

YÖNETİM VE ORGANİZASYON ÇALIŞMALARI

Editör: Doç.Dr. Şahin Karabulut

YÖNETİM VE ORGANİZASYON ÇALIŞMALARI

Editör

Doç.Dr. Şahin Karabulut

yaz
yayınları

2024

YÖNETİM VE ORGANİZASYON ÇALIŞMALARI

Editör: Doç.Dr. Şahin Karabulut

© YAZ Yayınları

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

E_ISBN 978-625-6104-26-6

Temmuz 2024 – Afyonkarahisar

Dizgi/Mizanpaj: YAZ Yayınları

Kapak Tasarım: YAZ Yayınları

YAZ Yayınları. Yayıncı Sertifika No: 73086

M.İhtisas OSB Mah. 4A Cad. No:3/3

İscehisar/AFYONKARAHİSAR

www.yazyayinlari.com

yazyayinlari@gmail.com

info@yazyayinlari.com

İÇİNDEKİLER

Stratejik Yönetimde Performans Ölçüm Aracı Olarak Kurumsal Karne (Balanced Scorecard) ve Strateji Haritaları.....	1
<i>Funda TOKUCU</i>	
Yapay Zekâ Tabanlı Bağımsız Denetim.....	29
<i>Ömer Faruk BAHŞİ</i>	
Ülkemizde Yaşanan Önemli Deprem Olayları Sonucu Harcama Kalemlerinin İncelenmesi.....	45
<i>Gülseren GÜNAYDIN</i>	
İş Yaşamında Yalnızlık	59
<i>Meryem GÜL</i>	
İnsansız Hava Araçlarının (İHA) Afetlerde Kullanımının İncelenmesi.....	79
<i>Gülseren GÜNAYDIN</i>	
Küçük İşletme Sahiplerinin Yönetim Felsefeleri ve Bunların Çalışanların İşle Bütünleşmesine ve Örgüt İklimine Etkileri	100
<i>Eda AKSOY</i>	
Kurumsal Yönetim Endeksi Alanında Yayınlanan Makalelerin Bibliyometrik İncelenmesi: Dergipark Akademik Örneği.....	127
<i>Fatih AY</i>	
Girişimcilik ve Eko-Girişimcilik	142
<i>Özlem TIRAŞ</i>	

Kurumsal Sosyal Sorumluluğun Kurumsal İtibar Üzerindeki Etkisinin İncelenmesi	158
<i>Hülya GÜNDÜZ ÇEKMECELİOĞLU, Jale BALKAŞ, Hüseyin AÇIKGÖZ</i>	
Sessiz İstifa Üzerine Kavramsal Bir Çalışma	180
<i>Serpil KÖSE</i>	
VUCA Dünyasını Anlamak ve Liderlik Etmek	201
<i>Ezgi Fatma ERBAŞ KELEBEK</i>	
Eğitimde Lider-Üye Etkileşimine Yönelik Bir Nicel Araştırma	221
<i>Murat ÇETİNTAŞ, Ömer UYSAL</i>	
VUCA'dan BANI'ya Geçiş: İşletme Çevresinin Değişimi	244
<i>Engin YURDASEVER</i>	
İşletme Yönetiminde Başarı Sağlamada Çokuluslu İşletmelerin Denenmiş Stratejilerinden Yararlanmak ..	281
<i>Hanane FIDHA, Ahmet DİKEN</i>	
İşletme Yönetiminde Yapay Zekâ Uygulamaları	312
<i>Mustafa DOĞANER</i>	

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

STRATEJİK YÖNETİMDE PERFORMANS ÖLÇÜM ARACI OLARAK KURUMSAL KARNE (BALANCED SCORECARD) VE STRATEJİ HARİTALARI

Funda TOKUCU¹

1. GİRİŞ

Birçok firma, faaliyette bulundukları sektör içerisinde ne durumda olduklarını ya da yapmış oldukları faaliyetler sonucu ne kadar kâr elde ettiklerini görmek isterler. Rekabetçi bir ortamda faaliyet gösteren her firma performansının nasıl olduğunu ve rakipleri karşısındaki durumunu değerlendirmek ister. Firmalar için performans yönetimi gerekli ve hayati öneme sahiptir. Bunun için firmaların performans değerlendirme araçlarına sahip olmaları gerekir. Bu performans değerlendirme aracının kapsamlı, karşılaştırılabilir, ölçülebilir ve hedeflerle uyumlu olması önemlidir. İyi bir performans değerlendirme aracı kurumlara karar alma süreçlerinde yardımcı olmaktadır ve bu kararların hissedarlar için şeffaf bir şekilde sunulmasını sağlamaktadır (Rahimi vd., 2018: 2). Yine firmalar geliştirdikleri stratejiler ile gerçekleştirdikleri faaliyetler arasındaki bağlantıyı görmek isterler ki strateji ile faaliyetler arasındaki bağın yaratılması ve yönetilmesi son derece önemlidir (Lueg&Julner, 2014: 439).

Firmalar mevcut durumlarını ve faaliyette bulundukları ortamdaki rekabetçiliklerini net bir şekilde görmek,

¹ Dr. Öğr. Üyesi, Kafkas Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Elektronik Ticaret ve Yönetimi Bölümü, tokucu.funda1@gmail.com, ORCID: 0000-0002-8008-3728.

performanslarını değerlendirmek için çeşitli performans değerlendirme araçları kullanmaktadırlar. Hazırlanan stratejik planlar bu amaca hizmet etmektedir. Mavi Okyanus Stratejileri, Değer Zinciri, Değer Mağazası ve Değer Ağı gibi stratejiler bu tip stratejilerdir. Bunların yanı sıra kurumsal karne ile strateji haritaları da bu planlar içerisinde yer almaktadır (Giannoulis vd., 2011) ve kurumlar performans değerlendirmeleri için bunları sıklıkla kullanmaktadır.

Bir kurum ya da şirketin başarısı sadece en üst yöneticiler tarafından bilinen bir stratejiye sahip olmakla elde edilemez. Bu stratejinin ve kurumun vizyonunun alt yöneticiler ve çalışanlar tarafından da bilinmesi gerekmektedir. Kurumun sahip olduğu değerlerin, kaynakların ve olanakların alt grup çalışanlarına aktarılabilirdiği kurumların daha başarılı olduğu görülmektedir. Bu bağlamda hem üst düzey yöneticiler hem de alt düzey yöneticiler ve çalışanların kurumun vizyonu, misyonu, kaynakları, strateji ve hedeflerini bilmesi tüm kurum çalışanlarının belirlenen hedeflere daha iyi odaklanmasına yol açacak ve kurumun stratejik performansının artmasına katkıda bulunacaktır. Kurumsal karne ve strateji haritaları bu amaca hizmet etmek için geliştirilmiş araçlardır (Lueg, 2015: 34).

Bu çalışmada, öncelikle kurumsal karne ve strateji haritaları hakkında bilgiler verilecektir. Daha sonra kurumsal karne ve strateji haritalarının faydaları ve bunlara yönelik eleştirilere değinilecektir. Altıncı başlıkta kurumsal karne ve strateji haritasını aynı anda gösteren bir uygulama örneği verilecektir.

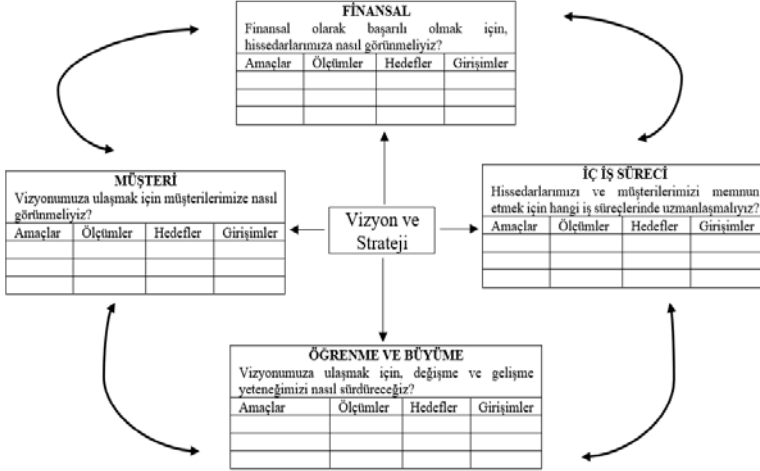
2. STRATEJİ HARİTALARININ İLK BASAMAĞI OLARAK KURUMSAL KARNE (BALANCED SCORECARD) YAKLAŞIMI

Performans ölçüm araçlarının geliştirilmesinin temel amacı kurum tarafından takip edilen stratejilerin hedeflenen amaçlara hizmet edip etmediğinin izlenmesi ve kontrol edilmesidir (Gomes ve Romao, 2017: 2). Performans ölçümü için geliştirilen ilk araçlar daha çok kurumların finansal değerlerine odaklanmakta iken daha sonraki süreçte literatüre yapılan katkılarla hem finansal hem de finansal olmayan değerlerin ölçümü kurumların performans değerlendirmeleri için kullanılmıştır (Machado, 2013: 131). Performans ölçümü için kurumların başvurdukları geleneksel yöntemlerden birisi firmanın finansal performansının ve kârlılık durumunun ölçülmesidir. Bir diğeri de üretim ve satış hacmine bakarak firmanın performansının değerlendirilmeye çalışılmasıdır. Ancak Kaplan ve Norton’a (1992) göre bu tür geleneksel ölçüm yöntemleri yeterli değildir; daha geniş bir perspektiften ve birçok açıdan dengeli bir şekilde performans değerlendirmesi yapmak gerekir. Kurumsal karne, *“kurumun vizyon ve stratejisinin amaçlara, göstergelere ve hedeflere dönüştürülmesi için kurumun başarısının acil olarak ölçülmesine yönelik ihtiyaçtan kaynaklanmıştır”* (Gomes ve Romao, 2017: 3).

Performans ölçüm aracı olarak kurumsal karne (dengeli puan kartları-balanced scorecard) yaklaşımı, Kaplan ve Norton (1992) tarafından geleneksel ölçüm araçlarındaki eksiklikleri gidermek ve daha genel bir ölçüm yöntemi ile firma performanslarını ölçmek amacıyla geliştirilmiştir. Kurumsal karne, finansal, müşteri, iç iş süreçleri ve öğrenme/büyüme süreçlerinin dengeli fotoğrafını gösteren bir şemadır (Kaplan ve Norton, 1996: 53). Şekil 1, kurumsal karneyi oluşturan dört süreçle işletmenin vizyon ve stratejisini bir arada göstermektedir. Şekilden de görüleceği üzere, süreçlerin hem birbirleriyle hem de

işletmenin vizyon ve stratejisi ile bağlantıları vardır. Her bir sürecin ağırlığı ve süreçleri içerisindeki ölçümlerin ağırlığı dengelidir.

Şekil 1. Kurumsal Karne, Vizyon-Strateji İlişkisi



Kaynak: Kaplan ve Norton, 1996: 54.

Rahimi vd.'ne (2018) göre kurumsal karne "...ilk olarak bir kurumun misyonunu, stratejilerini ve hedeflerini performans ölçümlerine dönüştüren bir muhasebe aracı olarak tanıtılmıştır". Machado'ya (2013: 131-132) göre kurumsal karnenin ilk sunumları yapıldığında hem bir performans değerlendirme aracı olarak hem de stratejik bir yönetim aracı olarak ortaya konulmuştur. Dolayısıyla kurumsal karne yaklaşımının çoklu bir fayda sağlamaya dönük olarak oluşturulduğu söylenebilir (Soderberg vd., 2011: 689).

Kurumsal karne; finansal perspektif, tüketici perspektifi, iç iş perspektifi ve öğrenme ve büyüme/yenilik perspektifi olarak dört kategoride toplanmış farklı hedef ve ölçümleri içermektedir. Finansal perspektif, hissedarlar açısından durumu ele alır ve bir kurumun hissedarlar tarafından nasıl görünmek istendiğini ifade etmektedir. Tüketici perspektifi, tüketicilerin ve tüketici

memnuniyetinin ön planda olduğu bir perspektifi ifade etmektedir ve kurumun müşteriler tarafından nasıl görünmek istendiği ile ilgilidir. İç iş süreci perspektifi, kurumun hissedarları ve müşterilerinin memnuniyetini hedefler ve hissedarların ve müşterilerin memnun edilmesi için kurumun uzman olması gereken iş süreçlerini tanımlamaktadır. Kurumsal öğrenme ve büyüme perspektifi ise bir kurumun kendisi için belirlediği vizyonunu gerçekleştirmek amacıyla hangi değişiklikleri ve iyileştirmeleri gerçekleştirmesi gerektiğiyle ilgilidir (Kaplan ve Norton, 1996: 56-64).

Bu ölçümler içerisinde bir taraftan finansal ve finansal olmayan ölçütler varken diğer taraftan hem öncü göstergeler hem de gecikmeli (ardıl) göstergeler vardır. Örneğin satışlardaki artışlar bir finansal gösterge iken müşteri memnuniyeti finansal olmayan bir göstergedir. Benzer şekilde yeni bir ürünün tanıtımı öncü bir gösterge iken faaliyetler sonucu elde edilen kâr marjı gecikmeli bir göstergedir. Bir işletme içerisinde her birimin kendisine ait bir kurumsal karnesi vardır (Lueg, 2015: 35).

Kurumsal karne ile bir kurum için belirlenmiş stratejik hedeflere nasıl ulaşılabilceğinin listesi oluşturulmakta ve bu listeye göre faaliyetlerin nasıl gerçekleştirilmesi gerektiği açıklanmaktadır. Belirlenen hedefler bir ölçü cinsinden ifade edilmelidir ki o hedefe ne oranda ulaşılabilirdiği net bir şekilde görülebilsin. Kurumsal karne ayrıca çalışanlar için bir eylem planı sunar ve çalışanların bu eylem planına göre hareket etmeleri sağlanır (Lueg&Julner, 2014: 440-441). Kurumsal karne sayesinde firmanın stratejik vizyonu ile günlük operasyonel kararları arasındaki boşluk doldurulmuş olur (Lourenzani vd., 2005: 290).

Soderberg vd.'ne (2011: 691-692) göre kurumsal karnenin üç temel özelliği vardır. Bunlardan birincisi, ölçümlerin strateji kaynaklı olmalarıdır; kullanılan ölçümler stratejinin

yürütülmesiyle ilgili faaliyetleri ölçmelidir. Kısaca strateji hangi ölçüm aracının kullanılacağını belirlemeli ve ölçümlerin stratejik bir odağı olmalıdır. İkinci temel özelliğe göre ölçümler arasında bir denge olmalıdır. Buna göre her bir performans perspektifi içindeki ölçüm aracı sayısının ve niteliklerinin aynı olması gerekir. Örneğin finansal perspektif içindeki ölçüm aracı sayısı ile tüketici perspektifi içerisindeki ölçüm aracı sayısı aynı olmalıdır. Kurumsal karnenin üçüncü temel özelliği ölçümler arasında bir neden-sonuç bağlantısının olması ve öncü göstergeler ile sonuç göstergeleri arasındaki ilişkinin net bir şekilde gösterilmesidir. Aşağıda strateji haritası konusunda da değinileceği üzere, bir kurum içinde kurumun ya da şirketin hissedarları ve paydaşları için değerin nasıl yaratılacağı bu neden-sonuç bağlantıları ile ortaya konulmalıdır.

Geleneksel ölçüm araçlarından farklı olarak kurumsal karne, davranışları kontrol etmek ve geçmiş performansı değerlendirmek amacıyla kullanılmaz. Geleneksel kontrol ve ölçüm araçları bireyleri ve kurumları daha önceden oluşturulmuş bir plana bağlı kalmaya zorlarken kurumsal karne üzerindeki ölçümler yöneticiler tarafından birçok şey için kullanılmaktadır. Bunlar; işletmenin stratejisinin oluşturulması, işletme stratejisinin kurum çalışanlarına tanıtılması, bireysel, kurumsal ve departmanlar arası girişimlerin ortak amaca ulaşılması için uyumlaştırılmasıdır. Dolayısıyla bir kurumsal karne geleneksel yöntemlerde olduğu gibi kontrol amaçlı değil, iletişim, bilgi ve öğrenme yöntemi olarak da yöneticiler tarafından kullanılmaktadır (Kaplan & Norton, 1996: 56).

Gomes ve Romao (2017: 8) kurumsal karnenin kurumlar tarafından hangi nedenlerle kullanıldığını sekiz başlık altında sıralamıştır:

- (1) Üst yönetim düzeyinde stratejik karar almayı desteklemek
- (2) Entelektüel sermaye yönetimini iyileştirmek
- (3) Çalışan teşvik sistemini geliştirmek
- (4) Bir kuruluşun genel performansını ölçmek veya bir stratejiyi uygulamak
- (5) Küçük ölçekli kuruluşların hayatta kalma şansını arttırmak
- (6) Yönetimin strateji uygulamasını açıkça ifade etmesine, iletişim kurmasına ve izlemesine olanak tanıyarak büyük kuruluşların stratejilerini gerçekleştirmelerine yardımcı olmak
- (7) Yönetime iş operasyonları ve değer yaratmak için odaklanılacak potansiyel alanlar hakkında derin bir içgörü sağlamak için strateji haritaları geliştirmek
- (8) Kurumsal karne stratejiyi yöneticilerin takip edebileceği, değiştirebileceği veya hızlandırabileceği somut performans ölçümlerine dönüştürdüğü için stratejinin başarısını artırmak

gibi nedenlerle birçok kurum kurumsal karneyi kullanmaktadır.

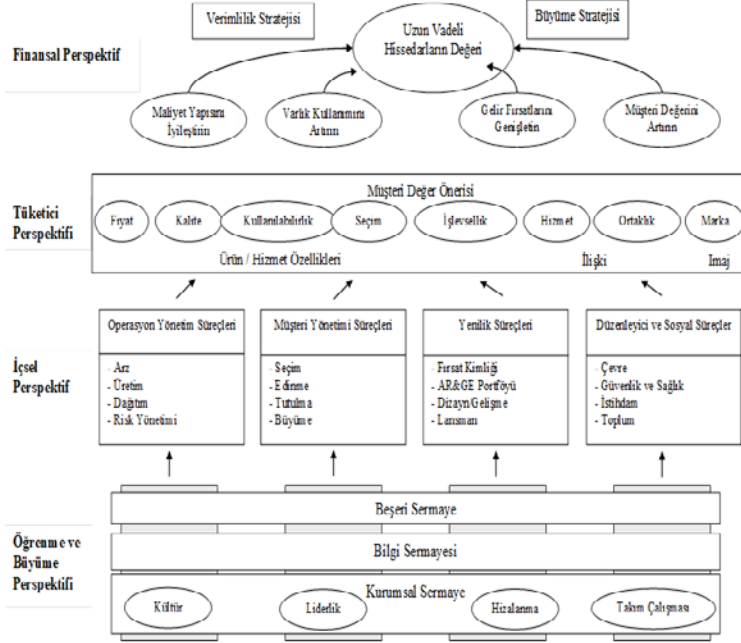
3. KURUMSAL KARNENİN (BALANCED SCORECARD) TAMAMLAYICI BİR UNSURU OLARAK STRATEJİ HARİTALARI

Çok sayıda metrik kullanılması kurumsal karneyi karmaşık bir hale getirmekte ve performans ölçümünde kullanımını zorlaştırmaktadır. Strateji haritaları tam da bu noktada devreye girerek, kompleks bir ölçüm aracı olan kurumsal

karnenin basitleştirilmesini ve aktarılmasını kolaylaştırarak kurumsal karnenin karmaşıklığından kaynaklanan sorunların üstesinden gelinmesini sağlamaktadır (Banker vd., 2011: 259-260; Radomska, 2015; 58).

Kaplan ve Norton'a (2004: 9) göre *“kurumsal karnedeki perspektif yapısı bir kurumun performans ölçümlerini dört perspektiften birisine göre sınıflandırıyor ve bu ölçümler dizisi hep beraber stratejik açıdan önem arz eden performans alanlarını yansıtıyor iken”* strateji haritası, *“bir kurumun stratejisinin bileşenleri arasındaki neden-sonuç ilişkilerinin görsel bir temsidir”*. Örneğin Şekil 2’de gösterilen strateji haritası, bir kurumda değerin nasıl yaratıldığını göstermektedir. Sol tarafta dört ana perspektif olan finansal perspektif, müşteri perspektifi, içsel perspektif ve öğrenme/büyüme perspektifi yer almaktadır. Her bir perspektifin alt unsurları ve perspektifler arasındaki ilişkiler haritada açık bir şekilde gösterilmektedir. Strateji haritalarının önemli özelliklerinden birisi olan sayısal ve sayısal olmayan unsurlar bir arada yer almaktadır. Örneğin haritanın en altında yer alan öğrenme/büyüme perspektifi kurumun sayısal olmayan unsurlarını temsil ederken en üstte yer alan finansal perspektif sayısal unsurları içermektedir. Haritadan da görüleceği üzere, dört perspektif içerisinde açıklanan hedefler neden-sonuç ilişkileriyle birbirine bağlıdır. Buna göre finansal sonuçların elde edilmesi ancak bir alt kademede yer alan müşterilerin memnuniyetine bağlıdır. Tüketici ya da müşteri perspektifi içerisinde yer alan müşteri değer önerisi/teklifi müşterilere nasıl satış yapılacağını ve müşteri sadakati elde edileceğini ifade etmektedir. İçsel perspektif müşteri değer önerisini ortaya çıkarmaktadır. En altta yer alan ve içsel süreçleri destekleyen öğrenme/büyüme perspektifi stratejinin temelini oluşturmaktadır (Kaplan&Norton, 2004: 32).

Şekil 2. Strateji Haritası



Kaynak: Kaplan&Norton, 2004: 11

Barney'e (1986) göre* İşletme Strateji Yaklaşımları; Kaynak Temelli Yaklaşım, Schumpeteryen Yaklaşım ve Endüstriyel Yaklaşım şeklinde üç sınıfa ayrılmaktadır. Şekil 2'den de rahatça görüleceği üzere, kurumsal karne ve strateji haritası bu üç yaklaşımı da aynı anda içermektedir (Giannoulis vd. 2011):

* Barney bu çalışmasında genellikle iktisat teorisi içerisinde geçen rekabet türlerinden bahsetmektedir. Buna göre üç temel rekabet türünün olduğunu belirtmektedir. Bunlar Endüstriyel Organizasyon Yaklaşımında Rekabet, Chamberlinyen Rekabet ve Schumpeteryen Rekabet türleridir. Chamberlin Rekabet türü aynı zamanda kaynaklara dayalı rekabet türü olarak da bilinmektedir. Barney (1986: 792) bu üç rekabet türünün mantıksal olarak birbirinin karşıtı teoriler olmadığını daha ziyade firmaların karşı karşıya kaldığı rekabetçi ortamı daha iyi resmetmek için birbirilerini tamamladıklarını ileri sürmektedir. Giannoulis vd. (2011) ise Barney'in rekabetle ilgili bu görüşlerini kurumsal karne ve strateji haritasına uygulamıştır.

"Kaynak temelli bakış açısı" göz önüne alındığında, kurumsal karne ve strateji haritası, bir kurumsal yapının tüm yelpazesini kapsayan organizasyonel perspektifler arasındaki neden-sonuç bağlantılarının sağladığı bağımlılıklar yoluyla strateji şekillendirmeyi etkilemek için iç yetenekleri kullanır. "Endüstriyel organizasyon perspektifi" için kurumsal karne ve strateji haritası, tüm perspektiflerden çeşitli paydaş gruplarını içerir ve müşterinin bunlardan birine (sebeup-sonuç bağlantılarıyla sınırlanmış) hâkim olmasına olanak tanır, böylece firmanın konumlandırmasını ve dolayısıyla stratejisini büyük ölçüde etkiler. Son olarak, "Schumpeteryen rekabet görüşü" göz önüne alındığında, kurumsal karne ve strateji haritası, bir firmanın gelişmesi için tüm öğrenme ve büyüme perspektifinin yanı sıra iç süreç perspektifinin temel bir parçası olarak kabul edilen yenilik yoluyla dinamik olarak maddi olmayan varlıkları ele alma yeteneğini belirgin bir şekilde sağlamaktadır".

Strateji haritaları, kurumsal karnenin ölçüm araçları ile öncelikli stratejik hedefler arasındaki ilişkileri gösteren nedensel haritalardır ve yöneticiler için alacakları bir önlemin stratejik hedeflere ulaşmadaki göreceli öneminin değerlendirmesini sağlamaktadır (Banker vd., 2011: 260). Strateji haritası hem stratejinin oluşturulması hem de oluşturulan stratejinin hayata geçirilmesi aşamasında kullanılan bir yöntemdir (Radomska, 2015: 58-59). Başarı haritaları ya da Faaliyet-Kâr Bağlantı

Modelleri olarak da adlandırılan strateji haritası (Franco&Bourne, 2005), kurumun misyonu, temel değerleri, vizyonu ve stratejisi ile gerçekleştirilen iş arasında aracı görevi görmektedir (Giannoulis vd., 2011). Stratejik hedefler arasındaki nedensellik gösterimi stratejik bağlantı modeli olarak bilinmekte ve kurumsal karnenin önemli bir parçasını oluşturmaktadır (Ecevit&İşçi, 2007: 126). Strateji haritası ile kurumsal karnenin aynı anda kullanılması ya da birleştirilmesi gerekli değildir, harita bağımsız bir model olarak stratejinin uygulanmasına yardımcı olacak şekilde de kullanılabilir (Radomska, 2015: 58).

4. KURUMSAL KARNE VE STRATEJİ HARİTALARININ FAYDALARI

Hem kurumsal karnenin hem de strateji haritalarının faydaları söz konusudur. Kurumsal karne sayesinde işletmeler maliyetleri azaltıp gelirlerini artırabilecekleri gibi kurum içindeki iletişimin artmasına önemli katkılar sunarlar (Lawson vd., 2007: 13). Strateji haritaları kurumsal karnenin çalışanlar arasında daha iyi anlaşılmasını sağlar, direnci azaltır ve adil değerlendirme duygusunu geliştirir. Strateji haritalarında sebep-sonuç zincirlerini açık hale getirmek amacıyla diyagramlar kullanılmakta ve stratejik olarak belirlenen hedeflerin fonksiyonlar arasında nasıl birlikte çalıştıklarını ortaya koymaktadır. Ayrıca strateji haritası yoluyla üst düzey yöneticilerin vizyon ve beklentileri alt düzey yöneticilere ve çalışanlara daha kolay bir şekilde aktarılabilir (Adeinat, 2019: 2; Lueg, 2015: 34).

Strateji haritası oluşturan bir kurum, kimler için ve nasıl bir değer yaratılacağına mantığını net bir şekilde ortaya koymak zorundadır (Kaplan&Norton, 2004: 32). Strateji haritası bir kurumun değer yaratma sürecinde stratejik hedeflerini neden-sonuç ilişkilerine bağlayarak değer nasıl yaratıldığını ve

stratejinin anlık görüntüsünü net bir şekilde ortaya koymaktadır. Bu faydalarının yanında strateji haritaları firmalar için aşağıdaki faydaları da sağlamaktadır (Glykas, 2013: 1):

- Stratejinin anlaşılmasını ve netliğini teşvik eder
- Stratejiye daha fazla katılımı ve bağlılığı teşvik eder
- Kaynakların uyumlaştırılmasını sağlar
- Boşlukların ve kör noktaların belirlenmesine katkıda bulunur
- Kaynakların daha etkin ve verimli bir şekilde kullanılmasını sağlar
- Stratejiyle uygun bir ücretlendirme politikasının takip edilmesini sağlar.

Cheng ve Humphreys (2012: 920) yaptıkları araştırmada strateji haritalarının yöneticiler için bilgi yükünü potansiyel olarak azalttığını ortaya koymuşlardır. Şöyle ki yöneticiler çalıştıkları ortamda büyük bir bilgi yüküyle karşı karşıyadır ve bu bilgi yükünün belirli bir kısmı firmaların stratejileriyle alakalı değildir. Stratejik haritalar yöneticilere gereksiz olan bilgileri filtreleme imkânı sunarak gerekli olan bilgilerin alınmasını ve işlenmesini sağlamaktadır.

Strateji haritası olmaksızın kurumun başarısını ya da performansını ölçmek için sadece kurumsal karnenin kullanılması, ölçüm sonucu elde edilen verilerin sadece bir rakamlar yığını olmasına neden olacaktır. Bu rakamlar yığınının kurum için anlamlı birtakım çıkarımlara yol açabilmesi için kurumsal karnenin bir stratejiye bağlanması gerekir ki bunu da strateji haritası sağlamaktadır (Lueg, 2015: 37).

Ito'ya (2023: 173-174) göre işletmelerin temel amaçlarına yönelik iki yaklaşım vardır. Bunlardan birincisi, işletmenin amacını işletmenin hissedarları (shareholders) açısından ele alan

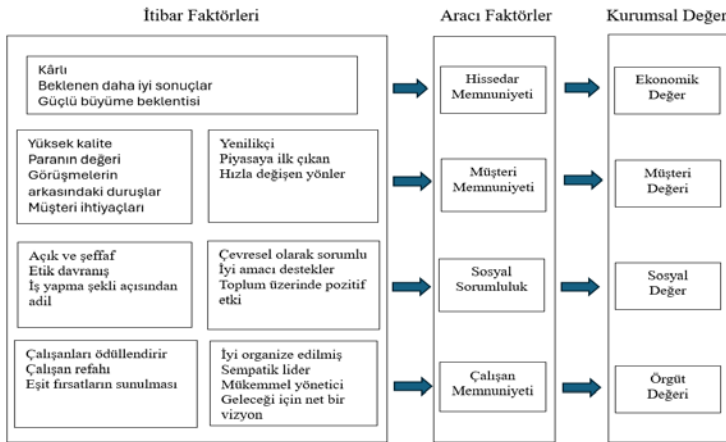
yaklaşımıdır. Bu yaklaşıma göre bir işletmenin temel amacı işletmenin kârlılığını artırarak hissedarların kazançlarını maksimum kılmaktır. İşletmenin temel amaçlarına yönelik ikinci yaklaşım ise işletmenin temel amacının sadece hissedarlar açısından değil de paydaşlar (stakeholders) açısından da oluşturulmasıdır. Bu yaklaşıma göre bir işletmenin temel amacı ve oluşturacağı temel stratejiler sadece hissedarların kazançlarını maksimum kılma üzerine değil aynı zamanda müşteriler, çalışanlar ve toplum gibi paydaşların da memnun edilmesine yönelik olmalıdır. Bu açıdan bir işletme sadece kârın maksimize edilmesi değil aynı zamanda sosyal sorumluluk gerektiren faaliyetlerin gerçekleştirilmesi, çevrenin korunması gibi amaçlar için de çeşitli amaçlar belirlemeli ve performansını bu amaçlara ulaşıp ulaşamadığı noktasında değerlendirmeye tabi tutmalıdır. Kurumsal karne yaklaşımı işletmenin amaçlarına yönelik bu iki yaklaşımdan birincisine yakın gibi görünmekle birlikte ilk oluşumu buna yöneliktir, paydaş amaçlı bir yaklaşım olarak da kullanılabilir. Ito'ya (2023: 184) göre Sakurai (2019) **“kurumsal itibar-corporate reputation”** tanımlaması yaparak bu tanımlama çerçevesinde kurumsal karnenin ve strateji haritasının paydaşlar açısından da kullanılabileceğini göstermiştir. Bu amaçla Sakurai (2019) strateji haritasını yeniden tasarlamış, dört perspektifte gruplandırılmış ve 23 itibar faktörünü tanımlamıştır. Ito'ya (2023: 184) göre:

“Finansal perspektifteki faktörler (ekonomik/finansal faktörler), hissedar memnuniyeti aracılığıyla ekonomik değere (şirketin finansal çıktıları) katkıda bulunur. Müşteri perspektifindeki faktörler (müşteri faktörleri), müşteri memnuniyeti yoluyla

* Vurgu bize ait

müşteri değerine katkıda bulunur. Daha sonra sosyal sorumluluk yoluyla sosyal değere (toplumsal çıkarlara) katkıda bulunan sosyal faktörler vardır. Öğrenme ve büyüme perspektifinde çalışan memnuniyeti yoluyla kurumsal değere katkıda bulunan organizasyonel faktörler vardır. Böylece şirketler, yukarıdaki itibar faktörlerini geliştirerek paydaşlarına yönelik kurumsal değerlerini artırabilirler. Bu çerçevede, dengeli puan kartının paydaş amacına yönelik bir şirkette kullanılmak üzere yeniden formatlanması mümkün olmalıdır. Yani, dengeli puan kartının başlangıçta hissedarların amacına hizmet etmesi amaçlanmış olsa da onun belirlediği perspektifler hâlâ paydaş şirketler tarafından kullanılabilir”.

Şekil 3. İtibar Yönetimi Çerçevesi



Kaynak: Sakurai, 2019: 693.

Şekil 3'ten de görüleceği üzere, kurumsal karne ve strateji haritasındaki perspektifler, itibar yönetimi çerçevesi içerisinde yer alan itibar faktörleriyle harmanlanarak yeniden tanımlanmıştır. Şirketin amacı, kurumsal karne ve strateji haritasıyla sadece hissedarların elde edecekleri maddi kazançların maksimum kılınması değil paydaşların ekonomik ve sosyal amaçlarının da maksimum kılınmasıdır. Bir kurum, performans değerlendirme ve stratejik yönetim aracı olarak kullanacağı kurumsal karne ve strateji haritasını amaca yönelik olarak (hissedarlar için ya da hissedarlar + paydaşlar için) iki şekilde de kullanabilir.

5. KURUMSAL KARNE (BALANCED SCORECARD) VE STRATEJİ HARİTALARINA YÖNELTİLEN ELEŞTİRİLER

Strateji haritalarının da temelini oluşturan kurumsal karneye yönelik bir eleştiri kurumsal karnenin gerçekte ne olduğuna dair hem araştırmacılar hem de uygulayıcılar arasında tam bir görüş birliğinin olmamasıdır. Bir kurumun yöneticisi ile başka bir kurumun yöneticisinin hatta aynı kurum içindeki farklı yöneticilerin kurumsal karneden anladıkları şey çoğu zaman farklılaşmaktadır. Dolayısıyla kurumsal karne aracı kurumlar tarafından uygulanmaya başladığında uygulayıcılar açısından bazı zorluklar ortaya çıkacaktır. Bu durum aynı zamanda uygulamada kurumlar arasında da çok farklı sonuçların ortaya çıkmasına yol açacaktır. Soderberg vd. (2011) tarafından 149 kurum için yapılan bir araştırmada kurumlar arasında kurumsal karne uygulaması açısından farklılıkların olduğu ortaya konulmuştur.

Kurumsal karneye yöneltilen eleştirilerden bir diğeri tüm paydaşların kurumsal karneye dahil edilmemesidir*. Örneğin tedarikçiler ve kamu otoriteleri çok önemli paydaşlar olmasına rağmen kurumsal karne içerisinde yer almazlar (Norreklit, 2000: 78). Bir işletmenin performansı ve bazı stratejik kararları özellikle kamu otoriteleri ile kuracakları ilişkilere yakından bağlıdır. Yine tedarikçilerle ilişkiler de özellikle siparişlerin müşterilere zamanında yetiştirilmesinde ve müşteri memnuniyetinin sağlanmasında çok önem arz etmektedir. Bu tür paydaşların analiz dışı bırakılması önemli bir eksikliğe işaret etmektedir.

Zaman boyutunun dikkate alınmaması hem kurumsal karneye hem de strateji haritalarına yöneltilen eleştirilerden birisidir. Norreklit (2000: 71) neden-etki ilişkisinde neden ve etki arasında bir zaman boyutunun olduğunu ve bu zaman boyutunun kurumsal karne içerisinde yer almamasının problemlili bir durum olduğunu ileri sürmektedir. Zaman boyutunun yanı sıra karar verme süreçlerinde strateji haritalarının kullanılması ve iyileştirmelerin nasıl yapılacağına yönelik net bir ilişki de ortaya konulmamaktadır. Bu da yöneticilerin bazen elde edilen sonuçları keyfi olarak yorumlamalarına neden olmaktadır (Radomska, 2015: 60).

Strateji haritasında mantıksal ve nedensel bağlantılar arasında ayırım yapılmadığı ve dört perspektif arasında geri bildirim döngülerinin yer almadığı şeklinde de eleştiriler söz konusudur. Buna göre Şekil 1’de de gösterildiği üzere neden-etki ilişkisi en alttaki perspektiften en üstteki perspektife doğru tek

* Ito’nun (2023) çalışmasında bahsettiği ve Sakurai (2019) tarafından geliştirilen kurumsal itibar tanımlaması çerçevesinde sadece hissedarlar değil paydaşların da strateji haritasına eklenebileceği ve kurumsal karne-strateji haritası uygulamasının dış paydaşları da içerecek şekilde gerçekleştirilebileceği ifade edilmektedir. Dolayısıyla Norreklit (2000: 71) tarafından dile getirilen bu eleştiriye kısmen cevap verilmiş olmaktadır. Bu çalışmanın ilgili yerinde Ito (2023) tarafından bu minvalde yapılan açıklamalara bakılabilir.

yönlü olarak ilerlemektedir. Halbuki dört perspektif birbirinden bağımsız olmadıkları için neden-etki ilişkisi iki yönlü olabilir; yani hem aşağıdan yukarıya hem de yukarıdan aşağıya doğru etkileşimler ortaya çıkabilir ki bu iki yönlü ilişki strateji haritalarına eklenmelidir (Franco&Bourne, 2005: 119-122).

Strateji haritalarına yöneltlen bir diğer eleştiri kurumların faaliyet gösterdikleri piyasalarda ve kurumların kendileri için seçtikleri hedeflerde her zaman için belirsizliklerin olabileceğidir. Strateji haritaları açısından bir diğer belirsizlik unsuru “*neden-sonuç etki ilişkilerinin etki değerlerinin birden fazla neden düğümünün farklı etki düzeyleriyle aynı etki düğümüne bağlanabilmesi nedeniyle kendi başına belirsizlik ve bulanıklık sorununu içermesidir*”. Bundan dolayı bu belirsizlik ve bulanıklığın giderilmesi için bir teoriye ihtiyaç duyulmaktadır (Glykas, 2013: 2).

Kurumsal karne ve strateji haritalarına yöneltlen bir diğer eleştiri ise kurumsal karnedeki ve strateji haritalarındaki neden-sonuç ilişkilerinin fizik kurallarındaki gibi evrensel olmadığı yönündedir. Bu eleştiriyle aslında söylenmek istenen şey, her piyasanın kendine has özelliklerinin olduğu, bir piyasa içinde bir firma için geçerli olan neden-sonuç ilişkilerinin başka bir piyasadaki bir firma için de geçerli olmayabileceğidir. Dolayısıyla kurumsal karne ve strateji haritası hakkındaki kitabi bilgiler her zaman her piyasada ve her firma için aynı ölçüde geçerli olmayabilir. Bundan dolayı kurum yöneticilerinin içinde bulundukları ortamı çok iyi bir şekilde analiz etmeleri daha sonra neden-sonuç ilişkilerini oluşturarak kurumsal karne ile strateji haritası arasındaki bağlantıyı inşa etmeleri gerekmektedir. Kısaca evrensel bir kurumsal karne ve strateji haritası yoktur; her kurumun kendine ait, kendine has kurumsal karne ve strateji haritası olmalıdır (Lueg, 2015: 39).

6. KURUMSAL KARNE (BALANCED SCORECARD) VE STRATEJİ HARİTASI UYGULAMA ÖRNEĞİ

Bu bölümde bir uygulama örneği olarak Lourenzani vd. (2005) tarafından tarımsal bir aile işletmesi için geliştirilen kurumsal karne ve strateji haritası anlatılacaktır. Lourenzani vd. tarafından ele alınan çalışmadaki temel amaç tarımsal bir işletme yöneticisi için finansal ve finansal olmayan açılardan işletmenin durumunun daha net görülebileceği bir resim ortaya koymak ve bu işletmenin performansının satışlar ya da kârlar gibi finansal birtakım değişkenlere bağlı olmadığını, ürünün kalitesi ve çalışan memnuniyeti gibi unsurların da işletmenin performansına katkıda bulunduklarını gösterebilmektir. Bunun için öncelikle kurumsal karnenin dört perspektifi tanımlanmış ardından bu perspektifler strateji haritası içerisinde neden-etki (cause-effect) bağlantılarıyla birbiriyle ilişkilendirilmiştir. Çalışmamızda bu örneği almamızın nedeni çalışmada ortaya koyduğumuz açıklamalar için iyi bir örneği temsil etmesidir. Bu kısımdaki Tabloların tamamı Lourenzani vd. (2005) tarafından yapılan çalışmada yer alan ilgili tablolardır.

Tablo 1’den de görüleceği üzere ilk olarak finansal perspektifin tanımlanması yapılmış ve bu perspektifin dört temel sütunu tanımlanmıştır. Amaçlar, ölçümler, hedefler ve girişimler (faaliyetler) dört perspektifi için de geçerlidir. Yani dört perspektif için oluşturulan tabloların her birisinde en üst satırda amaçlar, ölçümler, hedefler ve faaliyetler (initiatives) yer almaktadır. Her bir perspektifin aynı şekilde oluşturulması kurumsal karnenin denge (balanced) yönüne işaret etmektedir.

Tablo 1. Finansal Perspektif Altında Amaçların, Ölçümlerin, Hedeflerin ve Girişimlerin (faaliyetlerin-initiatives) Tanımlanması

Amaçlar	Ölçümler	Hedefler	İnitiatives
Faaliyet kazancı elde etmek	Kârlar (Returns)	Gelirleri artırmak ve/veya maliyetleri azaltmak	- Çiftlik ve çiftlik dışı faaliyetlerin gelirlerini artırmak - Gereksiz sabit ve değişken maliyetleri tanımlamak ve elimine etmek
Operasyonel nakit marjını artırmak	Nakit marjı	Kapatman (Sealing) fiyatını artırmak ve/veya değişken maliyeti düşürmek	- Ürüne değer katmak, daha iyi fiyatlar aramak; - Verimli üretim yaparak değişken maliyetleri azaltmak

Finansal perspektif için (Tablo 1) faaliyet kazancı elde etmek ve operasyonel nakit marjını artırmak şeklinde iki temel amaç belirlenmiştir. Bu amaçlara ulaşıp ulaşılmadığını kârlar ve nakit marjı gibi iki ölçümle görmek mümkündür. Birinci amaca ulaşmak için gelirlerin artırılması ve maliyetlerin azaltılması hedef olarak belirlenmiştir ki bu hedeflerle ölçüm araçları arasında doğrudan bir ilişki vardır; gelir arttıkça ve maliyetler azaldıkça kârlar artacaktır. Bunun için yöneticinin çiftlik faaliyetlerinden ve çiftlik dışı faaliyetlerden elde edilen gelirleri artırıcı buna karşılık gereksiz olan maliyetleri azaltıcı faaliyetleri gerçekleştirmesi gerekecektir. İkinci amaç olan operasyonel nakit marjını artırmak için yöneticinin fiyatları daha iyi ayarlayarak ve üretimde verimliliği artırarak değişken maliyetleri düşürmesi gerekmektedir. Finansal perspektif açısından bu tabloya bakan yönetici amacının ne olduğunu, hangi ölçüm araçlarıyla bu amaca ulaşıp ulaşmadığını, bu amaçlara ulaşmak için hangi hedefleri yakalaması gerektiğini ve hangi faaliyetleri gerçekleştirmesi gerektiğini net bir şekilde görebilmektedir.

Eğer geleneksel performans ölçümü kullanılmış olsaydı finansal perspektif yeterli olabilirdi. Ancak müşteri perspektifi açısından da performansın ölçülmesi gereklidir. Burada da aynen finansal perspektifte olduğu gibi amaçlar, ölçümler, hedefler ve faaliyetler (initiatives) tanımlanmıştır. Müşteri perspektifinde finansal perspektiften farklı olarak amaç sayısı üçtür. Her bir amaç için bir ölçüm aracı belirlenmiş, bu amaçlara ulaşmak için öncelikli hedefler belirlenmiş ve bu hedeflere ulaşabilmek için de hangi faaliyetlerin gerçekleştirilmesi gerektiği ortaya konulmuştur (Tablo 2).

Tablo 2. Müşteri Perspektifi Altında Amaçların, Ölçümlerin, Hedeflerin ve Girişimlerin (faaliyetlerin-initiatives) Tanımlanması

Amaçlar	Ölçümler	Hedefler	Initiatives
Firma talebini artırmak	Talep	Tüketici sayısını artırmak ve/veya aynı sayıyı muhafaza etmek	- Daha karlı bir dağıtım kanalı aramak için; - Her müşterinin gereksinimlerini karşılamak
Müşteri memnuniyetini üst düzeyde oluşturmak	Tüketici memnuniyeti	Müşteri memnuniyetinin kriterlerini artırarak müşteri memnuniyetini artırmak	- Ürünün kalite seviyesini artırmak - Rekabetçi fiyatları oluşturmak - Teklif düzenliliğini sağlamak
Rekabetçi fiyatları oluşturmak	Satış fiyatı	Piyasaya ve üretim maliyetlerine uygun fiyat sunmak	- Fiyat piyasası davranışlarını takip etmek - Fiyatı üretim maliyetlerinin fonksiyonu olarak tanımlamak

Üçüncü perspektif olarak işletmenin iç iş süreçleri tanımlanmıştır (Tablo 3). Yine burada da en üst satırda amaçlar, ölçümler, hedefler ve faaliyetler yer almaktadır. Verimlilik düzeyinin artırılması ve ürün kalitesinin artırılması şeklinde iki temel amaç ve bu amaçlar için verimlilik düzeyi ile algılanan kalite düzeyi ölçüm araçları olarak belirlenmiştir. İlk amaç için verimliliğin artırılması hedeflenmiş ve bu hedefe ulaşmak için hangi faaliyetlerin gerçekleştirilmesi gerektiği gösterilmiştir. İkinci temel amaca ulaşmak için müşterinin algıladığı kalite düzeyinin artırılması hedeflenmiş, bu hedefe ulaşmak için kaliteyi artırıcı faaliyetlerin neler olacağı belirlenmiştir. İşletme

yöneticisi iç iş sürecini bu puan kartına bakarak yerine getirmelidir.

Tablo 3. İç İş Süreci Perspektifi Altında Amaçların, Ölçümlerin, Hedeflerin ve Girişimlerin (faaliyetlerin-initiatives) Tanımlanması

Amaçlar	Ölçümler	Hedefler	Initiatives
Verimlilik düzeyini artırmak	Verimlilik	Üretim verimliliğini artırmak	- Verimliliği artıracak ekipman ve tekniklerin kullanılması
Ürünün kalitesini artırmak	Algılanan kalite düzeyi	Müşterinin algıladığı kalite düzeyini artırmak	- Müşteri için talep edilen seviyeyi belirlemek; - Müşterinin algıladığı kaliteyi artırıcı kararlar almak

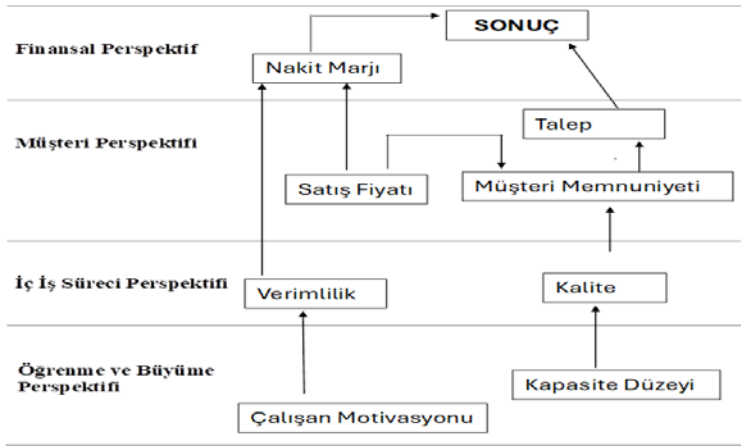
Son perspektif büyüme ve öğrenme perspektifidir (Tablo 4). Bu perspektif içerisinde iki amaç, bu iki amaca ulaşılıp ulaşılmadığını ortaya koymak için kapasite düzeyi ile çalışanın memnuniyet düzeyi şeklinde iki ölçüm aracı belirlenmiştir. Bu iki temel amaca ulaşmak için öğrenme eğrisinde ilerlemek ve çalışanların ve işletmelerin hedeflerini bir araya getirmek için iki hedef tayin edilmiştir. Bu hedeflere ulaşılması için de nelerin yapılması gerektiği son sütunda ortaya konulmuştur.

Tablo 4. Büyüme ve Öğrenme Perspektifi Altında Amaçların, Ölçümlerin, Hedeflerin ve Girişimlerin (faaliyetlerin-initiatives) Tanımlanması

Amaçlar	Ölçümler	Hedefler	Initiatives
Yönetimsel ve teknik yeterlilikleri geliştirmek	Kapasite düzeyi	Öğrenme eğrisinde ilerlemek	- Eğitim fırsatları sağlamak - Yönetimsel ve teknik yeterliliği geliştirmek - İlgili bilgileri aramak için
Aileden gelen veya sözleşmeli olarak çalışanların motivasyonunu sağlamak	Çalışan memnuniyeti düzeyi	Çalışanların ve işletmelerin hedeflerini bir araya getirmek	- Çalışanların ihtiyaçlarını (güvenlik ve refah) kabul etmek - Çalışanın yetkinliklerini geliştirmek

Sadece kurumsal karne (dengeli puan kartı) uygulaması olsaydı yukarıda sıralanan dört tane perspektifin tanımlanması ve bu bağlamda amaçların, ölçüm araçlarının, hedeflerin ve faaliyetlerin (initiatives) belirlenmesi yeterli olurdu. Ancak bir yönetici için bunların anlamlı bir yol gösterici olabilmesi, en üst yönetici ile en alt çalışanın aynı hedeflere ve amaçlara odaklanabilmesi ve işletmenin performansının artması için bu dört perspektifin, çalışmanın ilgili yerlerinde belirttiğimiz üzere, anlamlı bir şekilde bir araya getirilmesi ve bu dört perspektif arasındaki ilişkilerin net bir şekilde ortaya konulması gerekmektedir. Bunun için strateji haritasının oluşturulması, öğrenme ve büyüme perspektifinden finansal perspektife doğru perspektiflerin neden-sonuç bağlantılarıyla birbirine bağlanması gerekmektedir. Lourenzani vd. (2005) bu amaçla kırsal bir tarımsal aile işletmesi için geliştirdikleri kurumsal karneyi strateji haritasına dönüştürmüşler ve Şekil 4’teki gibi resmetmişlerdir.

Şekil 4. Kırsal Bir Aile Tarım İşletmesi İçin Stratejik Kurumsal Karne Haritası



Strateji haritasından da görüleceği üzere, Lourenzani vd. (2005) kurumsal karne içerisinde yer alan dört perspektifi neden-sonuç ilişkisi içerisinde bir araya getirerek kırsal bir tarımsal aile işletmesinin yöneticisi için stratejik yönetim ve performans

ölçümüne yönelik net bir resim ortaya koymuştur. Bu haritadaki neden-sonuç ilişkileri, perspektifler arasındaki geçişler, her bir perspektif içerisinde yapılması gerekenler net bir şekilde ortaya konulduğu için işletmenin stratejik yönetimi daha etkin bir şekilde gerçekleştirilebilecektir. Aynı zamanda üst yöneticisinden alt çalışanına kadar herkes amaçlar ve hedefler hakkında eşit derecede bilgiye sahip olacakları için bütün çalışanların ortak hedefe odaklanmaları daha kolay olacaktır. Bu durum işletmenin performansının artırılmasında önemli bir rol oynayacaktır.

7. SONUÇ

Firmalar faaliyet gösterdikleri piyasalarda ciddi rakiplerle karşı karşıyadır ve rakiplerine karşı başarılı olmaları geliştirdikleri stratejilere ve performanslarına bağlıdır. Bunun için iyi bir strateji geliştirmeleri ve gerçekçi performans ölçümlerine sahip olmaları gerekmektedir. Performans ölçümünde satış miktarı ve satış sonrası kâr gibi bazı finansal göstergelerin ya da geleneksel ölçüm yöntemlerinin kullanılması tek başına yeterli olmamış bu yetersizliğin giderilmesi için Kaplan ve Norton tarafından geliştirilen kurumsal karne yaklaşımı dört perspektif çerçevesinde hem bir performans ölçüm aracı hem de stratejik yönetimin bir parçası olarak geliştirilmiştir. Kurumsal karnenin merkezinde kurumun vizyonu ve stratejisi yer almaktadır. Bu haliyle kurumsal karne, “kurumun vizyon ve stratejisinin amaçlara, göstergelere ve hedeflere dönüştürülmesi için kurumun başarısının acil olarak ölçülmesine yönelik ihtiyaçtan kaynaklanmıştır” (Gomes ve Romao, 2017: 3). Kurumsal karne içerisinde finansal, müşteri, iç iş süreci ve öğrenme/büyüme şeklinde dört perspektif yer almaktadır ve kurumsal karne Kaplan ve Norton’un (1996) altını çizdiği üzere bu süreçlerin dengeli bir fotoğrafını ortaya koymaktadır. Bu

perspektifler içerisinde hem finansal göstergeler hem de finansal olmayan göstergeler vardır. Aynı zamanda öncül ve ardıl göstergeler de vardır. Kurumun elde ettiği kâr hem finansal bir göstergedir hem ardıl bir gösterge niteliğindedir. Aynı şekilde yeni bir ürünün ortaya konulması öncül göstergeler arasında yer almaktadır.

Kurumsal karne içerisinde çok sayıda ölçüm aracının olması kurumsal karnenin karmaşık bir yapıya bürünmesine neden olmuştur. Ayrıca kurumun en üstünden en altına kadar yer alan yönetici ve çalışanları için hedef ve stratejinin tam olarak takip edilememesi aynı hedefe yönelik çalışması gereken birimler arasında bir koordinasyon eksikliğine neden olmuştur. Süreç içerisinde kurumsal karne yaklaşımının taşıdığı eksikliklerin giderilmesi için kurumsal karneyle bağı güçlü olan ve kurumsal karnenin pratikte uygulanmasına daha iyi bir zemin hazırlayan strateji haritası geliştirilmiştir. Strateji haritası kurumsal karne içerisinde yer alan dört perspektifin birbirine neden-sonuç bağlarıyla bağlanmasına, stratejinin en üstten en alta kadar tüm çalışanlar tarafından net bir şekilde görülebilmesine ve stratejinin kolay ve etkin bir şekilde aksiyona dönüştürülmesine imkân vermektedir.

Strateji haritasının stratejiyi tek bir resim içerisinde göstermesi, stratejinin tüm çalışanlar tarafından net bir şekilde anlaşılmasını sağlaması, kurumun sahip olduğu kaynakların daha etkin ve verimli kullanılmasını sağlaması, kurum içi iş süreçlerini daha net bir şekilde ortaya koyması, kurumun sahip olduğu insan kaynakları, bilgi teknolojisi ve kurum kültürü gibi finansal olmayan göstergelerinin iç süreçlerle uyumlu hale getirilmesi gibi faydaları söz konusudur. Bunların yanı sıra kurumsal karneye ve strateji haritalarına yöneltilen eleştiriler de söz konusudur; zaman boyutunun dikkate alınmaması, neden-sonuç ilişkisinin kaynaklardan finansal sonuçlara doğru tek yönlü bir şekilde inşa edilmesi, firmaların içinde faaliyette bulundukları piyasalardaki

belirsizliklerin modele dahil edilmemesi ve neden-sonuç ilişkilerinin bir fizik kanunu gibi tüm kurumlar için geçerli olacağının kabul edilmesi gibi noktalarda eleştiriler yapılmıştır. Bu eleştirilere ve taşıdıkları eksikliklerine rağmen kurumsal karne ve strateji haritaları kurumlara geliştirdikleri stratejilerini daha iyi uygulama ve hedefledikleri kurumsal değişimi gerçekleştirme imkânı sunmaktadır.

KAYNAKÇA

- Adeinat I. (2019). Mediating effects between perspectives in strategy maps. *Administrative Sciences*, 9(14): 1-12.
- Banker R. D., Chang H., Pizzini M. (2011). The judgmental effects of strategy maps in balanced scorecard performance evaluations. *International Journal of Accounting Information Systems*, 12 (259-279).
- Barney J. B. (1986). Types of competition and the strategy: toward an integrated framework, *The Academy of Management Review*, 11(4): 791-800.
- Cheng M. M., Humphreys K. A. (2012). The differential improvement effects of the strategy map and scorecard perspectives on managers's strategic judgments. *The Accounting Review*, 87(3): 899-924.
- Ecevit Z., İşçi Ö. (2007). Kurumsal karne gelişiminde stratejik yönetimi etkinleştirme, *Öneri Dergisi*, 7(28): 121-134.
- Franco S.M., Bourne M. (2005). An examination of the literature relating to issues affecting how companies manage through measures. *Production Planning&Control*, 16(2): 114-124.
- Giannoulis C., Petit M., Zdravkovic J. (2011). Modeling business strategy: A meta-model of strategy maps and balanced scorecards, *Fifth International Conferences on Research Challenges in Information Science*, 19-21 May 2011, France, <https://ieeexplore.ieee.org/document/6006868>
- Glykas M. (2013). Fuzzy cognitive strategic maps in business process performance measurement. *Expert Systems with Applications*, 40: 1-14.
- Gomes J., Romao M. (2017). The balanced scorecard: Keeping updated and aligned with today's business trends.

International Journal of Productivity Management and Assessment Technologies, 5(2): 1-15.

- Ito K. (2023). Purpose-driven balanced scorecard, *Journal of Human Resource and Sustainability Studies*, 11: 173-187.
- Kaplan R.S., Norton D.P. (1992). The balanced scorecard-Measures that drive performance. *Harvard Business Review*, (January-February), 70(1): 71-79.
- Kaplan R.S., Norton D.P. (1996). Linking the balanced scorecard to strategy. *California Management Review*, 39(1): 53-79.
- Kaplan R.S., Norton D.P. (2004). *Strategy maps: Converting intangible assets into tangible outcomes*. Boston, MA: Harvard Business Press.
- Lawson H. & Desroches D., Hatch T. (2007). *Scorecard best practices: Design, implementation, and evaluation*. Wiley & Sons.
- Lourenzani, W. L., Queiroz, T. R., & de Souza Filho, H. M. (2005, August). Strategic mapping of the rural firm: a Balanced Scorecard Approach. In *Proceedings form IFMA 15th Congress Developing Entrepreneurship Abilities to Feed the World in a Sustainable Way, Brazil*. Pobrano z: <http://ageconsearch.umn.edu/bitstream/24263/1/cp05lo01.pdf> (1.12. 2015).
- Lueg R. (2015). Strategy maps: the essential link between the balanced scorecard and action, *Journal of Business Strategy*, 36(2): 34-40.
- Lueg R., Julner P. (2014). How are strategy maps linked to strategic and organizational change? A review of the emprical literature on the balanced scorecard. *Corporate Ownership and Control*, 11(4): 439-446.

- Machado M.J.C.V. (2013). Balanced scorecard: an emprical study of small and medium size enterprises, *Review of Business Management*, 15(46): 129-148.
- Norrekli H. (2000). The balance on the balanced scorecard – a critical analysis of some of its assumptions, *Management Accounting Research*, 11: 65-88.
- Radomska J. (2015). Interrelation between strategy maps and other implementation tools and actions. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 210: 58-65.
- Rahimi H., Bahmaei J., Shojaei P., Kavosi Z., Khavasi M. (2018). Developing a strategy map to improve public hospitals performance with balanced scorecard and DEMATEL approach, *Shiraz E-Medical Journal*, 19(7): e64056.
- Sakurai M. (2019). *Management Accounting (7th ed.)*, Doubunkan-Shuppan, (Aktaran): Ito K. (2023). Purpose-driven balanced scorecard, *Journal of Human Resource and Sustainability Studies*, 11: 173-187.
- Soderberg M., Kalagnanam S., Sheehan N.T., Vaidyanathan G. (2011). When is a balanced scorecard a balanced scorecard? *International Journal of Productivity and Performance Management*, 60(7): 688-708.

YAPAY ZEKÂ TABANLI BAĞIMSIZ DENETİM

Ömer Faruk BAHŞI¹

1. GİRİŞ

Etkisi her geçen gün daha fazla görünür hale gelen ve yaygınlaşan dijital dönüşüm, tüketim davranışlarında ve üretim süreçlerinde önemli değişimlerin yaşanmasına neden olmaktadır. Üretim sistemlerinde yaşanan dijital dönüşüm tüm işletme bilgi sistemlerinde de dönüşüm gereğini ortaya çıkarmıştır. Yeni üretim sistemindeki değişimin de etkisiyle muhasebe bilgi sistemlerinde de değişim ve dönüşüm gerekli hale gelmektedir. Bu dönüşüm sürecinde muhasebe sürecinin tüm aşamalarının revize edilmesi kaçınılmazdır. Muhasebe bilgi sistemindeki bu yenilenme, muhasebe bilgi sisteminin çıktıları olan mali tabloların gerçeğe uygun olarak sunulup sunulmadığını belirlemeye yönelik çeşitli işlemleri kapsayan denetim sürecinin de bu değişime uygun olarak yeniden yapılandırılmasını gerektirmektedir.

Denetim yaklaşımlarının, standartlarının, yönteminin yeniden düzenlenmesini gerektiren dijital dönüşüm, kurumların da bilgi ve yönetim sistemlerini, iş yapma biçimlerini ve üretimden iletişime kadar tüm süreçlerini önemli ölçüde etkileyecektir. Bu nedenle denetimin geleneksel yapı, süreç ve teknolojilerle yürütülmesi ve mali tabloların doğruluğunu onaylama hizmeti verme gibi klasik amaçlarla yetinilmesi mümkün olmayacaktır. Teknolojik değişimin üretim sisteminde ortaya çıkardığı dönüşümün günümüzdeki son aşaması Endüstri

¹ Doktora Öğrencisi, Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Yönetimi (DR), omerbahsi94@hotmail.com, ORCID: 0000-0001-8852-4690.

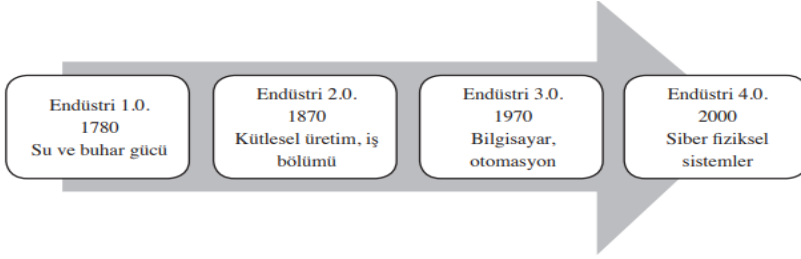
4.0 olarak adlandırılmaktadır. Üretim sisteminde köklü değişimlerin yaşandığı bu ortamda finansal raporların üretilmesinde ve bu raporlarda yer alan bilgilerin denetiminin de mevcut dönüşüme uygun şekilde yapılması gerekir. Dijital dönüşüm sürecinin yaşandığı ortama uygun şekilde yürütülen denetim faaliyetleri, Denetim 4.0 kavramıyla ifade edilmektedir. Denetim 4.0 aşamasında denetimde kullanılacak en önemli araçlardan biri yapay zekâ teknolojileridir. Çalışmanın amacı, bağımsız denetimde yapay zekâ teknolojisinin uygulanabilirliğinin ortaya konulması ve bu teknolojinin denetime olan katkılarının belirlenmesidir.

2. DİJİTAL DÖNÜŞÜM SÜRECİNDE BAĞIMSIZ DENETİM

Mevcut üretim sisteminin dijital dönüşümü çeşitli aşamalardan geçerek bugünkü noktaya ulaşmıştır. 18. yüzyılın ortalarında üretimde buharlı makinenin kullanılmaya başladığı dönem (Endüstri 1.0), kitle üretiminin yapılmasına imkân sağlayan elektrikli motorların kullanıldığı 20. yüzyılın başlarındaki dönem (Endüstri 2.0), 20. yüzyılın ortalarından sonra bilgisayar kullanımının yaygınlaştığı dönem (Endüstri 3.0) ve nihayet 20. yüzyılın sonunda artan ve bilgi ve iletişim çağı olarak adlandırılan dönem (Endüstri 4.0) üretim sistemindeki temel dönüşüm süreçlerini ifade etmektedir. Endüstriyel üretim sisteminde yaşanan bu dönüşüm süreçlerinin her birinde dönemin sembolü olan teknoloji odak noktadır. Üretim sisteminde yaşanan dönüşümün ilk üçünde teknolojiyi belirleyen temel unsur makineleşmeyken, son dönem olan Endüstri 4.0'da dijitalleşme teknolojiyi belirleyen temel unsur olmuştur (Özen, 2022: 9-10).

Endüstriyel devrimlerin gelişim süreci Şekil 1'de verilmiştir.

Şekil 1. Endüstriyel Devrimler



Kaynak: Yıldız, B., Ağdeniz, Ş. (2019). Denetim 4.0'ın Teknolojik Altyapısı. Muhasebe ve Denetime BAKIŞ, (58), 86.

Üretimde insan gücünün yerini makineye bırakarak üretim süreçlerinin otomatik olarak yönetebilir hale gelmesi (Bulut, Akçacı, 2017: 50) olarak tanımlanan Endüstri 4.0'ın temel hareket noktası, üretimde insan gücüne ihtiyaç olmadan sistemin otonom şekilde çalışacağı, birbiri ile iletişim kuran üretim sistemlerini oluşturmaktadır (Aydın, 2018: 462).

Endüstride yaşanan bu dönüşüm süreci hayatın neredeyse tüm alanlarını etkilemekte ve her alanda değişimi zorunlu hale getirmektedir. Bu değişimden etkilenen alanlardan biri de muhasebe ve denetimdir. Muhasebe ve denetimde, veri girişinden elde edilen bilgilerin analizine ve doğruluğunun belirlenmesine kadar her aşamada dönüşüm yaşanmaktadır. Günümüzde yaşanan değişimler, mesleklerden beklentileri ve mesleklerin icrasını da şekillendirmektedir.

Denetim 1.0, geleneksel denetim olarak adlandırılan ve geleneksel denetim araçlarının kullanıldığı dönemdir. Denetim 1.0 döneminde denetim çalışmaları tamamen insan beynine bağlı bir şekilde ve işlemler gerçekleştikten sonra yapılmaktadır. Denetlenecek verilerin sayısının ve karşılaşılan risklerin az olması dönemin denetim anlayışını şekillendirmektedir. Denetim 2.0, bilgisayarların kullanıma başlanması ve yaygınlaşması ile bilgisayar destekli denetim anlayışı olarak adlandırılan dönemdir. Denetim 2.0 döneminde, bilgi teknolojileri denetimi önem

kazanmakla birlikte denetçilerin yetersiz teknolojik altyapıları nedeniyle denetim çok kısıtlı şekilde yapılabilmektedir. 2000’li yıllardan itibaren bilgi teknolojilerindeki gelişmeler verinin boyutunda, çeşitliliğinde ve hızında önemli bir artışa neden olduğu için mevcut denetim teknikleri yetersiz kalmıştır. Denetim 3.0 olarak adlandırılan bu dönemde, mevcut istatistiksel tekniklerle birlikte büyük veri analizleri de kullanılmaya başlanmıştır. Denetimde yaşanan yeni gelişmeler çok fazla içselleştirilemeden, 2010’lu yılların başından itibaren yaşanan endüstriyel dönüşüm denetimde Denetim 4.0 dönemine geçilmesine neden olmuştur. Bu dönemde yaşanan teknolojik dönüşüm, geçmişte kullanılan denetim yaklaşım ve tekniklerinin sürdürülebilir olma özelliğini ortadan kaldırmıştır. Nesnelerin interneti, yapay zekâ ve büyük veri gibi teknolojilerin kullanımı, günümüzde gerçek zamanlı denetim anlayışının temellerini oluşturmaktadır. Denetim 4.0 döneminde denetçiler birçok verinin analizini yapay zekâ teknolojileri ile gerçekleştirebilmektedir (Yıldız, Ağdeniz, 2019: 89-90).

1990’lı yılların başından beri literatürde olan sürekli denetim kavramı ile Denetim 4.0 kavramı ile karşılaştırılabilir. Sürekli denetimde bilgisayar teknolojileri kullanılarak gerçek zamanlı güvence verilmesi amaçlanmaktadır. Sürekli denetim, Denetim 3.0 dönemine uygun bir denetim anlayışıdır. Sürekli denetimden farklı olarak Denetim 4.0, nesnelerin interneti aracılığıyla edinilen işletme içi ve işletme dışı büyük veri girdi olarak kullanılarak, bu verilerin yapay zekâ teknolojileriyle analizinin gerçekleştirildiği denetim dönemidir. Bu şekilde gerçekleştirilen denetimin sağladığı güvence hem artmakta hem de gerçek zamanlı olmaktadır. Denetim 4.0’da denetimin temel odak noktası danışmanlık faaliyetleri ile risk ve risk yönetimidir (Yıldız, Ağdeniz, 2019: 90).

3. YAPAY ZEKÂ TABANLI BAĞIMSIZ DENETİM

3.1. Yapay Zekâ

Literatürde ilk kez kullanan kişi olarak bilinen J. McCarthy yapay zekâyı, “*özellikle akıllı bilgisayar programları ve akıllı makineler yapma bilimi ve mühendisliği*” olarak tanımlamaktadır.

Makineleri akıllı hâle getirme amaçlı çalışmalara odaklanan yapay zekânın temel hedefi, insan davranışlarını yapay olarak üretmektir (Ever, Demircioğlu, 2022: 61). Yapay zekâdan temel beklenti, bilgisayara insan zekâsının karakteristik özelliklerini kazandıran algoritmalar üretmek ve insan gibi zeki davranışlar sergileyerek problemlere çözümler üretebilen sistemler geliştirmektir. Yapay zekâ, deneyimlerden öğrenebilen, bu öğrendiklerini sorgulayabilen; şekilleri, görüntüleri ve örüntüleri tanıyabilen, lisanı anlayarak kelimelerle işlem yapabilen, karmaşık problemlere çözümler üretebilen ve bilişim dünyasına farklı bir bakış açısı kazandıran çalışmaları (Öztemel, 2020: 101) kapsamaktadır.

3.2. Yapay Zekânın Uygulama Alanları

Günümüzde yapay zekâ, hayatın neredeyse her alanında kullanılmakta, kullanım yaygınlığı da her geçen gün artmaktadır. Sürücüsüz araç geliştirmelerinden hükümetlerin salgınları önceden tahmin etmesine, şirketlerin müşteriler için kişiselleştirilmiş çevrim içi alışveriş deneyimleri sunmasından medya şirketlerinin kullanıcılara kitap veya etkinlik önerilerine kadar geniş bir alanda kullanılmaktadır. Bu teknolojinin kullanımı, doğal dil üretimi, insan gözünü algılama, ses tanıma ve anlama gibi alanlarda önemli düzeyde başarıya ulaşmıştır. (Serçemeli, 2018: 376).

Yapay zekâ, insansız makinelerin üretiminde artan bir rol oynarken, askeri alanda da keşif, gözetleme ve müdahale gibi

birçok alanda uygulanmaktadır. Yapay zekâ, gözetleme kuleleri, elektronik denetim sistemleri ve diğer birçok uygulama alanında kullanılmaktadır. (Öztemel, 2020: 105).

Muhasebe ve denetimde yapay zekâ kullanımı henüz yeni olmasına rağmen, gelecekte bu alanda yaygınlaşması beklenmektedir. Yeni üretim ortamlarına uygun geliştirilecek yapay zekâ destekli muhasebe sistemleri, muhasebe işlemlerini ve süreçlerini etkileyecektir. Dijital işletme ve bunun gereği olarak yapılandırılacak muhasebe sistemi ile meslek mensuplarının muhasebe işlemlerine ve muhasebe sürecine etkisi çok sınırlı olacaktır. Dönüşümle birlikte muhasebe ve denetim meslek mensuplarının yapacağı işlerin birçoğu yapay zekâ, siber fiziksel sistemler ve otonom robotlar gibi araçlarla yapılacak, insanlar yerine teknolojik araçların kullanılması da insanlardan kaynaklanan (Özen, 2020: 758) hata ve hilelerin azalmasına, hatta ortadan kalkmasına neden olacaktır.

3.3. Bağımsız Denetimde Yapay Zekânın Kullanımı

Süreçleri otomatikleştirmede ve karar vermede insanların taraflı davranışlarının etkisini azaltmaya ve ortadan kaldırmaya yönelik iddialı hedefleri bulunan yapay zekânın denetim alanında da giderek daha fazla benimsendiği bilinmektedir. Yapay zekâ ve diğer gelişmiş teknolojilerin denetim alanında kullanılması, geleneksel denetim görevlerini basitleştirmemekle kalmamakta, aynı zamanda risk değerlendirme gibi daha yüksek öncelikli ve daha karmaşık görevlere yönlendirilmesini de sağlamaktadır (Merter, Özer, 2023: 280).

Dijitalleşme ve yapay zekâ teknolojileri, denetimde önemli değişikliklere yol açmaktadır. Yüksek teknoloji ve yapay zekânın denetiminde daha yaygın kullanımı, finansal istikrarı korumak isteyen düzenleyici ve denetleyiciler için de yeni fırsatlar sunmaktadır (Kandemir, 2021: 61).

Yapay zekâ tabanlı denetim, geleneksel denetimden önemli ölçüde farklılık gösterir. Geleneksel denetimde insanlar tarafından gerçekleştirilen işlemler, yapay zekâ tabanlı denetimde teknolojik araçlarla otomatik hale gelir. Bu yaklaşım, insan kaynaklı hataları azaltarak denetim sürecini daha etkin ve verimli hale getirir. Yapay zekâ tabanlı denetim, insan faktörünü ortadan kaldırarak denetimde daha yüksek etkinlik sağlar. Yapay zekâ tabanlı denetim, veri girişi ve analizi için otomatik araçlar kullanarak insan hatalarını önler. Süreç daha hızlı ve kapsamlıdır, istenilen zamanlarda raporlar hazırlanabilir. Geleneksel örnekleme yerine tüm veriler incelenir. Bu, denetim sürecini daha etkin ve güvenilir hale getirir. Geleneksel denetimde denetim çalışmaları ve denetime konu olan olaylar kişilerin akıl yürütmeleri odaklı gerçekleştirilirken, yapay zekâ tabanlı denetimde verilere dayalı ve teknoloji temelli kıyaslama ve sonuç çıkarımı söz konusudur.

Geleneksel denetim sadece finansal bilgilere odaklanırken, yapay zekâ tabanlı denetim finansal ve finansal olmayan bilgileri kapsar. Geleneksel denetim olaylara odaklanırken, yapay zekâ tabanlı denetim önceden sorunları ve riskleri önlemeye odaklanır. Geleneksel denetim insan kaynaklı verileri işlerken, yapay zekâ tabanlı denetim çeşitli veri türlerini işler. Son olarak, geleneksel denetimde muhasebe işlemleri manuel iken, yapay zekâ tabanlı denetim otomatiktir. Geleneksel denetim yerine dijital dönüşüme uygun olarak denetim faaliyetlerinin yürütülmesi için denetim şirketleri çeşitli dönüşüm çalışmaları yürütmektedir.

3.4. Yapay Zekâ Kullanımının Avantajları ve Dezavantajları

Yapay zekâ kullanmanın işletmeler açısından avantajları aşağıdaki gibi sıralanabilir (Özçetin, 2022: 36-38):

- Yapay zekâ tabanlı denetim, maliyet tasarrufu ve operasyonel verimlilik sağlar.

- Doğruluk ve hızın artması, esneklik ve verimliliğin artırılması, geliştirilmiş dâhili ve harici raporlama, gelişmiş veri tabanlı sistem, kâğıt kullanımının azaltılması gibi durumlar muhasebe ve denetimde yapay zekânın performansını artırmaktadır.
- Denetçilerin iç değerlendirme sonuçlarını yönetime aktarmada uzman sistemleri kullanmaları, iç kontrol sisteminin etkinliğini koruyabilmelerini, yöneticilerin iç kontrol sürecini anlamalarını ve daha güvenilir muhasebe ve denetim çıktıları üretebilmelerini sağlar.
- Denetimde teknoloji ve veri analitiğinin kullanımı, mesleki şüpheciliği ve mesleki muhakemeyi geliştirirken aynı zamanda büyük hacimli verilerin analiz edilmesine imkân tanır. Denetimde yapay zekâ kullanımının birçok avantajı bulunmakla birlikte bazı dezavantajları da bulunmaktadır. Denetimde yapay zekâ kullanımının işletmeler için dezavantajları şunlardır (Özçetin, 2022: 38-39):
- Yapay zekâ uygulamaları, bölgesel bir çatışmaya veya etrafındaki toplulukları kutuplaştırma sebep olabilir.
- Yapay zekâ uygulamaları ekonomideki işgücü ihtiyacını azaltabilir ya da yapay zekâ endüstrisindeki yoğunluk gelir eşitsizliğine neden olabilir.
- Yapay zekâ tabanlı sistemler, daha fazla alternatifin araştırılmasını gerektireceğinden karar süreçleri uzayacaktır.
- Yapay zekâ tabanlı sistemleri kurulması, güncellenmesi ve bakımları yüksek maliyetlere neden olacaktır.
- Yapay zekâ tabanlı sistemler, mesleki muhakeme yeteneklerinin geliştirilmesini engelleyecektir.
- Yapay zekâ tabanlı sistemler, kararlara yardımcı olacak kanıtlara gereğinden fazla güvenilmesi nedeniyle yasal

süreçlerde bu durum denetçilerin aleyhinde kullanılma riskini ortaya çıkarmaktadır.

- Denetimde yapay zekânın kullanımının yaygınlaşması; veri gizliliğinin korunması, kişisel bilgilerin güvence altına alınması ve otomasyon kaynaklı işsizliğin ortadan kaldırılması gibi düzenlemelerin ve politikaların oluşturulmasına odaklanmayı gerektirecektir. Teknolojinin ilerleme hızının artması ve ortaya çıkan sürekli yenilikler, kötü niyetli kişilerin şirketlere yönelik eylemlerinin engellenmesi için denetim alanında sektörel düzenlemelere olan ihtiyacı ortaya çıkarmaktadır (Merter, Özer, 2023: 280).

4. LİTERATÜR ÖZETİ

Denetimde yapay zekânın kullanılması ile ilgili çalışmalar nispeten yenidir. Yapay zekâ denetimi literatürde makine öğrenmesi denetimi ve algoritma denetimi gibi kavramlarla da ifade edilmektedir (Ağdeniz, 2024: 113). Yapay zekânın denetimde kullanılması ile ilgili yapılan çalışmalardan bazıları aşağıda özetlenmiştir.

Ağdeniz (2024) çalışmasında, yapay zekâ denetimindeki en önemli kısıtlarından birinin bu alanda denetçilere rehberlik yapacak düzenlemelerin henüz tam olarak geliştirilemediğini ifade ederek, yaşanan gelişmelerin yapay zekâ uygulamalarına etkisi ile bu uygulamalara yönelik yasal uyum ve düzenlemeler arasında bir zaman farkı bulunduğunu vurgulamıştır.

Mökander ve arkadaşları (2023) tarafından yapılan çalışmada, geniş dil modellerinin denetimi incelenmiştir. Çalışmada, geniş dil modellerinin ortaya çıkaracağı riskler belirtilerek, bu geniş dil modellerin denetimi için bir model önerisinde bulunulmuştur.

Efe ve Tunçbilek (2023) tarafından yapılan çalışmada, teknolojik gelişim ve dönüşüme rağmen geleceğin denetçilerinin yine de insanlar olacağı, ancak denetçilerin yeni yeteneklere sahip yapay zekâ makineleri tarafından desteklenmesi gerekeceği ifade edilmiştir. Çalışmada teknolojik değişimin denetimi de değiştireceğinden denetçilerin de zihniyet, beceri ve yaklaşım olarak değişmesi gerektiği, yenilikçi teknolojiye göre değişemeyenlerin kaybedeceği vurgulanmıştır.

Merter ve Özer (2023) çalışmalarında, denetimde yapay zekâ uygulamasından kaynaklanan öngörülemeyen sosyo-teknik etkilerin incelenmesine ve analiz edilmesine devam etmenin önemini vurgulamıştır. Çalışmada ayrıca, denetimde karar verme sürecinde yapay zekânın etkisinin ne olduğu, yapay zekâ tabanlı denetimin paydaşlar arasında denetim sonuçlarına olan güveni nasıl etkilediğini, yapay zekânın denetim mesleği üzerindeki sistemik etkilerinin belirlenmesine yönelik çalışmaların önemine dikkat çekilmiştir.

Minkkinen ve arkadaşları (2022) tarafından yapılan çalışmada, yapay zekâ teknolojilerinin gelişmesi sayesinde sürekli denetimin yapay zekânın denetiminde kullanılabilirliğini ele alarak, bu sürekli denetimde kullanılabilecek araçlar incelenmiştir.

Çetin (2022) tarafından yapılan çalışmada, denetçilerin ve denetim firmalarının, dijital teknolojilere ve dijital çağa uyum sağlama becerilerini geliştirmek için dijital alt yapı çalışmalarına hızlı bir şekilde başlamaları gerektiğini vurgulamıştır.

Efe (2022) çalışmasında, giderek daha karmaşıklaşan denetim düzenleme ve kurallarına ek olarak denetçilerin çok yönlü yeteneklere sahip olmaları ve risk yönetimi, bilgi sistemleri, bilgi teknolojileri yönetişimi, veri analizi ve yapay zekâ uygulamaları konusunda sağlam bir anlayışa sahip olmaları

gerekeceğini ifade etmiş ve denetçilerin değişen sisteme uygun becerileri edinmesi gerektiğini vurgulamıştır.

Köse ve arkadaşları (2022) tarafından yapılan çalışmada, denetimde yapay zekâ kullanımının denetiminin kalitesini arttıracaklarını, yapay zekânın denetimde kullanılmasının denetim kalitesini arttıracaklarını ve denetimde yapay zekânın kullanımının denetim faaliyetlerinde fayda sağlayacağını saptamıştır.

Özçetin (2022) yaptığı çalışmada, muhasebe ve denetimde yapay zekânın kullanımının; doğruluk ve hızın artması, denetimde büyük hacimli verilerin kısa sürede analiz edilmesinin sağlanması, operasyonel verimlilik ve maliyet tasarrufu sağlanması, gelişmiş raporlama sistemleri, hata ve hilelere karşı erken uyarı sistemlerinin kurulması, denetçilerin profesyonel becerilerine katkı sağlaması, risklerin tahmin edilmesinde kullanılması gibi avantajlarının bulunduğunu tespit etmiştir.

Koshiyama ve arkadaşları (2022) tarafından yapılan çalışmada, algoritma denetimi adı altında yapay zekânın, makine öğrenmesinin risklerine yer verilerek algoritma denetiminin temel bileşenleri ele alınmıştır.

Köse ve Polat (2021) çalışmalarında, dijital dönüşümün denetim mesleği için bir tercih değil, bir zorunluluk olduğunu vurgulayarak, dijital teknolojilerin denetim süreçlerine entegre edilmesinin, denetim kurumlarının işlevselliğini ve varlığını sürdürebilmeleri için hayati önemde olduğunu ifade etmiştir.

5. SONUÇ

Üretim sistemindeki değişimin son dönemini ifade etmek için kullanılan Endüstri 4.0, şirketlerin iş yapma biçimlerinden raporlama ve denetime kadar tüm işletme fonksiyonlarında önemli değişim ve dönüşüme neden olmuştur. Teknolojinin geldiği son noktada, geçmişte insan odaklı iş yapma biçimini

değiştirerek, iş ve işlemlerin teknolojik araçlarla otomatik olarak gerçekleştirilmesine imkân vermektedir. Dijital dönüşümü gerçekleştiren işletmelerde, geçmişte insanlar tarafından yapılan birçok iş otomatik makinelerle ve diğer teknolojik araçlarla insan unsuruna ihtiyaç duyulmadan yapılabilmektedir. Üretim sisteminde yaşanan bu köklü değişim, diğer işletme fonksiyonlarını da etkileyerek, işletmelerin yeni üretim sistemlerine uygun ve bu yeni üretim sistemiyle uyumlu şekilde yürütülmesini gerekli kılmıştır.

Üretim sistemindeki değişim, öncelikle muhasebe işlemlerinin yürütülme tarzını etkilemiş, muhasebede yaşanan bu değişim ve dönüşüm de denetim işlemlerinin yürütülme tarzını etkilemiş ve denetimde yeni teknolojik araçların kullanımına uygun bir yapıya dönüşmüştür.

Günümüzde denetimin geldiği nokta Denetim 4.0 olarak adlandırılmaktadır. Denetim 4.0 temelde Endüstri 4.0 ile uyumlu, denetimde teknolojik araçların kullanıldığı, insan unsurunun azaltılarak birçok denetim işleminin teknolojik araçlarla yürütüldüğü dönemi ifade etmektedir. Denetim 4.0 döneminde, denetim işlemlerinin yürütülmesinde kullanılan temel araçlar; büyük veri, nesnelerin interneti ve yapay zekâ olarak sıralanabilir.

Denetimde yapay zekânın kullanımı, veri girişlerinin ve veri analizinin otomatik denetim süreçleriyle yapılmasını ve sürekli denetim yapılmasını mümkün hale getirmiştir. Geçmişte insanların çok büyük çaba ve zaman harcayarak gerçekleştirilen denetim faaliyetleri yapay zekâ aracılığıyla kısa sürede ve daha az çaba harcanarak gerçekleştirilebilmektedir.

Denetimde yapay zekânın kullanımı, işletmelerdeki finansal ve finansal olmayan bilgilerini ve denetime konu olan tüm verilerini kullanarak, insan muhakemesine gerek olmadan gerçekleştirilerek kullanıcıların istek ve beklentilerine uygun olarak istenildiği zamanda ve gerektiğinde günlük, haftalık veya

aylık denetim raporları düzenlenebilmektedir. Yapay zeka tabanlı denetim, muhasebe işlemlerinin otomatik olarak yapılmasını sağlamanın yanı sıra, farklı yollarla elde edilen büyük miktardaki verinin işlenmesini de sağlayarak, risklerin önlenmesine dönük yaklaşımla faaliyetlerin sürdürülmesini de sağlamaktadır.

Denetimde yapay zekânın kullanılmasının çok sayıdaki yararı yanında bir kısım sakıncaları da bulunmaktadır. Bu sakıncalardan en önemlilerinden biri verilere yetkisiz kişilerin ulaşabilme ve bu verileri farklı amaçlarla kullanabilme riskidir. Ayrıca yapay zekâ temelli denetimin meslek mensupları tarafından etkin olarak kullanabilmesi için ilgililerin eğitime ve yeni yetkinliklere sahip olması gereğidir.

Denetimde yapay zekâ uygulamalarının yaygınlaşmasında özellikle denetçilerin katkısı ve sürece dahil olması, gelecekte ortaya çıkabilecek riskleri ve hataları engelleme açısından önemli olacaktır.

KAYNAKÇA

- Ağdeniz, Ş. (2024). Güvenilir Yapay Zekâ ve İç Denetim. Denetışim Dergisi, 29, 112-126.
- Aydın, E. (2018). Türkiye’de teknolojik ilerleme ile istihdam yapısındaki değışme projeksiyonu: endüstri 4.0 bağlamında ampirik analiz. Yönetim Bilimleri Dergisi, 16(31), 461-471.
- Bulut, E., Akçacı, T. (2017). Endüstri 4.0 ve inovasyon göstergeleri kapsamında Türkiye analizi. ASSAM Uluslararası Hakemli Dergi, (7), 50-72.
- Çetin, Ö. O. (2022). Denetim 4.0: Denetimin Dijitalleşmesi ve Yönetim Süreci Üzerindeki Etkileri. Studies on Social Science Insights, 2(3), 54-74.
- Dai, J., Vasarhelyi, M. A. (2016). Imagineering Audit 4.0. Journal of Emerging Technologies in Accounting, 13(1), Spring, 1-15.
- Demirkol, Ö.F., İkvan, A. (2020). Denetimin Geleceğı: Endüstri 4.0’ın Etkisinde Denetimin Yeniden Dizaynı. Muhasebe ve Finans Araştırmaları Dergisi. 2(1), 55-72.
- Efe, A. (2022). Yapay Zekâ Algoritmalarının Denetim Mesleğı Üzerindeki Potansiyel Etkileri. Yönetim Bilişim Sistemleri Dergisi, 8(2), 1-19.
- Efe, A., Tunçbilek, M. (2023). Yapay Zekâ Algoritmaları ile Dönüşen Denetim Araçları Üzerine Bir Değerlendirme. Denetışim, 27, 72-102.
- Erdoğan, M. (2019). Denetim 4.0 ve Ötesi. Muhasebe ve Vergi Uygulamaları Dergisi. 12 (3), 809-834.
- Ever, D., Demircioğlu, E.N. (2022), Yapay Zekâ Teknolojilerinin Kalite Maliyetleri Üzerine Etkisi, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 31 (1), 59-72.

- Gül, M, Alat, B. Muhasebede Yapay Zekâ Uygulamaları. (2022). Muhasebe ve Finans Alanında Seçme Konular – 2 (Ed. Saadet Tulum, Tuncer Yılmaz), İstanbul: Efe Akademi Yayınları, Eylül,
- Kandemir, Ş. (2021). Bankacılık ve Finansın Denetiminde Denetim Teknolojisi (SupTech)ve Yapay Zekâ. Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 18(1), 59-81.
- Koshiyama, A., Kazim, E., Treleaven, P. (2022). Algorithm auditing: managing the legal, ethical and technological risks of artifical intelligence, machine learning ans associated algortihms. Computer, 55(4), 40-50.
- Köse, E., Apalı, A., Aldemir, M. E. (2022). Denetçilerin Yapay Zekâ'ya Yönelik Algılarının Denetim Kalitesine Etkisi Üzerine Bir Araştırma. Denetişim, 26, 32-44.
- Köse, H. Ö., Polat, N. (2021). Dijital Dönüşüm ve Denetimin Geleceğine Etkisi, Sayıştay Dergisi, 32(123): 9-41
- Merter, Özer, G. (2023). Denetimde Yapay Zeka. Yönetim Biliminde Yapay Zekâ (Editörler: Salih Zeki İmamoğlu, Serhat Erat, Hüseyin İnce), Ekim, Ankara: Nobel Bilimsel Eserler, 257-284.
- Minkkinen, M., Laine, J., Mäntymäki, M. Continuous auditing of artificial intelligence: a conceptualization and assessment of tools and frameworks. DISO 1, 21.
- Mökander, J., Schuett, J., Kirk, H. R., Floridi, L. (2023). Auditing large language models: a three-layered approach. AI and Ethics, 1-31.
- Munoko, I., Brown-Liburd, H. L., Vasarhelyi, M. (2020). The ethical implications of using artificial intelligence in auditing. Journal of Business Ethics, 167, 209-234.

- Özçetin, N. (2022). Muhasebe Denetiminde Yapay Zekâ. Uşak Üniversitesi Uygulamalı Bilimler Fakültesi Dergisi, 2(1), 29-41.
- Özen, İ. (2020). Teknoloji muhasebesi. Turkish Studies, 15(6), 751-771.
- Özen, İ. (2022). Teknoloji Maliyetleri ve Yönetimi. Maliyet ve Yönetim Muhasebesinde Güncel Konular (Ed. Nalan Akdoğan, Deniz Umut Doğan, Özge Sezgin Alp), Ankara: Gazi Kitabevi, 9-21.
- Öztemel, E. (2020). Yapay Zekâ ve İnsanlığın Geleceği. Bilişim Teknolojileri ve İletişim: Birey ve Toplum Güvenliği (Ed. Muzaffer Şeker vd.), Ankara: Türkiye Bilimler Akademisi, 99-112.
- Sandvig, C., Hamilton, K., Karahalios, K., & Langbort, C. (2014). Auditing algorithms: research methods for detecting discrimination on internet platforms. Data and discrimination: converting critical concerns into productive inquiry, 22, 4349-4357.
- Serçemeli, M. (2018). Muhasebe Ve Denetim Mesleklerinin Dijital Dönüşümünde Yapay Zekâ. Turkish Studies, 13(30), Fall, 369-386.
- Taş, O., Mert, H., (2019). An application of artificial intelligence on auditing. PressAcademia Procedia (PAP), 9, 65-68.
- Yıldız, B., Ağdeniz, Ş. (2019). Denetim 4.0'ın Teknolojik Altyapısı. Muhasebe ve Denetime BAKIŞ, (58), 83-102.

ÜLKEMİZDE YAŞANAN ÖNEMLİ DEPREM OLAYLARI SONUCU HARCAMA KALEMLERİNİN İNCELENMESİ

Gülseren GÜNAYDIN¹

1. GİRİŞ

Afet olayları günümüz dünyasında ve ülkemizde görüme sıklığı artmış ve verdiği kayıplar bakımından da önemli sonuçlar doğurmaktadır.

Afet: bir topluluk ya da bu toplumun belli kısımları için maddi ve manevi kayıplara sebep olan, etkilediği kesimin hayatını durduran ya da kesintiye uğratan ve bu toplumun var olan kaynaklar bakımından baş etme gücünün yeterli olmadığı doğa ve doğa kaynaklı olmayan olaylar şeklinde tanımlanmaktadır. Afet yaşanan olayın ortaya çıkardığı sonuçtur (www.afad.gov.tr).

Afet olayları yaşandığı kaynağa göre:

- Doğa kaynaklı afetler
- Doğa kaynaklı olmayan afetler şeklinde sınıflandırılır (Akdur, 2000:2-3).

Doğa kaynaklı afetler; ani gelişen doğa kaynaklı afetler: deprem, sel/su taşkınları, heyelan, kaya düşmesi, çığ, fırtına, yangın vb., ve yavaş gelişen doğa kaynaklı afetler: kıtlık, kuraklık vb. şeklinde kendi içinde ayırabiliriz.

¹ Trabzon Üniversitesi, Tonya MYO, Tıbbi Hizmetler ve Teknikler Bölümü, Trabzon, Türkiye, gunaydingulseren@gmail.com.

Doğa kaynaklı olmayan afetler ise: KBRN kazaları ve olayları, ulaşım kazaları, endüstriyel kazalar, kalabalık nüfus, göçler ve savaşlar şeklindedir (www.afad.gov.tr).

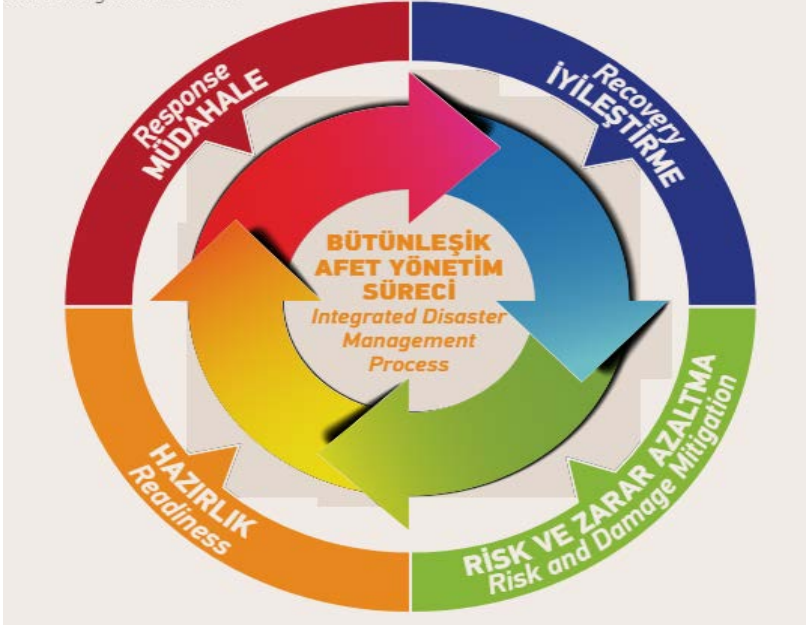
Yaşanan afet olaylarının ortaya çıkardığı sonuçlar oldukça önemlidir. Bu sonuçlar kapsamında var olan can kayıpları, yapı(alt-üst) hasarları, ekonomik maliyetler ve psiko-sosyal sorunlar afetin büyüklüğü hakkında bize önemli göstergeler sağlamaktadır. Bu kapsamda bir afetin büyüklüğünü etkileyen faktörler:

- Gerçekleşen afet olayı ve bu olayın fiziki boyutu
- Afet olayının yaşam alanlarını yakınlığı
- Toplumun gelişmişlik düzeyi
- Kentsel yapılaşma
- Çevresel sorunlar
- Afet bilgi düzeyinde zayıflık ve
- Afete dirençli toplum olup olmama gibi durumlardır (Erkal ve Değerliyurt, 2009:149).

Meydana gelen afet olaylarında başarılı sonuçlar elde edebilmek ve bu süreci en kayıpla atlatabilmek amacıyla iyi bir afet yönetim sisteminin oluşturulması oldukça önemlidir. Bu doğrultuda sadece yaşanan afet olay odaklı değil, afet öncesi aşamayı da göz önünde bulundurarak hareket etmek sürecin sağlıklı ve kayıpsız yaşanmasına zemin hazırlayacaktır. Bu kapsamda afet yönetimini tanımlarsak: yaşanan coğrafya üzerinde meydana gelebilecek afet olayları karşısında afet öncesinde gerekli olan hazırlık ve risk-zarar azaltma çalışmalarının yapılması, yaşanan afet olay sonrasında ise gerekli müdahale ve iyileştirme çalışmalarını kapsayan, sürekli aktif ve dinamik olan, çalışma bakımından multidisipliner bir anlayışa sahip olan ve bu kapsamda yapılması gerekli çalışmaları yapmak, stratejileri belirlemek ve gerekli mevzuatı oluşturarak ortak paydaşlar ile çok yönlü ve disiplinli hareket edebilme kabiliyetine

sahip, gelişen teknoloji ile bütünleşmiş bir süreçtir. Bu süreci afet öncesi kısmını risk yönetimi(Hazırlık ve risk-zarar azaltma), afet sonrası kısmını da kriz yönetimi(Müdahale ve iyileştirme) şeklinde ayırabiliriz (Demirci ve Karakuyu, 2004: 67-70; Kadioğlu, 2008: 69-80; www.afad.gov.tr).

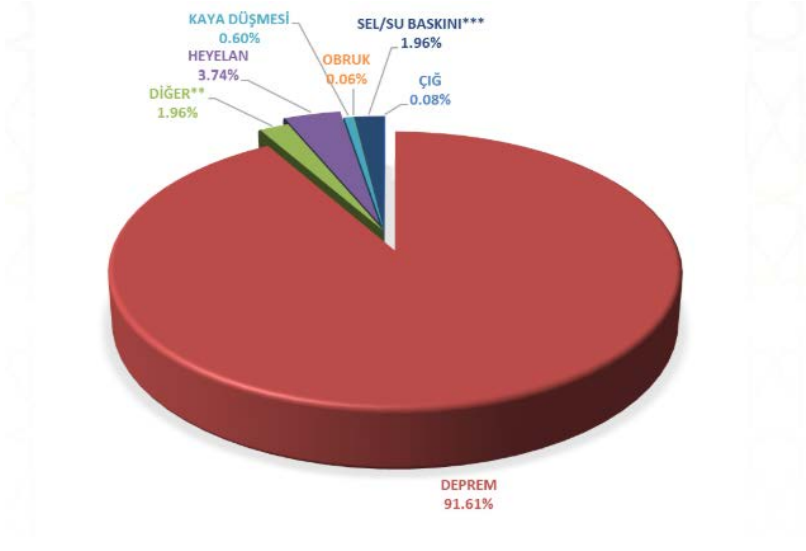
Şekil 1. Bütünleşik Afet Yönetim Sistemi



Kaynak: www.afad.gov.tr

Ülkemizde yaşanan afet olayları incelendiğinde sıklıkla doğa kaynaklı afet olayları ve bu olaylardan ise görülme sıklığına göre: deprem, heyelan, sel/su taşkını, kaya düşmesi, çığ ve diğer olmak üzere afet olayları yaşanmaktadır. Ülkemiz özellikle yaşanan bu afet olayları bakımından dünya çapında yüksek risk içeren bir konumdadır. Bu deprem olayları büyük kayıpların oluşmasına neden olmaktadır (www.afad.gov.tr; Yılmaz, 2022).

Grafik 1. Türkiye’de Doğa Kaynaklı Afet Görülme Oranları



Kaynak: www.afad.gov.tr

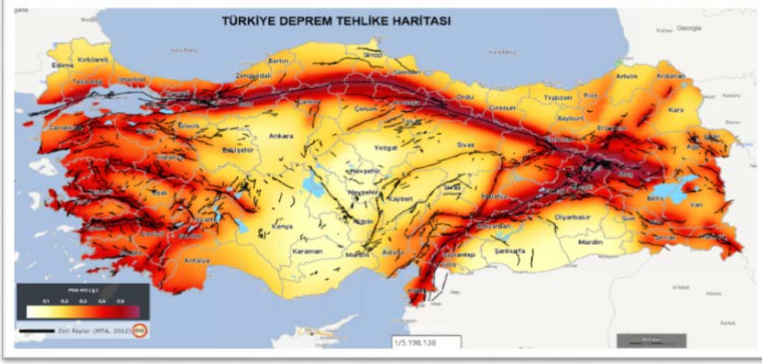
2. DEPREM

Deprem yer kabuğu içinde fay hattı boyunca oluşan kırık plakalar üzerinde toplanan enerjinin açığa çıkması sonucu meydana gelen akut olaydır (www.mta.gov.tr). Başka bir deyişle yer kürenin oluştuğu levhaların hareketleri sonucunda ortaya çıkan kuvvetin ortaya çıkardığı ani ve şok kapsamında hareketlerin sarsıntı ve dalga boyları şeklinde yeryüzünde gözlenen veya gözlenemeyen durumdur (İşçi, 2008: 960).

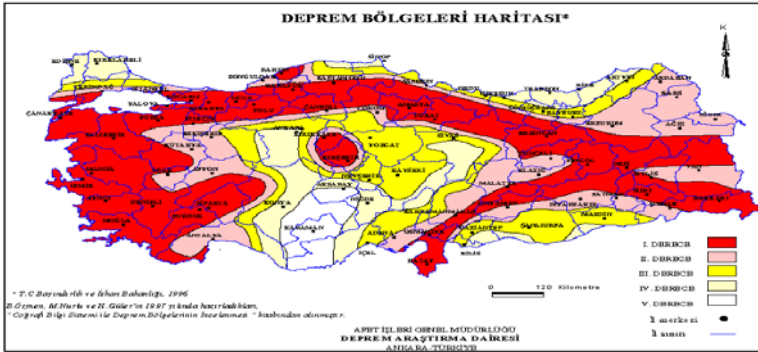
Deprem olayları; çökme sonucu oluşan depremler, tektonik hareketler sonucu oluşan depremler ve volkanik hareketler sonucu oluşan depremler şeklinde sınıflandırılır (Sür, 1993).

Depremlerin meydana geliş şekilleri bölgeden bölgeye farklılıklar göstermekle birlikte o bölgenin yer kabuğu, levha kırıkları ve tektonik yapısına göre değişiklikler göstermektedir (Kalafat, 2023: 223).

Harita 1. Türkiye Deprem Tehlike Haritası



Harita 2. Türkiye Deprem Tehlike Haritası



Kaynak: www.afad.gov.tr (Harita 1-2).

Depremlerin oluşturduğu etkilere bakacak olursak; ekonomik, işsizlik, sağlık, eğitim, sosyal ve çevresel etkiler(hava-su-toprak kirliliği) olarak göze çarpmaktadır (Sabırsız ve Şöhret, 2024: 389). Başka bir çalışmada ise depremlerin olduğu bölgelerde yaşayan nüfusun daha güvenli başka bölgelere göç ettiği yönde olmuştur (Şenol, 2020:630-631). Yine diğer bir çalışmada da afetin daha çok ekonomik etkileri üzerinde durulmuştur. Bu çalışma kapsamında afetlerin etkilerini kısa, orta ve uzun süreli olacak şekilde ve doğrudan, dolaylı ve ikincil

maliyetler şeklinde ayrımlar yapılmıştır. Belirtilen bu süreçlerinde birbirini etkilediğini belirtmiştir (Avdar, 2017:55).

Ülkemizde meydana gelen deprem olaylarında birçok yerleşim yeri ve insan etkilenmiştir. Hem can hem de mal kayıplı olan depremler yaşanmıştır. Bu kapsamda ülkemizi etkileyen başlıca depremler bakacak olursak:

Büyük Anadolu Depremi olarak da adlandırılan 26-27 Aralık 1939 tarihinde gece saatlerinde meydana gelen Erzincan Depremi, 7.9 şiddetinde olmuş ve çevre birçok ilde hissedilmiştir. Yaşanan bu deprem olayında toplamda 32.968 kişinin hayatını kaybetti ve 116.720 binanın tamamen yıkılmıştır (Tuğluoğlu, 2015:113-114; Orhan, 2019: 344).

1950 ve 2008 yılları arasında oluşan depremlerde, toplam 53 ilde ve 158,241 afetzede bu olaylardan etkilenmiştir (Gökçe, Özden ve Demir, 2008: 16). 17 Ağustos 1999 tarihinde meydana gelen Marmara Depreminde çok sayıda yapı ağır hasar görmüş, 18.373 kişi hayatını kaybetmiş ve 48 bin 901 kişi ise yaralanmıştır (www.jmo.org.tr). 23.10- 09.11.2011 tarihlerinde meydana gelen Van Depremlerinde yıkıcı hasar ve çok sayıda can kaybına neden olan bir deprem olmuştur. Bu depremlerde 644 kişi hayatını kaybetti, 1.966 kişi yaralandı ve 252 kişide enkaz altından sağ çıkarılmıştır (www.afad.gov.tr). 06.02.2023 tarihinde Kahramanmaraş ili Pazarcık ve Elbistan merkezli 7.7- 7.6 büyüklüğünde iki deprem olayı yaşanmış ve bu deprem olaylarında toplamda 11 il etkilenmiş, etkilenen illerde ağır yapı hasarları olmuş ve 45.089 kişi hayatını kaybetmiştir (www.afad.gov.tr).

Güncel olarak yaşanan bu depremlerden Van deprem harcamaları ve maliyetler aşağıda tabloda gösterilmiştir.

Tablo 1. Van Depremi Harcama Dağılım Tablosu

Van Harcama Dağılım Tablosu

Gönderilen Toplam Acil Yardım Ödeneği	502.175.666 TL
BAŞBAKANLIK	10.000.000 TL
İnsani Yardım Hesaplarından Yapılan Harcamalar	224.030.000 TL
Diğer Bakanlık, Kamu Kurum ve Kuruluşları Harcamaları	1.210.552.445 TL
Kızılay	121.740.373 TL
STK'lar (Bilgi Alınabilen)	27.112.540 TL
Valilikler	21.345.000 TL
Özel Sektör	13.880.000 TL
Yurtdışından Gelen Malzemelerin Toplam Tutarı	76.849.000 TL
Kalıcı Konutlar İçin TOKİ'ye Aktarılan Tutar	2.362.000.000 TL
EYY Kapsamında Aktarılan Tutar	254.500.000 TL
Van Maliyeti Toplam Van Maliyeti Toplam	4.824.185.024 TL

Kaynak: www.afad.gov.tr

Bu deprem kapsamında da toplanan yardım bağışları da Başbakanlık hesaplarında 224 milyon TL şeklinde olmuştur (www.afad.gov.tr).

24 Ocak 2020 tarihinde Elazığ ili Sivrice merkezli üstünde akşam saatlerinde büyüklüğü 6.6 olan şiddetli bir deprem meydana gelmiş ve çevre illerde hissedilmiştir. Depremin odak derinliği yaklaşık 5 km civarında olup sıkı odaklı bir depremdir (www.koeri.boun.edu.tr).

Enkaz altından 45 kişi sağ kurtarıldı, 41 kişi hayatını kaybetti ve 1631 kişi yaranmıştır. Bu deprem sonucunda devlet destekli olmak üzere Elazığ'a 142 milyon lira, Malatya'ya 65,5 milyon lira toplamda 207,5 milyon lira ödenek gönderildi. İnsani Yardım Kampanyası kapsamında ise toplam 111 milyon 796 bin 221 lira, Kızılay tarafından 49 milyon 456 bin 740 lira nakdi yardım toplanmıştır. Elazığ ve Malatya'da AFAD tarafından kiracı ve ev sahibi yardımı olarak 18 bin 153 kişiye 83 milyon 714 bin 500 lira, sosyal yardımlaşma ve dayanışma vakıfları tarafından ise

14 milyon 841 bin 937 lira olmak üzere toplam 98 milyon 556 bin 437 lira nakdi yardım hak sahiplerine ulaştırılmıştır (www.afad.gov.tr).

Ülkemizde son zamanda gerçekleşen Maraş Depremi kapsamında yapılan harcamalar aşağıda gösterilmiştir.

Şekil 2. Kahramanmaraş Depremi Harcamaları Dağılımı



Kaynak: www.afad.gov.tr

AFAD bu kapsamda yapılan bağış kampanyası harcamalarını her ayın 01 veya 15'inde güncelleyerek kamuoyuna duyurmaktadır (www.afad.gov.tr).

3. SONUÇ VE ÖNERİLER

Afet olayları günümüz dünyasında sıklıkla yaşanmakta ve yaşandığında birçok kayıpların oluşmasına neden olmaktadır. Yaşanan afet olaylarının boyutları giderek artmakta ve olumsuz etkileri kendini açıkça göstermektedir. Doğa kaynaklı afet olayları dünya üzerinde ve ülkemizde çoğu yıkıcı etkisinin yanında insan hayatına mal olan afet olayları olarak gerçekleşmektedir. Doğa kaynaklı afetlerde başta deprem olmak üzere sel/taşkın olayları, heyelan, kaya düşmesi, yangın gibi afetler yaşanmakta ve ciddi kayıpların oluşmasına neden olmaktadır. İnsanın doğaya müdahalesinin artması ile bu afet olaylarının gerçekleşmesi ve sonuçların ağır olması birbiri ile doğru orantılı olmaktadır. Özellikle deprem olayları geçmişten günümüze kadar yaşanmış ve yaşanmaya devam eden, meydana geldiğinde de insan hayatını etkileyen ve kesintiye uğratan, normal hayat akışını bozan, büyüklüğü ve yayılımı ile çok geniş alanlara yayılan doğa kaynaklı afet olayları olarak karşımıza çıkmaktadır.

Ülkemizde doğa kaynaklı afetler kapsamında yaşanma sıklığına göre deprem, sel/taşkın, heyelan, kaya düşmesi ve yangın gibi afetler sıklıkla yaşanmaktadır. Yaşanan bu afet olaylarında can kayıpları, maddi hasarlar, ekonomik, sosyal ve psikolojik, sağlık ve eğitim alanları gibi birçok alanda kayıplar yaşanmaktadır. Ülkemiz özellikle 1999 Marmara Depremi sonrası afet yönetimi konusunda bir dönüm noktası yaşamış ve artık kendi afet yönetim sistemini oluşturmuştur. Bu kapsamda kriz odaklı olmaktan çıkmış risk yönetim odaklı olarak bütünleşik bir afet yönetim sistemi benimsemiştir (www.afad.gov.tr). Ülke olarak artık afet yönetimi konusunda personel, araç gereç, haberleşme ve iletişim, ulaşım, maddiyat gibi çoğu kalemde kendi ihtiyaçlarını rahatlıkla karşılayabilen ve çevre ülkelere yardım eder hale gelmiştir. Özellikle yaşanan son deprem olaylarında afet yönetim koordinasyonu, bölgeye ulaşım,

haberleşme, kaynakların yönetimi, normal hayata dönüşün hızlandırılması ve iyileştirme çalışmaları kapsamında halk ve devlet olarak başarılı bir süreç oluşturulmuştur. Yaşanan deprem olaylarında maddi hasarlar yanında birçok kayıp oluşmuştur. Bu olaylar sonucunda afetlerin etkileri kapsamında başta ekonomik etkiler olmak üzere, sosyal ve psikolojik etkiler, sağlık, eğitim ve çevresel etkiler gözlemlenmektedir. Özellikle ekonomik kayıplar daha ön plana çıkmaktadır. Bu ekonomik kayıplar kısa, orta ve uzun vadeli olarak değişmekte ve insan hayatını ve devlet yönetimini etkilediği görülmektedir.

Ülkemizde doğa kaynaklı afetler özellikle depremler kaçınılmaz bir gerçektir. Geldiğimiz süreçte ne kadar başarılı olsak ta eksikliklerimiz bulunmakta ve bunları zaman kaybetmeden telafi etmek durumundayız. Bu kapsamda her zaman ikincil, üçüncül planların yapılması ve gerekli olan maddi kaynakların hâlihazır bulundurulması ve lojistik anlamında çalışmaların daha etkili ve yönetilebilir hale getirilmesi gerekmektedir.

KAYNAKÇA

- 17 Ağustos 1999 Marmara Depremi Yıldönümü Basın Açıklaması.
https://www.jmo.org.tr/genel/bizden_detay.php?kod=9121&tipi=3&sube=2&subesi=. (16.05.2024).
- AFAD. Açıklamalı Afet Yönetimi Terimleri Sözlüğü.
<https://www.afad.gov.tr/aciklamali-afet-yonetimi-terimleri-sozlugu>. (09.05.2024).
- AFAD. Afet İstatistikleri.
https://www.afad.gov.tr/kurumlar/afad.gov.tr/e_Kutuphane/Istatistikler/2022-Yili-Doga-Kaynakli-Olay-Istatistikleri.pdf. (25.04.2024).
- AFAD. Afet Raporu- Van Depremi.
<https://www.afad.gov.tr/afet-raporu---van-depremi#>. (18.04.2024).
- AFAD. Afet Türleri. <https://www.afad.gov.tr/afet-turleri>. (30.04.2024).
- AFAD. Elazığ Depremi Sonrası Yapılan Tüm Yardımlar.
<https://www.afad.gov.tr/elazig-depremi-sonrasi-yapilan-yardimlar>
merkezicerik#:~:text=Cumhurba%C5%9Fkanl%C4%B1%C4%9F%C4%B1%20ba%C5%9Fta%20olmak%20%C3%BCzere%20Aile,5%20milyon%20lira%20%C3%B6denek%20%C3%B6nderildi. (16.05.2024).
- AFAD. Kahramanmaraş Depremleri Bağış Kampanyası Harcama Detayları. <https://www.afad.gov.tr/kahramanmaras-depremleri-bagis-kampanyasi-harcama-detaylari>. (13.05.2024).
- AFAD. Kahramanmaraş'ta Meydana Gelen Depremler Hk. Basın Bülteni-36. <https://www.afad.gov.tr/kahramanmarasta->

- meydana-gelen-depremler-hk-36. Basın Bülteni (01.03.2023). (16.05.2024).
- AFAD. Türkiye Deprem Tehlike Haritası. <https://www.afad.gov.tr/turkiye-deprem-tehlike-haritasi>. (29.04.2024).
- AFAD. Türkiye’de Afet Yönetimi ve Doğa Kaynaklı Afet İstatistikleri. <https://www.afad.gov.tr/kitaplar>. (25.04.2024).
- Akdur, R. (2000). Afetler ve Afetlerde Sağlık Hizmetleri. Türkiye Sorunlarına Çözüm Konferansı-3. Ankara Üniversitesi Basımevi 2000. <https://www.recepakdur.com/media/1782/afetler-ve-afetlerde-saglik-hizmetleri.pdf>. (03.05.2024).
- Atabey, E. (2000). Deprem. Maden Tetkik ve Arama Genel Müdürlüğü Yayınlarından, Eğitim Serisi No. 34. <https://www.mta.gov.tr/v3.0/sayfalar/bilgi-merkezi/deprem/pdf/deprem.pdf>. (16.05.2024).
- Avdar, R. (2017). 1999-2011 Between Period Arriving Economic Effects of Earthquakes in Turkey. *Econder International Academic Journal*, 1(1), 53-63.
- B.Ü. KRDAE Bölgesel Deprem-Tsunami İzleme Ve Değerlendirme Merkezi. 24 Ocak Sivrice-Elazığ Depremi. Basın Bülteni. [Http://Www.Koeri.Boun.Edu.Tr/Sismo/2/24-Ocak-Sivrice-Elazig-Depremi-2/](http://Www.Koeri.Boun.Edu.Tr/Sismo/2/24-Ocak-Sivrice-Elazig-Depremi-2/). (16.05.2024).
- Demirci, A. ve Karakuyu, M. (2004). Afet Yönetiminde Coğrafi Bilgi Teknolojilerinin Rolü. *Doğu Coğrafya Dergisi*. 9(12), 67-101.
- Erkal, T. ve Değerliyurt, M. (2009). Türkiye’de Afet Yönetimi. *Eastern Geographical Review*, 22.

- Gökçe, O., Özden, Ş. & Demir, A. (2008). Türkiye’de Afetlerin Mekansal ve İstatistiksel Dağılımı Afet Bilgileri Envanteri. <https://www.afad.gov.tr/kitaplar>. (29.04.2024).
- İşçi, C. (2008). Deprem Nedir ve Nasıl Korunuruz? *Journal of Yasar University*, 3(9), 959-983.
- Kadıoğlu, M. (2008). Küresel İklim Değişikliğine Uyum Stratejileri. *Kar Hidrolojisi Sempozyumu Bildiri Kitabı*, 27-28 Mart 2008 Erzurum, DSİ 8. Bölge Müdürlüğü Yayınları, 69-94.
- Kalafat, D. (2023). Türkiye’de Deprem Oluş Düzenleri. *Yerbilimleri*. 44/3, 222–233. <https://doi.org/10.17824/yerbilimleri.1356144>.
- Orhan, F. (2019). Depremlerin Şehir ve Mesken Mimarisine Olan Etkilerine Coğrafi Bir Bakış: 1939 Erzincan Depremi Örneği. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 23(1), 339-364.
- Sabırsız, E. & Şöhret, M. (2024). 6 Şubat Depremlerinin Türkiye Ekonomisi Üzerindeki Makroekonomik, Sosyal Ve Çevresel Etkileri. *Akademik Yaklaşımlar Dergisi*, 15(1 - Deprem Özel Sayısı-), 571-597. <https://doi.org/10.54688/ayd.1390984>.
- Sür, E. (1993). Türkiye’nin Deprem Bölgeleri. http://tucaum.ankara.edu.tr/wp-content/uploads/sites/280/2015/08/tucaum2_3.pdf. (10.05.2024).
- Şenol, C. (2020). Türkiye’de Meydana Gelen Büyük Depremlerin Yerleşme Ve Demografik Yapı Üzerindeki Etkileri (1927-2020). *Uluslararası Sosyal Bilimler Akademi Dergisi*(4), 620-644. <https://doi.org/10.47994/usbad.808881>.

- Tuğluoğlu, F. (2015). “1939 Büyük Anadolu Zelzelesi ve Erzincan Vilayetinde Yardım Faaliyetleri”. *History Studies*, 7(4), 113-136.
- Yılmaz, S. (2022). 2020’de Türkiye ve Dünyada En Sık Görülen Doğal Afetler. <https://tatd.org.tr/afet/afet-yazi-dizisi/2020de-turkiye-ve-dunyada-en-sik-gorulen-dogal-afetler/>. (23.04.2024).

İŞ YAŞAMINDA YALNIZLIK

Meryem GÜL¹

1. GİRİŞ

İnsanlar yaşamları boyunca birbirleriyle etkileşim ve iletişim kurmaya ihtiyaç duymaktadır. Kurulacak sosyal ilişki ve etkileşimler, kişilerin psikososyal ihtiyaçlarının karşılanmasına olanak sağlamaktadır. İletişim ve bilgi teknolojilerindeki gelişmelerin etkisiyle insanlar ve topluluklar birbirlerine yakınlığa da psikososyal ihtiyaçlarını karşılayamamaktadır. Çünkü bu teknolojik gelişmeler, insanları gerçek sosyal ilişki ve etkileşimler yerine sanal ve yüzeysel ilişkiler kurmaya yönlendirmektedir. Ayrıca aile yapısındaki değişiklikler, göçler, kentleşmenin artması, çalışma ve yaşam koşullarının değişmesi, küreselleşme gibi pek çok faktör insanların psikososyal ihtiyaçlarını karşılamasını engellemektedir. Psikososyal ihtiyaçların karşılanmaması insanlar üzerinde olumsuz etkiler yaratmaktadır. Bu etkilerden biri de insanların yalnızlaşmasıdır (Deniz, 2019: 204).

Yalnızlık, bireyin çevresinde bulunan kişilerle herhangi bir ilişki kuramaması, ilişkilerde yaşamış olduğu yetersizlik duygusu nedeni ile zamanla kendisini çevresinden soyutlayarak uzaklaşması ve bunun sonucunda ortaya çıkan rahatsızlık, sosyal engellenme sonucu oluşan bencil bir arayış ve psikolojik zorlanma olarak tanımlanmaktadır. Bu yalnızlık durumu örgüt ortamında yaşanırsa buna iş yaşamında yalnızlık denilmektedir. (Şevik, 2021: 472-473). Bireyin işyerinde sosyal veya duygusal

¹ Dr. Öğr. Üyesi, Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi, Düziçi MYO, meryemgul@osmaniye.edu.tr, ORCID: 0000-0003-3668-6879.

olarak kendini yalnız hissetmesi iş yaşamında yalnızlık olarak tanımlanmaktadır (Akçit & Barutçu, 2017: 237). İş yaşamında yalnızlık, bireyin iş yaşamındaki sosyal ağının niceliksel veya niteliksel olarak önemli ölçüde yetersiz olması durumunda ortaya çıkan bir durum ya da bireyin iş yaşamında arzuladığı ve elde ettiği sosyal temas arasında bir tutarsızlık olması durumunu ifade edilmektedir (Dussault & Frenette, 2014: 95).

Bireylerin iş ortamına ve yapmış olduğu işe karşı olan davranış ve tutumları kişisel ve sosyal yaşamlarını da etkilemektedir. Çünkü insanlar yaşamlarının büyük bir bölümünü iş yerinde geçirmektedir (Gafa & Dikmenli, 2019: 132). İş yaşamında yalnızlık, olumsuz duyguların bir sonucu olarak, özgüvenin azalması, hedef odaklılığının bozulması ve yaratıcılığın engellenmesi gibi zararlı zihinsel sağlık sorunlarına neden olabilmektedir (Ahsan & Haq, 2021: 148). İşyerinde yalnızlık, kişisel ve örgütsel hedefler arasındaki dengenin bozulmasına neden olmakta, çalışanların iş tatminini ve verimliliğini azaltmakta ve başarısızlık korkusunu, yetersizlik duygularını, tartışmalı tutumları, aşırı iş yükünü ve algılanan iş stresini artırmaktadır (Tabancalı, 2016: 266). Güler, Yanık, Yaşar ve Demir'e (2022: 251) göre, iş yaşamında yalnızlık, çalışanın örgütsel verimlilik düzeyini etkilemekte, özgüven eksikliğine neden olmakta, bireyin huzurlu bir ortamda çalışmasına ve kendisini huzurlu hissetmesine engel olmaktadır. İş yaşamında yalnızlığın bir diğer sonucu ise iş tatminsizliğine neden olmasıdır. Kendisini yalnız hisseden birey, özgüveninde eksiklik hissetmekte, kendisini birçok alanda yetersiz görmekte ve başarıma ihtiyacına olan inancının azalması ile birlikte iş tatminsizliği yaşamaktadır.

Bu çalışmada, iş yeri yalnızlığı kavramı, iş yeri yalnızlığının alt boyutları olan sosyal yalnızlık ve duygusal yoksunluk kavramları açıklanarak, iş yeri yalnızlığının nedenleri, sonuçları ve iş yeri yalnızlığı ile baş çıkma yolları ele alınmıştır.

2. YALNIZLIK KAVRAMI

İnsanları diğer canlı varlıklardan ayıran en temel özellik, insanların sosyal bir varlık olmasıdır. İnsanların gelişmeleri ve yaşamlarını sürdürebilmeleri için diğer insanlar ile bir arada bulunmaları gerekmektedir. Bu durum, aynı zamanda insanlar için bir ihtiyaç olarak görülmektedir. İnsanlarda bu ihtiyaç, yeterince karşılanmadığı durumlarda yalnızlık duygusu ortaya çıkmaktadır (Akgül, 2017: 270).

Yalnızlık, kişiler arası ilişkilerdeki eksikliğin niceliksel veya niteliksel olarak bilişsel bir şekilde değerlendirilmesinden kaynaklanan öznel ve olumsuz bir deneyim olarak tanımlanmaktadır (Tian vd., 2021: 1390). Yalnızlık, kişinin sosyal ilişkilerinde bazı şeylerin ters gittiğinin veya bazı eksiklikler olduğunun göstergesi olarak kabul edilmektedir. Yalnızlık, bireyin sosyal ilişkiler ağının, bireyin istediğinden küçük veya az doyumlu olarak algılanmasına bağlı yaşanan bir duygudur (Oğuz & Kalkan, 2014: 788). Yalnızlık, bireyin kendisini diğer insanlardan uzaklaşmış ya da uzaklaştırılmış hissetmesi, sosyal çevresinde yakın ve güvenli ilişkilerden yoksunluk duygusu ve istenilmeyen bir ruh hali olarak da görülmektedir (Akar, 2015: 407). Yalnızlığın birçok tanımı yapılmasına karşın, bu tanımların çoğunda ortak olan bazı temel varsayımlar bulunmaktadır. Birincisi, yalnızlığın kişinin sosyal dünyasındaki algılanan eksikliklerden kaynaklandığı düşünülmektedir. İkincisi, yalnızlığın, bireyin sosyal dünyasındaki bazı nesnel özelliklerden ziyade, bireyin yaşadığı öznel bir durum olduğu düşünülmektedir. Üçüncüsü, yalnızlığın temelde itici ve üzücü bir deneyim olduğu şeklindedir (Ertosun & Erdil, 2012: 471).

Yalnızlık konusu, kişilik yaklaşımı, sosyal ihtiyaçlar yaklaşımı ve bilişsel tutarsızlık yaklaşımı olmak üzere genel olarak teorik perspektiflerin üç ana akışı tarafından

yönlendirilmektedir. Kişilik yaklaşımına göre bireylerin yalnızlığının nedeni, utangaçlık, duygusal dengesizlik ve benlik saygısı gibi bozulmuş kişilik özelliklerinden kaynaklanmaktadır. Sosyal ihtiyaçlar yaklaşımı ise yalnızlığı, sosyal bir eksiklik olarak görmekte ve hiçbir ilişkinin sosyal ilişkilerin bütün temel hükümlerini karşılayamayacağını savunmaktadır. Bilişsel tutarsızlık yaklaşımı ise yalnızlığın istenen ve algılanan sosyal ilişkiler arasındaki bir çelişkidir kaynaklandığını varsaymaktadır (Boz & Alan, 2021: 255).

Yalnızlık, kişisel ve çevresel faktörlerin karşılıklı etkileşimi sonucunda insanların acı çekmesine, hayal kırıklığına uğramasına ve umutlarını yok etmesine neden olan bilişsel ve duygusal bir gerginlik durumudur. Yalnızlık, fiziksel mesafelerden ziyade, karşılıklı sosyal etkileşimden uzak olmaktan kaynaklanan zihinsel bir durumu ve ruh halini ifade etmektedir. Yalnızlık, insanların kendilerini mutsuz ve güvensiz hissetmelerine, depresyona girmelerine, tehditlere karşı daha duyarlı olmalarına, çevrelerine karşı düşmanca tutumlar sergilemelerine neden olabilmekte ve insanların sosyal etkileşimini olumsuz etkileyerek sosyal olumsuzluklara neden olabilmektedir (Deniz, 2019: 214-215).

Yalnızlık farklı şekillerde ortaya çıkabileceği için, mutlaka sadece yalnız kalındığında hissedilen bir duygu olarak düşünülmemelidir. Yalnızlık duygusu, sevilen biri kaybedildiğinde (ölüm vb. nedenlerle), bireyin duygularını, fikirlerini, değerlerini vb. paylaşabileceği kimsenin olmaması durumunda, kişinin ailesinin, arkadaşlarının veya sosyal çevresinin ilgisiz veya sevgisiz olması durumunda, kişinin çalışma ortamı açısından iş yükünü paylaşacağı ve dayanışma içinde çalışacağı kimsenin olmaması durumunda ortaya çıkabilmektedir (Kaymaz vd., 2014: 42).

Yalnız bireyler sahip oldukları özellikler açısından diğer bireylerden farklı özelliklere sahip olmaktadır. Kendini yalnız hisseden bireylerin özellikleri şu şekilde sıralanabilir; kendilerini çevresindeki insanlarla uyum içerisinde hissetmezler, sosyal faaliyetleri azdır, sorumluluk almaktan kaçınırlar, arkadaşlık kurmakta zorlanırlar, içe dönmüştürler, ilişkileri yüzeyseldir, olayları olumsuz yönde değerlendirirler ve benmerkezci bir tutuma sahiptirler (Yılmaz & Altınok, 2009: 455).

3. İŞ YAŞAMINDA YALNIZLIK

Sosyal ve duygusal varlıklar olarak insanlar, yaşamlarında diğer insanlarla sağlıklı ilişkiler kurma eğilimindedirler. Ancak günümüzde bireyselleşen toplumlar, örgütler ve her geçen gün daha karmaşık hale gelen ilişkiler, insanları yalnızlığa sürükleyebilmektedir (Özişli, 2022: 300). Yalnızlık duygusu yaşayan insanlar, amaçlanan iletişimi sağlayamamakta ve kendisini çevresinden soyutlamaktadır. Bu durum, sosyal çevrenin yanı sıra çalışma ortamında da gözlemlenebilmektedir. Kendine özgü çalışma koşulları olan iş dünyasındaki bireylerin çevrelerine uyum sağlayamamaları, kendilerinden beklenenlere cevap verememeleri kendilerini yalnız hissetmelerine neden olabilmekte ve bu durum iş yaşamda yalnızlık olarak karşımıza çıkabilmektedir (Pekel vd., 2020: 160-161).

Genel yalnızlıktan farklı olarak iş yaşamında yalnızlık, sadece çalışma ortamında etkin olmaktadır. Bir diğer ifade ile günlük hayatta diğer insanlar ile gayet sağlıklı ilişkileri olan ve herhangi bir yalnızlık duygusu yaşamayan bir birey, iş ortamında iş arkadaşları ile sosyal ilişki kurma noktasında bir takım problemler yaşayabilmektedir. Bu durum, bireyin iş yaşamında dışlanmışlık ve yalnızlık duyguları yaşamasına neden olmaktadır (Doğan vd., 2009: 271).

İş yaşamında yalnızlık, örgütsel bir ortamda etkileşim ve iletişim kalitesinin istenilenden düşük düzeyde olması durumunda ortaya çıkan duygusal bir durum olarak ifade edilmekte ve çoğunlukla yalnız bireyin sosyal çevresi (örneğin, iş arkadaşları veya yöneticiler) tarafından yalnız bırakılması ve izole edilmesi olarak tanımlanmaktadır (Uslu, 2021: 38). İş yaşamında yalnızlık, çalışanların, bağlılık ihtiyaçlarının birlikte çalıştıkları kişiler ve çalıştıkları örgütler tarafından karşılanıp karşılanmadığına ilişkin subjektif duygusal değerlendirmeleri ve duyguları olarak da tanımlanmaktadır (Basit & Nauman, 2023:2).

İş yaşamında yalnızlık, örgütte çalışan bireyin diğer çalışanlar arasında kendisini yalnız hissetmesi anlamına gelmektedir. Bir diğer ifade ile iş yaşamında yalnızlık, çalışanın diğer çalışanlarla sosyal ilişkiler geliştirememesi, kendisini onlarla birlikte hissedememesi ve tek başına kaldığını hissetmesi durumudur (Akbaba, 2020: 7606).). İş yaşamında yalnızlık, kişinin sosyal çevreden kaynaklanan yalnız kalma, izolasyon ve kendi başına kalma durumu (Yilmaz, 2010: 5071), bireyin kişilerarası ilişkileri kontrol etme ihtiyacından ve bir organizasyondaki varoluş duygusundan mahrum kalma deneyimi olarak ifade edilmektedir (Du vd., 2022:5). İş yaşamında yalnızlık, bir çalışanın işyerindeki tatminsiz sosyal ilişkiler nedeniyle yaşadığı hoş olmayan bir duygu olarak da görülmektedir (Boz & Alan, 2021: 255).

4. İŞ YAŞAMINDA YALNIZLIĞIN BOYUTLARI

Literatürdeki çalışmalar değerlendirildiğinde (Akçit & Barutçu, 2017; Deniz, 2019; Tortumlu & Taş, 2020) iş yaşamında yalnızlığın, sosyal yalnızlık ve duygusal yoksunluk olmak üzere iki alt boyutta ele alındığı görülmektedir.

4.1.Sosyal Yalnızlık

Sosyal yalnızlık, akran, arkadaş, iş arkadaşı, komşu gibi ilişkiler ağındaki ve arkadaş sayısındaki yetersizlikten dolayı ortaya çıkan bir duygu olarak tanımlanmaktadır. Örgütte, çalışanlar arasında sosyal ilişkilerin olmaması ya da bireyin kendisini kabul edecek bir topluluğun içerisinde yer almaması sosyal yalnızlık olarak ifade edilmektedir (Keser & Karaduman, 2014: 181). Sosyal yalnızlık yaşayan bireyler, iş arkadaşları için düzenlenen keyif verici aktivitelere katılmaz ve üzücü olaylarda iş arkadaşlarına destek olmazlar (Parlak & Sazkaya, 2018: 154).

Sosyal yalnızlık, arkadaş gruplarındaki ilişkilerde olduğu gibi, kişinin grup içerisindeki ilişkilerinde yaşadığı duygular ile ilgili bir kavramdır. Sosyal yalnızlık yaşayan bireyler, gerçekten grubun bir parçası olup olmadıklarına şüphe ile yaklaşmaktadırlar (Sever & Paksoy, 2019: 381). Sosyal yalnızlık yaşayan bireyler, parti, piknik, düğün vb. sosyal aktivitelere katılamamakta, kolay iletişim kuramamakta ve arkadaş edinememektedir (Tortumlu & Taş, 2020: 709). Ayrıca bu kişiler, iş molalarında birlikte vakit geçirebilecekleri ve konuşabilecekleri grup arkadaşları bulmakta da zorluk çekmektedirler (Özişli, 2022:301).

Sosyal yalnızlık, kişinin ilgi alanlarını ve aktivitelerini paylaşabileceği bir sosyal arkadaş ağının bulunmaması sonucu ortaya çıkmaktadır. Bu tür bir yalnızlık, bireylerin yeni bir sosyal atmosfere dâhil olmaları ve çevrelerini değiştirmeleri ile mümkün olabilmektedir. Sosyal yalnızlık, bireyin grupta kendini yalnız hissetmesi, gruptan soyutlanması, gruptaki diğer insanlarla iletişim kurma konusundaki isteksizliği, grupta kendine yer bulamaması ve sağlıklı ilişkiler kuramaması şeklinde gelişmektedir (Akçit & Barutçu, 2017: 237).

4.2.Duygusal Yoksunluk

Duygusal yoksunluk, kişinin iş arkadaşları ile olan ilişkilerinin niteliğini göstermektedir. Duygusal yoksunluk

yaşayan birey, iş arkadaşlarının kendisini anlamayacağını düşünerek iş arkadaşları ile düşüncelerini paylaşmamaktadır. Bu bireyler, diğer çalışanlar tarafından dışlanıldığını düşünerek iş arkadaşları ile arasına bir mesafe koymaktadır. Ayrıca bu bireyler, kendisini örgütte huzursuz hissetmekte ve iş arkadaşları ile yakın bağ kurmaktan kaçınmaktadır (Çetin & Alacalar, 2016: 196).

Duygusal yoksunluk boyutunda çalışanın kendisini diğer iş arkadaşlarına kapatma, duygu ve düşüncelerini onlarla paylaşmaktan kaçınma ve onlar tarafından anlaşılma düşünceleri baskındır. İşyerinde duygusal yoksunluk yaşayan çalışanlar, meslektaşlarına mesafeli davrandıkları, kendilerini gruptan dışlanmış hissettikleri ve genel bir boşluk hissi yaşadıkları izlenimini vermektedirler (Deniz, 2019: 215).

Duygusal yoksunluğun ortaya çıkmasının bir takım nedenleri bulunmaktadır. Örgütte bulunan durumsal ve çevresel faktörler ile bireyin kişilik özellikleri duygusal yoksunluğun yaşanmasına neden olmaktadır. Örgütteki gerek fiziki eksiklikler gerek ise çalışanlar arasında yaşanan iletişim sorunları duygusal yoksunluğun ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Bunun yanı sıra örgütte iletişimin eksikliği ve yetersizliği örgütsel ortamda belirsizliğe neden olmaktadır. Belirsizlik ise düşük iş tatmini, örgüte karşı güvensizlik, örgütsel bağlılığın düşük olması, düşük verimlilik, devamsızlık ve işten ayrılma niyetinin artmasına ve doğal olarak örgütsel yaşamda yalnızlığa yol açmaktadır (Mercan vd., 2015: 199-200).

5. İŞ YAŞAMINDA YALNIZLIĞIN NEDENLERİ

İş yaşamında yalnızlık yaşayan birey, sosyal ortamlarda kendisini yalnız hissetmekte ve yalnızlığı daha doğun bir şekilde yaşamıyla birlikte bu durumdan psikolojik olarak olumsuz etkilenmektedir. Bu nedenle, iş yaşamında yaşanan yalnızlık,

çalışanların iş yerine karşı bakış açılarını da etkilemektedir (Başoğlu vd. 2016: 67).

Yalnızlığın gelişmesinde kişilik, utangaçlık ve sosyal yeterlilik önemli bir rol oynasa da, örgütlerin sosyal ve duygusal iklimi, yönetici ve iş arkadaşlarından alınan destek gibi örgütsel faktörler de yalnızlık hissi üzerinde etkili olabilmektedir (Erdil & Ertosun, 2011: 506). Parlak ve Sazkaya' ya (2018: 153) göre, toplumsal kaygı, toplumsal kaynakları kullanmaya uyumlu olmama, güvensiz ve çatışma ortamları kişilerin yalnızlık duyguları yaşamalarına neden olmaktadır. İş yaşamında yalnızlığın nedenlerinden biri de bireylerin, yeteri kadar toplumsal ilişki kurmadan düşük toplumsal destek aldıklarını hissetmelerinden kaynaklanmaktadır. Çalışma ortamında güçlü destek aldığını algılayan çalışanlar, daha iyi performans sergilemekte ve ekstra rol davranışı göstermektedir.

İş yaşamında yalnızlığı, örgütsel değişkenler kadar medeni durum, yaş, cinsiyet ve eğitim durumu gibi bireysel unsurlar da etkilemektedir. Psikolojik yönden ise duygusal zekâ ve psikolojik sermaye iş yaşamında yalnızlığı etkilemektedir (Koçak & Tunç, 2020: 2095). Özkan ve Memişoğlu'na (2021: 307) göre, kişilik özellikleri yalnızlık üzerinde büyük bir rol oynamaktadır. İş yaşamında yalnızlıkta da bu durum geçerli olmaktadır. Çalışanların öz saygısının düşük olması, düşük benlik algısı, çevresiyle olan zayıf iletişim, kaygılar ve depresyon nedeni ile iş yaşamında yalnızlık hissedilmektedir.

Genel olarak iş yaşamında yalnızlığın nedenleri; bireyin çalışma ortamının genel özelliklerindeki farklılıklar, psikolojik, sosyal ve çevresel faktörler, sosyal ilişkilerdeki yetersizlikler ve sosyal beceri eksikliği, ilişkilerde olması istenmeyen değişiklikler, kişisel özelliklerdeki farklılıklar ve çekingenlik, doyumsuz sosyal destek algısı ve sosyal ilişkilerden yeterince tatmin duyulmaması, olumsuz beklentiler, aile yapısındaki

uyumsuzluk ve bireylerin algılama şekilleri olarak sıralanmaktadır (Fettahlıoğlu & Çakar, 2020: 244).

6. İŞ YAŞAMINDA YALNIZLIĞIN SONUÇLARI

İş yaşamında yalnızlık, ekip çalışmasının üretkenliğini ve etkinliğini etkileyen ve örgütsel sorunlara yol açan kritik bir faktör olarak görülmektedir (Promsri, 2018: 352). İş yaşamında yalnızlık, iş yerindeki ilişkilerde duygusal yoksunluk yaşama ve sosyal arkadaşlık eksikliği hissetme durumu olarak ifade edilmektedir. İş yaşamında yalnızlık, kişisel özelliklerden, işin özelliklerinden, sosyal destekten ve olumsuz örgütsel iklimden kaynaklanmaktadır. Bu yalnızlık duyguları daha sonra geri çekilme davranışlarına ve olumsuz tutumsal tepkilere yol açmaktadır. Eğer bir çalışan, duygusal ya da sosyal uzaklaşma nedeniyle işyerinde kendini yalnız hissediyorsa, bu onun psikolojik olarak o ortamdan çekilme ihtimalinin yüksek olduğu anlamına gelmektedir. İş arkadaşlarıyla zayıf ilişkiler, örgütten ayrılmanın en belirgin nedeni olarak ortaya çıkmaktadır. Bu nedenle, iş yaşamında yalnızlığın çalışanların tutumları üzerinde olumsuz bir etkiye sahip olduğu, düşük örgütsel bağlılığa ve örgütten çekilme isteğine yol açtığı belirtilmektedir (Wright, 2007: 11-12).

İş yaşamında yalnızlık, çalışma ortamında çalışanlar arasında kaliteli kişilerarası iletişimin sağlanamamasından kaynaklanan olumsuz bir durum olarak kendini göstermektedir. Çalışanların işyerindeki yalnızlığı, azalan duygusal bağlılıklarının bir yansıması olarak örgütten duygusal uzaklaşmalarını tetiklemekte ve dolayısıyla performanslarını olumsuz yönde etkilemektedir (Ayazlar & Güzel, 2014: 321). İş yaşamında yalnızlık; yaratıcılığı azaltmakta, performansı düşürmekte ve işten ayrılma niyetini artırmaktadır. Yalnızlıktan kaynaklanan izolasyon duygusu, örgüt üyeleri arasındaki

dayanışmayı azaltmaktadır. Yüksek düzeyde yalnızlık yaşayan çalışanlar, aynı zamanda önemli ölçüde duygusal tükenmeyle de boğuşmaktadır (Jung vd., 2022: 1). Keser ve Karaduman'a (2014: 181) göre, iş yaşamında yalnızlık, çalışanlarda strese yol açmaktadır. İş yaşamında yalnızlık yaşayan çalışanların stres düzeyinin daha yüksek olduğu görülmektedir. Stres altında çalışan bireylerin ise verimliliği büyük ölçüde azalmaktadır. Bu çalışanlar, aynı zamanda içe kapanık, saldırgan, kendine güvensiz ve benlik olgusu düşük bir profil sergilemeye başlamaktadır. Bu durum ise çalışanların hem iş arkadaşları ile olan ilişkilerinin kötüleşmesine hem de yalnızlığın daha da derinlemesine neden olmaktadır.

İş yaşamında yalnızlık, genel olarak kişisel bir sorun gibi görünse de yalnızlığın sonuçları kişisel olduğu kadar örgütsel yaşamı da olumsuz yönde etkilemektedir. İş yaşamında yalnızlık, çalışanların karar verme ve muhakeme yeteneği ile geri çekilme davranışlarını etkileyerek hem kişisel hem de örgütsel etkinlik üzerinde olumsuz bir takım sonuçlara neden olmaktadır (Çetin & Alacalar, 2016: 196). İş yaşamında yalnızlığın örgütsel sonuçları; çalışan performansının düşmesi, örgütsel vatandaşlık davranışının azalması, algılanan örgütsel desteğin azalması, örgütsel bağlılığın zayıflaması ve örgüt kültürünün zarar görmesi şeklinde sıralanmaktadır. İş yaşamında yalnızlığın bireysel sonuçları ise yüksek düzeyde endişe durumu, stres, kararsızlık, güven kaybı, güçsüzlük ve bulunduğu ortamdaki ayrılma gibi olumsuz durumların ortaya çıkması şeklinde kendini göstermektedir (Akar, 2015: 408).

7. İŞ YAŞAMINDA YALNIZLIKLA BAŞA ÇIKMA YOLLARI

İş yaşamında yalnızlık olgusu ile ilgili önemli noktalarından biri de yalnızlık duygusu ile baş etme durumudur.

Çalışanlar arasındaki olumsuz ilişkiler; depresyon, zihinsel bozukluklar, kaygı seviyesinin yükselmesi, dolaşım sistemi rahatsızlıkları ve intihara teşebbüs gibi ciddi sonuçlar doğurabilmektedir. Örgütte bazı çalışanlar bu durumda içe kapanmayı tercih ederken, bazı çalışanlar ise öfke ve kaygı gibi duygularını açığa çıkarmaktadır. Bu bağlamda, çalışanların günlük sohbetler için birbirlerine zaman ayırmaları ve iş ile ilgili konularda birbirlerinden yardım istemeleri iş yaşamında yalnızlık ile başa çıkmada kullanılacak bir yöntem olarak görülmektedir (Koçak & Tunç, 2020: 2095). Ayrıca iş yaşamında yalnızlığın azaltılmasına yardımcı olacak örgütsel önlemler; çalışanların hem iş yerinde hem de iş dışında sosyal ilişkilerinin geliştirilmesi, üst ve ast çalışanlar arasındaki resmi ilişkilerin geliştirilmesi, ekip işbirliği, resmi ve resmi olmayan iletişim kanallarının etkinleştirilmesi, çalışanlara psikolojik/sosyal destek hizmetinin verilmesi şeklinde sıralanabilir (Kaymaz vd., 2014: 40).

İş yaşamında yalnızlık, çalışanların yaşam tatminini azaltan bireysel, örgütsel ve toplumsal çıktıları olumsuz yönde etkileyen bir durumdur. Bu sorun, sosyal medya uygulamaları ve teknolojilerinin gelişmesi ile birlikte farklı boyutlarla da iş yerinde ortaya çıkmaktadır. Çalışma ortamında, eğer bir çalışan yalnızlık hissiyatına düşmüş ise iş arkadaşları ve yöneticilerin çalışanı desteklemek için çaba sarf etmesi gerekmektedir. İş yaşamında yalnızlık ile baş edebilmek için yapılabilecek uygulamalar; katılım ve empatiye dayalı bir işyeri kültürü oluşturmak, çalışanların kendilerini geliştirebilecekleri ağlar kurmaları konusunda desteklemek, olumlu sosyal davranışları desteklemek ve ortak başarıları kutlamak şeklinde sıralanmaktadır (Fettahlıoğlu & Çakar, 2020: 246). Nartgün ve Demirer'e (2012: 143-144) göre, çalışanlar arasında işbirliğinin sağlanması, iş yöntemlerinin tekrar dizaynı, iletişim kanallarının açık olması, hiyerarşinin ortadan kalkması, çalışanların bilgi ve yeteneklerini geliştirmesine imkân tanınması ve çalışanların

beklentilerinin karşılanması ile örgütte bir güven ortamı oluşacaktır. Çalışanların örgüte, üstlerine ve çalışma arkadaşlarına olan güven düzeyinin yüksek olduğu bir ortamda ise yalnızlık duygusu daha az yaşanacaktır.

8. SONUÇ

Sosyal bir varlık olan insanlar, yaşamında diğer insanlar ile etkileşim içinde olmak ve ilişki kurmak istemektedir. Günümüzde iletişim ve bilgi teknolojilerindeki gelişmelerin etkisi ile birlikte insanlar birbirlerine yaklaşırsa da, bu gelişmeler gerçek sosyal ilişkiler yerine sanal ve derin olmayan ilişkilerin ortaya çıkmasına neden olmuştur. İnsanların yaşamış olduğu bu iletişim problemi, yalnızlık kavramını ortaya çıkarmıştır. Yalnızlık, kişinin sosyal çevre ile iletişiminin ve ilişkisinin hem nicelik hem de nitelik yönünden eksikliği şeklinde tanımlanmaktadır. Yalnızlık, istenmeyen bir duygu olarak nitelenmektedir. Toplumda çoğu kişinin yaşamış olduğu bu yalnızlık duygusu, aile ilişkisini, sosyal yaşamı ve özellikle de iş hayatını etkilemektedir.

İş yaşamında yalnızlık, çalışma ortamında karşılıklı iletişim ve etkileşimin istenilen gibi olmaması durumunda ortaya çıkan bir duygu olarak ifade edilmektedir. İş yaşamında yalnızlık yaşayan birey, sosyal ortamda kendini yalnız hissetmekte ve psikolojik olarak bu durumdan olumsuz etkilenmektedir. İş yaşamında yalnızlığın sosyal yalnızlık ve duygusal yoksunluk olmak üzere iki alt boyutu bulunmaktadır. Sosyal yalnızlık boyutu, ilişkilerin miktarını ifade etmektedir. Sosyal yalnızlık yaşayan birey, kendisini çalışma ortamındaki arkadaş grubunun bir parçası olarak görememekte ve işyerindeki sosyal etkinliklere dâhil olmamaktadır. Duygusal yoksunluk boyutu ise iş yaşamındaki ilişkilerin niteliğini göstermektedir. Duygusal yoksunluk yaşayan birey, iş arkadaşlarının kendisini

anlamayacağını düşünmekte ve iş arkadaşları ile arasına bir mesafe koymaktadır.

İş yaşamında, diğer iş arkadaşları ile sağlıklı bir iletişim kuramayan ve onlardan yeteri kadar destek görmediğini düşünen bir çalışan, yalnızlık hissine kapılmakta ve bu durum hem bireyler hem de örgütler üzerinde olumsuz etkilere neden olmaktadır. Yalnızlık bireysel açıdan; stres, kararsızlık, endişe ve güven kaybı gibi olumsuz sonuçlara neden olmaktadır. Örgütsel açıdan ise iş veriminin düşmesi, örgüt kültürünün zarar görmesi, örgütsel bağlılık ve desteğin azalması şeklinde kendini göstermekte ve örgütsel başarının düşmesine sebep olmaktadır. İş yaşamında yalnızlığı önlemek amacı ile çalışanların hem iş yerinde hem iş dışında sosyal ilişkilerinin geliştirilmesi sağlanabilir, çalışanlara sosyal destek verilebilir, örgütte işbirliği ruhu geliştirilebilir ve çalışanların kendilerini geliştirecekleri ağlar kurmaları sağlanabilir.

Bu çalışmada, iş yeri yalnızlığı kavramı, iş yeri yalnızlığının alt boyutları (sosyal yalnızlık ve duygusal yoksunluk) açıklanarak, iş yeri yalnızlığının nedenleri, sonuçları ve iş yeri yalnızlığı ile baş çıkma yolları literatürdeki çalışmalar kapsamında değerlendirilmiştir.

KAYNAKÇA

- Ahsan, U., & ul Haq, M. A. (2021). Perceived Organizational Support, Workplace Loneliness, and Creativity: Mediating Role of Workplace Loneliness, and Moderating Role of Proactive Personality. *Reviews of Management Sciences*, 3(2), 147-164.
- Akar, H. (2015). Öğretim Elemanlarının İşkoliklik Eğilimleri İle İş Yaşamında Yalnızlık Düzeyleri Arasındaki İlişki. *Uluslararası Eğitim Bilimleri Dergisi*, (5), 405-417.
- Akbaba, M. (2020). İnsan kaynakları yönetimi uygulamaları ile iş yaşamında yalnızlık arasındaki ilişki: otel işletmeleri üzerine bir araştırma. *Turkish Studies-Social*, 15(4), 1701-1716.
- Akçit, V., & Barutçu, E. (2017). The relationship between performance and loneliness at workplace: a study on academicians. *European Scientific Journal, Special Issue*, 235-243.
- Akgül, H. (2017). Lojistik Sektörü Çalışanlarının Duygusal Ve Sosyal Yalnızlık Düzeylerinin Çeşitli Değişkenler Açısından İncelenmesi. *The Journal of International Lingual Social and Educational Sciences*, 3(2), 269-287.
- Ayazlar, G., & Güzel, B. (2014). The effect of loneliness in the workplace on organizational commitment. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 131, 319-325.
- Basit, A. A., & Nauman, S. (2023). How workplace loneliness harms employee well-being: A moderated mediational model. *Frontiers in Psychology*, 13, 1086346.
- Baçoğlu, B., Şekeroğlu, M. Ö., Altun, E., & Dinçer, N. (2016). Öğretmenlerin iş yaşamındaki yalnızlıkları ile sosyo-demografik özellikleri arasındaki ilişkinin incelenmesi.

CBÜ Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi, 11(2), 66-76.

- Boz, H. & Alan, H. (2021). İş yaşamında yalnızlık, çalışmaya tutkunluk, yaşam tatmini ve iş tatmini arasındaki ilişkilerin incelenmesi: turizm sektörü incelemesi. *Manisa Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 19(2), 253-272.
- Çetin, A., & Alacalar, A. (2016). İş Yaşamında Yalnızlığı Yordamada Kişilik Özellikleri ile Algılanan Sosyal ve Örgütsel Desteğin Rolü. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 12(27), 193-216.
- Deniz, S. (2019). Effect Of Loneliness In The Workplace On Employees'job Performance: A Study For Hospital Employees. *International Journal of Health Services Research and Policy*, 4(3), 214-224.
- Doğan, T., Çetin, B., & Sungur, M. Z. (2009). İş yaşamında yalnızlık ölçeği Türkçe formunun geçerlilik ve güvenilirlik çalışması. *Anadolu Psikiyatri Dergisi*, 10(6), 271-277.
- Du, S., Ma, Y., & Lee, J. Y. (2022). Workplace Loneliness and the Need to Belong in the Era of COVID-19. *Sustainability*, 14(8), 4788.
- Dussault, M., & Frenette, É. (2014). Loneliness and bullying in the workplace. *American Journal of Applied Psychology*, 2(4), 94-98.
- Erdil, O., & Ertosun, Ö. G. (2011). The relationship between social climate and loneliness in the workplace and effects on employee well-being. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 24, 505-525.

- Ertosun, Ö. G., & Erdil, O. (2012). The effects of loneliness on employees' commitment and intention to leave. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 41, 469-476.
- Fettahlıoğlu, Ö.O., & Çakar, A. (2020). *İş Yaşamında Yalnızlık*. Şimşek, M.Ş., Çelik, A., Akgemci, T., & Diken, A. Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, 239-248. Konya, Eğitim Yayınevi.
- Gafa, İ. ve Dikmenli, Y. (2019). Sınıf öğretmenlerinin iş doyumu ve iş yaşamındaki yalnızlık düzeylerinin incelenmesi. *Ahi Evran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 5(1), 131-150.
- Güler, M., Yanık, G., Yaşar, Ü., & Demir, F. E. (2022). A study to examine the effect of loneliness at work on psychological vulnerability. *Trends in Business and Economics*, 36(3), 250-257
- Jung, Y. S., Jung, H. S., & Yoon, H. H. (2022). The effects of workplace loneliness on the psychological detachment and emotional exhaustion of hotel employees. *International journal of environmental research and public health*, 19(9), 5228.
- Kaymaz, K., Eroğlu, U., & veSayılar, Y. (2014). Effect of loneliness at work on the employees' intention to leave. *ISGUC the Journal of Industrial relations and Human Resources*, 16(1), 38-53.
- Keser, A. (2014). İş Yaşamında Yalnızlık Algısının Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İle İlişkisi Ve Öğretmenler Üzerinde Bir Araştırma. *Hak İş Uluslararası Emek ve Toplum Dergisi*, 3(7), 178-197.
- Koçak, E., & Tunç, B. (2020). İş doyumu ve çalışma yaşamında yalnızlık: Mersin Üniversitesi idari çalışanlarına ilişkin

- bir araştırma. *Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 9(4), 2092-2112.
- Mercan, N., Demirci, K., Ozler, D. E., & Oyur, E. (2015). İş yaşamında yalnızlık, duygusal zekâ ve psikolojik sermaye arasındaki ilişkiler üzerine bir araştırma. *Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 4(5), 197-211.
- Nartgün, Ş. S., & Demirer, S. (2012). Öğretmenlerin örgütsel sessizlik ile iş yaşamında yalnızlık düzeylerine ilişkin görüşleri. *Bayburt Eğitim Fakültesi Dergisi*, 7(2), 139-156.
- Oğuz, E., & Kalkan, M. (2014). Relationship between loneliness and perceived social support of teachers in the workplace. *Elementary Education Online*, 13(3), 787-795.
- Özişli, Ö. (2022). The effect of workplace ostracism on organizational silence and workplace loneliness a study on healthcare workers. *International Journal of Health Services Research and Policy*, 7(3), 300-308.
- Özkan, Z., & Memişoğlu, S. P. (2019). Türkçe ve Türk kültürü dersi öğretmenlerinin örgütsel sosyalleşme ve iş yaşamında yalnızlık düzeyleri arasındaki ilişki. *International Journal of Social Sciences and Education Research*, 7(4), 302-320.
- Pekel, A., Kaya, A., Doğan, Ö., Keten, S. A., & Kılıçkaya, O. (2020). The relationship between emotional labor in sports organization and the level of loneliness in organizational life. *International Journal of Psychology and Educational Studies*, 7(4), 160-165.
- Promsri, C. (2018). Relationship between loneliness in the workplace and deviant work behaviors: Evidence from a Thai Government Bank. *Social Science and Humanities Journal (SSHJ)*, 352-357.

- Sazlaya, M. K., & Parlak, Ö. (2018). Beş faktör kişilik özelliklerinin iş yaşamında yalnızlık üzerine etkisinin incelenmesi. *Ordu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi*, 8(1), 149-165.
- Sever, E., & Paksoy, M. (2019). Personel güçlendirmenin iş yaşamında yalnızlık üzerindeki etkisinde kişilik özelliklerinin aracılık rolü. *OPUS International Journal of Society Researches*, 12, 373-409.
- Şevik, Ü. (2021). İş Yaşamında Yalnızlığın Örgütsel Ses Üzerindeki Etkisi. *Sosyal Araştırmalar ve Davranış Bilimleri*, 7(13), 471-483.
- Tabancalı, E. (2016). The relationship between teachers' job satisfaction and loneliness at the workplace. *Eurasian Journal of Educational Research*, 66, 263- 280, <http://dx.doi.org/10.14689/ejer.2016.66.15>
- Tian, G., Pu, L., & Ren, H. (2021). Gender differences in the effect of workplace loneliness on organizational citizenship behaviors mediated by work engagement. *Psychology Research and Behavior Management*, 1389-1398.
- Tortumlu, M., & Taş, M. A. (2020). İşyeri kabalığı ve mutluluk ilişkisinde iş yaşamında yalnızlığın düzenleyici etkisi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi*, 23(2), 706-719.
- Uslu, O. (2021). 'Being Alone Is More Painful than Getting Hurt': The Moderating Role of Workplace Loneliness in the Association between Workplace Ostracism and Job Performance. *Central European Business Review*, 10(1), 19-38.
- Wright, S. (2007) The Experience Of Loneliness In Organisations. Paris, France: European Academy of

Management Conference (EURAM 2007), 16-19 May 2007.

Yılmaz, E., & Altınok, V. (2009). Okul yöneticilerinin yalnızlık ve yaşam doyum düzeylerinin incelenmesi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 59(59), 451-470.

Yılmaz, E. (2011). An investigation of teachers' loneliness in the workplace in terms of human values they possess. *African Journal of Business Management*, 5(13), 5070-5075.

İNSANSIZ HAVA ARAÇLARININ(İHA) AFETLERDE KULLANIMININ İNCELENMESİ

Gülseren GÜNAYDIN¹

1. GİRİŞ

Afet olayları son yıllarda sıklıkla yaşanmakta ve insan hayatını olumsuz yönde etkilemektedir. Çoğu zaman beklenmedik şekilde gelen bu olaylar, insan hayatını kesintiye uğratan ya da durduran, etkilediği toplumun baş etme gücünü aşan ya da baş etme gücünün yeterli olmadığı, doğa ve doğa kaynaklı olmayan olayların tümüne afet denilmektedir (Kadioğlu, 2008).

Günümüz dünyasında ve ülkemizde afet olayları görülme sıklığı ve afetlerin istenmeyen sonuçları giderek artmaktadır. Afetler çoğu kez beklenmedik olaylardır. Doğa kaynaklı afetler(deprem, sel, heyelan, kaya düşmesi, yangın, meteorolojik olaylar vb.) ve doğa kaynaklı olmayan afetler (yangın, patlama, ulaşım ve endüstri kazaları, savaşlar vb.); insanın doğaya müdahalesi ya da teknoloji kaynaklı afetlerde de durum çoğu kez bu şekildedir. Ancak insanın doğaya müdahalesinin artmasına bağlı olarak doğa kaynaklı olmayan afetlerde kaçınılmaz beklenen sonuçlar vardır. Bu kapsamda afeti bir olayın ortaya çıkardığı sonuçlar şeklinde de tanımlayabiliriz (Günaydın vd., 2021). Bu sonuçları yönetebilmek için afet olaylarını, coğrafyayı iyi bilmek gerekmektedir. Afet olaylarını yönetebilmek adına afet öncesi, sırası ve sonrasında oluşabilecek afet olayı sonuçlarını, gerekli alt yapı-üst yapı çalışmalarını, ulaşım, haberleşme

¹ Trabzon Üniversitesi, Tonya MYO, Tıbbi Hizmetler ve Teknikler Bölümü, Trabzon, Türkiye, gunaydingulseren@gmail.com.

ağlarını, var olan kaynaklar ve ihtiyaç duyulan kaynak listeleri, erken uyarı sistemleri, yasal mevzuat ve afet olayının yaşandığı bölgenin afetselliğini, coğrafyasını, o bölgede yaşanmış geçmiş afet olaylarını da iyi bilmek gerekmektedir (Erkal ve Değerliyurt, 2009). Ülkemizde genel olarak yaşanma yoğunluğu açısından bakıldığında ilk sırada deprem olayları olmak üzere, sel/ su baskını, çığ, kaya düşmesi, heyelan, orman yangınları gibi afet olayları yaşanmaktadır (www.afad.gov.tr; Koçkan, 2015).

Günümüz dünyasında artık tüm alanlarda olduğu gibi afet yönetimi alanında da teknoloji kullanımı önemli bir yere sahiptir. Teknoloji ile birçok çalışma daha kolay hale gelebilmektedir. İnsanın ulaşamadığı, gücünün yetmediği yerlere ulaşması ve zaman kazancı sağlaması açısından da afet olaylarında teknoloji kullanımı oldukça önemlidir. Bu doğrultuda değerlendirdiğimizde modern afet yönetim sürecinin günümüz gelişen ve gelişmekte olan teknoloji alanı ile paralel olarak ve birleştirilerek çalışmaların yapılması bizler afet yönetim alanında çoğu avantajın önünü açacaktır (Memiş ve Babaoğlu, 2020). Afetin her aşamasında kolaylık sağlayan teknolojinin kullanılması birçok avantajı beraberinde getirmektedir. Bunların en başında arama kurtarma çalışmalarında canlı birey yerlerini tespit etmektedir. Bunun dışında ulaşım, haberleşme, lojistik, coğrafi bilgi analizleri, kayıt sistemleri gibi çoğu alanlarda da büyük oranda yardımcı olmaktadır. Teknoloji ile birlikte ulaştığımız veriler kapsamında afet öncesi aşamada; iletişim ve ulaşım, afet sırasında; olayın şiddeti ve boyutu, afet sonrası aşamada da; müdahale ve iyileştirme çalışmaları, ayrıca afet bilgi bankaları ve arşivleri oluşturarak ilgili afetlerin kayıtlanmış verileri kapsamında gelecekte yaşanması muhtemel afetler için daha başarılı bir süreci yönetmemize önemli katkılar sunacaktır (Adıgüzel, 2022). Kayıt altına alınan ve arşivlenen bu veriler ışığında afet yönetiminden sorumlu kurum ve paydaşları afetlerle

ilgili veri havuzu oluşturacak ve afet yönetiminde daha başarılı bir şekilde rol alacaktır (Macit, 2018).

2. İNSANSIZ HAVA ARAÇLARI (İHA)

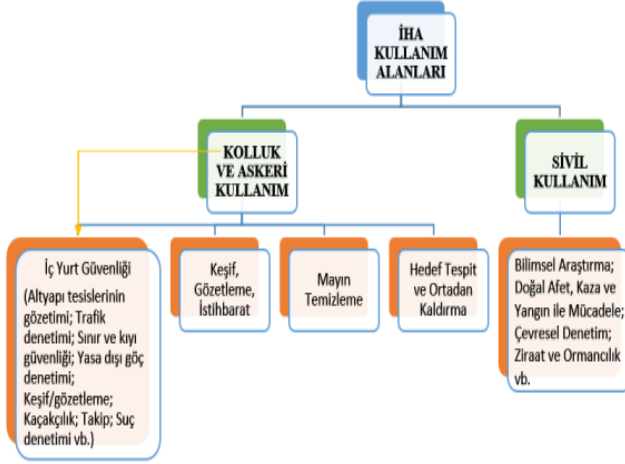
İnsansız hava araçları kullanımı son yıllarda giderek artmaktadır. Kullanıldığı alanlarda yapılan işi kolaylaştırmakta ve insan gücü olmaksızın daha hızlı bir şekilde hareket alanı oluşturmaktadır. Bu kapsamda İHA; içerisinde insan(pilot) olmadan uzaktan bağlantı sistemleri ile hareket eden hava araçlarıdır. Bu araçlar öncesinde havada uçuş yapabilecek şekilde programlama yapılarak hazırlanan araçlardır. Bu araçlar taşıdığı teknik özelliklerine (uzaktan kumanda, otomatik, ağırlık, güç kaynağı gibi) ve kullanıldığı alanlara (araştırma, afet, sivil, askeri, keşif, ticari vb.) göre sınıflandırılmaktadır (Kahveci ve Can, 2017).

Çok küçük boyutlardan yolcu uçağı gibi farklı boyutlarda üretilen İHA'lar; insansız kullanım verimi ve başarısının diğer hava araçlarına oranla yüksek olması, işletim maliyetlerinin düşük olması, çok yönlü kullanıma imkân tanınmaları, özellikle insanın ulaşamadığı ya da ulaşmasının tehlikeli olduğu bölgelerde kullanılabilmelerinden ötürü tercih edilmektedirler. İHA'ların kullanımı risk oranını azaltması ve atik olmaları sayesinde çoğu alanda kullanımının yaygınlaşmasına neden olmuştur (Baştürk, 2015). İHA kullanımının göze çarpan önemli avantajlarından bir tanesi ulaşılmasının zor olduğu alanlardan kolaylıkla veri alabilmemizi sağlar (Ulvi, 2020).

Günümüz İHA sistem yöntemleri sıklıkla coğrafi bilgi sistemlerinde haritalamalarda, askeri, emniyet, maden, tarihi alan çalışmalarında, orman ve tarımsal çalışmalarda, inşaat- mimari yapılaşma sektöründe, fotoğrafçılık-film ve reklam alanında, arama ve kurtarma faaliyetlerinde ve doğal afet olaylarında takip

ve keşif çalışmaları gibi çoğu alan ve sektörde tercih edilmektedir (Mohsan vd., 2022; Sivakumar ve TYJ, 2021).

Şekil 1. İHA'ların Kullanım Alanları



Kaynak: Baştürk, 2015.

İHA'larının çalışma sistemleri kapsamında onlara verilen komutları gerçekleştirebilmeleri için bu araçlar üzerinde birçok elektronik donanım vardır (Dönmez vd., 2021). Bu donanımlar sayesinde uçuş süreci ve toplanan veriler güvenilir bir şekilde işlenmektedir. Bu elektronik donanımlar; açığa algılayıcı, eğitim algılayıcı, ısı ve basınç algılayıcı, motor sayacı, akım ve akışkan hız algılayıcı gibi bazı sensörlerdir (Villi ve Yakar, 2022).

Şekil 2. İHA’larda Kullanılan Bazı Algılayıcı (Sensör) Sistemler



Kaynak: Villi vd., 2023.

İHA’rın sınıflandırılmasında teknik özellikleri, fiziksel yapıları, aerodinamik yapıları, kanat yapıları, motor ve pil tipleri, mesafe ve çıkılan yükseklik değerleri gibi özelliklere göre de sınıflama çoğunlukla yapılmaktadır (Elmas, 2019).

Ayrıca İHA’lar mevcut ağırlık oranlarında göre de sınıflandırılmaktadır. Bu sınıflamaya göre: 500gr- 4 kg olan İHA’lar İHA0; 4kg-25kg olan İHA’lar İHA1; 25kg-150kg olan İHA’lar İHA2 ve 150kg üzerinde olan İHA’lar ise İHA3 olarak sınıflandırılmaktadır (Villi vd., 2023).

Başka çalışmalarda da İHA’lar çeşitli özelliklerine göre sınıflandırılmaktadır. Bu sınıflandırmalar: kullanım alanları, kullanılan kontrol sistemleri, hava araç tipi ve özelliklerine göre, kalkış ve iniş özelliklerine göre, motor tipi, kanat tipi, kullanılan enerji türü, kalkış ağırlığı, menzili, havada kalabilme zamanı, çıkacağı en yüksek hava yüksekliği noktası değerleri, uçuş irtifası gibi diğer sınıflamalarda bulunmaktadır (Korçenko ve İlyas, 2013; Yiğit vd., 2018).

Aşağıda **Türkiye’ de** üretilen insansız hava araçları gösterilmiştir.

Şekil 3. Akıncı Taarruzi İHA ve Özellikleri



Kaynak: www.baykartech.com

Şekil 4. Mini İHA ve Özellikleri



Kaynak: www.baykartech.com

Şekil 5. Dikey İniş Kalkışlı Taktik İHA ve Özellikleri



Kaynak: www.baykartech.com

Şekil 6. Cezeri Uçan Araba



Kaynak: www.baykartech.com

Şekil 7. Bayraktar TB2-TB3 SİHA



Kaynak: www.baykartech.com

3. İNSANSIZ HAVA ARAÇLARININ (İHA) AFETLERDE KULLANIMI

Günümüzde güvenlik ve emniyet bakımından İHA'ların kullanım alanları içerisinde keşif, gözetleme, hedef tespit ve ortadan kaldırma, istihbarat, kritik öneme sahip yapı ve altyapı alanların ya da binaların takibi, ülke sınır güvenliği, araçların takibi, kaçak göçmen takibi, kaçakçılık, suç ve suçlu takibi, hırsızlık gibi birçok alanda düzenin devamı ve kamu güvenliğinin sağlanması konularında da İHA'lardan yararlanılmaktadır (Aras, 2021). Bu durum bize özellikle afet sırasında ve sonrasında önemli bir katkı sağlamaktadır. 6 Şubat 2023 tarihinde meydana gelen Maraş Depremi'nde bahsettiğimiz çoğu duruma şahit olduk.

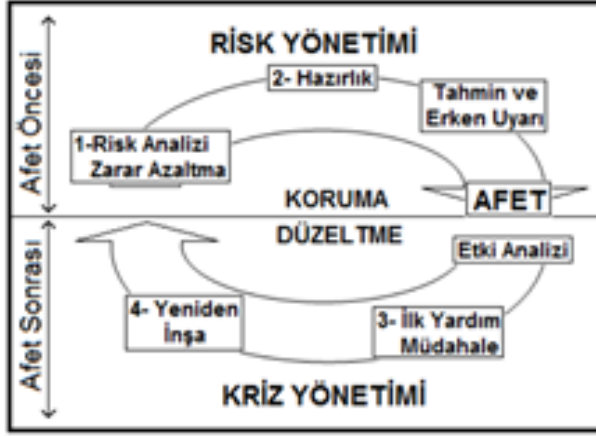
Son zamanlarda İHA sistemleri uzaktan algılama yolu ile coğrafi bilgi sistemlerinde de önemli bir yer almıştır. İHA haritalama ile ilgili ölçümler yapabilen sistemlerin ve özellikle yüksek çözünürlüklü kameraların eklenmesiyle verilerin toplanmasını sağlamak amacıyla hedef nokta üzerinde uçuş

yaptırılarak o bölgenin havadan fotoğraflarını çekmek suretiyle bölgenin; yüzeyel, yükseklik ve eğim bilgileriyle ilgili modellemeler yapılabilmektedir. Bölgenin arazi yapısı 2B-3B 'li verileri işlenebilmektedir (Ağca vd., 2020; Kasprak, 2019). İHA'ların doğru ve kesin bilgiye ulaşımının hızlı, kolay ve maliyet açısından karlı olması gibi özelliklerinden ötürü yaygın bir kullanı alanı oluşturmıştır. Bu doğrultuda İHA'ların afet operasyonları yönetiminde sıklıkla kullanılmaya başlanmıştır. Afet alanında görülen bu uygulama alanları; afet sonrası etkilenen bölgeleri coğrafi bilgi haritalarını çıkarmak, alınan verilerin işlenmesi, afet olaylarını takip etmek, İHA ile diğer elektronik sistemleri entegre ederek hızlı veri akışını sağlayabilmektedir (Değirmen, Çavdur ve Sebatlı, 2018).

İHA afet yönetim sürecinde çoğunlukla afet sonrası aşamada kullanılsa da; afet öncesi ve sırasında da kullanımı mevcuttur. Bu kapsamda afet yönetim sürecini incelediğimizde; afet yönetim aşamalarının tümünde kullanmak mümkün ve avantajlı olarak karşımıza çıkmaktadır.

Afet yönetim süreci; afetin meydana gelmeden önce gereken risk ve zarar azaltma çalışmalarının yapılması, yaşanan afete etkin ve zamanında müdahale yapılması, afet sonrası normal yaşam koşullarına dönüş kapsamın olması gereken çalışmaların gerçekleştirilmesi amacıyla afet yönetiminden sorumlu olan yönetim organlarının ve ortaklarının önceden belirlenmiş hedefler doğrultusunda hareket etmesini sağlayan aktif ve multidisipliner bir süreçtir (imop.imo.org.tr). Bu süreç kapsamında risk ve kriz yönetiminden bahsedebiliriz. Afet öncesi aşama risk yönetimini; afet sonrası aşama ise kriz yönetimini içermektedir (ansiklopedi.tubitak.gov.tr).

Şekil 8. Afet Yönetim Süreci



Kaynak: Şahin, 2019.

Afet yönetim süreci birçok bilimsel alanın olduğu bir alandır. Bu bağlamda tek bir bilim alanından bahsetmek doğru olmayacaktır. Sosyal ve beşeri bilimler alanı, sağlık bilimleri alanı ve fen bilimleri alanlarının ortak çalışmaları doğrultusunda yürütülen çalışmaları kapsamaktadır (Yu vd., 2018).

Ülkemizde de yapılan çalışmalar ışığında deprem, sel olayları, heyelan, kaya düşmesi, orman yangınları, ulaşım ve endüstri kazaları gibi çoğu afet olaylarında İHA'lar da yararlanılmaktadır. Bu kapsamda, afet öncesinde; gerekli risk-zarar azaltma, çevresel izleme ve afetin erkenden tespit edilmesi çalışmalarında ve afet sonrasında; afetin yaşandığı bölgelerin tespit edilmesi, afet yaşandığı sırada afetten etkilenen halkı ve olay yerine gelen kurtarma ekip çalışmalarını izleyerek veri alınabilmesi, gözlemlene çalışmalarının yapılması, lojistik çalışmaları, afetin etkilerinin ve boyutunun incelenmesi, hasar tespit çalışmalarında, iyileştirme çalışmalarının sürdürülmesi ve elde edilen afetlere ait verilerin birleştirilmesi ve paylaşımı kapsamlarında birçok alanda İHA'lar kullanılmaktadır (Uysal vd., 2018).

Özellikle ve sıklıkla kullanılan uzaktan algılama sistemleri sayesinde afet olaylarının modellenmesi rahatlıkla yapılmaktadır. Uzaydan ilgili bölgenin uydu görüntüsü alınarak ve bu bölgenin çözünürlüğü iyi olan İHA'lar ile görüntülerinin çekilmesiyle elde edilen verilerin analiz çalışmalarının yapılması ve bu sayede kısa ve hızlı bir sürede kaliteli bir modelleme çalışmalarının yapılması bizlere İHA'ların kullanımının yaygınlaşmasına olanak sağlamıştır. Bu sayede maliyet oranları da düşmüştür. Piyasada istediğimiz özellikte ve tekniklere sahip birçok İHA bulunmaktadır (Alptekin ve Yakar, 2020).

Şekil 9. Afet Alanlarında Kullanılan İHA Örneği

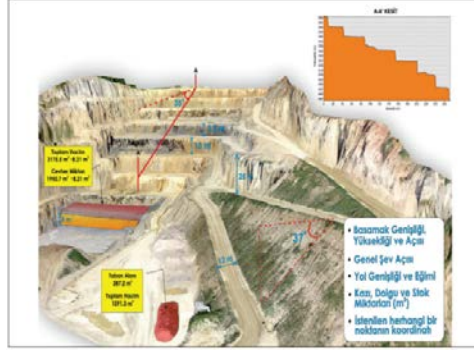


Yapılan çoğu çalışmalarda İHA kullanımı oldukça kolaylık sağlamakla birlikte kullanımında giderek artmaktadır. Bu kapsamda yapılan bazı çalışmalara aşağıda (deprem, maden kazaları, taşkın/sel, orman yangınları, heyelan gibi) örnekler verilmiştir.

Bu kapsamda İHA'ların fotogrametri kullanımı kolaylığı ve yaygınlaşması çoğu alanda ve sektörde büyük öneme sahip olmuştur. Bu kapsamda ülkemizde yaşanan maden kazaları ve etkilenen alan ve kişiler düşünüldüğünde; açık bir maden işletmelerinde, madenin çalışma alan büyüklüğü ve modelleri, eğimi, madenin cevher özelliklerine göre jeolojik olarak ayrımları, işlem sahaları, döküm yapılan ya da atık yapılan

sahalar ve bunların takipleri gibi birçok yöntem kullanılarak İHA'ın bu özelliklerinden yararlanılmaktadır. (Gül, 2019).

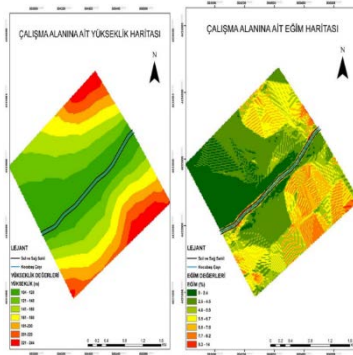
Şekil 10. Açık Maden Ocaklarında İHA Verileri Kullanılarak Oluşturulan 3D Modelleme Örnekleri



Kaynak: Gül, 2019:105.

İlhan ve Aydar 2023 yılında yaptıkları çalışmalarında kullandıkları çözünürlüğü yüksek olan kamera sistemli İHA' ile taşkın olan bölgeden topladıkları verileri coğrafi bilgi sistemine aktararak olması muhtemel diğer taşkın olayları hakkında fikir üretmiş ve ilgili arazinin taşkın haritası ve yayılımı çıkarılmıştır (İlhan ve Aydar, 2023; Çanta vd., 2022).

Şekil 11. Taşkın Haritasının Oluşturulması (Yükseklik ve Eğim Haritaları) Örneği



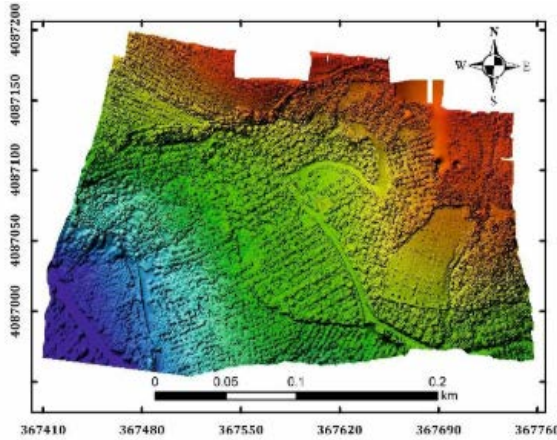
Kaynak: İlhan ve Aydar, 2023.

Başka bir çalışmada ise; kaya düşmelerini değerlendirmek amacıyla İHA'lar kullanılmış, bu çerçevede arazi ölçümleri yapılmış ve topoğrafyaya en yakın güncel çözünürlüğü yüksek olan SYM(sayısal yüzey modeli) veriler ve 3 boyutlu modellerle doğru sonuçlar ortaya çıkardığı görülmüştür (Öztürk vd., 2022).

Halat ve Özkan 2021 yılındaki çalışmalarında olması muhtemel İstanbul depremi sonrasında meydana gelebilecek zararları hava yolu ile izlemek amacıyla riskin yüksek olduğu noktalara İHA'lar yerleştirilmiş ve rotalamalar ve programlamalar yapılarak olası senaryolar ile sonuçlar yaklaşık olarak elde edilmeye çalışılmıştır (Halat ve Özkan, 2021).

Alptekin ve Yakar 2020 yılında yaptıkları heyelan bölgesi modelleme çalışmalarında İHA verileri kullanılarak gerçekleştirmişlerdir (Alptekin ve Yakar, 2020).

Şekil 12. Heyelan Bölgesi Modelleme Çalışması



Kaynak: Alptekin ve Yakar, 2020.

Tüm bu bilgiler ışığında Türkiye’de tamamen yerli sermaye ile üretilen Milli ve özgün İHA’larımızla birçok alanda faaliyet gösterebilmekteyiz. Bu kapsamda üretilen Bayraktar TB2 İHA’ları kriz yönetim merkezlerine anlık olarak görüntülü canlı

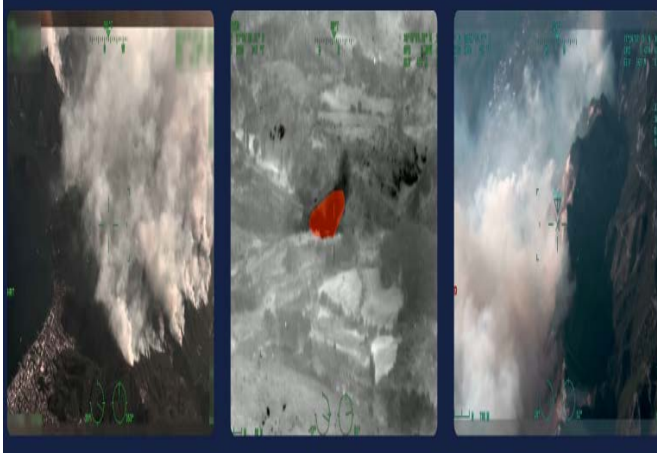
veri yollayarak deprem, taşkın/sel gibi afet olaylarında arama ve kurtarma faaliyetleri, lojistik yönetimi, ulaşım düzenleme gibi durumlarda kullanıla bilinmektedir. 2020 yılından itibaren OGM ile yapılan işbirliği ile Bayraktar TB2 İHA'ları orman yangınlarının erken tespiti ve söndürme çalışmalarının verimli yönetilmesinde de etkin görev almıştır ve almaya devam etmektedir. Bu durum Avrupa'da ilk kez yüksek teknolojiye sahip bir İHA'nın orman yangınlarıyla mücadelesinde kullanılmıştır. 2020 yılında 1 tane Bayraktar TB2 İHA yaklaşık 3.5 milyon hektarlık alanı havadan izleyerek 361 yangın izleme kulesinin yaptığı işi tek başına yapmıştır. Bu durum sayesinde çoğu orman yangını başlangıç aşamasında tespit edilerek büyümeden müdahale edilmiştir (www.baykartech.com).

Şekil 13. OGM'nin Belirlediği 3 Ana Merkezde Bayraktar TB2 İHA'lar Görev Yerleri



Kaynak: www.baykartech.com

Şekil 14. Bayraktar TB2 İHA Orman Yangın Tespit Görüntüleri



Kaynak: www.baykartech.com

Bu kapsamda yürütülen çalışmalarda orman yangınları için:

- Anlık olarak alınan canlı veriler ile yangının tespit edilmesi,
- Alınan görüntülerde kullanılmak üzere yangın yönetim merkezlerine, OGM'lere ve yangın söndürme sistemlerine bu görüntülerin aktarımı,
- Alınan tüm verilerin arşivlenebilmesi,
- Kuzgun sistem modeli ile GSM aracılığıyla canlı olarak görüntü ve verilerin saha operasyon görevlilerine aktarımı,
- Yönetim merkezleri ile saha arasında direkt bağlantı sağlanması,
- Araç takip sistemleri ve bu sayede ihtiyaç alanlarını hızlıca transfer sağlaması,
- İklimsel olaylar kapsamında yangın bölgelerindeki meteorolojik olaylar ışığında bilgi aktarımları ve sonuçları hesaplayabilme, analiz ve değerlendirme

sistemleri ile ilgili birçok destek sağlamaktadır (www.baykartech.com).

4. SONUÇ VE ÖNERİLER

Ülkemizde doğa kaynaklı afet olayları kaçınılmaz bir durumdur. Başta deprem olmak üzere ülkemizde sel, heyelan, kaya düşmesi gibi birçok afet olayı yaşanmaktadır. Yaşanan bu olaylar sonucunda özellikle deprem olaylarında can ve mal kayıplarımız fazlaca olmaktadır. Afet olaylarını iyi yönetebilmek bizlere bu süreçte önemli katkıları sunmaktadır. Bu süreçleri iyi yönetebilmek adına günümüz dünyasında önde olan teknoloji kullanımında önemli yer tutmaktadır. Teknoloji ile afet yönetiminin entegre edilmesi bu konuda bize büyük katkı sağlayacaktır. Afet yönetiminin her aşamasında kullanabileceğimiz teknolojiler sayesinde afet olayları oluşmadan önce, afet anında ve afet sonrasında yapacağımız çalışmalarda bizlere pozitif katkıları olacaktır. Özellikle risklerin ve zararların azaltılması, erken uyarı sistemlerinin oluşturulması, lojistik, bölgelerin coğrafi haritalanması, bölgelerin yerleşim haritaları ve olası afetlerde etkilenebilecek yer tespitleri, ulaşım ve haberleşme yolları ve haritaları, afetler sırasında afetin ilerleyişi ve etkilediği alanın boyutlarının tespiti, hasar ve zarar tespit çalışmaları, doğal kaynakların etkilenme durumlarının tespiti, afet alanlarında güvenli yerlerin tespiti, müdahalede ekiplerin ve sivil halkın yerleşim yeri planları ve takipleri(izleme) gibi birçok alanda teknoloji kullanılarak, insansız hava araçları sayesinde hızlı ve güvenilir bir şekilde gerekli bilgileri toplamamıza olanak sağlamaktadır.

KAYNAKLAR

- Adıgüzel, S. (2022). Afet Durumlarında Yapay Zekâ Teknolojisi ile Lojistik Yönetimi Örnekleri. *Akademik İzdüşüm Dergisi*, 7(1): 47-70.
- AFAD. Afet İstatistikleri. <https://www.afad.gov.tr/afet-istatistikleri>. (29.02.2023).
- Afet Yönetimi. https://ansiklopedi.tubitak.gov.tr/ansiklopedi/afet_yoneti_mi. (15.01.2024).
- Ağca, M, Gültekin, N, & Kaya, E. (2020). İnsansız Hava Aracından Elde Edilen Veriler ile Kaya Düşme Potansiyelinin Değerlendirilmesi: Adam Kayalar Örneği, Mersin. *Geomatik*, 5 (2), 134-145. DOI: 10.29128/geomatik.595574.
- Alptekin, A. & Yakar, M. (2020). Heyelan Bölgesinin İHA Kullanarak Modellenmesi. *Türkiye İnsansız Hava Araçları Dergisi*, 2(1), 17-21.
- Aras, B. B. (2021). Kentsel Güvenlik Sorununun Çözümünde Yeni Bir Yöntem: İnsansız Hava Aracı (İHA). *Akademik İzdüşüm Dergisi*, 6(1): 19-39.
- Baştürk, R. (2015). Kolluk Kuvvetlerinin İstihbarat Temininde Başvurabileceği İnsansız Hava Araçları (İHA) ve Bu Açından Uygun İHA Özelliklerinin Araştırılması (Yüksek Lisans Tezi). T.C. Harp Akademileri Stratejik Araştırmalar Enstitüsü, İstanbul.
- Çanta, E., Kılıçer, S. & Akıcı, H. (2022). FLO-2D ve HEC-RAS Yazılımları ile Ardanuç (Artvin) İlçesindeki Pona Deresi ve Örtülü Deresi'nin Taşkın Yayılım Haritalarının Karşılaştırılmalı Üretilmesi. *Türkiye Uzaktan Algılama ve CBS Dergisi*, 1(1), 50-64.

- Değirmen, S., Çavdur, F. & Sebatlı, A. (2018). Afet Operasyonları Yönetiminde İnsansız Hava Araçlarının Kullanımı: Gözetleme Operasyonları İçin Rota Planlama. *Uludağ Üniversitesi Mühendislik Fakültesi Dergisi*, Cilt 23, Sayı 4, DOI:10.17482/uumfd.455146.
- Elmas, E. E. (2019). Bir İnsansız Hava Aracı Gerçekleştirme ve Hareketli Nesnelerin Tespit ve Takibinde Kullanımı. Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, Ankara. 122s.
- Erkal, T. & Değerliyurt, M. (2009). Türkiye’de Afet Yönetimi. *Doğu Coğrafya Dergisi* (22). 147-164.
- Gül, Y. (2019). Açık Maden İşletmelerinde İnsansız Hava Aracı (İHA) Uygulamaları. *Türkiye Jeoloji Bülteni*, 62(1), 99-112. <https://doi.org/10.25288/tjb.519506>.
- Günaydın, G., Şahinöz, S. & Günaydın, M. (2021). Sığınak Farkındalığı: Trabzon İli Örneği. *Jass Studies-The Journal of Academic Social Science Studies*, 14(85): 275-287.
- Halat, M., & Özkan, Ö. (2021). The optimization of UAV routing problem with a genetic algorithm to observe the damages of possible Istanbul earthquake. *Pamukkale Üniversitesi Mühendislik Bilimleri Dergisi*, 27(2), 187-198.
- <https://www.baykartech.com/tr/dokumanlar/>. (Erişim Tarihi: 21.03.2024).
- <https://www.baykartech.com/tr/orman-yanginlariyla-mucadele/>. (Erişim Tarihi: 21.03.2024).
- İlhan, S., & Aydar, U. (2023). İHA Görüntülerinden Yararlanarak Taşkın Analizinin Yapılması: Çan (Kocabaş) Çayı Örneği. *Türkiye İnsansız Hava Araçları Dergisi*, 5(1), 27-36. <https://doi.org/10.51534/tiha.1220290>.

- Kadıoğlu, M. (2008). *Modern, bütünleşik afet yönetimin temel ilkeleri. afet zararlarını azaltmanın temel ilkeleri* (der. M. Kadıoğlu ve E. Özdamar), s.2, 1-34, Ankara: JICA Türkiye Ofisi.
- Kahveci, M. & Can, N. (2017). İnsansız Hava Araçları: Tarihçesi, Tanımı, Dünyada ve Türkiye'deki Yasal Durumu. *S.Ü. Müh. Bilim ve Tekn. Derg.*, c.5, s.4, ss. 511-535, 2017. DOI: 10.15317/Scitech.2017.109.
- Kasprak, A., Bransky, N.D., Sankey, J.B., Caster, J., Sankey, T.T., (2019). The effects of topographic surveying technique and data resolution on the detection and interpretation of geomorphic change, *Geomorphology*, 333, 1–15.
- Koçkan, Ç. (2015). Doğal Afet Risk Yönetimi. 3. *Türkiye Deprem Mühendisliği ve Sismoloji Konferansı(14-16 Ekim 2015)*, DEÜ, İzmir.
- Korçenko, A.G. & İlyas, O.S. (2013), “The Generalized Classification of Unmanned Air Vehicles”, *IEEE 2nd International Conference “Actual Problems of Unmanned Air Vehicles Developments” Proceedings*, pp.28-34. <https://ieeexplore.ieee.org/xpl/conhome/6700567/proceeding>.
- Macit, İ. (2018). Bütünleşik Afet Yönetim Sistemleri İçin Karar Destek Sistemi Geliştirilmesi: Mobil Uygulama Örneği. *Uluslararası Yönetim Bilişim Sistemleri ve Bilgisayar Bilimleri Dergisi*, 2018, 2(1):23-41.
- Memiş, L. & Babaoğlu, C. (2020). “Afet Yönetimi ve Teknoloji”, *iç. Farklı Boyutlarıyla Afet Yönetimi*. Ankara: Nobel, s. 163-178.

- Mohsan, S. A. H., Khan, M. A., Noor, F., Ullah, I., & Alsharif, M. H. (2022). Towards the Unmanned Aerial Vehicles (UAVs): A Comprehensive Review. *Drones*, 6(6), 147.
- Oktaç, F. *Afet Yönetimi*.
https://ansiklopedi.tubitak.gov.tr/ansiklopedi/afet_yoneti_mi. (17.02.2024). Rapor-1 Afet Yönetimi Bilgi Kitapçığı, https://imop.imo.org.tr/resimler/dosya_ekler/76bb2697ef75e44_ek.pdf. (13.01.2024).
- Öztürk, M.Z., Utlu, M. & Şimşek, M. (2022). Kaya düşmesi tehlikesinin belirlenmesi ve önlenmesinde İHA tabanlı 3B modelleme çalışmaları: Murtaza Köyü örneği (Niğde). *Yerbilimleri*, 43/ 2 182-196. Doi.org/10.17824/yerbilimleri.1021032.
- Sivakumar, M., & TYJ, N. M. (2021). A Literature Survey of Unmanned Aerial Vehicle Usage for Civil Applications. *J. Aerosp. Technol. Manag.*, São José dos Campos, v13, e4021, 2021.
- Şahin, Ş. (2019). Türkiye’de Bütünleşik Afet Yönetiminin Geliştirilmesi. *International Science and Engineering Applications Symposium on Hazards*. https://indexive.com/uploads/papers/pap_indexive15942082572147483647.pdf.
- Ulvi, A. (2020). Importance of Unmanned Aerial Vehicles (Uavs) in the Documentation of Cultural Heritage. *Turkish Journal of Engineering*, 4 (3), 104-112. DOI: 10.31127/tuje.637050.
- Uysal, M., Yılmaz, M., Tiryakioğlu, İ. & Polat, N. (2018). İnsansız Hava Araçlarının Afet Yönetiminde Kullanımı. *Eskişehir Teknik Üniversitesi Bilim ve Teknoloji Dergisi B - Teorik Bilimler*, 6(-), 219-224.

- Villi, O., & Yakar, M. (2022). İnsansız Hava Araçlarının Kullanım Alanları ve Sensör Tipleri. *Türkiye İnsansız Hava Araçları Dergisi*, 4(2), 73-100.
- Villi, O., Villi, Ö. & Yakar, M. (2023). 3 Boyutlu Yazıcıların İnsansız Hava Aracı Uygulamalarında Kullanımı. *Türkiye İnsansız Hava Araçları Dergisi*, 5(2), 81-97.
- Yiğit, E., Yazar, İ., & Karakoç, T. H. (2018). İnsansız Hava Araçları (İHA)'nın Kapsamlı Sınıflandırması ve Gelecek Perspektifi. *Sürdürülebilir Havacılık Araştırmaları Dergisi*, 3(1), 10-19.

KÜÇÜK İŞLETME SAHİPLERİNİN YÖNETİM FELSEFELERİ VE BUNLARIN ÇALIŞANLARIN İŞLE BÜTÜNLEŞMESİNE VE ÖRGÜT İKLİMİNE ETKİLERİ¹

Eda AKSOY²

1. GİRİŞ

Küçük ve orta ölçekli işletmelerin (KOBİ) başarısı ülkelerin iktisadi yapıları ve sürdürülebilir kalkınma açısından büyük önem taşır (Bakhtiari vd., 2020). İstihdam ve ihracata sağladıkları katkı, ekonomik canlanma ve teknolojik gelişimde üstlenebilecekleri rol ve bölgeler arası sosyal ve iktisadi eşitsizliği azaltmaya yönelik bir araç olarak kullanılabilme ihtimalleri bu önemin temelinde yatan unsurlar arasındadır (Özdemir vd., 2011; Kendirli ve Kendirli, 2014). KOBİ’ler Türkiye’de tüm işletmelerin %99,7’sini oluşturmakta ve istihdamın %71’ini, cironun %44’ünü ve ihracatın %30,4’ünü teşkil etmektedir (TÜİK, 2021). Bu nedenle KOBİ’lerin sağlıklı gelişimine Türkiye’de de politika yapıcılar tarafından giderek artan bir önem verilmektedir (Benzing vd., 2009).

KOBİ’ler varlıklarını sürdürebilmek için yaşamsal bir savaş verirler. KOBİ sahipleri bu savaşta bir taraftan şirketlerini uzun vadeli sürdürülebilir kılmaya çalışırken diğer taraftan kısa

¹ Bu çalışma, Sabancı Üniversitesi Yönetim Bilimleri Fakültesi’nde Doç. Dr. Mahmut Bayazıt danışmanlığında yürütülen “Long-term oriented internal management philosophies, their effects on HRM implementation and shop climates in franchised small businesses” isimli doktora tezinden türetilmiştir.

² Dr. Öğr. Üyesi, Koç Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, eaksoy@ku.edu.tr, ORCID ID: 0000-0003-1028-3713.

dönemli finansal baskılarla boğuşurlar. Dolayısıyla bu tür işletmelerin varlıklarını uzun vadeli olarak sürdürebilme becerilerinin temelinde yatan yönetsel unsurların araştırılması önem taşımaktadır. Ancak KOBİ’lerde yönetsel işleyişin ana belirleyicisi olan işletme sahiplerinin iç yönetimle ilgili kararlar verirken hangi varsayımlar ışığında hareket ettikleri ve bunların şirket ortamının şekillendirilmesindeki etkileri yazında yeterince incelenmemiştir (Haugh ve McKee, 2004). Bu çalışmada iç yönetim felsefesi olarak adlandırılan kavram, işletme sahiplerinin şirketlerini başarıya ulaştırmak için uzun veya kısa vadeli olarak hangi hedeflere öncelik verdiğine ışık tutmakta ve hem müşterilere hem de çalışanlara yönelik tutum boyutlarını içermektedir.

2. KURAMSAL ÇERÇEVE VE ARAŞTIRMANIN SORUNSAI

2.1.İşletme Sahiplerinin Yönetim Felsefeleri: Uzun ve Kısa Vadeli Yönelimler

KOBİ’lerle ilgili yazında işletme sahibinin rolünün KOBİ’nin iş yapış biçiminde ve performansında en önemli belirleyici etkenlerinden biri olduğu ortaya konmuştur. Örneğin Jack, Hyman ve Osborne (2006) küçük işletmelerin kültürlerini anlamak için işe işletme sahibine bakarak başlamak gerektiğini savunmuşlardır; zira bu kişiler işletmenin içinde bulunduğu koşulları yorumlama ve buna göre karşılık verme sorumluluğunu taşırlar. Küçük işletme sahiplerinin bireysel ideolojilerinin, değerlerinin ve yönetim tarzlarının oluşan örgüt kültürü üzerinde büyük etkisi vardır (Haugh ve McKee, 2004).

Bu çalışmada işletmecilerin iç yönetim anlayışları, şirketlerini başarıya ulaştırmak için uzun vadeli amaç ve öncelikleri ne kadar benimsedikleri çerçevesinde ele alınmaktadır. İşletme sahiplerinin ve tepe yöneticilerin uzun

vadeli yönelimleri daha önce özellikle KOBİ'lerle ilgili yazında tartışılmıştır (Brigham vd., 2014; Hoffmann vd., 2014; Lumpkin ve Brigham, 2011; Lumpkin vd., 2010; Miller vd., 2008; Sternad, 2013). Uzun vadeli yaklaşım, “meyvesi uzun bir süre sonra alınan karar ve eylemlerin sonuç ve etkilerine öncelik verme eğilimi” olarak tanımlanmıştır (Lumpkin vd., 2010: 241).

Kısa vadeli yönelim ise genellikle işletmenin, içinde bulunulan dönemde belirli bir ekonomik kazanca ve performans düzeyine (kârlılık, büyüme, piyasa payı veya diğer göstergeler bazında) ulaşmasıyla daha fazla ilgilenmeyi getirir (Sternad, 2013). Buna karşılık uzun vadeli yönetime sahip yöneticiler işletmenin sadece ekonomik performansı ile ilgilenmekle kalmaz, kararlarının çeşitli paydaş gruplar (çalışanlar, tedarikçiler, bankalar, işletmenin yer aldığı bölgenin halkı vb.) ve hatta toplum ve çevre üzerindeki etkilerinin de sorumluluğunu taşıdıklarını hissederek (Sternad, 2013).

Uzun vadeli hedeflerin getirileri de genellikle uzun zamanda gerçekleşir ve sabırlı olmayı gerektirir. Ancak geçici motivasyonlar genellikle uzun vadeli çıkarlarla çatışır ve bu durum yöneticilerin otokontrol uygulamasını zorlaştırır. Böyle durumlarda yöneticilerin nasıl seçimler yapacakları, soruyu nasıl “çerçevelediklerine” bağlıdır (Lumpkin ve Brigham, 2011). Geçmiş araştırmalar göstermiştir ki insanlar değer, faydanın veya ödüllerin zamanla artacağını düşündüklerinde ödül için beklemeyi tercih ederler (Loewenstein ve Prelec, 1993). Aynı şekilde, geleceği “umutlu, beklemeye değer ve tatmin edici bir dönem” olarak gören işletme sahiplerinin uzun vadeli bir yönetime sahip olmaları da daha olasıdır (Lumpkin ve Brigham, 2011).

İşletme sahiplerinin uzun vadeli bakış açısına sahip olmasının, onların şirketlerini nasıl yönettikleri ve nasıl iş sonuçları aldıkları üzerinde önemli etkileri vardır. Mevcut

yazında bu tip bir uzun vadeli bakış açısına sahip olan girişimcilerin iç yönetimde daha proaktif oldukları ve inovasyona daha fazla yatırım yaptıkları (Kalali, 2022), daha rekabetçi olduklarına (Greven vd., 2022) ve kurumsal sosyal sorumluluk projelerine (Rosecka vd., 2023) ve sürdürülebilirlik uygulamalarına (Memili vd., 2018) daha fazla yatırım yaptıklarına dair bulgular mevcuttur.

KOBİ yöneticilerinin uzun vadeli eğilime sahip olup olmamalarının öncülleri arasında önemli kişisel özelliklerin ve durumsal algıların belirleyici olduğu düşünülmektedir. Örneğin, başarı ihtiyacı ve girişimcinin kurumsal girişimci desteği algısının yüksek olması (Handrito vd., 2023), terfi odaklı olması (Thapa ve Shah, 2023) ve dindar olması (Pieper vd., 2020) gibi bireysel öncüller yazında araştırılmış ve uzun vadeli bakış açısıyla ilgili olduğu bulunmuştur.

Küçük aile şirketleriyle yaptıkları araştırmada Miller, Le Breton-Miller ve Scholnick (2008) uzun vadeli yönelimin belirli bir tipi olarak temsil (stewardship) yaklaşımını ele almışlardır. Bu yaklaşım işletme sahiplerinin şirketin ve şirket misyonunun devamlılığı ve uzun ömürlülüğünü sağlamak konusundaki kaygılarına odaklanır. İşletme sahiplerinin bu çabası sonucunda iki temel önceliğin ortaya çıktığı belirtilmiştir: Çalışan bağlılığını sağlamak ve müşteri sadakatini sağlamak.

İlk öncelik olan çalışan bağlılığını sağlama amacına yönelik olarak işletme sahipleri, işletmelerinin varlığını sürdürmesi için vazgeçilmez olarak gördükleri çalışanlarının memnuniyetini ve bağlılıklarını sağlamaya özel bir önem gösterebilirler (Hernandez, 2008). Mevcut araştırmalar, bir aile şirketinin egemen koalisyonu arasında uzun vadeli değerlerin varlığının, organizasyon genelinde bir hizmetkarlık iklimi geliştirdiğini göstermektedir (Arz, 2021; Gamage ve Tajeddini, 2022). Böyle bir yönetim iklimi, çalışanların şirkete olan

bağlılıklarını ve şirket ile özdeşleşmelerini artıran, diğerlerine hizmet eden yönetim davranışları ile yakından bağlantılıdır (Madison vd., 2016). Ayrıca, uzun vadeli yönelim genellikle rollerin, beklentilerin ve organizasyonun gelecekteki yörüngesinin daha net bir şekilde iletişimini sonuçlandırır, bu da çalışanlara istikrar ve kolektif amaç duygusu sağlar. Uzun vadeli yönetim felsefesinde süreklilik ve azim üzerine yapılan vurgu, çalışanların büyüme ve gelişimine odaklanan bir iş kültürü yaratılmasına yardımcı olur (Löhde vd., 2020; Memili vd., 2020). Çalışanlar, organizasyonun uzun vadeli hedeflere ve planlamaya olan bağlılığını algıladıklarında, işlerine psikolojik bir sahiplenme duygusu geliştirmeleri daha olasıdır, bu da sorumluluk ve sadakat duygusunu teşvik eder (Hernandez, 2012). Bu tür işletmelerde sıklıkla yürütülen İKY uygulamalarının arasında kapsamlı eğitim, iş iyileştirme, zenginleştirme ve sorumlulukların artırılması, esnek çalışma olanakları yer alır.

Uzun vadeli yönetim anlayışının sonucunda oluşan hizmetkarlık ikliminde, örgütün uzun vadeli çıkarlarında önemli rol oynayan bir başka paydaş grubu ise müşterilerdir (Hernandez, 2008). Müşteri odaklılık, müşteriyle ilgili bir rol beklentisini temsil eder ve bir çalışanın, görevinin doğal bir parçasının müşterilerin uzun vadeli ihtiyaçlarını ve isteklerini belirlemek ve karşılamak olduğuna olan inancını ifade eder (Schepers vd., 2012). Dolayısıyla müşteri odaklılık ve hizmetkarlık yaklaşımları, bir işletmenin müşterilerine ve geniş topluluğa olan bağlılığını vurgulayan birbiriyle yakından ilişkili kavramlardır. Hizmetkarlık, işletmelerin müşterilerine karşı göstermesi gereken sorumluluk ve özeni ifade eder, müşterilerin ihtiyaç ve beklentilerinin dürüstlük ve saygı ile karşılanmasını sağlar (Boateng vd., 2022). Müşteri odaklılık, bu anlamda işletmelerin müşterileriyle nasıl iletişim kurduğunu ve onlara nasıl hizmet ettiğini, eylemlerinin müşteri refahına ve uzun vadeli memnuniyetine verdiği önemi gösterir.

Müşteri odaklılık ile hizmetkarlık arasındaki bağlantı, işletmeler ve çalışanları tarafından sergilenen çeşitli uygulama ve davranışlarla daha da güçlendirilmektedir. Buna bağlı olarak uzun vadeli bakış açısına sahip işletme sahipleri müşterilerle işlemsel bağlantılar yerine daha kapsamlı ve kalıcı ilişkiler kurmaya ve onların sadakatini kazanmaya çalışmaları beklenebilir. Bu amaçla müşterilerle kişisel ve birebir olarak ilgilenirken aynı zamanda onların ihtiyaçlarını tam olarak anlamak hedeflenir. Örneğin, müşteri memnuniyetini önceliklendirmek üzere eğitilen ve teşvik edilen çalışanlar, daha yüksek düzeyde müşteri yönetimi sergileme eğilimindedir (Schepers vd., 2012). Çalışan davranışlarının müşteri odaklı değerlerle bu şekilde hizalanması, bir kuruluş içinde yönetim ilkelerinin başarılı bir şekilde uygulanmasının temelini oluşturur. Boateng vd. (2022) çalışanların, işverenlerinin yönetim davranışlarına, çalışanların da müşteri yönetim davranışlarını benimseyerek karşılık verdiklerini bulmuşlardır. Çalışmada ayrıca kurumsal değerler, insan kaynakları girişimleri (eğitim ve geliştirme ve ödüller gibi), sahiplenme ve hesap verme duygusu gibi faktörlerin çalışanların müşteri odaklılığının altında yatan sebepler olduğu bulunmuştur. Benzer bir şekilde, Çavuşoğlu vd. (2023) araştırmasında uzun vadeli değerlere verilen önemin müşteri-tedarikçi ilişkilerindeki süreyi arttırdığı tespit edilmiştir. Yani, müşterilerin uzun vadeli bir tedarikçiyle ilişkilerini sürdürme konusunda daha istekli olduğu, dolayısıyla uzun vadeli yönetim felsefesinin göstergesi olan müşteri odaklılığın iş sonuçlarını olumlu etkilediği görülmektedir.

2.2.Yönetim Felsefesinin Bileşenleri: Çalışan Bağlılığı ve Müşteri Sadakatini Sağlama Yönelimleri

Yukarıda bahsedilen yazındaki bulgular ışığında, işletme sahiplerinin uzun vadeli eğilimlerinin iş yapış biçimlerinde ve alınan yönetimsel kararlarda kendini gösterdiği görülmektedir. Bu bakış açısına göre işletme sahipleri sürekli olarak birbiriyle

ödünleşim içinde olan iki istikamet arasında tercih yapmak suretiyle yönetsel kararlar alırlar. Bu istikametlerden biri kısa vadeli yaklaşım sergileyerek hızlı ve yüksek kazançlı satış faaliyetlerine odaklanmak ve buna bağlı olarak maliyet kısıtlamasını da elden bırakmamaktır. Diğer istikamet ise kısa vadeli kazançtan kısmen de olsa feragat ederek işletmeye uzun vadeli getirilerinin yüksek olduğu düşünülen insan kaynağına ve hizmet kalitesine yatırım yapmaktır.

Bu çalışmada, bahsedilen ikilemi yansıtmak üzere bu araştırmada uzun vadeli yönelimler birbiriyle ilişkili iki ana boyutta tanımlanmıştır: (1) *çalışan bağlılığını sağlama yönelimleri* ve (2) *müşteri sadakatini sağlama yönelimleri*. İlk boyutta yönelimi yüksek olan işletme sahipleri çalışanlarını uzun vadede elde tutabilmek için çaba göstermeleri gerektiğine inanır ve bu amaca yönelik olarak kısa vadede maruz kalacakları maliyetleri üstlenirler. Çalışanlarına rakiplerinden daha cazip çalışma koşulları (çalışma saatleri, ücret ve yan haklar vb.) sunarlar. Öte yandan maliyet odaklı bir yaklaşıma sahip işletme sahipleri ise kısa vadede çalışan maliyetlerini en aza indirmeyi hedefler ve yasal yükümlülüklerin elverdiği en düşük ücreti verirler. Buna bağlı olarak da tecrübesiz çalışanların fazla ve çalışan devrinin yüksek olduğu bir istihdam modeli uygularlar.

Bu araştırmada incelenen çalışan bağlılığını sağlama yönelimleri İK yazınında insan sermayesinin geliştirilmesine odaklanan İKY sistemlerinin (örn., yüksek performanslı iş sistemleri veya bağlılık bazlı İKY) özünde yer aldığı belirtilen İK felsefesi kavramına büyük ölçüde benzemektedir. İKY felsefesi “bir işletmenin sahip olduğu insan kaynağını nasıl gördüğü, işletmenin genel başarısında bu kaynağın nasıl rol oynadığı ve nasıl yönetileceğinin ifadesi” olarak tanımlanmıştır (Schuler, 1992:21). Monks vd. (2013) bu felsefeleri iki başlıkta incelemiştir: Bağlılık bazlı İKY çalışanların becerilerini arttırmaya, verimlilik bazlı İKY ise çalışanların üretkenliğini ve

etkinliğini arttırmaya odaklanır. Benzer kavramları kullanan Nishii, Lepak ve Schneider (2008) ise çalışanların İKY uygulamalarının amaçları hakkındaki içsel atıfları araştırmıştır. Bu atıflar esasen çalışanların işletmelerinin İKY felsefesine dair algılarını ortaya koyar. Söz konusu araştırmada çalışan refahı ve hizmet kalitesi kavramları bağlılık bazlı atıfları, çalışanların sömürülmesi ve maliyetlerin azaltılması ise kontrol odaklı atıfları oluşturmuştur.

İkinci boyutta yönelimi yüksek olan işletme sahipleri ise işlerinin en önemli başarı kriterlerinden biri olarak yüksek kalitede hizmet sunarak müşterilerini en üst seviyede memnun edebilmeyi görürler. Bu amaçla kısa vadede en kârlı ürünleri satmak için çabalamak yerine, maliyeti yüksek de olsa müşterilerin ihtiyaçlarını anlamaya zaman ayırır ve onların çıkarlarına en uygun ürünlerin sunulmasını hedeflerler. Operasyonel mükemmelliğe ve sorun çözme becerilerine ağırlık verirler. Bu sayede müşterilerin uzun vadede firmalarına olan güven ve sadakatini sağlamaya çalışırlar. Diğer uçta yer alan yüksek satış odaklı felsefeye sahip işletmeciler ise kısa vadede mümkün olan en fazla miktarda ve en kârlı satış faaliyetlerine odaklanırlar. Tekrarlayan müşteriler yerine sadece yeni müşteriler kazanma amacı ön plandadır.

2.3.Yönetim Felsefesine Göre İşletme Sahiplerinin Profilleri

Yapılan kapsamlı nitel saha çalışmasından yola çıkarak işletme sahiplerinin yönetim felsefesinin yukarıda bahsedilen iki boyutta hangi düzeyde yer aldığına göre dört farklı yönetim profili oluşturulmuştur:

Bu profillerden sağ üstte yer alan *uzun vadeli etkililik* grubunda, hem çalışan hem de müşteri bağlılığını sağlamayı amaçlayan ve uzun vadeli bir yönetim stratejisi ortaya koyan işletme sahipleri yer almaktadır. Sol alttaki *kısa vadeli*

etkililik profilindeki işletme sahipleri ise kısa vadeli yüksek satış ve kârlılık hedeflemekte, dolayısıyla da çalışan ve müşteri devir hızının yüksek olduğu bir yönetim modeli ortaya koymaktadır. Bu iki profildeki işletme sahipleri zamansal eğilimleriyle uyumlu iç yönetim tercihleri ortaya koymaktadırlar. Diğer iki profildeki işletme sahiplerinin çalışan ve müşterilere yönelik yaklaşımları ise stratejik açıdan birbirleriyle uyumsuzdur. Sol üst köşedeki *etkisiz beklenti* profilindeki işletmeciler bir yandan yüksek müşteri memnuniyeti beklentisi ortaya koyarken diğer yandan bunu sağlayacak uzun vadeli insan kaynağı yatırıma önem vermemektedirler. Sağ alt köşedeki *etkisiz cömertlik* profilindeki işletme sahipleri ise çalışanlarına sağladıkları olanakları, hizmet kalitesini yükseltmek gibi uzun vadeli stratejik bir hedefe hizmet edecek şekilde değerlendirememektedirler. Bu tip işletmeciler, söz konusu olanakları stratejik amaçlardan ziyade kendi kişilik özellikleri ve/veya kişisel değerlerinden dolayı veya çalışanların büyük kısmının kendi aile üyeleri olmaları nedeniyle sağlıyor olabilirler.

Şekil 1. İç Yönetim Felsefesindeki Çalışan ve Müşteri Bağlılığı Boyutlarına Göre İşletme Sahiplerinin Profilleri

Yüksek Müşteri sadakati sağlama yönelimi	Etkisiz beklenti (Ineffective expectance)	Uzun vadeli etkililik (Long-term effectiveness)
	Kısa vadeli etkililik (Short-term effectiveness)	Etkisiz cömertlik (Ineffective benevolence)
Düşük	Düşük	Yüksek
Çalışan bağlılığı sağlama yönelimi		

Kaynak: Yazar tarafından üretilmiştir.

Bahsedilen profil dağılımlarının dışında genel ve doğrusal ilişkilere bakıldığında, uzun vadeli yönetim felsefesine sahip işletmecilere ait mağazalarda çalışanların daha güçlü ve tutarlı bir personel yönetimi ve müşteri hizmet kalitesi algısına sahip

olmaları beklenmektedir.

2.4.İşletme Sahibinin Yönetim Felsefesinin Çalışanların İşe Bütünleşmesine Etkileri

İşe bütünleşme, çalışanların fiziksel, zihinsel ve duygusal enerjilerini iş rollerine aktarmaları olarak ifade edilebilir (Kahn, 1990). İş motivasyonu ile yakından ilgili olan bu kavram, bağlılık ve iş tatmini gibi olumlu çalışan tutumlarını da kapsar (Harter vd., 2002).

Daha önce de belirtildiği üzere, KOBİ'lerde formalizasyonun zayıf olması ve karar verme sorumluluklarının büyük çoğunlukla üst yönetim rolünü de üstlenen işletme sahiplerinde olması nedeniyle, işletmecilerin değerlerinin ve yönetsel eğilimlerinin hem şirket kimliğine hem de çeşitli paydaşlara (çalışan ve müşteriler gibi) büyük etkileri vardır. Örneğin Hammann vd. (2009) tarafından Alman KOBİ'lerinde yapılan bir araştırmada işletme sahiplerinin sosyal sorumluluk bilincini yansıtan değerlere sahip olmasının (dürüstlük, adalet, saygı, güvenilirlik gibi) hem çalışanlar hem de müşteriler üzerinde (çalışan ve müşteri tatmini ve iş motivasyonu gibi alanlarda) olumlu etkiler yarattığı görülmüştür.

Araştırmada öne sürülen iç yönetim felsefe boyutları ele alındığında, işletmecilerin çalışan bağlılığı sağlama yönelimlerinin mağazalardaki çalışanların işleriyle bütünleşme düzeyini arttıracaklarını beklemekteyiz. Çalışan bağlılığı sağlama yönelimi yüksek olan işletme sahipleri, çalışanlara yönelik uygulama ve yaklaşımlarında onların beceri, bağlılık ve motivasyonlarını arttıran uygulamalara yer verirler (Lepak vd., 2007). Çalışanların da işletmecilerin bu çalışan-odaklı yaklaşımlarına duyarlı oldukları gösterilmiştir; çalışanlar söz konusu uygulamaları iyi niyetli olarak algıladıklarında, bu duruma işlerine yönelik yüksek bağlılık ve tatmin geliştirerek karşılık verirler (Nishii vd., 2008).

2.5.İşletme Sahibinin Yönetim Felsefesinin Hizmet İklimine Etkileri

Müşterilere hizmet vermenin yapılan işin önemli bir kısmını oluşturduğu işletmelerde, verilen hizmetin kalitesini sağlamak ve sürekli olarak iyileştirmek işletmenin finansal başarısı için büyük önem taşır (Heskett ve Schlesinger, 1994). Üretimden farklı olarak, hizmet fonksiyonu daha soyuttur, çalışanlarla müşteriler arasındaki sınırlar belirsizdir ve anında tüketim ve geri bildirim içerir (Schneider ve Bowen, 1993). Dolayısıyla hizmet verme sürecinin yöneticiler tarafından sürekli ve etkin şekilde denetlenmesi çok zordur. Bu nedenle yöneticiler, çalışanlar arasında bir hizmet iklimi geliştirmek zorundadırlar (Hong vd., 2013).

İlgili yazını özetledikleri makalelerinde Bowen ve Schneider (2014) *hizmet iklimini* “bir işletmede politika ve prosedürlerin ve beklenen ve ödüllendirilen çalışan davranışlarının hizmette mükemmelliği vurguladığına dair çalışanlar arasındaki ortak bir algılama” olarak tanımlamışlardır (s. 6). Yazarlar bu kavramın üç temel öncülü olarak şunları sıralamışlardır: (1) liderlik (dönüşümsel liderliğin yanı sıra gündelik sıradan işlerin yakın denetimi), (2) İKY uygulamaları ve (3) operasyon, pazarlama, bilgi teknolojileri gibi alanlarda verilen sistemsel destek.

Araştırma kapsamındaki mağazalarda hizmet ikliminin oluşmasında işletmecilerin müşterilere yönelik yaklaşımlarının çalışanlar tarafından kuvvetle algılandığı ve oluşan hizmet ortamını şekillendirdiği düşünülmektedir. Nitekim örgüt liderlerinin hizmet kalite odaklılığının yüksek olmasının perakende mağazacılık sektöründe çalışanların servis iklimini algılarını arttırdığı görgül verilerle desteklenmiştir (Salvaggio vd., 2007).

3. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ VE ÖRNEKLEM

Türkiye’de faaliyet gösteren uluslararası bir telekomünikasyon şirketinin çatısı altında bayilik (franchising) sistemiyle işletilen mağazalar incelenmiştir. İç yönetimleri ana firmadan bağımsız olarak tamamen işletme sahiplerinin sorumluluğunda olan mağazalarda sadece söz konusu markanın müşterilerine yönelik satış ve hizmet faaliyetleri yürütülmektedir.

3.1.Nitel Veriler

Ana firmadan alınan veriler kullanılarak İstanbul’daki 222 mağaza arasından çalışan başına düşen ciro miktarı, mağazanın hitap ettiği müşteri segmenti ve ticari potansiyel kriterlerine göre oluşturulmuş kategoriler içerisinde toplam 14 mağaza kademeli rastsal örnekleme yöntemiyle belirlenmiştir. Nitel bağımsız değişken verilerini oluşturmak amacıyla 14 mağaza sahibiyle yapılan görüşmelerde elde edilen nitel verilerden faydalanılmıştır. Bu yarı yapılandırılmış mülakat tekniği kullanılarak yürütülen bu görüşmelerde işletme sahiplerinden ticari geçmişleri, yönetim felsefeleri, personel yönetimi konusundaki görüş ve deneyimleri ve müşteri hizmet anlayışları hakkında kapsamlı bilgiler alınmıştır.

Görüşmelerden elde edilen nitel veriler öncelikle yazılı formata aktarılmış, daha sonra iki değerlendirmeci tarafından bağımsız olarak incelenmiş, araştırma sorunsalında ifade edilen kavramsal çerçeveye uygun olarak işletme sahiplerinin iç yönetim anlayışları iki boyutta (çalışan bağlılığı sağlama ve müşteri sadakati sağlama yönelimleri olmak üzere) değerlendirilerek puanlanmıştır. İki değerlendirmecinin bağımsız puanlamaları arasındaki korelasyonun 0,72 olduğu tespit edilmiştir. Daha sonra değerlendirmeciler farklı puanlar verdikleri görüşmeleri tekrar gözden geçirerek mutabakata varmış ve nihai bir puan listesi oluşturulmuştur.

3.2.Nicel Veriler

Araştırmada kullanılan nicel bağımlı değişken verileri ise ana firma tarafından aynı dönem içerisinde yürütülen bir çalışan memnuniyet anketinden temin edilmiştir. Bu veri setinin içerisinde nitel araştırmada görüşme yapılan 14 işletmecinin sahip olduğu 63 mağazaya ait veriler kullanılmıştır. Bu mağazalarda görev yapan 322 çalışandan 114'ü anket çalışmasına katılmıştır (katılım oranı %35,4'tür). Katılımcılara dair bilgilere Tablo 1'de yer verilmiştir.

Söz konusu çalışan memnuniyeti anketine araştırmacılar tarafından eklenen sorular aracılığıyla çalışanların işle bütünleşmesi (work engagement) ve mağazadaki hizmet iklimi (service climate) algıları ölçülmüştür (bkz. Tablo 2). Bireysel düzeyde yapılan bu ölçümlerin daha sonra işletmeci düzeyinde ortalamaları alınmıştır (bkz. Tablo 3).

Tablo 1. Ankete Katılanların Demografik Özellikleri

Değişken		N	Oran (%)
Cinsiyet	Erkek	84	73,7
	Kadın	30	26,3
Medeni durum	Bekâr	79	69,3
	Evli	35	30,7
Şirkette çalışma süresi	0-6 ay	12	10,5
	7-12 ay	23	20,2
	13-18 ay	9	7,9
	19-24 ay	17	14,9
	25-36 ay	10	8,8
	37 ay ve üzeri	43	37,7
Eğitim seviyesi	İlkokul	3	2,6
	Ortaokul	9	7,9
	Lise	67	58,8
	Ön Lisans	17	14,9
	Lisans	15	13,2
	Yüksek Lisans	1	0,9
	Doktora	2	1,8

Kaynak: Yazar tarafından üretilmiştir.

Tablo 2. Anket Yoluyla Çalışan Düzeyinde Ölçülen Değişkenler

Değişken	Kaynak	Madde sayısı	Örnek madde	Alfa güvenirlik katsayısı
Çalışanların işle bütünleşmesi	Harter, Schmidt ve Hayes, 2002	12	“Benden işimde nelerin beklendiğini biliyorum.”	0,89
Hizmet iklimi	Bowen ve Schneider, 2014	7	“Mağazanızda müşterilere sağlanan hizmetin genel kalitesini nasıl değerlendirirsiniz?”	0,88

Kaynak: Yazar tarafından üretilmiştir.

Tablo 3. İşletmelere Ait Tanımlayıcı İstatistikler (N = 14)

Değişken	Ölçüm metodu	Ölçek skalası	Ortalama	Standart Sapma	Min.	Maks.
İşletme sahibinin çalışan bağlılığını sağlama eğilimi	Nitel görüşme verilerinin puanlanması	5	3,57	1,45	1,00	5,00
İşletme sahibinin müşteri sadakatini sağlama yönelimi		5	3,14	1,41	1,00	5,00
Çalışanların işle bütünleşme düzeyi	Çalışan anketleri	6	4,38	0,63	3,45	5,83
Hizmet iklimi		6	4,68	0,58	3,27	6,00

Kaynak: Yazar tarafından üretilmiştir.

4. ARAŞTIRMA HİPOTEZLERİ

H1: Uzun vadeli etkililik profilindeki (yüksek çalışan ve hizmet odaklılık) işletme sahiplerinin şirketlerinde çalışan anketlerinde işle bütünleşme ve hizmet iklimi algıları en yüksek olacaktır.

H2: Kısa vadeli etkililik profilindeki (düşük çalışan ve hizmet odaklılık) işletme sahiplerinin şirketlerinde çalışan anketlerinde işle bütünleşme ve hizmet iklimi algıları en düşük olacaktır.

4.1. Analizler ve Sonuçlar

Anket yoluyla elde edilen verilerin yapısal geçerliliğini test etmek üzere ana bileşenler analizi ve Varimax rotasyon uygulanarak gerçekleştirilen keşfedici faktör analizi sonucunda,

iki bileşenli modelin varyansın %53'ünü açıklayabildiği ve maddelerin kuramsal açıdan anlamlı bir şekilde yüklendiği görülmüştür (yük değerleri 0,31 ila 0,83 arasındadır).

Puanlanan uzun vadeli yönetim yönelimleri ile çalışanların işle bütünleşme ve hizmet iklimi algıları arasındaki ilişkileri test etmek üzere bu değişkenler arasındaki korelasyonlar hesaplanmıştır. Buna göre işletmecilerin çalışan bağlılığını sağlama eğilimi ile çalışanların işle bütünleşme düzeyi arasındaki Spearman rho katsayısı 0,50 ($p = 0,07$), işletmecilerin müşteri sadakatini sağlama yönelimi ile hizmet iklimi arasındaki Spearman rho katsayısı ise 0,53 ($p = 0,05$) olarak bulunmuştur. Bu değerler istatistiksel olarak anlamlı olmaya çok yakın düzeydedir ve araştırmanın örnekleminin küçük olduğu göz önüne alındığında dikkate değer oldukları söylenebilir.

İkinci bir grup analizde ise işletme yönelim puanları düşük veya yüksek olacak şekilde iki kategoriye ayrılarak (1, 2 ve 3 alanlar düşük, 4 ve 5 alanlar yüksek profil kategorisine girecek şekilde) sadeleştirilmiştir. Daha sonra her iki yönelim için düşük ve yüksek puan alan işletmecilerin mağazalarındaki çalışan algıları, t-test analizi ile karşılaştırılmıştır (bkz. Tablo 4). Buna göre çalışan bağlılığını sağlama yönelimi yüksek işletmecilerin mağazalarındaki çalışanların işle bütünleşmeleri düşük işletmecilerden anlamlı derecede yüksektir. Aynı şekilde, müşteri sadakatini sağlama yönelimi yüksek işletmecilerin mağazalarındaki hizmet ikliminin düşük işletmecilerinkinden yine anlamlı derecede yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 4. Düşük ve Yüksek Uzun Vadeli Yönelimlere Sahip İşletmecilerin Mağazalarında Çalışan Algılarının Karşılaştırılması

Bağımlı Değişken	İşletme Sahiplerinin Yönelimleri		N	Ortalama	Standart Sapma	t	p
Çalışanların işle bütünleşmesi	Çalışan bağlılığını sağlama yönelimi	Düşük	5	3,93	0,36	- 2,61	0,02
		Yüksek	9	4,63	0,63		
Hizmet iklimi	Müşteri sadakatini sağlama yönelimi	Düşük	6	4,31	0,56	- 2,37	0,04
		Yüksek	8	4,96	0,45		

Kaynak: Yazar tarafından üretilmiştir.

Son olarak, araştırma sorunsalında ortaya konulan işletme sahibi profillerinin (bkz. Şekil 1) çalışan algıları üzerindeki etkileri araştırılmıştır. Bu amaçla işletme sahipleri üç profil grubuna ayrılmıştır: 1) Her iki boyutta yüksek olanlar, 2) iki boyuttan birinde yüksek diğ erinde düşük olanlar, ve 3) her iki boyutta da düşük olanlar şeklinde. Bu profillerin çalışanların (işle bütünleşme ve hizmet iklimi algılarının ortalaması alınarak hesaplanan) toplam algılarıyla ilişkisi ANOVA analiziyle araştırılmıştır (bkz. Tablo 5). Sonuçlar, farklı profillerdeki işletme sahiplerinin mağazalarındaki çalışan algılarının anlamlı şekilde farklılık gösterdiğ ini ortaya koymaktadır. Beklendiğ i şekilde, her iki boyutta yüksek yönelimler sergileyen uzun vadeli etkililik (yüksek-yüksek) tipi işletmeci profilinde çalışan algılarının en yüksek ortalama ya, her iki boyutta düşük yönelimler sergileyen kısa vadeli etkililik (düşük-düşük) tipi işletmeci profilinde ise çalışan algılarının en düşük ortalama ya sahip olduğ u görülmektedir. Dolayısıyla araştırma sonuçları Hipotez 1 ve 2'yi desteklemektedir.

Tablo 5. Farklı Profillerdeki İşletmecilerin Mağazalarında Toplam Çalışan Algılarının Karşılaştırılması

Bağımlı Değişken	İşletmecilerin Uzun Vadeli Yönelim Profilleri	N	Ortalama	Standart Sapma	F	p
Toplam çalışan algıları (işle bütünleşme ve hizmet iklimi ortalaması)	Kısa vadeli etkililik (düşük-düşük)	4	4,02	0,36	3,58	0,06
	Etkisiz beklenti (düşük-yüksek) & Etkisiz cömertlik (yüksek-düşük)	3	4,51	0,63		
	Uzun vadeli etkililik (yüksek-yüksek)	7	4,83	0,45		

Kaynak: Yazar tarafından üretilmiştir.

5. SONUÇ VE DEĞERLENDİRMELER

Araştırmada perakende sektöründe faaliyet gösteren küçük işletmelerde, işletme sahiplerinin yönetim felsefelerinin çalışanların işle bütünleşmeleri ve çalıştıkları mağazaların hizmet iklimine dair algıları üzerindeki etkileri incelenmiştir. Bu bağlamda uzun vadeli işletmeci felsefesi, çalışan bağlılığı ve müşteri sadakati sağlama amaçları üzerinden tanımlanmıştır. Karma yöntem kullanılarak 14 işletmeci ve 114 çalışandan elde edilen veriler analiz edildiğinde, beklenildiği üzere, işletmecilerin uzun vadeli iç yönetim felsefelerinin çalışanların algılarıyla anlamlı şekilde ilişkili olduğu görülmüştür. Buna göre her iki boyutta da yüksek profil sergileyen (yani uzun vadeli etkililik profiline sahip) işletmecilerin mağazalarındaki çalışanların en yüksek işle bütünleşme ve hizmet iklimi algısına sahip oldukları, her iki boyutta düşük profildeki (yani kısa vadeli etkililik profiline sahip) işletmecilerin mağazalarında ise çalışan algılarının en düşük seviyede olduğu tespit edilmiştir. İşletme felsefeleri ile ilgili olarak öne sürülen kavramsal çerçevenin ilk defa sınındığı bu çalışmanın sonuçları beklentileri destekler niteliktedir. Bu bağlamda, çalışan bağlılığını ve müşteri sadakatini sağlama amacıyla şekillenen uzun vadeli yönelimlerin, işletmelerin başarısını ve sürdürülebilirliğini destekleyen stratejik

tercihlerini yansıttığı belirlenmiştir.

5.1.Uygulamaya Yönelik Çıkarımlar

Araştırmada öne sürülen iç yönetim felsefesi boyutları, işletme sahiplerinin yönetim anlayışlarını ve değerlerini yansıtmaktadır. Uzun vadeli yönelimler, çalışanların işletmeye olan bağlılığını artırarak onların motivasyonunu ve performansını olumlu yönde etkilemektedir. Aynı zamanda, müşteri sadakatini sağlama stratejilerine odaklanmak, müşteri memnuniyetini artırarak uzun vadeli müşteri ilişkilerinin kurulmasına olanak sağlamaktadır. Bu yaklaşımların bir araya gelmesiyle işletmeler, sadece kısa vadeli finansal hedeflere değil, aynı zamanda uzun vadeli sürdürülebilirlik ve büyüme hedeflerine odaklanarak başarılı bir işletme modeli oluşturabilmektedir. Bununla birlikte, kısa vadeli finansal hedeflere odaklanan işletme sahiplerinin, çalışan devir hızının yüksek olduğu ve hizmet kalitesinin düşük olduğu bir işletme ortamı yarattığı gözlemlenmiştir. Bu durum, sadece anlık kazançlara odaklanmanın, uzun vadeli işletme başarısı ve sürdürülebilirlik hedefleriyle çatıştığını ve çalışanların işle bütünleşmelerini olumsuz etkilediğini vurgulamaktadır. Kısa vadeli yaklaşımların, çalışan motivasyonunu düşürerek hizmet kalitesini olumsuz etkileyebileceği sonucuna varılmıştır.

Sonuç olarak, işletme sahiplerinin yönetim felsefeleri, işletmenin başarısı, çalışanların işle bütünleşmesi ve müşteri sadakati gibi kritik faktörler üzerinde belirleyici bir rol oynamaktadır. Uzun vadeli stratejilere odaklanmanın, işletmelerin sürdürülebilirliğini artırırken çalışan ve müşteri memnuniyetini sağlayabileceği sonucuna varılmıştır. Bu nedenle, işletme sahiplerinin değerlerini ve yönetim anlayışlarını dikkatlice gözden geçirmesi ve uzun vadeli sürdürülebilirlik hedefleri doğrultusunda yönetim stratejilerini belirlemesi önemlidir.

5.2.Gelecek Araştırmalar İçin Öneriler

Gelecek araştırmalarda, burada nitel verilerin kodlanmasıyla ölçümlenen işletme felsefelerinin geniş kapsamlı veri toplamaya elverecek şekilde anket biçiminde ölçülebilir hale getirilmesi ve sonrasında söz konusu profillerin daha geniş bir örneklem kullanılarak incelenmesi yararlı olacaktır. Ayrıca, farklı kültürlerde ve coğrafyalarda bu ilişkilerin nasıl değişebileceğini anlamak için uluslararası boyutun da ele alındığı araştırmalar yapılabilir.

Bu çalışmanın dikkate değer bir kısıtı, perakende sektöründeki, özellikle de İstanbul'daki uluslararası bir telekomünikasyon şirketinin franchising sistemi altında faaliyet gösteren işletme sahipleri ve çalışanlarından oluşan nispeten küçük ve coğrafi olarak yoğun bir örnekleme temel almasıdır. Bu özgüllük, bulguların diğer bağlamlara, sektörlerle veya coğrafi konumlara genellenebilirliğini sınırlandırabilir. Ek olarak, çalışmanın kesitsel tasarımı, işletme sahiplerinin uzun vadeli yönetim felsefeleri ile çalışan bağlılığı ve hizmet iklimi algılarında gözlemlenen sonuçlar arasında nedensellik çıkarımı yapma yeteneğini kısıtlamaktadır. Gelecekte yapılacak araştırmalar, çeşitli sektörler ve bölgelerdeki KOBİ'lerin daha geniş, daha çeşitli bir örneğini birleştirerek ve yönetim felsefelerinin zaman içindeki etkisinin nedensel ilişkilerini ve dinamik doğasını daha iyi anlamak için boylamsal tasarımlar kullanarak yapılabilir.

KAYNAKÇA

- Appiah-Adu, Kwaku, and Satyendra Singh. 1998. "Customer Orientation and Performance: A Study of SMEs." *Management Decision* 36(6):385–94. doi: 10.1108/00251749810223592.
- Arz, Christopher. 2021. "From Family Commitment to Entrepreneurial Orientation: Exploring the Role of Cultural Mechanisms in Mature Family Firms." *International Studies of Management & Organization* 51(4):297–327. doi: 10.1080/00208825.2021.1969137.
- Ayyagari, Meghana, Asli Demirgüç-Kunt, and Vojislav Maksimovic. 2011. "Small vs. Young Firms across the World: Contribution to Employment, Job Creation, and Growth."
- Bakhtiari, Sasan, Robert Breunig, Lisa Magnani, and Jacquelyn Zhang. 2020. "Financial Constraints and Small and Medium Enterprises: A Review." *Economic Record* 96(315):506–23. doi: 10.1111/1475-4932.12560.
- Benzing, Cynthia, Hung Manh Chu, and Orhan Kara. 2009. "Entrepreneurs in Turkey: A Factor Analysis of Motivations, Success Factors, and Problems." *Journal of Small Business Management* 47(1):58–91. doi: 10.1111/j.1540-627X.2008.00262.x.
- Boateng, Henry, Fortune Edem Amenuvor, Diyawu Rahman Adam, George Cudjoe Agbemabiese, and Robert E. Hinson. 2022. "Exploring Customer Stewardship Behaviors in Service Firms." *European Business Review* 34(4):541–55. doi: 10.1108/EBR-09-2021-0203.
- Bowen, David E., and Benjamin Schneider. 2014. "A Service Climate Synthesis and Future Research Agenda." *Journal of Service Research* 17(1):5–22. doi:

10.1177/1094670513491633.

Brigham, Keith H., G. T. Lumpkin, G. Tyge Payne, and Miles A. Zachary. 2014. "Researching Long-Term Orientation: A Validation Study and Recommendations for Future Research." *Family Business Review* 27(1):72–88. doi: 10.1177/0894486513508980.

Cavusoglu, Hasan, Nan Hu, and Peng Liang. 2023. "Your Name, Your Root: The Impact of Supplier CEO's Long-Term Orientation on the Duration of Supply Chain Relationships."

Davis, James H., F. David Schoorman, and Lex Donaldson. 1997. "Toward a Stewardship Theory of Management." *Academy of Management Review* 22(1):20–47. doi: 10.5465/amr.1997.9707180258.

Gamage, Thilini Chathurika, and Kayhan Tajeddini. 2022. "A Multi-Layer Organizational Culture Framework for Enhancing the Financial Performance in Tourism and Hospitality Family Firms." *Tourism Management* 91:104516. doi: 10.1016/j.tourman.2022.104516.

Greven, Andrea, Denise Fischer-Kreer, Jan Müller, and Malte Brettel. 2022. "Inter-Firm Coopetition: The Role of a Firm's Long-Term Orientation." *Industrial Marketing Management* 106:47–57. doi: 10.1016/j.indmarman.2022.08.002.

Hammann, Eva-Maria, André Habisch, and Harald Pechlaner. 2009. "Values That Create Value: Socially Responsible Business Practices in SMEs – Empirical Evidence from German Companies." *Business Ethics: A European Review* 18(1):37–51. doi: 10.1111/j.1467-8608.2009.01547.x.

Handrito, Radityo Putro, Hendrik Slabbinck, and Johanna

- Vanderstraeten. 2023. "Stuck in Short-Term, Daily Operations, or Not?: Unraveling SME's Long-Term Orientation." *Small Business Economics* 61(4):1723–45. doi: 10.1007/s11187-023-00748-4.
- Harter, James K., Frank L. Schmidt, and Theodore L. Hayes. 2002. "Business-Unit-Level Relationship between Employee Satisfaction, Employee Engagement, and Business Outcomes: A Meta-Analysis." *Journal of Applied Psychology* 87(2):268–79. doi: 10.1037/0021-9010.87.2.268.
- Haugh, Helen, and Lorna Mckee. 2004. "The Cultural Paradigm of the Smaller Firm." *Journal of Small Business Management* 42(4):377–94. doi: 10.1111/j.1540-627X.2004.00118.x.
- Hernandez, Morela. 2008. "Promoting Stewardship Behavior in Organizations: A Leadership Model." *Journal of Business Ethics* 80(1):121–28. doi: 10.1007/s10551-007-9440-2.
- Hernandez, Morela. 2012. "Toward an Understanding of the Psychology of Stewardship." *Academy of Management Review* 37(2):172–93. doi: 10.5465/amr.2010.0363.
- Heskett, James L., Thomas O. Jones, Gary W. Loveman, Jr W. Earl Sasser, and Leonard A. Schlesinger. 1994. "Putting the Service-Profit Chain to Work." *Harvard Business Review*, March 1.
- Hoffmann, Christian, Torsten Wulf, and Stephan Stubner. 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):345–68. doi: 10.1177/0266242614550500.
- Hong, Ying, Hui Liao, Jia Hu, and Kaifeng Jiang. 2013. "Missing Link in the Service Profit Chain: A Meta-Analytic Review

- of the Antecedents, Consequences, and Moderators of Service Climate.” *The Journal of Applied Psychology* 98(2):237–67. doi: 10.1037/a0031666.
- Jack, Sarah, Jeff Hyman, and Fraser Osborne. 2006. “Small Entrepreneurial Ventures Culture, Change and the Impact on HRM: A Critical Review.” *Human Resource Management Review* 16(4):456–66. doi: 10.1016/j.hrmr.2006.08.003.
- Kalali, Nader Seyed. 2022. “Entrepreneurial Orientation in Family Firms: The Effects of Long-Term Orientation.” *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research* 28(7):1732–50. doi: 10.1108/IJEBr-06-2020-0406.
- Kendirli, Hülya, and Selçuk Kendirli. 2015. “Rekabetçi bir ortamda KOBİ’lerin geleceğinde inovasyon ve üniversite sanayi işbirliğinin önemi ve çorum incelemesi.” *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* 4(2):33–48.
- Kidder, G. W., and C. W. Montgomery. 1975. “Oxygenation of Frog Gastric Mucosa in Vitro.” *The American Journal of Physiology* 229(6):1510–13. doi: 10.1152/ajplegacy.1975.229.6.1510.
- Lepak, David P., M. Susan Taylor, Amanuel G. Tekleab, Jennifer A. Marrone, and Debra J. Cohen. 2007. “An Examination of the Use of High-Investment Human Resource Systems for Core and Support Employees.” *Human Resource Management* 46(2):223–46. doi: 10.1002/hrm.20158.
- Loewenstein, George F., and Dražen Prelec. 1993. “Preferences for Sequences of Outcomes.” *Psychological Review* 100(1):91–108. doi: 10.1037/0033-295X.100.1.91.
- Löhde, Ann Sophie K., Giovanna Campopiano, and Andrea

- Calabrò. 2020. “Beyond Agency and Stewardship Theory: Shareholder–Manager Relationships and Governance Structures in Family Firms.” *Management Decision* 59(2):390–405. doi: 10.1108/MD-03-2018-0316.
- Lumpkin, G., Keith Brigham, and Todd Moss. 2010. “Long-Term Orientation: Implications for the Entrepreneurial Orientation and Performance of Family Businesses.” *Entrepreneurship and Regional Development - ENTREP REG DEV* 22:241–64. doi: 10.1080/08985621003726218.
- Lumpkin, G. T., and Keith H. Brigham. 2011. “Long-Term Orientation and Intertemporal Choice in Family Firms.” *Entrepreneurship Theory and Practice* 35(6):1149–69. doi: 10.1111/j.1540-6520.2011.00495.x.
- Madison, Kristen, Daniel T. Holt, Franz W. Kellermanns, and Annette L. Ranft. 2016. “Viewing Family Firm Behavior and Governance through the Lens of Agency and Stewardship Theories.” *Family Business Review* 29(1):65–93. doi: 10.1177/0894486515594292.
- Memili, Esra, Hanqing “Chevy” Fang, Burcu Koç, Özlem Yildirim-Öktem, and Sevil Sonmez. 2018. “Sustainability Practices of Family Firms: The Interplay between Family Ownership and Long-Term Orientation.” *Journal of Sustainable Tourism* 26(1):9–28. doi: 10.1080/09669582.2017.1308371.
- Memili, Esra, Pankaj C. Patel, Burcu Koç, and İrfan Yazıcıoğlu. 2020. “The Interplay between Socioemotional Wealth and Family Firm Psychological Capital in Influencing Firm Performance in Hospitality and Tourism.” *Tourism Management Perspectives* 34:100651. doi: 10.1016/j.tmp.2020.100651.
- Miller, Danny, Isabelle Le Breton-Miller, and Barry Scholnick.

2008. “Stewardship vs. Stagnation: An Empirical Comparison of Small Family and Non-Family Businesses.” *Journal of Management Studies* 45(1):51–78. doi: 10.1111/j.1467-6486.2007.00718.x.
- Monks, Kathy, Gráinne Kelly, Edel Conway, Patrick Flood, Katie Truss, and Enda Hannon. 2013. “Understanding How HR Systems Work: The Role of HR Philosophy and HR Processes.” *Human Resource Management Journal* 23(4):379–95. doi: 10.1111/j.1748-8583.2012.00207.x.
- Montiel-Campos, Héctor, and Francisco Valenzuela. 2013. “The Relationship between Entrepreneurial Orientation, Time Orientation and Small Business Performance: An Evidence from Mexico.” *Revista Da Micro e Pequena Empresa* 7:48–63.
- Nishii, Lisa H., David P. Lepak, and Benjamin Schneider. 2008. “Employee Attributions of the ‘Why’ of HR Practices: Their Effects on Employee Attitudes and Behaviors, and Customer Satisfaction.” *Personnel Psychology* 61(3):503–45. doi: 10.1111/j.1744-6570.2008.00121.x.
- Özdemir, Süleyman, and Halil İbrahim Sarioğlu. 2007. “Küçük girişimciliğin artan önemi ve KOBİ’lerin Türkiye ekonomisindeki yeri.” *Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi* 53(1).
- Pieper, Torsten M., Ralph I. Williams Jr., Scott C. Manley, and Lucy M. Matthews. 2020. “What Time May Tell: An Exploratory Study of the Relationship between Religiosity, Temporal Orientation, and Goals in Family Business.” *Journal of Business Ethics* 163(4):759–73. doi: 10.1007/s10551-019-04386-3.
- Rosecká, Nikola, Ondřej Machek, Michele Stasa, and Aleš Kubíček. 2023. “Long-Term Orientation and Corporate

Social Responsibility in Small and Medium-Sized Enterprises: The Role of Strategy Formation Mode.” *Social Responsibility Journal* ahead-of-print(ahead-of-print). doi: 10.1108/SRJ-07-2023-0363.

Salvaggio, Amy Nicole, Benjamin Schneider, Lisa H. Nishii, David M. Mayer, Anuradha Ramesh, and Julie S. Lyon. 2007. “Manager Personality, Manager Service Quality Orientation, and Service Climate: Test of a Model.” *Journal of Applied Psychology* 92(6):1741–50. doi: 10.1037/0021-9010.92.6.1741.

Schepers, Jeroen, Tomas Falk, Ko de Ruyter, Ad de Jong, and Maik Hammerschmidt. 2012. “Principles and Principals: Do Customer Stewardship and Agency Control Compete or Complement When Shaping Frontline Employee Behavior?” *Journal of Marketing* 76(6):1–20.

Schneider, Benjamin, and David E. Bowen. 1993. “The Service Organization: Human Resources Management Is Crucial.” *Organizational Dynamics* 21(4):39–52. doi: 10.1016/0090-2616(93)90032-V.

Schuler, Randall S. 1992. “Strategic Human Resources Management: Linking the People with the Strategic Needs of the Business.” *Organizational Dynamics* 21(1):18–32. doi: 10.1016/0090-2616(92)90083-Y.

Sternad, Dietmar. 2013. “Managerial Long-Term Responsibility in Family-Controlled Firms.” *Management* 8(2):93–107.

Thapa, Nischal, and Puspa Shah. 2023. “Assessing Psychological and Environmental Factors Influencing the Long-Term Orientation of TMTs.” *Journal of Advances in Management Research* 20(2):265–90. doi: 10.1108/JAMR-02-2022-0029.

Türkiye İstatistik Kurumu, (2021), Küçük ve Orta Büyüklükteki

Girişim İstatistikleri,
<https://data.tuik.gov.tr/Bulten/Index?p=Kucuk-ve-Orta-Buyuklukteki-Girisim-Istatistikleri-2021-45685>, Erişim
Tarihi: 05.02.2024

KURUMSAL YÖNETİM ENDEKSİ ALANINDA YAYINLANAN MAKALELERİN BİBLİYOMETRİK İNCELENMESİ: DERGİPARK AKADEMİK ÖRNEĞİ

Fatih AY¹

1. GİRİŞ

Günümüzde gerek ekonomik hayatta işletmelerin mevcudiyetlerini devam ettirme çabaları, gerekse de kaliteli kurumsal yönetim anlayışının işletmeler tarafından benimsenmesi işletmelerin daha iyi yönetilmesini zorunlu hale getirmiştir. Küresel ölçekte son dönemlerde yaşanan Covid-19 salgınının finansal etkileri BİST XKURY endeks işletmelerini olumsuz etkiledi. Güvenin azalması piyasalar üzerinde önemli etkiler yaratmış ve bu da endeksin popülaritesinin düşmesine neden olmuştur. Bu nedenle işletmeler, şeffaf ve hesap verebilir yönetim felsefeleriyle güçlü sermaye yapılarını kurumsal yönetim ilkelerine bağlı kalınarak sağlanabileceğini fark etmişlerdir. Kurumsal Yönetim Endeksi, Borsa İstanbul piyasalarında işlem gören ve SPK tarafından yayınlanan kurumsal yönetim ilkelerine uyum konusunda derecelendirme puanı olan firmaların fiyat ve getiri performanslarını ölçmek amacıyla oluşturulmuştur (SPK Sermaye Piyasası Derecelendirme Kuruluş ve Derecelendirme Faaliyetine İlişkin Esaslar Tebliği (Seri:VIII, No:51)).

¹ Öğretim Görevlisi, Isparta Uygulamalı Bilimler Üniversitesi, Isparta MYO, Finans, Bankacılık ve Sigortacılık, fatihay@isparta.edu.tr, ORCID: 0000-0002-1706-0750.

BİST Kurumsal Yönetim Endeksi, her bir ana başlık için kurumsal yönetim uyum puanı 10 üzerinden en az 6,5 ve genel kurumsal yönetim endeks notu ortalaması ise 10 üzerinden en az 6,5 olan şirketlerin fiyatlarını takip eden bir endekstir. Bu endeks, Kurumsal Yönetim İlkeleri'ni uygulayan Borsa İstanbul piyasalarında işlem gören şirketlerin fiyat ve fiyatlarını ölçmek amacıyla oluşturulmuştur. Ayrıca, bu şirketlerin hisseleri Gözaltı pazarı ve C Listesi'nde yer almamaktadır. Bu endeksin amacı, yatırımcıların bu piyasaların verilerinde yer almayan şirketlerin fiyat ve fiyatlarını belirlemesine yardımcı olmaktır. 2007 yılında performans ölçütü olarak BİST Kurumsal Yönetim Endeksi uygulanmaya başlanmıştır. Ancak, başlangıç değeri 48,082.17 idi; daha sonra tersine çevrildi. Ayrıca Kurumsal Yönetim Endeksi 5 şirket ile hesaplanmaya başlanmış olup, bugün 59 şirkete ulaşmıştır. (Dizgil & Reis, 2020: 82-96).

Kurumsal yönetim endeksinin muayyenleri ve tesirleri literatür taramasında şu şekilde düzenlenmiştir (Ergün ve Serel, 2019: 1389).

Kurumsal Yönetim Endeksiliğın Muayyenleri	Kurumsal Yönetim Endeksiliğın Tesirleri
Cinsiyet ve Medeni Durum	Birikim Artışı
Yaş ve Ülke	Yatırım Emekliliği
Ekonomi ve Finans Eğitimi	Uzun Vadeli Mali Planlar Yapma
Ekonomik Olaylara Duyulan İlgi	Birden Çok Birikim Aracı Kullanma
Gelir Düzeyi	Girişimcilik Niyeti
Aile Eğitim Düzeyi	Mali Piyasalara Katılım
Eğitim Alanı ve Öğrenim Durumu	Tahmini Borçlanma
İş Tecrübesi	Bütçe Planlaması Oluşturma
Mali Bilgi Kaynağı	Makro İktisadi Etki
Coğrafya ve Etnik Köken	Rasyonel Mali Tutum

1.1.Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı, kurumsal yönetim endekslemesi ile ilgili konularda yapılan yayınları inceleyerek bu konudaki akademik çalışmaları karşılaştırmalı analiz etmektir. Bir yayının sınıflandırmasını belirlemek için çeşitli parametreler kullanılır.

Bu nedenle Dergi Park Akademik sistemine kayıtlı yayınlar incelenmiştir. Bu sınıflandırma daha sonra akademik örneklerdeki zaman içindeki farklılıkları ve hangi tarafa kayma eğiliminde olduklarını tartışmak için kullanılır. (Öztürk, 2019: 239)

1.2.Araştırmanın Varsayımları ve Kısıtları

Yapılan akademik araştırmanın birtakım eksiklikleri ve sınırlılıkları bulunmaktadır. Bu konular, bu özel alandaki önceden belirlenmiş varsayımlar ve teoriler not edilerek ele alınabilir. Araştırmanın kısıtları aşağıdaki gibidir.

- Araştırma Dergi Park bünyesinde 10.07.2022 tarihine kadar yayınlanmış olan araştırmaları baz alınmıştır.
- Araştırma ile ilgili bir diğer kısıt ise 2008 yılı öncesini kapsamamasıdır.

1.3.Kullanılan Yöntem

Bibliyometrik yöntemler veya analizler artık bilimsel uzmanlıklarda yoğun olarak kullanılmaktadır ve özellikle bilimsel ve uygulamalı alanlarda araştırma değerlendirme yöntemlerinin ayrılmaz bir parçasıdır. (Ellegaard ve Wallin, 2015: 1809) Bu çalışmada yöntem olarak bibliyometrik analiz kullanılmıştır. Bibliyometrik analiz, belirli bir yılda yayınlanan makalelerin sayısını belirleme açısından tanımlanabilir veya makalelerin sonraki araştırmaları nasıl etkilediğini ortaya çıkarmak için atıf analizi açısından değerlendirilebilir. (McBurney & Novak, 2002: 108)

Bu çalışmada, yukarıdaki yöntem kullanılarak 2014-2020 yılları arasındaki yayınlar; (Baytok vd., 2019: 292, Demir Askeroğlu, 2018: 191, Şimşek ve Küçükeşmen, 2019: 4402, 4403)

- Dergi İsmine Göre Dağılımı
- Örneklem Grubuna Göre Dağılımı

- Yıllara Göre Genel Dağılımı
- Yazar Sayısına Göre Dağılım
- Araştırma Yöntemine Göre Dağılım
- Veri Toplama Tekniğine Göre Dağılım
- Örneklem Büyüklüğü Değerleri
- Yayınların Sayfa Sayısına Göre Dağılımı
- Anahtar Kelime Sayısına Göre Dağılım

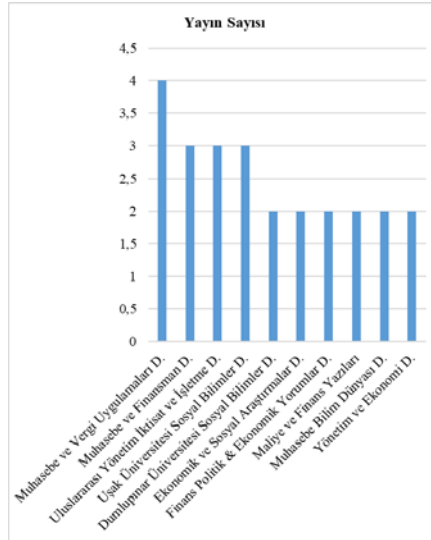
1.4.Verilerin Toplanması ve Analizi

2008-2022 döneminde (arama kriterlerinden sonraki tüm yayınlar) Dergi Park Akademik sistemine kayıtlı yayınlar arasında Kurumsal Yönetim Endeksi konusunda 67 yayın yer almıştır. Elde edilen veriler ve sonuçlar bir sonraki bölümde tablo ve grafiğe dönüştürülerek açıklanmıştır.

1.5.Bulgular

Bu bölümde, yapılan araştırma sonuçlarının bir açıklaması yer almaktadır. Şekil 1, yayınları içeren dergi adlarının dağılımını aşağıdaki gibidir.

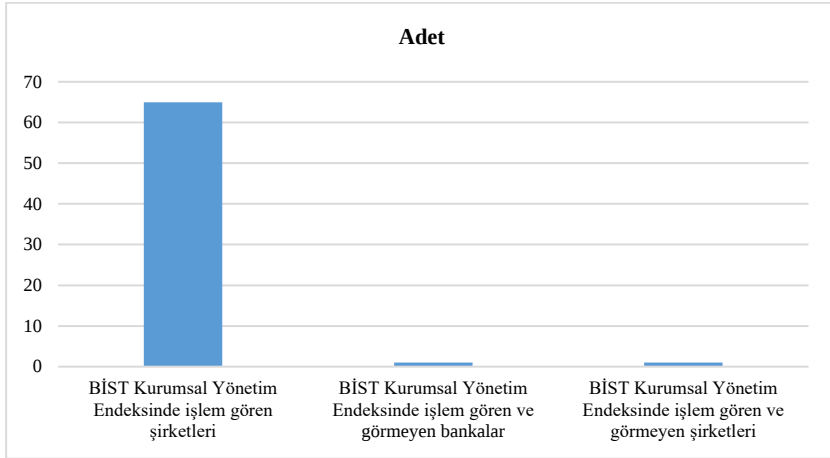
Şekil 1. Yayınların Yer aldığı Dergilerin Genel Dağılımı



Kurumsal yönetim endeksi ile ilgili iki veya üzeri yayın yapanların yer aldığı dergilere göre en fazla yayınlanan dergi, Muhasebe ve Vergi Uygulamaları Dergisi olup 4 adettir. Daha sonra ikinci sırada 3 yayınlı 3 dergi bulunmaktadır. Bu dergiler sırasıyla Muhasebe ve Finansman Dergisi, Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi ve Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi yer alırken üçüncü sırada ise 2 yayınlı 6 dergi yer almaktadır. Bu dergiler sırasıyla Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi, Finans Politik & Ekonomik Yorumlar Dergisi, Maliye ve Finans Yazıları, Muhasebe Bilim Dünyası Dergisi, Yönetim ve Ekonomi Dergisi yer almaktadır. Araştırmada bir adet yayını olan dergiler ise kapsam dışında bırakılmıştır.

Şekil 2’de evren, örneklem grubuna göre yayınların genel dağılımı aşağıdaki gibidir.

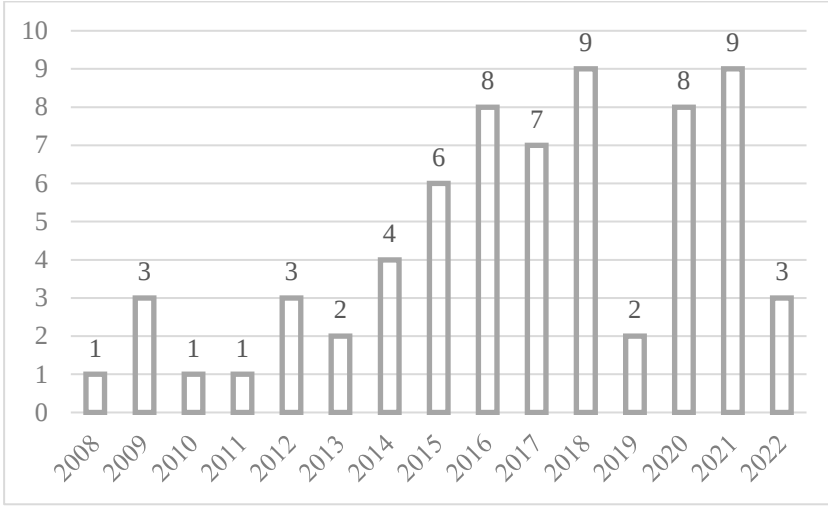
Şekil 2. Evren, Örneklem Grubuna Göre Yayınların Genel Dağılımı



Kurumsal Yönetim Endeksi ile ilgili yapılan yayınların olduğu ana kütle ve temsil ettiği örneklem grubu incelendiğinde 67 yayın içerisinde en sık atıf yapılan örneklem grubunun BİST Kurumsal Yönetim Endeksi'nde 65. sırada işlem gören şirketler

olduğu görülmektedir. Daha sonra BİST Kurumsal Yönetim Endeksi'nde işlem gören ve işlem görmeyen bankalar için 1, BİST Kurumsal Yönetim Endeksi'nde işlem gören ve işlem görmeyen firmalar için 1 örneklem grubu bulunmaktadır. Şirkete ait bir değişkenin varlığını gösterir bkz.

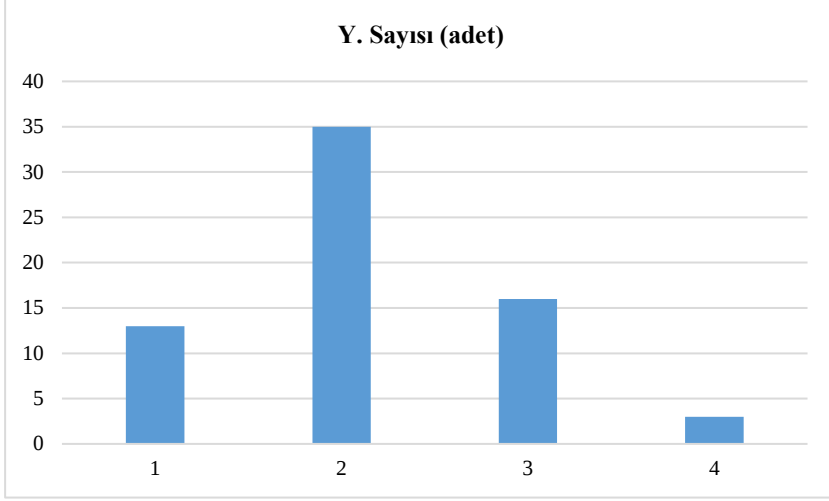
Şekil 3'te yıllara göre yayın sayılarının genel dağılımı aşağıdaki gibidir.



Çalışmada kullanılan değişkenlere göre Kurumsal yönetim endeksi ile ilgili çalışmalar 2008 yılında başlamıştır ve toplam 67 yayına ulaşılmıştır. Bu yayınlarla ilgili yıllara göre yayın sayısına bakıldığında En fazla 2018 ve 2021 yılında 9 adet çalışma yer almaktadır. İkinci sırayı 2016 ve 2020 yılında 8 adet çalışma yer almaktadır. Üçüncü sırada 2017 yılında 7 adet çalışma yer almaktadır. Dördüncü sırada 2015 yılında 6 adet çalışma yer almaktadır. Beşinci sırada 2014 yılında 4 adet çalışma yer almaktadır. Altıncı sırada 2009, 2012 ve 2022 yılında 3 adet çalışma yer almaktadır. Yedinci sırada 2013 ve 2019 yılında 2 adet çalışma yer almaktadır. Sonuncu olarak 2008-2010-2011 yıllarında 1 adet çalışma yer almaktadır.

Şekil 4'te yayınların yazar sayısına göre dağılımları aşağıda yer almaktadır

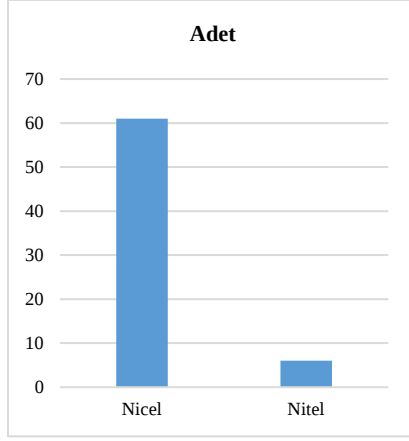
Şekil 4. Yazar Sayısına Göre Yayınların Genel Dağılımı



Kurumsal Yönetim Endeksi'nde 67 yayın üzerinden yapılan araştırmaya göre yazar sayısı iki olan 35 adet yayın yapılırken üç yazarlı yayınlar da ise 17 adet olarak gerçekleşmiştir. Daha sonra tek yazarlı yayın sayısı ise 13 yayın olurken son olarak 4 yazarlı yayın sayısı ise 2 adet olduğu anlaşılmıştır. En çok tercih edilen iki yazarlı yayınlar olurken en az tercih edilen ise dört yazarlı yayınlar olmuştur.

Şekil 5'te araştırma yöntemlerine göre yayınların dağılımı aşağıda gösterilmektedir.

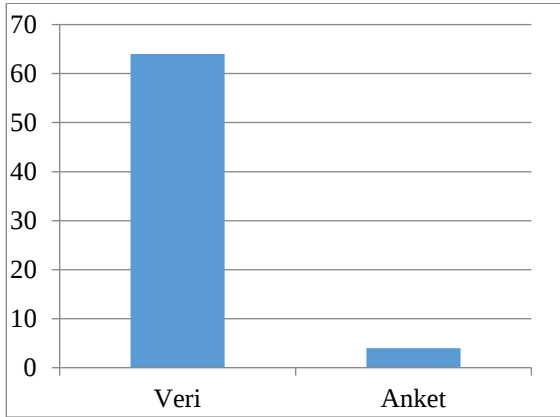
Şekil 5. Araştırma Yöntemlerine Göre Yayınların Genel Dağılımı



Kurumsal yönetim endeksi ile ilgili yapılan yayınlara bakıldığında en çok tercih edilen araştırma tekniği 61 adetle nicel araştırma yöntemi olurken en az araştırma türü 6 adetle nitel araştırma yöntemi olmuştur. Kurumsal yönetim endeksi ile ilgili yapılan çalışmaların büyük bir kısmı nicel (sayısal) araştırma olarak gerçekleşmiştir.

Şekil 6'de veri toplama tekniklerine göre yayınların dağılımı aşağıda gösterilmektedir.

Şekil 6. Veri Toplama Teknikleri ile Yayınların Genel Dağılımı



Veri Toplama Tekniklerine göre 2008-2022 yılları arasında yapılan toplam 67 çalışmaların 63 tanesi sayısal veri şeklinde olup, 4 tanesi ise Anket şeklinde olmuştur.

Kurumsal yönetim endeksi kavramına göre yapılan yayınlarda veri toplama tekniği olarak en fazla sayısal veri kullanılmış olup, daha sonra anket şeklinde yapılan yayınlar yapılmıştır. Toplama bakıldığında ise yayınlara veri toplama tekniği olarak 63 adet sayısal veri, 4 adet anket kullanılmıştır.

Tablo 1’de yayınların örneklem büyüklüğü dağılımı aşağıda gösterilmektedir.

Tablo 1. Örneklem Büyüklük Değerleri

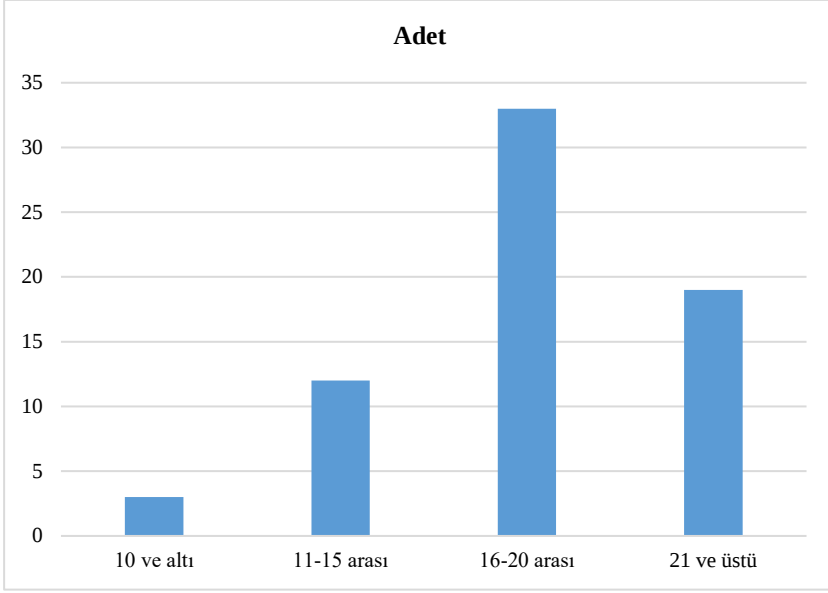
Örneklem Büyüklüğü	1. Sıra	0-99 veri
Örneklem Büyüklüğü	2 .Sıra	100-199 adet veri
Örneklem Büyüklüğü	3 Sıra	200-299 adet veri
Örneklem Büyüklüğü	4. Sıra	300-399 adet veri
Örneklem Büyüklüğü	5 Sıra	400 ve üzeri adet veri

Kurumsal yönetim endekslik alanında yapılan 2008-2022 yılları arasına kapsayan toplam 67 yayınların gösterimi tablo 1’deki değerlere göre düzenlenmiştir. Buna göre en büyük örneklem büyüklüğü 8.826 adet veri ile 2016 yılında olup, en küçük örneklem büyüklüğü 1 adet veri ile 2022 yılında gerçekleşmiştir. Ayrıca 1 numara örneklem büyüklüğü 35 adeti 0-99 adet veri, 2 numara örneklem büyüklüğü 10 adeti 100-199 adet veri, 3 numara örneklem büyüklüğü 7 adeti 200-299 adet veri, 4 numara örneklem büyüklüğü 2 adeti 300-399 adet veri ve 5 numara örneklem büyüklüğü 13 adeti 400 ve üzeri adet veri örneklem kullanılmıştır.

Yıllar itibari ile en çok kullanılan örneklem büyüklüğünün 0-99 adet veri olduğu görülmekte olup en az kullanılan ise 300-399 adet veri şeklinde gerçekleşmiştir

Şekil 7’de sayfa sayısına göre yayınların dağılımı aşağıda gösterilmektedir.

Şekil 7. Sayfa Sayısına Göre Yayınların Dağılımı



Tablo 2’de sayfa sayılarına göre yayınların dağılımı aşağıda gösterilmektedir

Tablo 2. Sayfa Sayılarına Göre Yayınların Dağılımı

Sayfa Sayıları	1. Sıra	10 ve Altı Sayfa Sayısı
Sayfa Sayıları	2. Sıra	11-15 Sayfa Sayısı
Sayfa Sayıları	3. Sıra	16-20 Sayfa Sayısı
Sayfa Sayıları	4. Sıra	21 ve üzeri Sayfa Sayısı

Kurumsal yönetim endeksliklik konusunda sayfa sayısına göre yapılmış yayınların şekil gösterimi Tablo 2’deki değerlere göre gösterilmiştir. Buna göre en çok sayfa sayısı 38 sayfa ile 2018 yılında olup, en küçük sayfa sayısı 10 sayfa ile 2015 ve 2016 yıllarında gerçekleşmiştir. Ayrıca 1 sıra sayfa sayısı 3 adet 10 ve altı sayfa olduğu, 2 sıra sayfa sayısı 12 adet 11-15 sayfa olduğu, 3 sıra sayfa sayısı 33 adet 16-20 sayfa olduğu ve son olarak 4 sıra sayfa sayısı 19 adet 21 ve üzeri sayfa sayısı olduğu tespit edilmiştir. Genel olarak bakıldığında en fazla yayın 33 adetle 16-20 sayfa sayısına sahip yayın yapılmakta iken en az

yayın ise 3 adet ile 10 ve altı sayfa şeklinde karşımıza çıkmaktadır.

Şekil 8’de yayınlardan sağlanan anahtar kelimelerin kelime bulutu gösterilmektedir.

Şekil 8. Yayınlardaki Anahtar Kelimelerin Kelime Bulutu



Kelime bulutu araştırmalarda ortaya çıkan kelimelerin yoğunluğu ve sıklığının görsel olarak ifade edilmiştir. Şekil 7 de Dergi park yayınlarda kurumsal yönetim endeksi başlığı altında yapılan yayınlarda en çok tercih edilen ilk 10’da yer alan anahtar kelimeler belirtilmektedir.

Yayınlarda kullanılan anahtar kelime sayısı 2 adet ile 6 adet arasında gerçekleşmiştir. Kurumsal yönetim endeksi

araştırmasına göre anahtar kelimelerin sayısı dikkate alınarak araştırmadaki yayınlar incelenirken, 2 anahtar kelimelerin bulunduğu bir adet yayın tespit edilirken, en çok 3 anahtar kelimenin bulunduğu 31 yayın tespit edilmiştir, Ayriyeten 4 anahtar kelimenin bulunduğu 13 yayın, 5 anahtar kelimenin bulunduğu 18 adet yayın ve son olarak en az yayına sahip 6 anahtar kelimenin bulunduğu 4 adet yayın tespit edilmiştir.

Genellikle 3 ve 5 anahtar kelimedenden oluşan yayınlar görülebilmekte olup, en az kullanılan anahtar kelime 2 kelimedir.

2. SONUÇ VE TARTIŞMA

Kurumsal yönetim kurumsal yönetim endeks notu uygulamasından itibaren önemi giderek artan bir kavram haline gelmiştir. Günümüzde büyük bir öneme sahip olan kurumsal yönetim endeksi kavramı, 2007 yılından günümüze kadar birçok araştırmalara konu olmuştur. Kurumsal yönetim endeksinin bu kadar önemli olmasının başında yatan en temel etken kurumsal yönetim endeks notlarının rasyonel bir şekilde kullanıp, işletmeler tarafından benimsenmesidir. Genel olarak bu konuda yapılan araştırmalar incelendiğinde nicel araştırmaların sıklıkla kullanılıp, bu çalışmalarında genelde sayısal veri şeklinde yapıldığı göze çarpmaktadır. Kurumsal yönetim uygulamaları özellikle rekabet avantajı elde etmede değer kazanmıştır. İçinde bulunduğumuz yüzyılda kurumsal önemini artırmıştır. Kurumsal yönetim, skandallara, krizlere ve iflaslara verilen yanıttır ve şirket hissedarları, çalışanları ve diğer paydaşlar gibi çeşitli bağamları içerir. Bu bağlamda kurumsal yönetim, şirketle ilgili çeşitli bölümlerin çıkarlarını koruyan bir sistem olarak formüle edilmiştir.

Sonuç olarak kurumsal yönetim endeksi alanında Dergi Park dergisinde yapılan yayınlarda en çok muhasebe ve vergi

uygulamaları dergisinde yer aldığı, yayınların büyük bir kısmının 2018 ve 2021 yıllarında gerçekleştiği, yayınlarda 2 yazarlı yayınların daha çok yapıldığı, yayınlarda araştırma yöntemi olarak nicel araştırma yönteminin tercih edildiği daha çok 100'ün altında veriler kullanıldığı yapılan yayınlarda sayfa sayılarının ortalama 16-20 sayfa arasında olduğu, yayınlarda en çok 3 anahtar kelime kullanıldığı tespit edilmiştir.

Bu çalışmada Kurumsal Yönetim Endeksi ile ilgili araştırmalar ele alınmakta ve Dergi Park kurumunun geçmişten günümüze tüm araştırmaları gözden geçirilmektedir. Elde edilen sonuçların yeni araştırmaları kolaylaştıracağına ve eksik sorular için fırsatlar sağlayacağına inanılmaktadır. Gelecekteki bibliyometrik çalışmalarda, genel resmi ortaya çıkarmak için yüksek lisans tezleri gözden geçirilerek veri kaynakları genişletilebilir.

KAYNAKÇA

- Baytok, A., Boraz, M., Pelit, E., (2019), Turizm İşletmeciliği Alanında Yapılan Yüksek Lisans Tezlerinin Değerlendirilmesi: *Afyon Kocatepe Üniversitesi Örneği*, *Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 21(1), 287-305.
- Demir Askeroğlu, E. (2018). Uluslararası TOJDAC Dergisinin Bibliyometrik Analizi. *The Turkish Online Journal of Design, Art and Communication*, 8(2), 190-202
- Dizgil, E. & G. Reis (2020), “Kurumsal yönetimin sermaye yapısına etkisi: BİST kurumsal yönetim endeksi üzerine bir araştırma”, *PAÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (42), 82-96.
- Ellegaard, O., Wallin, J.A., (2015) The Bibliometric Analysis of Scholarly Production: How Great is The Impact? *Scientometrics*,, 105, 1809–1831.
- Ergün. K., Serel. A., (2019), Üniversite Öğrencilerinin Kurumsal yönetim endeksiliği, Balıkesir Üniversitesi Örneği, *İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 8 (2), 1385/1410
- McBurney, M., K., Novak, P., L., (2002). What is Bibliometrics and Why Should You Care?, *Professional Communication Conference* , INSPEC Accession Number: 7516709, 108-114.
- Öztürk, U, C., (2019), Örgütsel Davranışın Karanlık Tarafından Akademik Personel Örneklemine Bakış, *27.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, ISBN: 978-605-07-0702-1, .236-246.
- SPK. “Sermaye Piyasasında Derecelendirme Faaliyeti ve Derecelendirme Kuruluşlarına İlişkin Esaslar Tebliği (Seri:VIII, No:51)”. 2007

Şimşek, A., Küçükeşmen, E., (2019), Girişimcilik Eğitimi ile İlgili Yayınlanan Makalelerin Bibliyometrik İncelenmesi: Dergi Park Akademik Örneği, *Uluslararası Sosyal ve Beşeri bilimler Araştırma Dergisi*, 6(47), 4400-4417.

GİRİŞİMCİLİK VE EKO-GİRİŞİMCİLİK¹

Özlem TIRAŞ²

1. GİRİŞ

Sanayi döneminden bilginin önem kazandığı döneme geçişle beraber girişimci kavramı da önem kazanan tanımlardan birisi haline gelmiştir. Girişimci kavramı ilk kez Say tarafından 1800 lü yıllarda kullanılmaya başlanmıştır. Say girişimciyi “ekonomik kaynakları alt düzlemden bir üst düzleme kaydıran birey” şeklinde ifade etmiştir (Akdoğan ve Cingöz, 2006: 51). Orta Çağ’dan günümüze kadar olan süreçte girişimcilikle alakalı pek çok tanımlama olmuştur. Teorisyenlerin farklı bakış açısından ötürü ortak bir tanımlama yapılamamıştır. Girişimci ve girişimcilik sadece işletme ve ekonomi biliminin ilgilendiği bir kavram değildir, aynı zamanda sosyoloji, psikoloji gibi bilim dallarının da ilgisini çekmiştir (Akdemir, 2015).

Günümüze baktığımızda dünyanın her yerinde girişim ve girişimci sayısının arttığını görüyoruz. Kendi işinin başında olma ve yönetme isteğinde olanların sayısındaki artışla birlikte yeni girişimler ve girişimciler de olmaktadır. Bu bağlamda girişimcilik her yerde hem geleneksel sektörlerde hem de yeni ortaya çıkan sektörlerde gelişme göstermektedir. Dünya genelinde, her yüz yetişkinde 9-10 kişi girişimci olma yolunu seçmektedir. Bu istek de iş dünyasını ve istihdam şeklini değiştirmektedir. Geçmişte emek yoğunluğuna sahip, çalışan sayısı fazla olan büyük girişimciler ekonomide söz sahibiyken, günümüzde emek yoğun çalışanları istihdam eden ve kendi işletmelerini kuran pek çok

¹ Bilim Uzmanı, Kastamonu Üniversitesi, İİBF, İşletme, otiras@kastamonu.edu.tr, ORCID: 0009-0003-5528-0767.

küçük girişimciler ekonomi de söz sahibidir. Artık dünya çapında, yeni ekonomiler, bilgi ve teknoloji ön plandadır (Güven ve Kaygın, 2015).

Bu bölümde girişimci ve girişimcilik kavramları, girişimcilerde bulunması gereken nitelikler, girişimcilik türleri, girişimcilikten eko-girişimciliğe yöneliş, eko-girişimcilik kavramı, eko-girişimcilik türleri, eko-girişimciliğin fırsat ve engelleri başlıkları ele alınmıştır.

2. GİRİŞİMCİ VE GİRİŞİMCİLİK KAVRAMLARI

Literatürde girişimci kavramının kökeni Fransızcaya dayanmakta ve Türkçe dilinde “üstlenmek” anlamına gelmektedir. İlk olarak 17. yy’da Fransız ordusunda uzun süre seferlerde öncülük eden kişi olarak kullanılmıştır (Grabel vd., 2003). Girişimci kavramının tanımı pek çok yazar tarafından yapılmaya çalışılmıştır. Bu kavram uzun zamandır literatürde yerini almaktadır. Akademik anlamda ise, ilk defa 18. yüzyılda ekonomist Richard Cantillon tarafından kullanılmıştır. Girişimci tanımını Cantillon, malları mutlak fiyattan alınıp, net olmayan ve değişken fiyatlara satma riskini üzerine alan kişi olarak yapmıştır (Hatten ve Koh, 2002). Genel anlamda baktığımızda girişimci; risk ortamında işletmenin üretim faktörlerini (emek, sermaye, hammadde, girişimci) bir araya getirip işletme için bir değer oluşturan kişidir (Kuratko, 2008: 22). Üretim faktörleriyle insanların ihtiyaçlarına cevap verirken, kârını ve zararını da kendisi üstlenir (Şimşek ve Çelik, 2011: 25). Günümüzde ayakta kalabilmek ve devam edebilmek için kriz ortamlarını fırsata çevirebilmekte oldukça önemlidir. Girişimci, fırsatları gören ve olumlu bir sürece dönüştürendir. Aynı zamanda fırsatları yeniliğe dönüştüren kişilerdir. Girişimciler işe başlarken deneyimlerinden faydalanılan ve insan ilişkileri iyi olan insanlardır. Ayrıca

herhangi bir değerlendirme yaparken olaylarda ve kişilerde objektif kalmayı başarabilendir (Cooper ve Dunkelberg, 1998).

Girişimcilik kavramı ise , uzun zaman sadece ticaret olarak görülmüştür. Araştırma ya da bilimsellikten öte pratik iş kurma anlamı yüklenmiştir. Zamanla ve gelişmelerle ekonominin de temelinde aslında girişimciliğin olduğu görülmüş olup, girişimcilik araştırma perspektifinden incelenmeye başlandı. Günümüzde hem ticari hem de akademik anlamda önemli hale gelmiştir (Kuratko, 2011). Girişimcilik tanımlamalarının çoğunda yenilik, inovasyon gibi kavramlarla karşımıza çıkmaktadır. Aslında bir değer yaratma çabasıdır. Ürünler için yeni olanı oluşturma ve fırsat yakalamadır (Brenkert, 2009). Aykan (2012:197)'ında üzerinde durduğu gibi, girişimcilik toplumun beklentilerine cevap veren ve bu beklentilere uygun mal ve hizmet üreten faaliyetlerdir.

Girişimcilik kişinin algılamasıyla başlayıp sezgi yoluyla ilerleyen ve bu süreçte güven duygusunun ön planda olduğu, girişimcinin yaptığı işle doğru orantılı olarak davranışlarının sentezlendiği bir bileşimdir. Bir taraftan yeni fırsatlar iş alanları yaratarak ekonomiye katkı sağlarken diğer taraftan ülke ekonomisinin güçlenmesine sebep olmaktadır. Güçlü bir ülke ekonomisi, daha fazla rekabetin olduğu dünya ekonomisinde de önemli yere sahip olacaktır. Yani zenginlik ve ekonomik gücün yapı taşıdır. Sadece kişisel özelliklerle ya da doğuştan gelen özelliklerle girişimci olunmaz. Her ne kadar kişisel özellikler önemli olsa da bunun eğitimle desteklenmesi ve öğrenilmesi gerekir (Özdevecioğlu ve Karaca, 2015: 24).

2.1.Girişimcilerde Bulunması Gereken Nitelikler

Rekabetin fazla olduğu iş hayatında başarılı olabilmek için aşağıdaki bazı özelliklere sahip olmak gerekmektedir.

- Girişimcilerde bulunması gereken ilk şey girişimcilik ruhuna sahip olmasıdır.

- Bir iş yaparken sonunu getirme isteği ve azmi,
- Yaptığı işlerin sonucu başarıya ulaşma isteği,
- Fırsatları erkenden fark etme ve buna göre bir gelecek oluşturma öngörüsü,
- Belirsizliğin mevcut olduğu zamanlarda strateji oluşturma kabiliyeti,
- Her zaman risk alabilme yeteneği,
- İşle ilgili mevcut bilgilere sahip olmasının yanında yeniliklere ve gelişmelere açık olması,
- Çevresine ve topluma karşı yaptığı işle ilgili liderlik rolünün olması
- Girişimciliğin 3 temel noktası olduğunu söyleyen Yalçıntaş (2010) göre ilk husus riskle yüz yüze gelmektir. Sadece finansal değil sosyal ailevi karşısına çıkan tüm manevi riskleri yüklenmek durumundadır. Başarılı girişimci, aile ve iş arasında dengeyi kurmak zorundadır. İkinci husus iş hayatının da getirdiği aşırı stres yüküdür. Kendi yeteneklerini aşan bir yük yüklendiğinde kişi fazla strese girebilir. Sosyal çevreyi aksatmamak bu konuda biraz çözüm yolu olabilir. Üçüncü ve son husus ego konusunda dikkat edilmesidir. Özellikle başarıyı erken tadan genç girişimciler için kibir en büyük tehlike olabilir. Bunun için başarıyı yaşarken alçakgönüllülüğü elden bırakmamak iyi bir girişimcinin özelliklerindendir (Yalçıntaş,2010).

Bütün bunların dışında bir de girişimci denilince aklı gelen bazı yanlış değerlendirmeler mevcuttur. Bu yaygın yanlış inanışları sıralayacak olursak: (Tüsiad, 2002)

- Girişimciliğin sonradan olunamayacağı ve doğuştan gelen bir özelliktir. Sadece kişilikte olan ya da doğuştan gelen şeylerle olunmaz. Girişimcilik için

geliştirilmesi gereken, desteklenmesi gereken bilgiler için eğitim sürecin olması gerekir.

- İsteyen herkes kolayca iş kurabilir. Amaç sadece yeni bir iş kurmak değil sürekliliğin sağlanmasıdır. Bunu da ancak yetenek, istek ve bilgi sahibi insanlar yapabilir.
- Girişimciler her şeyi sahiplenmek ister. Bir işletmeyi tek başına kurup devamlılık sağlamak tek kişi için oldukça yorucudur. Başarılı girişimciler hem iş bölümüne hem de ekip çalışmasına büyük önem verirler.
- Girişimcinin tek istediği para kazanmaktır. Başarılı bir girişimcinin tek amacı bu olamaz. Ulaşmak istedikleri hayalleri, gerçekleştirmek istediği başarılar, kurduğu işin sürekliliği gibi başka amaçları da vardır. Tek isteği para kazanmak değildir.
- İyi okullarda okumak ve akademik başarısı olan kişiler girişimci olur. Girişimcilik için okul başarısından ziyade yetenek hayal gücü risk alma yeteneği gibi şeyler vardır. Sadece akademik başarı iyi bir girişimci için tek başına kriter olamaz.
- Girişimciler kimseye bağlı değildirler. Kurdukları şirketle ilgili oluşturdıkları müşteri portföyü ve yaptıkları işler ilgili çalışma arkadaşları, aileleri ve topluma karşı sorumluluk ve bağlılık duyguları vardır.

2.2.Girişimcilik Türleri

Literatürdeki farklı araştırmalara göre girişimcilik türlerine genel olarak baktığımızda aşağıdaki gibi ifade edilebilir (Celep, 2017).

Tablo 1. Farklı araştırmacılara göre girişimcilik türleri

(Yıldız, 2015)	Yenilikçi-Fırsatçı –Takipçi Girişimcilik Özel Sektör –Kamu Sektörü Girişimciliği Kadın Girişimciliği E-Girişimcilik İç Girişimcilik Sosyal Girişimcilik
Özdevecioğlu ve Karaca (2015)	İç Girişimcilik Kurumsal Girişimcilik Eko girişimcilik Akademik Girişimcilik
Demirel ve Akbıyık (2009)	Girişimcilik kavramına mülkiyet açısından bakıldığında; Kamu Girişimcileri Piyasa içindeki Girişimciler Girişimcilik kavramına büyüklük boyutundan bakıldığında; Büyük Girişimciler Orta Girişimciler Küçük Girişimciler Girişimcilik kavramına nitelik açısından bakıldığında; Egemen Girişimcilik Yenilikçi Girişimcilik Pozitif Girişimcilik Tepkisel Girişimcilik Kadın Girişimciler Aile İşletmeleri Tekno Girişimcilik

Bir diğer ayırım da Aulet ve Murray (2013) tarafından yapılmıştır. Girişimcilik 2 sınıfa ayrılmıştır. Birinci kategoride, inovasyona göre şekillenen bir girişimcilikten bahsedilir. İnovasyon odaklı girişimcilik küresel fırsatları takip eden ve iş dünyasındaki gelişmelerden haberdar olan türdür. Rekabetin yüksek olduğu girişimciliktir. Diğer kategoride ise, küçük ve orta işletmelerin olduğu girişimcilik türüdür. Küresel pazara ulaması ilkinde göre daha sınırlıdır. Daha çok yerel pazarlara geleneksel yöntemlerle hizmet verir. Doğal olarak rekabet oranı düşüktür.

2.3.Girişimcilikten Eko Girişimciliğe Yöneliş

Giderek artan nüfus ile birlikte üretim ve tüketim artmaya başlamış ve doğal kaynakların azalmasına sebep olmaktadır. Hava kirliliği, doğanın zarar görmesi, nükleer tehlikeler çevreyle ilgili sorunların başında yer almaktadır. Örneğin; 1940 yılında Londra’da yaşanan yoğun sis ve hava kirliliği 4000 kişinin hayatını kaybetmesine sebep olmuştur. Ayrıca pek çok insanın da ciddi sağlık problemleri yaşamasına yol açmıştır. Bir başka örnekte yaşanan Çernobil patlamasıdır. Canlılara geri dönüşü olmayan hasarlar bırakmıştır. Bunlar gibi sayıları artan ve doğal yaşamın dengesini bozup, doğaya zarar veren olaylar bu konuda çözüm üretmeyi zorunlu hale getirmiştir (Cingöz, 2013: 280).

Çevre koşullarının bozulmasıyla insanlar doğal kaynakların korunması konusunda sadece yasalarla değil bir felsefe olarak da bunu benimsemek gerektiğini anlamışlardır. İşletmelerde çevre dostu ve doğaya zarar vermeyen ürünler kullanılmasında daha titiz davranmışlardır. Tüketiciler açısından bakıldığında da onların da talebi daha az kirlilik daha fazla geri dönüşüm olacak şekilde ürünlerin üretilmesi olmuştur. Bu durumda tüketicilerin beklentilerine uygun olarak bir çevre konusunda hassas ve duyarlı bir yönetim oluşmuştur. Çevreye duyarlı yönetimde ürün tasarımından paketlemeye kadar her süreçte toplumun beklentilerini karşılamalıdır (Nemli, 2011).

3. EKO-GİRİŞİMCİLİK

Çevre tüm insanlık faaliyetlerini etkileyen önemli bir olgudur. Çevreyle ilgili karşılaşılan sorunlar insanları daha kaygılı bir hale getirmektedir. Çünkü çevreyle ilgili oluşan olumsuzluklar doğrudan kişileri etkilemektedir. Çevresel sorunlar, canlıların hayatlarına bir tehlike oluşturmakta ve değişmesine sebep olmaktadır. Eko girişimcilik çevreye duyarlılık üzerinde duran bir girişimcilik türüdür. Keskin (2016:

288)'in vurguladığı gibi, eko-girişimcilikte çevre dostu olmak, yapılan faaliyetlerde çevre duyarlılığını ürüne, faaliyetlere yansıtmak en önemli özelliğidir.

Son dönemlerde çevre hassasiyetinin de artmasıyla çevreyi iyileştirme çabaları önem kazanmıştır. Eko-girişimcilik çevresel sorunlara çözüm bulup içindeki olanakları gören bir girişim türüdür. Eko girişimciler diğer insanların atıklarını girişimcilik ile temiz hale dönüştüren kişidir (Top, 2006: 17-18).

Literatüre baktığımızda girişimcilik ve çevre üzerine konuları 1980'li yıllardan itibaren yerini almaya başlayan ve çok bilinmeyen kavramlardır (Schaper, 2002: 12). İklimdeki değişiklikler ve artan nüfusla aslında eko-girişimcilik daha da önem kazanmaktadır. İnsanlar önemli bir girdi olan doğayı korumak istemektedir. Hatta politika bile doğal kaynak yenilenmesi ve sürdürülebilir çevre üzerine yoğunlaşmaktadır. Çünkü insanların öncelikleri haline gelmekte ve bu konuya dikkat çekmek için politikada da kullanılmaktadır (Dinda, 2014). Eko-girişimcilik kavramı, toplumda son on yılda daha fazla dikkat çekmeye başlamıştır. Son zamanlarda yasalarla çevreyi korumak için devlet kurumları, sivil toplum örgütleri faaliyet göstermiş ve çevresel bilinçte bir artış meydana gelmiştir. Toplumu oluşturan kişilerin bu bilince ulaşması ürünlerde çevre dostu ürünleri tercih etmesini sağlamıştır (Efeoğlu, 2014). Bu da eko-girişimcilik faaliyetlerinin artmasına sebep olmuştur. Özellikle son dönemlerde çevre hassasiyetinin de artmasıyla çevreyi iyileştirme çabaları önem kazanmıştır. İşletmeler faaliyetlerini gerçekleştirirken toplumun fayda sağlamasını ve toplum üzerindeki olumsuz etkileri en aza indirme çabasıdadır (Schaper, 2002).

3.1.Eko-Girişimci Kavramı ve Özellikleri

Girişimciliğin özünü yenilik oluşturmaktadır. Bu yüzden yeniliğe ve gelişime açıktır. Eko-girişimciler sadece iş yapan

değil çevreyi de düşünerek iş yapan kişiler olarak tanımlanır (Schuyler, 1998) Girişimciliğin özünü yenilik oluşturmaktadır. Bu yüzden yeniliğe ve gelişime açıktır.

- Sosyal sorumluluk duyguları yüksektir.
- Risk alabilen kişilerdir.
- Çevreyi korumaya yönelik hassasiyetleri vardır. Bunu kendilerine amaç edinen ve “vizyonunda çevreye geniş yer veren” özellikte kişilerdir (Aykan, 2012: 199). Yaptıkları faaliyetler çevre üzerinde olumlu bir etkiye sahiptir.
- Gelecek nesillere sürdürülebilir bir çevre bırakma amacıyla hareket ederler. Artan nüfusa rağmen yaptıkları iş ve eylemlerde öncelikleri temiz ve çevre dostu işler yapmaktır.
- Eko-girişimciler sadece iş yapan değil çevreyi de düşünerek iş yapan kişiler olarak tanımlanır (Schuyler,1998).
- Girişimci insanlar, başarılı rekabetçi ve yenilikçidir. Girişimcilik başarıları topluma örnek olur ve takdir toplarlar. Topluma rol model olurlar (Tilley ve Young, 2009). Eko girişimciler de bu özellikte ve çevreye bu konuda rol model olan insanlardır. Eko girişimsel faaliyet olarak da bazı özellikleri bulundurması gerekmektedir. Farklılıkların sorun değil bir fırsat olarak görünmesi ve bu bakış açısıyla değerlendirilmesi önemlidir.
- Eko girişimciler risk aldığı gibi uygun fırsatta gözetken kişilerdir. Uygun kaynaklarla bu fırsatları birleştirir ve büyümeyi yönetir.
- Doğal kaynakların zarar görmemesi ve sürdürülebilir bir çevre için yapılan faaliyetlerin bütününde çevre üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir.

- Bütün eko girişimcilerin amaçları aynıdır. Hepsi, sürdürülebilir çevre ve doğal çevrenin korunması fikrinde birleşirler.

3.2.Eko-Girişimciliği Kısıtlayan Faktörler

- Çevreye duyarlılığın maliyetleri arttıran bir faaliyet olarak görülmesi
- Eko girişimcilik faaliyetinde nitelikli ve uzmanlaşmış personel eksikliği
- Eko girişimcilik konusunda yeterli bilginin olmaması ve insanların gereken önemi vermemesi
- Eko girişimcilik konusunda teşviklerin az olması

Linnanen (2002) de eko-girişimcileri kısıtlayan faktörleri üç başlık altında toplamıştır.

- Pazar yaratmada karşılaşılan zorluklar
- Finansal engeller
- Etik anlamda varoluş sebebi: Kar dışında dünyanın yaşanılır bir yer olması için uğraşılması
- Yatırımcıların yeteri kadar destek sağlamaması ve girişimcilerin yatırım bulma zorluğu yaşamaları

Eko girişimcilik hakkında bilgi eksikliği en büyük engellerden birisidir. Yatırımcılar ileriye yönelik belirsizlik olduğunu düşündükleri ve yeterli bilgiye ulaşamadıklarından dolayı yatırım yapmaktan çekinmektedirler. Devlet politikalarındaki belirsizlik, döviz kurlarındaki değişimler, enflasyon oranı gibi ekonomik sebeplerle yatırımlarını ertelemektedir.

- Devlet politikalarının istikrarsızlığı özellikle gençler için büyük engeldir. Daha önce girişimci olmaya çalışmış ama devletin ekonomi politikalarındaki belirsizliği sebebiyle devam ettirememiş kişilerin söylemleri ve tecrübeler gençleri olumsuz anlamda etkilemektedir.

Bazı araştırmalar ise, genel olarak girişimciliğe karşı olan zorlukları iki şekilde incelemektedir. Bu eko girişimciler içinde geçerli engellerdir. Mikro ve makro düzeyde incelemişlerdir. Makro düzeyde, devlet ve yasalar konusundaki sorunlara odaklanılmıştır. Mikro düzeyde ise daha çok kişi, ailesi ya da çevresi üzerinde durulmuştur (Kutaniş, 2006: 48). Kişinin çekingen ve başarısız olma korkusuna sahip olması mikro düzey için örnek teşkil ederken gelecekteki ekonomik sebeplerden oluşabilecek belirsizlik makro düzeye örnektir. Her iki sebepten de kişilerin başarısız olma korkusuyla adım atamaması bu alanda engel oluşturmaktadır.

3.3.Eko Girişimciliğe İten Nedenler

- Pazar yaratmada oluşan eksikliğin farkına varılıp bunun karşılanması için harekete geçilmesi.
- Çevreye karşı daha duyarlı ve korumacı olunması.
- Kişilerin zamanla artan çevre bilincinden dolayı çevre dostu ürünlere eğilim göstermesi, azalan doğal kaynaklarla bunun daha da bilincinde olmaları (Pastakia, 2002).
- Kirliliğin önlenmesi için projelerini ve faaliyetlerine bu alanlar üzerinde yoğunlaştırırlar. Kirliliğin önlenmesi işletmeler için de aslında bir fırsattır. İşletmelere stratejik faydalarının yanı sıra maliyet tasarrufu açısından da katkı sağlar. Atık miktarını azaltır ve atık maliyetini düşürür. Ayrıca gelecekteki iyileştirme maliyetlerini azaltır (Napolitano, 1995).
- Ortak değer ve inanca sahip kişi ve kurumlarla iş yapılması eko girişimciler için farklı bir sinerji meydana gelmesine sebep olmaktadır (Aykan,2012).
- Kendi işinin başında olma cazip gelen sebeplerden bir tanesidir. Çok fazla bürokratik engeller olmadan hem kendisini geliştirme hem de para kazanma imkanının olması eko girişimciler içinde cazip gelmektedir.

- Çevreye, yeşile olan tutku ve sürdürülebilirliğin devamını sağlama isteği bu alana iten sebepler arasındadır.
- Yaşadıkları yeri daha güzelleştirme ve çevrenin korunmasının farkına varılarak işler yapılması konusundaki istekler önemli motivasyon kaynaklarıdır.
- Hem sevdikleri işi yapmak hem de geçimlerini sağlamak bu alana iten sebepler arasındadır.
- Eko girişimcilik giderek önem kazanan bir alan olması sebebiyle bu alana yönelik eğitimler ve teşvikler eko girişimcilerin bu alana rağbet etmesine sebep olmaktadır.

4. SONUÇ

Ülkemizde gerek girişimcilik gerek eko-girişimcilik zamanla daha anlaşılabilir ve uygulanabilir hale gelmektedir. Bunun için hem daha fazla fırsatlar sunulmakta hem de bilinç kazanılmaktadır. Ayrıca yasa koyucular ve özel sektör destekleriyle de sağlanmaktadır. Çevre konusu giderek hayatımızda ne kadar önemli olduğunu ve korunmadığında insan hayatı ve diğer canlılar için ne kadar tehlikeli boyutlar alabileceğini göstermektedir. Eko girişimciler sadece iş anlamında değil sürdürülebilirlik ve çevrenin önemi konusuna da dikkat ederek girişimlerini yapmaktadır. Geçmişte yaşanan tecrübeler çevrenin korunması için önemli örnekler teşkil etmektedir. Gerek kamu gerekse özel sektör bu alanda yatırım yapmak isteyen kişileri desteklemeli ve belirsizlik yaşamamaları için planlar dahilinde hareket etmelidir. Çünkü girişimciler belirsizliğin olduğu ve emin olamadıkları alana yönelmek istemeyeceklerdir. Mali teşviklerin olması ve yeterli mali ve

sosyal desteğin olması eko girişimcilerin daha emin atmalarını sağlayacaktır.

Sonuç olarak eko girişimcilik kavramıyla ilgili hem daha fazla çalışma hem de daha fazla uygulama alanı olmalıdır. Bu kavramın hayatımızda daha fazla yer alması gelecekte çevrenin korunması ve bu bilincin oluşmasında çok etkili olacaktır.

KAYNAKÇA

- Akdoğan, A. ve Cingöz, A. (2006), “İç Girişimciliğe Verilen Önem Düzeyi ve İç Girişimciliği Etkileyen Örgütsel Faktörlerin Belirlenmesine Yönelik Kayseri İli’nde Bir Araştırma”, Bişkek, Uluslararası Girişimcilik Kongresi, Kırgızistan-Manas Üniversitesi Yayınları: 86, Kongreler Dizisi: ss.49-64.
- Akdemir, A. (2015). Girişimcilik ve İş kuramı, Orion Kitapevi, Ankara.
- Aulet, W., & Murray, F. (2013). A tale of two entrepreneurs: Understanding differences in the types of entrepreneurship in the economy. *Available at SSRN 2259740*.
- Aykan, E. (2012). Girişimciliğin değişen yüzü: Ekogirişimcilik. *Süleyman demirel üniversitesi iktisadi ve idari bilimler fakültesi dergisi*, 17(3), 195-212.
- Brenkert, G. G. (2009). Innovation, rule breaking and the ethics of entrepreneurship. *Journal of Business Venturing*, 24(5), 448-464.
- Celep, S. (2017). Girişimcilik Türleri: Genel Bir Çerçeve. *Maliye Finans Yazilari*.
- Cingöz, A. (2013). Girişimcilik: Ekogirişimcilik. H. Karadal (Eds.). Girişimcilik içinde (ss 277- 297). İstanbul: Beta.
- Cooper, A. C., Woo, C. Y., & Dunkelberg, W. C. (1988). Entrepreneurs' perceived chances for success. *Journal of business venturing*, 3(2), 97-108.
- Dinda, S. (2014). A theoretical basis for green growth. *International Journal of Green Economics*, 8(2), 177-189.

- Efeoğlu, E. (2014). Çevreci Açıdan Girişim; Eko-Girişimcilik. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 23(1), 103-118.
- Grabel, T., Pyka, A. ve Hanusch, H. (2003). “An evolutionary approach to the theory of entrepreneurship”, *Industry and Innovation*, 10(4):493-514.
- Güven, B., & Kaygın, E. (2015). *Girişimcilik: Temel Kavramlar, Girişimcilik Türleri, Girişimcilikte Güncel Konular*. Siyahinci Akademi.
- Hatten, S. T. ve Koh, Y. K. (06.03.2002): “ The Tourism Entrepreneur”, *International Journal of Hospitality&Tourism Administration*, Volume : 3
- Keskin, Sevtap (2016) “Yeşil Girişimcilik”, *Yalova Sosyal Bilimler Dergisi*, C: 7, S: 7, s: 285-294.
- Kuratko, D. F. (2011). Entrepreneurship theory, process, and practice in the 21st century. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 13(1), 8-17.
- Kuratko, Donald F. (2008), *Entrepreneurship: Theory, Process, Practice*, South-Western Cengage Learning, USA.
- Kutanis R. Özen (2006). *Girişimci Kadınlar*. Sakarya, Değişim Yayınevi.
- Linnanen, L. (2002). An Insider’s Experiences with Environmental Entrepreneurship, *The Journal of Corporate Environmental Strategy and Practice*, Vol. Summer, Issue 38:71-82
- McEwen, T. (2013). Ecopreneurship as a solution to environmental problems: Implications for college level entrepreneurship education. *International Journal of Academic Research in Business & Social Sciences*, 3(5), 264-288

- Napolitano, G. (1995), Company-Specific Effect of Environmental Compliance, Goldman Sachs, New York, NY.
- Nemli, E. (2001). Çevreye duyarlı yönetim anlayışı. *İstanbul Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, (23-24), 211-224.
- Özdevecioğlu, M. ve Karaca, M. (2015). Girişimcilik ve girişimci kişilik kavram ve uygulama. Konya: Eğitim Kitabevi.
- Pastakia A. (2002). Assessing Ecopreneurship in the Context of a Developing Country The case of India, *Greener Management International*, 38:93- 108.
- Schaper, M. (2002). Introduction: the essence of ecopreneurship. *Greener Management International*, (38), 26-30.
- Schuyler, G. (1998). Merging Economic and Environmental Concerns through Ecopreneurship. *Digest Number* 98-8.
- Şimşek, Şerif M. ve Adnan Çelik (2011), *İşletme Bilimlerine Giriş*, s, (18.Basım), Konya: Eğitim Akademi Yayınları.
- Tilley, F., & Young, W. (2009). Sustainability Entrepreneurs. *Greener Management International*, (55).
- Top, S. (2006). *Girişimcilik Keşif Süresi*, İstanbul, Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş.
- Tüsiad. Türkiye’de Girişimcilik. Yayın No.2002-12/340. 2002.
- Yalçıntaş, M. (2010). Çağımızda girişimcilik. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 5(1).

KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUĞUN KURUMSAL İTİBAR ÜZERİNDEKİ ETKİSİNİN İNCELENMESİ¹

Hülya GÜNDÜZ ÇEKMECELİOĞLU²

Jale BALKAŞ³

Hüseyin AÇIKGÖZ⁴

1. GİRİŞ

Kurumsal itibar, müşteri ve tedarikçi ilişkilerini geliştirme, çalışanların elde tutulmasını sağlama ve finansal performansı artırma gibi çok sayıda faydası nedeniyle işletmeler için önemi giderek artan bir konudur (Jeffrey vd., 2019). Nitekim, küreselmeye bağılı olarak işletmeler, sosyal ve çevresel sorumlulukları ile ilgili itibar konusuna giderek daha fazla önem vermeye başlamış ve bu da kurumsal sosyal sorumluluğa (KSS) yönelik etkili bir eğilimin ortaya çıkmasına neden olmuştur (Singh ve Misra, 2020). Özellikle, KSS'nin farklı paydaşlar nezdinde kuruma yönelik itibar algısı yaratmak suretiyle örgüt performansını arttırması (Fombrun, 1996; Greening ve Turban, 2000), KSS ve kurumsal itibar ilişkisine yönelik ilgiyi artırmıştır. Çalışmalar yüksek itibara sahip firmaların sürdürülebilirlik bilgilerinin raporlanması konusunda iyi uygulama yapan

¹ Bu çalışma, 10.05.2024 tarihinde 23. Uluslararası İşletmecilik Kongresinde genişletilmiş özet bildiri olarak sunulmuştur.

² Prof. Dr., Kocaeli Üniversitesi, İşletme Fakültesi, İşletme Bölümü, hulyagunduz@kocaeli.edu.tr, 0000-0002-0123-4939.

³ Arş. Gör., Kocaeli Üniversitesi, İşletme Fakültesi, İşletme Bölümü, jale.yasar@kocaeli.edu.tr, 0000-0002-0069-7587.

⁴ Kocaeli Üniversitesi, SBE, Yönetim ve Organizasyon, huseyin.acikgoz007@gmail.com.

kuruluşlar olduğunu (Kim, 2011; Sotorrió ve Sánchez, 2008) kötü bir itibara sahip firmaların ise KSS yoluyla daha iyi bir itibar oluşturarak paydaşlar nezdinde sosyal açıdan sorumlu davranışlara sahip olduğu yönünde (Yoon vd., 2006) bir algı yaratmaya çalıştığını göstermektedir (Singh ve Misra, 2020). Her iki durumda da KSS faaliyetleri, işletmenin paydaşlar nezdinde kurumsal itibarını kuvvetlendirmekte ve işletmenin sektöründeki diğer işletmelerden ayırt edilmesini sağlamaktadır.

Paydaş teorisi açısından, bir işletmenin varoluşu, sürekliliği ve büyümesi o işletmenin içinde faaliyet gösterdiği topluma bağlıdır (Singh ve Misra, 2021). Bu anlamda, KSS, “işletmelerin yasal gerekliliklerinin ve çalışanlar, tüketiciler ve satıcılar gibi geleneksel paydaşlara karşı yükümlülüklerinin ötesinde, faaliyet gösterdikleri topluma karşı etik davranma konusunda ahlaki bir yükümlülüğe sahip olduğuna” işaret etmektedir (Aksak vd., 2016). İşletme amaçları doğrultusunda, çevre ve topluma yönelik yükümlülükler çerçevesinde gerçekleştirilen işletme faaliyetleri, organizasyonlara rekabet avantajı sağlamakta ve paydaşlar nezdinde kurumsal itibar algısı yaratarak işletmenin uzun vadeli kârlılığına katkıda bulunmaktadır (Sungur, 2021). Kurumsal itibar, hem iç hem de dış paydaşların işletme hakkındaki izlenimleri ve tecrübeleri doğrultusunda zihinlerinde oluşan ve işletme ile ilgili kararlarına yön veren bir kaynak olarak görülmektedir (Kotha vd., 2001). Paydaşlar nezdinde (müşteriler, hissedarlar, tedarikçiler ve rakipleri) işletmenin güvenilir olduğu algısını yaratan kurumsal itibar (Radomir vd.; 2014; Whetten ve Mackey, 2002) işletmeye finansal sağlamlık kazandırmakta (Radomir vd., 2014) ve işletmenin diğerlerinden ayırt edilmesini sağlayarak, ürün ve hizmetlerin daha kaliteli olduğu konusunda toplum nezdinde olumlu bir imaj yaratmaktadır. Bunun bir sonucu olarak, işletmeler, bir yandan kârlarını artırırken, diğer yandan da kriz dönemlerini daha olumlu bir şekilde atlatabilmektedir (Fombrun

ve Rindova, 1998). Nihayetinde kurumsal itibarın firma performansını arttırarak kuruma rekabet avantajı sağladığına ilişkin çok sayıda araştırma bulunmaktadır (McGuire vd. 1988; McMillan ve Joshi, 1997; Roberts ve Dowling, 2002).

Kurumsal itibarı artırma yollarından biri olarak görülen KSS'nin kurum itibarını ne ölçüde ve nasıl etkilediği, özellikle stratejik yönetim yazınında önemli bir araştırma konusudur. Komodromos ve Melanthiou (2014), KSS'nin kurumsal itibar açısından öneminin yeterince vurgulanmadığını ifade etmektedir. Zira olumsuz bir itibar, bir işletmenin ürünlerinden uzak durulmasına, yatırımcıların işletmeye yönelik ilgisinin azalmasına, hisse senedi fiyatlarının düşmesine ve çalışan memnuniyetsizliğine yol açmak suretiyle işletmenin varlığını tehdit etmektedir (Komodromos ve Melanthiou, 2014). Bu nedenle işletmeler, son yıllarda kurumsal itibarı geliştirmenin bir yolu olarak gördükleri KSS faaliyetlerini de her yıl finansal faaliyetlerini raporladıkları gibi raporlamaya başlamıştır (Jeffrey vd., 2019). Dolayısıyla, bu çalışmanın çıkış noktası, müşteri algıları özelinde, KSS'nin kurumsal itibar açısından öneminin vurgulanmasıdır. Bu doğrultuda, bu çalışmada, Kocaeli'nin Gölcük ilçesinde bir kamu bankasından maaş ödemesi alan kamu kurumu çalışanlarının, ilişkili oldukları bankanın KSS faaliyetlerine yönelik algılarının kurumsal itibar üzerindeki etkileri incelenmektedir.

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE VE HİPOTEZ GELİŞTİRME

2.1. Kurumsal Sosyal Sorumluluk

KSS, yasal veya ekonomik yükümlülüklerin ötesinde, paydaşların beklentilerini ve ekonomik, sosyal ve çevresel performansı da dikkate alan, organizasyonel eylemler ve politikalar olarak tanımlanmaktadır (Paruzel vd., 2023). Bir diğer

tanımlamada, KSS, “işletmenin temel iş yeteneklerini ve hedeflerini birleştiren ve firma için değer yaratırken ve bunu günlük iş süreçlerine, operasyonlara ve faaliyetlere entegre ederken yapıcı bir sosyal değişim yaratmayı amaçlayan, entegre bir kurumsal strateji” olarak adlandırılmıştır (Oino ve Xi, 2022). Bu tanımlardan anlaşılacağı üzere KSS, işletme faaliyetlerinin toplumun ve diğer paydaşların istek ve beklentilerini de göz önünde bulunduracak şekilde yürütüldüğü faaliyetleri içermektedir.

KSS, birden fazla paydaşın etkisine tabi olan, karmaşık ve çok yönlü bir süreçtir (Erdiaw-Kwasie vd., 2023). Zira, toplum ve diğer paydaşlar, işletmelerden toplumun ve ilgili tüm paydaşların uzun vadeli çıkarlarını koruyacak şekilde faaliyetlerini sürdürmesini beklemektedir (Olanipekun vd., 2020: 91). Bu nedenle KSS, paydaşlar için elde edilmesi gereken ekonomik ve sosyal değerler arasında bir denge kurmayı gerektirmektedir (Oino ve Xi, 2022). Bu denge temelinde işletmeler; amaç, hedef ve stratejilerini yerine getirirken, aynı zamanda toplumun ve diğer paydaşların beklenti ve taleplerini dikkate almak durumundadır (Smith, 1994). Bu kapsamda; iş yeri ortamının iç paydaşları destekleyecek şekilde düzenlenmesi, çalışanlara değer verilmesi, piyasa koşullarının farkında olunması, tüketicilere karşı sorumlu olunması, tedarikçilerle iyi ilişkiler geliştirilmesi ve çevresel ve toplumsal sorunlara duyarlı olunması gibi konular işletmelerin topluma ve paydaşlara karşı yükümlülüklerini ifade etmektedir (Selçuk ve Cinel, 2011). İşletmeler bir yandan kâr elde etmeye odaklanırken diğer yandan söz konusu yükümlülükleri yerine getirmek durumundadır. Zira, Dyllick ve Hockerts (2002), işletmelerin sadece ekonomik performansa odaklanması durumunda uzun vadede başarı elde edemeyeceğini, uzun vadeli başarı için, sosyal ve çevresel performansa da önem verilmesi gerektiğini belirtmektedir.

KSS faaliyetleri; gönüllü çalışan programları, çevre koruma faaliyetleri ve kurumsal hayırseverlik uygulamaları şeklinde kendini gösterebilmektedir (Aguinis vd., 2024). Bu uygulamalar sayesinde işletmeler; ürün sadakati, kâr artışı ve çalışan memnuniyeti gibi faydalar elde edebilmekte ve daha mutlu bir topluma katkıda bulunmaktadır (Komodromos ve Melanthiou, 2014). Nihayetinde, KSS faaliyetleri, işletmeyi rakiplerinden ayırmakta ve rakiplerine karşı rekabet avantajı elde edebilmesini sağlamaktadır (El-Garaihy, 2014). İşletmelere rekabet üstünlüğü sağlayan KSS, Carroll (1979) tarafından; ekonomik, yasal, ahlaki ve hayırseverlik olmak üzere 4 boyut çerçevesinde ele alınmıştır. Buna göre; ekonomik sorumluluk, çalışanlarına istihdam olanakları yaratabilmek, hissedarlar için kâr elde edebilmek, müşterilere kaliteli ürün ve hizmetler sunabilmek anlamına gelirken; yasal sorumluluk, işletme faaliyetlerinin kanunlara uygun bir şekilde yürütülmesini ifade etmektedir. Bunun yanı sıra; ahlaki sorumluluk, adil ve doğru olmak ve iş ahlakını göz önünde bulundurmak olarak ifade edilirken, hayırseverlik sorumluluğu, en genel anlamda, karşılık beklemeden topluma yararı olacak işler için çalışmak anlamına gelmektedir (Yönet, 2005).

2.2. Kurumsal İtibar

İşletmeler tarafından stratejik bir kaynak olarak görülen kurumsal itibar, kurumsal değeri artıran önemli varlıklardan biri olarak görülmektedir (Adeosun ve Ganiyu, 2013). Bu anlamda, kurumsal itibar, firmaya rekabet avantajı sağlaması ve rakipler tarafından taklit edilebilirliğin zor olması nedeniyle organizasyonlar için değerli bir maddi olmayan varlıktır (Sánchez-Torné vd., 2020). Nitekim, kaynak temelli yaklaşım, kurumsal itibarın, işletmelerin yönetmesi gereken değerli bir kaynak olduğunu savunmaktadır (Dowling, 2004). Özellikle stratejik yönetim yazınında oldukça ilgi çeken konulardan biri olan kurumsal itibar, paydaşların işletmeye yönelik doğrudan ya

da dolaylı tecrübelerine dayanmakta (Fombrun ve Shanley, 1990) ve paydaşların kuruma yönelik kararlarını etkilemektedir (Kotha vd., 2001).

Kurumsal itibar; soyut, çok boyutlu ve kolektif bir kavramdır (Walsh ve Beatty, 2007; Boshoff, 2009). İtibarın ölçümünde kullanılan “İtibar Katsayısı” modeline göre, kurumsal itibar, vizyon ve liderlik, duygusal çekicilik, finansal performans, ürün ve hizmetler, sosyal ve çevresel sorumluluk ve çalışma ortamı olmak üzere altı bileşenden meydana gelmektedir (Fombrun ve Foss, 2001; Fombrun vd., 2000). Duygusal çekicilik, paydaşların kuruma yönelik olumlu algılarını ve kurumun paydaşlar nezdindeki çekiciliğini ifade ederken, ürün ve hizmetler boyutu, kurumun ürün ve hizmetlerinin kalitesi, fiyatı ve güvenilirliği ile kurumun ürün ve hizmetlerindeki yenilikçilik düzeyini ifade etmektedir (Şevik ve Çekmecelioğlu, 2022). Finansal performans ise kurumun risk durumu ve kârlılığı ile işletmenin geleceğine ilişkin beklentileri ifade ederken; vizyon ve liderlik, kurumun vizyoner olup olmadığı ve kurumdaki liderlik anlayışı ile ilgilidir. Çalışma ortamı boyutu, firmanın iş ortamının çalışanlar için ne kadar cazip olduğunu; diğer bir boyut olan sosyal ve çevresel sorumluluk ise kurumun halkla iletişim, topluma karşı duyarlılık ve çevreye karşı duyarlılık düzeyini ifade etmektedir (Şevik ve Çekmecelioğlu, 2022).

Kurumsal itibarın işletmenin kârlarının iyileştirilmesi ve finansal performansının artırılması noktasında önemli bir etkisi bulunmaktadır (Sánchez-Torné vd., 2020). İtibar sahibi işletmelerin paydaşları üzerinde olumlu sonuçlar yarattığı ve maliyet avantajı sağlamada etkili olduğu bilinmektedir. Singh ve Misra (2020) tarafından Avrupalı çokuluslu firmalar üzerinde yapılan bir araştırmada, olumlu itibarın örgütsel performansa yol açtığı bulunmuştur. Çalışmada ayrıca, KSS faaliyetlerinin örgüt performansı üzerindeki etkisinin, firmanın itibar sahibi bir firma olup olmamasına göre farklılaştığı sonucuna ulaşılmıştır. Diğer

bir ifadeyle, KSS'nin örgütsel performans üzerindeki etkisinin saygın firmalar ile daha zayıf itibara sahip firmalar arasında farklılaştığı görülmüştür.

2.3. Değişkenler Arasındaki İlişkiler ve Hipotezler

KSS, işletmelerin daha gelişmiş bir topluma ve daha iyi bir çevreye katkı sağlaması bakımından önemli bir yaklaşımdır (Caroll, 1999). Kavramı önemli hale getiren bir diğer sonuç ise KSS'nin işletmelerin paydaşlar nezdinde dürüst ve güvenilir olduğuna dair bir kurumsal itibar algısı yaratılmasına katkı sağlamasıdır (McWilliams vd., 2006). Zira, KSS faaliyetleri, iyi olanı yapmak ve olumsuz faaliyetlerden kaçınmakla ilgilidir ve bu da işletmelerin kurumsal itibarının artmasına katkı sağlamaktadır (Sánchez-Torné vd., 2020). Bu nedenle kuruluşlar, kurumsal itibar oluşturmak ve itibarlarını korumak üzere çeşitli paydaşların beklentilerine yanıt verebilmek adına KSS'yi stratejik bir araç olarak kullanmaktadır (Esen, 2013). İşletmeler, KSS faaliyetleri sayesinde, iş ortakları, hissedarlar, hükümetler ve müşteriler gibi çeşitli paydaşlar nezdinde daha çekici hale gelmekte; marka bağlılığı ve farkındalığını artırmakta ve kurumu çevre korumaya daha duyarlı hale getirmek suretiyle itibar kaybını azaltmaktadır (Esen, 2013). Nitekim, Spence (2002), KSS'nin kurumsal itibar üzerinde pozitif bir etkiye sahip olduğunu belirtmiştir. Araştırmalar Spence'in bu fikrini doğrulamış ve KSS'ye önem veren işletmelerin itibarlarını artırdıklarını ortaya koymuştur (örn.; Arslanagic-Kalajdzic ve Zabkar, 2017; Komodromos ve Melanthiou, 2014).

KSS faaliyetleri içsel ve dışsal KSS faaliyetleri olarak gruplandırılmaktadır. İçsel KSS faaliyetleri çalışanlar ve yöneticiler gibi iç paydaşlara yönelikken, dışsal KSS faaliyetleri müşteriler ve toplum gibi dış paydaşlarla ilgilidir. Dış KSS faaliyetleri, işletmeler tarafından genel olarak, imaj ve itibarı korumak ve onarmak için bir araç olarak kullanılmaktadır

(Paruzel vd., 2023). Özellikle müşteriler açısından bakıldığında; değişen müşteri tercihleri, KSS ihtiyacını ortaya koymakta ve müşterilerin satın alma kararları, işletmeye yönelik algılarına göre şekillenmektedir (Komodromos ve Melanthiou, 2014). Dolayısıyla bu çalışmada, dış paydaşlardan biri olan banka müşterilerinin, maaş aldıkları bankanın KSS faaliyetlerine yönelik algılamalarının, bankaya ilişkin kurumsal itibar algısını ne ölçüde etkilediğine odaklanılmıştır. Bu kapsamda, aşağıda belirtilen araştırma hipotezleri oluşturulmuştur:

H1: Ekonomik sorumluluk, kurumsal itibarı pozitif yönde anlamlı bir biçimde etkilemektedir

H2: Yasal sorumluluk, kurumsal itibarı pozitif yönde anlamlı bir biçimde etkilemektedir

H3: Ahlaki sorumluluk, kurumsal itibarı pozitif yönde anlamlı bir biçimde etkilemektedir

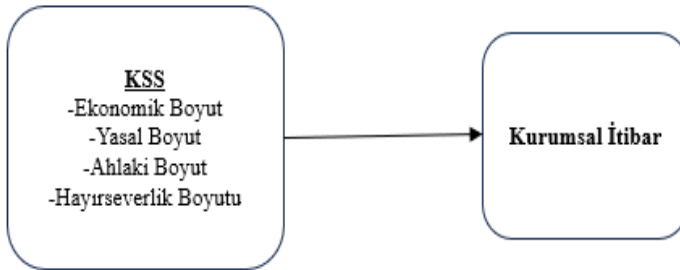
H4: Hayırseverlik sorumluluğu, kurumsal itibarı pozitif yönde anlamlı bir biçimde etkilemektedir

3. YÖNTEM

3.1. Araştırmanın Modeli

Araştırmanın modeli Şekil 1’de gösterilmiştir.

Şekil 1. Araştırmanın Modeli



3.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırmanın temel amacı, işletmelerin kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerinin kurumsal itibarlarına olan etkisini banka müşterileri üzerinden incelemektir. Araştırmanın evreni Kocaeli'nin Gölcük ilçesinde bir kamu kurumunda çalışan bireylerden oluşmaktadır. Zaman ve maliyet kısıtlılığı nedeniyle evrenin tamamına ulaşılamadığından, kolayda örneklem yöntemi ile araştırmaya gönüllü olarak katılmayı kabul eden kişilerden veri elde edilmiştir. Bu doğrultuda, 229 kişiden anket tekniği ile veri toplanmış olup, 8 anket formu eksik doldurulmuş olduğundan, 221 veri analize tabi tutulmuştur.

Araştırmaya katılan bireylerin demografik özellikleri incelendiğinde, katılımcıların %60,2'sinin erkek, %36,7'sinin 36-45 yaş aralığında, %45,2'sinin lisans düzeyi eğitime sahip bireylerden oluştuğu görülmüştür.

3.3. Veri Toplama Aracı ve Verilerin Analizi

Araştırmaya ilişkin veriler yüz yüze anket tekniği kullanılarak Kocaeli'nin Gölcük ilçesinde faaliyet gösteren 221 kamu çalışanından elde edilmiştir. Araştırmayı oluşturan anket formu 3 bölümden oluşmuştur. İlk bölümde demografik bilgilere ilişkin sorular ve “Bankanız ile maaş ödemesi dışında bir ilişkiniz (konut, taşıt ve ihtiyaç kredileri, bireysel emeklilik fonları, döviz, altın ve vadeli hesaplar vb.) var mıdır?” sorusu sorulmuştur. Katılımcılardan bu soruya yönelik olarak, “evet” veya “hayır” yanıtından birini seçmeleri istenmiştir. (Bu soruya 121 kişi evet, 100 kişi hayır cevabını vermiştir.). Anket formunun ikinci bölümünde KSS'ye ilişkin 16 ifade yer almış ve formun üçüncü bölümünde 20 ifadelik kurumsal itibar ölçeğine yer verilmiştir. Kurumsal sosyal sorumluluk ve kurumsal itibar ölçeklerinde (1) Kesinlikle Katılmıyorum (5) Kesinlikle Katılıyorum şeklinde 5'li likert tipi ölçek kullanılmıştır. Kurumsal sosyal sorumluluk ölçeği için Carroll (1979) tarafından oluşturulan ve Sığındı (2013)

tarafından Türkçeye çevrilerek geçerlilik ve güvenilirlik analizleri yapılan ölçekten faydalanılmıştır. Kurumsal itibar ölçeği için ise Fombrun (2000) tarafından geliştirilen ve Özdemir ve arkadaşları (2019) tarafından Türkçeye çevrilerek geçerlilik ve güvenilirlik analizleri yapılan İtibar Katsayısı Ölçeği (Reputation Quotient-RQ) kullanılmıştır.

4. BULGULAR

Öncelikle araştırma ölçeklerinin geçerlilik ve güvenilirlik düzeyini belirlemek üzere Doğrulayıcı Faktör Analizi yapılmış ve Cronbach Alpha güvenilirlik katsayısı kullanılmıştır. Daha sonra, tanımlayıcı istatistikler ile korelasyon değerlerine yer verilmiş olup, son olarak AMOS paket programı kullanılarak Yapısal Eşitlik Modellemesi (YEM) ile araştırmanın hipotezleri test edilmiştir.

4.1. Güvenilirlik ve Faktör Analizleri

Araştırmada ölçeklerin geçerliliğini ölçmeye yönelik olarak Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) kullanılmıştır. Analiz sırasında, modelin uyum iyiliği değerlerini iyileştirmek amacıyla kurumsal sosyal sorumluluk ölçeğinde yer alan iki ve kurumsal itibar ölçeğinde yer alan iki ifade arasında modifikasyon yapılmıştır. Yapılan incelemeler sonucunda, uyum iyiliği değerlerinin kabul edilebilir aralıklarda yer aldığı görülmüştür. (KSS ölçeği için; CMIN/DF: 2,097 TLI: ,940 NFI: ,913 GFI: ,902 CFI: ,952 RMSEA: ,071 Kurumsal itibar ölçeği için; CMIN/DF: 2,803 TLI: ,898 NFI: ,875 GFI: ,857 CFI: ,915 RMSEA: ,091).

İç tutarlılık güvenilirliğinin ölçümünde Cronbach Alpha katsayısından yararlanılmıştır. KSS boyutlarına ilişkin Cronbach Alpha değerleri; ekonomik sorumluluk için ,836; yasal sorumluluk için ,847; ahlaki sorumluluk için ,906 ve hayırseverlik sorumluluğu için ,892 şeklinde kabul edilebilir

aralıklarda bulunmuştur. Kurumsal itibar ölçeği ise ,952 oranla yüksek düzeyde güvenilir olarak bulunmuştur.

4.2. Tanımlayıcı İstatistikler ve Korelasyon Değerleri

Değişkenlere ilişkin tanımlayıcı istatistikler ve korelasyon değerleri Tablo 1’de verilmiştir. “X Bankası kârlılık oranı arttırmak için çalışır” şeklindeki ekonomik sorumluluğa ilişkin ifadeler ve “X Bankası, çalışanlarının yasalara uygun şekilde davrandığını garanti eder.” Şeklinde yasal sorumluluğa ilişkin ifadeler “katılıyorum” yanıtına yakın cevaplar verildiği, “X Bankası açık şekilde tanımlanmış ,ahlaki ilkelere bağlıdır.” Şeklinde ahlaki sorumluluğa ilişkin ifadeler ve X Bankası toplumun sorunları söz konusu olduğunda sorumluluk duygusuyla hareket eder.” Şeklindeki hayırseverlik sorumluluğuna yönelik ifadeler “kararsızım” yanıtına yakın cevaplar verdikleri görülmüştür. “Toplumun geneli X Bankası hakkında olumlu hislere sahiptir.” Gibi kurumsal itibara yönelik ifadeler ise “katılıyorum” yanıtına yakın cevaplar verildiği görülmüştür.

Korelasyon değerleri incelendiğinde ise kurumsal sosyal sorumluluğun her bir boyutu ile kurumsal itibar arasında %1 anlamlılık düzeyinde pozitif yönlü ilişkiler tespit edilmiştir. Dolayısıyla banka müşterileri, kurumlarını ekonomik, yasal, ahlaki ve hayırseverlik açısından sorumlu olarak algıladığında, örgütü daha itibar sahibi bir örgüt olarak algılama olasılıkları artmaktadır.

Tablo 1. Ortalama, Standart Sapma ve Korelasyon Değerleri

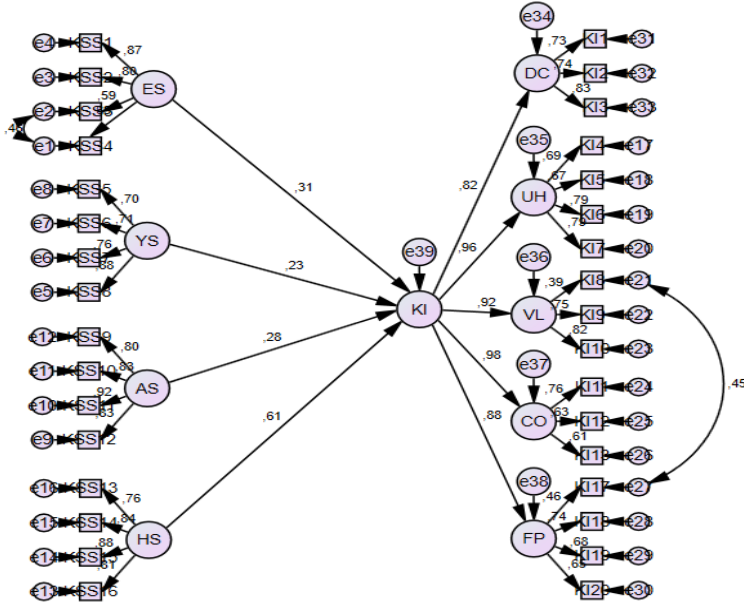
	Ortalama	Standart Sapma	1	2	3	4	5
1.Ekonomik S.	3,62	0,87	1	,413**	,104	,126	,426**
2.Yasal S.	3,48	0,75		1	,558**	,435**	,589**
3.Ahlaki S.	3,05	0,89			1	,697**	,654**
4.Hayırseverlik S.	2,96	0,93				1	,686**
5.Kurumsal itibar	3,32	0,64					1

**p<,01

4.3. Hipotez Testleri

Kurumsal sosyal sorumluluk boyutlarının kurumsal itibar üzerindeki doğrudan etkisini ölçmek için Yapısal Eşitlik Modellemesi (YEM) ile araştırma hipotezleri test edilmiştir. Şekil 2’de verilen modelde; ekonomik sorumluluk, yasal sorumluluk, ahlaki sorumluluk ve hayırseverlik sorumluluğu olmak üzere dört KSS boyutunun kurumsal itibar üzerindeki doğrudan etkisi gösterilmiştir. Modelin uyum iyiliği değerleri; CMIN/DF= 2,62, CFI=0,84 GFI= 0,74, TLI=0,85 IFI=0,85 ve RMSEA=0,08 şeklinde kabul edilebilir düzeylerde dir.

Şekil 2. Model



Şekil 2’de gösterilen modelden elde edilen sonuçlar Tablo 2’de verilmiştir. Sonuçlar, KSS boyutlarının tamamının kurumsal itibarı pozitif yönde etkilediğini göstermektedir.

Tablo 2. Yol Analizi Değerleri ve Hipotez Testleri

Yol	β	Hipotez	Sonuç
Ekonomik s.--->kurumsal itibar	,314**	H1	Desteklendi
Yasal s.--->kurumsal itibar	,225**	H2	Desteklendi
Ahlaki s.--->kurumsal itibar	,282**	H3	Desteklendi
Hayırseverlik s.--->kurumsal itibar	,608**	H4	Desteklendi
Yapısal Model			
Değişken	R²		
Kurumsal itibar	0,65		
**p<,01			

5. SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu çalışmada, KSS faaliyetlerinin kurumsal itibar üzerindeki etkisi araştırılmıştır. Bu doğrultuda, araştırma sonuçlarından değişkenlere yönelik ortalamalara bakıldığında; katılımcıların “X Bankası kârlılık oranı artırmak için çalışır.” şeklinde ekonomik sorumluluğa ve “X Bankası yasaları çiğneyecek eylemlerden uzak durur” şeklindeki yasal sorumluluğa yönelik ifadeler daha çok “katılıyorum” yanıtına yakın cevaplar verdikleri görülmüştür. Ayrıca, ortalamalar; “X Bankası açık şekilde tanımlanmış, ahlaki ilkelere bağlıdır” şeklindeki ahlaki sorumluluğa ve “X Bankası toplumun sorunları söz konusu olduğunda sorumluluk duygusuyla hareket eder” şeklindeki hayırseverlik sorumluluğuna ilişkin ifadeler daha çok “kararsızım” şeklinde cevap verdiklerini göstermiştir. Bu sonuçlar, müşterilerin maaş aldıkları bankayı kurumsal sosyal sorumluluğun ekonomik ve yasal yönü açısından sorumlu olarak algıladıklarını göstermiştir. Diğer yandan; ahlaki ve hayırseverlik boyutlarına yönelik cevaplar, katılımcıların bu konuda çekimser kaldıklarını göstermektedir. Dolayısıyla sonuçlar, müşterilerin bankayı KSS yönünden olumsuz olarak algılamasalar bile bankanın toplumsal sorumluluk ve hayırseverlik açısından çalışmalarını güçlendirmesi gerektiğine işaret etmektedir. Ayrıca, “Bankanız ile maaş ödemesi dışında bir ilişkiniz (konut, taşıt ve

ihtiyaç kredileri, bireysel emeklilik fonları, döviz, altın ve vadeli hesaplar vb.) var mıdır?” sorusuna çoğunluğun “evet” yanıtını vermesi, katılımcıların bankayı maaş ödemesi dışında birçok başka hizmet açısından da tanıdığını ve bu hizmetlere yönelik faaliyetler esnasında banka hakkında bilgi sahibi olduklarını göstermektedir.

Araştırmaya yönelik korelasyon değerleri incelendiğinde; tüm KSS boyutları (ekonomik, yasal, ahlaki ve hayırseverlik) ile kurumsal itibar arasında %1 anlamlılık düzeyinde pozitif yönde güçlü ilişkiler olduğu görülmüştür. Bu ilişkinin yönünü belirlemek ve araştırma hipotezlerini test etmek üzere yapılan yol analizleri, KSS’nin tüm boyutlarının kurumsal itibarı pozitif yönde etkilediğini göstermiştir. Dolayısıyla H1, H2, H3 ve H4 hipotezleri kabul edilmiştir. KSS’nin kurumsal itibar üzerindeki etkisinin, özellikle hayırseverlik sorumluluğunun itibar üzerindeki etkisi açısından oldukça güçlü olduğu görülmüştür. Dolayısıyla, işletmelerin toplumun sorunlarına karşı daha duyarlı olması, sosyal projelere daha fazla bütçe ayırması ve sosyal sorunlara yapıcı bir şekilde yaklaşarak bu sorunların çözülmesi noktasında daha fazla sorumluluk almasının, müşterilerin o kurumu daha itibarlı bir işletme olarak algılamasına katkı sağladığı söylenebilir. Nitekim, Brammer ve Millington (2005), KSS’nin özellikle hayırseverlik boyutunun itibar üzerindeki etkisine odaklandıkları çalışmalarında, hayırseverliğe daha çok harcama yapan işletmelerin daha iyi bir itibara sahip olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Araştırmada, KSS’nin diğer boyutları açısından kurumsal itibar üzerindeki etki daha düşük bulunmakla birlikte, yine de ekonomik, yasal ve ahlaki sorumluluğun kurumsal itibar üzerinde etkili olduğu saptanmıştır. Bu sonuç, kurumların ekonomik olarak güçlü olmalarının, yasalara bağlılığın ve toplumun ahlaki ilkelerine uyacak şekilde hareket etmenin müşterilerin o kurumu itibar sahibi olarak algılamasında önemli bir etkisi olduğunu

göstermektedir. Araştırma sonuçları özetle, işletmelerin KSS faaliyetleri yolu ile başta müşteriler ve toplumdan oluşan paydaşlarla iletişim kurduğunu, çevresel ve sosyal sorunlara çözüm getirerek, gönüllülük kapsamında faaliyetlerde bulunarak olumlu bir itibar yarattığını göstermektedir. Ek olarak, KSS faaliyetleri ve kurumsal itibarın, kurumların sürdürülebilirliğine ve finansal performans artışına büyük bir katkı sağladığı da bilinmektedir.

Bu araştırmadan elde edilen tüm sonuçlar, genel olarak, KSS'nin kurumsal itibar üzerindeki etkisini inceleyen diğer çalışmaların bulguları ile tutarlılık göstermektedir (örn; Arslanagic-Kalajdzic ve Zabkar, 2017; Karabey ve Battal, 2020; Karayel ve Yalman, 2016; Singh ve Misra, 2020). Örneğin; Çiftçioğlu ve Gök (2018)'ün üniversite öğrencilerinin öğrenim kredisi ve burslar kapsamında ilişkili oldukları X bankası üzerinden KSS ve itibar algılarını inceledikleri çalışmalarında, KSS'nin kurumsal itibar üzerinde pozitif bir etkiye sahip olduğu bulunmuştur. Ancak, KSS'nin bazı boyutlarının kurumsal itibar üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı sonucuna ulaşan çalışmalar da bulunmaktadır. Örneğin; Park vd. (2014)'nin, genel tüketiciler üzerinde yapmış oldukları araştırmanın sonuçları, ekonomik ve yasal sorumluluğun kurumsal itibar üzerinde doğrudan anlamlı bir etkiye sahip olduğunu, ancak ahlaki sorumluluk ve hayırseverlik sorumluluğunun kurumsal itibara direkt bir etkisinin olmadığını göstermiştir. Dolayısıyla, KSS'nin kurumsal itibar üzerindeki olumlu etkisi çok sayıda çalışma tarafından kanıtlanmış olsa da bu etkiye dair sonuçların araştırmanın yapıldığı koşullara, bağlama ve örnekleme göre farklılaşabildiği görülmüştür.

Bu çalışmanın sonuçları, araştırmaya dahil edilen örneklem ve araştırmada kullanılan anket tekniğinin özellikleriyle sınırlıdır. Örneklemin yalnızca müşterilerden oluşması ve değişkenler arasındaki ilişkinin müşteri algıları

üzerinden değerlendirilmesi, araştırmanın önemli bir sınırlılığını oluşturmaktadır. Bu nedenle, bu araştırmadan elde edilen sonuçlar genellenememektedir. Gelecekte yapılacak araştırmalara, daha fazla örneklem sayısı ile müşterilerin yanı sıra diğer paydaşlara da ulaşılarak, daha spesifik KSS faaliyetleri bağlamında KSS-itibar ilişkisinin incelenmesi önerilmektedir.

KAYNAKÇA

- Adeosun, L. P. K. and Ganiyu, R. A. (2013). Corporate reputation as a strategic asset. *International Journal of Business and Social Science*, 4(2), 220-225.
- Aguinis, H., Rupp, D. E., and Glavas, A. (2024). Corporate social responsibility and individual behaviour. *Nature Human Behaviour*, 1-9.
- Aksak, E. O., Ferguson, M. A. ve Duman, S. A. (2016). Corporate social responsibility and CSR fit as predictors of corporate reputation: A global perspective. *Public Relations Review*, 42(1), 79-81.
- Arslanagic-Kalajdzic, M., and Zabkar, V. (2017). Is perceived value more than value for money in professional business services?. *Industrial Marketing Management*, 65, 47-58.
- Bowen, H. (1953). *Social responsibilities of the businessman*. New York, NY: Harper.
- Brammer, S., and Millington, A. (2005). Corporate reputation and philanthropy: An empirical analysis. *Journal of Business Ethics*, 61, 29-44.
- Carroll, A. B. (1979). Corporate performance. *Acad. Manag. Rev*, 4, 497-505.
- Carroll, A. B. (1999). Corporate social responsibility: Evolution of a definitional construct. *Business & Society*, 38(3), 268-295.
- Çiftçioğlu, B. A., ve Benan, G. (2018). Kurumsal sosyal sorumluluğun kurumsal itibara etkisi ve bir uygulama. *Ahi Evran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 4(2), 183-196.

- Dowling, G. R. (2004). Corporate reputations: Should you compete on yours?. *California Management Review*, 46(3), 19-36.
- Dyllick, T., and Hockerts, K. (2002). Beyond the business case for corporate sustainability. *Business Strategy and The Environment*, 11(2), 130-141.
- El-Garaihy, W. H., Mobarak, A. K. M., and Albahussain, S. A. (2014). Measuring the impact of corporate social responsibility practices on competitive advantage: A mediation role of reputation and customer satisfaction. *International Journal of Business and Management*, 9(5), 109.
- Erdiaw-Kwasie, M. O., Abunyewah, M., and Baah, C. (2023). Corporate social responsibility (CSR) and cognitive bias: A systematic review and research direction. *Resources Policy*, 86, 104201.
- Esen, E. (2013). The influence of corporate social responsibility (CSR) activities on building corporate reputation. In *International Business, Sustainability and Corporate Social Responsibility* (pp. 133-150). Emerald Group Publishing Limited.
- Fombrun, C.J. (1996). *Reputation: Realizing value from the corporate image*. Cambridge, MA: Harvard Business School Press.
- Fombrun, C. (2000). Mastering Management: The value to be found in corporate reputation. *Financial Times*, 4, 2.
- Fombrun, C. J., and Foss, C. B. (2001). Developing a reputation quotient. *The Gauge*, 14(3), 2-5.
- Fombrun, C. J., and Rindova, V. (1998). Reputation management in global 1000 firms: A benchmarking study. *Corporate Reputation Review*, 1, 205-212.

- Fombrun, C., and Shanley, M. (1990). What's in a name? Reputation building and corporate strategy. *Academy of Management Journal*, 33(2), 233-258.
- Gioia, D. A., Schultz, M., and Corley, K. G. (2000). Organizational identity, image, and adaptive instability. *Academy of Management Review*, 25(1), 63-81.
- Greening, D. W., and Turban, D. B. (2000). Corporate social performance as a competitive advantage in attracting a quality workforce. *Business & Society*, 39(3), 254-280.
- Jeffrey, S., Rosenberg, S., and McCabe, B. (2019). Corporate social responsibility behaviors and corporate reputation. *Social Responsibility Journal*, 15(3), 395-408.
- Karabey, C., ve Battal, F. (2020). Kurumsal sosyal sorumluluk, kurumsal itibar, profesyonel etik standartlar ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiler. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 34(2), 603-629.
- Karayel, M., ve Yalman, Y. (2016). Kurumsal Sosyal Sorumluluk Boyutlarının Kurumsal İtibara Etkisi, Sivas İli İşletmelerinde Bir Araştırma. *Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13(3), 221-233.
- Kim, S. (2011). Transferring effects of CSR strategy on consumer responses: The synergistic model of corporate communication strategy. *Journal of Public Relations Research*, 23(2), 218-241.
- Komodromos, M., and Melanthiou, Y. (2014). Corporate reputation through strategic corporate social responsibility: Insights from service industry companies. *Journal of Promotion Management*, 20(4), 470-480.

- McGuire, J. B., Schneeweis, T., and Branch, B. (1990). Perceptions of firm quality: A cause or result of firm performance. *Journal of Management*, 16(1), 167-180.
- McMillan, G. S., and Joshi, M. P. (1997). Part IV: How do reputations affect corporate performance?: Sustainable competitive advantage and firm performance: The role of intangible resources. *Corporate Reputation Review*, 1, 81-85.
- McWilliams, A., Siegel, D. S., ve Wright, P. M. (2006). Corporate Social Responsibility: Strategic Implications. *Journal of Management Studies*, 43(1), 1-18.
- Oino, I., and Xi, E. (2022). Sustainability and Its Value: Does Corporate Social Responsibility Score Impact Financial Access? A Review of Chinese Manufacturing Firms. *Mrev Management Revue*, 34(2), 185-207.
- Olanipekun, A. O., Omotayo, T., and Saka, N. (2021). Review of the use of Corporate Social Responsibility (CSR) tools. *Sustainable Production and Consumption*, 27, 425-435.
- Özbağ, G. K., and Çekmecelioglu, H. G. (2022). The Relationships among Employee Empowerment, Corporate Repututation, and Firm Performance: Research in the Turkish Manufacturing Industry. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 24, 23-47.
- Park, J., Lee, H., and Kim, C. (2014). Corporate social responsibilities, consumer trust and corporate reputation: South Korean consumers' perspectives. *Journal of Business Research*, 67(3), 295-302.
- Paruzel, A., Schmidt, L., and Maier, G. W. (2023). Corporate social responsibility and employee innovative behaviors: A meta-analysis. *Journal of Cleaner Production*, 136189.

- Radomir, L., and Moisescu, O. I. (2020). Discriminant validity of the customer-based corporate reputation scale: Some causes for concern. *Journal of Product & Brand Management*, 29(4), 457-469.
- Roberts, P. W., and Dowling, G. R. (2002). Corporate reputation and sustained superior financial performance. *Strategic Management Journal*, 23(12), 1077-1093.
- Sánchez Torné, I., Pérez Suárez, M., Morán Álvarez, J. C., and Pérez López, J. Á. (2021). Internal corporate reputation in the ICT sector: A case study. *Economics & Sociology*, 14(4), 31-46.
- Selçuk, B., ve Cinel, M. O. (2011). Bir rekabet aracı olarak kurumsal sosyal sorumluluk. *Ordu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi*, 2(4), 45-60.
- Singh, K., and Misra, M. (2021). Linking corporate social responsibility (CSR) and organizational performance: The moderating effect of corporate reputation. *European Research on Management and Business Economics*, 27(1), 100139.
- Smith, C. (1994). The new corporate philanthropy. *Harvard Business Review*, 72 (3), 105-106
- Smith, N. C. (2003). Corporate social responsibility: Whether or how?. *California Management Review*, 45(4), 52-76.
- Sotorrió, L. L., and Sánchez, J. L. F. (2008). Corporate social responsibility of the most highly reputed European and North American firms. *Journal of Business Ethics*, 82, 379-390.
- Sungur, S. (2021). *Türkiye’de faaliyet gösteren ilaç firmalarının kurumsal sosyal sorumluluk projelerinin*

değerlendirilmesi (Doktora Tezi). Hacettepe Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Ankara).

- Şevik, N., ve Çekmecelioğlu, H. G. (2022). Kurumsal kimliğin gücünün müşteri nezdinde kurumsal itibar yaratmadaki rolü: Bankaların kurumsal müşterileri üzerine bir araştırma. *JOEEP: Journal of Emerging Economies and Policy*, 7(2), 361-378.
- Walsh, G., and Beatty, S. E. (2007). Customer-based corporate reputation of a service firm: Scale development and validation. *Journal of The Academy Of Marketing Science*, 35, 127-143.
- Whetten, D. A., and Mackey, A. (2002). A social actor conception of organizational identity and its implications for the study of organizational reputation. *Business & Society*, 41(4), 393-414.
- Yavuz, A. Ü. (2017). *İçsel ve dışsal paydaşların kurumsal itibarı algılamalarının karşılaştırılması* (Yüksek Lisans Tezi). Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bilecik).
- Yönet, E. (2005). Kurumsal sosyal sorumluluk anlayışında son dönemeç: Stratejik sorumluluk. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 8(13), 239-264.
- Yoon, Y., Gürhan-Canlı, Z., and Schwarz, N. (2006). The effect of corporate social responsibility (CSR) activities on companies with bad reputations. *Journal of Consumer Psychology*, 16(4), 377-390.

SESSİZ İSTİFA ÜZERİNE KAVRAMSAL BİR ÇALIŞMA

Serpil KÖSE¹

1. GİRİŞ

İnsanlar hayatlarını idame ettirebilmek için belirli bir gelir elde etmek, bunu sağlayabilmek için de çalışma hayatına devam etmek zorundadır. Gün geçtikçe zorlaşan çalışma koşulları ve işsizlik oranındaki artış nedeni ile yeni bir iş bulmak her geçen gün zorlaşmaktadır. İş bulma zorluğu ve ağırlaşan çalışma koşulları, işe yeni başlama sürecinde karşılaşılan birçok zorluk, çalışanların mevcut işlerinden ayrılma kararını güçleştirmektedir. Bu şartlar altında işinden ayrılmayı göze alamayan çalışanlar minimum düzeyde işini sürdürmeyi tercih etmektedirler (Aydın ve Azizoğlu, 2022: 286). Bir başka ifade ile mevcut işinden memnun olmayan ancak yeni bir iş arayışına girme veya mevcut işinden ayrılma cesaretini gösteremeyen çalışanlar işyerleri için sadece görev tanımında bulunan faaliyetleri yerine getirmeyi tercih etmektedirler. Bu noktada gündeme gelen “Sessiz İstifa” kavramı, çalışanların mevcut işlerinden ayrılmadan minimum düzeyde etkinlik göstermelerini ifade etmekte ve örgütsel davranış alanında her geçen gün daha çok ilgi çeken ve araştırma konusu olan bir kavram olarak ele alınmaktadır. Sessiz istifa, fiili istifaya bir alternatif olarak görülebileceği gibi çalışanların seslerini duyurma çabası olarak görmek de mümkündür (Çalışkan, 2023: 192).

¹ Dr. Öğr. Üyesi, Isparta Uygulamalı Bilimler Üniversitesi, Büyükkutlu Uygulamalı Bilimler Fakültesi, Uluslararası Ticaret ve İşletmecilik Bölümü, serpillkose@isparta.edu.tr, ORCID: 0000-0003-2215-9613.

Covid-19 pandemi döneminde popülerlik kazanan bu kavram özellikle 2022'den itibaren dikkat çekici hale gelmiştir. Harvard Business Review, Forbes, World Economic Forum, Wall Street Journal ve New York Times gibi birçok uluslararası platform ve dergide çok sayıda makale yayımlanmıştır. Çalışmalarda “sessiz istifa” kavramı “Büyük İstifa”nın devamı şeklinde değerlendirilmektedir. Pandemi sürecinde uygulanan uzaktan çalışma düzeni ile daha fazla sorumluluk üstlenen ve iş ve aile yaşamı arasındaki sınırları görünmez hale gelen çalışanlarda tükenmişlik duygusu ile işten ayrılma niyeti gibi olumsuz tutumlar gözlemlenmiştir (Aydın ve Azizoğlu, 2022: 285-286). Büyük İstifa, çalışma dünyasını önemli ölçüde etkileyerek çalışanların yaşam döngüleri üzerinde gözle görülür etkiler yaratan Covid - 19 sonrası ilk pandemik kısıtlamaların hafifletilmesinin ardından 2021’de başlayan sektörlerdeki büyük işçi dalgasının işten ayrılmasını ifade eder. Büyük İstifa hareketinde psikolojik stres, mesleki tükenmişlik, anksiyete ve depresyon üzerine yapılan vurgu, sessiz istifa davranışına temel oluşturduğu kanısını ortaya çıkarmaktadır (Kuzior vd., 2022: 2). Büyük İstifa dalgasını takiben ortaya çıkan Sessiz İstifa akımı “kişinin kendisine verilen görevlerin ötesindeki görevleri yerine getirmemesi veya psikolojik olarak işine daha az yatırım yapması” şeklinde tanımlanmaktadır (Arneja ve Gilardino, 2023: 319). Tanımdan da anlaşıldığı üzere bu akımda çalışanlar kurumlarına minimum katkı sağlamayı amaçlamaktadırlar. Kurumu ile duygusal bağ kurmayan, kurumda örgütsel vatandaşlık davranışlarından kaçınan çalışanların kurum verimliliği açısından ciddi bir sorun yaratmasının yanı sıra kurum açısından ekonomik olarak da sıkıntılı bir süreç ortaya çıkarmasını beklemek yanlış olmayacaktır.

Sessiz istifa kavramı literatürde birçok farklı isimle çalışmalara konu olmuştur. Bazı çalışmalarda sessiz istifanın olumsuz sonuçlarına odaklanılmış ve çalışanların iş yerinde

aylaklık etmesi, uzun molalar vermesi, işten erken ayrılması, işe devamsızlık yapması (Arneja ve Gilardino, 2023; Rosse, 1983) gibi olumsuz tavırlar üzerinde durulmuş, birtakım çalışmalarda ise sessiz istifa davranışı çalışanın kendini dış koşullarla baş edebilmek için korumaya alması şeklinde adlandırılmıştır (Çalışkan, 2023; Kahn, 1990; Zenger ve Folkman, 2022). Sessiz istifanın kurumdaki yönetici ve lider davranışından kaynaklı olduğunu ortaya koyan çalışmalar da mevcuttur (Çakan, 2022; Dyne vd., 2023; Harter, 2022). Özetle, pandemi sonrasında ele alınmaya başlanan bu kavramın özellikle son dönemde ilgi gören yeni bir kavram olması ve çalışmaların farklı bakış açılarına sahip olmaları geniş bir perspektiften ele alınmasının önüne geçmiştir. Bu bakış açısı ile sessiz istifa kavramını çok yönlü ele alarak nedenlerini, sonuçlarını ve hem bireysel hem kurumsal açıdan etkilerini açığa çıkararak bir bütün şeklinde ortaya koyan bir çalışmaya rastlanmamıştır.

Sessiz istifa tanımının net bir şekilde açıklanarak neden ve sonuçları ile ortaya konulması kurum yöneticilerinin davranışı kısa sürede fark ederek davranışın önüne geçilmesinde yol gösterici olacaktır. Gerekli önlemlerin alınarak kurumsal gerekliliklerin yerine getirilmesinde yardımcı bir kaynak oluşturması beklenmektedir. Özetle, sessiz istifa kavramının kurumsal etkileri bakımından ele alınması kurum yöneticileri açısından söz konusu tepkisel davranışın tanınmasında yol gösterici olacaktır.

Bu çalışmada çalışanlarda sessiz istifa davranışının belirtilerini ortaya koyarak davranışın tanınmasının kolaylaştırılması ve nedenlerinin açıklanarak gerekli tedbirlerin alınması yoluyla davranışın önüne geçilmesi için gerekli olan bilgilerin tek bir kaynakta toplanarak yöneticiler için yol gösterici bir katkı sunmak amaçlanmıştır.

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1.Sessiz İstifa Kavramı

Sessizlik, “iş ve organizasyonlardaki gelişmeler ve alınan kararlarla ilgili fikirleri, bilgileri ve görüşleri kasıtlı olarak saklamak” şeklinde tanımlanmaktadır. Dyne ve arkadaşları araştırmalarında çalışan sessizliğini üç temel nedene dayandırmıştır. Bu durumda çalışanlar kabullenici sessizlik, savunmacı sessizlik veya prososyal sessizlik davranışları sergilemektedir. Kabullenici sessizlikte istifa etmeye yönelik bağımsız bir davranış gözlemlenirken, savunmacı sessizlik çalışanın kişisel olarak kendini risk altında hissettiği korkuya dayalı sessizliği, prososyal sessizlik ise çalışanın kendini koruma amacıyla başkalarına yönelik bir tavır sergilediği durumu ifade etmektedir (Dyne vd., 2003: 1360-1364). Bu durumda sessiz istifa kavramı için çalışan sessizliğinin kabullenici davranış temelli bir tutum olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır.

Kabullenici sessizlik kavramından yola çıkıldığında istifa kavramını içinde barındırmasına karşın “sessiz istifa” kavramı işi bırakma anlamına gelmeyip, işin gerekliliklerini minimum düzeyde yerine getirmeyi ifade eder. Bu süreçte birey, iş yerinde sorumluluk almaktan mümkün olduğunca uzak durarak minimum düzeyde faaliyetlere katılma çabası içerisinde. Bireyin faaliyetlere katılım konusunda kendisi için çizdiği sınır işin aksamamasıdır (Çalışkan, 2023: 190; Yıldız ve Özmenekşe, 2022). Bir başka ifade ile sessiz istifa eğilimi, çalışanların işlerini yapmaya devam ettiği ancak ekstra görevlerde bulunmayı ve vatandaşlık davranışlarını reddettiği bir davranışı ifade etmektedir (Pevac, 2023: 131).

Çalışmanın konusunu oluşturan sessiz istifa davranışı fiili istifayı ifade etmese de kavramın temelini Büyük İstifa olarak adlandırılan fiili istifa akımı oluşturmaktadır. Covid-19 salgınının ardından gözlemlenen çalışan istifalarındaki ani ve büyük artışı

ifade etmek için kullanılan Büyük İstifa terimi ABD’de 2021 yılında yaşanan tarihin en yüksek oranlı istifa sürecini ifade etmektedir (Potokar vd., 2023: 1). Bu toplu istifa hareketinin ardından istifa etmeyen fakat iş yerinde mutsuz olan çalışanlar, çalışanların işe ilgisini kaybettiği ve artık kendilerine verilen görevlerin ötesine geçmeye istekli olmadığı “sessiz istifa” adı verilen yeni bir kavram ortaya çıkmasına neden oldular (Klotz ve Bolino, 2022). Sessiz istifayı en basit biçimi ile çalışanların çabalarını asgari iş görevlerine indirgemesi şeklinde tanımlamak mümkündür (Potokar vd., 2023: 2).

İş yerinden ayrılmadan işten uzaklaşma davranışı üzerine yapılan ilk çalışmalarda bu tutum geri çekilme olarak adlandırılmış ancak daha sonra örgütsel sessizlik kavramı olarak ele alınmaya başlanmıştır. Sessiz istifa kavramı İngilizce “Quiet Quitting” kavramından gelmektedir. Kavram ilk kez 2009 yılında Mark Boldger tarafından ortaya atılmış ve bireyi tükenmişlik noktasına getiren aşırı iş yükünü eleştirmek için kullanılmıştır (Çalışkan, 2023: 192).

Yapılan çalışmalarda sessiz istifa kavramı yoğun iş temposunu yavaşlatarak işi ve kişisel hayatı arasında denge kurmak amacıyla kişinin kendisi için özel bir zaman yaratması ve yerine getirdiği görev için aldığı ücrete göre davranmasını ifade etmektedir. Bu bireyler için yaşam, iş hayatından daha fazlasıdır ve iş dışında da anlamlı bir yaşantıları olmalıdır. Bir başka ifade ile sessiz istifa iş odaklı hayat sürmeye son verip yalnızca verilen görevleri yerine getirmek sureti ile bireylerin koşuşturma kültürüne verdiği tepkidir (Esen, 2023: 298; Valura, 2022). Arneja ve Gilardino (2023) sessiz istifayı “kişinin kendisine verilen görevlerin ötesindeki görevleri yerine getirmemesi veya psikolojik olarak işine daha az yatırım yapması” şeklinde tanımlamışlardır (Arneja ve Gilardino, 2023: 319). Sessiz istifa terimi, çalışanın kendisine verilen görevleri yerine getirme konusundaki sınırlı bağlılığını ve görev tanımında belirtilmeyen

herhangi bir görevden vazgeçmesini ifade etmektedir. Aynı zamanda iş faaliyetlerine minimum düzeyde yatırım yapma anlamına gelmektedir (Formica ve Sfodera, 2022: 900). Kısaca sessiz istifa çalışanın işten duygusal, bilişsel ve fiziksel olarak kendini uzak tutma çabasıdır.

2.2.Sessiz İstifaya İten Nedenler

Uzun yıllardır araştırma konusu olan ve farklı kavramlarla adlandırılan işi bırakmadan işin minimum gerekliliklerini yerine getirme davranışı şeklinde tanımlanan “sessiz istifa” davranışının pandemi ile yeniden ve güçlü biçimde tekrar ortaya çıktığı gözlemlenmektedir (Potokar vd., 2023: 1). Bu durumun en temel nedeni “iş ve sosyal yaşamın iç içe geçmesi” şeklinde ifade edilmektedir. Pandemi ile birlikte evden çalışma düzenine geçilmesi sonucu yeni bir çalışma düzeni ortaya çıkmış ve çalışanların mesai kavramı değişmiştir. Öyle ki mesai saatleri dışında hatta hafta sonları dahil olmak üzere çalışanlardan daimî performans beklenmektedir. Teknolojinin yoğun biçimde kullanıldığı bu süreçte çalışanlardan sürekli erişilebilir olmaları beklenmiş, bu durum da çalışma yaşamında bir krizin tetiklenmesine neden olmuştur (Çalışkan, 2023: 194). Bu kriz sonucunda çalışanlar her ne kadar tükenmişlik duygusu içerisinde olsalar ve iş yerine karşı olumsuz duygular besleseler de her çalışanın işten ayrılma seçeneği bulunmamaktadır. Hayat koşulları işten ayrılmaya elverişli olmayan bir başka ifade ile içinde bulunduğu çalışma koşullarına rağmen bulunduğu kurumda çalışmaya devam etmek zorunda olan çalışanlar arasında yeni bir seçenek, yeni bir eğilim yaygınlaşmıştır; ekstra bir çaba göstermeden ve katkı sunmadan işin gerekliliklerini asgari düzeyde yerine getirerek iş hayatını idame ettirmek (Aydın ve Azizoglu, 2022: 286). Sessiz istifanın temel nedeni iş-yaşam dengesini koruma arzusudur. Yoğun çalışma temposu çalışanda boşluk duygusuna ve yaşamda anlam kaybına neden olmaktadır.

Bu durum iş yaşamının hayatın merkezi olmaması gerektiği düşüncesini tetiklemektedir (Aydın ve Azizoğlu, 2022: 287).

Harter (2022) günümüz çalışanlarının iş arkadaşlarıyla iş birliği yapmak ve müşteri ihtiyaçlarının karşılanması için ekstra çaba gösterilmesi gerektiğini ifade eder. Çalışanlar ve işverenler arasındaki kopukluğun her geçen gün artması, çalışanların kendini değersiz hissetmesi, çalışanlardan beklentilerin net olmaması, çalışan katkılarının değer görmemesi ve tanınmaması, çalışanların öğrenme ve terfi fırsatlarından yoksun bırakılması ve kuruluş amaç ve misyonu ile çalışan amaçlarının çakışması sessiz istifaya yol açmaktadır (Esen, 2023: 299; Harter, 2022: 2). Yönetim tarzı, yöneticilerden destek görememe, geri bildirim alamama ve iletişim eksikliğinin iş-yaşam dengesini desteklememesi de nedenler arasında yerini almaktadır (Afrahi vd., 2022: 8).

Sessiz istifanın bir diğer nedeni çalışanların ellerinden geleni yapma veya fazladan çalışma beklentisine direnmeleridir. Çalışanlar aslında işin hayatın merkez odağı olması fikrini reddetmektedirler. Burada dikkate alınması gereken husus çalışanların yöneticileri ile olan iletişimleridir. Dengeli ilişki kurabilen, çalışanlarına değer veren ve taktir eden yöneticilere bağlı çalışanların ekstra çaba göstermeye istekli oldukları gözlemlenirken çalışanlarına karşı önyargılı davranan ve uygunsuz davranışlarda bulunan yöneticilere bağlı çalışanların yöneticinin eylemlerine tepki olarak sessiz istifa davranışı sergiledikleri gözlemlenmektedir (Zenger ve Folkman, 2022).

Sessiz istifaya neden olan bir başka etken örgüt kültürüdür. Örgüt içerisinde çalışanların birbirine saygı duymaması veya istismarcı davranışlar sergilemeleri gibi toksik davranışlara sahip kuruluşlar, çalışanların iş motivasyonunu düşürme yoluyla sessiz istifaya neden olmaktadır. Bu davranışların yol açtığı endişe, çalışanda tükenmişliğe neden

olması yoluyla sessiz istifa ile sonuçlanmaktadır (Potokar vd., 2023: 3). Bir başka çalışmada sistematik bir sessizlik kültürüne sahip bir örgütte, çalışanların olumsuz sonuçlardan korktukları ve fikirlerine değer verilmediğine inandıkları için düşüncelerini ifade etmedikleri ve ekstra rol davranışı sergilemekten kaçındıkları ileri sürülmektedir. Diğer yandan çalışanlar adaletsizliğe ve korkuya bir tepki olarak sessiz istifa davranışına odaklanmaktadır (Dyne vd., 2003: 1364). Korkuya neden olan bir başka koşul iş ortamındaki hiyerarşi ve bürokrasidir. Bu durum psikolojik güvenlik için gerekli koşulları ortadan kaldırdığından işten uzaklaşma ile sonuçlanmaktadır. İş ortamındaki ayrımcılık, nezaketsiz ve saldırgan iş ortamı, işyerinde onaylanmama, bir gruba ait olamama gibi çalışanların ilerleme yeteneğini zayıflatan örgütsel kültür ortamı da nedenler arasında yer almaktadır (Afrahi vd., 2022: 8-10).

Örgütlerde işten kopma a) işte alan ve psikolojik güvenlik bulmaya çalışmak b) öz imajı ve kimliği korumak c) bitkinlik ve olumsuz duygu deneyimini en aza indirmek şeklinde üç temel nedene bağlanmıştır (Afrahi vd., 2022: 10). Bir başka çalışmada çalışan memnuniyetsizliği kaynaklarının her insanda ortak üç temel özellik altında birleştiğini ifade eden Formica ve Sforeda (2022), bu özellikleri önemsendiğini hissetmeme, öğrenme ve büyüme fırsatlarının yoksunluğu ve kurum amaçlarıyla çalışan amaçlarının aynı yönlü olmaması şeklinde sıralamış ve ihtiyaçlar, değerler ve amaç olmak üzere üç başlık altında ele almıştır (Formica ve Sfodera, 2022: 900). İş özelliklerinden özerklik unsurunun zedelenmiş olması da çalışanları olumsuz etkilemektedir. İş ortamındaki kontrol eksikliği öz belirleme, yeterlilik duygusu ve psikolojik güvenliği konusunda tehdit oluşturmaktadır. Diğer yandan iş güvencesizliği kişinin kendisini gelecekteki olumsuz iş sonuçlarından korumasını gerektirmektedir (Afrahi vd., 2022: 8).

Afrahi ve arkadaşları yapmış oldukları çalışmada sessiz istifaya neden olan bir diğer faktörün demografik özellikler olduğunu ortaya koymuşlardır. Eğitim seviyesi, özyeterlilik becerileri, kariyer yönelimi, uyum sağlama becerileri ve kültür özellikleri gibi birçok kişisel faktörün sessiz istifa davranışı üzerinde etkili olduğu görülmüştür. Özellikle 50 yaş üstü çalışanlarda yeni teknolojiden, yeni uygulamalardan ve yeni programlardan kopukluk gözlemlenmiştir (Afrahi vd., 2022: 7). Gallup ise yapmış olduğu araştırmasında Z kuşağı olarak adlandırılan genç kuşakta sessiz istifa davranışının daha fazla görüldüğü sonucuna ulaşmıştır (Harter, 2022). X ve Y kuşağının kıyaslandığı benzer bir çalışmada ise Y kuşağının sessiz istifa ve işten ayrılma niyetinin daha fazla olduğu görülmüştür (Weerarathne vd., 2023: 2249).

Bell ve Kennebrew (2023)'e göre sessiz istifa kavramı, bireylerin gruplar halinde neden daha az çalıştığını açıklamak için kullanılan sosyal kaytarma teorisi ile açıklanabilir. Araştırmaya göre çalışanlar grup halinde iken çalışma çabalarını azaltırlar çünkü grup çalışması amaca yönelik ortak bir sorumluluk gerektirmektedir. Bu durumun önüne geçmenin yolu ise yöneticilerin bireysel katkıları göz önünde bulundurarak çalışma deneyimlerini karşılaştırmalı biçimde değerlendirmesidir. Burada önemli olan çalışanın, yöneticisinin çabalarının farkında olduğuna inanmasıdır (Bell ve Kennebrew, 2023: 1). İşten uzaklaşmayı açıklamaya yarayan bir diğer yaklaşım başa çıkma teorisidir. Bu teoriyle bağlantılı biçimde ele alındığında sessiz istifa, insanların istenmeyen koşullarla ve zorlayıcı veya olumsuz duygusal deneyimlerle başa çıkmalarına yardımcı olan uyarlanabilir bir başa çıkma çabası olarak görülmektedir. Başa çıkma tanımından yola çıkarak stres ve başa çıkma teorisi ile bağdaştıran çalışmalar da bulunmaktadır (Afrahi vd., 2022: 1).

2.3.Sessiz İstifanın Sonuçları

Sessiz istifanın sonuçlarını ele alan nispeten az sayıda çalışmaya rastlanmıştır. Sessiz istifada çalışanlar temel sorumluluklarını yerine getirmeye devam ederken örgütsel vatandaşlık olarak adlandırılan faaliyetlere katılma konusunda isteksizdirler (Harter, 2022: 3). Sessiz istifa davranışı sergileyen çalışanların işe geç gelip erken ayrıldıkları ve zorunlu olmayan grup çalışmalarına ve toplantılara katılmadıkları gözlemlenmektedir (Klotz ve Bolino, 2022). Dyne ve arkadaşları bu çalışanları “Mevcut duruma boyun eğmiş durumdalar ve konuşmaya, dahil olmaya ya da durumu değiştirmeye yönelik çaba göstermeye istekli değiller.” şeklinde tanımlamaktadır (Dyne vd., 2003: 1366). Sessiz istifa davranışı sergileyen çalışanlar işlerinden kopukturlar ve görev alanlarının ötesine geçme niyetinde değildirlir (Formica ve Sfodera, 2022: 900).

Sessiz istifada en temel eylem gerekenin ötesine geçmemektir. Bu durumda çalışanlar işlerine fazladan zaman ayırmak istemezler ve ücreti ödenmeyen veya ödüllendirilmeyen görevlerden kaçınırlar. Böylelikle artan sorumluluk ve görev dolayısı ile koşturmayı kabul etmeyerek bu çalışma düzenini reddederler (Aydın ve Azizoglu, 2022: 287). Sessiz istifa ve performans ilişkisini ele alan bazı çalışmalarda bu davranışın performansta düşüşe neden olduğuna dair herhangi bir kanıt rastlanmazken bazı çalışmalarda ise gerekli görevleri yerine getirme veya ekstra rol davranışı ve gerekliliklerin ötesine geçme ile ters ilişkili sonuçlar ortaya çıkmıştır (Afrahi vd., 2022:10).

Duygusal bağlılık bağlamında yapılan çalışmalarda sessiz istifa davranışının duygusal bağlılık ile ilintili olduğu ortaya konulmuştur. Sessiz istifa davranışı sergileyen çalışanlarda zamanla duygusal bağlılığın da azaldığı gözlemlenmiştir (Collie vd., 2018). Kurumsal bağlılıkta gözlemlenen eksiklik kuruma olan güvenin azalmasını da beraberinde getirmektedir (Pevce,

2023: 128). Bu durumda olan çalışanların yöneticileri tarafından dışlanarak damgalandığı durumlar da gözlemlenmektedir. Sergilenen bu tutum en sonunda çalışanın kuruluşa, kariyerine ve yöneticilerine karşı nefret duymasına da yol açabilmektedir (Hamouche vd., 2023: 4306).

Çalışan sağlığı açısından sessiz istifa davranışını ele alan araştırmalarda bu olumsuz çalışma ortamının iş görende fiziksel ağrı ve psikolojik huzursuzluk gibi semptomlara neden olduğu ortaya konulmuştur (Arfahi vd., 2022: 10). Tembellik, uzun molalar verme, işten erken ayrılmanın yanı sıra uyuşturucu madde kullanımı ve alkol alma gibi sonuçlar da gözlemlenebilmektedir (Rosse, 1983: 61).

Sessiz istifa aynı zamanda çalışanlar arasında görev yükü dağılımı dengesizliğine neden olmaktadır. Sadece işin temel gerekliliklerini yerine getiren çalışanların yol kat etme konusundaki isteksizlikleri, onların yerine meslektaşlarının fazladan iş üstlenerek yüklerinin artmasına ve iş ortamında dengesiz ve adaletsiz bir ortam oluşmasına neden olmaktadır (Klotz ve Bolino, 2022).

Sessiz istifa davranışının bireysel göstergelerinin yanı sıra örgütsel etkileri de olabilmektedir. Bu durum bulaşıcı iş yeri tembelliğine ve düşük performanslı ekip çalışmasına neden olmaktadır. Sonuç olarak örgütün üretkenliği ve verimliliği olumsuz biçimde etkilenecektir. Bu durum uzun vadede düşük verimliliğin bir örgüt kültürü olarak kurumsallaşmasına yol açabilecektir (Esen, 2023: 300). Diğer yandan ürün kalitesinde düşüş yaşanması ve motivasyon düşüklüğü beklenen sonuçlar arasındadır. Bu da mutsuz çalışanların aynı zamanda devamsızlığının artmasına ve üretim düzeyinde de düşüşe neden olacaktır. Sessiz istifa davranışının işletme genelinde rekabet için bir dezavantaj oluşturması ve kolaylıkla üstesinden gelinemeyecek bu durumun yüksek maliyete neden olması

örgütsel açıdan olası bir sonuç olarak görülmektedir (Karavelioğlu vd. 2023: 9-10).

2.4.Sessiz İstifa Çözüm Önerileri

Sessiz istifa kavramının literatür tanımından yola çıkıldığında bu davranış sorunlu görülmeyebilir. Sonuç olarak bu çalışanlar temel görevlerinden kopmamakta, sadece bu görevlerin ötesine geçmeyi ve örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemeyi reddetmektedirler. Ancak günümüz küreselleşen iş dünyasında birçok firma için görev gerekliliklerinin ötesinde faaliyetler sergilemeye istekli iş gücü, kritik bir rekabet avantajı sağlamaktadır (Klotz ve Bolino, 2022).

Yöneticiler açısından işin temel gereklilikleri ve ekstra rol davranışı olarak adlandırılacak faaliyetler birbirinden ayrılarak belirlenmelidir. Sessiz istifa eğiliminin her geçen gün artması ile yöneticilerin, çalışanların temel iş sorumluluklarını belirlemeleri, hangi görevlerin gerekli olduğu hangilerinin ise ekstra olarak nitelendirilmesi gerektiği net şekilde belirlenmelidir (Klotz ve Bolino, 2022).

Yapılan araştırmalarda, sessiz istifa davranışının nedenlerinden birinin çalışma grubu ile ortak bir hedef doğrultusunda gerçekleştirilen ekip çalışmaları olduğu görülmektedir. Bu tarz çalışma gruplarında liderin bireysel çabaları da gözetmesi ve çalışan performanslarını karşılaştırmalı biçimde değerlendirmesi gerekmektedir (Bell ve Kennebrew, 2023: 1). Buna ek olarak yöneticiler bireysel geri bildirim sağlamalı, mümkün olduğunca bireysel çalışma fırsatları sağlanmalı veya grup bağlılığı geliştirilmeli ve bireylere çabalarının önemli olduğu hissettirilmelidir (Potokar vd., 2023: 2).

Sessiz istifa davranışının azaltılmasına odaklanan bir çalışmada, yöneticilere sosyal sözleşmelere, psikolojik sözleşmelere ve çalışanların iş tanımlarının yorumlanmasına

dayalı öneriler sunulmuştur. Yöneticilerin bu sorunun önüne geçebilmeleri için organizasyon içinde çalışanlarla algılanan sosyal sözleşmeleri anlamaları ve verimli bir şekilde kullanmaları önerisinde bulunulmuştur. Bu yolla çalışanların çabalarını anlamlı bulmaları ve kendilerini değerli hissetmelerinin sağlanmasına önem verilmelidir. Çalışmada öneriler 3 başlık altında toplanmıştır. Yöneticilerin 1) algılanan sosyal sözleşmelerin 2) psikolojik sözleşmelerin ve 3) iş tanımlarının iki yönlü olarak yorumlanması ile ilgili olarak çalışan motivasyonu için gerekli önlemleri almaya istekli olmaları gerekmektedir. Bir başka ifade ile yöneticilerin dürüst ve şeffaf bir iletişim kurmaları gerekmektedir (Bell ve Kennebrew, 2023: 5). Bu noktada Coyle-Shapiro vd. (2019), işverenlerin çalışan ile işveren arasındaki beklentilere ilişkin bir anlaşma olan psikolojik sözleşmeleri kullanmaları gerekliliğine vurgu yapmıştır (Coyle-Shapiro vd., 2019: 147-148). Psikolojik sözleşme ihlali çalışanlarda düşük güven ve düşük bağlılığa yol açtığından yöneticiler çalışanlarla bilgi paylaşımında bulunmalı ayrıca ücret ve hizmet gibi alanlarda çalışanları teşvik edecek koşullar ortaya koymalıdır. Çalışanları sessiz istifa davranışına iten bir başka neden çalışanın adalet algısı olduğundan, yöneticiler mevcut iş tanımlarını doğru yönetmelidir (Bell ve Kennebrew, 2023: 3; Coyle-Shapiro vd., 2019: 149).

Yöneticiler çalışan davranışları konusunda eğitilmelidir. Yöneticiler de işe katılım sağlayarak çalışanlarla nasıl iletişime geçeceğini öğrenmelidir. Yöneticiler bireysel performans ve işbirliği için hesap verebilirlik oluşturmali ve çalışanlara bireysel veya grup amaçlarının dışında daha büyük olan organizasyon amacına nasıl katkıda bulundukları gösterilmelidir (Harter, 2022: 4).

Çalışan bağlılığının kazanılması ve çalışanın elde tutulmasına ilişkin organizasyonlara da bazı görevler

düşmektedir. Bu görevleri maddeler halinde sıralamak mümkündür (Ellera vd., 2023:8; Hamouche vd., 2023: 4306):

1. Yöneticiler organizasyon kültürü hakkında eğitilmeli
2. Organizasyonel amaca odaklanılmalı
3. İş gereksinimleri netleştirilerek çalışanlarla paylaşılmalı
4. Yöneticilerden kültür konusunda destek alınmalı
5. Çalışanların kültür algıları sürekli izlenmeli
6. Anketler aracılığı ile çalışanlardan geri bildirim alınmalı
7. Çalışanlar örgüt değeri konusunda eğitilmeli
8. Çalışanların sağlık ve refahı sağlanmalı
9. Kurum çapında eğitim ve geliştirme programı oluşturulmalı
10. Sözleşmeli ve yarı zamanlı çalışan uygulamaları yeniden değerlendirilmeli
11. Organizasyon aile dostu politikalar izlemeli
12. Katılımı artırmak için çalışanlar güçlendirilmeli
13. Kuruluşun İnsan Kaynakları Yönetiminin stratejik rolüne odaklanması sağlanmalı

Tüm bu sonuçlara rağmen sessiz istifa konusunda tüm sorumluluk yöneticilere yüklenmemelidir. Çalışanlar da yöneticilerinin sorumluluğunu paylaşmalıdır. Çalışanlar önceliklerini belirlemeli, işyeriyle ilgili duyguları konusunda dürüst olmalı, kişisel hedeflerini yöneticileri ile paylaşmalı ve geri bildirimde bulunmalıdır. Ayrıca büyümeye, öğrenmeye, kendilerine ve organizasyona yatırım yapmaya devam etme konusunda istekli olmak için kendilerini motive etmelidirler (Ellera vd., 2023: 10).

3. YAZIN TARAMASI

Sessiz istifa kavramı literatürde Büyük İstifa hareketinin devamı olarak kabul edilmiştir (Aydın ve Azizoğlu, 2022; Formica ve Sfodera, 2022; Potokar vd., 2023). Rosse sessiz istifa

davranışının iş yerinde aylaklık etme, uzun molalar verme ve işten erken ayrılma gibi olumsuz iş davranışlarının yanı sıra işe geç kalma, devamsızlık ve nihayetinde işten ayrılma ile sonuçlanabildiğini ortaya koymuştur (Rosse, 1983: 61).

1990 yılında Kahn tarafından yapılan çalışmada iş hayatındaki karmaşıklık ve işten ayrılma davranışı açıklanmaya çalışılmıştır. Kahn'a göre çalışanlar hem iç kararsızlıklarla hem de dış koşullarla baş edebilmek için kendilerine bir savunma mekanizması oluştururlar. Sessiz istifa yoluyla çalışanlar iş yerindeki temel rollerini yerine getirirken diğer yandan kendilerini fiziksel, bilişsel ve duygusal olarak korumaya alırlar (Kahn, 1990: 694). Bu korumaya alma sürecinin olumsuz yansımalarından yola çıkan Hamouche ve arkadaşları turizm ve misafirperverlik üzerine yaptığı çalışmada sessiz istifa davranışının çalışan açısından olumsuz sonuçlarını ortaya koymuştur (Hamouche vd., 2023).

Çakan (2022), çalışan davranışlarının ve örgüt içerisindeki etkin ve başarılı bir iletişim ağı kurulmasının lider tutumu ile de alakalı olduğunu ifade etmektedir. (Çakan, 2022: 23-24). Benzer bir çalışmada Dyne ve arkadaşları 2003 yılında çalışanlarda sessizlik ve ses üzerinde durmuşlardır. Sessizliği 3 temel başlık altında inceleyen araştırmacılar, “istifa etmeye yönelik bağımsız bir davranış” şeklinde tanımladıkları kabullenici sessizliğin nedenleri olarak örgüt kültürü, korku, değersizlik ve adaletsizlik kavramları üzerinde durmuşlardır (Dyne vd., 2003).

Sessiz istifa kavramının tanımı ve kapsamı üzerine yapılmış bir başka araştırmada davranışın nedeni olarak bunun bir iş ahlakı veya yönetim sorunu olduğu ileri sürülmektedir. Bunların yanı sıra tükenmişlik, mali teşviklerin olmayışı, tanınmama, zaman yetersizliği ve destek yoksunluğu temel nedenler olarak gösterilirken; örgütsel vatandaşlık davranışı

sergilememe, işe geç gelme ve erken gitme isteği ve toplantılara katılmama sessiz istifanın belirtileri olarak sıralanmaktadır. Aynı çalışmada Kanada’da işçilerin üçte ikisinin sessiz istifa davranışı gösterdiği belirtilerek sorunun büyüklüğüne vurgu yapılmıştır. Sorun akademisyenler bağlamında ele alındığında ise akademisyenlerin konferanslara daha az katılım sağladığı, daha az komite üyeliği yaptığı ve öğretim kalitesinin azaldığı gözlemlenmiştir (Arneja ve Gilardino, 2023). Potokar ve arkadaşları (2023) çalışmalarında sessiz istifa ile çalışan tükenmişliğini birlikte ele almış, zayıf liderliğin ve geri bildirim yoksunluğunun çalışanlarda tükenmişliğe ve bu yolla sessiz istifa davranışına yol açtığını ortaya koymuşlardır (Potokar vd., 2023).

2022 yılında Gallup tarafından yapılan çalışma ABD’de çalışmakta olan iş görenlerin yarısının işinden vazgeçen ancak işyerinden ayrılmayan yani “sessiz istifa” davranışı sergileyen bireylerden oluştuğunu ortaya koymaktadır. Aynı çalışmada Z kuşağı çalışanlarının “sessiz istifa” davranışı eğiliminin diğer çalışanlardan daha yüksek olduğu ortaya çıkarılmıştır (Harter, 2022). Bu tutum Z kuşağı iş görenlerinin diğer nesillere kıyasla daha fazla iş bırakma cesaretine sahip olduklarını göstermektedir. X kuşağı ile yapılan karşılaştırmada X kuşağı iş görenlerinin Y kuşağına kıyasla otoriteye daha sadık olduğu ve liderlerine daha saygılı bir tutum sergiledikleri ve aynı zamanda itaat ettikleri görülmektedir (Weerarathne vd., 2023: 2249).

Bu çalışmalardan anlaşılmaktadır ki, iş yerinde deneyimlenen olumsuz duygular geçmişten günümüze inceleme alanı olmuş, sessiz istifa kavramı farklı boyutlarda ele alınmış ve istifa etme davranışına alternatif olarak inceleme alanı bulmuştur.

4. SONUÇ

Yapılan çalışmalar dikkate alındığında “sessiz istifa” kavramının yeni bir çalışma alanı olmadığı, önceki çalışmalarda

ele alınan farklı kavramlardan yola çıkılarak oluşturulan yeni bir kavram olduğu görülmektedir. Sessiz istifa geri çekilme, işten ayrılma niyeti, iş ihmalî gibi kavramlarla benzer özellikler taşımakta ve bu kavramları temel almaktadır.

Literatür incelemeleri sonucunda sessiz istifaya örgüt içi tutumların neden olduğu görülmektedir. Çalışan-lider ilişkileri, iş yerinde değersizlik duygusu, dikkate alınmama, çalışanlar arası yetersiz iletişim ve adil olmayan çalışma koşulları gibi örgüt içi sorunlar dikkat çekmektedir. Tüm bu olumsuz koşullara rağmen çalışanın iş yerinden ayrılma seçeneğinin olmayışı ise çalışana sessiz istifa davranışına götürmektedir.

Yapılan çalışmalardan anlaşılmaktadır ki sessiz istifa davranışı yöneticiler ve organizasyonlar tarafından gerekli önlemler alındığında kaçınılmaz bir son olmayıp önlenabilir bir hale gelmektedir. Gerekli önlemler alınmadığında ise sessiz istifa davranışının işverenler açısından maliyeti oldukça yüksek olabilecektir. İş yerinde olumsuz davranışların yanı sıra üretim ve verimlilikte görülen düşüşle birlikte, örgütler rekabet gücünü kaybetme ile karşı karşıya kalabilecektir.

Bu çalışmada organizasyonlar açısından önemli rekabet faktörlerinden biri olan çalışanın, örgütteki sessiz istifa davranışı araştırılmıştır. Sessiz istifaya neden olan durumlar sonuçları ile birlikte ele alınarak yöneticiler, organizasyonlar ve çalışanlar için öneriler sunulmuştur. Araştırmanın bu konuda çalışma yapacak akademisyenler ve örgütlerde görev yapmakta olan yöneticiler açısından kaynak oluşturduğu düşünülmektedir.

KAYNAKÇA

- Arneja, J. S., ve Gilardino, M. S. (2023). Quiet Quitting: Why Is It Worse in Healthcare and What Do We Do About It?. *Plastic Surgery*, 31(4), 319-320.
- Aydın, E., ve Azizoğlu, Ö. (2022). A new term for an existing concept: Quiet quitting—a selfdetermination perspective. In *International Congress on Critical Debates in Social Sciences* (pp. 285-295).
- Bell, R., & Kennebrew, D. (2023). What does Jean-Jacques Rousseau and Chester I. Barnard have to do with quiet quitting?. *American Journal of Management*, 23(1), 1–11.
- Cheng, T., Mauno, S., ve Lee, C. (2014). The buffering effect of coping strategies in the relationship between job insecurity and employee well-being. *Economic and Industrial Democracy*, 35(1), 71–94.
- Collie, R. J., Granziera, H., ve Martin, A. J. (2018). Teachers' perceived autonomy support and adaptability: An investigation employing the job demands-resources model as relevant to workplace exhaustion, disengagement, and commitment. *Teaching and Teacher Education*, 74, 125–136.
- Coyle-Shapiro, J. A. M., Costa, S. P., Doden, W., ve Chang, C. (2019). Psychological contracts: Past, present, and future. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 6, 145–169.
- Çakan, S. (2022). *Karanlık Liderlik*. L. Sürücü (Ed.), *Liderliğin Karanlık Yüzü içinde* (s. 17-31). Ankara: Orion Kitabevi.
- Çalışkan, K. (2023). Sessiz İstifa: Sonun Başlangıcı mı Yeniden Diriliş mi?. *Journal of Organizational Behavior Review*, 5(2), 190-204.

- Dyne, L. V., Ang, S., ve Botero, I. C. (2003). Conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional constructs. *Journal of management studies*, 40(6), 1359-1392.
- Ellera, L., Jamali, D. R., ve Caldwell, C. (2023). "Quiet quitting" and "quiet thriving"- flourishing in the modern organization. *Journal of Values-Based Leadership*, 16(2), 74-96.
- Esen, D. (2023). Quiet Quitting in Public Institutions: A Descriptive Content Analysis. *International Journal of Contemporary Economics and Administrative Sciences*, 13(1), 296-326.
- Formica, S., ve Sfodera, F. (2022). The Great Resignation and Quiet Quitting paradigm shifts: An overview of current situation and future research directions. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 31(8), 899-907.
- Hamouche, S., Koritos, C., ve Papastathopoulos, A. (2023). Quiet quitting: relationship with other concepts and implications for tourism and hospitality. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 35(12), 4297-4312.
- Harter, J. (2022). Is Quiet Quitting Real?. available at <https://www.gallup.com/workplace/398306/quiet-quitting-real.aspx> (Erişim tarihi: 06.05.2024).
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692-724.
- Karavelioğlu, C., Baran, H. ve Giderler, M.E. (2023). Sessiz İstifa Kavramına Genel Bir Bakış. İçinde Kayabaşı, A. (Ed.), *Güncel İşletmecilik Araştırmaları – 4*, Eğitim Yayınevi, 1. Baskı, İstanbul, 1-19.

- Klotz, C. A. ve Bolino, C. M. (2022). When quiet quitting is worse than the real thing. Harvard Business Review. Erişim adresi: <https://hbr.org/2022/09/when-quiet-quitting-is-worse-than-the-real-thing>, Erişim Tarihi: 07.05.2024.
- Kuzıor, A., Kettler, K. ve RAB, L. (2022). Great resignation—ethical, cultural, relational, and personal dimensions of generation Y and Z employees’ engagement. Sustainability, 14(11), 6764.
- Pevec, N. (2023). The concept of identifying factors of quiet quitting in organizations: an integrative literature review. Challenges of the Future, 2, 128-147.
- Potokar, J. L., Onge, K. O. S., ve Hunter, S. (2023). Unmasking the Experiences of Pharmaceutical Sales Reps: A Qualitative Exploration of Quiet Quitting and Burnout. Journal of Values-Based Business, 1(2), 1-19.
- Rosse, J. G. (1983). Adaptation to Work : An Analysis of Employee Health, With drawal, and Change. In Industrial Relations Research Association Series, Proceedings of the Thirty Sixth Annual Meeting, December 28-30, San Francisco.
- Valura, (2022). https://www.valura.net/Web/Tr/Makale_SessizIstifaKarKaybi.pdf, Erişim tarihi: 16.04.2024.
- Weeraratne, R. S., Walpola, M. D. C. P., Piyasiri, A. D. W. D., Jayamal, I. A. U. M., Wijenayaka, T. H. P. C., ve Pathirana, G. Y. (2022). ‘Leave or remain’: intentions of Gen X and Y employees. Quality & Quantity, 1-20.
- Yıldız, S. ve Özmenekşe, Y. O. (2022). Kaçınılmaz son: Sessiz istifa. Al Farabi Uluslararası Sosyal Bilimler Dergisi, 7(4), 14-24. doi:10.46291/Al-Farabi.070402.

Zenger, J. ve Folkman, J. (2022). Quiet quitting is about bad bosses, not bad employees. Harvard Business Review. Erişim adresi: <https://hbr.org/2022/08/quiet-quitting-is-about-bad-bosses-not-bad-employees>, Erişim Tarihi: 07.05.2024.

VUCA DÜNYASINI ANLAMAK VE LİDERLİK ETMEK

Ezgi Fatma ERBAŞ KELEBEK¹

1. GİRİŞ

Günümüze kadar çok çeşitli milletlere, teknolojik ve toplumsal gelişmelere, sanayi devrimine, tarihi olaylara tanıklık eden dünya medeniyetleri, insanlık tarihinin her dönemde kendi aralarındaki mücadele ve çatışmalar da dahil olmak üzere değişimin, yeniliğin ve büyümenin merkezinde yer almışlardır (Diamond, 2005). Ayrıca, dünyanın son 100 yılına bakıldığında, dünya savaşları, uluslararası çatışmalar, siyasi ve ekonomik krizler, terör eylemleri, büyük iklim değişiklikleri ve Kovid-19 gibi salgın hastalıklar belirsiz, karmaşık ve zorlu koşullar insan hayatını ciddi şekilde etkilediği görülmektedir. İnsanlık bu zorlu koşullar altında hayatta kalmaya ve gelişmeye çalışmaktadır. Günümüzde etkileri olan ve gelecekte de etkileri olabilecek bu konular VUCA dünyasının örnekleri olarak görülebilir.

VUCA, sık sık değişen ve çeşitli olaylardan, vakalardan ve durumlardan etkilenen, öngörülemeyen piyasa koşullarını ifade etmektedir (Taskan vd., 2022). Günümüzün iş senaryolarında yaygın ve sık görülen iş karmaşıklığı ve öngörülemeyen engeller hakkında ayrıntılı bir fikir vermektedir (Lawrence, 2015). VUCA, piyasa duygularını açıklayan ve girişimcilere temkinli davranmalarını tavsiye eden bir felsefedir (Johansen ve Euchner, 2013). VUCA kavramı aynı zamanda bir örgütün kendi hedeflerine ulaşırken piyasa ihtiyaçlarına uyum

¹ Öğr. Gör. Dr., Kocaeli Üniversitesi, Kandıra MYO, ezgi.kelebek@kocaeli.edu.tr, ORCID: 0000-0001-5187-3416.

sağlamak için operasyonlarını nasıl yürütmesi, iş stratejilerini nasıl formüle etmesi ve iş modelini nasıl değiştirmesi gerektiğinin altını çizmektedir (Bennett ve Lemoine, 2014). VUCA çalışması, hiçbir şeyin sonsuza kadar sabit ve uygulanabilir kalmadığı 'çok kutuplu yeni dünya düzenini açıklamaktadır. Sürekli olarak değişim geçirmekte ve çoğu zaman yeni bir şekil alarak firmanın yerleşik çalışma yöntemini bozmakta ve yeni piyasa senaryosuna en iyi şekilde uymak için hızlı bir değişiklik ihtiyacı yaratmaktadır. VUCA tam olarak oynaklığı, belirsizliği, karmaşıklığı ve muğlaklığı temsil etmektedir.

VUCA kavramı, toplumları, devletleri ve aynı zamanda örgütleri öngörülemeyen, bilinmeyen ve karmaşık koşullardan oluşan zorluklara karşı hazır olmaya iten değişkenlik (Volatility), belirsizlik (Uncertainty), karmaşıklık (Complexity) ve muğlaklık (Ambiguity) kombinasyonlarını gösteren bir kısaltmadır. VUCA kavramı ilk olarak Warren Bennis ve Burton Nanus (1985)'ın 'Leaders; Strategies for Taking Charge' (1985) adlı kitaplarında belirttikleri kavramlardan esinlenerek ortaya atılmıştır. ABD ordusu tarafından soğuk savaş'ın istikrarsız jeopolitik koşullarını tanımlamak için kullanılmıştır. Endüstri 4.0'ün ardından bu kısaltma, çalkantılı ve hızla değişen iş ortamını tanımlamak için iş dünyasında yaygın olarak kullanılmaya başlamıştır (Murugan vd., 2020).

Araştırmacılara göre; VUCA'nın organizasyon modelinin yarattığı bu yeni düzene göre örgütlerin kalite, esneklik, hız ve deneyim ekseninde yeniden düzenlenmesi gerekiyordu. Çünkü VUCA dünyasında geleneksel ve hiyerarşik yapıya sahip, değişime karşı istikrarlı bir şekilde direnç gösteren yapıların ayakta kalması oldukça zordur (Bennett ve Lemoine, 2014). Belirsiz ve öngörülemeyen değişimlerin yaşandığı bu dönemde, örgütlerin mevcut ihtiyaçlarını karşılayan yeni ve etkili liderlik yeteneklerinin ön plana çıkarılmasıyla başarılı bir şekilde varlıklarını sürdürmeleri mümkün olmaktadır. Yöneticiler

geleneksel olarak operasyonel ve teknik konularla ilgilenirken, günümüz koşullarında etkili liderlik için değişim yönetimi süreçleri takip edilmelidir (Özdemir ve Çetin, 2019).

Beklenmedik değişim süreçleri altında var olmak zorunda olan günümüz örgütlerinin, modası geçmiş geleneksel yönetim yaklaşımlarıyla küresel rekabete ayak uydurması ve belirsizlikleri yönetmesi mümkün görünmemektedir. Dolayısıyla başarılı olmak için örgütlerin dünyadaki değişimi anlaması, tanımlaması ve değişim ortamının yarattığı yeni ihtiyaçlara hızlı ve doğru bir şekilde cevap verebilmesi gerekmektedir. Çeviklik kavramının, küreselleşme ve yeni bilgi teknolojileri çağında iç ve dış çevre olarak örgütlerin gelişimi ve hayatta kalabilmesi için giderek önem kazanmaya devam eden bir olgu olduğu bilinmektedir. (Marhraoui ve Manouar, 2017). Bu durumlara örgütlerin tam teşekküllü stratejik ve operasyonel çevikliğe sahip olacak şekilde yeniden yapılandırılması, yüksek verimlilik gerektiren konularda organizasyonel başarıya önemli katkılar sağlayabilir (Meade ve Sarkis, 1999). O halde çevikliğin günümüzde üst düzey yöneticilerin ihtiyaç duyduğu en önemli liderlik becerileri arasında yer alması şaşırtıcı değildir. Ayrıca, başarılı örgüt yönetimi için neredeyse evrensel olarak kabul edilen, vizyon ve iletişim becerilerine sahip olmak, çeşitli çevrelerle ilişkiler kurmak, çalışanlarını motive etmek gibi sayısız kez başvurulan becerilerin neredeyse tamamı, çevik liderliğin özelliklerini ifade etmektedir (Joiner, 2019). Görüldüğü üzere çevik liderlik günümüz iş dünyasında için oldukça önemli bir yere sahiptir. Bu çalışmada literatürde geniş yer bulmaya başlayan VUCA dünyası ve bu dünyada örgütlerin hayatta kalabilmeleri için gerekli olan liderlik özellikleri ve çevik liderlik kavramları üzerinde durulacaktır.

2. VUCA DÜNYASI, BİLEŞENLERİ VE VUCA DÜNYASI İLE BAŞETME

VUCA kavramı, sadece askeri ve siyasi terminolojide yer almamakta, son dönemde iş modellerini, insanlığı ve dünya ekosistemini de kapsamaktadır. Günümüzde günlük hayatımızı etkileyen gelişmeler VUCA kavramı altında gözlemlenmekte ve değerlendirilmektedir. Özellikle son dönemde yaşanan Covid-19 salgını, siyasi istikrarsızlıklar, devletler arasındaki çatışmalar ve buna bağlı olarak değişen finansal piyasalar, günümüz VUCA dünyasında karşımıza çıkan bazı durumlardır. Bennett ve Lemoine tarafından 2014 yılında geliştirilen VUCA çerçeve çalışması, VUCA ortamının değişkenlik, belirsizlik, karmaşıklık ve muğlaklık gibi birbirinden farklı ancak birbiriyle ilişkili dört bileşeni incelemesi için bir platform sağlamaktadır. Her bir bileşenin detaylı olarak açıklanmıştır. Bunlar şöyledir;

Değişkenlik (Volatility): Değişkenlik, bir şeydeki ani veya aşırı değişiklikleri tanımlamak için kullanılmaktadır. Örneğin kimyada değişkenlik, bir maddenin katı halden gaz haline geçmesini ifade etmektedir. VUCA bağlamında değişkenlik, hisse senedi fiyatlarındaki, döviz kurlarındaki ve emtia fiyatlarındaki dalgalanmaları, sosyal ve jeopolitik manzaradaki değişimleri ifade etmektedir (Hollingworth, 2016). Ayrıca değişkenlik, koşulun sürekli değişmesi özelliğini taşımaktadır. Bir olaya ilişkin bilgi mevcut olsa bile değişim tahmin edilemeyebilir (Bennett ve Lemoine, 2014). Ayrıca değişkenlik ile değişimin boyutu arasında bir ilişki bulunmaktadır. Değişiklik sayısı arttıkça örgüt içi karışıklığa yol açacaktır. Diğer bir ifadeyle değişkenlik, sürekli artış gösteren bir değişim ve değişim sayısının ve büyüklüğünün neden olduğu karışıklık olarak tanımlanmaktadır (Michel, 2016). Değişkenlik, iş dünyasında VUCA'yı en yakın temsil eden bileşendir. Değişkenliği kısaca, nispeten dengeli olmayan değişim olarak ifade etmek de mümkündür (Bennett ve Lemoine, 2014). Ortaya çıkan

değişikliğin sayısı ve büyüklüğü dikkate alınmaksızın, örgütlerin ayakta kalabilmesi için paylaşılan bir vizyonun ortaya çıkarılması önerilmektedir. Böylece değişkenliğin yaratacağı etkilerin azalabileceği düşünülmektedir (Yurdasever ve Fidan 2020).

Belirsizlik (Uncertainty): Belirsizlik, mevcut bilgi miktarının karar verme için gereken bilgi miktarından az olduğu durumlarda ortaya çıkmaktadır. Başka bir ifadeyle, mevcut bilgiler ile örgütlerin ihtiyaç duyduğu bilgiler arasındaki boşluktur (Gerster vd., 2021). Örgütler büyük miktarda bilgi edinirler bunu doğru şekilde yorumlamak zor olabilir. Bir olayın nedenleri ve etkileri hakkında bilginin mevcut olduğu ancak bu bilginin önemli bir etki yaratıp yaratmayacağı veya bir değişim yaratıp yaratmayacağı belli olmayan bu duruma belirsizlik denmektedir (Bennett ve Lemoine, 2014). Belirsizlik, problemlerin çözümünde deterministik yaklaşımların kullanılmasını zorlaştırmaktadır çünkü mevcut modeller yeni durumlarda işe yaramayabilir (Nandram ve Bindlish, 2017). VUCA dünyasında belirsizliği asgari düzeye indirmek için, liderler çok sayıda soru yönelterek olabildiğince bilgi elde etmeleri gerekmektedir. Liderler örgüt içindeki farklı düzey ve işlevlerle iletişim kurabilmeli ve onların vizyonlarına ulaşabilmelidir. Bu durumda dinleyerek, orada bulunarak ve olup biteni görerek yapılmaktadır (Lawrence, 2013).

Karmaşıklık (Complexity): Karmaşıklık, herhangi bir durumda kaosa, kafa karışıklığına neden olan çok sayıda hareketli parçayı, bunların çokluğunu ve birbirine bağlılığını ifade etmektedir. Çalışma hayatında da birçok iş ile ilgili faktörün ve sosyal güçlerin sıklıkla birbirleriyle rekabet ettiği gerçeğini yansıtmaktadır. Karmaşık iş ortamlarında, basit kalıplar birçok yolla birleşip birbirine bağlanır; bu da kesintilere, karmaşıklıklara ve aşırı bilgi yüklemesine neden olabilir (Mwenje ve Manyanga, 2023). Diğer bir ifadeyle, böyle ortamlarda birbiri ile ilintili oldukça fazla etken bulunmaktadır. Herhangi birinde oluşan bir

değişim ortamının tamamını etkilemektedir (Yurdasever ve Fidan 2020). Karmaşıklık bileşeni, VUCA bileşenleri arasında farklı ve eşsiz bir konuma sahiptir. Çünkü örgütlerin kaos içerisinde kaynaklarını nerede ve nasıl kullanacağını bilmesi gerekmektedir. Aksi takdirde; örgütler yeni bilgiler edinme, olumlu yönde hareket etme ve yenilikçi fikirler alma konularında sıkıntı yaşayacaklardır. Bu sebepten örgütler çevrelerindeki karmaşık durumlarda ve kaos ortamında bu durum ile mücadele etmek yerine bu duruma uyum sağlama ve bu durumdan yarar sağlayacak seviyede yeniden düzenlenmesi gerekmektedir (Bennett ve Lemoine 2014).

Muğlaklık (Ambiguity): Belirsizlik, mevcut bilgilere rağmen geçmişte benzer durumların yaşanmaması nedeniyle öngörülemeyen ikilemler ve şüpheler olarak tanımlanabilir (Bennett ve Lemoine, 2014). Diğer bir ifadeyle muğlaklık, bir şeyin birden fazla olası anlamının veya yorumunun olduğu, karar vermeyi veya eyleme geçmeyi zorlaştıran bir durumdur. Muğlaklık, belirsizlikten farklıdır; çünkü muğlaklık bilinen sonuçlara atıfta bulunurken, belirsizlik bilinmeyen sonuçlara atıfta bulunur. Çevremizde olup biten tüm olaylara tek bir açıklama bulmak zordur (Nandram ve Indlish, 2017). Ayrıca muğlaklık söz konusu olduğunda yapılması gereken en doğru şey var olan durumu tecrübe ederek sonuçlarını görmektir. Yani bu durum maliyete neden olsa dahi deneyimleyerek tecrübe kazanmak muğlaklığı ortadan kaldırmaya yetecektir (Yurdasever ve Fidan 2020).

3. VUCA DÜNYASINDA LİDERLİK-ÇEVİK LİDERLİK

Dinamik ve bilgiye dayalı VUCA dünyasında, örgütlerin hem iç hem de dış ortamdaki belirsizliklere, radikal değişikliklere, karmaşıklıklara hızlı bir şekilde yanıt verme

ihtiyacı, örgütsel çevikliği benimsemesini ve çevik yeteneklerini tutarlı bir şekilde geliştirmesini gerektirmektedir. (Joiner, 2009). Teknolojideki ilerlemeler, çalışma ortamının değişkenliği, çalkantılı sosyo-politik ve ekonomik ortamlar, çeviklik konusundaki ilgiyi harekete geçiren ve ateşleyen faktörler arasındadır (Chatwani, 2019). İş dünyasının mevcut düzeninde beklenmedik değişimler ve tehditler yaşandığı VUCA dünyasında, örgütlerin bu köklü değişikliklerle başa çıkabilmesi, hayatta kalabilmesi ve bunlardan faydalanabilmesi için esnekliğe ve yeni iş ortamına uyum sağlayabilme konusuna önem verilmelidir (Sharifi ve Zhang, 2001). Dolayısıyla örgütlerin dinamik ve esnek çevik yetenekleri etkin bir şekilde kullanması gerekmektedir.

Çevik kapasite oluşturma ve geliştirme fikrini tam olarak benimseyen örgütler, bu çalkantılı VUCA ortamında başarılı bir şekilde ilerleyecek ve daha iyi bir konumda olacaklardır. Çevik örgütler, öngörülemeyen, değişken iş ortamında başarılı olma arayışı içinde benzersiz pazar fırsatlarını proaktif ve aralıksız bir şekilde öngörebilmekte, onlara yanıt ve tepki verebilmektedir. Çevik örgütlerin rekabeti aşabilmeleri için aynı zamanda teknolojik yeniliklere ayak uydurmaları gerekmektedir (Koçyiğit ve Akkaya, 2020). Çevik bir örgüt, özelleştirilmiş yüksek kaliteli ürün ve hizmetlere yönelik müşteri taleplerini nispeten kısa bir zaman dilimi içinde karşılamak için organizasyonel süreçleri ve ileri teknolojiye sahip insanları birleştirmelidir. Bu da ancak çevikliğin sistemik bir organizasyonel değer ve liderliğin desteklediği bir strateji olarak kabul edilmesi durumunda gerçekleşebilir (Kidd, 1995). Literatür incelendiğinde belirtildiği gibi hızla değişen ve belirsiz ortamlarda liderlik yapılarını ele alan araştırmaların çoğunluğu çevik liderliğe vurgu yapmaktadır (Joiner, 2019; McKenzie ve Aitken, 2012; Lawrence, 2013; Parker vd., 2015; Mergel, 2016; Kostrad, 2019; Abbasi ve Ruf, 2020)

Çevik liderlik, çalışanlarının başarısını sağlamak için uygun örgüt iklimini sağlayan, devamlı değişime uyum sağlayan ve belirsizlik durumlarında gereken önlemleri alan bir liderlik türüdür. Çevik bir lider başarısını devam ettirebilmek için çevresinde oluşan değişimlere, hızlı bir şekilde adapte olma becerisine sahip olması gerekmektedir (Yalçın ve Özgenel, 2021). Ayrıca, çevik lider, kriz dönemlerinde çözüm bulabilen, gerekli olduğunda risk üstlenebilen, hızlı karar verebilen ve takım çalışmasına önem veren kişilik özelliklerine sahiptir. Yeni projelerin ortaya çıkarılmasında ve yeni fikirlerin örgütlerde uygulanmasında, örgütlerin amaçlarına ulaşmasında bu özellikleri sayesinde, bu tarz liderler çalışanlarıyla, önemli bir rolü üstlenmektedirler (Prasongko ve Adianto, 2019). Bu anlamda çevik liderliğin bileşenleri aşağıda sıralanmıştır.

Sonuç odaklılık: Sonuç odaklı lider, sorumluluk almadan kaçınmayan ve kendine güvenen kişidir. Odaklanmış, mantıklı ve organize bir liderdir. Genellikle görev odaklıdır ve çevrenizdekiler için yüksek beklentiler yaratır (Al-Touby, 2012). Çevik lider de, çalıştığı işlerin sonuçlanmasına odaklanır ve hızlı olarak çalışanlarını yönlendirerek hedefleri gerçekleştirmeye odaklanır. Çevik lider için sonuca ulaşılammış bir proje başarısızlık anlamına gelmektedir (Akkaya ve Üstgörül, 2020).

Ek olarak çevik lider çalışanların beceri ve yeteneklerini dikkate alarak görev dağılımını gerçekleştirdikten sonra sorumlulukları perspektifinde yapılan işlerin sonuçlarına bakarak çalışanlarının performanslarını değerlendirir. Böylece çevik liderler, çalışanlarının verimliliklerini yükseltebilecek yöntemlerle, iş çıktılarının en iyi düzeyde olmasını desteklemektedirler (Tengilimoğlu, 2005).

Takım odaklılık: Bu bileşen ile bireysel çalışmadan ziyade takım çalışmasına odaklanılmaktadır. Takım odaklı lider, takım çalışması sırasında çalışanların sergiledikleri üstün

performansı ödüllendirip çalışanlarını takım çalışmasına teşvik etmektedir. Ayrıca lider, işletmedeki tüm departmanlarla işbirliğini sağlamaktadır. Bununla birlikte çalışanları için sosyal imkanlar, uygun çalışma ortamları ve iş güvenliği gibi olanaklar sunmaktadır. Bu tarz bir lider, çalışanlarının kendisini göstermelerini, geliştirmelerini sağlayıp, örgütteki süreçlere onları da katmaktadır (Akkaya vd., 2020).

Çevik liderlik de, iç müşterileri olan çalışanlarının motivasyonunu sağlayan, dış müşterilerin taleplerine önem veren, teknolojiye ayak uyduran, güncel yeniliklere yoğunlaşan ve bu durumu çalışanlarıyla örgüt kültür haline getiren bir liderlik türüdür (Cinnioğlu ve Ertoğrul, 2022). Çevik liderler, işletme fonksiyonları arasında iş birliğini, çalışanlar arasında iletişimi, müşterileri için mal ve hizmet kalitesini arttırmayı sağlamaktadır. Çevik bir yönetimi benimseyen örgütlerde, faaliyetlerin çok hızlı olarak gerçekleşmesi, yeniliklerin tasarlanması performansın ödüllendirilmesi, çalışanların teşvik edilmesi ve takım olarak belirlenen örgüt kültürü çevresinde hareket edilmesi şeklinde bir yaklaşım bulunmaktadır (Özen, 2021).

Yetkinlik: Bu kavram meydana gelebilecek problemlerin tespitini, ihtiyaçların belirlenmesini, projelerin oluşturulmasını, kaynakların ekonomik açıdan değerlendirilmesini öngörme yeteneği olarak tanımlanmaktadır. Aynı zamanda bu bileşen örgüt içinde ya da dışında oluşabilecek değişimlere karşı, liderin önemli iş birlikleri sağlaması, uzun vadede amaçlara erişebilmesi bakımından da kilit rol üstlenmektedir (Mızrak 2020). Kısaca; yetkinlik, örgütlerin hızlı ve esnek olmalarını ortaya koyabilmeleridir. Eğer bir örgüt bu yeteneğe sahip olursa; değişimlere hızlı ve esnek bir şekilde yanıt verebilecek uzmanlığa eriştiği anlamına gelmektedir. (Akkaya vd. 2020) Örgüt yönetimi açısından da şeffaf bir yönetim zihniyetine sahip olan çevik liderler, karar alma süreçlerine hız katarak faaliyetleri verimli bir

şekilde gerçekleştirmektedir. Sahip oldukları yetkinlikler çevik örgütlere ve dolayısıyla liderlere, çevik olamayan türlerine ve rakiplerine karşı ciddi bir rekabet avantajı sağlamaktadır (İnanır,2020).

Esneklik: Esnekliği, bir örgütün yapısını ve süreçlerini dış çevresinde oluşan değişimlere karşı ayarlaması şeklinde tanımlamak mümkündür (Reed ve Blunsdon, 1998). Diğer bir ifade ile esneklik, örgütlerin varlıklarını devam ettirebilmesinde, çevresel değişikliklere ve müşterilerin farklı taleplerine cevap verme becerisidir (Mızrak, 2020). Bu bağlamda çevik liderler, müşterilerinin isteklerini ve ihtiyaçlarını en kısa zamanda yanıtlayabilen, değişen çevre şartlarına hemen adaptasyon sağlayarak esnek davranabilen, dinamik olan kişilerdir. Özellikle olumsuz bir durum söz konusu olduğunda, çevreye uyum sağlama, değişimlere doğru zamanda ve şekilde cevap verebilme gibi nitelikler; çevik liderlerin başarıya ulaşmasını sağlayan önemli esneklik becerilerinden bazılarıdır (Akkaya ve Tabak, 2018).

Hız: Hızlılık örgüt açısından yeni ürün ve hizmetlerin pazara girişinde, sunumunda çabuk olma ve zamanında olma gibi unsurları kapsamaktadır (Zhang ve Sharifi, 2000). Ayrıca, mümkün olan en kısa zamanda prosedür ve görevleri öğrenme, faaliyetleri gerçekleştirme ve değişiklik yapma kabiliyeti şeklinde de tanımlanabilir (Sherehiy vd., 2007). Hız ve esneklik çevik örgütlerin iki karakteristik özellikleridir. Hız, işin tamamlanma hızını, esneklik ise çevredeki değişimlere uyum sağlama yetenekleri ile ilgilidir (İnanır, 2020). Çevik liderlik açısından da hız bileşeni, liderin örgütün çevresindeki ve teknoloji alanındaki yeniliklere, müşteri taleplerine en hızlı sürede yanıt verebilme yeteneği olarak tanımlanmaktadır (Akkaya ve Tabak, 2018).

Değişim odaklı olma: Bu son bileşen de ise örgüt çevresinde ve teknolojiye olan değişim ve yeniliklerin takip edilmesi ifade edilmektedir. Bu bileşen aynı zamanda oluşan değişimlerin meydana getirdiği fırsat ve tehditlere yönelik hızlı cevap verilebilmesine de yardım etmektedir (Akkaya vd., 2020). Çevik liderlik de, bir örgütün yenilik ve değişimlere açık olmasını sağlayan, bu yenilik ve değişimlere çalışanlar da katabilen bir liderlik türüdür (Özdemir ve Çetin, 2019).

4. SONUÇ

VUCA kısaltması, örgütlerin hayatta kalabilmek ve rekabetçi olabilmek, müşterilerine yüksek standartlarda ürün ve hizmet sunabilmek için, ortaya çıkan yeni durumlara bağlı olarak stratejilerini sık sık uyarlamak zorunda kaldıkları, değişim ve belirsizliklerle dolu bir dünyayı tanımlamaktadır. Bunlara bağlı olarak tüketim toplumunun ihtiyaçları ve talepleri yeniden şekillenmektedir. Tüm zorluklar ve teknolojinin hızlı gelişimi, giderek daha fazla örgütün kırılganlık ve belirsizlik altında faaliyet göstermesine, önceki deneyimlerin artık tahmin yapmak için kullanılamamasına yol açmaktadır. Bu açıdan örgütler, yönetsel bakış açılarını ve amaçlarını güncelleme yolunu seçmelidir. Ek olarak esnek davranıp, çevreleriyle uyumu yakalayıp iş süreçlerini gözden geçirmeli, yeni yönetim modellerini ve yöntemlerini takip etmelidir. Kısaca çevik olabilmeleri faydalı olacaktır.

Çevik bir örgüte dönüşmek ve bunu sürdürmek kolay bir iş değildir. Çevik örgütlerin çevresel değişimlere, teknolojik gelişimlere bunlara bağlı müşteri taleplerindeki farklılıklara proaktif olarak tepki verme yetenekleri gelişmiştir. Çevik örgütlerin karar verme süreci esnektir ve öngörülemeyen dış etkenlere kolaylıkla uyabilirler. VUCA dünyasında bir örgütün ekonomik açıdan verimli olabilmesi için yöneticiler kilit bir rol

üstlenmektedir. Yönetim tarzlarını VUCA düzenine göre uyarlamaları örgütlerin ayakta kalabilmeleri açısından büyük önem taşımaktadır. Dolayısıyla VUCA dünyasına uygun olan çevik örgütlerin çevik lider vasıflı yöneticilere ihtiyacı bulunmaktadır.

Çevik liderler takım çalışmasına önem verme, işyerinde çeşitliliği benimseme, yeniliğe ve yaratıcılığa açık olma, esneklik, rekabetçilik, adalet ve güven duygusu sağlama gibi çok sayıda özelliği bünyesinde bütünleştirmektedir. Müşteri odaklı bir yaklaşımı benimseyerek müşterilerine daha fazla değer sağlamak konusunda etkili olan çevik liderler, çalışanlarını öncelikli olarak müşteri istek taleplerini dikkate almaları konusunda bilgilendirirler. Dolayısıyla, çevik liderliğin, örgütlerde başarılı iş sonuçlarına ulaşmalarının yanı sıra pazarda rekabet avantajı elde etme konusunda da başarılı oldukları sonucuna varılabilir. Ek olarak örgütün iç ve dış çevresinde meydana gelen değişikliklere anlamlı ve etkili bir şekilde yanıt verebilecek kadar örgütün dinamik hale getirilmesinde çevik liderliğin önemli bir rolü bulunmaktadır. Çevik lider, değişikliklere uyum sağlamak ve örgütün gelecekteki zorluklarıyla başa çıkmak için esnek bir strateji geliştirmektedir.

Çevik liderler bir örgütü günümüz VUCA dünyası ile mükemmel bir şekilde uyumlu hale getirmek için kalıpların dışında düşünme yeteneğine sahiptir. Bu liderler, çevrelerindeki kişilerin gizli güçlü yönlerini ortaya çıkarabilir, örgülerin arzu ettiği değişime geçişte onların görüşlerinden yararlanabilir. Ayrıca değişimin örgüt üzerindeki olumsuz yansımalarını en aza indirmeye çalışırken değişimdeki fırsatlardan yararlanabilirler. Çevik liderler aracılığıyla faaliyetlerine çevikliği dahil eden örgütler, değişime hızla yanıt verme ve paydaşlarına üstün iş değeri sağlama konusunda daha başarılı oluyor. Liderlik çevikliği ile örgütler, iş ortamındaki gelişmeleri daha hızlı tespit etme ve

daha az kaynakla çevikliğe ulaşma konusunda daha iyi bir konumda olacaktır.

Son olarak bir örgütün VUCA dünyası ile başa çıkabilmesi için kendi içyapılarına özellikle de insan kaynakları departmanına büyük önem vermesi gerektiği düşünülmektedir. İnsan kaynakları yöneticisi örgütlerdeki insanları bir araya getiren, izlenecek yolu belirleyen, gelişim için en iyi ortamı yaratan yöneticidir. Dolayısıyla insan kaynakları departmanı değişime uyum sağlama, belirsizliklerle yüzleşme, yaratıcı ve yeni keşiflere açık olma potansiyeli olan kişileri örgütlerde bulundurmalı ve bu yönlerini geliştirebilecekleri eğitimler düzenlemelidir.

KAYNAKÇA

- Abbasi, S., & Ruf, T. (2020). Reduction of the fluctuation rate in multi-project organizations through agile leadership. *Management Studies*, 8(2), 128-133. <https://doi.org/10.17265/2328-2185/2020.02.005>.
- Akkaya, B., Kayalidere, U.A.K., Aktaş, R. & Kargın, S. (2020). Çelik liderlik yaklaşımı ve çevik lider davranışlarını ölçmeye yönelik bir ölçek geliştirme çalışması, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 12(2), 1605-1621. Erişim adres: <https://isarder.org/index.php/isarder/article/view/1102/1081>
- Akkaya, B., & Tabak, A. (2018). Örgütsel çeviklik ölçeğinin türkçeye uyarlanması: geçerlik ve güvenirlik çalışması. *İş ve İnsan Dergisi*, 5(2), 185-206. <https://doi.org/10.18394/iid.439184>
- Akkaya, B., & Üstgörül, S. (2020). *Leadership styles and female managers in perspective of agile leadership*. B. Akkaya. (Ed.), *Agile Business Leadership Methods for Industry 4.0* (s.121-137) içinde. <https://doi.org/10.1108/978-1-80043-380-920201008>
- Al-Touby, S. S. (2012). Functional results-oriented healthcare leadership: a novel leadership model. *Oman Medical Journal*, 27(2), 104-107. <https://doi.org/10.5001/omj.2012.22>
- Bennett, N., & Lemoine, G. J. (2014). What a difference a word makes: Understanding threats to performance in a VUCA World. *Business Horizons*, 57(3), 311-317. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2014.01.001>
- Bennis, W. G., & Nanus, B. (1985). *Leaders: Strategies for taking charge*. New York: Harper & Row.

- Chatwani, N. (2019). *Organisational agility: Exploring the impact of identity on knowledge management*. Cham, Switzerland: Palgrave Pivot
- Cinnioğlu, H., & Ertoğrul, R. (2022). Konaklama işletmelerinde çalışanların çevik liderlik algılarının örgütsel özdeşleşme üzerindeki etkisinde işe adanmışlığın aracılık rolü: Antalya örneği. *Alanya Akademik Bakış*, 6(3), 2599-2626. <https://doi.org/10.29023/alanyaakademik.1070939>
- Diamond, J. (2005). *Collapse: How societies choose to fail or succeed*. New York: Viking.
- Gerster, D., Dremel, C., Conboy, K., Mayer, R., & vom Brocke, J. (2021). How fujitsu and four fortune 500 companies managed time complexities using organizational agility. *Mis Quarterly Executive*, 20(2), 127-150. <https://doi.org/10.17705/2msqe.00045>
- Hollingworth, P. (2016). *The light and fast organisation: A new way of dealing with uncertainty*. Australia: John Wiley & Sons.
- İnanır, A. (2020). Örgütsel çeviklik. M. Sağır (Ed.), *Modern İşletmecilikte Yönetişel Konular* (s.71-80) içinde. İstanbul: Eğitim Yayınevi
- Johansen, B., & Euchner, J. (2013). Navigating the VUCA world. *Research Technology Management*, 56(1), 10-15. <https://doi.org/10.5437/08956308X5601003>
- Joiner, B. (2009). Creating a culture of agile leaders: A developmental approach. *People and Strategy*, 32(4), 28–35. Erişim adresi: <https://www.agilebusiness.org/resource-report/white-paper-creating-a-culture-of-agile-leaders.html>

- Joiner, B. (2019). Leadership agility for organizational agility. *Journal of Creating Value*, 5(2), 139-149. <https://doi.org/10.1177/2394964319868321>
- Kidd, P.T.(1995). *Agile Manufacturing: Forging New Frontiers*. London: Addison-Wesley.
- Koçyiğit, Y., & Akkaya, B. (2020). The role of organizational flexibility in organizational agility: A research on SMEs coronavirus. *Business Management and Strategy*, 11(1), 110-123. <https://doi.org/10.5296/bms.v11i1>
- Kostrad, D. A. (2019). The role of leadership agility and organizational commitment toward organizational readiness for changes in public Islamic universities of central java in conditions of VUCA era. *Russian Journal of Agricultural and SocioEconomic Sciences*, 7(91), 206-211. <https://doi:10.18551/rjoas.2019-07.23>.
- Lawrence, K. (2013). Developing leaders in a VUCA environment. *UNC Executive Development*, 1–15. Erişim adresi: <https://emergingrnleader.com/wp-content/uploads/2013/02/developing-leaders-in-a-vuca-environment.pdf>
- Lawrence, P. (2015). Leading change-insights into how leaders actually approach the challenge of complexity. *Journal of Change Management*, 15(3), 231-252. <https://doi.org/10.1080/14697017.2015.1021271>
- Marhraoui, M. A., & El Manouar, A. (2017, October). *IT innovation and firm's sustainable performance: The mediating role of organizational agility*. Proceedings of the 9th International Conference on Information Management and Engineering (s.150-156) içinde. <https://doi.org/10.1145/3149572.3149578>

- McKenzie, J. & Aitken, P. (2012). Learning to lead the knowledgeable organization: Developing leadership agility. *Strategic HR Review*, 11(6), 329-334. <https://doi:10.1108/14754391211264794>.
- Meade, L. M., & Sarkis, J. J. I. J. (1999). Analyzing organizational project alternatives for agile manufacturing processes: an analytical network approach. *International Journal of Production Research*, 37(2), 241-261. <https://doi.org/10.1080/002075499191751>
- Mergel, I. M. (2016). Agile innovation management in government: A research agenda. *Government Information Quarterly*, 33, 516-523. <http://doi.org/10.1016/j.giq.2016.07.004>.
- Mızrak, K. (2020). Agile occupational safety management system model and evaluation of the proposed model in an automotive company. *International Journal of Management and Administration*, 4(8), 228-244. <https://doi:10.29064/ijma.726602>
- Michel, J. (2016). The what, how and now of effectively leading change. <http://www.brandquarterly.com/what-how-now-of-effectivelyleading-change>
- Murugan, S., Rajavel, S., Aggarwal, A. K., & Singh, A. (2020). Volatility, uncertainty, complexity and ambiguity (VUCA) in context of the COVID-19 pandemic: Challenges and way forward. *International Journal of Health Systems and Implementation Research*, 4(2), 10-16. Erişim adresi: <https://ijhsir.ahsaspgichd.org/index.php/ijhsir/article/view/93>
- Mwenje, J., & Manyanga, F. (2023). Leadership characteristics in a volatility, uncertainty, complexity and ambiguity (VUCA) environment, a case study of Zimbabwe

- hospitality industry during Covid 19 era. *Journal of African Studies and Development*, 15(3), 62-68.
<https://doi.org/10.5897/JASD2023.0674>
- Nandram, S. S., & Bindlish, P. K. (2017). *Introduction to VUCA*. S. S. Nandram & P.K.Bindlish (Eds.), In Managing VUCA Through Integrative Self-Management: How to Cope with Volatility, Uncertainty, Complexity and Ambiguity in Organizational Behavior (s. 3-14) içinde. Cham, Switzerland: Springer.
- Özdemir, N., & Çetin, M. (2019). Çevik liderlik ölçeğinin geliştirilmesine yönelik güvenilirlik ve geçerlilik çalışması: Eğitim örgütleri üzerine bir uygulama. *R&S-Research Studies Anatolia Journal*, 2(7), 312-332.
<https://doi.org/10.33723/rs.619606>
- Özen, M. T. (2021). Çevik yönetime dair bazı tespitler: Yazılım sektöründe hazırlanan raporlar kapsamında dönemsel bir analiz. *Uluslararası Yönetim Akademisi Dergisi*, 4(2), 385-408. <https://doi.org/10.33712/mana.873468>
- Parker, D. W., Holesgrove, M., & Pathak, R. (2015). Improving productivity with selforganised teams and agile leadership. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 64(1), 112-128.
<http://doi.org/10.1108/IJPPM-10-2013-0178>
- Prasongko, A., & Adianto, T. (2019). The role of the agile leadership model as a competitive advantage for the future leader in the era of globalization and industrial revolution 4.0. *Jurnal Pertahanan*, 5(3), 126-133.
<http://doi.org/10.33172/jp.v5i3.596>
- Reed, K., & Blunsdon, B. (1998). Organizational Flexibility in Australia. *International Journal of Human Resource*

- Management*, 9(3), 457-477.
<https://doi.org/10.1080/095851998341017>
- Sharifi, H., & Zhang, Z. (2001). Agile manufacturing in practice - Application of a methodology. *International Journal of Operations & Production Management*, 21(5/6), 772-794.
<https://doi.org/10.1108/01443570110390462>
- Sherehiy, B., Karwowski, W., & Layer, J. K. (2007). A review of enterprise agility: Concepts, frameworks and attributes. *International Journal of Industrial Ergonomics*, 37(5), 445-460. <https://doi.org/10.1016/j.ergon.2007.01.007>
- Taskan, B., Junça-Silva, A., & Caetano, A. (2022). Clarifying The Conceptual Map of VUCA: A Systematic Review. *International Journal of Organizational Analysis*, 30(7), 196-217. <https://doi.org/10.1108/IJOA-02-2022-3136>
- Tengilimoğlu, D. (2005). Kamu ve özel sektör örgütlerinde liderlik davranışı özelliklerinin belirlenmesine yönelik bir alan çalışması. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(14), 1-16. Erişim adresi: <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/69862>
- Yalçın, E., & Özgenel, M. (2021). The effect of agile leadership on teachers' professional development and performance. *Journal of Educational Leadership and Policy Studies*, 5, V, 1-22. Erişim adresi: <https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1342171.pdf>
- Yurdasever, E., & Fidan, Y. (2020). KOMB (VUCA) dünyası ve yeni liderlik becerileri. *İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 9(2), 1638-1664. <https://doi.org/10.15869/itobiad.705576>
- Zhang, Z., & Sharifi, H. (2000). A Methodology for Achieving Agility in Manufacturing Organisations. *International*

Journal of Operations & Production Management, 20(4),
496-513. <https://doi.org/10.1108/01443570010314818>

EĞİTİMDE LİDER-ÜYE ETKİLEŞİMİNE YÖNELİK BİR NİCEL ARAŞTIRMA

Murat ÇETİNTAŞ¹

Ömer UYSAL²

1. GİRİŞ

Kurumsal gelişimin gerçekleşebilmesi için vizyon, misyon ve stratejiler belirlenmekte, eylem planları hazırlanmaktadır. Gelişim ile ilgili bu hedeflerin hayata geçmesi için şüphesiz ki en önemli unsurlardan biri kurum yönetici ve çalışanlarıdır. Liderlik davranış türü her ne olursa olsun (dönüştürücü, etkileşimci, karizmatik, hizmetkâr, vizyoner, etik, otantik vb.) liderlerin ve yöneticilerin etkili iletişim becerilerine sahip olmaları onların ortak özelliklerinden biri olarak gösterilmektedir (Gümüş, 1999, s.371). İletişim ise günümüz bilgi çağında tüm paydaşlar arasında çok yönlü olarak gerçekleşerek karşılıklı etkileşime dönüşmektedir. Rol, eşitlik ve sosyal etkileşim teorilerine ve adalet yaklaşımına dayanan lider üye etkileşimi güçlü teorik altyapısı ile büyük bir önem arz etmektedir (Gürler, 2018; Efil, 2006; Graen, 1976; Blau, 1960).

“Dikey İkili Bağlantı Modeli” olarak ortaya çıkan lider üye etkileşim teorisi, lider (yönetici) ve üyeler (astlar) arasındaki yaklaşımın dikey ikili bir etkileşim olarak ele alınıp geliştirilmesi ile literatürde “Leader-Member Exchange Theory (LMX)” olarak

¹ Anadolu Üniversitesi, İşletme Ana Bil. Dalı, Organizasyon ve Yönetim YL., murat.cetintas.26@gmail.com, ORCID: 0009-0006-9205-797X.

² Doç. Dr., Uludağ Üniversitesi, Eğitim Fakültesi Bilgisayar ve Öğrt. Tek. Eğt. Bl., uysalomer@gmail.com, ORCID: 0000-0003-4351-1954.

yeniden adlandırılmıştır (Özutku, Ağca ve Cevrioğlu, 2008; Dansereau, George ve Haga, 1975). Gürler (2018) tarafından lider üye etkileşim teorisinin özellikleri şu şekilde belirtilmektedir (Scandura, Graen ve Novak, 1986):

- a) Lider üye etkileşim teorisi, parçaların ve bu parçaların ilişkilerinin oluşturduğu bir sistemdir.
- b) Karşılıklıdır. Her iki tarafın üyelerini kapsar.
- c) Her iki tarafın davranış şekilleri birbirine bağlıdır.
- d) Her iki taraf sonuçlara beraber katlanır. Birlikte kazanır ya da kaybederler.
- e) İkili tarafından farklı durumları anlama yöntemleri geliştirme, çeşitli anlaşılamayan konulara çözümler bulma, çok değerli ürünler ve hizmetler edinme gibi sonuçlar meydana getirilir.

Bu model, liderin etkileşim içerisinde olduğu insan sayısı kadar ilişkisinin olması ve bazı astlarıyla (farklı gerekçelerle) diğer çalışanlara kıyasla daha iyi iletişim kurduğu varsayımlarına dayanmaktadır (Eryılmaz, Dirik ve Altın Gülova, 2017). Lider kimi üyeleri; görüş, sadakat, çalışma performansı, güvenilirlik vb. nedenler ile benimseyip iç grup üyesi olarak kabul edebilir. Bu kişiler daha fazla yetki ve sorumluluk alabilmekte ve lider tarafından farklı şekillerde ödüllendirilebilmektedirler (Dienesch ve Liden, 1986). Bu gruptaki üyeler lider ile yüksek etkileşim seviyesine sahiptirler. İç grup üyeler içinde bulunduğu birimin başarısı için resmi ve tanımlanmış görevlerinin dışında fazladan sorumluluklar üstlenerek kritik öneme sahip işlerin tamamlanmasına katkıda bulunurlar (Gürler, 2018). Bunun dışında lider uyumsuzluk yaşadığı, güvenemediği veya belirlediği amaçlara hizmet etmeyen grup üyelerinden uzaklaşarak bu üyeleri dış grup üyesi olarak kabul etmektedir. Lider dış grup üyelerine zaman zaman sınırlı ödül vererek kazanmak istemekle birlikte, iç grup üyelerini yüksek seviyede gözetim altında tutar. Dış gruba, sadece görev tanımındaki işler yaptırılmakta, sınırlı

güven ve destek gösterilmektedir. (Göksel ve Aydın, 2012; Kılınç, 1995). Bu gruptaki üyeler lider ile düşük etkileşim seviyesine sahiptirler.

Liden ve Maslyn (1998), lider üye ilişkilerinin tüm boyutlarını ortaya çıkarabilmek için bir ölçek geliştirme araştırması yapmış ve bu araştırma sonucunda Dienesch ve Liden (1986)'ın ileri sürdükleri etki, bağlılık ve katkı boyutlarına profesyonel saygı boyutunu da ekleyerek dört boyutlu yeni bir yapı oluşturmuşlardır. Bu yapı içinde etki boyutu, ikili içinde yer alan üyelerin birbirlerine karşı besledikleri duygular, iş bağlantılı profesyonel değerlerden ziyade kişiler arası etkileşime, ilgiye dayanmaktadır (Yıldız, Özutku ve Cevrioğlu, 2008). Katkı boyutu, müşterek amaçları hayata geçirmek amacıyla işe dönük etkinliklerin sayısının, yönünün ve niteliğinin incelenmesini kapsar (Aydın ve Göksel, 2012, s.250). Bağlılık boyutu, lider ile üyenin birbirine ne derecede savunduğu ve hazır bulundukları çevrede birbirlerini dış güçlerden ne derecede korudukları ile ilgilidir (Dienesch ve Liden, 1986). Profesyonel saygı ise çalışanların profesyonel beceri ve yeterliliklerine yöneticilerinin duydukları saygının düzeyi olarak tanımlanabilmektedir (Cerit, 2012).

Özellikle yüksek nitelikli LÜE, yöneticiden duyulan memnuniyet (Demir, 2020; Baş, Keskin ve Mert, 2010), çalışanların performansı (Akman, 2021; Cerit, 2012; Özutku, Ağca ve Cevrioğlu, 2008), iş tatmini (Büyükkaymakçı ve Sundu, 2021; Eryılmaz, Dirik ve Altın Gülova, 2017; Baş, Keskin ve Mert, 2010), örgütsel vatandaşlık davranışı (Tekin, 2018; Çetin, Korkmaz ve Çakmakçı, 2012), örgütsel bağlılık (Tat ve Çevirgen, 2020; Göksel ve Aydın, 2012; Cevrioğlu, 2007), düşük işten ayrılma düzeyi (Büyükkaymakçı ve Sundu, 2021; Şahin, 2011; Cevrioğlu, 2007) ile olumlu ilişkili olduğu bulunmuştur. Eğitim alanında Okul yöneticileri ve öğretmenler arasında yüksek LÜE olması öğretmenlerin aidiyet duygularını güçlendirerek daha iyi

performans göstermeleri, öğrencilerin daha iyi yetişmeleri ve eğitimin niteliği açısından büyük bir değer taşımaktadır. Ancak Çetin, Korkmaz ve Çakmakçı (2012) tarafından LÜE'ye yönelik çok az sayıda araştırma yapıldığı ve bu araştırmaların eğitim kurumları dışında yapıldığı ifade edilmektedir. Oysa ki bilgi ve iletişim teknolojileri sayesinde kurum içinde lider üye etkileşimlerinin daha aktif bir hale geldiği belirtilebilir. Sosyal medya aracılığı ile oluşturulan iletişim grupları aracılığı ile bireyler arasındaki etkileşim zaman ve mekan sınırlarının ötesine taşınmıştır. Dolayısıyla eğitim kurumlarında artan lider – üye etkileşimini incelemek adına bu çalışmanın yapılmasına karar verilmiştir. Okul yöneticileri ile öğretmenler arasındaki LÜE düzeyinin belirlenmesi; eğitime yönelik niteliğin bir yansıması olarak karşımıza çıkacaktır. Bu bağlamda okul yöneticileri ile öğretmenler arasındaki LÜE düzeyinin boyutlarının belirlenmesini amaçlayan bu çalışmada şu sorulara yanıt aranmıştır:

- Lider Üye Etkileşiminin her bir maddesine yönelik öğretmenler hangi düzeyde olduklarını düşünmektedir?
- Lider Üye Etkileşiminin bütününe yönelik öğretmenler hangi düzeyde olduklarını düşünmektedir?
- Lider Üye Etkileşiminin farklı boyutlarına yönelik öğretmenler hangi düzeyde olduklarını düşünmektedir?
- LÜE'ye yönelik öğretmen görüşleri araştırmanın bağımsız değişkenlerine göre (cinsiyet, yaş, çalışma süresi vb.) bir farklılık göstermekte midir?

2. YÖNTEM

2.1.Araştırma Modeli

Eğitim alanında lider-üye etkileşime yönelik gerçekleştirilen bu araştırma genel tarama modeline göre düzenlenmiştir. Genel tarama modelleri geçmişte veya şuan var olan bir durumun toplanan veriler ile ortaya çıkarılmasını sağlamaktadır (Karasar, 2014). Araştırma nicel olarak tasarımılanmış; verilerin toplanabilmesi içinse çevrimiçi anket kullanılmıştır. Araştırma kapsamında kullanılacak ölçeğin, okul çevrelerinde okul yöneticileri ve öğretmenler arasındaki etkileşimin niteliğini belirlemede, başarıyla uygulanabildiği ifade edilmektedir (Yıldız, Özutku ve Cevrioğlu, 2008).

2.2.Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini Eskişehir ili oluşturmaktadır. Ancak Eskişehir ili ve ilçelerindeki tüm öğretmenlere ulaşmak zaman ve maliyet açısından çok zor olacağı için örneklem alma yoluna gidilmiştir. Eğitim alanına yönelik bağlantıların çok güçlü olmaması, çok fazla ve çeşitli irtibat kurulamaması nedeniyle olasılıklı olmayan örnekleme tekniklerinden kolayda örnekleme tekniği ile öğretmenlere ulaşılmaya çalışılmıştır. Tanıdık öğretmenler ve onların mesleki arkadaş gruplarından ulaşabilinen öğretmenler üzerinde veriler toplanmıştır. Çevrimiçi form 110 öğretmen tarafından doldurulmuş ancak eksik ve yanlış veri girişi nedeniyle bunlardan 106 tanesi veri setine alınmıştır. Tablo 1’de araştırmaya katılan öğretmenlere yönelik demografik bilgiler yer almaktadır.

Tablo 1. Öğretmenlerin Demografik Bilgileri

Frekans	Yüzde	(%)
Cinsiyet		
Kadın	60	56.6
Erkek	46	43.4
Yaş		
21-25	1	0.9
26-30	7	6.6
31-35	9	8.5
36-40	25	23.6
41-45	17	16.0
46-50	25	23.6
51 ve üstü	22	20.8
Çalışma Süresi		
1-5	3	2.8
6-10	16	15.1
11-15	18	17.0
16-20	24	22.6
21 ve üstü	45	42.5
Eğitim Düzeyi		
Önlisans	1	0.9
Lisans	79	74.7
Yüksek Lisans	24	22.6
Doktora 2		1.8
Görev Kademesi		
Okul Öncesi	5	4.7
İlkokul	64	60.4
Ortaokul	7	6.6
Lise	29	27.4
Üniversite	1	0.9
Total	106	100

2.3. Veri Toplama Aracı

Araştırma kapsamında veri toplama aracı olarak 2 bölümden oluşan çevrimiçi bir form kullanılmıştır. Birinci bölümde demografik bilgilere (cinsiyet, yaş, çalışma süresi, eğitim düzeyi, görev kademesi) yönelik sorular, ikinci bölümde

ise lider üye etkileşiminin tüm boyutlarını kapsayan Türkçe'ye çevrilmiş hazır bir ölçek yer almaktadır. Araştırmada kullanılan Lider Üye Etkileşimi (LÜE) ölçeği 1998 yılında Liden ve Maslyn tarafından geliştirilmiştir. Liden ve Maslyn, Lider Üye Etkileşimini Dienes ve Liden (1986) tarafından belirtilen etki, katkı ve bağlılık boyutlarına profesyonel saygı boyutunun da eklenmesi ile 4 boyutlu olarak ele almışlardır. Yapılan araştırma sonucunda lider üye etkileşiminin etki katkı ve bağlılık boyutlarını desteklediği gibi profesyonel saygı boyutunu da desteklediği anlaşılmaktadır. LÜE ölçeği bu bağlamda 4 boyutlu bir yapıyı kapsamaktadır (Çelik ve Telman, 2013). LÜE ölçeği Yıldız, Özutku ve Cevrioğlu (2008) tarafından 4 boyutu ile Türkçe'ye çevrilmiştir. LÜE ölçeğinin alanyazında farklı araştırmalarda da kullanıldığı görülmektedir (Çetin, Korkmaz ve Çakmakçı, 2012; Göksel ve Aydın, 2012; Sığı ve Oğuzhan, 2012; Baş, Keskin ve Mert, 2010)

LÜE ölçeğinin okul çevrelerinde başarıyla uygulanabildiği dile getirilmekte ve bu ölçek ile öğretmenler ve okul yöneticileri arasındaki ilişkinin niteliğinin belirlenebileceği ifade edilmektedir (Çelik ve Telman, 2013). İlgili araştırma, ölçeğin bu yönlü kullanımı dikkate alınarak başlatılmıştır.

2.4.Ölçeğin Geçerlik ve Güvenirliği

Ölçeğin geçerlik ve güvenirliği için Afyonkarahisar Kocatepe Üniversitesi Tıp Fakültesi öğretim elemanlarından 2006 yılında veri toplanmıştır. Toplamda 185 geçerli ankete ulaşılmıştır. Yapı geçerliliğinin sağlanabilmesi için toplanan veriler ile doğrulayıcı faktör analizi yapılmış ve LÜE ölçeğinin 4 boyutlu yapısının aslına uygunluğu onaylanmıştır.

Araştırmanın güvenirliğinin sağlanabilmesi için LÜE ölçeğinin tüm boyutlarına yönelik iç tutarlılık katsayısı *Cronbach alpha* değerine bakılmıştır. Aşağıda Tablo 2'de LÜE ölçeği boyutlarına yönelik için iç tutarlılık katsayıları (*cronbach alfa*)

görülmektedir. Bağlılık boyutunun iç tutarlılık değeri ($.42 < .7$) olduğu için bu boyutun güvenilirlik açısından gerekli şartı sağlamadığı görülmüştür. Bu şartın sağlanabilmesi için ölçekten çıkartılan bir madde sonucunda bağlılık boyutunda 2 madde kalmıştır. Oysaki çok göstergeli yapısal eşitlik modellerinde her örtük değişkenin en az üç maddeye sahip olması gerekmektedir (Haris ve Schaubroeck, 1990). Gereken şart sağlanamadığı için bağlılık boyutu ölçekten tamamen çıkarılarak LÜE ölçeği “etki”, “katkı” ve “profesyonel saygı” boyutları ile ele alınmıştır (Çelik ve Telman, 2013).

Tablo 2. LÜE Ölçeği Boyutlarına Yönelik İç Tutarlılık Katsayıları

Boyutlar	Madde Sayısı	Ortalama	Standart Sapma	Alfa
Etki	3	3.65	0.82	.89
Bağlılık	3	3.69	1.37	.42
Katkı	3	3.48	1.01	.87
Profesyonel Saygı	3	3.63	0.86	.87

2.5.Verilerin Toplanması

Verilerin toplanabilmesi için 3 boyutlu LÜE ölçeği için çevrimiçi bir form hazırlanmıştır. Çevrimiçi form demografik bilgilere ait soruların bulunduğu ilk bölüm ve LÜE ölçeği maddelerine ilişkin soruların bulunduğu ikinci bölümden oluşmaktadır. Bu bölümlerde demografik bilgilere yönelik 5 soru ve LÜE ölçeğini oluşturan 9 madde yer almaktadır. LÜE ölçeğine yönelik maddeler 5’li likert tipinde “1=Çok düşük ile 5=Çok yüksek” olacak şekilde ifade edilmiştir. Demografik bilgilere yönelik cinsiyet, yaş, çalışma süresi, eğitim düzeyi, görev kademesi olarak belirlenen 5 soru aynı zamanda araştırmanın bağımsız değişkenlerini oluşturmaktadır. Çevrimiçi form hazırlandıktan sonra öncelikle bir pilot deneme çalışması yapılmıştır. Pilot deneme sonrasında çevrimiçi forma son şekli verilerek uygulamaya hazır hale getirilmiştir. Araştırma verilerine ulaşmak için Eskişehir ilinde görev yapan tanındık

öğretmenler araştırmaya yönelik bilgilendirilerek formu öncelikle kendileri doldurmaları ve okul gruplarında formu paylaşımları istenmiş böylelikle farklı okullardan veriler toplanmıştır.

2.6.Verilerin Analizi

Çevrimiçi form demografik bilgilerin ve LÜE ölçeğine ilişkin maddelerin bulunduğu 2 bölümden oluşmaktadır. Bu bölümlerde demografik bilgilere yönelik 5 soru ve LÜE ölçeğini oluşturan 9 madde yer almaktadır. LÜE ölçeğine yönelik maddeler 5’li likert tipinde ifade edilmiştir. Verilerin analizinde SPSS 17 programı kullanılmış ve demografik bilgilere ve LÜE ölçeğine yönelik yüzde frekans ortalama gibi basit düzeyde istatistiksel teknikler ile LÜE ölçeği ve ile bağımsız değişkenler arasındaki ilişkiler için t-testi, tek yönlü varyans analizi (Anova) gibi orta düzeyde istatistiksel hesaplamalar yapılmıştır. Araştırma sorularına yönelik veri analizi şu şekilde yapılmıştır:

1. Lider Üye Etkileşiminin her bir maddesine yönelik öğretmenler hangi düzeyde olduklarını düşünmektedir?

LÜE ölçeğinde bulunan 9 madde 5’li likert formatında “Çok Düşük” düzeyinden “Çok Yüksek” Düzeyine doğru sıralanmıştır. LÜE ölçeğinde bulunan 9 maddenin her birine yönelik ortalama, yüzde ve standart sapma puanları basit istatistik teknikleri ile hesaplanmıştır. Çevrimiçi formda kullanılan beşli seçeneğe uygun olarak her seçeneğin aritmetik ortalamasının anlamlandırılabilmesi amacıyla aşağıdaki değerlendirme aralıklarına göre yorum yapılmıştır.

<u>Seçenek</u>	<u>Verilen Puan</u>	<u>Sınırı</u>
Çok Düşük	1	1.00 – 1.79
Düşük	2	1.80 – 2.59
Ne Düşük Ne Yüksek	3	2.60 – 3.39
Yüksek	4	3.40 – 4.19
Çok Yüksek	5	4.20 – 5.00

2. Lider Üye Etkileşiminin bütününe yönelik öğretmenler hangi düzeyde olduklarını düşünmektedir?

LÜE ölçeğinde bulunan 9 maddenin tamamının ortalama, yüzde ve standart sapma puanları basit istatistik teknikleri ile hesaplanmıştır. Yorumlar, birinci soruda olduğu gibi yukarıdaki değerlendirme aralığına göre yapılmıştır.

3. LÜE'nin farklı boyutlarına yönelik öğretmenler hangi düzeyde olduklarını düşünmektedir?

Birinci araştırma sorusuna benzer şekilde ancak sadece ilgili boyuta ait olan maddelerin ortalama, yüzde ve standart sapma puanları basit istatistik teknikleri ile hesaplanmıştır. Yorumlar, birinci soruda olduğu gibi yukarıdaki değerlendirme aralığına göre yapılmıştır.

4. LÜE'ye yönelik öğretmen görüşleri araştırmanın bağımsız değişkenlerine (cinsiyet, çalışma süresi, eğitim düzeyi vb.) göre bir farklılık göstermekte midir?

Öğretmenlerin 9 maddeden oluşan LÜE'ye yönelik görüşlerinin ilgili değişkenlere göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek amacıyla iki düzeyi olan (cinsiyet) değişkenler için bağımsız örneklem t-testi ve ikiden fazla düzeyi olan (yaş, çalışma süresi, eğitim düzeyi, görev kademesi) için Anova yapılmıştır. Düzeylere göre farklılaşmanın olduğu durumlarda post hoc testi uygulanmıştır.

3. BULGULAR

Bulgular kendi içerisinde her bir maddeye göre ve bütününe göre olarak değerlendirilmiştir.

1. Lider Üye Etkileşiminin her bir maddesine yönelik öğretmenler hangi düzeyde olduklarını düşünmektedir?

Araştırmaya katılan öğretmenlerin LÜE'nin her bir maddesine verdikleri yanıtların ortalama ve standart sapma değerleri Tablo 3'de yer almaktadır.

Tablo 3. LÜE Maddelerine Yönelik Betimsel Veriler

Lider Üye Etkileşimi	$\bar{X}$	SS
1. Kişi / birey olarak yöneticim beni beğenir.	4,14	0,85
2. Yöneticim, insanların arkadaş olmak isteyeceği bir kişi olduğumu düşünür.	4,06	0,83
3. Yöneticim, benimle çalışmaktan memnundur.	4,18	0,87
4. Yöneticimin sağladığı destek ve kaynaklar, olması gerekenden fazladır.	3,61	0,87
5. Yöneticim, işle ilgili hedeflerime ulaşmam için normalde olması gerekenden daha fazla çaba göstermektedir.	3,80	0,95
6. Yöneticim, gerektiğinde bana yardım etmek için çok çalışmayı sorun etmez.	3,82	0,93
7. Yöneticim, iş hakkındaki bilgi seviyemi beğenir.	4,13	0,79
8. Yöneticim, iş hakkındaki bilgi ve yeteneklerime saygı duyar.	4,17	0,67
9. Yöneticim, mesleki becerimi takdir eder.	4,15	0,88

Tablo 3'den LÜE'nin tüm maddelerine verilen yanıtların ortalamaları “Yüksek” ifadesine karşılık gelen 3.40 – 4.19 değerleri arasında olduğu görülmektedir. Bu bulgu doğrultusunda öğretmenlerin LÜE'lerinin yüksek düzeyde olduğu söylenebilir. LÜE ortalaması en yüksek olan iki madde; 3. Yöneticim, benimle çalışmaktan memnundur ($\bar{X} = 4,18$) ile 8. Yöneticim, iş hakkındaki bilgi ve yeteneklerime saygı duyar ($\bar{X} = 4,17$) maddeleri olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu bulgulara göre, LÜE bağlamında en çok yöneticilerin kurumlarında çalışan öğretmenlerden memnun oldukları ve öğretmenlerin bilgi ve yeteneklerine yönelik yöneticilerinden saygı gördükleri ifade edilebilir.

Görece olarak LÜE ortalaması en düşük olan iki madde ise her ikisi de katkı boyutunda yer alan 4. Yöneticimin sağladığı destek ve kaynaklar, olması gerekenden fazladır ($\bar{X} = 3,61$) ile 5. Yöneticim, işle ilgili hedeflerime ulaşmam için normalde olması

gerekenden daha fazla çaba göstermektedir ($\bar{X} = 3,81$) maddeleridir.

2. Lider Üye Etkileşiminin bütününe yönelik öğretmenler hangi düzeyde olduklarını düşünmektedir?

LÜE'ye yönelik her bir maddenin yüksek düzeyde olması, LÜE'nin bütüne yönelik ortalamanın da yüksek düzeyde olmasını sağlamıştır. LÜE'ye yönelik 9 maddenin ortalaması yüksek düzeye karşılık gelmektedir ($\bar{X} = 4,00$). Eğitim alanında yöneticiler ve öğretmenler arasındaki LÜE'lerin yüksek düzeyde gerçekleştiği ifade edilebilir.

3. LÜE'nin farklı boyutlarına yönelik öğretmenler hangi düzeyde olduklarını düşünmektedir?

Araştırmaya katılan öğretmenlerin LÜE'nin farklı boyutlarına verdikleri yanıtların ortalama ve standart sapma değerleri Tablo 4'de yer almaktadır. LÜE'nin katkı ($\bar{X} = 4,10$), etki ($\bar{X} = 3,71$) ve profesyonel saygı ($\bar{X} = 4,12$) boyutlarına yönelik ortalamaları “Yüksek” ifadesine karşılık gelen 3.40 – 4.19 değerleri arasında olduğu görülmektedir. Etki boyutu ortalama olarak, katkı ve profesyonel saygı boyutlarına göre daha düşük görülse de her üç boyutta yüksek düzeyde olarak tanımlanmıştır.

Tablo 4. LÜE Ölçeği Boyutlarına Yönelik Betimsel Veriler

Lider Üye Etkileşimi Boyutları		$\bar{X}$	SS
Etki	1. Kişi / birey olarak yöneticim beni beğenir.	4,10	0,81
	2. Yöneticim, insanların arkadaş olmak isteyeceği bir kişi olduğumu düşünür.		
	3. Yöneticim, benimle çalışmaktan memnundur.		
Katkı	4. Yöneticimin sağladığı destek ve kaynaklar, olması gerekenden fazladır.	3,71	0,86
	5. Yöneticim, işle ilgili hedeflerime ulaşmam için normalde olması gerekenden daha fazla çaba göstermektedir.		
	6. Yöneticim, gerektiğinde bana yardım etmek için çok çalışmayı sorun etmez.		
Prof esyo	7. Yöneticim, iş hakkındaki bilgi seviyemi beğenir.	4,12	0,84
	8. Yöneticim, iş hakkındaki bilgi ve yeteneklerime saygı duyar.		
	9. Yöneticim, mesleki becerimi takdir eder.		

4. LÜE'ye yönelik öğretmen görüşleri araştırmanın bağımsız değişkenlerine (cinsiyet, yaş, çalışma süresi, eğitim düzeyi, görev kademesi vb.) göre bir farklılık göstermekte midir?

Bu araştırma sorusunun yanıtlanabilmesi için değişkenlerin düzey sayıları dikkate alınarak t-testi veya Anova yapılmıştır. Cinsiyet değişkeninin erkek ve kadın olmak üzere iki düzeyi bulunduğu için bağımsız örneklem t testine başvurulmuştur. Test sonuçları Tablo 5'de görülmektedir.

Tablo 5. Cinsiyet Açısından LÜE

Değişken	Cinsiyet	N	$\bar{X}$	SS	Sd	t	p
LÜE Puanları	Erkek	46	4,04	,65	104	0,49	.62
Ortalaması	Kadın	60	3,97	,73			

Tablo 5 verileri dikkate alındığında cinsiyet değişkeni açısından LÜE'ye yönelik anlamlı bir farklılığın bulunmadığı ifade edilebilir [$t_{(104)} = 0,49$, $p=0.62>0.05$]. Başka bir ifadeyle, erkek öğretmenlerin LÜE ortalamaları ($\bar{X} = 4,04$) ile kadın öğretmenlerin LÜE ortalamaları ($\bar{X} = 3,97$) arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamaktadır. Hem erkek öğretmenler hem de bayan öğretmenler LÜE'nin yüksek düzeyde olduğuna yönelik görüş bildirdiği söylenebilir.

LÜE'ye yönelik öğretmen görüşlerinin yaş (21-25, 26-30, ...51 ve üstü) açısından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğinin belirlenebilmesi amacıyla bir Anova yapılmıştır. Anova sonuçları Tablo 6'da görülmektedir.

Tablo 6. Yaş Açısından LÜE: Anova Tablosu

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	p
Gruplar Arası	0,759	6	0,126	0,248	0,959
Grup İçi	50,581	99	0,511		
Toplam	51,340	105			

Tablo 6’da görüldüğü gibi öğretmenlerin LÜE’ye yönelik görüşleri yaş açısından anlamlı bir farklılık göstermemektedir ($F_{(6,99)}=0,248$; $p=0,959 > 0.05$). Yaşı kaç olursa olsun araştırmaya katılan öğretmenler LÜE’nin yüksek düzeyde gerçekleştiğini belirtmektedir. Bu araştırma kapsamında yaşın LÜE için bir farklılık oluşturmadığı söylenebilir.

LÜE’ye yönelik öğretmen görüşlerinin çalışma süresi (1-5, 6-10, ...21 ve üstü) açısından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğinin belirlenebilmesi amacıyla bir Anova yapılmıştır. Anova sonuçları Tablo 7’de görülmektedir.

Tablo 7. Çalışma Süresi Açısından LÜE: Anova Tablosu

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	p
Gruplar Arası	0,523	4	0,131	0,260	0,903
Grup İçi	50,817	101	0,503		
Toplam	51,340	105			

Tablo 7’de görüldüğü gibi öğretmenlerin LÜE’ye yönelik görüşleri çalışma süresi açısından anlamlı bir farklılık göstermemektedir ($F_{(4,101)}=0,260$; $p=0,903 > 0.05$). Çalışma süresinden bağımsız olarak araştırmaya katılan öğretmenler LÜE’nin yüksek düzeyde gerçekleştiğini dile getirmektedir. Bu araştırma kapsamında çalışma süresinin LÜE için bir farklılık oluşturmadığı belirtilebilir.

LÜE’ye yönelik öğretmen görüşlerinin eğitim düzeyi (ön lisans, lisans, yüksek, doktora) açısından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğinin belirlenebilmesi amacıyla bir Anova yapılmıştır. Anova sonuçları Tablo 8’de görülmektedir.

Tablo 8. Eğitim Düzeyi Açısından LÜE: Anova Tablosu

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	p
Gruplar Arası	1,736	3	0,579	1,190	0,317
Grup İçi	49,604	102	0,486		
Toplam	51,340	105			

Tablo 8’de görüldüğü gibi öğretmenlerin LÜE’ye yönelik görüşleri eğitim düzeyi açısından anlamlı bir farklılık göstermemektedir ($F_{(3,102)}=1,190$; $p=0,317 > 0.05$). En az lisans eğitime sahip olunması da dikkate alınarak araştırmaya katılan öğretmenler, eğitim düzeyinden bağımsız olarak LÜE’nin yüksek düzeyde gerçekleştiğini bildirmektedir. Bu araştırma kapsamında eğitim düzeyinin LÜE için bir farklılık oluşturmadığı ifade edilebilir.

LÜE’ye yönelik öğretmen görüşlerinin görev kademesi (okulöncesi, ilkökul, ortaokul, lise, üniversite) açısından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğinin belirlenebilmesi amacıyla bir Anova yapılmıştır. Anova sonuçları Tablo 9’da görülmektedir.

Tablo 9. Görev Kademesi Açısından LÜE: Anova Tablosu

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	p
Gruplar Arası	3,527	4	0,882	1,863	0,123
Grup İçi	47,813	101	0,473		
Toplam	51,340	105			

Tablo 9’da görüldüğü gibi öğretmenlerin LÜE’ye yönelik görüşleri görev kademesi açısından anlamlı bir farklılık göstermemektedir ($F_{(4,101)}=1,863$; $p=0,123 > 0.05$). Araştırmaya katılan öğretmenler, görev kademesinden bağımsız olarak LÜE’nin yüksek düzeyde gerçekleştiğini bildirmektedir. Bu araştırma kapsamında görev kademesinin LÜE için bir farklılık oluşturmadığı söylenebilir.

5. SONUÇ

Öğretmenlerin LÜE'ye yönelik görüşlerini ortaya çıkarmayı amaçlayan bu araştırmada LÜE ortalaması en yüksek olan “3. Yöneticim, benimle çalışmaktan memnundur” maddesidir. Öğretmenler yöneticilerinin kendileri ile çalışmaktan memnun olduğunu belirtmektedir. LÜE ortalaması en yüksek olan ikinci madde ise “8. Yöneticim, iş hakkındaki bilgi ve yeteneklerime saygı duyar” maddesidir. Öğretmenler yöneticilerinin iş hakkındaki bilgi ve yeteneklerine saygı duyduklarını dile getirmektedir. LÜE ortalaması en düşük olan iki madde de katkı boyutunda yer almıştır. Bu maddelerden ortalaması en düşük olanı “4. Yöneticimin sağladığı destek ve kaynaklar, olması gerekenden fazladır” maddesidir. Sonraki madde ise “5. Yöneticim, işle ilgili hedeflerime ulaşmam için normalde olması gerekenden daha fazla çaba göstermektedir” maddesidir. Çevrioğlu (2007) tarafından sağlık alanında yapılan araştırma sonucunda bağlılık boyutu dikkate alınmadığında, yüksek düzeye karşılık gelmekle birlikte yine aynı iki maddenin ortalamasının en yüksek ve yine aynı iki maddenin ortalamasının en düşük olduğu görülmüştür. Verilen destek ve sunulan kaynakların her zaman daha fazla olması istenen bir durumdur ve sürekli gelişim anlayışı açısından da uygundur. Yöneticiler görev tanımları içindeki sorumluluklarını yerine getirmeye çalışmaktadır. Bununla birlikte yöneticilerin kendi iş yükleri ile birlikte öğretmenlere olması gerekenden fazla çaba göstermesi zaman, performans ve maliyet gibi açılardan bir takım zorluklar içeriyor olabilir.

Öğretmenlerin LÜE'nin etki, katlı ve profesyonel saygı boyutlarına yönelik görüşlerinden, eğitim kurumlarında yönetici ve öğretmenler arasındaki LÜE'nin yüksek düzeyde gerçekleştiği söylenebilir. Bu sonuca bağlı olarak LÜE'ye yönelik genel görüşün de yüksek düzeyde olduğu ortaya çıkmaktadır. Alanyazında eğitim alanında bu sonucu destekleyen araştırmalar

bulunmaktadır. Cerit (2012) ve Sıgı & Oğuzhan (2012) tarafından yapılan araştırmalarda yöneticiler ile öğretmenler arasındaki etkileşimin ortalamanın üzerinde olduğu bildirilmektedir. Sağlık alanında yapılan bir araştırmada da yine aynı sonuca ulaşıldığı görülmektedir (Yıldız, Özutku ve Cevrioğlu, 2008). Çalışma hayatında etkileşim; gerek özel gerekse devlet kurumları dâhilinde; sağlık, eğitim, mühendislik vb. tüm alanlar göz önüne alındığında her geçen gün daha önemli hale gelmiş ve lider-üye arasındaki etkileşimi daha güçlü hale getirmiştir. Öğretmenlerin performanslarındaki değişimde lider-üye etkileşiminin önemli bir etmen olduğunu anlaşılmaktadır (Cerit, 2012).

Gürler (2018) tarafından eğitim alanında yapılan bir araştırmada öğretmenler, LÜE'nin yüksek düzeyin bir altında kalan orta düzeyde gerçekleştiğini dile getirmişlerdir. Bu farkın ortaya çıkmasında; araştırmaya katılan tüm öğretmenlerin ilçelerde görev yapması veya teknolojik araçları (sosyal medya ve benzeri iletişim araçlarını) yeterince kullanılmaması ile ortaya çıkabileceği düşünülmektedir. Gerek yönetici ve gerekse öğretmenlerimizin LÜE'nin öneminin ve getirilerinin farkında olması eğitim alanına yönelik ciddi kazanımlar sağlayacaktır.

Araştırma kapsamında bağımsız değişken olarak alınan cinsiyet, yaş, çalışma süresi, eğitim düzeyi ve görev kademesi açısından öğretmenlerin LÜE'ye yönelik görüşleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olmadığı sonucu elde edilmiştir. Akdöl ve Menteş (2017) tarafından işletme alanında yapılan bir araştırmada benzer şekilde beyaz yakalı çalışanlar ile yöneticilerin LÜE'lerine yönelik görüşlerin cinsiyete göre anlamlı bir farklılık oluşturmadığı belirtilmiştir. Ancak eğitim alanında Gürler (2018) ve sağlık alanında Cevrioğlu (2007) tarafından yapılan araştırmalarda erkek üyelerin, bayan üyelere göre LÜE'lerine yönelik görüşlerinde anlamlı bir farklılık olduğu dile getirilmiştir. Bu iki araştırmada da erkek üyelerin LÜE

ortalamaları, bayan üyelerin LÜE ortalamalarından yüksek olarak hesaplanmıştır. Lider üye etkileşimi gerek erkek gerekse bayan üyeler için önemlidir. Cinsiyet olarak bazı araştırmalarda görüş açısından anlamlı bir farklılık görülmemiş, bazı araştırmalarda ise (sağlık alanı gibi) erkek üyelerin lehine anlamlı bir farklılık olduğu görülmüştür. Bu farkın yöneticilerin erkek olmasından, örneklemin uygulandığı kurumun yönetim anlayışından, sektör farklılığından veya araştırmalardaki örneklem büyüklüğünden kaynaklanabileceği düşünülmektedir.

Yaş değişkeni açısından araştırma sonucuna benzer olarak Gürler (2018) tarafından yapılan araştırmada yaştan LÜE'ye yönelik anlamlı bir farklılık oluşturmadığı bildirilmiştir. Yaş ilerledikçe farklılığın oluşabileceği düşünülse de araştırmalarda anlamlı bir farklılık olmadığı belirtilmektedir. Bu sonuç, LÜE'ye yönelik daha erken yaşlarda bir farkındalık olduğu şeklinde yorumlanabilir. Çalışma süresi değişkeni açısından araştırma sonucuna benzer olarak Gürler (2018) ve Cevrioğlu (2007) tarafından yapılan araştırmalarda da çalışma süresinin LÜE'ye yönelik anlamlı bir farklılık oluşturmadığı bildirilmiştir. Bu sonuca göre günümüz bilgi ve iletişim çağında üyelerin yaştan bağımsız olarak, LÜE'nin kuruma sağlayabileceği kazanımların farkında oldukları ve bu farkındalığa göre görüş bildikleri düşünülebilir.

Eğitim durumu değişkeni açısından araştırma sonucuna benzer olarak Gürler (2018) ve Ülker (2015) tarafından yapılan araştırmalarda da eğitim durumunun LÜE'ye yönelik anlamlı bir farklılık oluşturmadığı dile getirilmiştir. Bu sonuç doğrultusunda önlisans ve lisans eğitiminden sonra yüksek lisans ve doktora eğitiminde LÜE'nin gelişimini sağlayacak yönde bilgi ve beceri kazanımı yönelik içerik ve etkinliklere yeterince yer verilmediği şeklinde değerlendirilebilir. Özellikle lisansüstü eğitime sahip olan öğretmenlerin LÜE'lerin çok yüksek düzeyde olması beklenen bir durum olmalıdır. Bu bağlamda lisansüstü eğitime

LÜE'nin güçlendirilmesine yönelik içerik ve etkinlikler eklenebilir. Yöneticinin lisansüstü eğitime bakışı ve verdiği değer ile de LÜE'nin artabileceği düşünülmektedir. Görev kademesine yönelik olarak ilgili araştırmalarda, araştırma sonucuna yönelik her hangi bir bulguya ulaşılamamıştır. Görev kademesi değişkenini içinde barındıran LÜE'ye yönelik eğitim alanında yeni araştırmaların yapılması ile bu konuda yeni bulgulara ulaşılabileceği düşünülmektedir.

5.1.Tartışma ve Öneriler

Araştırmaya yönelik olarak daha güçlü bir örneklem alınarak farklı şehirlerde merkez, ilçe ve kırsal kesimlerde görev yapan öğretmenlerin LÜE hakkındaki görüşlerini ortaya çıkaran yeni araştırmalar yapılabilir. Özellikle lisansüstü eğitime sahip olan öğretmenlerin LÜE'lerin çok yüksek düzeyde olması beklenen bir sonuç olmalıdır. Bu bağlamda lisansüstü eğitime LÜE'nin güçlendirilmesine yönelik içerik ve etkinlikler eklenebilir. Sadece eğitim alanında değil tüm alanlarda lider üye etkileşiminin yüksek düzeyde gerçekleşmesi, kuruma bağlılık, işten duyulan tatmini arttıracak ve kurumların misyon vizyon ve stratejilerini hayata geçirebilmeleri adına fayda sağlayacağı düşünülmektedir.

KAYNAKÇA

- Akdöl, B. ve Menteş, S. A. (2017). THE challenges for women in executive positions and the role of gender on leader member exchange. *Business & Management Studies: An International Journal*, 5(3), 859-879.
- Akman, Y. (2021). Lider-Üye etkileşimi ile performans arasındaki ilişkinin incelenmesi: Bir meta-analiz çalışması. *Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 23(4), 1308-1321.
- Aydıntan, B ve Göksel, A. (2012). Lider-üye etkileşimi düzeyinin örgütsel bağlılık üzerine etkisi: görgül bir araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 17(2), 247–271.
- Baş, T., Keskin, N. ve Mert, İ. S. (2010). Lider Üye Etkileşimi (LÜE) modeli ve ölçme aracının Türkçe’de geçerlik ve güvenilirlik analizi, *Ege Akademik Bakış / Ege Academic Review*, 10(3), 1013-1039.
- Blau, P. M. (1960). A theory of social integration. *American Journal of Sociology*, 65, 545-556.
- Büyükkaymakçı, Y. ve Sundu, M. (2021). Lider üye etkileşiminin iş tatmini ve işten ayrılma niyetine etkisinde psikolojik sermayenin düzenleyici rolü. *OPUS– Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, 18(42), 5276-5313.
- Cerit, Y. (2012). Lider-üye etkileşimi ile öğretmenlerin performansları arasındaki ilişki. *Balıkesir University The Journal of Social Sciences Institute*, 15(28), 33-46.
- Cevrioğlu, E. (2007). Lider-üye etkileşimi ile bireysel ve örgütsel sonuçlar arasındaki ilişki: Ampirik bir inceleme. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Afyon: Afyon Kocatepe Üniversitesi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Çelik, D. A. ve Telman, N. (2013). *Endüstri/Örgüt psikolojisi alanında kullanılan örnekler el kitabı*, Nobel Yayıncılık, Ankara.
- Çetin, Ş., Korkmaz, M., & Çakmakçı, C. (2012). Dönüşümsel ve etkileşimsel liderlik ile lider-üye etkileşiminin öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi [Educational Administration: Theory and Practice]*, 18(1), 7-36.
- Dansereau, F., George, J. and Haga, W. (1975). A vertical dyad linkage approach to leadership within formal organizations. *Organizational Behavior and Human Performance*, 13, 46-78.
- Demir, S. (2020). Devlet okullarında lider-üye etkileşimi ile yöneticiden duyulan memnuniyetin incelenmesi. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17(45), 71-84.
- Dienesch, R. M. and Liden, R.C. (1986). Leader-member exchange model of leadership: A critique and further development, *Academy of Management Review*, 11(3), 618-634.
- Efil, İ. (2006). *Toplam kalite yönetimi*. İstanbul: Aktüel Yayınları.
- Göksel, A. ve Aydınlan, B. (2012). Lider-üye etkileşimi düzeyinin örgütsel bağlılık üzerine etkisi: Görgül bir araştırma, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 17(2), 247-271.
- Graen, G.B. (1976). Role making processes within complex organizations. In: M.D. Dunnette (Ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, 1201-1245. Chicago: Rand-Mcnally.

- Gümüş, M. (1999). *Yönetimde başarı için altın kurallar*. İstanbul: Alfa Yayınları.
- Gürler, M. (2018). *Öğretmenlerin lider-üye etkileşimi ile işle bütünleşme ilişkisinde çalışan sesliliğinin aracılık etkisinin incelenmesi* (yayınlanmamış doktora tezi). Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Anadolu Üniversitesi, Eskişehir.
- Karasar, N. (2014). *Bilimsel araştırma yöntemi*. Ankara: Nobel Yayınları.
- Kılınç, T. (1995). Durumsal liderlik anlayışında gelişmeler: liderliğe ikameler yaklaşımı. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 24(1), 151-185.
- Liden, R.C. and Maslyn, J.M. (1998). Multidimensionality of Leader-Member Exchange: An Empirical Assessment Through Scale Development. *Journal of Management*, 24, 43-72.
- Özutku, H., Ağca, V. ve Cevrioğlu, E. (2008). Lider-Üye etkileşim teorisi çerçevesinde, yönetici-ast etkileşimi ile örgütsel bağlılık boyutları ve iş performansı arasındaki ilişki: Ampirik bir inceleme. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 22(2), 193-210.
- Scandura, T. A., Graen, G. B. and Novak, M. A. (1986). When managers decide not to decide autocratically. *Journal of Applied Psychology*, 71(4), 579-584.
- Sığrı, Ü. ve Oğuzhan, T. (2012). İzlenim yönetimi taktiklerini oluşturmada lider-üye etkileşimi, kendilik kavramı ve etiksel iklimin etkisi. *11.Ulusal İşletmecilik Kongresi 10-12 Mayıs 2012, Konya*, 380-388.

- Şahin, F. (2011). Lider-Üye etkileşimi ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki üzerinde cinsiyetin etkisi. *Ege Akademik Bakış*, 11(2), 277-288.
- Tat, C. ve Çevirgen, A. (2020). Konaklama işletmelerinde lider-üye etkileşiminin örgütsel bağlılık ve iş tatmini üzerindeki etkisine yönelik bir araştırma. *Türk Turizm Araştırmaları Dergisi*, 4(2), 1216-1233.
- Tekin, E. (2018). Lider-üye etkileşiminin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisinde örgütsel adalet algısının aracılık rolü. *BMIJ*, 6(1), 291-314.
- Ülker, F. (2015). *Lider üye etkileşimi ve çalışan tutumları üzerinde etkisi: eğitim sektöründe bir uygulama* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Kocaeli: Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Yıldız, G., Özutku, H., ve Cevrioğlu, E. (2008). Lider-üye etkileşimine çok boyutlu yaklaşım: Liden ve Maslyn'in dört boyutlu lider-üye etkileşim ölçeğinin psikometrik özelliklerine yönelik görgül bir araştırma. *Akademik İncelemeler*, 3(1), 95-123.

VUCA'DAN BANI'YA GEÇİŞ: İŞLETME ÇEVRESİNİN DEĞİŞİMİ

Engin YURDASEVER¹

1. GİRİŞ

Modern dünya köklü bir değişim sürecinin içerisinde geçmektedir. Hem gündelik yaşam hem de iş dünyası bu dönüşüm süreçlerinden etkilenmektedir. Küreselleşme, yeni iletişim araçları, iklim değişikliği, insan ömründeki artış, dijitalleşme ve iş dünyasında yaşanan değişimler her geçen gün yeni belirsizlikler ortaya çıkarmaktadır. Bu sebeple alışlagelmiş neden-sonuç düşüncesinin artık mevcut sorunların çözümünde yetersiz kalmaya başladığı fark edilmektedir (Pinkl, 2022, s. 138). Bunun sonucu olarak da giderek daha değişken hale gelen bir dünyada, ekonomik ve sosyal belirsizlikler artmaktadır. Bu dönemde iklim değişikliğine bağlı sorunlar, göçmen sorunu, ekonomik krizler, küresel sağlık krizleri ve savaşlar yeni küresel zorluklar olarak ortaya çıkmakta ve dünyayı daha kaotik hale getirmektedir (Avcı, 2022). Geçmişte onlarca yıl süren değişimler günümüzde birkaç ay içerisinde gerçekleşebilmektedir (Melnick, 2022). İşletmeler açısından bakıldığında ise istikrarlı bir şekilde büyüyen bir ekonomi, ömür boyu sürecek bir iş veya üretilen ürünlere/hizmetlere sürekli artan bir talep görülmesi giderek zorlaşmaktadır (Togan, 2023). Eletrônico (2020) belirsizliğin bugün var olan tek kesinlik olduğunu iddia etmektedir. İşte bu

¹ Dr. Öğr. Üyesi, Ordu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu, Muhasebe ve Vergi Bölümü, enginyurdasever@odu.edu.tr, ORCID: 0000-0002-3853-2032.

nedenle geçmiş bakış açılarının gözden geçirilerek modern dünyanın yeniden düşünülmesi giderek önem kazanmaktadır.

Mevcut koşullara uygun şekilde hareket edebilmek için içinde bulunulan koşulları anlamak son derece önemlidir. Öyle ki değişken bir ortamda muhtemel zorlukları tanımlamak için kullanılan kelimeler ya da kavramlar birçok şirket için yol haritası niteliğindedir. Bu sebeple 1980'lerde dünyada soğuk savaşın sona ermesinden sonra ortaya çıkan karmaşıklığı, değişimin yoğunluğunu ve buna eşlik eden zorlukları tanımlamak için VUCA kısaltması kullanılmaya başlanmıştır. Oynaklık, belirsizlik, karmaşıklık ve muğlaklık kelimelerinin İngilizcedeki baş harflerinin bir araya getirilmesi ile oluşturulan VUCA, özellikle iş dünyasında artan küreselleşme ve dijitalleşme ile daha da önem kazanmıştır (Yurdasever ve Fidan, 2020, s. 1644). Sürekli değişimin yaşandığı bir dünyada, mevcut durumu tanımlamaya yardımcı olan VUCA kavramı, uzun bir süre boyunca gelişmekte olan işletmelere mevcut koşullarda rehberlik etmek için kullanılmıştır. Ancak son yaşanan Covid-19 salgını, içinde bulunulan yeni ortamı tanımlamakta VUCA'nın bile yetersiz kalmasına yol açan yeni bir senaryo yaratmıştır (Sridharan, 2023). Pandemiden sonra ekonomik, sosyal ve siyasi alandaki değişimler, sorunların çözümünde genel kabul görmüş eski yöntemlerin beklenen sonucu vermediğini göstermiştir. Bu noktada işletmelerin yeni koşullara göre kendilerini yeniden düzenlenme ihtiyacı ortaya çıkmıştır (Nataliia & Olena, 2023, s. 294). İşte VUCA modelinin çözüm üretmediği bu noktada mevcut durumu daha isabetli bir şekilde tanımladığı ve küresel yapıyı daha iyi okuyabildiği iddia edilen BANI modeli ortaya çıkmıştır (Avcı, 2022).

Amerikalı fütürolog Cascio tarafından geliştirilen BANI kısaltması kırılğan, endişeli, doğrusal olmayan ve anlaşılmaz kelimelerinin İngilizcedeki baş harflerinin bir araya getirilmesi ile oluşturulmuştur (Baskoro, 2022, s. 229). BANI kısaltması,

görünüşte istikrarlı sistemlerdeki kırılganlık, kaygı odaklı karar verme, doğrusal olmayan neden-sonuç ilişkileri ve anlaşılmaz karmaşıklıklar gibi mevcut güncel zorlukları temsil etmektedir (Digital Leadership, 2023). Dolayısıyla BANI, dijital teknolojiler, yapay zeka ve nesnelerin interneti gibi kavramlarla karakterize edilen ve dördüncü sanayi devriminden kaynaklanan zorlukları ve belirsizlikleri anlamaya yarayan bir çerçeve sunmaktadır. Bu çerçeveye göre BANI dünyasında, geçmişte öğrenilmiş yerleşik kurallar artık yeniden gözden geçirilmek durumdadır. Bu kaotik ve belirsizliklerle dolu ortamda işletmeler artık uzun vadeli stratejiler yerine kısa ve orta vadeye odaklanmak zorunda kalmaktadır. Çünkü gelecek altı ayda veya bir yıl sonra neler olabileceğini öngörebilmek oldukça zordur (Fındıklı, 2023b). Dolayısıyla dünya VUCA (oynak, belirsiz, karmaşık, muğlak) ortamından BANI (kırılgan, endişeli, doğrusal olmayan, anlaşılmaz) ortamına evrilmiştir. Pandemi, belirsizlikten kaosa, VUCA'dan BANI'ya geçişi hızlandırmıştır. Artık BANI'nın sürekli değişen bir dünyada, mevcut iş koşullarını tanımlamak için kullanılabilecek en iyi kısaltma olarak iddia edilmektedir (Viktorii & Oleksii, 2022, s. 5). İşte bu araştırmanın amacı da işletme çevresinde yaşanan söz konusu değişimi irdelemek için VUCA ve BANI kavramlarını açıklayarak hangi kısaltmanın günümüz koşullarını daha başarılı bir şekilde yansıttığını literatüre dayalı olarak ortaya koymaktır.

2. VUCA

VUCA; volatility, uncertainty, complexity ve ambiguity kelimelerinin baş harflerinden oluşan bir kısaltmadır. Kısaltma ilk olarak akademisyenler Bennis ve Nanus'un "Leaders: Strategies for Taking Charge" adlı kitaplarında ortaya koydukları kavramlar temelinde geliştirilmiştir (Zakharov, 2022, s. 151). Bu kitapta çeşitli dış faktörlerin yönetim ve liderlik açısından

yarattığı zorlukları ve bunun kurumsal liderlik açısından sonuçları ele alınmıştır. Kavram daha sonra ABD ordusu (kara harp akademisi) tarafından benimsenerek, soğuk savaş döneminin bitiminden sonra, öngörülemez, dinamik, birbiriyle ilişkili ve “çok kutuplu yeni dünya düzeni”ni tanımlamak ve olası karar mekanizmalarına yardımcı olmak için kullanılmaya başlanmıştır. VUCA zamanla siyasi belirsizlikler, ekonomik dalgalanmalar, dijital dönüşümün yarattığı değişiklikler, artan çalışan talepleri, değişen müşteri beklentileri, sosyal ve çevresel faktörler gibi günlük hayatımızdaki zorlukları açıklayan ve birçok kesime rehberlik eden bir çerçeveye dönüşmüştür (Yurdasever ve Fidan, 2020, s. 1644-1645). Böylece VUCA dönemi kendinden önceki SPOD² (istikrarlı, öngörülebilir, sıradan ve kesin) dünyasının yerini almıştır.

VUCA kavramı 2000’lerin başından itibaren yöneticiler ve işletme okulları tarafından benimsenerek işletme kitaplarında (Mugabe, 2022), yönetim kurslarında, şirket strateji ve vizyonlarında kullanılır hale gelmiştir (Bahl, 2022; Stöttinger, 2022). Aynı zamanda bu kısaltma ve içerdiği kavramlar, şirketlerin giderek daha belirsiz hale gelen bir ortamda kendilerini konumlandırmalarına, daha çevik stratejiler belirlemelerine, yeni iş modelleri geliştirmelerine ve hem rakiplerini hem de paydaşlarını anlamalarına yardımcı olmuştur (Martins & Chagas, 2021).

Kısaltmanın iş dünyasında kullanımı ise 2008’de yaşanan küresel mali kriz ile daha da artmıştır. 2008 yılında Lehman Brothers’ın iflasının damgasını vurduğu küresel mali krizle

² SPOD, istikrarlı, basit, öngörülebilir ve tanınabilir bir dünyayı ve içinde yaşayan toplumu tanımlayan bir kısaltmadır. SPOD dünyasında tüm olaylar ve durumlar tahmin edilebilir ve öngörülebilir. Şirketler, bu koşullarda uzun süre verimlilik ve etkinlik gösteren stratejiler geliştirir ve benimser. SPOD dünyasında benimsenen stratejilerin planlanan sonuçlara yol açacağı garanti edilmiştir. Pazar nispeten istikrarlı olduğu için şirketler kararlarında kendilerini güvende hissetmektedirler (Chaliuk, 2022; Zakharov, 2022, s. 151).

birlikte belirsizliğin daha hissedilir hale gelmesi, kavramın iş dünyasında daha da önem kazanmasını ve kabul edilmesini hızlandırarak istikrarsız ortamlarda karar alma süreçlerine yardımcı olmuştur. Günümüzde ise ekonomik ve siyasi değişikliklerden teknolojik gelişmelere ve küresel salgınlara kadar çok çeşitli bağlamlarda işletmelerin karşılaştığı zorlukları ve belirsizlikleri tanımlamak için kullanılmaktadır (Togan, 2023). Dolayısıyla VUCA, her şeyin hızla değiştiği, birçok şeyin öngörülebilir olmadığı ve net bir yön çizmenin zor olduğu durumları tanımlamada oldukça başarılı olmuştur (Jane, 2023). VUCA dünyası kavramı ise sürekli değişimlerin yaşandığı, büyük miktarda bilginin hızlı ve yeterli bir şekilde işlenmesinin gerekli olduğu bir dünya olarak tanımlanmaktadır (Zakharov, 2022, s. 153).

Sonuç olarak VUCA kavramı, mevcut koşulların sahip olduğu birçok faktörün öngörülemezliğine odaklanmaktadır. Böyle bir durum ilk kez ABD ve SSCB arasındaki soğuk savaş sonrasında, ikinci kez 2008 mali krizinden sonra, üçüncü kez ise 2020’de Covid-19’un neden olduğu ve sonuçları itibariyle 2008 mali krizinden daha derin bir sosyo-ekonomik krizle karşı karşıya kalındığında yaşanmıştır (Nataliia & Olena, 2023, s. 294). Dolayısıyla VUCA modeli pandemi öncesindeki döneme kadar mevcut koşulları açıklayıcı bir çerçeve oluşturmuştur (Avcı, 2022). VUCA kısaltmasını oluşturan kavramlar kısaca şöyle açıklanabilir:

2.1.Oynaklık (Volatility)

Oynaklık kavramı, öngörülebilir bir neden olmadan yaşanan değişimlerin sıklığını ve hızını tanımlamak için kullanılmaktadır (Reyes-Timaná, 2023, s. 108-110). Öngörülemeyen, beklenmeyen veya istikrarsız bir durum yarattığı için de aynı zamanda tehlikeli bir tehdit olarak kabul edilmektedir (Baskoro, 2022, s. 231). Çünkü oynak ortamlarda

hızla ortaya çıkan değişikliklerle birlikte olaylar beklenmedik ve değişken bir hal almakta, bu da birçok konuda neden ve sonuçların belirlenmesini zorlaştırmaktadır (Martins & Chagas, 2021).

Oynaklık, iş dünyasında da her şeyin ne kadar hızlı ve ne kadar çok değiştiğini anlatan bir kavramdır. Teknolojideki, piyasadaki ve uluslararası politikadaki değişikliklerin hepsi oynaklığa katkıda bulunur (Jane, 2023). Bu değişim hızı, işletmelerin ve çalışanların değişimle başa çıkabilmesini çoğu zaman zorlaştırmaktadır. En kötüsü bu durumun ne kadar sürebileceği ve bu kadar hızlı değişen koşullarda iş süreçlerinin nasıl yürütüleceği net değildir. Oynak ortamlarda küçük tetikleyicilerin bile büyük değişikliklere neden olması mümkündür. Örneğin, değişken bir piyasada emtia fiyatları kısa bir süre içinde önemli ölçüde düşebilmekte veya beklenmedik bir şekilde yükselebilmektedir (Zakharov, 2022, s. 151).

Ayrıca oynaklığın bir sonucu olarak piyasalar, hisse senedi fiyatları, iş modelleri ve müşteri talepleri gibi birçok alan aşırı dalgalanmalara maruz kalmaktadır. İşletmelerin bu değişken koşullara her zamankinden daha hızlı tepki vermesi gerekmektedir (Stöttinger, 2022). Bu durum aynı zamanda işletmeleri ve genel olarak tüm piyasaları, tüm olası ani değişiklikleri takip etmek, bunları ele almak ve uygun tepkiyi verebilmek için yüksek düzeyde konsantrasyon sağlamaya zorlamaktadır (Bushuyev vd., 2023, s. 193).

2.2.Belirsizlik (Uncertainty)

Belirsizlik kavramı, hızlı değişim sürecinin bir sonucu olarak tahmin ve öngöründe bulunmanın zor olduğu durumları tanımlamak için kullanılmaktadır (Temmen, 2021). Bu durum, geçmiş deneyimlerin olası gelişmeleri tahmin etmek için geçerli olmadığını göstermektedir (Baskoro, 2022, s. 231). Belirsizlik durumlarında iş ortamının ne zaman ve hangi noktaya kadar

değişebileceğini, ne tür değişiklikler olacağını ve bu değişikliklerin üstesinden gelmek için hangi araçlara ihtiyaç duyulacağını tahmin etmek zorlaşmaktadır. Bu nedenle uzun vadeli stratejiler önemsiz hale gelmektedir (Bushuyev vd., 2023, s. 193). Örneğin belirsiz bir piyasada, yeni ürünlerin geliştirilmesi ve pazara sunulmasının etkinliğini tahmin etmek oldukça zordur. Yine böyle bir piyasada bir ürünün fiyatının yükselip yükselmeyeceği veya ne kadar düşeceği de net değildir (Zakharov, 2022, s. 151-152).

Belirsizlik, genellikle bir konuda gerekli bilginin eksik olması nedeniyle ortaya çıkmakta ve gelecekteki eylemleri planlama imkanını ortadan kaldırmaktadır. Ancak belirsizliğin sadece bilgi eksikliğinden ortaya çıkmadığını, günümüzde olduğu gibi aşırı bilgi hacminin de karar vermeyi zorlaştırarak belirsizliğe yol açtığını savunan karşıt görüşler de bulunmaktadır (Martins & Chagas, 2021).

2.3.Karmaşıklık (Complexity)

Karmaşıklık kavramı, daha etkili kararlar almak için göz önünde bulundurulması gereken faktörlerin fazlalığına ve bu faktörlerin aralarındaki bağlantı ve etkileşimden kaynaklanan karışıklığa atıf yapmaktadır. Karmaşıklık, bilginin mevcut olduğu veya tahmin edilebildiği, ancak hacminin veya doğasının o bilgiyi işlemeyi ve karar vermeyi zorlaştırdığı bir ortamı ifade etmektedir (Temmen, 2021). Yüksek karmaşıklık altında, çevreyi tam olarak analiz etmek ve rasyonel sonuçlara varmak oldukça zordur. Çünkü bir ortam ne kadar karmaşıksa, analiz edilmesi de o kadar zor olmaktadır. Böyle ortamlarda basit neden-sonuç mekanizmaları söz konusu olmadığı gibi karmaşık ortam, yapılandırılmamış, birbirine bağlı ve genellikle net bir başlangıç ve bitiş noktası olmayan bir ortam olarak nitelendirilmektedir (Stöttinger, 2022).

İşletmelerde karmaşıklık ise iş dünyasını etkileyen faktörlerin çeşitliliği ve birbiriyle karşılıklı bağlantılı olmasıyla ortaya çıkmaktadır (Reyes-Timaná, 2023, s. 107). Örneğin satışları artırmak için işletmeler ürün çeşitliliğini artırarak hizmet portföylerini genişletmek isterler. Ancak ürün sayısı arttıkça her bir ürünün ayrı ayrı planlanması, geliştirilmesi ve satılması gerekmekte, bu durum ürünün karmaşıklığını ve üretim, tanıtım ve satış maliyetlerini artırmaktadır.

2.4.Muğlaklık (Ambiguity)

Muğlaklık, bir şeyin nasıl yorumlanacağı konusunda netlik eksikliği anlamına gelmektedir. Örneğin, bilginin eksik, çelişkili veya net sonuçlar çıkarılamayacak kadar yanlış olduğu bir durum muğlak olarak tanımlanmaktadır. Dolayısıyla koşullar ne kadar muğlaksa, ortamı anlamak ve yorumlamak da o kadar zordur (Mendonça, 2023). Bu yüzden muğlaklığın yol açtığı netlik eksikliği, olayların farklı kişiler tarafından farklı şekilde yorumlanmasına yol açmaktadır (Reyes-Timaná, 2023, s. 107). İşletme içerisindeki bu yorum farklılığı da yüksek risk anlamına gelmekte ve genellikle yanlış kararlara yol açmaktadır. Temmen'e (2021) göre muğlaklık aynı zamanda farklı mesajların yayılmasına, yanlış anlamalara, neden ve sonuç arasındaki karışıklığa veya bir durumu tam olarak anlamamanın imkansızlığına yol açmaktadır. Özetle muğlak iş ortamlarında netlik olmadığından yaşanacak bir değişimin öngörülmesi ve doğru bir şekilde analiz edilmesi güçleşmektedir. Örneğin bir işletmenin yeni bir iş modeli benimsemesi durumunda müşteri davranışlarının nasıl değişeceğini öngörmek güçleşmekte, bu çabaların sonucunda neyin elde edilebileceğini hesaplamak da zorlaşmaktadır.

2.5.VUCA ile Başa Çıkmak

İçinde barındırdığı tüm zorluklara rağmen VUCA paradigmasının doğru algılanması, birçok işletmenin giderek

belirsizleşen bir ortamda kendilerini konumlandırmalarına, sürekli olarak esnek stratejiler ve yeni iş modelleri geliştirmelerine, müşterilerini ve rakiplerini daha iyi anlamalarına yardımcı olmaktadır (Baraniuk, 2022; Zakharov, 2022, s. 153). Ancak VUCA ortamında, işletmelerin gelişimini yönetmeye yönelik geleneksel yaklaşımlar giderek geçerliliğini yitirmeye başlamıştır. Yöneticilerin VUCA ortamında küresel zorlukların ve fırsatların nedenlerini ve sonuçlarını tahmin etmelerini, anlamalarını ve bir çözüm geliştirmelerini sağlayacak yeni stratejilere ihtiyaç bulunmaktadır. Bu sayede VUCA'nın zorlukları ile başa çıkmak mümkün hale gelmektedir. Dolayısıyla VUCA'ya karşı geliştirilen vizyon, anlayış, netlik, cesaret ve çeviklik gibi bileşenler işletmelerin iş ortamındaki değişikliklere karşı daha dirençli olmasını sağlamaktadır (Skidmore, 2020; Natalia & Olena, 2023, s. 294).

VUCA ile başa çıkmak ve zorlukların üstesinden gelmek için ortaya atılan çözüm önerilerinden en bilineni ise VUCA Prime yaklaşımıdır. İlk olarak 2007 yılında Bob Johansen tarafından ortaya atılan yaklaşım, dört VUCA unsurunun her birine belirli bir olumlu yanıtla karşılık vermeyi amaçlayan davranışsal bir liderlik modelidir (Zakharov, 2022, s. 153). Bu modelde VUCA unsurları için önerilen çözüm yolları şu şekildedir:

2.5.1. Oynaklık Yerine Vizyon

Oynaklık durumlarında işletme hedeflerine ilişkin net bir vizyona sahip olmak ve onları odakta tutmak önem arz etmektedir (Bartolomeo, 2022). Bir işletme için eylem vizyonu, bir gemi için pusula kadar önemli olduğundan, çalkantılı bir iş ortamında doğru rotada ilerlemeyi sağlamaktadır (Sidor-Rzadkowska, 2022, s. 394).

2.5.2. Belirsizlik Yerine Anlama

Herhangi bir karar vermeden önce, konuyu tam olarak anlamak için mümkün olduğunca çok veri toplamak tavsiye edilmektedir (Kirikova & Arbuzova, 2023). Böylece durumun anlaşılmasına yönelik belirsizliğin azaltılması mümkün hale gelmektedir.

2.5.3. Karmaşıklık Yerine Netlik

Bilinmeyen ya da öngörülemeyen karmaşık koşullarla karşılaşıldığında mümkün olan her yerde basitleştirmeyi öğrenmek ve netlik sağlamak gerekmektedir (Zakharov, 2022, s. 153). Bu sebeple işletmeler herhangi bir soruna sade ve net bir çerçeve kazandırmak için çaba gösterilmelidirler.

2.5.4. Muğlaklık Yerine Çeviklik

Muğlak bir iş ortamında yüksek karar verme hızına sahip olmak önemli bir üstünlük kazandırmaktadır. İşletmeler çeviklik sayesinde hızlı bir şekilde çevresel değişimlere uyum sağlama yeteneğine sahip olmaktadır (Chaliuk, 2022).

Özetle soğuk savaş sonrası dönemde popüler hale gelen VUCA kavramı, dünyadaki teknolojik ve kültürel değişimleri ve bunların insanların ve işletmelerin günlük yaşamları üzerindeki etkilerini tanımlamak için kullanılmıştır. Küresel belirsizlik, hızlı değişimler ve yıkıcı teknolojinin ortaya çıkışı bu senaryoya atfedilen özelliklerden sadece birkaçıdır. VUCA, Covid-19 salgınının ortaya çıkışına kadar dünyanın dört bir yanındaki şirketlere ve liderlere oynaklık, belirsizlik, karmaşıklık ve muğlaklık senaryoları ile başarılı bir şekilde mücadele etmeleri için rehberlik etmiştir (Padmanaban, 2023; Mendonça, 2023). Özellikle son 20 yılda iş dünyasında hakim olan ve içinde bulunulan dünyayı tanımlamak için çok yararlı bir kavram olmuştur (Sridharan, 2023). Ancak işletmeler tam da VUCA ile yaşamaya alışmaya başlamışken dünyadaki değişim hızının

teknolojik dönüşümle ciddi şekilde artması, siyasi istikrarsızlıklar, küresel ısınmadan kaynaklı iklim felaketleri, doğal kaynakların hızla azalması, Covid-19 salgını, tedarik zincirindeki aksamalar, Rusya-Ukrayna savaşı, emtia piyasalarındaki fiyat dalgalanmaları ve son olarak İsrail-Filistin savaşının getirdiği toplumsal ve ekonomik etkiler nedeniyle VUCA yerine BANI şeklinde ifade edilen bir başka kısaltma kullanılmaya başlanmıştır (Nataliia & Olena, 2023, s. 289; Musioł, 2022, s. 214). Buna göre iş dünyasında VUCA kısaltmasının artık mevcut koşullardaki gerçek durumu yansıtmakta yetersiz kaldığı, olası gelecek senaryolarını çözmek için yeterli olmadığı ve bu yüzden geçerliliğini yitirdiği görüşü dile getirilmeye başlamıştır (Grabmeier, 2020).

Bu görüşe göre soğuk savaş sonrası dünya ile bugün yaşanan dünya aynı değildir ve VUCA kısaltması mevcut koşulları tanımlamak için yeterli değildir (Mangtay, 2022). Özellikle Covid-19 salgınının ortaya çıkmasıyla daha önce hakim olan VUCA paradigmasının yetersiz kaldığı ve yeni koşullara uyarlanarak dönüştürülmesi gerektiği fark edilmiştir (Mugabe, 2022). Böylece, modern dünya hakkında biraz daha farklı ve değişmiş bir düşünce modeli formüle edilmiş ve bu model BANI kısaltmasıyla adlandırılmıştır. Yeni dünya düzenini tanımlayan bu yeni fikrin mimarı, fütürist, antropolog ve araştırmacı olan Jamais Cascio'dur (Musioł, 2022, s. 214). Cascio 2020 yılında "Facing The Age of Chaos (Kaos Çağıyla Yüzleşmek)" isimli makalesinde insanlığın VUCA'dan farklı olarak tamamen yeni bir çağa girdiğini savunmuştur. Bu görüşe göre VUCA olarak adlandırılan oynak, belirsiz, karmaşık ve muğlak dünya yapısı modeli yerini kırılğan, endişeli, doğrusal olmayan ve anlaşılabilir BANI modeline bırakmıştır. Bu görüş 2020 yılında ortaya çıkan pandemi ve 2022 yılında başlayan Rusya-Ukrayna savaşıyla daha da geçerlilik kazanmıştır (Bushuyev vd., 2023, s. 191). Cascio'ya (2020) göre, artık VUCA ortamını anlamak ve zorluklar ile başa

çıkabilmek için geliştirilmiş birçok araç, model ve tekniğin uyarlanması ve yeniden düşünülmesi gerekmektedir.

3. BANI

BANI kısaltması brittle (kırılgan), anxious (endişeli), non-linear (doğrusal olmayan) ve incomprehensible (anlaşılamaz) kavramlarının baş harflerinin birleşiminden oluşmaktadır (Temmen, 2021). Kısaltma ilk olarak Amerikalı fütürolog Jamais Cascio tarafından önerilmiştir. Cascio (2020) çalışmasında, eskiden değişken olan yapı ve sistemlerin artık güvenilir olmaktan çıktığı ve kırılganlaştığını (brittle), insanların artık kendilerini güvende hissetmediklerini ve daha çok endişe (anxious) duyduklarını, karmaşıklığın yerini doğrusal olmayan (non-linear) sistemlerin aldığını ve belirsizliğin anlaşılabilirlikle (incomprehensible) yer değiştirdiğini ifade etmektedir.

Bu kısaltmadaki kırılganlık, herhangi bir sistemin veya yapının oldukça hızlı bir şekilde bozulabileceği gerçeğini ifade etmektedir. Endişe, belirsizlik ve öngörülemezliğin bireyler ve işletmeler üzerinde yaratabileceği duygusal ve psikolojik etkiyi tanımlamaktadır. Doğrusal olmama durumu, karmaşık sistemlerde küçük değişikliklerin/eylemlerin büyük ve öngörülemez etkilere/sonuçlara yol açabileceği gerçeğini ifade etmektedir. Anlaşılmazlık ise aşırı veri yoğunluğu nedeniyle bilgilerin anlaşılmasının ve idrakinin zorlaştığı gerçeğini tanımlamaktadır (Kirikova & Arbuzova, 2023; Togan, 2023). Buna görüşe göre günümüzde stratejik işletme çevresinin durumu sadece istikrarsız değil aynı zamanda kaotik bir yapıya dönüşmüştür (Baskoro, 2022, s. 231).

BANI modeli olaylara farklı bir perspektiften bakmayı sağlayan bir paradigma değişikliğini ifade etmektedir (Mangtay, 2022). Bu model, eski değerlerin ve kuralların artık geçerli olmadığı yeni bir dünya düzenini tanımlayarak yeni normal

anlamaya, sınıflandırmaya ve tepki verebilmeye yardımcı olmaktadır (Mendonça, 2023). Aynı zamanda öncekilerden farklı olarak kısaltmadaki kavramlar birer “çözüm” değil tepki olarak adlandırılmaktadır (Avcı, 2022).

BANI kısaltması modern dünyanın niteliklerini ve yeni nesil iş dünyasının çerçevesini daha isabetli bir şekilde çizmektedir (Karcicio, 2021). Aynı zamanda iş dünyası bağlamında mevcut iş ortamının temel özelliklerinin her birini temsil etmektedir. BANI dünyasında, işletmeler beklenmedik zorluklar karşısında kırılganlaşmakta, iş hayatında belirsizliklerin artmasıyla çalışanlarda endişe ve yetersizlik hissi daha yaygın olarak görülmektedir. Pek çok karmaşık konu, sebep-sonuç ilişkilerinden bağımsız ve orantısız olarak yani doğrusal olmadan ilerlemekte bunun bir sonucu olarak da büyük çabalar istenen sonucu getiremediği gibi, küçük kararlar çok daha yıkıcı sonuçlara yol açabilmektedir. Günümüz bilgi yoğunluğunun sonucu olarak çok sayıda veri ve bilgi, bazı durumlarda işleri kolaylaştırırken bazı durumlarda resmin bütünü görmeyi engelleyerek veriyi anlamlandırmayı zorlaştırmakta ve anlaşılabilirliğe yol açmaktadır (Tekin Özden, 2023). Dolayısıyla BANI öngörülemez ve doğrusal olmayan değişim karşısında işletmelerin kırılganlığına ve savunmasızlığına vurgu yapmakla birlikte aynı zamanda belirsizlik karşısında esneklik ve uyarlanabilirlik ihtiyacını da vurgulamaktadır.

Sonuç olarak BANI dünyası, net ve sabit bir yapısı olmayan, daha hızlı ve daha karmaşık bir kaotik dünya olarak tanımlanmaktadır. Böyle istikrarsız bir ortamda, yerleşik sistemler ve işletmeler ilk bakışta sağlam ve dirençli görünse de yeni teknolojiler veya beklenmedik olaylarla kırılganlaştıkları için her an çökme riski ile karşı karşıya kalabilmektedirler (Melnick, 2022). BANI dünyasının yapısını daha iyi anlayabilmek için BANI'yı oluşturan kavramlar daha detaylı olarak incelenecektir.

3.1.Kırılğan (Brittle)

Kırılğan kavramı, işletmelerin her an yıkıcı sonuçlara açık olduğunu, alışılmış eylem biçimlerinin ve yöntemlerin her an altüst olabileceğini ve kırılğan temeller üzerine inşa edilen tüm işletmelerin bir gecede çökebileceği fikrini ifade etmektedir (Mendonça, 2023; Melnick, 2022). Kırılğanlık, sistemlerin ansızın parçalanabileceği fikrinden hareketle çevresel koşulların aslında bir çeşit yarı-düzen ya da sahte-düzen olduğunu iddia etmektedir (Musioł, 2022, s. 214). Zaten Cascio (2020) kırılğanlığı ‘hayali güç’ olarak tanımlamaktadır. Çünkü bu görüşe göre sistemler genellikle dışarıdan güçlü görünür, hatta çöküşün eşiğindeki kırılma noktasına kadar bile iyi çalıştığı, güçlü olduğu zannedilir, ancak esneklikten yoksun olduğunda biranda kırılması kaçınılmazdır (Knight, 2023). Bazen bir sistem içinde gözden kaçan küçük bir zayıflık bile kırılğanlığa neden olabilmektedir (Tsyfra vd., 2022, s. 196). Dolayısıyla hızla değişen çevre koşulları karşısında esnekliği sağlayamayan ya da sürdüremeyen sistemler giderek kırılğanlaşmakta ve sonuçları yıkıcı olabilmektedir (Fındıklı, 2023b). Bu beklenmedik çöküşün ise çalışanları, işletmeleri ve hatta toplumları hazırlıksız yakalayan geniş kapsamlı ve yıkıcı sonuçları olabilmektedir.

Kısaca işletmelerin her koşulda güçlü görünmeye çalışırken aslında ne kadar kırılğan olduğuna vurgu yapan bu kavram, çoğu zaman görünmeye çalışılan güçlü olma halinin aslında bir yanılsamadan ibaret olduğunu fark etmek gerektiğini anlatmaktadır (Özden, 2023). İşin olumsuz yanı bugün olduğu gibi her şeyin birbirine bağlı olduğu bir dünyada kırılğan bir sistemin büyük sonuçlar doğurabileceği gerçeğidir (Zakharov, 2022, s. 154). Bir bağlantılar sistemiyle birbirine bağlı günümüz dünyasında, belirli bir yer veya grupla sınırlı yerel kırılğanlık, dünya çapında bir domino etkisi yaratabilmektedir. Bu yüzden süreklilik arz eden dalgalanmaların/değişkenliklerin sonuçları daha geniş bir sistem için felaket olabilme riski taşımaktadır

(Musioł, 2022, s. 214; Martins & Chagas, 2021). Koronavirüsün yayılması da domino etkisinin bir örneğidir. Salgın döneminde bu etkiyle tetiklenen tedarik zinciri sorunları, üretim aksamaları ve en sonunda enflasyonun tetiklenmesine kadar devam eden süreç buna en güzel örnek olmuştur. Yine mevcut şartlardaki kırılganlık aynı etkiyle işletmelerin iflası (mikro düzey), ülkelerin sosyo-ekonomik ve siyasi istikrarının tehdidi (makro düzey), ülke topluluklarının sosyal, ekonomik ve politik anlaşmalarının bozulması (mezodüzy) ve dünyanın genelinde bir sosyo-ekonomik ve politik kriz (megadüzy) olarak işletmelere etki edebilmektedir (Chaliuk, 2022). Bir başka örnek olarak 2006 yılında ABD’de yaşanan mortgage krizinin kısa sürede kartopu etkisi ile küresel bir mali krize yol açması ve 2007-2008 mali krizi olarak adlandırılması da gösterilebilir. Yine 2021 yılında Süveyş Kanalı’nda bir konteynırın karaya oturması ile oluşan ve 6 gün süren sıkışıklığın ardından tedarik zincirlerinin büyük zarar görmesi bir başka örnektir. Dolayısıyla bu örnekler kırılganlığı sadece işletmelerin kendi sistemi içerisinde değil, küresel olarak da düşünmek gerektiğini göstermektedir.

Sridharan (2023), Zakharov (2022, s. 154) ve Digital Leadership’e (2023) göre kırılganlığın sebebi temelde iki faktöre dayanmaktadır. Bunlardan ilki kâr ve verimliliğe aşırı önem verilmesidir. Çünkü kâr ve verimlilik hedeflerine eşit derecede kritik diğer faktörler pahasına öncelik verildiğinde, bu durum kırılganlıklar yaratabilmektedir. Örneğin, çalışan ilişkilerinin ve refahının ihmal edilmesi, nitelikli ve motive çalışanların eksikliğine yol açabilmekte bu iç kırılganlık da işletmeyi içeriden zayıflatarak değişken koşullara uyum sağlama ve gelişme yeteneğini zayıflatmaktadır. Kırılganlığın ikinci sebebi ise zayıflıkları görmezden gelmek veya ele almamak olarak gösterilmektedir. Öyle ki işletmelerin içinde, ihmal edildiklerinde kırılganlığa yol açabilecek sistemsel boşluklar veya zayıflıklar olabilmektedir. Bu sorunlar zaman zaman gözden kaçabilmekte,

kasıtlı olarak görmezden gelinmekte veya bazı eksiklikler nedeniyle ele alınmamaktadır. Eğer işletmede bu tür faktörlerle yüzleşme ve bunları düzeltme konusunda isteksizlik söz konusu ise esnekliği ve uyum sağlama kabiliyetini engelleyen uzun vadeli kırılganlıklar ortaya çıkabilmektedir. Özellikle belirli kaynaklara, teknolojilere veya süreçlere bağımlı olan işletmelerin önceden bir belirti göstermeden çökme ihtimalleri daha yüksektir. Bu yüzden işletmeler bağımlılıkları azaltıp esnekliği artırmak için bu zayıf noktaları bulmalı ve düzeltmelidir.

3.2.Endişeli (Anxious)

Endişe, bilinmeyen bir durumla karşılaşıldığında başa çıkamama korkusundan kaynaklanan bir duygu durumudur. Bunun yanında ne ile karşılaşacağını bilmeme, bilmediği bir şeyi kontrol edememe veya neyin yanlış gideceğini bilmeme korkusu da endişe seviyesini artırmaktadır (Özden, 2023). Ayrıca birçok insanda görülen gelişmeleri kaçırma korkusu yani olan bitenin dışında kalma ya da bir şeyleri kaybetme korkusu da endişeye neden olmaktadır (Martins & Chagas, 2021; Baskoro, 2022, s. 232).

BANI dünyası kırılgan olduğu kadar belirsizliğin yol açtığı öngörülemezlik nedeniyle korkuya ve endişeye de yol açmaktadır (Batterman Consulting, 2023). Örneğin Covid-19'a yakalanma riskinin ortaya çıkardığı endişe yerini Covid-19 ile enfekte olmanın etkileri ve virüsün vücut üzerindeki uzun vadeli etkilerinin bilinmemesi nedeniyle başka bir endişeye bırakmıştır. Bu da uzun vadeli sağlık sorunları olasılığıyla ilişkili endişeleri artırmaktadır (Musioł, 2022, s. 215).

Modern dünyanın bir özelliği ve 21. yüzyılın hastalığı olarak tanımlanan endişe, sadece insanların kişisel yaşamlarında değil, iş hayatında da en çok görülen duygulardan biridir. Yanlış bir seçim yapmaktan ve işleri daha da kötüleştirmekten korkmak, kaygıya yol açarak bireyleri daha pasif, tedirgin, riskten kaçınan

ve karar vermede tereddüt eden bir duruma sürüklemektedir (Mugabe, 2022). Bu nedenle, kararları ve eylemleri erteleme eğilimi iş dünyasında zaman zaman psikolojik bir depresyon durumuna yol açabilmektedir (Sridharan, 2023; Grabmeier, 2020). Endişenin yol açtığı pasif tutum, riskten daha fazla kaçınmaya neden olarak bireylerin çalışma yeteneğini ve karar verme süreçlerini olumsuz etkilemektedir.

Tüm bunların yanında günümüzde, bilgi ve iletişim teknolojileri ve kullanılan mobil cihazlar yoluyla 7/24 gerçek zamanlı haber akışına maruz kalınmaktadır. Yazılı, görsel ve sosyal medya tarafından topluma yayılan olumsuz haberlerin sayıca fazla olması sürekli bir şekilde endişeli olmaya yol açmaktadır (Fındıklı, 2023a; Fındıklı, 2023b; Zakharov, 2022, s. 154). Medya genellikle korku ve belirsizliği teşvik eden bir dil kullandığından olumlu haberler, sürekli olumsuz veya sansasyonel haber akışının gölgesinde kalmakta ve bu da endişe duygusunu daha da artırmaktadır (Digital Leadership, 2023). Özellikle pandemiyle birlikte kaygı ve depresyondaki artışın çok daha kayda değer hale geldiği görülmektedir. Ayrıca insanlar gerek teknolojik gelişmeler gerekse diğer nedenlerle işsiz kalma riski karşısında da endişe duymaktadır. Endişe doğal olarak organizasyon dinamiğini de etkilemektedir. Örneğin, çalışanların taşıdığı endişe duygusu nedeniyle inisiyatif alma, işleri başarı ile tamamlama veya yenilik yapma motivasyonu normal ruh haline kıyasla daha düşük olmaktadır (Baskoro, 2022, s. 234). Dolayısıyla endişenin hakim olduğu bir ortamda her an yeni bir olumsuzluğun ortaya çıkacağı beklentisi, işletmeleri ve çalışanları da sürekli bir kriz beklentisi içine sokmaktadır. Hatta bu beklentinin bir kanıtı olarak Collins Dictionary tarafından her yıl yapılan yılın kelimesi anketine göre 2022 yılının kelimesi olarak “permacrisis (kalıcı kriz)” terimi seçilmiştir (Knight, 2023).

Özetle endişenin hakim olduğu bir ortam çalışanlarda pasiflik ve riskten kaçınmaya yol açmaktadır. Bu da özellikle iş bağlamında, bir bireyin inisiyatif alma becerisini veya bir işletmenin cesur kararlar alma kapasitesini engellemektedir (Digital Leadership, 2023). Korku ve endişe, eylemsizliğe, temkinli olmaya veya aşırı analize yol açarak ileriye dönük ivmeyi engelleyebilmektedir. Yine örgüte yayılmış korku ve endişe hali karar alma süreçlerini olumsuz etkilemekte, işletmelerin ilerlemeyi sağlaması için gereken yaratıcılık ve yenilikçilikten yoksun kalmasına yol açabilmektedir.

3.3.Doğrusal Olmayan (Nonlinear)

Doğrusal olmama durumu, nedenler ve sonuçlar arasındaki bağlantıların artık düz, sıralı veya öngörülebilir olmadığı anlamına gelmektedir (Jane, 2023). Doğrusal olmayan bir dünyada neden ve sonuç arasında açık ve net bir bağlantı görülememektedir. Böyle durumlarda etki, onu yaratan nedene kıyasla orantısız olabilmekte ve bu yüzden beklenilenden çok daha büyük veya küçük olabilmektedir. Benzer şekilde, bir eylemin sonucu büyük bir gecikmeden sonra ortaya çıkabilmekte veya hiç çıkmayabilmektedir. Dahası, bu süreç içindeki bağlantılar net olmadığından net bir başlangıç ve bitiş noktası belirlemek güçleşmektedir (Sridharan, 2023). Büyük çaba harcanan işler beklenen sonuçları vermeyebileceğinden, ölçülebilir ve dolayısıyla öngörülebilir sonuçlara ulaşma dönemi geride kalmaya başlamıştır.

Doğrusal olmamanın nedeni, içinde bulunan sistemlerin son derece karmaşık olmasıdır. Bu da, söz konusu karmaşık sistemlerde neden ve sonuç arasındaki ilişkinin her zaman kurulamayacağı sonucunu doğurmaktadır. Örneğin genellikle bir ortamda A'nın B'ye, onun da C'ye sebep olduğu şeklinde ifade edilebilen, nedenden sonuca doğru doğrusal bir ilerleme varsayılmaktadır. Ancak bu doğrusal model genellikle

karmaşıklığın gerçek doğasını anlamakta yetersiz kalmaktadır. Gerçekte neden ve sonuç arasındaki ilişki çok yönlüdür ve her sonucun arkasında sayısız faktör, yapı ve sinerji bulunmaktadır (Zakharov, 2022, s. 155). Örneğin A'nın nedeni çok sayıda bileşen içerebilmekte ve sadece B'ye değil, x tane etkiye daha yol açabilmektedir (Batterman Consulting, 2023). Bu durum hem yeterli önlemlerin alınmasını zorlaştırmakta hem de alınan tedbirlerin sonuçla ilişkilendirilmesini güçleştirmektedir. Dolayısıyla bazı durumlarda önemli ve büyük çabaların hiçbir etkisi olmaz iken bazen küçük kararların orantısız derecede büyük etkileri olabilmektedir (Grabmeier, 2020; Temmen, 2021).

Küresel ısınma doğrusal olmamanın en iyi örneklerinden biri olarak kabul edilmektedir. İklim değişikliğinin nedenleri ile etkileri arasındaki gecikme o kadar büyüktür ki, bağlantıyı tam olarak anlamak zorlaşmaktadır. Mevcut etkileri hafifletmek için acil önlemler alınsa bile, iklim üzerindeki sonuçların ne zaman ortaya çıkacağı belli olmamakla birlikte insan yaşam süresinin ötesine uzanarak gelecek nesilleri bile etkileyecek sonuçlar ortaya çıkmaktadır (Digital Leadership, 2023). Benzer şekilde “Asya'nın bir bölgesinde” ortaya çıkan bir virüsün, dünya çapında yaşanan benzeri görülmemiş olaylara nasıl sebep olabileceğini tahmin etmek neredeyse mümkün değildir (Martins & Chagas, 2021; Musioł, 2022, s. 215). Pandeminin yol açtığı zorluklar, engeller ve uzun süreli etkilerin dünyanın geleceğinde nasıl rol oynayacağı ise hala belirsizliğini korumaktadır (Eletronico, 2020). Aynı durum ekonomik iyileşme için alınan kararlar ile bu kararların sonuçları arasındaki ilişki için de geçerlidir.

Özetle doğrusal olmayan dinamikler, küçük değişikliklerin veya aksaklıkların iş ekosistemi üzerinde orantısız ve öngörülemez etkilere sahip olabileceğini göstermektedir (Bushuyev vd., 2023, s. 192). Doğrusal olmayan iş dünyasında geleceği tahmin etmenin, planlamanın ve öngöründe bulunmanın

zor olduğu koşullar yaşanmaktadır (Baskoro, 2022, s. 232). Bunun bir sonucu olarak da işletmelerde alınan kararların sonuçları, onlara yol açan sebeplerle orantısız, beklenilenden çok daha fazla veya az olabilmektedir. Yine benzer şekilde bir eylemin veya kararın sonuçları çok geç görülebilmekte ya da hiç görülmeyebilmektedir. Dolayısıyla sonuçların, gösterilen çaba ile ilişkisi giderek zayıflamakta, Pareto ilkesi daha fazla sorgulanır hale gelmektedir. Kesinliğin ortadan kalkması nedeniyle de uzun vadeli eylemler, planlar ve stratejiler geliştirmenin mantıklı olmadığı kabul edilmektedir (Tsyfra vd., 2022, s. 198). Kraaijenbrink (2022) doğrusal olmama durumunun aslında her zaman var olduğunu ve her karmaşık sistemin doğal ve varsayılan bir özelliği olduğunu iddia etmektedir. Bu görüşe göre yeni olan ve BANI modeli tarafından vurgulanan şey, yaşanan dünyanın doğrusal olmadığına dair farkındalığın artmış olması ve genel kabul görmesidir.

3.4.Anlaşılmaz (Incomprehensible)

Anlaşılmaz kavramı, karmaşık ve hızla değişen iş ortamını tam olarak anlamamanın ve anlamlandırmanın zorluğuna vurgu yapmaktadır (Bushuyev vd., 2023, s. 192). Dolayısıyla anlaşılmazlık, doğrusal olmayan karmaşık dünyanın bir sonucu olarak ortaya çıkmakta ve belirsizliğin bir adım ötesini ifade etmektedir (Batterman Consulting, 2023). Anlaşılmazlık genellikle günümüzün karakteristik özelliği olan aşırı bilgi ortamında ortaya çıkmaktadır (Digital Leadership, 2023). Çünkü çok sayıda verinin analiz edilmesi, herhangi bir kişinin anlama yeteneğini aşabilmekte ve “sinyal” ile “gürültüyü” ayırt etmeyi zorlaştırmaktadır (Martins & Chagas, 2021). Dolayısıyla ilginç bir şekilde, mevcut koşullarda daha fazla bilgi ve veriye sahip olmak sorunlara geçerli cevaplar bulmak anlamına gelmemektedir. Bu nedenle daha fazla bilgi, düşünme kapasitesini zorlamakta ve bu durum da anlaşılmazlıkla sonuçlanmaktadır (Grabmeier, 2020; Temmen, 2021). Veri kaosu

ve buna eşlik eden anlaşılmaazlık durumlarında herhangi bir soruya ve soruna yanıt bulunabilse bile kısa bir süre sonra bunun eksik, güncelliğini yitirmiş ve hatta yanlış olduğu ortaya çıkabilmektedir (Sridharan, 2023; Musioł, 2022, s. 215). Benzer şekilde iş ortamının anlaşılmaaz doğası, mevcut dinamikleri eksiksiz ve doğru bir şekilde içine alan kapsamlı modeller veya stratejiler geliştirmeyi zorlaştırmaktadır (Bushuyev vd., 2023, s. 192). Hatta işletmeler açısından neden-sonuç ilişkilerinin bozulması, neden sorusunun çoğu zaman cevapsız kalması anlamına gelmektedir (Sidor-Rzadkowska, 2022, s. 395).

Özetle insan zihni artık bilgi ve olayların nasıl ve neden gerçekleştiğini ve bunların karmaşıklığını bütünüyle kavramakta zorlanmaktadır (Mugabe, 2022). Örneğin pandemi döneminde koronavirüs ve tedavisi hakkındaki çelişkili bilgilerin arttığı dönemlerde, mevcut durum birçok kesim tarafından anlaşılmaaz olarak kabul edilmiştir. Aşıların etkinliği ve uzun süreli etkileri ile yeni varyantların evrimine ilişkin belirsizlik, halen karmaşık ve anlaşılmaaz bir konu olmaya devam etmektedir (Reyes-Timaná, 2023, s. 112).

3.5.BANI ile Başa Çıkmak

BANI kısaltmasını ortaya atan Cascio, kırılmaazlık, endişe, doğrusal olmama ve anlaşılmaazlık gibi zorlukların üstesinden gelmeyi kolaylaştıracak bir model üzerinde de çalışmıştır. Bu kapsamda Cascio'ya (2020) göre, kırılmaazlığın üstesinden gelmenin yolu gelişmiş esneklik ve dayanıklılıktan geçmektedir. Tersine, eğer bir ortamda endişe hakimse o zaman empati ve farkındalık, endişeyi azaltmak için faydalı olacaktır. Doğrusal olmama durumu ise bağlamı öğrenmeyi ve uyarlanabilir beceriler geliştirmeyi gerektirmektedir. Ayrıca netlik ve yüksek düzeyde sezgi gücü, içinde bulunulan anlaşılmaaz koşullar için etkili çareler olarak görülmektedir. Bu açıklamalardan hareketle her bir

zorluğa karşı çözüm önerilerini sunan Cascio'nun ortaya attığı model şu şekilde özetlenebilir:

- Kırılmalığa karşı esneklik ve dayanıklılık
- Endişeye karşı empati ve bilinçli farkındalık
- Doğrusal olmama durumunda adaptasyon ve genel bağlamı anlama becerisi
- Anlaşılmalığa karşı şeffaflık ve sezgi gücü

Cascio geliştirdiği çözüm önerileri için bir kısaltma geliştirmiş ve BANI ile baş edebilmenin yolunun RAAT modelinden geçtiğini iddia etmiştir. RAAT olarak ifade edilen kısaltma esneklik (resilience), dikkat (attention), uyum (adaptation) ve şeffaflık (transparency) kelimelerinin baş harflerinden oluşmaktadır (Tekin Özden, 2023; Batterman Consulting, 2023). RAAT modeli ve içerdği çözüm önerileri kısaca şu şekilde açıklanabilir:

3.5.1. Kırılmalığa Karşı Esneklik ve Dayanıklılık

Esneklik, kriz durumlarında kalıcı hasar olmaksızın başlangıçtaki duruma hızlı bir şekilde geri dönme becerisini tanımlamaktadır. İşletmelerin yüksek düzeyde kurumsal esnekliğe sahip olması zorlukların üstesinden çok daha başarılı bir şekilde gelebilmelerine yardımcı olmaktadır (Zakharov, 2022, s. 155). Dayanıklılık ise zorlu iş koşullarında sürekli bir bozulma olmadan hayatta kalma becerisini tanımlamaktadır. Dirençli bir sistemin dış baskılara daha iyi dayandığı ve krizlerin üstesinden gelebildiği kabul edilmektedir. Bu durum hem çalışan düzeyinde hem de genel olarak işletmelerde çok önemlidir (Batterman Consulting, 2023). Dolayısıyla esnek ve dayanıklı işletmeler sadece dış baskılara dayanmakla ve hazırlanmakla kalmamakta, aynı zamanda, özüne ve ana faaliyet konularına daha hızlı dönmeyi de başarabilmektedirler (Tekin Özden, 2023).

3.5.2. Endişeye Karşı Empati ve Farkındalık

Empati ve farkındalık geliştirme endişe ile başa çıkmanın en iyi yollarından biri olarak kabul edilmektedir. Çalışanlarda empatinin geliştirilebilmesi için gelecekte giderek daha da önemli hale gelecek olan yumuşak beceriler konusunda çalışanları eğitmek önem arz etmektedir (Tsyfra vd., 2022, s. 196-197). Salovey & Grewal’a (2005) göre endişeyi tanıma, farkında olma ve onu yönetme becerisi için duygusal zeka da son derece önemlidir. İşletmelerde ortaya çıkan tehditler hakkında ayırt edici ayrıntıları yakalama ve hızlı bir şekilde harekete geçme yeteneği farkındalığın yüksek olduğunun bir göstergesidir. Dolayısıyla empati ve farkındalık, yanlış kararlar verme korkusunu ortadan kaldırmaya yardımcı olmakta ve bu da harekete geçme becerisine yol açmaktadır (Batterman Consulting, 2023).

3.5.3. Doğrusal Olmayana Karşı Uyarlanabilirlik ve Bağlam

Doğrusal olmayan bir ortamda katı planlar yapmak iş dünyasının önünde birer engel teşkil etmektedir. Çünkü hedeflere ulaşmanın yolu her zaman doğrusal olmamaktadır. Uyarlama yapmayan ve sadece “kanıtlanmış” iş yapma teknik ve yöntemlerine güvenen işletmeler genellikle kendilerini rekabetin gerisinde bulmakta ve çevrelerindeki değişikliklere yeterince hızlı uyum sağlayamamaktadır (Mendonça, 2023). Bu sebeple işletmeler mevcut durumu anlama, onu kabul etme (bağlama odaklanma) ve adaptasyon yeteneklerini artırmak için çaba sarf etmelidirler (Özden, 2023).

3.5.4. Anlaşılmazlığa Karşı Şeffaflık ve Sezgi

Anlaşılmaz durumlarda karar almadan önce durumu tam olarak anlamayı beklemek yerine, sezgiler geliştirmenin ve onlara güvenmenin önemli olduğu düşünülmektedir (Sridharan, 2023). Büyük veri ve yapay zeka ile hızlı bilgi akışı çağında, liderlerin çok sayıda bilgiyi filtreleyebilmeleri, sentezleyebilmeleri ve

bunlardan önemli içgörüler çıkarabilmeleri beklenmektedir (Jane, 2023). Bunu yaparken “Ne?”, “Neden?” ve “Ne için?” sorularını sorarak anlaşılabilir ortamlara daha fazla açıklık getirmek ve şeffaflık sağlayabilmek mümkündür (Kirikova & Arbuzova, 2023). Dolayısıyla aşırı bilginin yol açtığı anlaşılabilirlik zorluğunun üstesinden gelmek için şeffaflık için çabalamanın ve sezgi gücünü geliştirmenin faydalı olacağını söylemek mümkündür.

Sonuç olarak BANI dünyasıyla başa çıkmak proaktif bir yaklaşım gerektirmektedir. Zorluklara dayanmak için esnekliği vurgulamak, endişelere dikkat etmek ve netlik sağlamak gerekmektedir. Ayrıca doğrusal olmayan durumlara uyum sağlamak ve anlayışı geliştirmek için şeffaflığı teşvik etmek de önemlidir. İşbirliği, inovasyon ve sürekli öğrenme, BANI dünyasında hayatta kalabilmek için önem arz etmektedir (Digital Leadership, 2023).

4. VUCA-BANI KARŞILAŞTIRMASI

VUCA ve BANI kavramları detaylı olarak incelendiğinde aslında VUCA dünyası ile BANI dünyasının iki farklı dünya olduğunu söylemek tam olarak doğru olmayacaktır. Aslında BANI, VUCA kavramını ortadan kaldırmak yerine onu yeniden biçimlendirmektedir (Kirikova & Arbuzova, 2023). Hem VUCA hem de BANI işletme çevresini anlayabilmek için kullanılabilecek yararlı çerçeveler sunmaktadır. Dolayısıyla her ikisi de mevcut koşulları tanımlayıcı kısaltmalar olarak düşünülmüş ve bu sayede mevcut şartları tanımlayarak daha somut hale getirmeyi kolaylaştırmıştır (Sridharan, 2023). Bu kısaltmalar genel olarak hızla değişen bir ortamda faaliyet göstermenin zorluklarını tanımlamakla birlikte aralarında bazı önemli farklar olduğunu da unutmamak gerekir (Stöttinger, 2022). Örneğin hem VUCA hem de BANI ortamları belirsizlik,

karmaşıklık ve oynaklığa yaptıkları vurgu açısından benzerlik göstermektedir. Ancak VUCA oynaklık, belirsizlik, karmaşıklık ve muğlaklık gibi zorlukları tanımlamak ve kendi aralarında ilişkilendirmek için faydalı bir çerçeve sunarken, BANI bu zorlukların çalışanlara ve işletmelere nasıl etki edebileceğini daha iyi anlamaya yardımcı olmaktadır (Reyes-Timaná, 2023, s. 107; Glaeser, 2023). Dolayısıyla VUCA mevcut koşulları tanımlarken, BANI aynı zamanda sonuçları da açıklamakta ve ortaya çıkan zorluklarla başa çıkmak için yeni yaklaşımlar sunmaktadır.

Hem VUCA hem de BANI mevcut iş dünyasının karmaşık olduğunu kabul etmektedir. VUCA karmaşıklığı, sistemlerin, paydaşların ve pazarların birbirleriyle bağlantılı olduğuna vurgu yaparak açıklamaktadır. BANI ise karmaşıklığın doğrusal olmayan yapısına odaklanarak küçük değişikliklerin büyük etkilere yol açabileceği etkileşimleri açıklamaktadır. Yine VUCA daha çok dış dünyayı ve onu oluşturan unsurları açıklamaktadır. Örneğin borsadaki hızlı değişimler veya teknolojiye büyük değişiklikler gibi unsurların ne kadar öngörülemez olabileceğini göstermektedir. BANI ise işletmelerin dış çevre unsurlarının yanında iç süreçlerine ve psikolojilerine de odaklanmaktadır. Bu yaklaşım, sistemlerin kırılgan olduğunu ve kuruluşların belirli kaynaklara ya da araçlara bağımlı olduklarında kırılganlıklarının daha da arttığını ileri sürmektedir. Örnek olarak, bir ürün ya da hizmet üreten bir işletmenin kilit bir parça için büyük ölçüde tek bir kaynağa güvenmesi ve bu tedarikçide bir sorun ortaya çıkması, işletmenin üretiminin aksamasına ya da durmasına yol açabilmekte, böylece işletme daha kırılgan hale gelebilmektedir (Jane, 2023). Yine bir başka örnek olarak piyasaya yeni bir ürün süren bir teknoloji şirketi için VUCA, pazarın oynaklığı ve müşteri kabulünün belirsizliği gibi dış faktörleri bulmaya yardımcı olmaktadır. Bu süreçte BANI ise çalışanların ürün lansmanı sırasında hissettikleri endişe ve stres gibi şirket içi unsurlara da odaklanmaktadır. Bu açıdan

bakıldığında VUCA ve BANI'nın işletmelerin karşılaştığı sorunlara karşı olan bakış açısında bazı farklılıkların olduğu söylenebilir. Dolayısıyla VUCA daha çok dış faktörlere ve uyum sağlamanın önemine odaklanırken, BANI dış faktörlerin yanında iç dinamiklere de odaklanarak, dirençli olmanın önemine vurgu yapmaktadır (Togan, 2023).

Sonuç olarak VUCA, anlaşılması giderek zorlaşan bir dünyada faydalı bir pusula işlevi görmekte ve uzun zamandır iş dünyasında norm haline gelen değişkenliği tanımlamak için kullanılmaktadır. Ancak pandemi ve beraberinde ortaya çıkan küresel sağlık krizi her şeyi bir kez daha dönüştürerek önceki pusulaları işlevsiz bırakmıştır (Sridharan, 2023). Dolayısıyla BANI modeli bir adım daha ileri giderek işletmelerin operasyonları üzerinde büyük etkisi olabilecek kaotik ve tamamen öngörülemeyen etkileri göz önünde bulundurmalarına yardımcı olmayı amaçlamaktadır. Bu sayede pandemiden iklim değişikliğine, enflasyondan silahlı çatışmalara kadar, işletmelerin öngörülemeyen krizlerle başa çıkmaya daha fazla odaklanmasını sağlamaktadır (Stöttinger, 2022). Bu nedenle BANI modeli, belirsizliklerin işletmeler için etkilerine odaklanarak liderlerin küresel zorlukları öngörmesini ve işgücü ekosistemlerini koruyan sağlam uygulamaları hayata geçirmesini kolaylaştırmaktadır (Padmanaban, 2023).

Konu hakkındaki tartışmalar değerlendirildiğinde VUCA ve BANI kavramlarının bir takım ortak noktalar içerdiği görülse de aralarındaki farkların daha çok öne çıkarıldığı görülmektedir. Daha kolay bir karşılaştırma yapabilmek için söz konusu farklar Tablo 1'de gösterilmiştir.

Tablo 1. VUCA Dünyası-BANI Dünyası Karşılaştırması

Unsur	VUCA Dünyası	BANI Dünyası
Temel/Köken	1980'lerin sonunda Soğuk Savaş sonrası dönemde jeopolitik odaklı olarak ortaya çıkmıştır.	Dijitalleşme ve iklim değişikliği de dahil olmak üzere çağdaş zorluklara yanıt olarak 2020'li yıllara doğru ortaya çıkmıştır.
Çerçeve Bileşenleri	Oynaklık, Belirsizlik, Karmaşıklık, Muğlaklık	Kırılgan, Endişeli, Doğrusal Olmayan, Anlaşılmaz
Mevcut Koşullar	İstikrarsızdır.	Kaotiktir.
Beklenen Amaç	Soğuk Savaş sonrası belirsizlik ve istikrarsızlıkla nasıl başa çıkılacağını açıklar.	İklim değişikliği ve pandemi sonrası gelişen kaos ve öngörülemeyen olaylarla karakterize edilen yeni nesil iş dünyası ile nasıl başa çıkılacağını açıklar.
Çözüm Yaklaşımı	Zorluklara vizyon, anlama, netlik ve çeviklik ile karşılık verilmelidir.	Zorluklara esneklik ve dayanıklılık, empati ve farkındalık, uyarlanabilirlik, şeffaflık ve sezgi ile karşılık verilmelidir.
Kritik Unsur	Değişmek ve uyum sağlamak kritik öneme sahiptir.	Dirençli olmak ve uyum sağlamak kritik öneme sahiptir.
Odak/Odaklanma	Dış çevre, pazar, rekabet ve jeopolitik gibi dış faktörlere odaklanır.	İşletme dinamiklerini içeren iç faktörler öncelikli olmakla birlikte hem iç hem dış faktörlere odaklanır.
Sonuçlar	Öngörülebilmesi zordur.	Öngörülemez.
Geçerlilik	Geçerliliğini yitirdiği iddia edilmektedir.	Yeni mevcut ortamı yansıttığı kabul edilmektedir.

Kaynak: Çalışmada kullanılan kaynaklara dayalı olarak yazar tarafından oluşturulmuştur.

Tablo 1’de görüldüğü gibi BANI kavramı, içinde bulunulan koşulları açıklamakta VUCA’dan daha başarılı bir model haline gelmiştir (Sridharan, 2023). Bu sebeple yeni zorluklar için proaktif çözümler ve yol haritaları geliştirmek için iyi bir başlangıç noktası olduğu düşünülmektedir. Bu nedenle BANI yaklaşımını benimseyen işletmelerin bu yeni normali anlayarak ve planlayarak, kriz durumlarına daha hazırlıklı olabilmesi beklenmektedir.

5. SONUÇ

Dünya her geçen an değişmekte ve yeni zorluklar ortaya çıkmaktadır. Bu nedenle mevcut zorluklarla yüzleşmek, çözümler aramak ve çözümleri eyleme dökmek çok önemlidir. Bu koşullarda işletmeler açısından stratejileri yeniden ele almak, yaklaşımları mevcut koşullara göre uyarlamak ve yeni başa çıkma mekanizmaları geliştirmek artık bir zorunluluk haline gelmiştir. Dolayısıyla işletmeler açısından iş dünyasının içinde bulunduğu çerçevenin yeniden ele alınması ve tanımlanması gerekmektedir (Bushuyev vd., 2023, s. 192). VUCA döneminde işletmeler tarafından benimsenen geleneksel araç ve çerçevelerin günümüz yeni koşullarında artık yeterli olmadığı düşüncesi kabul görmeye başlamıştır. Çünkü koşullar değişmekte ve işletmeler yeni koşullara uyum sağlama zorluğuyla karşı karşıya kalmaktadırlar.

Bu noktada Cascio tarafından geliştirilen BANI modeli olaylara farklı bir perspektiften bakarak günümüz koşullarına daha uygun bir çerçeve çizmekte ve VUCA modelinin yerini almaktadır. BANI modeli, işletmelerin tüm faaliyetleri üzerinde büyük etkisi olabilecek kaotik ve öngörülemeyen etkileri dikkate almalarına ve bu dönüşüme uyum sağlayarak rekabetçi kalmalarına yardımcı olmaktadır. Bunu yaparken VUCA modelinde olduğu gibi sadece dış faktörleri değil hem dış hem de iç faktörleri birlikte ele almaktadır. BANI modeli, organizasyonel gelişim hakkında geleneksel doğrusal modelden temelde farklı bir düşünme biçimi sunmaktadır. Bu nedenle kaotik bir dünyada değerli bir yönetim aracı olarak öne çıkmaktadır (Viktoriiia & Oleksii, 2022, s. 5). Her ne kadar BANI, işletmelerin yaşadığı kaos çağının zorluklarını doğrudan çözmeyi vadetmese de içinde bulunan koşulların daha kolay anlaşılmasına yardımcı olmaktadır. Dolayısıyla bu tür kısaltmalar işletmelere değişime nereden başlaması gerektiğini hatırlatmakta, buna ek olarak belirsizlik duygularının adlandırılmasına, tanımlanmasına ve böylece daha fazla netlik sağlamaya izin vermektedir.

Geçmişte VUCA kavramında olduğu gibi mevcut koşullar içinde BANI kavramının yaygınlaştırılması, işletmeler açısından çevreyi daha iyi anlamak, ortaya çıkan tehditlere uygun tepkiler vermek, etkili stratejiler geliştirmek ve daha dirençli, hazırlıklı ve bilinçli bir organizasyon oluşturmak için bir çerçeve oluşturulmasına yardımcı olmaktadır. Ancak önemli olanın kullanılan kısaltmanın kendisinden ziyade ardındaki fikir ve bunun işletmeleri nasıl etkileyebileceği olduğu unutulmamalıdır. BANI çağında işletmelerin ihtiyaç duyduğu şey Cascio'nun (2020) çalışmasının adında olduğu gibi “kaos çağıyla yüzleşmek” ve onu anlamlandırmaktır (Pinkl, 2022, s. 139). Ancak iş ortamlarındaki yüksek değişim sıklığı nedeniyle, mevcut koşulları tanımlamak için kullanılan kavramların kapsamının da sürekli olarak analiz edilmesi ve yeniden düşünülmesi gerekmektedir.

BANI koşullarında, özellikle insan kaynaklarının katkısı olmadan işletmelerin bu geçiş sürecine uyum sağlamalarının mümkün olmadığı iddia edilmektedir (Padmanaban, 2023). Ancak insan kaynağının geçmişte sahip olduğu eski becerilerin gelecek için yeterli olmaktan uzak olduğu da unutulmamalıdır. Bu nedenle insan kaynakları ekipleri sürekli olarak gelişebilmeli ve işletmelerini geliştirebilmelidir. Bu noktada insan kaynağından beklenen kendine yatırım yapmak, duygusal zekâyı etkin kullanmak, farklı perspektiflerle bakış açılarını genişleterek proaktif davranış geliştirmek, duygusal çeviklik becerisini artırmak, farklı plan ve alternatifler üretme kapasitesini olumlu yönde değiştirmektir (Özden, 2023). Böylece günümüz ortamında fiziksel becerilere duyulan ihtiyacın azaldığı ve işgücünün bilişsel, “yumuşak” ve dijital yetkinliklere sahip olma ihtiyacının giderek arttığı söylenebilir.

BANI dünyasında yönetsel yetkinliklere yönelik gereksinimlerin değişmesiyle yöneticilerin de yeni beceriler geliştirmesi gerekmektedir. Yöneticilerde hem temel

yetkinliklerin (yaratıcılık ve yenilikçi düşünme biçimi, duygusal ve sosyal zeka, kültürel zeka, eleştirel düşünme, özeleştirme ve dürüstlük vb.) hem de dijital yetkinliklerin (analitik düşünme yeteneği, bilişimsel zeka, sanal ortamda işbirliği yapma yeteneği, esneklik, uyum sağlama, kendi kendine öğrenme yeteneği vb.) geliştirilmesi gerekir. Ayrıca BANI koşullarındaki yöneticiler için, değişen durumlara uygun olarak hızlı tepki verebilmek, planları sürekli güncelleyebilmek, sezgi ve duygusal zekayı kullanmak, iletişim becerilerini geliştirmek, bilgileri analiz etmek, olayların gelişimini tahmin etmek ve doğrusal olmayan düşünceyi kullanarak karar vermek önem arz etmektedir (Nataliia & Olena, 2023:303).

Melnick (2022) ile Nataliia & Olena'ya (2023:302) göre BANI çağındaki yöneticilerin aşağıdaki becerilere sahip olması gerekmektedir:

- Süreçleri, insanların stresin üstesinden gelebilecekleri ve belirsizlik durumunda karar vermekten korkmayacakları şekilde nasıl kurgulayacaklarını bilmek.
- Personelin çözüm bulma çabalarını teşvik etmek. Bu süreçte hatalara tolerans göstermek ve onları bir öğrenme fırsatı olarak değerlendirmek.
- Esnek planlama kullanmak ve çalışanları ortaya çıkan fırsatları kullanmaları/yararlanmaları ve tahminler yapabilmeleri için eğitmek.
- Güvenle karar vermek, durumun bütününe görmek ve kritik anlarda içsel sakinliği korumak.
- Olumlu ilişkiler kurmak ve ekip başarısına olan inancı desteklemek.
- Yapıcı eleştirileri kabul etmek ve her zaman diyaloga açık olmak.

- Çalışanlar arasında yeni fikirleri ve merakı teşvik etmek, onları güçlendirmek ve günümüz ortamında günlük değişikliklerin normal bir durum olduğu anlayışını oluşturmak.
- Gelecekte ihtiyaç duyulacak becerileri bilmek/belirlemek ve çalışanlar arasında eğitimi ve yeniden beceri kazanmayı teşvik etmek.

Sonuç olarak Yunan filozof Heraklitos'un yaklaşık 2500 yıl önce söylediği “değişmeyen tek şey değişimdir” sözü mevcut koşulları hala çok iyi anlatmaktadır. Günümüz koşullarını en iyi tanımlayan kısaltmanın artık BANI olarak kabul edildiği ve özellikle işletmeler tarafından son yıllarda hızla benimsendiği görülmektedir. Ancak BANI modelinin ne kadar daha geçerliliğini sürdüreceğini ya da kısa ömürlü olup olmayacağını bilmek güçtür. Bu gerçek ışığında büyük veya küçük tüm işletmelerin hızla süregelen değişimleri yakından takip etmeleri ve ona nasıl ayak uyduracaklarını analiz etmeye devam etmeleri gerekmektedir. İşletmelerin her koşulda her duruma hazırlıklı olmaları mümkün olmasa da koşulları hızla anlama, kavrama ve hızlı aksiyon çözümleri ile her türlü durumun üstesinden başarıyla gelmeleri mümkün olacaktır.

KAYNAKÇA

- Avcı, G. (2022). *Vuca'dan bani'ya*. Erişim Tarihi: 02 Ekim 2023, <https://tr.linkedin.com/pulse/vuca-dan-bani-ye-g%C3%B6khan-avc%C4%B1>
- Bahl, S. (2022). *The vuca world is dead, welcome to the new bani world*. Erişim Tarihi: 04 Ekim 2023, <https://reputationtoday.in/the-vuca-world-is-dead-welcome-to-the-new-bani-world/>
- Baraniuk, K. (2022). *Computer games in times of coronavirus: How to forget about the pandemic*. Erişim Tarihi: 25 Ekim 2023, <http://www.bbc.com/ukrainian/features-52683597>
- Bartolomeo, M. (2022). *What is vuca prime?*. Erişim Tarihi: 25 Ekim 2023, <https://pmmagazine.net/edition/2022-05/What-is-VUCA-Prime-by-Milvio-DiBartolomeo/>
- Baskoro, G. (2022). From vuca to bani: A challenge of strategic environment for higher education in Indonesia. 3. International Conference on Business and Engineering Management (ICONBEM), 5 February 2022, Surabaya, Indonesia.
- Batterman Consulting (2023). *Bani follows vuca*. Erişim Tarihi: 03 Ekim 2023, <https://www.batterman.ch/en/vuca-is-dead-long-life-bani/>
- Bushuyev, S., Piliuhina, K. & Chetin, E. (2023). Transformation of values of the high technology projects from a vuca to a bani environment model. *Innovative Technologies and Scientific Solutions for Industries*, 2(24), 191–199.
- Cascio, J. (2020). *Facing the age of chaos*. Erişim Tarihi: 25 Ekim 2023, <https://medium.com/@cascio/facing-the-age-of-chaos-b00687b1f51d>

- Chaliuk, Y. (2022). Global socio-economic development in vuca, spod, dest and bani world. *Economy and Society*, 36, 1-7.
- Digital Leadership (2023). *Bani world: What is it and why we need it?*. Erişim Tarihi: 03 Ekim 2023, <https://digitalleadership.com/blog/bani-world/>
- Eletronico, M. (2020). *What is the bani world and how can it affect your business?*. Erişim Tarihi: 03 Ekim 2023, <https://blog.mercadoe.com/en/o-que-e-o-mundo-bani/>
- Fındıklı, M. (2023a). *Vuca'dan bani'ye geçişte yanılısamalarımızla yüzleşmek*. Erişim Tarihi: 02 Ekim 2023, <https://strongbosses.com/2023/02/vucadan-baniye-geciste-yanilsamalarimizla-yuzlesmek.html>
- Fındıklı, M. (2023b). *Bani dünyası'nda yol almak için elimizde neler var?*. Erişim Tarihi: 02 Ekim 2023, <https://strongbosses.com/2023/05/bani-dunyasinda-yol-almak-icin-elimizde-neler-var.html>
- Glaeser, W. (2023). *Vuca, bani, rupt or tuna*. Erişim Tarihi: 03 Ekim 2023, <https://www.vuca-world.org/vuca-bani-rupt-tuna/>
- Grabmeier, S. (2020). *Bani versus vuca: A new acronym to describe the world*. Erişim Tarihi: 03 Ekim 2023, <https://stephangrabmeier.de/bani-versus-vuca/>
- Jane (2023). *Vuca vs bani in its vuca bani world*. Erişim Tarihi: 03 Ekim 2023, <https://learntransformation.com/vuca-vs-bani-in-its-vuca-bani-world/>
- Karcicio, A. (2021). *Vuca out bani in*. Erişim Tarihi: 03 Ekim 2023, <https://karcicio.blogspot.com/2021/04/vuca-out-bani-in.html>
- Kirikova, A. & Arbuzova, A. (2023). *Vuca, bani u shiva*. Erişim Tarihi: 04 Ekim 2023,

<https://trends.rbc.ru/trends/futurology/62866fde9a794701a4c38ae4>

Knight, W. (2023). *Digital leader scenario planning: Vuca vs bani*. Erişim Tarihi: 03 Ekim 2023, <https://thinkdigitalfirst.com/2023/01/11/digital-leader-scenario-planning-vuca-vs-bani/>

Kraaijenbrink, J. (2022). *What bani really means (and how it corrects your world view)*. Erişim Tarihi: 03 Ekim 2023, <https://www.forbes.com/sites/jeroenkraaijenbrink/2022/06/22/what-bani-really-means-and-how-it-corrects-your-world-view/?sh=4b4f170411bb>

Mangtay, İ. (2022) *Değişen dünyanın dili vuca ve bani*. Erişim Tarihi: 02 Ekim 2023, <https://kartaca.com/degisen-dunyanin-dili-vuca-ve-bani/>

Martins, C. & Chagas, A. (2021). *After vuca, the transformation to a bani world*. Erişim Tarihi: 04 Ekim 2023, <https://ideasen.llorenteycuenca.com/2021/03/16/after-vuca-the-transformation-to-a-bani-world/>

Melnick, M. (2022). *The bani world is a new world that has replaced the world of vuca*. Erişim Tarihi: 03 Ekim 2023, <https://hackernoon.com/the-bani-world-is-a-new-world-that-has-replaced-the-world-of-vuca>

Mendonça, A. (2023). *The transition from a vuca world to a bani world: How uncertainty has changed and how companies can face the challenges*. Erişim Tarihi: 04 Ekim 2023, <https://www.linkedin.com/pulse/transition-from-vuca-world-bani-how-uncertainty-has-changed-mendon%C3%A7a>

Mugabe, F. (2022). *From vuca to bani: Five key hr issues to deal with for hr teams today*. Erişim Tarihi: 03 Ekim 2023,

<https://hr-congress.com/2022/04/20/from-vuca-to-bani-five-key-hr-issues-to-deal-with-for-hr-teams-today/>

- Musiół, A. (2022). Philosophical psychotherapy in vuca world and bani reality: Reflections on health coaching. *Scientific Papers of Silesian University of Technology Organization and Management Series*, 165, 211-221.
- Nataliia, H. & Olena, M. (2023). The key administrative competencies of managers required for company development in the bani world. *Economics, Innovative and Economics Research Journal*, 11(1), 289-305.
- Özden, E. (2023). *Vuca'dan bani'ye dünyadaki değişiklikleri anlamak*. Erişim Tarihi: 02 Ekim 2023, <https://www.refleksgazetesi.com/yazarlar/esra-ozden/vucadan-baniye-dunyadaki-degisiklikleri-anlamak/278/>
- Padmanaban, S. (2023). *From vuca to bani: The evolving role of hr and technology in a disruptive world*. Erişim Tarihi: 03 Ekim 2023, <https://timesofindia.indiatimes.com/blogs/voices/from-vuca-to-bani-the-evolving-role-of-hr-and-technology-in-a-disruptive-world/>
- Pinkl, C. (2022). Wo bist du? über (un-)erfüllte grundbedürfnisse in der vuca-und bani-welt. *Schuleverantworten*, 2(4), 138–142.
- Reyes-Timaná, G. (2023). Entornos vuca y bani en la inteligencia: Implicaciones. *Escpogra Pnp*, 3(1), 105-116.
- Salovey, P. & Grewal, D. (2005). The science of emotional intelligence. *Current Directions in Psychological Science*, 14(6), 281-285.
- Sidor-Rządowska, M. (2022) Vuca or bani – The challenges of human capital management in post(?) pandemic times.

*Scientific Papers of Silesian University of Technology
Organization and Management Series, 159, 393-402.*

Skidmore, K. (2020). *Preparing leaders for the future: The antidote to the vuca challenge*. Erişim Tarihi: 25 Ekim 2023

<https://www.flashpointleadership.com/blog/preparing-leaders-for-the-future-in-a-challenging-world>

Sridharan, M. (2023). *Bani - how to make sense of a chaotic world?*. Erişim Tarihi: 25 Ekim 2023, <https://thinkinsights.net/leadership/bani/>

Stöttinger, B. (2022). *Bani vs. vuca: How leadership works in the world of tomorrow*. Erişim Tarihi: 03 Ekim 2023, <https://executiveacademy.at/en/news/detail/bani-vs-vuca-how-leadership-works-in-the-world-of-tomorrow>

Tekin Özden, B. (2023). *Vuca dünyasından bani dünyasına – karmaşık kaosa dönüştüğünde liderlik*. Erişim Tarihi: 03 Ekim 2023, https://www.tuyid.org/files/makaleler/Sayi146_GenisAci_-BTO.pdf

Temmen, M. (2021). *Bani vs vuca - A new acronym for a new world*. Erişim Tarihi: 03 Ekim 2023, <https://marian-temmen.medium.com/bani-vs-vuca-a-new-acronym-for-a-new-world-59c7be2dddce>

Togan, A. (2023). *Vuca vs bani - Which will come out on top?*. Erişim Tarihi: 03 Ekim 2023, <https://theagilecompany.org/vuca-bani/>

Tsyfra, T., Moholivets, A. & Vershigora, D. (2022). Digital-skills of building economists in the era of vuca and bani-world. *Ways to Improve Construction Efficiency*, 49(1), 192-205.

Viktoriia, H. & Oleksii, V. (2022). Adaptive strategic management in the bani world. 5. National Scientific and

Practical Conference, 10 November 2022, Ternopil, Ukraine.

Yılmaz, M. (2005). 80/20 kuralı. *Türk Kütüphaneciliği*, 19(3), 308-320.

Yurdasever, E. ve Fidan, Y. (2020). Komb (vuca) dünyası ve yeni liderlik becerileri. *İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 9(2), 1638-1664.

Zakharov, Y. (2022). Comparative analysis of approaches to world concepts: Spod society, vuca society and bani society. *Social Economics*, 64, 149-158.

İŞLETME YÖNETİMİNDE BAŞARI SAĞLAMADA ÇOKULUSLU İŞLETMELERİN DENENMİŞ STRATEJİLERİNDEN YARARLANMAK

Hanane FIDHA¹

Ahmet DIKEN²

1. GİRİŞ

İşletmelerin genel ve özel hedefleri bulunmaktadır. Bu hedeflere ulaşmak için üretim faktörlerini en etkili ve verimli biçimde kullanırlar. Hammadde, emek, sermaye ve girişimcilikten oluşan bu kaynakların etkili ve verimli bir şekilde planlanması, örgütlenmesi, yönlendirilmesi ve kontrol edilmesi gerekir. İşletme yönetimi, değişen pazar dinamiklerine uyum sağlamak, rekabet avantajı elde etmek ve sürdürülebilir büyüme sağlamak için stratejik bir yaklaşıma ihtiyaç duyar. Bu bağlamda, çokuluslu işletmelerin uyguladıkları denenmiş stratejileri, diğer işletmeler için yol gösterici olabilir. Çokuluslu şirketler, küresel ölçekte faaliyet gösteren ve farklı pazarların dinamiklerine uyum sağlayabilen organizasyonlardır. Bu şirketler, rekabet avantajı

¹ Necmettin Erbakan Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı Doktora Öğrencisi, fidha.hanane@gmail.com, ORCID: 0009-0002-0779-7465.

² Prof. Dr., Necmettin Erbakan Üniversitesi, Siyasal Bilgiler Fakültesi, İşletme bölümü, adiken@erbakan.edu.tr, ORCID: 0000-0002-6455-9749.

elde etmek ve sürdürülebilir büyüme sağlamak için çeşitli stratejiler benimserler. Bu çalışmada dikkate alınan söz konusu stratejiler arasında vizyon ve misyon belirleme, stratejik planlama, yenilikçilik ve Ar-Ge yatırımları, müşteri odaklılık, finansal yönetim, operasyonel verimlilik, teknoloji ve dijital dönüşüm, küresel rekabetçilik, kurumsal sosyal sorumluluk ve insan kaynakları yönetimi gibi stratejiler esas alınmıştır.

2. İŞLETME YÖNETİMİ

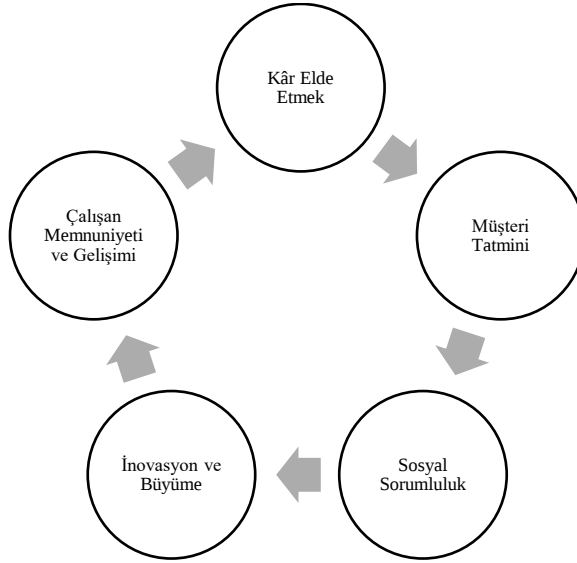
2.1.İşletme

İşletmeler, ekonomik birimler olarak toplumun talep ettiği ürün ve hizmetleri üretir ve bunları ihtiyaç sahiplerine sunar. Onlar, ekonomik yaşamın temel yapı taşları gibidir ve diğer ekonomik birimlerle ilişkiler kurarak ekonomik faaliyetlerin gelişmesine katkıda bulunurlar. İşletmeler, toplumun hücreleri olarak düşünülebilir; çünkü sağlıklı, dinamik ve etkin oldukları takdirde, toplumun genel ekonomik yapısı da sağlam ve güçlü olur. Bu nedenle, işletmelerin varlığı, toplumun ekonomik refahı ve gelişimi için hayati öneme sahiptir. İşletmeler, değişen koşullara ve gereksinimlere uyum sağlamak amacıyla sürekli olarak evrim geçirir ve toplumla daha etkili bir etkileşim içinde olmanın yollarını ararlar. İşletmelerin toplumdaki temel varlık nedeni, toplumun ihtiyaç duyduğu ekonomik mal ve hizmetleri üretmek ve bunları ihtiyaç sahiplerine sunmaktır. Bu ürünler ve hizmetler, genellikle ekonomik nitelikte olup, toplumun refahı ve ilerlemesi için gereklidir (Acaray, 2007:25).

İşletme, üretim, dağıtım veya hizmet sunumu gibi ekonomik faaliyetlerin belirli bir organizasyon ve planlama içinde yürütüldüğü kurumsal bir yapıdır. Temel olarak, işletme belirli bir amaca yönelik olarak kaynakları (insan, finansal, fiziksel ve bilgi gibi) organize eder ve bu kaynakları etkin bir şekilde kullanarak mal veya hizmet üretir. İşletmeler, kar amacı güden ticari kuruluşlar olabileceği gibi, kar amacı gütmeyen kuruluşlar da olabilirler (Songur, 2016:32).

İşletme amaçları, işletmenin politika oluşturmada önemli bir rol oynar. Çünkü işletmenin başarısı, işletme kararlarında belirlenen amaçlara bağlıdır. İşletmenin amaçlarının açık bir şekilde belirlenmesi ve amaçlara ulaşırken ortaya çıkabilecek sorunların bilinmesi, işletme başarısını olumlu yönde etkileyebilir. (Yılmaz, 1982:85). Her işletmenin farklı amaçlar taşıması mümkündür. Genel olarak bir işletmenin temel amaçları, kâr elde etmek, sürekli piyasada kalabilmek ve sosyal sorumluluk olarak yer değerlendirilmektedir. Diğer yandan başarı sağlamak için daha spesifik hedefleri de bulunabilir işletmelerin. Bu bağlamda, işletmenin amaçları bütün olarak aşağıda şekil:1’de şematize edilmiştir:

Şekil 1. İşletme Amaçları



Kaynak: (Burr, 1962:42).

Genel olarak, çoğu işletmenin temel amacı, kâr elde etmektir. Kâr, işletmenin gelirleri ile maliyetlerinin farkını ifade eder. İşletmeler, kâr elde etmek suretiyle büyümeyi, yatırımları artırmayı ve paydaşlara değer sağlamayı amaçlar. İşletmeler genellikle müşteri memnuniyetini sağlamak ve müşteri ihtiyaçlarını karşılamak için çalışırlar. Müşteri memnuniyeti, tekrarlayan müşterilerin kazanılması, marka sadakati ve pozitif itibar gibi unsurlarla ölçülür (Burr, 1962:195). Günümüzde işletmeler, sadece kâr elde etmekle kalmayıp aynı zamanda toplumsal ve çevresel sorumluluklarını da yerine getirmeyi amaçlarlar. Sosyal sorumluluklar arasında çevre koruması, toplumsal kalkınmaya katkı sağlama ve etik iş uygulamaları yer

alır. İşletmeler genellikle yenilik ve büyümeyi hedeflerler. İnovasyon, yeni ürünlerin geliştirilmesi, süreçlerin iyileştirilmesi ve teknolojik ilerlemelerin takip edilmesi gibi alanlarda gerçekleştirilebilir. İşletmeler, çalışanların memnuniyetini artırmak ve gelişimlerini desteklemek için çaba gösterir. Bu, çalışanların eğitimi, kariyer gelişimi ve iş tatmini gibi unsurları içermektedir.

İşletmenin 8 farklı temel işlevleri bulunmaktadır. İşletmenin işlevleri ile işletmenin başarılı bir şekilde faaliyet gösterebilmesi için gerçekleştirdiği temel faaliyetleri ifade edilmektedir.

Tablo 1. İşletmenin Temel İşlevleri

İşlevi	Tanım
Satın Alma	İşletmenin ihtiyaç duyduğu malzemeleri, hizmetleri ve kaynakları uygun fiyatlarla temin etme sürecini içerir. Kaliteli malzeme ve hizmetlerin en uygun maliyetle sağlanması bu işlevin temel amacıdır.
Üretim	İşletmenin ürünleri veya hizmetleri fiziksel olarak üretme veya oluşturma sürecidir. Üretim işlevi, hammaddelerin işlenmesi ve nihai ürünlerin oluşturulması sürecini kapsar.
Pazarlama	İşletmenin ürünlerini veya hizmetlerini müşterilere tanıtmaya, satmaya ve dağıtmaya sürecidir. Pazarlama işlevi, pazar araştırması, reklam, satış ve müşteri ilişkileri yönetimi gibi faaliyetleri içerir.
Finans	İşletmenin mali kaynaklarını yönetme ve finansal stratejiler geliştirme sürecidir. Bu işlev, bütçeleme, nakit akışı yönetimi, yatırım değerlendirmesi ve finansal raporlama gibi faaliyetleri içerir.
Personel	İşletmenin insan kaynaklarını yönetme sürecidir. Personel işlevi, işe alım, eğitim, performans değerlendirmesi,

	kariyer gelişimi ve çalışan ilişkileri yönetimi gibi konuları kapsar.
Muhasebe	İşletmenin finansal işlemlerini kaydetme, raporlama ve analiz etme sürecidir. Muhasebe işlevi, gelir ve giderlerin izlenmesi, finansal durumun raporlanması ve vergi beyanlarının hazırlanması gibi faaliyetleri içerir.
Araştırma ve Geliştirme	İşletmenin ürünleri, hizmetleri veya süreçleri üzerinde yenilik ve iyileştirmeler yapma sürecidir. Bu işlev, yeni ürünlerin geliştirilmesi, teknolojik yeniliklerin takibi ve rekabet avantajı sağlayacak stratejilerin belirlenmesini içerir.
Halkla İlişkiler	İşletmenin kurumsal imajını yönetme ve kamuoyu ile iletişim kurma sürecidir. Halkla ilişkiler işlevi, medya ilişkileri, etkinlik yönetimi, kriz iletişimi ve sosyal sorumluluk projelerini içerir.

Kaynak: (Özgen ve Yalçın, 2017:12).

2.2.Yönetim

Yönetim, bir organizasyonun hedeflerine ulaşması için kaynakların etkili ve verimli bir şekilde kullanılmasını sağlayan süreçler ve stratejiler bütünüdür. İş dünyasında başarının anahtarlarından biri olan yönetim, farklı teoriler ve modeller ışığında çeşitli perspektiflerden incelenebilir.

Yönetim, çeşitli disiplinler ve teoriler çerçevesinde farklı şekillerde tanımlanabilir. Bu tanımlar, yönetimin doğasını ve işlevlerini derinlemesine kavramamıza yardımcı olur. Örneğin, klasik yönetim teorileri, yönetimi öncelikle organizasyonel yapı ve hiyerarşik kontrol mekanizmaları üzerinden tanımlarken (Taylor, 1911:14), modern yaklaşımlar daha çok insan ilişkileri ve motivasyon üzerine odaklanır (Mayo, 1933:15). Yönetim süreci, Fayol (1916) tarafından planlama, örgütleme, yönlendirme, koordinasyon ve kontrol olarak beş temel

fonksiyona ayrılmıştır ve bu, yönetimin işlevsel bir bakış açısını temsil eder. Ayrıca, Simon (1947) gibi bilim adamları, karar verme süreçlerinin yönetimdeki merkeziliğine vurgu yaparak, yönetimi daha çok bilişsel bir süreç olarak ele alırlar.

Sistem teorisine dayanan bir başka yaklaşım ise, organizasyonları açık sistemler olarak görür ve yönetimi, bu sistemlerin çevreleriyle etkileşim içinde sürekli bir uyum süreci olarak tanımlar (Katz ve Kahn, 2015:14). Bu perspektif, organizasyonların iç ve dış faktörlerle nasıl etkileşime girdiğini ve bu etkileşimin yönetim uygulamalarını nasıl şekillendirdiğini vurgular.

Bu tür farklı bakış açıları, yönetimin karmaşık doğasını anlamamızı sağlar ve farklı durumlar ve koşullar altında hangi yönetim stratejilerinin daha etkili olabileceğine dair bilgiler sunar. Yönetim biliminin bu geniş perspektifi, pratikte karşılaşılan zorluklara çeşitli çözümler üretme potansiyelini artırır.

Yönetim, bir organizasyonun hedeflerine ulaşabilmesi için gerekli olan kaynakları etkili ve verimli bir şekilde kullanmayı sağlayan süreçler bütünüdür. Etkili bir yönetim süreci, genellikle birkaç temel öğeye dayanır: planlama, örgütlenme, liderlik (yönetim) ve kontrol. Bu öğeler, yönetim sürecinin temel yapı taşlarını oluşturur ve her biri, organizasyonun başarılı bir şekilde işlemesine katkıda bulunur. Bu öğeler, yönetimin temelini oluşturur ve birbiriyle etkileşim içinde çalışır. Her bir öğenin etkili bir şekilde uygulanması, organizasyonun hedeflerine ulaşmasında kritik rol oynar.

İşletmeler başarılı olmak için farklı özelliklere sahip olan yönetimin değişik özelliklerine bakarlar. Bunlar arasında yer alan, amaç odaklılıklar, evrensellik, süreklilik, dinamizm ve grup etkinliği sayılabilir (Öztürk, 2008:12).

2.3.İşletmelerde Başarı için Strateji Tespiti ve Stratejik Yönetim

Strateji, bir organizasyonun uzun vadeli hedeflerine ulaşmak için izlediği yol ve yöntemlerin bütünüdür. Stratejik yönetim literatüründe, strateji genellikle işletmenin rekabet avantajı elde etmesine ve bu avantajı sürdürebilmesine yönelik planlama ve uygulama süreçlerini içerir (Mintzberg vd., 1998:58). Strateji, sadece hedeflerin belirlenmesi değil, aynı zamanda bu hedeflere ulaşmak için gerekli kaynakların ve süreçlerin belirlenmesini de kapsar. Strateji, organizasyonun vizyonu ve misyonu doğrultusunda şekillenir ve işletmenin dış çevre ile nasıl etkileşime gireceğini belirler.

Stratejik yönetim, organizasyonun hedeflerine ulaşmak için uzun vadeli planların geliştirilmesi, uygulanması ve değerlendirilmesi sürecidir. Bu süreç, organizasyonun iç ve dış çevresini analiz etmeyi, stratejik hedefler belirlemeyi, bu hedeflere ulaşmak için stratejiler geliştirmeyi ve bu stratejilerin uygulanmasını denetlemeyi içerir. Stratejik yönetim, dinamik ve sürekli bir süreçtir ve organizasyonların değişen pazar koşullarına uyum sağlamasını gerektirir. İşletmelerin başarı sağlamaları için uygulayacakları stratejik yönetim sürecinin temel aşamaları şunlardır: (Hunger ve Wheelen, 2010:13).

- **Stratejik Analiz:** İç ve dış çevre analiz edilerek, organizasyonun güçlü ve zayıf yönleri ile fırsatlar ve tehditler belirlenir (SWOT analizi).
- **Strateji Geliştirme:** Organizasyonun vizyonu ve misyonu doğrultusunda stratejik hedefler belirlenir ve bu hedeflere ulaşmak için stratejiler geliştirilir.
- **Strateji Uygulama:** Belirlenen stratejilerin hayata geçirilmesi için gerekli kaynaklar tahsis edilir ve stratejiler uygulamaya konur.
- **Strateji Değerlendirme:** Uygulanan stratejilerin etkinliği ve verimliliği değerlendirilir ve gerektiğinde stratejiler revize edilir.

Stratejik yönetim, işletmelerin uzun vadeli başarılarını sağlamada kritik bir rol oynar. Etkili stratejik yönetim, işletmelerin rekabet avantajı elde etmelerine, pazar paylarını artırmalarına ve sürdürülebilir büyüme sağlamalarına yardımcı olur (Porter, 1985:13). Stratejik yönetim, organizasyonların değişen pazar koşullarına ve müşteri ihtiyaçlarına hızla uyum sağlamasını, riskleri yönetmesini ve fırsatları değerlendirmesini sağlar. Ayrıca, stratejik yönetim, işletmelerin iç ve dış paydaşlarla etkili bir şekilde iletişim kurmalarını ve işbirliği yapmalarını teşvik eder.

3. İŞLETME YÖNETİMİNDE BAŞARI KRİTERLERİ

İşletmelerin başarısı, çeşitli kriterler ve göstergeler aracılığıyla değerlendirilebilir. Bu kriterler, işletmenin finansal performansı, müşteri memnuniyeti, çalışan verimliliği, inovasyon kapasitesi ve sürdürülebilirlik gibi birçok farklı alanda ölçülür.

3.1.Finansal Performans

İşletmelerin başarısının en temel göstergelerinden biri finansal performanstır. Finansal performans, işletmenin gelir, kâr, nakit akışı ve öz kaynak verimliliği gibi unsurlarla ölçülür. Bu kriterler, işletmenin ekonomik sağlığını ve büyüme potansiyelini ortaya koyar. Örneğin, gelir artışı ve kârlılık oranları yüksek olan bir işletme, finansal açıdan başarılı kabul edilir (Diken ve Çelik, 2023: 32).

3.2.Müşteri Memnuniyeti

Müşteri memnuniyeti de işletme başarısının önemli bir kriteridir. Müşterilerin beklentilerini karşılamak ve onları memnun etmek, işletmenin uzun vadeli başarısı için kritik öneme sahiptir. Müşteri memnuniyeti, sadık müşteri kitlesi oluşturmak ve pazar payını artırmak açısından büyük bir avantaj sağlar. Yapılan araştırmalara göre, yüksek müşteri memnuniyeti, işletmelerin rekabet avantajını artırır ve müşteri sadakatini güçlendirir (Kotler ve Keller, 2022:21).

3.3.Çalışan Verimliliği

Çalışan verimliliği, işletmelerin başarısında kilit bir faktördür. İşletmenin çalışanlarına sağladığı eğitim, motivasyon ve iş tatmini, genel verimliliği ve üretkenliği doğrudan etkiler. Verimli çalışanlar, işletmenin hedeflerine ulaşmasında ve rekabetçi kalmasında önemli rol oynar. İşletmelerin, çalışan memnuniyeti ve bağlılığına yatırım yapmaları, uzun vadede sürdürülebilir başarıyı destekler (Robbins ve Judge, 2017:12).

3.4.İnovasyon Kapasitesi

İnovasyon, işletmelerin başarı kriterleri arasında giderek daha önemli bir yer edinmektedir. İnovasyon kapasitesi, işletmelerin piyasada rekabet avantajı elde etmeleri ve yenilikçi ürün veya hizmetler sunmaları için kritik öneme sahiptir. İnovasyon, sadece ürün geliştirme ile sınırlı olmayıp, aynı zamanda süreç iyileştirme ve iş modeli yeniliklerini de kapsar. Başarılı işletmeler, sürekli olarak yenilikçi yaklaşımlar benimseyerek, pazar ihtiyaçlarına hızlı ve etkili şekilde cevap verebilirler (Tidd ve Bessant, 2018:28).

3.5.Sürdürülebilirlik

Günümüzde sürdürülebilirlik, işletme başarısının önemli bir ölçütü olarak kabul edilmektedir. Çevresel, sosyal ve ekonomik sürdürülebilirlik kriterleri, işletmelerin uzun vadeli başarısını ve topluma katkılarını belirler. Sürdürülebilirlik uygulamaları, işletmelerin itibarını artırırken, aynı zamanda operasyonel verimliliklerini de geliştirebilir (Elkington, 1997:87).

4. İŞLETME YÖNETİMİNDE BAŞARI SAĞLAMIS ÇOKULUSLU ŞİRKETLERİN ODAKLANDIKLARI STRATEJİLER

Bu kısımda bazı bilinen çokuluslu şirketlerin genel olarak takip ettikleri ve odaklandıkları stratejiler çerçevesinde temel bazı kavramlara yer verilmiştir.

4.1.Çok Uluslu Şirketler

Çok uluslu şirketler (ÇUŞ), merkezi bir ülkede bulunan ve birden fazla ülkede operasyonları olan büyük işletmelerdir. Bu şirketler, küresel ölçekte faaliyet göstererek geniş bir pazar payına sahip olmayı ve rekabet avantajı elde etmeyi hedeflerler. Çok uluslu şirketler, genellikle geniş bir ürün ve hizmet yelpazesi sunar, büyük finansal kaynaklara ve geniş bir müşteri tabanına sahiptirler. Bu tür şirketler, küresel operasyonlarını etkin bir şekilde yönetebilmek için güçlü stratejik yönetim süreçlerine ihtiyaç duyarlar (Bartlett ve Beamish, 2011:18). Çok uluslu şirketler, rekabet avantajını sürdürülebilir kılmak için çeşitli stratejiler benimserler. Bu stratejiler arasında vizyon ve misyon belirleme, stratejik planlama, yenilikçilik ve Ar-Ge yatırımları, müşteri odaklılık, finansal yönetim, operasyonel verimlilik, teknoloji ve dijital dönüşüm, küresel rekabetçilik, kurumsal sosyal sorumluluk ve insan kaynakları yönetimi gibi konular yer alır. Aşağıda, belli başlı çokuluslu şirketlerin yoğunlaştıkları bazı stratejileri çerçevesinde söz konusu stratejiler örnek bazında ele alınmıştır.

4.1.1. Vizyon ve Misyon

Vizyon ve misyon belirleme, işletmelerin stratejik yönetim sürecinin temel taşlarından biridir. Akademik literatürde, vizyon; işletmenin gelecekte ne olmayı hedeflediğini, uzun vadeli ve ilham verici bir tasvir olarak ele alınır. Misyon ise işletmenin temel amacını, ne yaptığını ve bunu nasıl yaptığını tanımlayan, işletmenin varlık nedenini ifade eden bir özelliktir. Vizyon ve misyon, işletmenin stratejik kararlarını, hedeflerini ve politikalarını şekillendirir. Bu iki unsurun net bir şekilde tanımlanması, işletmenin tüm faaliyetlerinin uyum içinde ve etkili bir şekilde yönlendirilmesini sağlar (Collins ve Porras, 1996:32).

Örneğin Apple Inc., web sitesinde vizyon ve misyonunu belirlemiştir. Apple'ın vizyonu, “inovatif ürünlerle dünyanın en iyi kullanıcı deneyimini sunarak, insanların teknolojiyle nasıl etkileşime girdiğini dönüştürmektir” şeklinde belirlenirken; misyonu, “en iyi tasarım, üretim ve pazarlama süreçlerini kullanarak en iyi kişisel bilgisayarları, işletim sistemlerini ve çevre birimlerini üretmek” olarak ifade edilmiştir. Bu misyon ve vizyon, Apple'ın pazar liderliğine ve yenilikçi ürün gamına ulaşmasında kritik rol oynamıştır. Apple, bu açık ve ileriye yönelik hedeflerle, tüketicilerine ve yatırımcılarına değer sunmayı amaçlamaktadır (Collins ve Porras, 1996:33).

4.1.2. Stratejik Planlama ve Yönetim

Stratejik planlama ve yönetim, işletmelerin uzun vadeli başarısını sağlamak için kritik öneme sahiptir. Stratejik planlama; işletmenin mevcut durumunu değerlendirme, gelecekteki

hedeflerini belirleme ve bu hedeflere ulaşmak için gerekli stratejileri ve eylem planlarını geliştirme sürecidir. Bu süreç, işletmenin dış çevresini (rekabet, pazar dinamikleri, teknolojik gelişmeler) ve iç çevresini (kaynaklar, yetenekler, kurumsal kültür) analiz etmeyi içerir. Stratejik yönetim, bu planların uygulanmasını, izlenmesini ve gerektiğinde revize edilmesini kapsar, böylece işletme dinamik pazar koşullarına proaktif bir şekilde yanıt verebilmektedir (Kabeyi, 2019:19).

Yine çokuluslu işletmelerden biri olan Starbucks, stratejik planlama ve yönetimin güçlü bir uygulayıcısıdır. Bu kahve devi, küresel büyüme stratejisini ve marka konumlandırmasını etkili bir şekilde yönetmek için stratejik planlamayı kullanmıştır. Starbucks'ın stratejisi, üstün müşteri deneyimi sunarak ve sürdürülebilir kaynaklardan elde edilen ürünlerle pazar liderliğini korumak üzerine kuruludur. Şirket, pazardaki trendleri ve tüketici tercihlerini sürekli olarak analiz eder ve bu bilgileri yeni ürünler geliştirme, mağaza tasarımı ve müşteri hizmetleri stratejilerinde kullanır. Starbucks'ın stratejik planlaması, yeni pazarlara giriş, ürün çeşitliliğini artırma, dijitalleşme ve küresel tedarik zinciri yönetimi gibi konularda kapsamlı çalışmalar içerir. Örneğin, dijitalleşme stratejisi kapsamında, mobil sipariş ve ödeme sistemi, sadakat programının genişletilmesi ve dijital pazarlama faaliyetleri, müşteri katılımını ve satışları artırmıştır. Bu stratejiler, Starbucks'ın dünya çapında sürekli büyümesini ve pazar konumunu güçlendirmesini sağlamıştır (Gamble vd, 2014:16).

4.1.3. Yenilikçilik ve Ar-Ge Yatırımları

Yenilikçilik ve Araştırma-Geliştirme (Ar-Ge) yatırımları, işletmelerin rekabet avantajını sürdürülebilir kılmak için hayati öneme sahiptir. Akademik literatürde, yenilikçilik; yeni ürünler, süreçler, pazarlama yöntemleri ve organizasyonel yöntemler geliştirme kapasitesi olarak tanımlanır. Ar-Ge ise, bu yeniliklerin araştırılması ve geliştirilmesi sürecidir. Yenilikçilik, işletmelerin pazarda öne çıkmasını, müşteri ihtiyaçlarına daha etkin yanıt vermesini ve teknolojik değişimlere adaptasyonunu sağlar. Ar-Ge, bu yeniliklerin bilimsel ve teknik temellerinin oluşturulmasında kritik bir rol oynamaktadır (Popa vd, 2010:25).

Örnek olarak, Tesla, Inc. yenilikçilik ve Ar-Ge yatırımlarını iş modelinin merkezine koymuş bir teknoloji ve otomotiv şirkettir. Tesla'nın misyonu, elektrikli araçlar ve sürdürülebilir enerji çözümleriyle dünya çapında bir enerji devrimi başlatmaktır. Şirket, bu vizyonu desteklemek için sürekli olarak Ar-Ge'ye büyük yatırımlar yapmaktadır. Tesla'nın yenilikçilik stratejisi, elektrikli araçların batarya teknolojisini, enerji depolama sistemlerini ve otomatik pilot özelliklerini geliştirmek üzerine kuruludur. Tesla'nın geliştirdiği yenilikçi batarya teknolojisi, elektrikli araçların menzilini artırmış ve şarj sürelerini azaltmıştır. Ayrıca, Tesla, yazılım güncellemelerini kullanarak mevcut araçlarını uzaktan iyileştirebilir ve yeni özellikler ekleyebilir, bu da otomotiv endüstrisinde bir devrim olarak kabul edilir. Tesla'nın bu yenilikçi yaklaşımı, şirketin endüstri lideri olmasını sağlamış ve elektrikli araç pazarında bir benchmark (referans noktası) oluşturmuştur. Ayrıca, Tesla'nın

Ar-Ge odaklı stratejisi, sürdürülebilir enerji çözümlerine olan global geçişte katalizör görevi görmektedir (Popa vd, 2010:29).

4.1.4. Müşteri Odaklılık

Müşteri odaklılık, işletmelerin stratejilerini ve operasyonlarını müşterilerinin ihtiyaçları ve tercihlerine göre şekillendirme pratiğidir. Akademik literatürde, bu kavram genellikle müşteri memnuniyetini, müşteri sadakatini ve müşteri ilişkileri yönetimini (CRM) kapsar. Müşteri odaklı yaklaşımlar, işletmelerin pazar payını artırmaya, rekabet avantajı sağlamaya ve uzun vadeli başarı elde etmesine olanak tanır. İşletmeler, müşteri geri bildirimlerini aktif olarak toplamalı, müşteri verilerini analiz etmeli ve bu bilgileri ürün geliştirme, pazarlama ve hizmet sunumunda kullanmalıdır. Amazon, müşteri odaklılığı iş modelinin merkezine yerleştirmiş ve bu stratejiyle dünya çapında e-ticaret alanında lider konuma ulaşmış bir şirkettir (Wang, Lo, 2003:14).

Amazon'un müşteri odaklı yaklaşımı, geniş ürün yelpazesi, kullanıcı dostu arayüzü ve müşteri hizmetleri ile kendini göstermektedir. Şirket, müşteri ihtiyaçlarını anlamak ve karşılamak için sürekli olarak yenilikçi çözümler geliştirmektedir. Amazon, müşteri deneyimini iyileştirmek için kullanılan "Müşteri Merkezli İnovasyon" felsefesini benimsemiştir. Bu, müşterilerin geri bildirimlerini yeni ürün geliştirmede ve mevcut hizmetleri iyileştirmede kullanan bir yaklaşımdır. Ayrıca, Amazon'un Prime abonelik servisi, müşteri memnuniyetini artırmak ve sadakati sağlamak için tasarlanmış bir hizmettir. Prime üyelerine hızlı kargo, özel indirimler ve eğlence

içeriklerine erişim gibi ek avantajlar sunar. Amazon, müşteri verilerini büyük ölçekli veri analitiği ile birleştirerek, kişiselleştirilmiş alışveriş deneyimleri sunar ve müşteri beklentilerini sürekli olarak aşar. Bu yaklaşım, müşteri sadakatini ve tekrar satın alma oranlarını önemli ölçüde artırmıştır (Wang, Lo, 2003:18).

4.1.5. Finansal Yönetim

Finansal yönetim, işletmelerin finansal kaynaklarını etkili bir şekilde kullanmasını, riskleri yönetmesini ve finansal hedeflerine ulaşmasını sağlayan disiplindir. Akademik literatürde, finansal yönetim; bütçeleme, finansal raporlama, maliyet yönetimi, yatırım kararları ve finansal planlama gibi temel işlevleri içerir. Etkili bir finansal yönetim, işletmenin likiditesini, karlılığını ve pazar değerini artırmak için kritik önem taşır. Ayrıca, finansal performansın sürekli olarak izlenmesi ve değerlendirilmesi, işletmelerin karar alma süreçlerini bilinçli ve veriye dayalı hale getirir. Coca-Cola, global pazarda faaliyet gösteren ve finansal yönetimi en iyi şekilde yürüten öncü şirketlerden biridir. Coca-Cola'nın finansal yönetim stratejisi, işletmenin genel performansını optimize etmeye yönelik kapsamlı bir yaklaşımı içerir. Şirket, etkili maliyet yönetimi, yatırım kararları ve pazar genişlemesi stratejileri ile bilinmektedir (Mihajlović vd, 2020:68).

Coca-Cola'nın finansal yönetimdeki başarısı, güçlü bir bütçeleme süreci ve katı finansal disipline dayanmaktadır. Şirket, sermaye yatırımlarını dikkatle planlar ve finansal performansını artırmak için çeşitli maliyet kesintisi ve verimlilik artırma

programları uygular. Coca-Cola ayrıca, pazardaki fırsatları değerlendirmek ve rekabet avantajını sürdürmek için geniş bir finansal analiz ve pazar araştırması yapar. Coca-Cola'nın finansal raporları, şeffaflık ve hesap verilebilirlik ilkeleri çerçevesinde hazırlanır, bu da yatırımcı güvenini ve piyasa değerini artırır. Ayrıca, şirket, sürdürülebilir büyüme sağlamak için global pazarlardaki ekonomik trendleri sürekli olarak izler ve bu bilgileri stratejik yatırımlar yapmak için kullanır. Coca-Cola'nın finansal yönetim uygulamaları, şirketin uzun vadeli başarısını desteklemekte ve pazardaki lider konumunu korumasında önemli bir rol oynamaktadır. Bu örnek, finansal yönetimin bir işletmenin genel stratejik yönetimi içinde ne kadar hayati bir role sahip olduğunu ve finansal kararların işletmenin genel başarısına nasıl katkıda bulunduğunu göstermektedir (Johnson, 2021: 123).

4.1.6. Operasyonel Verimlilik

Operasyonel verimlilik, işletmelerin kaynaklarını en etkili şekilde kullanarak maksimum çıktıyı minimum maliyetle üretmesini ifade eder. Akademik literatürde, bu kavram genellikle süreç iyileştirmeleri, maliyet azaltma stratejileri, kaynak optimizasyonu ve kalite kontrol yöntemleri ile ilişkilendirilir. Etkili operasyonel verimlilik, işletmelerin pazar rekabetinde öne çıkmasını sağlar ve müşteri memnuniyetini artırır. İşletmeler, sürekli iyileştirme (kaizen), yalın üretim ve altı sigma gibi metodolojileri kullanarak operasyonlarını optimize edebilmektedir (Ngambi ve Nkemkiafu, 2015:68).

Toyota, operasyonel verimlilik konusunda dünya çapında örnek alınan bir şirkettir. Toyota Üretim Sistemi (TPS), yalın

üretim tekniklerini ve sürekli iyileştirme felsefesini benimseyerek otomotiv endüstrisinde devrim yaratmıştır. TPS, israfı azaltmayı, süreçleri sürekli olarak iyileştirmeyi ve mükemmelliği hedeflemeyi içerir. Toyota'nın "Just-in-Time" (Tam Zamanında) üretim modeli, stok maliyetlerini düşürürken, üretim süreçlerinin verimliliğini artırır ve ürün kalitesini maksimize eder. Toyota ayrıca, kalite kontrol süreçlerindeki yenilikçi yaklaşımları ile bilinir. Her çalışanın üretim hattını durdurma yetkisi olan "Andon Cord" sistemini kullanması, olası hataların hızla tespit edilip düzeltilmesini sağlar. Bu, genel üretim sürecinin verimliliğini ve ürün kalitesini önemli ölçüde artırır. Operasyonel verimlilikteki bu öncü yaklaşımlar, Toyota'nın küresel otomotiv pazarında lider bir konumda olmasını sağlamıştır. Şirketin süreçlerindeki etkinlik, maliyet tasarrufu sağlar ve müşteri memnuniyetini artırır, böylece rekabet avantajını sürekli kılar. Toyota'nın operasyonel verimlilik uygulamaları, diğer şirketlere iş süreçlerini nasıl optimize edecekleri konusunda değerli örnekler sunar ve bu başarılar, operasyonel mükemmelliğin sadece maliyetleri düşürmekle kalmayıp, aynı zamanda pazarda sürdürülebilir bir başarı sağlamak için nasıl bir temel oluşturduğunu gösterir (Brown, 2020: 89).

4.1.7. Teknoloji ve Dijital Dönüşüm

Teknoloji ve dijital dönüşüm, işletmelerin teknolojik araçları ve dijital platformları kullanarak iş süreçlerini yeniden yapılandırması ve modernize etmesini ifade eder. Akademik çevrelerde, bu kavram genellikle işletmelerin operasyonel verimliliğini artırma, müşteri deneyimini iyileştirme, yeni

pazarlara ulaşma ve yenilikçi ürünler sunma yeteneğiyle ilişkilendirilir. Dijital dönüşüm, veri analitiği, bulut bilişim, yapay zeka ve makine öğrenimi gibi teknolojileri içerir ve işletmelerin karar alma süreçlerini daha verimli hale getirmektedir (Baiyere vd., 2020; Diken vd., 2024: 111).

Netflix, dijital dönüşümde öncü şirketlerden biri olarak kabul edilir ve bu strateji sayesinde global eğlence endüstrisinde devrim yapmıştır. Başlangıçta bir DVD kiralama hizmeti olarak kurulan Netflix, internet teknolojilerindeki gelişmeleri takiben online yayın platformuna dönüşmüştür. Bu dönüşüm, şirketin iş modelini tamamen değiştirerek, dünya çapında milyonlarca aboneye ulaşmasını sağlamıştır. Netflix'in teknoloji ve dijital dönüşümdeki başarısı, güçlü veri analitiği kapasitesine dayanır. Şirket, kullanıcı verilerini analiz ederek kişiselleştirilmiş içerik önerileri sunar ve müşteri deneyimini sürekli olarak iyileştirir. Ayrıca, Netflix, bulut bilişim teknolojisini kullanarak global ölçekte verimli ve ölçeklenebilir bir hizmet sunar. Bu teknoloji, kullanıcıların coğrafi konumlarına bakılmaksızın yüksek kaliteli video akışı sağlamalarına olanak tanır. Netflix, dijital pazarlama ve müşteri ilişkileri yönetiminde de yenilikçi teknolojiler kullanarak, kullanıcı bağlılığını ve marka sadakatini artırmaktadır. Dijital dönüşüm stratejileri, Netflix'in sektördeki rekabetçi avantajını sürdürmesine ve sürekli büyümesine katkı sağlar. Netflix'in örneği, teknoloji ve dijital dönüşümün işletmeler için sadece bir seçenek olmaktan çıkıp zorunluluk haline geldiğini göstermektedir. Dijital dönüşümün başarıyla uygulanması, bir şirketin pazar dinamiklerine uyum sağlama

kapasitesini artırır ve sürekli değişen tüketici beklentilerine cevap verme yeteneğini geliştirir (Kim, 2021: 78).

4.1.8. Küresel Rekabetçilik

Küresel rekabetçilik, işletmelerin uluslararası arenada rekabet edebilme kapasitesini ifade eder ve genişleyen pazarlarda sürdürülebilir başarı elde etmeyi amaçlar. Akademik çerçevede, bu kavram çeşitli faktörleri içerir: kültürlerarası yetkinlik, teknolojik inovasyon, stratejik pazarlama, efektif kaynak yönetimi ve adaptasyon yeteneği. Küresel rekabetçilik, işletmelerin farklı kültür ve pazar yapılarına uyum sağlamasını, yerel ve uluslararası düzeyde tüketici tercihlerini anlamasını ve bu doğrultuda stratejiler geliştirmesini gerektirir (Chikán, 2008:43).

Örnek olarak, Samsung Electronics, küresel rekabetçilik konusunda önde gelen şirketlerden biridir ve dünya genelindeki pazarlarda lider konumda bulunmaktadır. Güney Kore merkezli bu şirket, elektronik ve teknoloji alanında geniş bir ürün yelpazesi ile tanınır. Samsung'un küresel rekabet stratejisi, yenilikçi ürünler, güçlü marka yönetimi ve geniş bir dağıtım ağı oluşturma üzerine kuruludur. Samsung, AR-GE'ye yaptığı yüksek yatırımlarla tanınır ve bu sayede sürekli olarak pazarın öncüsü ürünler geliştirmektedir. Bu yenilikçi ürünler, Samsung'un küresel pazarda rekabet üstünlüğü kazanmasını sağlamaktadır. Ayrıca, Samsung, yerel pazarlara özgü tüketici tercihlerini anlamak ve bu bilgilere göre ürünlerini yerelleştirmek için kültürlerarası pazar araştırmalarına önemli yatırımlar yapmaktadır. Samsung'un global pazarlama stratejileri, marka

bilinirliğini ve sadakatini artırmak için dünya çapında kapsamlı reklam kampanyaları ve sponsorluklar içerir. Şirket, dünya çapındaki tüketici tabanıyla etkileşimde bulunmak için sosyal medya ve dijital pazarlama araçlarını etkin bir şekilde kullanmaktadır. Samsung'un küresel rekabetçilik örneği, teknolojik liderlik ve pazar anlayışının, farklı kültürlerle ve değişen ekonomik koşullara adapte olabilme yeteneğinin, bir işletmenin uluslararası başarısını nasıl şekillendirebileceğini göstermektedir. Bu stratejiler, Samsung'un sürekli değişen global pazar dinamiklerine hızla uyum sağlamasını ve lider konumunu korumasını sağlar (Lee, 2022: 102).

4.1.9. Kurumsal Sosyal Sorumluluk

Kurumsal sosyal sorumluluk (CSR), işletmelerin sosyal, çevresel ve ekonomik etkilerini dikkate alarak etik ve sürdürülebilir bir şekilde faaliyet gösterme taahhüdünü ifade eder. CSR kavramı işletmelerin topluma ve çevreye olan sorumluluklarını yerine getirme şekillerini inceler. Bu, şirketlerin etik davranışlar sergilemesini, çevresel korumaya katkıda bulunmasını ve sosyal adaleti desteklemesini kapsar. Kurumsal sosyal sorumluluk, işletmelerin itibarını ve marka değerini artırabilir, tüketici ve yatırımcı güvenini güçlendirebilir ve daha geniş bir paydaş kitlesi ile etkileşim kurmasını sağlayabilmektedir (Dahlsrud, 2008; Çelik ve Diken, 2020: 4).

Patagonia, kurumsal sosyal sorumluluğu iş modelinin merkezine koyan ve bu alanda lider olarak kabul edilen bir outdoor giyim ve ekipman üreticisidir. Patagonia, çevresel koruma konusunda tutkulu bir yaklaşım sergileyerek,

sürdürülebilir malzemeler kullanma, atık azaltma ve doğa koruma projelerini destekleme konularında öncüdür. Patagonia'nın kurumsal sosyal sorumluluk uygulamaları arasında, satılan ürünlerin bir yüzdesini çevresel nedenlere bağışlama, geri dönüştürülmüş ve organik malzemeler kullanarak ürünlerini sürdürülebilir bir şekilde üretme ve tüketicileri kullanılmış ürünleri geri getirip yeniden satın almaya teşvik etme yer alır. Şirket ayrıca, çevresel aktivizm konusunda aktif bir rol almakta ve müşterilerini de bu konuda bilinçlendirmek için çeşitli kampanyalar düzenlemektedir. Patagonia'nın bu tutumu, tüketiciler arasında güçlü bir marka sadakati yaratmış ve şirketi, etik iş yapma konusunda bir simge haline getirmiştir. Bu yaklaşım, Patagonia'nın sadece ekonomik başarıya değil, aynı zamanda sosyal ve çevresel etki yaratma konusunda da öncü olmasını sağlamıştır (Anderson, 2021: 67).

4.1.10. İnsan Kaynakları Yönetimi

İnsan Kaynakları Yönetimi (HRM), işletmelerin en değerli varlıkları olan insan kaynaklarını etkili bir şekilde yönetme disiplini. Akademik çerçevede, HRM; işe alım, eğitim ve gelişim, performans yönetimi, çalışan ilişkileri, ücretlendirme ve faydalar gibi alanlardaki faaliyetleri kapsar. Bu yönetim şekli, işletmelerin stratejik hedeflerine ulaşmasında çalışanların motivasyonunu, verimliliğini ve bağlılığını artırarak kritik bir rol oynar. Etkili bir insan kaynakları yönetimi, çalışanların yeteneklerini ve performansını maksimize etmeyi, işgücü devir hızını azaltmayı ve işletme kültürünü güçlendirmeyi hedefler (Patrick ve Mazhar, 2019:12).

Google'ın insan kaynakları yönetimi, inovatif yaklaşımlarıyla tanınır ve bu alanda sık sık en iyi yerlerden biri olarak gösterilir. Google'ın insan kaynakları stratejisi, çalışanlarının yaratıcılığını ve inovasyonunu maksimize etmek üzerine kuruludur. Şirket, çalışan memnuniyetini artırmak ve üretkenliği teşvik etmek için esnek çalışma saatleri, kapsamlı sağlık hizmetleri, yaratıcı ofis tasarımları ve kişisel gelişim fırsatları sunar. Google ayrıca, çalışanlarının sürekli öğrenme ve gelişimine büyük önem verir. Şirket içi eğitim programları, mentorluk sistemleri ve liderlik gelişim atölyeleri, çalışanların kariyer yollarını şekillendirmelerine ve profesyonel becerilerini geliştirmelerine yardımcı olur. Google'ın performans yönetimi sistemi, çalışan geri bildirimlerine dayalı olup, bireysel hedeflerle şirket hedeflerini uyumlu hale getirmeyi amaçlar. Google'ın insan kaynakları yaklaşımı, çalışanların iş tatminini ve şirkete olan bağlılığını artırarak, sektördeki diğer şirketler için bir model oluşturmuştur. Bu strateji, Google'ın sürekli olarak "en iyi çalışılacak yerler" listesinde yer almasını sağlamakta ve şirketin genel başarısına önemli katkılar sunmaktadır (Smith, 2022: 45).

5. SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

İşletme yönetiminde başarı sağlamak, sadece işletmenin iç dinamiklerine değil, aynı zamanda dış çevre ile nasıl etkileşimde bulunduğu da bağlıdır. Çokuluslu işletmelerin uyguladıkları stratejiler, küresel pazarlarda rekabet avantajı elde etmenin ve sürdürülebilir büyümeyi sağlamanın yollarını göstermektedir. Bu stratejilerden alınacak dersler, hem çokuluslu

hem de yerel işletmeler için yol gösterici olabilir. Çokuluslu işletmelerin başarılarının temelinde, net ve ilham verici vizyon ve misyon ifadeleri yer almaktadır. Apple gibi şirketler, gelecekteki hedeflerini ve temel amaçlarını belirleyerek, stratejik kararlarını bu doğrultuda şekillendirmektedirler. Bu yaklaşım, işletmelere uzun vadeli bir yön sunar ve tüm faaliyetlerin uyum içinde olmasını sağlar. Stratejik planlama, işletmelerin mevcut durumlarını değerlendirip gelecekteki hedeflerine ulaşmak için gerekli adımları belirlemesini sağlar. Starbucks gibi çokuluslu şirketler, stratejik planlamayı etkin bir şekilde kullanarak küresel büyüme stratejilerini hayata geçirmektedirler. Bu da işletmelerin pazar liderliğini korumasına yardımcı olur. Yenilikçilik ve Ar-Ge yatırımları, işletmelerin rekabet avantajını sürdürülebilir kılmak için kritik öneme sahiptir. Tesla, yenilikçi ürünler ve teknolojiler geliştirerek elektrikli araç pazarında lider konumuna ulaşmıştır. Bu, işletmelere piyasa ihtiyaçlarına hızlı ve etkili bir şekilde yanıt verme kapasitesi kazandırır. Müşteri odaklılık, işletmelerin stratejilerini ve operasyonlarını müşteri ihtiyaçları doğrultusunda şekillendirmesini sağlar. Amazon, müşteri odaklı yaklaşımı ile dünya çapında e-ticaret alanında lider konuma ulaşmıştır.

Müşteri memnuniyetini artırmak, uzun vadeli başarı için hayati öneme sahiptir. Finansal yönetim, işletmelerin mali kaynaklarını etkin bir şekilde kullanmasını ve riskleri yönetmesini sağlar. Coca-Cola, finansal yönetim stratejileri ile pazardaki fırsatları değerlendirerek rekabet avantajını sürdürmüştür. Bu, işletmelerin ekonomik dalgalanmalara karşı dayanıklılığını artırır. Operasyonel verimlilik, kaynakların etkin kullanımı ile maksimum çıktının sağlanmasıdır. Toyota, yalın

üretim teknikleri ile operasyonel verimliliği artırmış ve otomotiv sektöründe örnek alınan bir şirket olmuştur. Verimli operasyonlar, maliyetleri düşürerek kârlılığını artırır. Teknoloji ve dijital dönüşüm, iş süreçlerinin modernizasyonunu ve yeniden yapılandırılmasını sağlar. Netflix, dijital dönüşüm stratejisi ile global eğlence endüstrisinde devrim yaratmıştır. Teknolojik yenilikler, işletmelere rekabet avantajı ve piyasa liderliği sağlar. Küresel rekabetçilik, işletmelerin uluslararası arenada başarılı olma kapasitesidir. Samsung, AR-GE'ye yaptığı yüksek yatırımlar ile küresel pazarda lider ürünler geliştirmiştir. Küresel rekabetçilik, işletmelere farklı pazar koşullarına uyum sağlama yeteneği kazandırır. İnsan kaynakları yönetimi (HRM), işletmelerin en değerli varlıkları olan insan kaynaklarını etkili bir şekilde yönetmesini sağlar. Google, inovatif HRM yaklaşımları ile çalışan memnuniyetini ve verimliliğini artırmıştır. Etkili HRM, işletmelere yetenekli ve motive olmuş çalışanlar kazandırır.

Çokuluslu şirketlerin başarıya ulaşmak için benimsediği stratejiler, işletmelerin değişen pazar koşullarına uyum sağlamasına, rekabet avantajı elde etmesine ve sürdürülebilir büyüme sağlamasına yardımcı olur. Bu stratejiler, hem çokuluslu hem de yerel işletmeler için değerli dersler sunmaktadır. İşletmeler, kendi özel koşullarını da dikkate alarak bu stratejilerden yararlanmak, kendi yönetim süreçlerini ve stratejik planlarını geliştirebilirler.

KAYNAKÇA

- Acaray, A., (2007). “Küçük ve orta boy işletmelerde yenilik yönetimi: Yenilik yönetiminde etkili olan örgütsel yapı ve faktörlere ilişkin bir araştırma”. Master’s Thesis, Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Anderson, C. (2021). Sustainable Business Practices: The Patagonia Way. New York: Green Earth Publishing.
- Baiyere, A, Hannu S, Tommi, T. (2020). “Digital Transformation and the New Logics of Business Process Management”. *European Journal of Information Systems* 29(3):238-59. doi: 10.1080/0960085X.2020.1718007.
- Bartlett, C. A., & Beamish, P. W. (2011). Transnational Management: Text, Cases & Readings in Cross-Border Management. McGraw-Hill Education.
- Brown, T. (2020). Corporate Social Responsibility and Environmental Activism. San Francisco: Eco-Friendly Press.
- Burr, H, B. (1962). “Business Objectives and Procedures”. *Archives of Environmental Health: An International Journal* 5(3):192-200. doi: 10.1080/00039896.1962.10663270.
- Celik, A., Diken, O. F. (2020). The Effect of Perception of Employee’s Institutional Social Responsibility on The Behavior of Organizational Citizenship: An Ampirical Research At Municipality, GARI International Journal of

Multidisciplinary Research, Volume: 06, Issue: 01, pp.1-25.

Chikán, A., (2008). “National and firm competitiveness: a general research model”. *Competitiveness Review: An International Business Journal* 18(1/2):20-28.

Collins, J. C., ve Porras, J., (1996). “Building your company’s vision”. *Harvard business review* 74:65-78.

Dahlsrud, A., . (2008). “How Corporate Social Responsibility Is Defined: An Analysis of 37 Definitions”. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management* 15(1):1-13. doi: 10.1002/csr.132.

Diken, Ö. F. ve Çelik, A. (2023). Personel Güçlendirme, Örgütsel Başarı ve Motivasyon Etkileşimi, Eğitim Yayınevi, Konya.

Diken, Ö. F., Karadağ, Ü. G. ve Diken A. (2024). İşletmelerde Dijital Dönüşüm ve Örgütsel Değişim İlişkisi, (Editör: Doç. Dr. Şahin Karabulut), Yönetim ve Organizasyon Alanında Akademik Analizler, Yaz Yayınları.

Elkington, J. (1997). *Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business*. Oxford: Capstone Publishing.

Fayol, H. (1916). *Administration industrielle et générale*. Paris: Dunod.

Gamble, J, Arthur, T, Margaret, P. 2014. *Essentials of strategic management 4e*. McGraw Hill.

- Hunger, J. D., & Wheelen, T. L. (2010). Essentials of Strategic Management. Prentice Hall.
- Johnson, R. (2021). Innovative Human Resource Strategies. New York: Business Books Publishing.
- Kabeyi, M. J. B. (2019). Evolution of Strategic Management: From Basic Financial Planning to Competitive Advantage. International Journal of Business and Management, 14(1), 28-41.
- Katz, D., & Kahn, R. L. (2015). The Social Psychology of Organizations. New York: Wiley.
- Kim, Y. (2021). Global Marketing Strategies: The Samsung Model. Seoul: TechnoPress.
- Kotler, P., ve Keller, K. L. (2022). Marketing management. Pearson Education.
- Lee, H. (2022). Innovation and Competitiveness in Global Markets. New York: International Business Publications.
- Mayo, E. (1933). The Human Problems of an Industrial Civilization. New York: Macmillan.
- Mihajlović, M, B., Dušan B. Branimir M. Gordić. (2020). “The role of financial management in the company”. *Tehnika* 75(4):498-503.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (1998). Strategy Safari: A Guided Tour Through The Wilds of Strategic Management. Free Press.

- Ngambi, M. T., ve Nkemkiafu, A. G. (2015). "The Impact of Total Quality Management on Firm's Organizational Performance." *American Journal of Management* 15(4).
- Özgen, H. ve Yalçın, A. (2017). *Temel işletmecilik bilgisi*. Akademisyen Kitabevi.
- Öztürk, M. (2008). *Yönetimde İnsan İlişkileri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Patrick, P. ve Mazhar, S. (2019). "Core functions of human resource management and its effectiveness on organization: A study". *International Journal of Social Economics* 9(5):257-66.
- Popa, I. L., Gheorghe P., ve Monica B., (2010). "A theoretical approach of the concept of innovation". *Managerial Challenges of the Contemporary Society. Proceedings* 151.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. Free Press.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Organizational behavior*. Pearson.
- Simon, H. A. (1947). *Administrative Behavior*. New York: Free Press.
- Smith, J. (2022). *Google's Approach to Human Resources*. San Francisco: Tech World Publications.
- Songur, S. (2016). *İşletme yönetimi*. Nobel Yayınları. Nobel Akademik Yayıncılık. ISBN: 978-605-320-320-9.

- Taylor, F. W. (1911). *The principles of scientific management*. NuVision Publications, LLC.
- Tidd, J., & Bessant, J. (2018). Managing innovation: Integrating technological, market and organizational change. John Wiley & Sons.
- Wang, Y., & Lo, H. P. (2003). Customer-focused performance and the dynamic model for competence building and leveraging: A resource-based view. *Journal of Management Development*, 22(6), 483-526.
- Yılmaz, Z. (1982). İşletme amaçları. *Bursa Uludağ Üniversitesi İktisadi ve Sosyal Bilimler Fakültesi Dergisi*, 3(1), 87-105.

İŞLETME YÖNETİMİNDE YAPAY ZEKÂ UYGULAMALARI

Mustafa DOĞANER¹

1. GİRİŞ

Tarih boyunca teknolojik gelişmeler ve bilimsel keşifler, toplumların değişimine öncülük etmiş ve insan yaşamını kökten etkilemiştir. Bu gelişimlerden biri olan yapay zekâ da insan zekâsına atfedilen yetenekleri taklit etmeyi amaçlayan ve gelişimi açısından heyecan uyandıran çok disiplinli bir alanı oluşturmaktadır. Yapay zekâ kavramı 1950’li yıllarda bilgisayarların düşünme yeteneklerini ölçme çabaları ile bilim dünyasına giriş yapmış, büyük veri ve derin öğrenme gibi faktörlerle da hayatın her alanını etkileyebilecek bir potansiyele erişmiştir.

Yapay zekâ teknolojileri makine öğrenimi, derin öğrenme, doğal dil işleme gibi alt dallardan oluşan, birçok iş alanında etkisini göstermeye başlayan ve insan zekâsını taklit edebilen bir sistem olarak tanımlanabilir. İşletmeler açısından bu teknolojinin benimsenmesi günümüzün rekabetçi şartlarında oldukça önemlidir. İşletmelerin trendleri doğru okuyabilmesinde, büyük verilerin analizinde, müşteri deneyimlerinin iyileştirilmesinde, tedarik zinciri optimizasyonunda ve bunun gibi birçok alanda yapay zekâ teknolojileri sayısız fayda sunmaktadır. Pek çok alanda araştırmaya açık olan bu teknolojinin işletme yönetiminde nasıl kullanılabileceğine ilişkin yapılan çalışmalar

¹ Dr.Öğr.Üyesi, Aydın Adnan Menderes Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, mdoganer@adu.edu.tr mdoganer@adu.edu.tr, ORCID: 0000-0003-3045-5674.

oldukça yenidir. Son zamanlarda günlük yaşama da entegre olan bu teknolojinin her bir işletme fonksiyonu üzerindeki olası kullanım alanları ve mevcut uygulamaları bu çalışmanın konusunu oluşturmaktadır.

2. YAPAY ZEKA KAVRAMI

Literatür incelendiğinde yapay zekâyı tanımlama aşamasında zorlukların olduğu ve genel bir uzlaşımın olmadığı görülmektedir. Yapay zekâ; programlara kendi deneyimleri sonucunda kendilerini daha iyi hale getirme yeteneğini kazandırmanın bilimi olarak tanımlanmaktadır (Schank, 1987). Temelleri, felsefe, matematik, psikoloji, dil bilimi ve bilgisayar bilimlerine dayanan ve resmî olarak 1956'da oluşturulmuş bir disiplin olan yapay zekânın "yapay" niteliği, oluşturulan zeki sistemin doğal bir geçmişe veya biyolojik bir düzene sahip olmaması ile ilgilidir (Ünal ve Kılınç, 2020). Yapay zekâ, teknoloji aracılığıyla insan zekâsının bazı yönlerini yeniden üretmeyi amaçlayan bir yapıdır.

Yapay zekâ genellikle insan zihnine atfedilen sorunları çözebilen ve görevleri yerine getirebilen teknolojik sistemler oluşturmayı amaçlamaktadır. Yapay zekâ, insan düşünce süreçlerini taklit eden yapay cihazların kapasitesini ifade etmektedir. Bu kapasite, faktörleri algılama, kararlar alma ve problemleri mantıklı bir şekilde çözme yeteneklerini içermektedir. "Yapay" terimi doğal olmayanı yani yaratılanı ifade ederken, "zekâ" bilgi, düşünce, mantık ve yorumlama yeteneklerini içermektedir. Yapay zekâ, özellikle makine öğrenimi adı verilen bir bilgisayar disiplini aracılığıyla bilgisayarları daha akıllı hale getirme sürecidir. Bu süreçte, algoritmalar büyük miktarda veri ile eğitilmekte ve kendi ilişkilerini keşfederek, temelleri anlayarak, insan öğrenmesini taklit etmektedir. Programlanmış bilgisayarlar hızlı ancak akıllı

değilken, yapay zekâ bilgisayarları hem akıllı hem de hızlı hale getirmektedir. Böylece çeşitli alanlardaki problemlere müdahale etme yeteneğine sahip makinalarla birlikte yapay zekâ, insan müdahalesi olmadan belirli görevleri gerçekleştirebilecek şekilde tasarlanmıştır (Sestino ve De Mauro, 2022). Yapay zekâ, insan zekâsının karmaşık görevlerini yerine getirmek üzere makinelerin yeteneklerini simgelemektedir. Temel hedefi öğrenme, akıl yürütme ve görevleri başarıyla gerçekleştirme olan yapay zekâ, teknolojinin ilerlemesiyle birlikte önceki tanımlarını aşmaktadır. Genellikle "makine öğrenimi, derin öğrenme ve sinir ağları" gibi kavramlara dayanan yapay zekâ, veri madenciliği, doğal dil işleme ve yazılım geliştirmeyi teşvik etmektedir. Yapay zekâ, makine öğrenimi ve diğer iki yapay zekâ alt kavramını içeren geniş bir terim olarak düşünülebilir. Yapay sinir ağları, derin öğrenmenin temelini oluştururken biyolojik süreçlerden esinlenmektedir. Bu modeller, insan beyninin süreçlerini matematik ve bilgisayar bilimi ilkeleriyle taklit ederken daha fazla öğrenme ve etkili aksiyonlar için komut sağlamaktadır. Yapay zekâ, sinir ağları aracılığıyla insan zihnini taklit ederek düşünme ve problemleri çözüme yeteneğine erişmektedir. Yapay zekâ, çevresini anlama ve buna uygun şekilde tepki verme konusunda insan beynini taklit etmeye odaklanmaktadır (Gür, 2022).

2.1.Pazarlama Alanında Yapay Zekâ Uygulamaları

Pazarlama kavramı 2017 yılında Amerikan Pazarlama Birliği (American Marketing Association) en güncel hâliyle; “Tüketiciler, işletmeler ve genel olarak toplum için değer taşıyan ürün ve hizmetleri yaratma, iletişim kurma, sunma ve dağıtma gibi değişim süreçleri yaratan işlemler bütünü” olarak aktarılmıştır (AMA, 2017). Bu genel tanımdan da anlaşılacağı üzere işletmelerdeki pazarlama fonksiyonunun sadece mal ve hizmet satışı olmadığı açıktır. Toplumsal sorumluluğu dikkate alan, tüketiciye değer yaratma sürecini doğru iletişim çabalarıyla

yönetme çabasında olan pazarlama bölümü için yapay zekâ teknolojileri de oldukça kullanışlı olabilmektedir

Yapay zekâ pazarlamacılar için önemli fırsatlar sunmaktadır. Konumlandırma çabalarına destek olarak işletmelerin stratejik planlamalarında, ürün tasarımının tüketiciye uygunluğunu denetleyerek ürün yönetiminde, dinamik fiyatlama yeteneği ile fiyatlandırma çabalarında, nesnelerin interneti ile dağıtım optimizasyonunda ve dijital pazarlamadaki kişiselleştirme ile tutundurma çabalarında yapay zekâ önemli bir potansiyeli ortaya koymaktadır 13'tür (Verma vd., 2021).

Özellikle müşteri ilişkileri yönetiminde yapay zekânın etkileri son yıllarda daha belirgin görülmektedir. Marka iletişim kanalı olarak sohbet robotu kullanımı 2019'dan itibaren yüzde 92 gibi büyük bir artış göstermiştir. 2020'de müşterilerin yüzde 24,9'u işletmelerle iletişim kurmak için bir sohbet robotu kullanmıştır. Bu oran 2019 yılında sadece yüzde yüzde 13'tür (Kuruca vd., 2022). Sadece bu veriler bile yapay zekânın halihazırda tüketiciler tarafından benimsendiğini ortaya koymaktadır. Her bir yapay zekâ türü pazarlamada farklı uygulama alanları bulmaktadır. Mekanik yapay zekâ pazarlamada standardizasyonu sağlarken düşünen yapay zekâ kişiselleştirmeye, hisseden yapay zekâ türü ise ilişkisel pazarlamaya odaklanmaktadır. Örnek olarak "Tailor Brands" markası mekanik yapay zekâyı kullanarak işletmelere logo tasarım hizmeti sunarken uluslararası perakende giyim firması "GAP" düşünen yapay zekâ ile moda trendlerini tahmin etmektedir. Bir diğer pazarlama karması olan fiyatlandırmada ise otomatik ödeme sistemleri ya da kişiye özel fiyatlandırmada da yapay zekâ hizmetleri kullanılmaktadır. Dağıtım kanallarında da yapay zekâ uygulamaları gelişmeye başlamıştır. Günümüzde paketleme hizmetlerinden sipariş uygulamalarına kadar birçok alanda yapay zekâ teknolojileri kullanılmaktadır. Tutundurma çabalarında ise sosyal medya aktivitelerinin verimliliğini ölçme,

içerik pazarlamasını daha etkili kullanma, tüketiciye özel mesajlar hazırlama gibi alanlarda yapay zekâ rol oynamaktadır (Huang ve Rust, 2021). İşletmeler reaktif teknolojilerden, inovasyonla güçlenen proaktif iş modellerine geçiş yapmaktadır. Başarılı iş grupları, geleceğe odaklanma konusunda müşteri ve veri odaklılığın bir kombinasyonunu benimsemektedir. Pazarlama süreçleri, geleneksel üretim temellilerden (standartlaştırma) müşteri odaklı prensiplere (özelleştirme) doğru bir evrim geçirmektedir. Doğrudan müşteri pazarlamasının yerini, arama motoru optimizasyonu ve sosyal medya pazarlaması gibi dijital araçlar almaktadır. Fiziksel mağaza satışı, pazar yeri platformlarına yerini bırakarak pazar odaklı e-ticaret satışına yönelmektedir. Ayrıca, organizasyonlar şu anda pazarlama karması stratejilerine tanımlayıcı teknolojileri ve yetenekli çevrim içi toplulukları dahil etmektedir. Bu anlamda pazarlama fonksiyonu açısından yapay zekâ teknolojilerinin işletme yönetim süreçlerine dahil edilmesi artık bir gereklilik hâline gelmektedir (Gür, 2022).

2.2.Üretim Yönetimi ve Tedarik Zinciri Alanından Yapay Zekâ Uygulamaları

Günümüzde işletmeler arasındaki rekabetin artması ve karmaşık tedarik zincirleri, işletmeleri daha etkili ve uyumlu hale getirebilmek amacıyla yenilikçi çözümlere doğru yönlendirmektedir. Bu kapsamda, yapay zekâ teknolojileri üretim yönetimi ve tedarik zinciri süreçlerinde önemli bir etki sağlamaktadır. Teknolojideki hızlı ilerlemeler, özellikle küresel piyasalardaki değişkenlik nedeniyle üretim şirketlerini daha karmaşık hâle getirmektedir. Bu süreçte dördüncü endüstri devriminin üretim yönetimi açısından insan ve teknoloji arasındaki sınırları giderek daha fazla zorladığı görülmektedir. Önümüzdeki dönemde, yapay zekâ temelli teknolojilerin üretim yönetimi görevlerini ne kadar yerine getirebileceği ve bu durumun hangi sorumlulukları beraberinde getireceği soruları

önem kazanmaktadır. Bu gelişmelerin, gelecekteki üretim ortamlarını daha fazla karar odaklı ve yaratıcı görevlere yönlendirmesi beklenmektedir. Ancak, bu dönüşüm sürecinin nasıl şekilleneceği ve hangi yönetim görevlerinin ortaya çıkacağı konusunda net bir modele şu anda sahip olunmadığı da açıktır (Burggräf vd., 2018).

Yapay zekâ, özellikle yeni nesil fabrikalar ve üretim yöntemlerinde teknolojik ilerlemelerin etkileri olarak ön plana çıkmaktadır ve sürdürülebilir kalkınmaya katkı sağlayabilecek potansiyele sahiptir. Yapay zekâ, akıllı üretim alanında yeni modellerin, araçların ve sistem tasarımlarının geliştirilmesine yardımcı olarak enerji ve kaynak dostu bir üretimi desteklemektedir. Gelecekte işletmelerin üretim sistemlerinin büyük ölçüde değişeceği ve yapay zekânın bu değişikliklerin temel nedenlerinden biri olacağı öngörülmektedir. Çin'in akıllı üretimdeki teknolojik ilerlemeleri, bu alanda bir örnek olarak gösterilmektedir. Yapay zekâ teknolojileri, imalat ve hizmet sektörlerinde kalite ve verimliliği artırmak amacıyla uygulanmaktadır. Teknolojinin kullanımı, kültür, liderlik, iş birliği ve uyum gibi faktörlerdeki değişiklikleri kolaylaştırarak kaliteyi iyileştirmek için önemlidir. Ayrıca, yapay zekâ, sektörde karşılaşılan uzmanlık eksikliği, karar verme karmaşıklığı, entegrasyon sorunları ve bilgi yükü gibi zorlukların üstesinden gelmeyi kolaylaştırmaktadır (Ever ve Demircioğlu, 2020). Yapay zekâyı dayalı akıllı üretimin küresel gelişimi incelendiğinde 2012 yılında ABD'de, "Endüstriyel İnternet" konsepti önemlidir. Bu konsept, akıllı ekipmanları, insanları ve verileri bir araya getirebilmekte ve bu verileri akıllı bir şekilde analiz ederek insanların ve makinelerin daha akıllı kararlar almasını sağlamaktadır. Endüstriyel İnternet'in üç ana bileşeni akıllı ekipman, akıllı sistemler ve akıllı karar alma olarak tanımlanmıştır. Endüstriyel İnternet, veri, donanım, yazılım ve zekâ arasındaki döngüyü ifade etmektedir. Bu döngüde veriler

akıllı ekipman ve ağlar aracılığıyla toplanmakta, analiz edilmekte ve görselleştirilmektedir. Son olarak nihai akıllı karar verme için yapay zekâ çıktıları beklenmektedir. 2013 yılında Almanya, Endüstri 4.0 planını başlatmıştır. Bu planda Siber-fiziksel sistem ağları ve buna uygun akıllı ekipman sistemlerinin inşası ana konular hâline gelmiştir. Endüstri 4.0'da akıllı üretim sistemleri, üretim sürecinde oluşan büyük miktarda veriyi gerçek zamanlı olarak algılayabilmekte ve izleyebilmektedir. Bu sayede üretim modu müşteriye özel üretim hâline getirip üretim kişiselleştirilebilir hâle getirilmiştir. Endüstri 4.0'ın özü, siber-fiziksel sisteme dayalı "akıllı fabrikayı" gerçekleştirmektir. Üretim ekipmanı, ağı ve veriyi entegre ederek hassas işlem kontrolü ile gerçek zamanlı algılama sağlamaktır (Liv vd., 2017).

Ailisto ve arkadaşları (2023) üretim yönetimindeki yapay zekâ uygulamalarının işletmelere sağladığı faydaları aktarmışlardır. Buna göre yapay zekâ destekli yazılımlar, ürünlerin saha performansıyla ilgili veriler toplayarak kalite tahminleri yapar ve ürün tasarım süreçlerini optimize edip hızlandırabilir. Makine öğrenimi ve yapay sinir ağları, veri analizi yaparak daha etkili tasarımlar geliştirilmesine katkıda bulunmaktadır. Ayrıca yapay zekâ, malzeme tüketimini optimize ederek israfı azaltır ve üretim süreçlerindeki verileri analiz ederek malzeme kullanımında tasarruf sağlamaktadır. Yapay zekâ destekli kestirimci bakım modülleri, makinelerin arıza ihtimalini önceden tahmin ederek bakım teknisyenlerini bilgilendirir, plansız duruşları minimize eder ve ekipmanın kullanım ömrünü uzatır. Üretim süreçlerinde yapay zekâ, hızlı ve veriye dayalı kararlar alınmasını sağlar, operasyonel maliyetleri düşürür ve müşteri hizmetlerini iyileştirir. Ayrıca, yapay zekâ sistemdeki kaynakları en verimli şekilde kullanarak darboğazları tespit eder ve müşteri memnuniyetini artıracak çözümler geliştirir.

Akben ve İncenacar (2018) ise tedarik zinciri yönetimindeki uygulamaların işletmelere faydalarını aktarmıştır.

Buna göre yapay zekâ uygulamaları tedarik zincirinde stok seviyelerini optimize ederek stok kontrolünü iyileştirebilir ve uzman sistemler karmaşık stok kontrol ve planlama problemlerine yeni çözümler sunabilmektedir. Ayrıca yapay zekâ teknikleri ulaşım ağı problemlerini çözmede kullanılabilirken genetik algoritmalar ve karınca kolonisi optimizasyon algoritmaları gibi yöntemler ulaşım ağı tasarımı, araç yönlendirme ve minimum kapsama ağacı gibi sorunların üstesinden gelmede etkili olabilir. Yapay zekâ, satın alma karar süreçlerini hızlandırıp optimize ederek potansiyel tedarikçilerin performansını değerlendiren ve karar destek sağlayan uzman sistemlerle tedarikçi seçim sürecinde çeşitli faktörleri göz önünde bulundurarak karar vermeye yardımcı olabilir. Gelecekteki talebi daha doğru bir şekilde tahmin etmek için yapay zekâ, genetik algoritmalar, sinir ağları ve makine öğrenimi algoritmalarını kullanabilir ve ayrıca tarihsel verilere dayanmayan tahmin teknikleri geliştirerek doğruluğu artırabilir. Akıllı sistemler, sipariş toplama süreçlerini optimize ederek operasyonel süreçlerde iyileştirmeler sağlarken, ajan tabanlı modeller ve bulanık mantık sipariş toplama rotalarını planlamakta etkili teknikler olabilir. Otonom robotlar ise yüksek risk ve tehlike içeren süreçlerde sipariş toplama görevlerini hızlandırarak daha etkili hale getirebilir.

2.3.Muhasebe ve Finans Alanında Yapay Zekâ Uygulamaları

Her bir işletme fonksiyonunda olduğu gibi muhasebe ve finans alanında da yapay zekâ etkileri görülmektedir. Bu etkiler vergi, denetim ve raporlama kısımlarında görülebilmektedir. Vergi risklerinin önceden tespit edilmesi, hataların en aza indirgenmesi, idari maliyetlerin düşürülmesi, denetim alanında muhasebe kayıtlarının kontrol edilerek denetçilere bilgi sağlanması gibi faydalar yapay zekâ aracılığı ile sağlanabilir. Örnek olarak, Çin'de vergi mükelleflerinin işlemlerini yapay zekâ

tabanlı vergi robotları gerçekleştirmekte, bu da vergi dairelerinde çalışanların iş yükünü önemli ölçüde azaltmaktadır. Türkiye'de ise vergi, SGK, iş, ticaret mevzuatı gibi alanlarda yaşanan değişimler ve artan bildirim yükümlülükleri, yapay zekâ tabanlı sistemlere duyulan ihtiyacı ortaya koymaktadır. Denetim alanında, büyük denetim şirketleri yapay zekâ uygulamalarını kullanarak envanter sayımını kolaylaştırmak, mali durumu etkileyebilecek verileri kontrol etmek ve denetim süreçlerini daha verimli hale getirmektedir. Raporlama konusunda ise yapay zekânın muhasebe mesleğini etkileyebilecek potansiyele sahip olduğu, ancak mesleki yargının insani bir süreç olduğu ve raporlama dışındaki fonksiyonların yapay zekâ tarafından gerçekleştirilemeyeceği açıktır (Yardımcıoğlu ve Şıtak, 2020).

Yapay zekâ kullanımının artmasıyla birlikte, muhasebecilerin daha çok büyük verileri analiz edebilme, stratejik düşünme ve akıl yürütme gibi yetkinliklere odaklanmaları beklenmektedir. Geleneksel ve rutin işlerin yapay zekâ tarafından gerçekleştirilmesi, muhasebecilerin daha fazla danışmanlık ve mali müşavirlik konularında faaliyet göstermelerine olanak tanımaktadır (Uçoğlu, 2020).

Muhasebe ve finans alanında yapay zekâ teknolojilerinin kullanımının giderek daha da yaygınlaşması öngörülebilir bir durumdur. Günümüzde HSBC bankası sahtecilik tespiti için yapay zekâ kullanmakta, Morgan Stanley ise robo danışmanlar aracılığıyla müşterilere yatırım tavsiyelerinde bulunmaktadır. KPMG, Deloitte ve IBM gibi büyük şirketler yapay zekâ üzerine ortak projelerde bulunmaktadır (Serçemeli, 2018).

Finans ve bankacılık alanının da yapay zekâ teknolojilerine uyum giderek artmaktadır. Yapay zekâ uygulamalarının bankalar ve banka müşterileri için bir dizi avantaj sunduğu görülmektedir. İnternet ve mobil bankacılık uygulamalarının gelişimi ile, yapay zekâ teknolojileri bu alanda

kullanılarak işlemlerde kolaylık sağlamakta ve zaman-mekân sınırlarını ortadan kaldırmaktadır. Bankalar, büyük veri analizleri, bulut bilişim teknolojileri, yapay zekâ ve blok zinciri gibi yeni teknolojilere yatırım yaparak maliyetleri azaltmış ve müşterilere daha iyi hizmet sunma amacıyla bu teknolojileri benimsemiştir. Yapay zekâ uygulamaları, banka müşterilerine şubeye gitmeden çeşitli bankacılık işlemlerini gerçekleştirme imkânı sağlamaktadır. Bu uygulamalar, sahtecilik tespiti, kredi kartı ve banka kartı işlemlerini değerlendirme gibi alanlarda etkili bir şekilde kullanılmaktadır. Yapay zekâ uygulamalarının bankacılık sektöründe kullanılması, müşterilere zaman kazandırmanın yanı sıra bankalar için de maliyet avantajı yaratmaktadır (Gümüş vd., 2020).

Accenture'ın 2016 anketine göre banka yöneticilerinin %90'u otomasyonu, Müşteri Etkileşimi/Deneyimi ve IT – Bilişim İşleri alanlarında artırmak istemektedir. Global bankacılık sektöründe müşteri tercih ve ihtiyaçlarını analiz ederek kişiselleştirilmiş ürün ve hizmetler sunmada yapay zekâ rol oynamaktadır. Veri toplama ve analiz prensibi ile çalışan yapay zekâ, rutin işlemleri hızlandırarak bankaların verimliliğini artırmaktadır. Chatbot, sesli mobil asistan ve robo-danışman gibi yapay zekâ ürünleri, müşteri hizmetlerinde kullanılarak kullanıcı deneyimini iyileştirmektedir. Ayrıca risk analizi ve değerlendirme algoritmaları ile çalışan yapay zekâ yazılımları ile bankalar portföy yönetimi hizmeti sunmaktadır. Yapay zekâ ile finansal hizmetlerde masrafların %80 oranında azaldığı, iş için harcanan zamanda ise %90 oranında verimlilik sağlandığı belirtilmektedir. Ayrıca finans sektörü güvenlik konusunda yapay zekâ altyapısını kullanarak gerçek zamanlı dolandırıcılık tespiti ve risk yönetimi için etkili çözümler üretmektedir. Yapay zekâ yazılımları, fon akışını analiz ederek dolandırıcılık işlemlerini keşfetmeye ve engellemeye yardımcı olmaktadır (Garanti, 2023).

2.4.İnsan Kaynakları Alanında Yapay Zekâ Uygulamaları

Yapay zekâ, insan kaynakları alanında işe alım sürecinden personelin eğitime kadar tüm süreçleri iyileştirerek daha etkili ve verimli hale getirme şansı sunmaktadır. İlk olarak yapay zekâ, insan kaynakları süreçlerinde zaman alan rutinleri otomatikleştirmektedir. Makine öğrenimini benimseyen işletmeler somut ve açık faydalar elde etmektedir. Otomasyon işleri hızlanırken kaynak harcamaları azalmaktadır. Yapay zekâ teknolojileri ile artık işe alım aşamasında adayların özgeçmişleri dijitalleştirilmekte, işe alım için video mülakatlar düzenlenirken yapay zekâ ile görüşmeler analiz edilmekte ve başvuru sahipleri kariyerleri boyunca takip edilebilmektedir (Altemeyer, 2019).

Yapay zekâ ve İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY) arasında birçok ortak konu bulunmaktadır. Bu ortak konular incelendiğinde, özellikle yinelenen ve düşük profilli görevlerin otomasyonunun öne çıktığı görülmektedir (Tiftik, 2021).

Günümüzde İnsan Kaynakları (İK) departmanları, dijital devrim trendine uyum sağlamak ve büyük veri analizi, yapay zekâ ve bulut bilişim gibi çeşitli yöntemleri kullanarak kaynakları basitleştirmeye yönelik çabalara girişmektedir. Yapay zekânın İnsan Kaynakları Yönetimi'ndeki kullanım alanları şu şekilde sıralanmaktadır (Göksel, 2023):

- Scholastic Aptitude Test, Facebook, General Electric gibi önemli işletmeler işe alım süreçlerinde dijital teknolojilerle yetenek tarama, röportaj yapma ve tanımlama işlemlerini kullanmaktadır. Yapay zekâ, işe alım yöneticilerine başvuruları inceleme ve adaylara hızlı yanıt verme konusunda yardımcı olmaktadır.
- Yapay zekâ, sözlü veya yazılı sınavları inceleme ve görüşme süreçlerini otomatikleştirme konusunda yardımcı olmaktadır. Ayrıca, "Amy" ve "Clara" gibi

araçlar, görüşme ve toplantı planlamalarında kullanılmaktadır.

- İK departmanlarında, teknoloji ve yapay zekâ iş yükünü azaltmaya yönelik çeşitli rollerde kullanılmaktadır. Yapay zekâ, sorunlara çözüm sunarak İK verimliliğini artırmaya yardımcı olmaktadır.
- Yapay zekâ teknolojileri, İK yöneticilerine kısa sürede doğru adayları takip etme ve işe uygun adayları belirleme konusunda yardımcı olmaktadır.
- Yapay zekâ, ayrımcılığı azaltmak ve iş yerinde şeffaflığı artırmak için kullanılmakta ve organizasyon hedeflerine uygun kişileri seçmede yardımcı olmaktadır. Ayrıca, yapay zekâ uygulamaları iş tanımlarını analiz etmek için kullanılabilmektedir.
- Yapay zekâ, iş yerinde çalışan kişi fazlalığını azaltmaya yardımcı olurken aynı zamanda verimliliği artırmak için çeşitli robotik görevleri yerine getirmektedir. Bu görevler; veri toplama, raporlama, veri kopyalama, İK ve bordro sistemleri için veri toplama gibi işleri içermektedir.
- Yapay zekâ araçları, Microsoft 365 gibi şirketlerin çalışanlarının verimliliğini artırmaya yönelik kullanıldığı örneklerde olduğu gibi öğrenimi zenginleştirmek için kullanılmaktadır. Engazify, Obie ve Niles (bilgi paylaşımı için), Wade ve Wendy (Kariyer gelişimi için) ve Duolingo (öğrenme alanında) gibi yapay zekâ araçları öne çıkmaktadır.

İnsan kaynakları yönetimi süreçlerinde birçok işletme yapay zekâyı etkin bir şekilde kullanmaktadır. Bir yapay zekâ programı olan IBM Watson, büyük veri ve makine öğrenimi

tekniklerini kullanarak işe alım süreçlerini optimize ederken iç mobilite alanında da mevcut çalışanların yeteneklerini ve kariyer yollarını belirlemek için çözümler belirlemektedir. Entelo firması, yetenek arama ve aday değerlendirme konusunda yapay zekâyı başarıyla kullanan bir firmadır. Veri analitiği ve algoritmalar yardımıyla şirketlere daha iyi adayları tespit etmeleri ve işe alım süreçlerini hızlandırmaları konusunda destek sağlamaktadır. Ayrıca, adayların işe uygunluğunu değerlendirmek için güçlü bir platform sunmaktadır. HireVue, video tabanlı aday değerlendirme ve işe alım süreçlerinde başarılı bir şekilde yapay zekâyı entegre eden bir şirkettir. Adayların video mülakatları analiz edilerek, yüz ifadeleri, ses tonları ve davranışları gibi veriler kullanılarak daha objektif ve tarafsız bir aday değerlendirme süreci sağlamaktadır (Göksel, 2023).

Yapay zekâ teknolojileri, insan kaynakları açısından yöneticilere ve çalışanlara büyük kolaylıklar sağlamaktadır. İşe personel alımında yapay zekânın kullanımının engelli kişilere daha fazla iş imkânı yaratması, işe alımlardaki önyargıların ortadan kaldırılması, stajyerlerin grup çalışma becerilerini geliştirmesi gibi avantajlar yapay zekâ araçları sayesinde yakalanmaktadır. Ayrıca yapay zekâ entegrasyonu ile işletmelerde süreç iyileştirme, öngörü süreçleri, teşhis etme süreçleri, sorun tespit etme, trend analizi ve çevre analizi yapma konusunda etkili sonuçlar üretebilmek mümkündür. Yapay zekânın iş süreçlerinde yaratacağı sayısız fırsata rağmen taşıdığı riskler de vardır. Gelişim yerine sadece verimliliğe odaklanmak, çalışanlardaki huzursuzluk, katılım eksikliği ve güvensizlik olası riskler olarak ortaya konmaktadır (Tiftik, 2021).

3. SONUÇ

Günümüzde yapay zekâ, neredeyse her sektörde kullanılabilecek geniş bir uygulama yelpazesi sunmakta ve bu

alanlar sürekli olarak genişlemektedir. Sağlık, finans, eğitim, üretim, güvenlik gibi pek çok alanda etkili bir şekilde kullanılan yapay zekâ, teknolojinin sürekli gelişimi ile daha da karmaşık hâle gelmektedir. İleri algoritmalar, büyük veri analitiği ve derin öğrenme metotları, yapay zekânın potansiyelini artırarak iş süreçlerini optimize etme, hızlandırma ve daha verimli hâle getirme konusunda kritik bir rol oynamaktadır.

Bu teknolojinin yaratıcı potansiyeli, insan yaşamını iyileştirmek ve iş dünyasını dönüştürmek adına sınırsız olanaklar sunmaktadır. Bu çalışmada bu yıkıcı teknolojinin işletmelerdeki kullanım alanları ele alınmıştır. Pazarlama, üretim, finans, muhasebe, insan kaynakları gibi temel işletme fonksiyonları üzerinden yapay zekâ entegrasyonu genel çerçevede ortaya konmuştur. Günümüzde yapay zekâ teknolojilerine iş süreçlerine dahil eden işletme örneklerine yer verilmiştir.

İşletmelerin pazarlama departmanları son yıllarda yapay zekâ teknolojilerini kendi iş süreçlerine dahil etmeye başlamıştır. Pazarlama çabaları ile tüketiciye ulaşabilmek ve ilişkisel pazarlama faaliyetlerini yürütebilmek modern pazarlama uygulamaları için oldukça önemlidir. Yapay zekâ bu anlamda işletmelere sayısız fırsat sunmaktadır. Tüketicilerin geçmiş davranışlarına erişebilmek, sohbet robotu ile tüketiciyle kesintisiz iletişim kurabilmek, tüketici duygularını analiz edebilmek, kişiselleştirilmiş iletişim kurarak içerik üretebilmek bu fırsatlardan bazılarıdır. İşletmelerin bu teknolojiye uyum sağlayacak pazarlama stratejileri geliştirmeleri ve müşteri ilişkileri yönetimini yapay zekâ teknolojileriyle daha etkin kullanabilmesi rekabet avantajı yaratacaktır. Aynı şekilde işletmelerin üretim süreçleri de yapay zekâ teknolojilerinden faydalanmaktadır. Üretim süreçlerinin ve tedarik zincirlerinin optimizasyonu, yapay zekâ destekli kalite kontrolü, stok yönetimi ve talep tahmini gibi alanlarda yapay zekâ araçları oldukça kullanışlı olabilmektedir. İşletme stratejisine göre çevik ya da

yalın tedarik zincirleri için bu araçlar sürece dahil edilebilmektedir. Finans ve muhasebe alanı için de yapay zekâ araçları benzer görevler için kullanılmaktadır. Özellikle düşük profilli görevlerde yapay zekâ araçlarının iş süreçlerine dahil edilmesi, personelin daha çok stratejik hedeflerle ilgilenmesini sağlayacaktır. Günümüzde özellikle bankalar bu tür görevler için yapay zekâ teknolojilerini kullanmaya başlamıştır. İnsan kaynakları yönetimin de çalışan deneyimi, işe alım süreci, performans değerlendirme ve eğitim konusunda yapay zekâ teknolojilerinden faydalanılmaktadır.

Yapay zekâ teknolojileri işletmelere fırsatları sunarken riskleri de beraberinde getirmektedir. Bu araçların öncelikle çalışanlar tarafından benimsenmesi, gerekli eğitimlerle iş süreçlerindeki birleşimin tamamlanması gerekmektedir. İnsanların yapay zekâ ile olan ilişkilerinde hukuki ve etik sorunlar her zaman olacaktır. İşletmelerin bu geçiş dönemini sağlıklı şekilde atlatabilmesi işletmelerin çevreleri ile olan uyumu açısından oldukça önemlidir. Bu anlamda işletmelerin yasal uyum çerçevesinde insan ve yapay zekâ iş birliğini yürütebilmesi, gerekli eğitimlerle ve modüler uygulamalarla farkındalığı sağlaması önemli olacaktır.

KAYNAKÇA

- Akben, D., & İncenacar, T. (2018). Tedarik zinciri yönetiminde yapay zekâ. *II. Uluslararası Sosyal Bilimler Kongresi*, 30.
- Altemeyer, B. (2019). Making the business case for ai in hr: Two case studies. *Strategic HR Review*, III (2), 66-70.
- American Marketing Association. (2023). *The Definition of Marketing: What Is Marketing?* <https://www.ama.org/the-definition-of-marketing-what-is-marketing/> Erişim tarihi: 25.10.2023
- Burggräf, P., Wagner, J., & Koke, B. (2018). Artificial Intelligence in Production Management. In *2018 International Conference on Information Management and Processing* (pp. 82-88).
- Ever, D., & Demircioğlu, E. N. (2022). Yapay zekâ teknolojilerinin kalite maliyetleri üzerine etkisi. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 6(1), 59-72.
- Garanti BBVA. (2023). Yapay Zekâ. <https://www.garantibbva.com.tr/blog/yapay-zekâ> Erişim tarihi: 25.10.2023
- Göksel. (2023). Üretimde Yapay Zekâ. <https://www.konzek.com/blog/uretimde-yapay-zekâ> Erişim tarihi: 03.11.2023
- Gümüş, E., Medetoğlu, B., & Tutar, S. (2020). Finans ve bankacılık sisteminde yapay zekâ kullanımı: Kullanıcılar üzerine bir uygulama. *Bucak İşletme Fakültesi Dergisi*, 3(1), 28-53.
- Gür, Y. E. (2022). Yapay zekâ ve pazarlama ilişkisi. *Fırat Üniversitesi İİBF Uluslararası İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 6(2), 134-138.

- Gür, Y. E., Ayden, C., & Yücel, A. (2019). Yapay zekâ alanındaki gelişmelerin insan kaynakları yönetimine etkisi. *Fırat Üniversitesi İİBF Uluslararası İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 3(2), 151-152.
- Huang, M. H., & Rust, R. T. (2021). A Strategic Framework For Artificial Intelligence In Marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 2(1), 30-50.
- Kuruca, Y., Üstüner, M., & Şimşek, I. (2022). Dijital pazarlamada yapay zekâ kullanımı: Sohbet robotu (Chat bot). *Medya ve Kültür Kültürel Çalışmalar ve Medya Dergisi*, 2(1), 88-113.
- Li, B. H., Hou, B. C., Yu, W. T., Lu, X. B., & Yang, C. W. (2017). Applications Of Artificial Intelligence in Intelligent Manufacturing: A Review. *Frontiers of Information Technology & Electronic Engineering*, 18(1), 86-96.
- Schank, R. (1987). What is AI, anyway? *AI magazine*, 8(4), 59-65.
- Serçemeli, M. (2018). Artificial intelligence in digital transformation of accounting and auditing professions. *Turkish studies economics, Finance and Politics*, 13(30), 369-386.
- Sestino, A., & De Mauro, A. (2021). Leveraging artificial intelligence in business: Implications, applications and methods. *Technology Analysis & Strategic Management*, 34(1), 16-29.
- Taşlıyan, M., & Yılmaz, Ö. İ. (2022). Yapay Zekâ ve İşletmeler Açısından Sonuçları. *Academic Social Resources*, 7(36), 463-471.
- Tiftik, C. (2021). İnsan kaynakları yönetiminde yapay zekâ teknolojileri ve uygulamaları. *IBAD Sosyal Bilimler Dergisi*, 9, 374-390.

- Ucoglu, D. (2020). Effects of artificial intelligence technology on accounting profession and education. *PressAcademia Procedia (PAP)*, V.11, p.16-21.
- Ünal, A., & Kılınç, İ. (2020). Yapay zekâ işletme yönetimi ilişkisi üzerine bir değerlendirme. *Yönetim Bilişim Sistemleri Dergisi*, 6(1), 51-78.
- Verma, S., Sharma, R., Deb, S., & Maitra, D. (2021). Artificial Intelligence In Marketing: Systematic Review And Future Research Direction. *International Journal of Information Management Data Insights*, (1), 1-8.
- Yardımcıoğlu, M., & Başak, Ş. (2020). Yapay zekâ teknolojisinin muhasebe alanına yansımaları: Literatür incelemesi. *Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 5(2), 342-353.

YÖNETİM VE ORGANİZASYON ÇALIŞMALARI

yaz
yayınları

YAZ Yayınları

M.İhtisas OSB Mah. 4A Cad. No:3/3

İscehisar / AFYONKARAHİSAR

Tel : (0 531) 880 92 99

yazyayinlari@gmail.com • www.yazyayinlari.com