications. *TechRxiv. Preprint.*

- Jenatabadi, H. S., & Ismail, N. A. (2007). The Determination of Load Factors in the Airline Industry. *International Review of Business Research Papers.*
- Kankaew, K. (Ed.). (2022). *Global Air Transport Management and Reshaping Business Models for the New Era.* IGI Global. <https://doi.org/10.4018/978-1-6684-4615-7>
- Lee, J., Marla, L., & Jacquillat, A. (2020). Dynamic Disruption Management in Airline Networks Under Airport Operating Uncertainty. *Transportation Science*, 54(4), 973–997. <https://doi.org/10.1287/trsc.2020.0983>
- Li, D., & Liu, J. (2014). Dynamic capabilities, environmental dynamism, and competitive advantage: Evidence from China. *Journal of Business Research*, 67(1), 2793–2799. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2012.08.007>
- Malandri, C., Mantecchini, L., & Reis, V. (2019). Aircraft turnaround and industrial actions: How ground handlers' strikes affect airport airside operational efficiency. *Journal of Air Transport Management*, 78, 23–32. <https://doi.org/10.1016/j.jairtraman.2019.04.007>
- Martín-de Castro, G., Delgado-Verde, M., Navas-López, J. E., & Cruz-González, J. (2013). The moderating role of innovation culture in the relationship between knowledge assets and product innovation. *Technological Forecasting and Social Change*, 80(2), 351–363. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2012.08.012>
- Mergel, I., Edelmann, N., & Haug, N. (2019). Defining digital transformation: Results from expert interviews. *Government Information Quarterly*, 36(4), 101385. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2019.06.002>

- Merkert, R., & Hensher, D. A. (2011). The impact of strategic management and fleet planning on airline efficiency – A random effects Tobit model based on DEA efficiency scores. *Transportation Research Part A: Policy and Practice*, 45(7), 686–695.
<https://doi.org/10.1016/j.tra.2011.04.015>
- Meydan, C. H. (2023). Havayolu İşletmelerinde Dijital Dönüşüm Uygulamaları Üzerine Bir İnceleme. *Journal of Aviation Research*, 5(1), 65–82.
<https://doi.org/10.51785/jar.1185935>
- Mirza, M. (2008). *Economic Impact of Airplane Turn-Times*.
- Mohamed, G., & Soliman, S. (2022). The Role of Innovation in Achieving a Competitive Advantage of Airlines. *The International Journal of Tourism and Hospitality Studies*, 3(2), 21–52.
<https://doi.org/10.21608/ijthsx.2022.164862.1025>
- Moreira, F., Ferreira, M. J., & Seruca, I. (2018). Enterprise 4.0 – the emerging digital transformed enterprise? *Procedia Computer Science*, 138, 525–532.
<https://doi.org/10.1016/j.procs.2018.10.072>
- Mucan, B., Kayabaşı, A., & Madran, C. (2016). Yöneticilerde Sürdürülebilirlik Algısı ve Firma Uygulamalarına Yönelik Değerlendirme. *The International Journal of Economic and Social Research*.
- Ngeche, J. (2022). Superior Strategy Capabilities and Sustainable Competitive Advantage: A theoretical Paper. *Research Journal of Business and Finance*, 1(1).
<https://doi.org/10.58721/rjbf.v1i1.81>
- Oliveira, A. V. M., Narcizo, R. R., Caliarı, T., Morales, M. A. V., & Prado, R. (2021). Estimating fuel-efficiency while accounting for dynamic fleet management: Testing the

- effects of fuel price signals and fleet rollover. *Transportation Research Part D: Transport and Environment*, 95, 102820. <https://doi.org/10.1016/j.trd.2021.102820>
- Coşkun, Ö. F., ve A. Özyılmaz. (2016). Sürdürülebilir Rekabet Avantajının Temel Yetenekler ve Dinamik Kabiliyetler Açısından Değerlendirilmesi. *Journal of Economics and Administrative Sciences*, 30(4).
- Orhan, G. (2021). The effects of airline strategies on environmental sustainability. *Aircraft Engineering and Aerospace Technology*, 93(8), 1346–1357. <https://doi.org/10.1108/AEAT-03-2021-0078>
- Pearson, J., Pitfield, D., & Ryley, T. (2015). *Intangible resources of competitive advantage: Analysis of 49 Asian airlines across three business models*. <https://doi.org/10.1016/j.jairtraman.2015.06.002>
- Pereira, B. A., Lohmann, G., & Houghton, L. (2021). Innovation and value creation in the context of aviation: a Systematic Literature Review. *Journal of Air Transport Management*, 94, 102076. <https://doi.org/10.1016/j.jairtraman.2021.102076>
- Porter M. (1985). *Competitive Advantage: Creating And Sustaining Superior Performance*. The Free Press.
- Ramachandran, J., Rashid, M., & Avvari, M. V. (2021). Innovations and firm performance: a study of the global airline industry. *International Journal of Managerial and Financial Accounting*, 13(3/4), 317. <https://doi.org/10.1504/IJMFA.2021.120522>
- Ramee, C., Junghyun, K., Deguignet, M., Justin, C., Briceno, S., & Mavris, D. N. (2020). *Aircraft Flight Plan Optimization with Dynamic Weather and Airspace Constraints*.

Georgia Institute of Technology.
<http://hdl.handle.net/1853/63783>

- Rocha, L. E. C. (2017). Dynamics of air transport networks: A review from a complex systems perspective. *Chinese Journal of Aeronautics*, 30(2), 469–478. <https://doi.org/10.1016/j.cja.2016.12.029>
- Ryan, S., & Throgmorton, J. A. (2003). Sustainable transportation and land development on the periphery: a case study of Freiburg, Germany and Chula Vista, California. *Transportation Research Part D: Transport and Environment*, 8(1), 37–52. [https://doi.org/10.1016/S1361-9209\(02\)00017-2](https://doi.org/10.1016/S1361-9209(02)00017-2)
- Samarrokhi, A., Jenab, K., Arumugam, V. C., & Weinsier, P. D. (2014). A new model for achieving sustainable competitive advantage through operations strategies in manufacturing companies. *International Journal of Logistics Systems and Management*, 19(1), 115. <https://doi.org/10.1504/IJLSM.2014.064027>
- Sandberg, E., & Abrahamsson, M. (2011). Logistics capabilities for sustainable competitive advantage. *International Journal of Logistics Research and Applications*, 14(1), 61–75. <https://doi.org/10.1080/13675567.2010.551110>
- Serrano-Hernandez, A., Cadarso, L., & Faulin, J. (2020). A Strategic Multistage Tactical Two-Stage Stochastic Optimization Model for the Airline Fleet Management Problem. *Transportation Research Procedia*, 47, 473–480. <https://doi.org/10.1016/j.trpro.2020.03.152>
- Sertçelik, A. (2015). Siber Olaylar Ekseninde Siber Güvenliği Anlamak. *Medeniyet Araştırmaları Dergisi*. 2(3), 25-42

- Sivrikaya, O., & Tunç, E. (2013). Demand forecasting for domestic air transportation in Turkey. *The Open Transportation Journal*, 7(1).
- Sullivan, Y., Wamba, S. F., & Dunaway, M. (2023). Internet of Things and Competitive Advantage: A Dynamic Capabilities Perspective. *Journal of the Association for Information Systems*, 24(3), 745–781. <https://doi.org/10.17705/1jais.00807>
- Szabo, S., MAKÓ, S., TOBISOVÁ, A., HANÁK, P., & PILÁT, M. (2018). Effect of The Load Factor on The Ticket Price. *Transport Problems*, 13(3), 41–49. <https://doi.org/10.20858/tp.2018.13.3.4>
- Tamirat, S., & Amentie, C. (2023). Advances in knowledge-based dynamic capabilities: A systematic review of foundations and determinants in recent literature. *Cogent Business & Management*, 10(3). <https://doi.org/10.1080/23311975.2023.2257866>
- Tamošiūnas, A., & Kitkovskij, D. (2022). PECULIARITIES OF COMPETITIVENESS ASSESSMENT OF AIRLINES. *Mokslas - Lietuvos Ateitis*, 14(0), 1–9. <https://doi.org/10.3846/mla.2022.17696>
- Teece JD. 2008. Technological Know-How, Organizational Capabilities, and Strategic Management : Business Strategy and Enterprise Development in Competitive Environments. World Scientific Publishing Co.: London.
- Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319–1350. <https://doi.org/10.1002/SMJ.640>
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic*

- Management Journal*, 18(7), 509–533.
[https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199708\)18:7<509:AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<509:AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z)
- Uddin, M. H., Razzak, M. R., & Rahman, A. A. (2023). Sustainable supply chain management practices, dynamic capabilities and competitive advantage: Evidence from Bangladesh <scp>ready-made</scp> garments industry. *Business Strategy & Development*, 6(2), 176–188.
<https://doi.org/10.1002/bsd2.232>
- Volberda, H. W. (1997). Building flexible organizations for fast-moving markets. *Long Range Planning*, 30(2), 169–148.
[https://doi.org/10.1016/S0024-6301\(96\)00110-0](https://doi.org/10.1016/S0024-6301(96)00110-0)
- Wang, Z. (2021). Business Analysis on Sustainable Competitive Advantages. *E3S Web of Conferences*, 235, 03009.
<https://doi.org/10.1051/e3sconf/202123503009>
- Winter, S. G. (2003). Understanding dynamic capabilities. *Strategic Management Journal*, 24(10), 991–995.
<https://doi.org/10.1002/smj.318>
- Wu, S. J., Melnyk, S. A., & Flynn, B. B. (2010). Operational Capabilities: The Secret Ingredient. *Decision Sciences*, 41(4), 721–754. <https://doi.org/10.1111/j.1540-5915.2010.00294.x>
- Wu, S. J., Melnyk, S. A., & Swink, M. (2012). An empirical investigation of the combinatorial nature of operational practices and operational capabilities Compensatory or additive? Operational practices and capabilities 121. *International Journal of Operations & Production Management*, 32(2), 144–3577.
<https://doi.org/10.1108/01443571211208605>
- Xie, J., Zhu, L., & Lee, H. M. (2023). Aircraft Noise Reduction Strategies and Analysis of the Effects. *International*

Journal of Environmental Research and Public Health, 20(2), 1352. <https://doi.org/10.3390/ijerph20021352>

Zámková, M., Prokop, M., & Stolín, R. (2017). Factors Influencing Flight Delays of a European Airline. *Acta Universitatis Agriculturae et Silviculturae Mendelianae Brunensis*, 65(5), 1799–1807. <https://doi.org/10.11118/actaun201765051799>

Zámková, M., Rojík, S., Prokop, M., & Stolín, R. (2022). Factors Affecting the International Flight Delays and Their Impact on Airline Operation and Management and Passenger Compensations Fees in Air Transport Industry: Case Study of a Selected Airlines in Europe. *Sustainability*, 14(22), 14763. <https://doi.org/10.3390/su142214763>

Zhang, J., Chen, Y., Li, Q., & Li, Y. (2023). A review of dynamic capabilities evolution—based on organisational routines, entrepreneurship and improvisational capabilities perspectives. *Journal of Business Research*, 168, 114214. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.114214>

Zou, B., Kwan, I., Hansen, M., Rutherford, D., & Kafle, N. (2016). *Airline Fuel Efficiency: Assessment Methodologies and Applications in the U.S. Domestic Airline Industry* (pp. 317–353). <https://doi.org/10.1108/S2212-160920160000005012>

UYGULAMADA VE TEORİDE YÖNETİM VE STRATEJİ TARTIŞMALARI



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

ISBN: 978-625-6524-73-6

