

TÜRKİYE VE DÜNYADA YÖNETİM VE ORGANİZASYON

Editör: Doç.Dr. Şahin Karabulut

yaz
yayınları

Türkiye ve Dünyada Yönetim ve Organizasyon

Editör

Doç.Dr. Şahin Karabulut

yaz
yayınları

2025

Türkiye ve Dünyada Yönetim ve Organizasyon

Editör: Doç.Dr. Şahin Karabulut

© YAZ Yayınları

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

E_ISBN 978-625-8574-27-2

Aralık 2025 – Afyonkarahisar

Dizgi/Mizanpaj: YAZ Yayınları

Kapak Tasarım: YAZ Yayınları

YAZ Yayınları. Yayıncı Sertifika No: 73086

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

www.yazyayinlari.com

yazyayinlari@gmail.com

İÇİNDEKİLER

Örgütsel Davranışta Sonuç Odaklı Zihniyet: Literatürün Evrimi ve Araştırma Eğilimleri.....	1
<i>Semih DERELİOĞLU</i>	
Toksik Liderlik	13
<i>İlke TUNÇEL</i>	
Perakende Çalışanlarında Örgütsel Bağlılık ve Tükenmişlik İlişkisi: İşgücü Yönetimi ve Örgütsel Davranış Perspektifi.....	30
<i>Serdar CANBAZ</i>	
Sağlık Yönetimi Perspektifinden Kendi Kendine İlaç Kullanımı.....	57
<i>Semih ISLİCİK</i>	
Ulusal Medikal Kurtarma Ekiplerinin(UMKE) Türkiye Afet Yönetimindeki Yeri.....	82
<i>Gülseren GÜNAYDIN</i>	
Duygusal Emek ve İş Tatmini: Banka Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma	90
<i>Olca KÜÇÜKAĞA, Şekibe Burcu URGANLIOĞLU</i>	
Yapay Zekânın Örgütsel Karar Verme ile İlişkisi: Araştırma Eğilimleri Üzerine Bir İnceleme.....	109
<i>Ömer Faruk COŞKUN</i>	
Çalışma Hayatında Teknolojik İnovasyon/Dijitalleşme Kaynaklı İşe Yabancılaşmanın Çalışanlar Üzerindeki Psikolojik Etkileri.....	129
<i>Ümmühan ÜSTÜNER, Elvan YILDIRIM</i>	

Örgütsel Bağlılık.....152

Gül Rengin KÜÇÜKERDOĞAN, Ceren BOZ, Yusuf YILDIZ

Kurum İçi Halkla İlişkiler.....184

Gül Rengin KÜÇÜKERDOĞAN, Ceren BOZ, Yusuf YILDIZ

Kültür ve Uluslararası İşletmecilik 224

Fevzi ÖLMEZ

Hizmetkar Liderliğin Yenilikçi İş Davranışları

Üzerindeki Etkisi 239

Ahmet KIZILKAYA, Hüseyin ASLAN

Öncül ve Sonuçlarıyla İş Yeri Kıskançlığı Kavramına

Bir Bakış.....260

Yeliz GEDİK

Sessiz Bir Örgütsel Risk: İşyerinde Dışlanmanın

Dinamikleri ve Sonuçları 277

Dilek NAM, Selçuk NAM

Şirket Birleşmeleri ve Satın Almalar.....308

Ahmet Murat ÖZKAN

Dijital Dönüşümde İnsan Faktörü: Duygusal Zekanın

Rolü Üzerine Bir İnceleme 336

M. Hürmet ÇETİNEL, İlknur MAZAN

İnsan Kaynakları Yönetiminde Çevresel Duyarlılık:

Yeşil ve Sürdürülebilir İnsan Kaynakları Yönetimi.....357

Özlem BALABAN

Tedarik Zincirinde Blok Zincir Teknolojisinin Rolü.....380

Aycan KAMA

Sınırdaki Karbon Düzenleme Mekanizması'na Uyum Sürecinde �imento Sektöründe Hazır Bulunuřlaęa İlişkin Kısa Bir Değerlendirme	394

A.Eren DURMUş-ÖZDEMİR, Adnan DÖNMEZ

Another Dimension of Organizations: Emotions	414

Bilal EZİLMEZ

Organizasyonlarda Stratejik Sürdürülebilirlik: Aselsan �rneęi.....	437

Kasım YILMAZ

"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."

ÖRGÜTSEL DAVRANIŞTA SONUÇ ODAKLI ZİHNİYET: LİTERATÜRÜN EVRİMİ VE ARAŞTIRMA EĞİLİMLERİ¹

Semih DERELİOĞLU²

1. GİRİŞ

Günümüz rekabet ortamında işletmelerin başarı ölçütleri büyük ölçüde finansal sonuçlara dayanmaktadır. Ancak bu yaklaşım, zamanla etik değerlerin ve çalışan refahının geri planda kalmasına neden olabilmektedir. Bu durum, yönetim yazınında “Sonuç Odaklı Zihniyet” (Bottom-Line Mentality; BLM) olarak tanımlanan tek boyutlu bir düşünce biçimini gündeme getirmiştir.

BLM, bireylerin ya da yöneticilerin başarıyı yalnızca elde edilen sonuçlarla değerlendirmesi ve diğer örgütsel öncelikleri göz ardı etmesiyle açıklanır (Greenbaum, Mawritz & Eissa, 2012). Kısa vadede performansı artırsa da uzun vadede etik dışı davranışlara, tükenmişliğe ve güven kaybına yol açabilmektedir.

2010’lu yıllardan itibaren hız kazanan araştırmalar, BLM’nin liderlik tarzları, örgüt iklimi ve çalışan davranışları üzerindeki etkilerini ortaya koymuştur. Günümüzde bu kavram etik liderlik, psikolojik güvenlik ve sürdürülebilir performans anlayışıyla birlikte değerlendirilmektedir.

¹ Bu kitap bölümü, IV Sardes Para Kongresi’nde sunulmuş olan “Sonuç Odaklı Zihniyetin (Bottom-Line Mentality) Örgütsel Davranış Literatüründeki Gelişimi: Bibliyometrik Bir Analiz” başlıklı bildiriden üretilmiştir.

² Unvan, Kurum Bilgileri (Manisa Celal Bayar Üniversitesi, Alaşehir Meslek Yüksekokulu, Yönetim ve Organizasyon Bölümü), semih.derelioglu@cbu.edu.tr, ORCID: 0000-0003-0218-0546

Bu bölüm, sonuç odaklı zihniyetin kavramsal gelişimini ve örgütsel davranış literatüründeki yerini bütüncül bir bakışla incelemeyi amaçlamaktadır.

2. SONUÇ ODAKLI ZİHNİYET (BOTTOM-LİNE MENTALİTY)

Sonuç (kâr) odaklı zihniyet, işletmelerde yalnızca finansal çıktılara yoğunlaşarak diğer örgütsel değer ve önceliklerin ikincil plana itildiği tek boyutlu bir düşünce biçimini ifade etmektedir (Greenbaum, Mawritz, & Eissa, 2012, s. 344). Bu anlamda BLM (Bottom Line Mentality) kavramının temel ilkesi, çalışanların neredeyse bütünüyle en önemli olarak belirlenen tek bir hususa odaklanması ve geri kalan her unsurun önemsiz görülmesine dayanmaktadır (Wolfe, 1988, s. 145). Sonuç odaklı zihniyet, aynı zamanda etik ve insani kaygıların önemini azaltarak bunları göz ardı etme, sorumluluğu başkalarına yükleme ve ‘bu sadece bir oyun’, ‘bu benim görevim değil’ ya da ‘bu süreçte kimin zarar gördüğünün önemi yok’ şeklindeki düşüncelerle meşrulaştırma eğilimini de beraberinde getirmektedir (Greenbaum, Bonner, Mawritz, Butts, & Smith, 2020; Zheng & Zhang, 2023).

Tek bir sonuca odaklanan çalışanlar, eylemlerinin diğer örgütsel öncelikler üzerindeki etkisini çoğunlukla göz ardı etmekte; bu durum, yüksek kaliteli iş üretme ya da etik ilkelere uygun davranma gibi hedeflerin bile sonuç odaklılık karşısında geri planda kalmasına yol açabilmektedir. Nitekim çalışanlar, üretkenlik hedeflerini karşılamaya yoğunlaştıklarında, işlerinin niteliğini veya davranışlarının etik sonuçlarını dikkate almaksızın kestirme yollara başvurabilmektedirler (Greenbaum, Mawritz, & Eissa, 2012, s. 344). Sonuç odaklılığa tek boyutlu ve kazan-kayıp anlayışıyla yaklaşan çalışanlar, örgütsel başarıya engel olabilecek herkesi potansiyel bir rakip olarak algılayabilmektedir. Bu durum, bireylerin sergilediği sonuç odaklı zihniyetin örgüt

üyeleri arasında çatışmacı ve rekabetçi ilişkilerin gelişmesine zemin hazırlamasına yol açar. Nitekim Levinson'un (1970) da vurguladığı üzere, ölçülebilir çıktılara aşırı önem atfedildiğinde, ekip uyumu gibi daha incelikli fakat eşit derecede kritik girişimler göz ardı edilmektedir.

2.1. Çalışmanın amacı, kapsamı ve yöntemi

Bu çalışma, örgütsel davranış alanında giderek artan bir ilgi gören sonuç (kâr) odaklı zihniyet (Bottom-Line Mentality; BLM) olgusunu bütüncül bir bakış açısıyla incelemeyi amaçlamaktadır. Çalışmanın temel amacı, 2012–2025 yılları arasında yayımlanan akademik araştırmaları sistematik biçimde analiz ederek, sonuç odaklı zihniyet literatürünün gelişim evrelerini, öne çıkan yazarlarını, kullanılan kuramsal yaklaşımları, araştırma yöntemlerini ve en sık incelenen sonuç değişkenlerini ortaya koymaktır.

Araştırma kapsamında, ulusal ve uluslararası veri tabanlarında yer alan 86 çalışma (makale, tez ve ampirik araştırma) incelenmiştir. Bu çalışmalar; örneklem büyüklüğü, araştırma bağlamı, kuramsal temeller, aracı ve sonuç değişkenleri açısından sistematik biçimde kodlanmış ve karşılaştırmalı olarak değerlendirilmiştir. İnceleme sürecinde, içerik analizi ve bibliyometrik analiz yöntemleri birlikte kullanılmıştır.

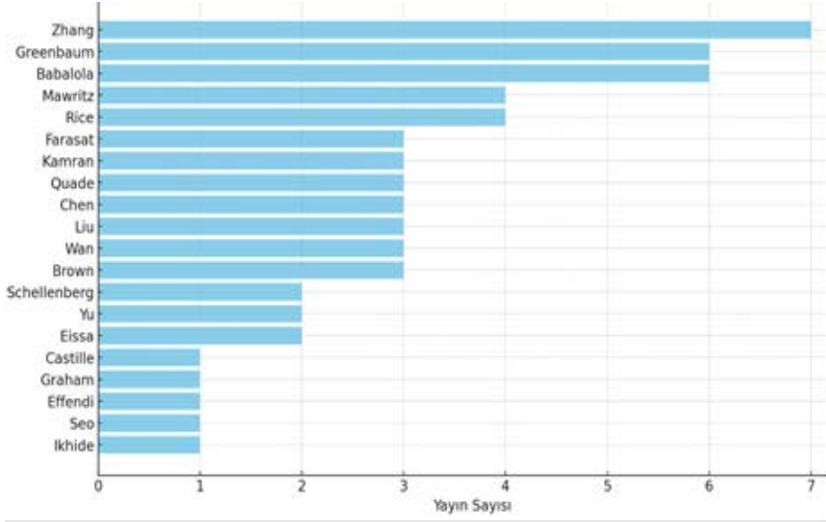
Veri analizi sürecinde yazar iş birliği ağları, anahtar kelime sıklıkları ve tematik kümelenmeler görselleştirilmiş; literatürdeki ilişkisel yapılar ortaya konmuştur. Bu görselleştirmeler, VOSviewer ve Microsoft Excel programları aracılığıyla gerçekleştirilmiş; tablolar, verilerin sistematik kodlanması sonucunda oluşturulmuştur.

Bu yaklaşım sayesinde, sonuç odaklı zihniyetin yıllar içindeki kavramsal dönüşümü, coğrafi yayılımı, metodolojik eğilimleri ve örgütsel davranış yazını içindeki tematik çeşitliliği bütüncül biçimde değerlendirilmiştir. Bu yetkinliklerin örgüt

performansına yansımaları, özellikle sürdürülebilir inovasyon alanında belirginleşmiştir. Karataş ve Uğur (2018) tarafından yapılan çalışmada, çevreci liderliğin çalışanların inovatif davranışları üzerinde pozitif etkisi olduğu ortaya konmuştur.

2.2. Analiz

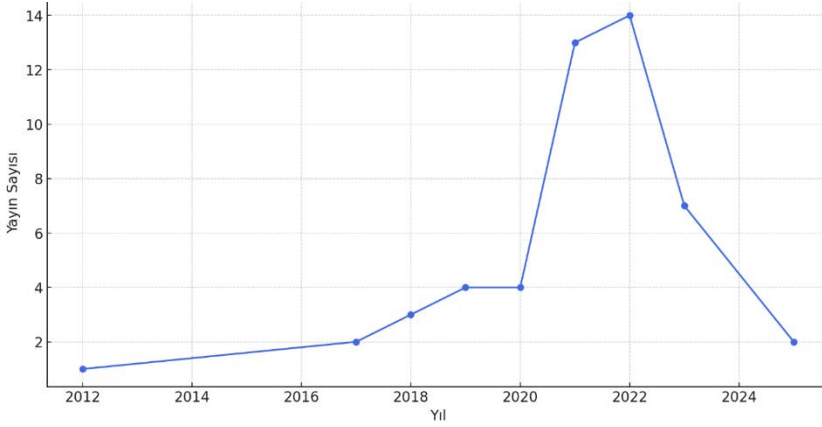
Aşağıdaki tabloda, literatürde en fazla yayına sahip ilk 20 yazar yer almaktadır. Bu yazarlar, araştırma alanının gelişiminde önemli roller üstlenmiş ve farklı coğrafi, kuramsal ve metodolojik yaklaşımlar ortaya koymuşlardır. Tabloyu takiben, öne çıkan yazarların çalışmaları ve katkı alanları özetlenmiştir.



Şekil 1. En Üretken ilk 20 Yazar

Zhang, Greenbaum ve Babalola, alanın en çok eser veren yazarlarıdır. Zhang özellikle Çin bağlamında çok yönlü anketlerle, Greenbaum ve Babalola ise daha çok ABD ve Nijerya bağlamında etik, liderlik ve performans odaklı çalışmalarıyla literatürün gelişimine yön vermiştir. Mawritz ve Rice, stres, öz-düzenleme ve hedef odaklılık perspektiflerini öne çıkararak farklı araştırma grupları arasında köprü işlevi görmüştür.

Farasat, Kamran, Quade, Chen, Liu, Wan ve Brown ise özellikle Pakistan-Çin ekseninde iş güvenliği, psikolojik güvenlik ve etik dışı davranışlar üzerine yoğunlaşarak literatürün genişlemesine katkıda bulunmuştur. Schellenberg, Yu ve Eissa, daha çok spor, hizmet sektörü ve duygular (utanç, suçluluk) temalarıyla alanı çeşitlendirmiştir. Daha sınırlı sayıda çalışması bulunan Castille, Graham, Effendi, Seo ve Ikhide ise COVID-19, yeşil İK uygulamaları ve psikolojik güvenlik gibi yeni temaları gündeme taşıyarak literatüre yeni bir yön kazandırmıştır.

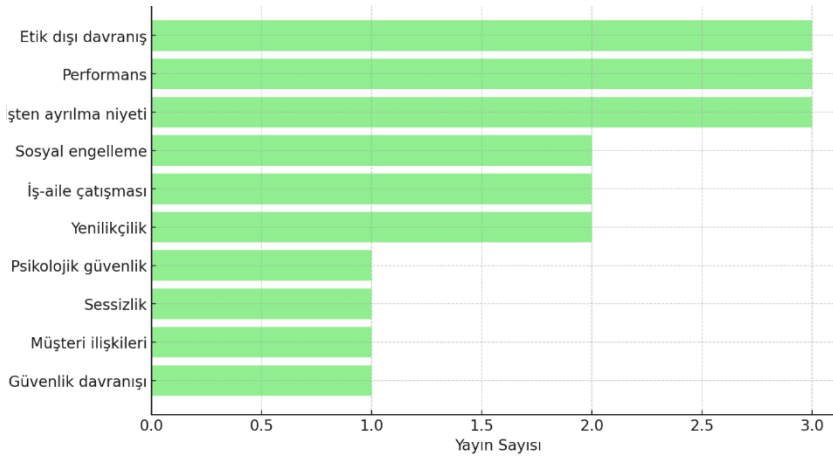


Şekil 2. Yıllara Göre Yayın Sayısı (2012-2025)

BLM kavramı, Greenbaum ve arkadaşlarının 2012’de yayımladığı öncü çalışmayla örgütsel davranış alanına giriş yapmıştır. Literatürün ilk döneminde araştırmalar, kavramın temel mekanizmalarının tanımlanması ve ölçme araçlarının geliştirilmesi üzerine yoğunlaşmış; sosyal-bilişsel süreçler ve liderlik etkileşimleri ön plana çıkmıştır. 2017–2019 yılları arasında, Mawritz, Bonner, Quade ve Yu gibi araştırmacılar BLM’i etik dışı davranışlar, duygusal süreçler ve lider-üye etkileşimi bağlamında inceleyerek teorik çeşitlenmeye katkı sağlamışlardır. Bu dönemde öz-düzenleme, sosyal değişim ve bilişsel uyumsuzluk gibi kavramsal çerçeveler literatürde yer bulmuştur.

2020–2022 yıllarında ise yayın sayısı belirgin biçimde artmış ve çalışmalar çoklu ülke ve kültürlerde gerçekleştirilerek literatürün kurumsallaşmasına hizmet etmiştir. Babalola, Zhang, Greenbaum ve Rice gibi yazarlar, Kaynakların Korunması Teorisi, sosyal bilgi işleme ve ahlaki uzaklaşma gibi teoriler aracılığıyla BLM'nin örgütsel sonuçlarını sistematik biçimde test etmiş, araştırmalar örgütsel performans, yenilikçilik, iş-aile çatışması ve müşteri ilişkileri gibi farklı boyutları kapsamıştır.

2023 sonrası dönemde literatür zirveye ulaşmış ve psikolojik güvenlik, yeşil İK, sürdürülebilirlik, COVID-19 bağlamı ile güvenlik davranışları ve iş güvencesizliği gibi yeni temalar ön plana çıkmıştır. Bu evre, BLM'nin yalnızca etik dışı davranışlarla sınırlı kalmayıp, örgüt sağlığı, güvenlik ve sürdürülebilirlik gibi çok boyutlu örgütsel sonuçlarla ilişkili olduğunu göstermektedir.



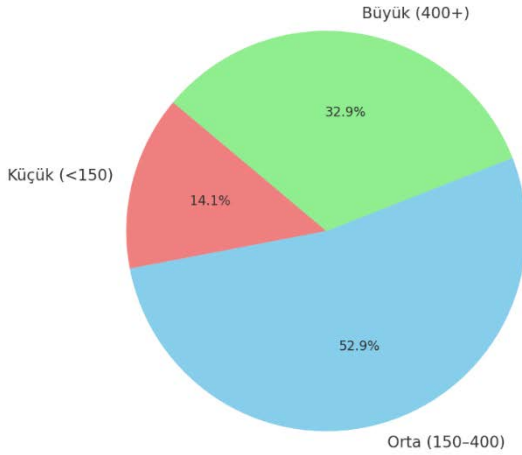
Şekil 3. Sonuç Odaklı Zihniyet Literatüründe En Çok Çalışılan Temalar

Etik dışı davranışlar literatürün en baskın temasıdır. Çalışmaların büyük bölümü BLM'nin çalışanları veya liderleri nasıl örgüt lehine ya da kişisel çıkar için etik dışı davranışlara yönelttiğini açıklamaktadır. Performans ikinci sıradadır. Burada

iki yönlü bulgular vardır: BLM, kısa vadede performansı artırsa da uzun vadede tükenmişlik ve etik sorunlar yaratmaktadır.

İşten ayrılma niyeti BLM'nin olumsuz çıktıları arasında sıkça ölçülmektedir. Çalışanlar baskıcı sonuç odaklı iklimlerde örgütten ayrılma eğilimi göstermektedir. Sosyal engelleme ve sessizlik, örgüt içi ilişkilerde BLM'nin yıkıcı etkilerini göstermektedir. Çalışanlar bilgi paylaşımını azaltmakta, iş arkadaşlarını engellemekte ya da sessiz kalmaktadır.

İş-aile çatışması ve psikolojik güvenlik, bireysel refah boyutunu öne çıkaran çalışmalarda en çok test edilen konulardır. Yenilikçilik, bazı araştırmalarda BLM'nin yaratıcı iklimi baskıladığını, bazılarında ise hedef odaklılık üzerinden motive edici olabileceğini göstermektedir. Daha yeni temalar olarak COVID-19 bağlamı, yeşil İK uygulamaları ve güvenlik davranışları 2020 sonrası dönemde literatüre girmiştir.



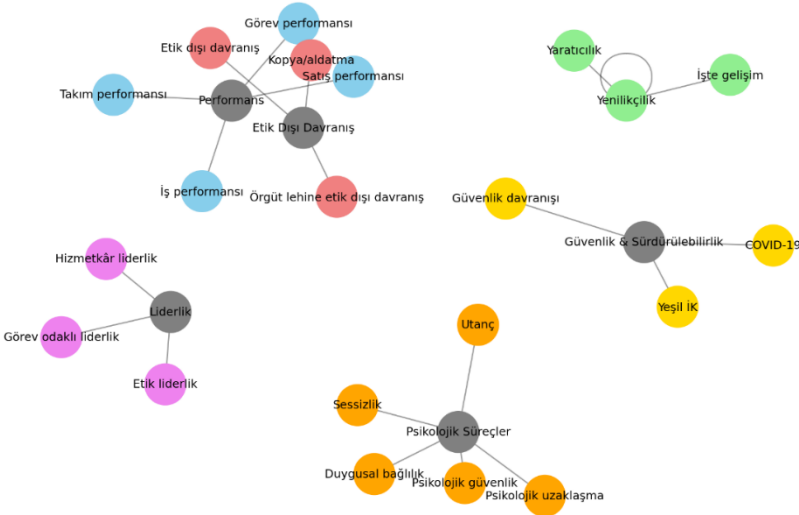
Şekil 4. Sonuç Odaklı Zihniyet Çalışmalarında Örneklem Büyüklüğü Dağılımı

Orta ölçekli örneklem (150-400 kişi, %50+) en yaygın kullanılanlardır. Bu grupta çoğunlukla çalışan-yönetici çiftleri veya belirli bir sektördeki çalışanlarla yapılan saha anketleri öne çıkar. Örgütsel davranış literatüründe bu, güvenilirlik ve

geçerliliği sağlarken aynı zamanda pratik uygulanabilirliği de mümkün kılar.

Büyük ölçekli örneklemeler (400+ kişi, %30+) özellikle Çin ve çoklu ülke çalışmalarında görülmektedir. Büyük veri setleri, yapısal eşitlik modellemesi (SEM) ve çok düzeyli analizler için uygun olduğundan, Örgütsel davranış literatüründe teorik genellenebilirliği açısından kritik öneme sahiptir.

Küçük ölçekli örneklemeler (<150, %20 civarı) genellikle deneysel tasarımlar veya nitel araştırmalar için tercih edilmiştir. Bu tür çalışmalar, mekanizmaların (örn. duygular, bilişsel süreçler, ahlaki uzaklaşma) mikro düzeyde test edilmesi için önemlidir. Ancak Örgütsel davranış literatüründe sonuçların genellenebilirliği sınırlıdır.



Şekil 5. Kelime Sıklığına Dayalı Ağ ve Kümelenmeler

Yukarıdaki şekil, BLM (Bottom-Line Mentality) çalışmalarındaki sonuç değişkenlerinin kelime sıklığına göre kümelenmiş ağ yapısını göstermektedir. BLM literatüründe en sık tekrar eden sonuçlar “performans” (görev, iş, takım, satış) ve “etik dışı davranışlar” (kopya/aldatma, örgüt lehine etik dışılık)

olmuştur. Bunları, psikolojik süreçler (psikolojik güvenlik, sessizlik, duygusal bağlılık) ve liderlik çıktıları (etik, hizmetkâr, görev odaklı liderlik) takip etmektedir. Daha yeni çalışmalarda ise yenilikçilik ve iş güvenliği/yeşil İK temalarının öne çıkmaya başladığı görülmektedir.

3. SONUÇ

Bu bölümde gerçekleştirilen bibliyometrik ve içerik analizleri, Sonuç (Kâr) Odaklı Zihniyet (Bottom-Line Mentality; BLM) literatürünün yıllar içerisinde konu çeşitliliği, yazar ağı ve metodolojik kapsam bakımından önemli bir evrim geçirdiğini göstermektedir. Bulgulara göre, Zhang, Greenbaum ve Babalola alanın en üretken ve yönlendirici yazarlarıdır. Zhang özellikle Çin bağlamında çok kaynaklı veri setleriyle çalışırken, Greenbaum ve Babalola'nın etik, liderlik ve performans temaları etrafında yoğunlaştığı görülmektedir. Mawritz ve Rice, stres, öz-düzenleme ve hedef odaklılık gibi psikolojik mekanizmalar üzerinden araştırma grupları arasında köprü işlevi üstlenmiştir. Bunun yanı sıra, Farasat, Kamran, Quade, Chen, Liu, Wan ve Brown özellikle Pakistan-Çin ekseninde etik dışı davranışlar, iş güvenliği ve psikolojik güvenlik temalarıyla literatürün genişlemesine katkı sağlamıştır.

Zaman çizelgesi açısından değerlendirildiğinde, 2012–2016 dönemi kavramın literatüre girdiği kurucu dönem olarak tanımlanabilir. Bu dönemde ölçek geliştirme ve temel kavramsal çerçeveler ön plandadır. 2017–2019 yılları, BLM'nin etik dışı davranışlar, duygular ve lider-üye etkileşimi (LMX) üzerinden yoğun biçimde test edildiği yükseliş dönemidir. 2020–2022 yıllarında literatür hızla genişlemiş; farklı ülkelerde yürütülen çalışmalar, Kaynakların Korunması Teorisi (COR) ve ahlaki uzaklaşma gibi yeni teorik açılımlar getirmiştir. 2023 sonrası dönemde ise psikolojik güvenlik, yeşil İK uygulamaları ve

COVID-19 bağlamı gibi sürdürülebilirlik ve örgütsel sağlık temaları ön plana çıkmıştır.

Konu dağılımı incelendiğinde, etik dışı davranışlar en baskın tema olarak öne çıkmakta; bunu performans, işten ayrılma niyeti, örgütsel sessizlik ve iş-aile çatışması gibi çıktılar izlemektedir. BLM'nin kısa vadede performansı artırsa da uzun vadede tükenmişlik, etik sorunlar ve çatışma yarattığı vurgulanmaktadır. Ayrıca yenilikçilik, güvenlik davranışları ve yeşil İK gibi yeni temalar, alanın etik merkezli bir konudan sürdürülebilir örgütsel başarıya doğru evrildiğini göstermektedir.

Metodolojik olarak, çalışmaların çoğunun orta ölçekli örneklerle (150–400 kişi) gerçekleştirildiği; büyük örneklerin (400+) özellikle Çin ve çoklu ülke araştırmalarında, küçük örneklerin (<150) ise deneysel veya nitel tasarımlarda kullanıldığı görülmektedir. Bu dağılım, örgütsel davranış literatüründe hem geçerlilik–güvenilirlik dengesinin hem de uygulama–genellenebilirlik ilişkisinin korunduğunu göstermektedir.

Sonuç olarak, analiz bulguları BLM araştırmalarının giderek çoğulcu, kültürler arası ve disiplinler arası bir yapıya kavuştuğunu; etik, liderlik, psikolojik güvenlik ve sürdürülebilirlik gibi çok boyutlu kavramlarla etkileşim hâlinde geliştiğini ortaya koymaktadır.

KAYNAKÇA

- BLM'nin Babalola, M. T., Greenbaum, R. L., Amarnani, R. K., Shoss, M. K., Deng, Y., Garba, O. A., & Guo, L. (2019). A business frame perspective on why perceptions of top management's bottom-line mentality result in employees' good and bad behaviors. **Personnel Psychology*, 72*(1), 19–43. (<https://doi.org/10.1111/peps.12355>)
- Greenbaum, R. L., Bonner, J. M., Mawritz, M. B., Butts, M. M., & Smith, M. B. (2020). It is all about the bottom line: Group bottom-line mentality, psychological safety, and group creativity. **Journal of Organizational Behavior*, 41*(6), 503–517. (<https://doi.org/10.1002/job.2445>)
- Greenbaum, R. L., Mawritz, M. B., & Eissa, G. (2012). Bottom-line mentality as an antecedent of social undermining and the moderating roles of core self-evaluations and conscientiousness. **Journal of Applied Psychology*, 97*(2), 343–359. (<https://doi.org/10.1037/a0025217>)
- Levinson, H. (1970). Management by whose objectives? **Harvard Business Review*, 48*(2), 125–134.
- Moazzam, S., & Malik, M. A. R. (2023). Bottom-line mentality: Systematic literature review and future research directions. **Journal of Economic and Administrative Sciences*, 39*(6), 1101–1125. (<https://doi.org/10.1108/JEAS-11-2022-0274>)
- Wolfe, D. M. (1988). Is there integrity in the bottom line: Managing obstacles to executive integrity. In S. Srivastva (Ed.), **Executive integrity: The search for high human values in organizational life** (pp. 140–171). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Zhang, Y., He, B., Huang, Q., & Xie, J. (2018). Effects of supervisor bottom-line mentality on subordinate unethical

pro-organizational behavior. Asia Pacific Journal of Management, 35(4), 1099–1123.
<https://doi.org/10.1007/s10490-017-9528-0>

Zheng, X., & Zhang, L. (2023). How bottom-line mentality leads to abusive supervision? Investigating the mediating effects of anxiety. Psychology Research and Behavior Management, 16, 4431–4444.
<https://doi.org/10.2147/PRBM.S436568>

TOKSİK LİDERLİK

İlke TUNÇEL¹

1. GİRİŞ

Liderlik kavramı örgütlerin gidişatını belirleyen en önemli unsurlardan biridir. Olumlu liderlik, çalışanların örgütsel hedeflerine ulaşmasını kolaylaştırırken, olumsuz liderlik tarzları, çalışanlarda negatif etkiler yaratabilmektedir. Bu bağlamda, son yıllarda yönetim alanında ‘toksik liderlik’ kavramı öne çıkmıştır. Toksik liderlik, liderlik anlayışının yıkıcı ve olumsuz yönlerini ortaya koyan bir kavramdır. Toksik lider, elde ettiği gücü kötüye kullanan, çalışanları psikolojik olarak zorlayan, örgüt içinde korku temelli bir iklim yaratan bir liderlik türünü temsil etmektedir.

Başarılı örgütler yalnızca stratejik hedeflerin gerçekleştirilmesi ile değil aynı zamanda sağlıklı bir örgüt ikliminin olmasına da bağlıdır. Bu örgüt ikliminin sağlanmasında liderliğin payı oldukça büyüktür bu nedenle toksik liderliğin anlaşılması, örgütsel yapı ve kültür açısından da önem taşımaktadır. Bu çalışmada toksik liderliğe ve toksik örgütlere dair teorik çerçeve ele alınmıştır.

2. LİDERLİK KAVRAMI

İnsanlar, tarih boyunca topluluklar halinde yaşayarak diğer topluluklardan ve doğadan gelen tehlikelere karşı birlikte

¹ Öğretim Görevlisi, Trakya Üniversitesi, Havsa Meslek Yüksek Okulu, Yönetim ve Organizasyon Bölümü, İşletme Yönetimi Programı, ORCID: 0000-0001-6051-8803.

hareket etmiş ve bu süreçte liderlik kavramı toplumsal yaşamın şekillenmesinde önemli bir rol göstermiştir. Lider, topluluğu yönlendirme becerisine sahip, etkileyici kişiler olarak tanımlanmaktadır. Birçok çalışmada liderlik, bireyleri etkileme sanatı olarak belirtilmektedir (Taştan Boz, 2016 :410; Demir, vd. 2010: 130; Yıldırım, 2021: 1). Liderlik, insanların motivasyonunu artırma, vizyon oluşturma, karar alma, problem çözme ve grup dinamiklerini yönetme gibi birçok beceriyi içermektedir. Başka bir deyişle, liderlik, bir liderin etkisi altında olan bireylerin davranışlarını yönlendirme ve değiştirme süreci olarak ifade edilebilir (Güney, 2020: 26; Kesim ve Kayhan, 2022: 2).

Liderler, arkadaş grupları gibi küçük sosyal gruplarda ortaya çıkabildikleri gibi, örgütlerde de varlık gösterebilmektedirler. İşletmelerde, kuruluşlarda, siyasette, eğitimde, spor alanında ve diğer birçok alanda liderlerin etkisi görülebilir (Avolio, 2009: 423). Liderler çevrelerini olumlu, olumsuz yönde etkileyebilirler. Liderlik, pozitif ve etkili bir şekilde yapıldığında, organizasyonların başarısını artırabilir, motivasyonu yükseltebilir ve insanları bir araya getirerek ortak hedeflere ulaşmayı sağlayabilir. Ancak, liderlik aynı zamanda kötüye kullanılabilir ve olumsuz sonuçlara yol açabilir. Bu nedenle, liderlik yeteneklerini ve liderlerin sorumluluklarını anlamak oldukça önemlidir (Brookes, 2007: 2015).

3. TOKSİK KAVRAMI

Türk Dil Kurumu sözlüğüne göre, 'toksik' kelimesi “bir zehir tarafından etkilenmiş, ölüme veya sakatlığa sebep olma kapasitesi olan” anlamına gelir. Köken olarak Yunancada 'toksikos' ve Latince 'toksik' olarak kullanılmıştır; her iki kelime de zehirli anlamına gelmektedir (Kazemi, 2021:3; Zengin, 2019: 2756).

Toksik insan kavramı ile kişinin çevresine zarar verme eğiliminde olduğu ve olumsuz etkiler yarattığı ifade edilmektedir. Bir kişinin toksik olması, genellikle manipülatif, negatif, kibirli, empati eksikliği gösteren veya duygusal olarak istismar eden davranışları içerebilir. Toksik insanlar genellikle çevrelerindeki diğer insanları zorlayan veya onları olumsuz şekilde etkileyen kişilerdir. Toksik insanla iletişim içerisinde olmak, bireyleri birçok anlamda olumsuz etkilemektedir. Bu nedenle kişilerin, toksik davranışlar sergileyen insanlarla olan ilişkilerinde farkındalık geliştirmeleri ve bu farkındalık doğrultusunda uygun davranışlar sergilemeleri gerekmektedir (Twenge ve Campbell, 2015: 66).

4. TOKSİK LİDERLİK

Liderlik üzerine yapılan çoğu araştırmalar genellikle başarılı liderlerin özelliklerini ve bu özelliklerin nasıl kazanılabileceği konularını ele almıştır. Ancak, olumsuz ve zarar verici liderlik tarzlarına odaklanan çalışmalara pek fazla rastlanmamaktadır. Son yıllarda ise mobbing gibi çalışanların maruz kaldığı olumsuz etkilerin daha fazla gündeme gelmesiyle birlikte, yıkıcı liderlerin etkileri daha açık bir şekilde görülmeye başlanmıştır (Lundqvist, 2025: 3; Li, vd. 2023: 401). Toksik lider, çalışanları manipüle ederek, duygusal istismara maruz bırakarak veya güvensizlik yaratarak işyeri kültürünü olumsuz etkilemektedir (Nunes, vd. 2024: 2). Bu nedenle, liderlik tarzlarının ve bunların sonuçlarının incelenmesi, işyerlerinde daha sağlıklı ve üretken bir çalışma ortamının oluşturulması için oldukça önemlidir (Kırca, 2021: 24).

Toksik liderlik, bilinçli veya bilinçsiz olarak, çalışanlara kaba, olumsuz, yıkıcı ve motivasyonlarını azaltıcı bir şekilde davranan, örgütsel iletişimde sorun çıkartan ve örgütün iklimini

olumsuz yönde etkileyen bir liderlik tarzıdır (Elsehrawy, vd. 2025:379; Bayrakçı, 2017).

Toksik lider terimi, literatürde ilk olarak Whicker (1996) tarafından yapılan liderlik sınıflamasında ortaya çıkmıştır. Whicker, örgütlerde üç farklı liderlik türünün var olduğunu belirtmiştir: güvenilir, geçici ve toksik liderlik. Whicker'a göre toksik lider; kötü niyetli, zekasını kullanarak çevresindekileri korkutan ve aldatan, bencil ve kendini öne çıkartmaya çalışan bir kişiliktir (Kırca, 2021: 24).

Toksik liderlik, bir liderin manipülatif, zarar verici veya duygusal olarak istismar edici davranışlar sergilemesini ifade eder. Toksik liderler, çalıştığı kurumdan bağımsız olarak karakter yapısında olumsuzluklar bulunmaktadır. Bu anlamda toksik bir kişilik hangi alanda olursa olsun çevresindekiler için sorun yaratacaktır (Guo, 2022: 3257). Toksik liderlik bir karakteristik özelliktir, kişinin doğduğu andan itibaren yaşadıkları kişiliğinin oluşmasında etkili olmaktadır. Toksik birey, çevresindeki kişilere manipülatif davranmaktadır, kendisini haklı, doğru görerek karşı tarafı suçlayıcı bir tavır takınmaktadır. Bu nedenle toksik liderle çalışmak, çalışanları yoracak ve işten uzaklaştıracaktır. Bu liderlik tarzı çalışanların motivasyonunu düşürerek, işyeri kültürünü olumsuz etkilemekte ve genel olarak çalışanların performansını düşürmektedir (Reyhanoğlu ve Akın, 2016: 446-447).

Toksik liderin olumsuz birtakım özellikleri bulunmaktadır:

- 1. Geri bildirimleri dinlemeyi istememek:** Liderlik, çalışanlardan geri bildirimler alarak, onların olumlu ya da olumsuz düşüncelerini dinlemeyi gerektirir. Ancak, bazı liderler bu konuda isteksiz olabilirler. Bu liderler, kendi fikir ve isteklerini çalışanlarına dayatır ve çalışanların görüşlerini dikkate almazlar. Çalışanların

fikirlerinin önemsenmediği ve dinlenmediği durumlarda, çalışanlarda isteksizlik ve motivasyon düşüşü, örgütsel sinizm, sanal kaytarma gibi olumsuz etkiler görülebilir. Toksik lider, çalışanların fikir ve düşüncelerini dikkate almayarak, kendi doğru bildiğini uygular. Örgütte katılımlı bir yönetim tarzı yerine merkezi bir yönetim tarzı oluşur. Kararları lider verir, çalışanlar bu kararlara uymakla yükümlüdür. Bu sistemde çalışan kendi düşüncelerini yansıtamadığı için motivasyonunu kaybedecektir. İşe ve örgüte karşı bağlılığı azalacaktır (Akbulut ve Yavuz, 2022: 109).

2. **Kendini beğenme:** Toksik lider, narsist bireylerdir, kendilerini diğer insanlardan üstün görmektedirler. Çalışanları, kendi istekleri doğrultusunda yönlendirmektedir (Murray, 2023: 2). Liderler, çalışanlarını doğru yönlendirmeli ve onlar için net hedefler belirlemelidir. Ancak, bu hedefler sadece liderlerin kendi çıkarlarına hizmet etmemelidir. Çalışanlar, liderlerinin sadece kendi kişisel kazançlarına odaklandığını hissettiklerinde, örgüt ve çalışanlarının genel çıkarlarını göz ardı ettiğini düşünebilirler. Bu durum, çalışanların kendilerini sadece birer piyon gibi hissetmelerine neden olabilir (Kazemi, 2021:2).
3. **Yalancılık ve tutarsızlık:** Bir liderin, önceden belirlenmiş kurallara uymaması veya kendi çıkarları için kuralları esnetmesi, çalışanların gözünde liderin değerini ciddi şekilde düşürebilecek önemli bir etkidir. Elbette, iş yerinde belirli esneklik payı ve düzeltme alanları olabilir, ancak bu esneklik, çalışanların iş birliği içinde hareket ederek ve önceden belirlenmiş prosedürleri takip ederek uygulanmalıdır. Lider, çalışanlarına söyledikleri konusunda tutarlı olmazsa, çalışanlar gözünde de liderliği sarsılacaktır. Toksik liderler başarıya ulaşmak

için her şey mübah felsefesiyle hareket edip, yalana başvurabilmektedirler (Singh, 2017: 115).

Liderin farklı gruplar için farklı kurallar uygulaması; çatışmaları ve memnuniyetsizliği beraberinde getirecektir. Liderin samimiyetsiz ve iki yüzlü davranması, yalan söylemesi sonucunda ortaya mutsuz ve isteksiz çalışanlar çıkacaktır.

4. Ahlaki esneklik: Liderlerin, örgütün paydaşları ile etik değerlere dayalı bir çalışma ortamı oluşturması oldukça önemlidir. Lider; adalet, dürüstlük, empati ve insan merkezli yaklaşım gibi değerlere öncelik vermelidir. Ancak bazı durumlarda, bu değerlerin güç kazanmak için veya kişisel çıkarlar için göz ardı edildiğini görebiliriz. Bu gibi durumlarda lider toksik liderlik davranışları sergilemektedir. Ahlaki anlamda güçsüzlük genellikle örgüt içinde bozulmaya ve liderin çalışanların desteğini kaybetmesine neden olabilir (Şişman, 2024: 42-43).

5. Yetersizliğin ödüllendirilmesi ve sorumluluk almada eksiklik: Toksik liderler bazı durumlarda, örgüt içindeki yeteneksiz ve isteksiz çalışanları göz ardı edebilirler, bu da çalışma ortamını olumsuz etkileyebilmektedir. Toksik lider, işi iyi yapanı değil de kendi istekleri doğrultusunda hareket eden çalışanı ödüllendirmektedir. Ancak, çalışanlar kötü davranışların görmezden geldiği hatta ödüllendirildiği durumlarda moral ve motivasyonlarını kaybederler ve bu durumu liderin sorumluluğunda bulmaktadırlar. Toksik lider, sorumluluk almaktan kaçınır, iyi olan şeyleri kendi başarısı olarak yansıtır ancak kötü olan durumları ise başkalarına yüklemektedir. (Zengin, 2019: 2757-2758).

6. **Destek ve mentörlük eksikliği:** Toksik liderlerin çalışanlarla yeterince ilgilenmemesi ve onların gelişimlerine katkıda bulunmaması oldukça rastlanan bir durumdur. Bu tür durumlarda, çalışanlar potansiyellerini gerçekleştiremediklerini hisseder ve gelişim için gerekli çabayı göstermezler (Hattab, 2022: 318-320). Ayrıca çalışanlara mentorluk yaparken adil, eşit ve hakkaniyetli davranılmalıdır ancak toksik lider kayırmacı bir tutum sergilemektedir. Toksik liderle çalışanlar, örgütte yol gösterici, mentör birini bulmakta zorlanmaktadır. Gerçek anlamda çalışanlara yardımcı olabilecek bir liderleri yoktur. Toksik lider, çalışanlara çıkarları doğrultusunda destek olmaktadır.
7. **Ayrımcılık:** Toksik lider kendisine fayda sağlayacak kişileri diğerlerinden ayrı görerek o doğrultuda davranmaktadır. Bu ayrımcılık çalışanlar arasında güvensizliğe, motivasyon eksikliğine neden olmaktadır. Güvensiz liderler genellikle her söylediklerini onaylayan ve kendisini tekrarlayan küçük bir grup insanla çevrenmektedir. Ekip ruhunun, katılımlı yönetimin olabilmesi için liderin ayrımcı davranışlar sergilememesi gerekmektedir (Blumen ve Lipman, 2005: 1-3).
8. **Zorbalık ve taciz:** Zorbalık kavramı günümüzde kullanımı yaygınlaşmaya başlamıştır. Liderin etrafındakileri küçük görerek, hakaret etmesi, aşağılayıcı yöndeki davranışları zorbalıktır. Toksik lider çalışanları korku kültürüyle yöneterek, çalışanlara istediğini yaptırmaya çalışmaktadır (Azazz, 2024: 6).

4.1. Toksik Örgüt

Toksik liderin varlığı, bulunduğu örgüte de yansımaktadır. Toksik liderin olumsuz tutum ve davranışları

giderek örgüte yayılmakta ve örgütte toksiklik hakim olmaya başlamaktadır. Liderin etkisiyle, çalışanlarda toksik davranış göstermeye başlayacaktır. Toksik örgütlerde çalışanlar birbirlerine ve örgüte olumsuz tutumda oldukları için verimlilik düşecektir. Bu örgütlerde çalışanların motivasyonları düşecek, çalışanlar işten uzaklaşacaktır (Kasalak, 2019: 273).

Örgütlerde çalışanların kötü ve yıkıcı bir ortamda bulunduğu toksik yapılar, iletişim zayıflığı ve bireysel çıkarların ön planda olduğu kurumları yansıtmaktadır. Bu ortamlarda işbirliği ve paylaşım yerine bencil ve çıkarıcı davranışlar öne çıkmaktadır (Gangel, 2007: 4). Toksik örgütte ilişkiler yapıcı değil, yıkıcıdır.

Toksik örgütte, etkileri azaltmak için bazı önemler alınabilir. Bunlar (Çetinkaya, 2017: 29):

- Örgütte belirli standartlar olmalıdır, lider ve yöneticiler bu standartların dışına çıkamamalıdır.
- İnsan kaynakları birimi, durumu analiz ederek iş tanımlarını tam ve düzgün bir şekilde belirlemelidir.
- Toksik davranışa maruz kalan çalışanlar, desteklenmeli ve korunmalıdır.
- Liderlerin, çalışanlarla bireysel ilişkilere girmesi engellenmelidir.
- Çalışanların bilinçlenmesi için eğitim programları hazırlanmalıdır.

4.2. Toksik Liderin Özellikleri

Toksik lider, çalışanları ve örgütü olumsuz etkileyen ben merkezci davranışları baskın olan kişilerdir. Bu liderler, örgütün veya çalışanların zarar görmesini önemsemezler ayrıca çalışanlara bencil davranarak, astları üzerinde baskı kurmaktan kaçınmazlar (İlhan ve Çelebi, 2021: 204). Egoları oldukça yüksektir ve kendi çıkarları için hakaret etmek ve haksız yere

cezalandırma gibi yöntemlere başvurabilirler. Toksik liderler, örgütü kişisel hedefleri doğrultusunda yönlendirirler. Ellerindeki gücü şahsi amaçları için kullanırlar (Yılmaz ve Balkan, 2019: 6).

Toksik lider, genellikle düşük düzeyde kişisel farkındalığa sahiptir. Kendisine veya yaptığı işe yönelik eleştirileri kabul etmemektedir. Olayın başarısını kendisi üstlenirken, başarısızlığı başkalarına yıkmaktadır. Toksik lider, birlikte çalışacağı kişileri seçerken kendisini onaylayan, karşı çıkmayan kişiler olmasına özen göstermektedir. Toksik liderin yanındaki kişiler, liderin durumun farkında olsalar bile yaptırımlardan korktukları için seslerini çıkartamayabilirler ya da liderden beklentileri olduğu için sessiz kalmayı seçebilirler (Lipman-Blumen, 2004: 116).

Toksik lider, işe yeni bir eleman alırken yetkinliklerini göz önüne almamaktadır. Kişinin kendilerine nasıl fayda sağlayacağına ve kendi çıkarlarına ne ölçüde hizmet edeceğine odaklanır. Bu nedenle toksik örgütte yetkin ve donanımlı insanlar bulunmayabilir (Reyhanoğlu, 2016: 440).

Lipman-Blumen (2006: 48), toksik liderlerin kişisel özelliklerini şu şekilde belirtmektedir:

- Rahat bir şekilde yalan söyleyebilen kişilikleri vardır,
- Kendi istedikleri ve kendi çıkarları her şeyden önce gelmektedir,
- Hatalarını asla görmezler, egoları yüksektir ve bu yüzden de kendilerini geliştirmekte zorlanırlar,
- Etik, sosyal sorumluluk gibi konuları göz ardı ederler,
- Örgütü ve çalışanları psikolojisini anlama konusunda yetersizdirler.

Rooij ve Fine (2018) “toksik örgüt” olarak ileri sürdüğü özellikler şu şekildedir:

- Terfi sistemi net bir şekilde belirli değildir, genellikle adam kayırma şeklinde yapılmaktadır.
- Yönetime itiraz eden, farklı düşünceler bastırılır.
- Bu örgüt modelinde, liderler gergin ve streslidirler. Kendi egolarını her şeyden üstün tutmaktadırlar.
- Şahsi istekler, örgütün amaç ve hedeflerinin önünde tutulmaktadır.
- Örgütte insan kaynağına önem verilmemektedir. Çalışanların motivasyonu göz ardı edilmektedir.
- Toksik örgütte açık bir vizyon yoktur, örgüt genellikle sabit bir şekilde yerinde saymaktadır.

4.3. Toksik Liderliğin Örgütlere Etkisi

Toksik lider, örgütü birçok konuda negatif bir şekilde etkileyerek, kurumu aşağıya çekmektedir. Toksik liderin var olduğu bir örgüt yeniliklere kapalı, sorgulamayan, değişiklikleri takip etmeyen bir yapıya bürünmektedir. Bu durumda örgütün verimliliğini düşürmektedir (Kirel, 2001: 51).

Toksik liderin işletmelere olumsuz etkisi şu şekilde sıralanabilir (İbicioğlu, 2009: 16; Bozkurt, vd. 2020: 707):

- **Çalışanların moralinde, motivasyonunda düşüş:** Toksik liderin, narsist davranışları, çalışanların fikirlerini önemsememesi, çalışanları kendi çıkarları için kullanması gibi durumlarda çalışanlar kendilerini değersiz hissedeceklerdir ve buna bağlı olarak motivasyonlarında düşüş oluşacaktır.
- **Çalışan bağlılığında azalma:** Toksik liderin baskılarına dayanamayan çalışanlar örgütten kaçmak isteyeceklerdir. Toksik liderin varlığı çalışanların örgütsel bağlılığını olumsuz etkilemektedir.

- **Örgütte iletişim sorunları:** Toksik lider, emir komuta sistemi şeklinde hiyerarşik bir iletişim kanalı seçtiği için çalışanlar taleplerini üst yönetime iletmede sorun yaşamaktadırlar. Toksik liderin varlığı, çalışanların verimli bir iletişim kurmasını engellemektedir.
- **İnovasyonda geri kalma:** Toksik lider, kişilik özelliklerinden dolayı yeniliğe ve değişime pek fazla açık değildir. Toksik lider, sabit fikirli ve baskıcı olduğu için çalışanların yaratıcılığını da engelleyebilmektedir.
- **Şirket kültürü olumsuz etkilenir:** Toksik liderin varlığı, örgütteki mevcut örgüt kültürünün zarar görmesine neden olmaktadır. Örgütte birlik ve beraberlik duygusundan çok gerilim ve çatışmalar yaşanmaktadır. Bu durumda örgüt kültürünü olumsuz etkilemektedir.
- **Örgüt itibarında azalma:** Toksik liderliğin varlığı, dış paydaşların örgüte olumsuz bakmasına sebep olmaktadır. Dış paydaşların gözünde, örgüt itibarsızlaşmaktadır.

5. SONUÇ

Toksik liderlik, bireyler ve organizasyonlar üzerinde yıkıcı etkilere sahip olan bir liderlik tarzıdır. Bu tür liderlik, çalışanların moralini düşürmekte, iş tatminini azaltmakta ve örgütsel bağlılığı zayıflatmaktadır. Toksik liderlerin sergilediği olumsuz davranışlar, çalışanların stres seviyelerini artırmakta ve tükenmişlik sendromuna yol açmaktadır. Ayrıca, toksik liderlik örgüt içi iletişimi bozmakta ve iş birliğini engellemektedir.

Uzun vadede bu tür bir liderlik anlayışı, nitelikli çalışanların örgütten ayrılmasına, verimlilikte düşüşe ve örgütsel performansın zayıflamasına neden olmaktadır.

Bu çalışmada, toksik liderliğin tanımı, belirtileri ve etkileri üzerinde durulmuştur. Yapılan incelemeler ve literatür taramaları, toksik liderliğin sadece bireysel düzeyde değil, aynı zamanda örgütsel performans üzerinde de olumsuz sonuçlara yol açtığını göstermektedir. Toksik liderliğin olumsuz etkilerini önlemek ve bu tür liderlerin zararlarını minimize etmek için örgütlerin farkındalığını artırması ve uygun stratejiler geliştirmesi gerekmektedir.

KAYNAKÇA

- Akbulut, D., & Yavuz, E. (2022). Örgütlerde Toksik Liderlik Davranışı: Betimsel İçerik Analizi. *Uluslararası Liderlik Çalışmaları Dergisi: Kuram ve Uygulama*, 5(2), 107–122.
- Azazz, A. M. S., Elshaer, I. A., Alyahya, M., Elwardany, W. M., & Fayyad, S. (2024). Amplifying unheard voices or fueling conflict? Exploring the impact of leader narcissism and workplace bullying in the tourism industry. *Administrative Sciences*, 14(12), 344.
- Bayrakçı, E. (2017). Zehirli Liderlik, Örgütsel Zehirlenme ve Zehirlenmeyi Gidermede İfşa Olasılığı Üzerine Nitel Bir Araştırma. *Route Educational and Social Science Journal*, 4(6), 34–56.
- Bozkurt, S., Çoban, Ö., & Çolakoğlu, M. H. (2020). Örgütsel Güven Düzeyi ve Toksik Liderlik Davranışları İlişkisinde Örgütsel Bağlılığın Aracı Etkisi. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 35(3), 704–719.
- Brookes, S. (2007). Are Public Leaders Up To Standard? *Center for Studies for Leadership: Leadership Review*, 1(4), 211–224.
- Çetinkaya, H. (2017). *Okul Yöneticilerinin Toksik Liderlik Davranışları ile Öğretmenlerin Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişki* (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Pamukkale Üniversitesi, Denizli.
- Demir, C., Yılmaz, M. K., & Çevirgen, A. (2010). Liderlik Yaklaşımları ve Liderlik Tarzlarına İlişkin Bir Araştırma. *Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, 2(1), 129–152.
- Elsehrawy, M. G., Almutairi, M. A. M., Ibrahim, A. M., & Hafez, S. H. (2025). Role Of Toxic Leaders in Shaping The

- Healthcare Providers' Engagement. *Iranian Journal of Nursing and Midwifery Research*, 30(3), 379–383.
- Gangel, K. O. (2019). *Surviving Toxic Leaders: How To Work For Flawed People in Churches, Schools, and Christian Organizations* [e-Kitap]. Wipf and Stock Publishers. <https://books.google.com.tr/books?id=795JAwAAQBAJ>
- Güney, S. (2020). *Liderlik* (3. baskı). Nobel Yayınları.
- Guo, X., Xiong, L., Wang, Y., Li, X., Wang, Y., Xiao, F., He, J., Xiang, Y., & Xu, C. (2022). Chinese Nurses' Perceptions on Toxic Leadership Behaviours of Nurse Managers: a Qualitative Study. *Journal of Nursing Management*, 30(7), 3256–3263.
- Hattab, S., Wirawan, H., Salam, R., Daswati, D., & Niswaty, R. (2022). The Effect of Toxic Leadership on Turnover Intention and Counterproductive Work Behaviour in Indonesia Public Organisations. *International Journal of Public Sector Management*, 35(3), 317–333.
- İbicioğlu, H., Özmen, İ., & Taş, S. (2009). Liderlik Davranışı ve Toplumsal Norm İlişkisi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 14(2), 1–23.
- İlhan, H., & Çelebi, N. (2021). Okul Müdürlerinin Toksik Liderlik Davranışlarının Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılıklarına Etkisi. *Eğitim ve İnsani Bilimler Dergisi: Teori ve Uygulama*, 12(23), 201–223.
- Kasalak, G. (2019). Toxic Behaviors in Workplace: Examining The Effects of The Demographic Factors on Faculty Members' Perceptions of Organizational Toxicity. *International Journal of Research in Education and Science*, 5(1), 272–282.
- Kazemi, R., Ebrahimpour, H., & Bashokoh, M. (2021). Investigating The Mediating Role Of Employee

Flexibility Between Toxic Leadership And Non-Civil Behavior. *Journal of Organisational Studies and Innovation*, 8(1), 1–13.

Kesim, E., & Kayhan, G. M. (2022). İşbirlikçi Liderlik ve Organizasyon Başarısına Etkileri. *Yönetim, Ekonomi, Edebiyat, İslami ve Politik Bilimler Dergisi*, 7(2), 1–14.

Kırca, M. Y. (2021). *Çalışanlardaki Toksik Liderlik Algısının Örgütsel Sessizlik ve İş Motivasyonu Üzerindeki Etkisi: Pozitif Psikolojik Sermayenin Düzenleyici Rolü* (Yayımlanmamış doktora tezi). İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi, İstanbul.

Kırel, Ç. (2001). Liderlik Davranış Biçimleri Konusuna Yeni Bir Yaklaşım. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 1(1), 43–59.

Li, P., Yin, K., Shi, J., Damen, T. G. E., & Taris, T. W. (2023). are Bad Leaders Indeed Bad For Employees? a Meta-Analysis of Longitudinal Studies Between Destructive Leadership and Employee Outcomes. *Journal of Business Ethics*, 191(2), 399–413.

Lipman-Blumen, J. (2005). *The Allure of Toxic Leaders: Why We Follow Destructive Bosses and Corrupt Politicians – and How We Can Survive Them*. Oxford University Press.

Lipman-Blumen, J. (2005). The Allure of Toxic Leaders: Why Followers Rarely Escape Their Clutches. *Ivey Business Journal*, 69(3), 1–40.

Lundqvist, C., Camps, J., Vertommen, T., Barker-Ruchti, N., & Kolbeinson, Ö. (2025). Toxic Leadership in High-Performance Sports and Its Consequences for Mental Health and Performance: a Scoping Review. *International Review of Sport and Exercise Psychology*, 18(1), 1–23.

- McMurray, R., Credland, N., Griffin, M., Hamilton, P., & Harness, O. (2023). Toxic Absence: Why Leader Presence Matters in Times Of Crisis. *Journal of Nursing Management*, 31(1), 1315904.
- Nunes, A., & Palma-Moreira, A. (2024). Toxic Leadership and Turnover Intentions: the Role of Burnout Syndrome. *Administrative Sciences*, 14(9), 340.
- Reyhanoğlu, M., & Akın, Ö. (2016). Toksik Liderlik Örgütsel Sağlığı Olumsuz Yönde Tetikler Mi? *İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 5(3), 442–459.
- Şişman, S. (2024). Örgütlerde Toksik Liderlik ve Bununla Baş Etme Stratejileri Üzerine Bir Değerlendirme. *Uluslararası Liderlik Çalışmaları Dergisi: Kuram ve Uygulama*, 7(1), 39–50.
- Taştan Boz, İ. (2016). Farklı Kültürlerde Liderlik. A. S. Ünsar (Ed.), *Liderlik Üzerine Güncel Yazılar* (s. 409–424). Paradigma Akademi.
- Twenge, M., & Campbell, K. (2015). *Asrın Vebası: Narsisizm İleti* (Ö. Korkmaz, Çev., 3. baskı). Kaknüs Yayınları.
- Uncu, A. (2021). *Narsizm ve Liderlik: Toksik Liderlik Örnekleri – Hitler ve Stalin*. Urzeni Yayıncılık.
- Van Rooij, B., & Fine, A. (2018). Toxic corporate culture: Assessing organizational processes of deviancy. *Administrative Sciences*, 8(3), 23.
- Yıldırım, D. M. (2021). Narsizm ve Liderlik: Toksik Liderlik Örnekleri – Hitler & Stalin. *Munzur Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 10(1), 1–8.
- Yılmaz, S., & Bakan, İ. (2019). Toksik Liderliğin Tükenmişliğe Etkisi: Bir Alan Araştırması. *Kahramanmaraş Sütçü*

*İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
Dergisi*, 9(2), 1–12.

Zengin, M. (2019). Toksik Liderlik: Kavramsal Bir Çözümleme.
İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi, 8(4),
2754–2766.

PERAKENDE ÇALIŞANLARINDA ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE TÜKENMİŞLİK İLİŞKİSİ: İŞGÜCÜ YÖNETİMİ VE ÖRGÜTSEL DAVRANIŞ PERSPEKTİFİ

Serdar CANBAZ¹

1. GİRİŞ

Çalışma hayatında örgütsel bağlılık ve tükenmişlik deneyimleri, hem bireysel performansı hem de örgütsel verimliliği doğrudan etkileyen kritik unsurlardır. Özellikle perakende sektörü; yoğun müşteri etkileşimi, uzun ve değişken çalışma saatleri gibi nedenlerle çalışanların psikolojik yükünü artıran bir alan olarak öne çıkmaktadır (Goswami ve Goswami, 2022; Fırat, 2015). Bu koşullar, çalışanların bağlılıklarını zayıflatarak tükenmişlik düzeylerini artırmakta ve sektörün sürdürülebilir iş gücü yönetimi açısından risk oluşturmaktadır.

Örgütsel bağlılık ve tükenmişlik kavramları, günümüz iş dünyasında örgütlerin sürdürülebilirliği ve çalışanların psikolojik iyi oluşu açısından merkezi bir konuma sahiptir (Allen ve Meyer, 1990; Leiter ve Maslach, 1988). Yüksek bağlılık düzeyine sahip çalışanlar, örgütün hedeflerine ulaşması için ekstra çaba göstermeye yatkınken (Chambel ve Carvalho, 2022), yüksek tükenmişlik iş tatmini ve performans üzerinde olumsuz sonuçlar yaratmaktadır. Literatürde bu ilişki, sağlık sektöründen dijital bağlılığa kadar farklı bağlamlarda incelenmiştir (Chang vd., 2017; Gu vd., 2023). Benzer şekilde, Açikel (2025) bankacılık sektöründe tükenmişliğin çalışan performansını anlamlı biçimde

¹ Dr. Öğretim Üyesi, Kırklareli Üniversitesi, Sosyal Bilimler MYO, İşletme Yönetimi Programı, ORCID: 0000-0003-0470-9810.

azalttığını ortaya koyarak, tükenmişlik olgusunun farklı sektörlerde iş sonuçlarını olumsuz etkileyen yaygın bir problem olduğunu göstermektedir.

Bu araştırmanın temel amacı, Allen ve Meyer (1990)'ın üç boyutlu bağlılık modeli ile Maslach vd. (2018)'in tükenmişlik yaklaşımı çerçevesinde, perakende çalışanlarının bağlılık ve tükenmişlik düzeylerini ve aralarındaki ilişkiyi incelemektir. Çalışma, Türkiye'nin Kırklareli iline bağlı Lüleburgaz ilçesinde yürütülerek, bölgesel perakende çalışanları bağlamına özgün dinamikleri görünür kılması bakımından önem taşımaktadır. Perakende çalışanları üzerine yapılan çalışmalar, iş yoğunluğu ve çalışma rutinlerinin bağlılık ve tükenmişlik dinamiklerini etkilediğini göstermiştir (Han vd., 2016). Elde edilen bulgularla hem kuramsal düzeyde örgütsel davranış yazınına katkı sunmak hem de perakende işletmelerinin insan kaynakları uygulamalarına yönelik pratik çıkarımlar üretmek hedeflenmektedir.

2. KURAMSAL ÇERÇEVE

2.1. Örgütsel Bağlılık ve Türleri

Örgütsel bağlılık, çalışanın örgüte yönelik psikolojik bağlı ve örgütsel hedefleri benimseyerek ekstra rol davranışı sergileme isteğini ifade eden çok boyutlu bir kavramdır (Allen ve Meyer, 1990; Bodjrenou vd., 2019). Allen ve Meyer'in (1990) geliştirdiği modele göre örgütsel bağlılık üç boyutta ele alınır. Çalışanın örgüte gönüllü olarak bağlanmasını ifade eden duygusal bağlılık, iş tatminini artırırken tükenmişliği azaltmaktadır (Chambel ve Carvalho, 2022; Chang vd., 2017). Devam bağlılığı ise çalışanların örgütte kalmayı rasyonel maliyet-fayda değerlendirmesine dayandırdığı bir bağlılık türüdür; ancak bu bağlılığın yüksek düzeyde olması stres ve tükenmişlik riskini artırabilmektedir. Normatif bağlılık ise örgütte kalmaya yönelik ahlaki bir yükümlülük hissinden

kaynaklanır (Allen ve Meyer, 1990). Bu bağlılık türleri; yaş, cinsiyet ve örgütsel adalet gibi çeşitli demografik ve yapısal faktörlerden etkilenmektedir (Bodjrenou et al., 2019).

2.2. Tükenmişlik ve Boyutları

Maslach ve Jackson tarafından geliştirilen model, iş kaynaklı kronik stresi üç temel boyutta incelemektedir (Leiter ve Maslach, 1988). İş yükü ve belirsizlik gibi baskıların tetiklediği Duygusal Tükenme, bireyin enerji kaybını ve bitkinliğini ifade ederken (Lambert vd., 2018); genellikle bu duruma karşı bir başa çıkma mekanizması olarak gelişen Duyarsızlaşma, işe ve hizmet alanlara karşı mesafeli ve mekanik bir tutumu yansıtır (Leiter ve Maslach, 1988). Üçüncü boyut olan Kişisel Başarı Hissinde Azalma ise çalışanın yetersizlik algısıyla beraber iş tatmininin ve performansın düşmesi durumudur (Goswami ve Goswami, 2022). Bireysel etkilerinin ötesinde tükenmişlik; örgütsel bağlılığı azaltarak devamsızlık ve işten ayrılma niyetini artıran kritik bir örgütsel sorundur (Chambel ve Carvalho, 2022).

2.3. Örgütsel Bağlılık ile Tükenmişlik Arasındaki İlişki

Örgütsel davranış literatürü, yüksek duygusal bağlılığın iş kaynaklı stresi yönetmede tampon görevi görerek tükenmişliği azalttığını (Chambel ve Carvalho, 2022), buna karşın zorunluluk temelli devam bağlılığının bazı durumlarda tükenmişliği artırabildiğini göstermektedir (Chang vd., 2017). Bu dinamik ilişki, psikolojik sermaye gibi bireysel kaynakların yanı sıra modern stres faktörlerinden -örneğin internet bağımlılığı-de etkilenebilmektedir (Wei vd., 2025; Basri vd., 2022; Wu vd., 2024). Perakende gibi yoğun duygusal emek gerektiren sektörlerde, tükenmişlik çalışan bağlılığını zayıflatabilen kritik bir risk unsurudur. Benzer bulgular sağlık, eğitim ve hizmet sektörlerinde de gözlemlenmiş olup, çalışanların işten ayrılma niyetini ve devamsızlık davranışlarını artırabilmektedir

(Babatope vd., 2023; Karadirek, 2021; Yao vd., 2019). Perakende sektörü özelinde Han vd. (2016) çalışması, yoğun müşteri etkileşimi ve rol baskısının çalışan tükenmişliğini artırarak bağlılığı zayıflattığını ortaya koymaktadır. Bu çalışma, söz konusu teorik ilişkileri perakende sektörü özelinde incelemektedir.

3. YÖNTEM

3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Bu araştırmanın temel amacı, Lüleburgaz ilçesindeki perakende çalışanlarının örgütsel bağlılık ve tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişkileri analiz etmektir. Sektörün yoğun psikolojik ve duygusal yükü göz önüne alındığında; bu iki değişkenin birlikte incelenmesi, çalışan iyilik halinin korunması, işgücü devrinin azaltılması ve sürdürülebilir insan kaynakları politikalarının geliştirilmesi açısından kritik önem taşımaktadır.

3.2. Araştırmanın Yöntemi ve Modeli

Nicel araştırma yöntemine dayalı bu çalışmada veri toplama aracı olarak üç bölümlü bir anket kullanılmıştır. İlk bölümde analizlerde kontrol değişkeni olarak kullanılan demografik özellikler yer almaktadır. İkinci bölümde Allen ve Meyer (1990) tarafından geliştirilen 18 maddelik Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılık Ölçeği; üçüncü bölümde ise Maslach vd. (2018) kaynaklı Maslach Tükenmişlik Envanteri (MBI) kullanılmıştır. Her iki ölçek de 5'li Likert tipinde derecelendirilmiştir. Veri setinin analize uygunluğu Podsakoff vd.(2003) Harman tek faktör testi ile incelenmiş; tek faktörün açıkladığı varyans oranlarının (Tükenmişlik %33,56; Bağlılık %28,78) %50 eşik değerinin altında kalmasıyla ortak yöntem yanlılığı riski bulunmadığı belirlenmiştir. Ayrıca KMO değerleri ($>0,81$) ve anlamlı Bartlett testleri ($p<0,001$) veri yapısının faktör analizine uygunluğunu

kanıtlamıştır. İlişkisel tarama modelinde, değişkenler arasındaki çift yönlü etkileşimleri incelemek amacıyla çoklu hiyerarşik regresyon analizleri uygulanmıştır. Demografik değişkenlerin kontrol edildiği ve çoklu bağlantı (VIF) riskinin izlendiği bu analizlerde, tek yönlü nedensellik varsayımından kaçınarak hem bağlılığın tükenmişlik üzerindeki hem de tükenmişliğin bağlılık üzerindeki yordayıcı etkileri karşılıklı olarak test edilmiştir (Steindórsdóttir ve Pajo, 2024; Chambel ve Carvalho, 2022).

3.3. Araştırmanın Hipotezleri

Bu araştırmada örgütsel bağlılık boyutlarının tükenmişlik ve kişisel başarı üzerindeki etkilerini, ayrıca tükenmişlik boyutlarının örgütsel bağlılık üzerindeki olası etkilerini incelemek amacıyla aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir.

-Örgütsel Bağlılığın Tükenmişliği Yordaması:

H1. Duygusal bağlılık, tükenmişliği negatif yönde yordar.

H2. Devam bağlılığı, tükenmişliği negatif yönde yordar.

H3. Normatif bağlılık, tükenmişliği anlamlı şekilde yordamaz.

-Örgütsel Bağlılığın Kişisel Başarıyı Yordaması:

H4. Duygusal bağlılık, kişisel başarıyı pozitif yönde yordar.

H5. Devam bağlılığının kişisel başarıya etkisi anlamlı değildir.

H6. Normatif bağlılığın kişisel başarıya etkisi anlamlı değildir.

-Tükenmişlik Boyutlarının Örgütsel Bağlılığı Yordaması:

H7. Tükenmişlik, duygusal bağlılığı negatif yönde yordar.

H8. Kişisel başarı, duygusal bağlılığı pozitif yönde yordar.

H9. Tükenmişlik, devam bağlılığını negatif yönde yordar.

H10. Kişisel başarı, devam bağlılığını pozitif yönde yordar.

H11. Tükenmişlik, normatif bağlılığı anlamlı şekilde yordamaz.

H12. Kişisel başarı, normatif bağlılığı anlamlı şekilde yordamaz.

Araştırmada geliştirilen hiyerarşik regresyon modellerinin analizinde yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi, gelir, kıdem ve iş türü gibi demografik değişkenler ikinci blokta kontrol değişkeni olarak eklenmiş; ancak kuramsal çerçeve gereği bu değişkenler hipotezler arasında ayrı bir test konusu olarak yapılandırılmamıştır.

3.4. Araştırma Tasarımı, Evren ve Örneklem

İlişkisel tarama modeline dayalı bu nicel araştırmanın evrenini, Lüleburgaz ilçesindeki perakende çalışanları oluşturmaktadır. Zaman ve maliyet kısıtları nedeniyle, hedef kitleye erişim kolaylığı sağlayan kolayda örnekleme yöntemi tercih edilmiştir (Kalaycı, 2010). Asgari örneklem büyüklüğü, literatürde yaygın olarak kullanılan formül $n = (t^2 * S^2) / d^2$ kullanılarak 384 birim hesaplanmış (Kalaycı, 2010; Akbulut, 2019); Kırklareli Üniversitesi Etik Kurul onayı ve KVKK ilkeleri doğrultusunda Şubat–Nisan 2023 döneminde dağıtılan 500 anketten, hatalı olanlar elendikten sonra 437 geçerli anket analize dâhil edilmiştir. Süreç boyunca katılımcıların gönüllülük ve gizlilik hakları esas alınmıştır.

Elde edilen %87,4'lük geri dönüş oranı yüksek bir temsil gücüne işaret etse de; verilerin kesitsel ve öz-bildirime dayalı toplanmış olması, nedensellik ve sosyal beğenirlik açısından bazı sınırlılıklar barındırmaktadır. Buna rağmen çalışma, yerel perakende dinamiklerini güncel bir örneklemele inceleyerek literatüre özgün katkı sunmaktadır.

3.5. Veri Analizi Yöntemi

Verilerin analizi SPSS paket programında gerçekleştirilmiştir. Analiz süreci, katılımcıların demografik özelliklerinin betimlenmesi ve verilerin normallik varsayımının (ortalama, standart sapma, çarpıklık ve basıklık) kontrolü ile

başlamıştır. Ölçeklerin yapı geçerliliği Açımlayıcı Faktör Analizi ile (KMO ve Bartlett testleri destekli), iç tutarlılığı ise Cronbach's Alpha katsayısı ile test edilmiştir. Değişkenler arasındaki ilişkilerin yönü ve gücü Pearson Korelasyon Analizi ile belirlenirken; yordayıcı etkiler, demografik değişkenlerin kontrol değişkeni olarak atandığı iki aşamalı Çoklu Hiyerarşik Regresyon Analizi ile sınanmıştır. Tüm istatistiksel değerlendirmeler %95 güven düzeyinde ($p<0,05$) yapılmıştır.

3.6. Bulgular

Bu bölümde katılımcıların demografik özelliklerine ilişkin temel dağılımlar ile araştırmada kullanılan değişkenlere ait tanımlayıcı istatistikler özetlenmektedir. Katılımcıların demografik özellikleri Tablo 1'de sunulmuştur.

Tablo 1. Katılımcıların Demografik Özellikleri

Cinsiyet	F	%	Medeni Durum	f	%
Kadın	174	39,82	Bekar	237	54,23
Erkek	263	60,18	Evli	200	45,77
Σ	437	100,00	Σ	437	100,00
Kıdem	f	%	Yaş	f	%
0-1	118	27,00	18-24	110	25,17
2-3	148	33,87	25-30	156	35,70
4-5	79	18,08	31-40	118	27,00
6+	92	21,05	41+	53	12,13
Σ	437	100,00	Σ	437	100,00
Çocuk Sayısı	f	%	Eğitim Durumu	f	%
Yok	271	62,01	İlk-Orta	67	15,33
1	74	16,93	Lise	229	52,40
2	66	15,10	Lisans	52	11,90
3-4	26	5,95	Ön Lisans	77	17,62
Σ	437	100,00	Lisans Üstü	12	2,75
Gelir	f	%	Σ	437	100,00
8000-8800	239	54,69	İş Türü	f	%
8801-9500	124	28,38	Market	179	40,96
9501+	74	16,93	Mağaza	258	59,04
Σ	437	100,00	Σ	437	100,00

Araştırma örneklemini toplam 437 katılımcıdan oluşmaktadır. Örneklemin genel profilinde erkekler (%60,18)

çoğunlukta olup, bekâr çalışanlar (%54,23) çoğunluğu oluşturmaktadır. Katılımcılar çoğunlukla genç olup, en yoğun yaş grubu %35,70 ile 25–30 yaş aralığındadır. Bu genç profili, %62,01’inin çocuğunun olmaması bulgusu da desteklemektedir. Kıdem açısından bakıldığında, çalışanların büyük kısmı (%78,95) 5 yıl ve altı deneyime sahip olup, en yüksek oran 2–3 yıl kıdem grubuna (%33,87) aittir. Eğitim düzeyinde ise lise mezunları (%52,40) açık ara çoğunlukta. Gelir dağılımı incelendiğinde, katılımcıların %54,69’unun en düşük aralık olan 8.000–8.800 TL bandında yer aldığı görülmektedir. Genel olarak örneklem, düşük kıdemli ve düşük gelir grubuna mensup olup, perakende sektörünün iki ana formatı olan mağaza (%59,04) ve market (%40,96) çalışanlarından oluşmaktadır.

3.7. Faktör Analizleri ve Ölçeklerin Güvenirliği

Ölçeklerin yapı geçerliliği Temel Bileşenler Analizi (PCA) ile incelenmiş ve her iki ölçek için KMO ve Bartlett testleri faktör analizine uygunluk göstermiştir. Tükenmişlik ölçeğinde analiz sonucunda iki faktör elde edilmiş, toplam varyansın %56’sı açıklanmış ve madde ayıklamaları sonrası yapı “Tükenmişlik” ve “Kişisel Başarı” olarak doğrulanmıştır. Cronbach Alpha değerlerinin yüksek olması ölçeğin güvenilirliğini göstermektedir. Örgütsel bağlılık ölçeğinde PCA üç boyutlu bir yapı ortaya koymuş ve varyansın %56’sı açıklanmıştır. Ölçek kuramsal modele uygun biçimde duygusal, devam ve normatif bağlılık boyutlarında doğrulanmış; tüm alt boyutlar kabul edilebilir düzeyde güvenilirlik göstermiştir. Sonuç olarak, her iki ölçek örneklem üzerinde geçerli ve güvenilirlerdir.

3.8. Betimleyici İstatistikler

Araştırmada yer alan ölçek boyutlarına ilişkin betimleyici istatistikler Tablo 2’de sunulmuştur.

Tablo 2. Boyutlara İlişkin Betimleyici İstatistikler

Boyutlar	Min-Max	$\bar{x}$	S.D.	Çarpıklık	Basıklık	α
Duygusal Bağlılık	1-5	3,515	0,863	-0,671	-0,120	0,834
Devam Bağlılığı	1,5-5	3,714	0,815	-0,492	-0,196	0,780
Normatif Bağlılık	1-5	3,041	1,167	0,249	-1,189	0,845
Tükenmişlik	1-4,67	2,850	1,026	-0,009	-1,180	0,932
Kişisel Başarı	1-5	3,657	0,781	-0,533	-0,327	0,778

Tabloya göre, en yüksek ortalamaya sahip boyut Devam Bağlılığıdır ($\bar{x}$ =3,714). Bu bulgu, çalışanların örgütte kalma yönündeki rasyonel ve maliyet temelli bağlılıklarının, duygusal veya normatif bağlılığa kıyasla daha güçlü olduğunu göstermektedir. Kişisel Başarı ($\bar{x}$ =3,657) düzeyi de görece yüksek olup, çalışanların kendilerini yeterli ve başarılı hissettiklerini işaret etmektedir. Diğer boyutlar olan Normatif Bağlılık ($\bar{x}$ =3,041) ve Tükenmişlik ($\bar{x}$ =2,850) ortalamaları ise ölçeğin orta noktasına yakın düzeylerde. Ölçeklere ilişkin çarpıklık ve basıklık değerlerinin tamamının ± 1 aralığında olması, verilerin normal dağılım varsayımını sağladığını ve sonraki aşamalarda uygulanacak parametrik analizler (korelasyon ve regresyon) için geçerli olduğunu desteklemektedir.

3.9. Demografik Özelliklere Göre Boyutların Farklılıklarının İncelenmesi

Örgütsel bağlılık ve tükenmişlik boyutlarının demografik değişkenlere göre farklılaşıp farklılaşmadığı incelenmiştir. Bu kapsamda; cinsiyet ve medeni durum değişkenleri için bağımsız örneklem t-testi; yaş, eğitim, kıdem, gelir ve iş türü değişkenleri için ise tek yönlü ANOVA analizleri uygulanmıştır. Bulguların sunumunda, yalnızca istatistiksel olarak anlamlı farklılık ($p < 0,05$) gösteren boyutlar detaylı ek tablo ve yorumlarla sunulmuş; anlamlı farklılık saptanmayan değişkenler ise metin akışında özetlenmiştir.

Cinsiyet değişkenine göre yapılan bağımsız örneklem t-testi sonuçları (Ek Tablo 1), Kişisel Başarı boyutu dışındaki tüm

ölçek boyutlarında anlamlı farklılıklar olduğunu göstermektedir. Analiz bulgularına göre; Duygusal Bağlılık ve Devam Bağlılığı boyutlarında erkek çalışanların puanları kadın çalışanlara kıyasla anlamlı düzeyde daha yüksektir. Buna karşın, Normatif Bağlılık ve Tükenmişlik boyutlarında ise kadın çalışanların ortalamaları erkek çalışanlara göre anlamlı düzeyde yüksek bulunmuştur. Bu bulgular, cinsiyetin örgütsel bağlılık ve tükenmişlik düzeylerinde belirleyici bir değişken olduğunu; erkek çalışanların bağlılık türlerinin daha çok duygusal ve maddi (devam) temelli, kadın çalışanların ise daha çok zorunluluk (normatif) ve yüksek stres (tükenmişlik) temelli olduğunu ortaya koymaktadır. Medeni durum değişkenine göre yapılan bağımsız örneklem t-testi sonuçları (Ek Tablo 2), yalnızca Normatif Bağlılık boyutunda anlamlı bir farklılık olduğunu göstermektedir. Buna göre evli çalışanlar, bekar çalışanlara göre istatistiksel olarak daha yüksek düzeyde normatif bağlılık sergilemektedir. Eğitim durumuna göre yapılan ANOVA analizine göre (Ek Tablo 3), yalnızca Kişisel Başarı boyutunda anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. Tukey testi sonuçları, lisansüstü mezunlarının kişisel başarı düzeylerinin ilk-orta, lise ve ön lisans mezunlarına göre; lisans mezunlarının ise ilk-orta mezunlarına göre anlamlı biçimde daha yüksek olduğunu göstermektedir. Bu sonuç, eğitim düzeyi arttıkça kişisel başarı algısının da yükseldiğine işaret etmektedir.

Çocuk sayısına göre yapılan ANOVA analizi (Ek Tablo 4), yalnızca Normatif Bağlılık boyutunda anlamlı bir farklılık olduğunu göstermektedir. Ancak Tukey çoklu karşılaştırma testi, gruplar arasında anlamlı bir ayrışma olmadığını ortaya koymuştur. Ortalama puanlar 1 ve 2 çocuk sahibi katılımcılarda görece yüksek görünse de bu fark istatistiksel olarak doğrulanmamıştır. Bu sonuç, çocuk sayısının normatif bağlılık üzerinde belirleyici bir değişken olmadığını göstermektedir.

Yaş değişkenine göre yapılan ANOVA sonuçları (Ek Tablo 5), Devam Bağlılığı, Normatif Bağlılık ve Tükenmişlik

boyutlarında anlamlı farklılıklar olduğunu göstermektedir. Tukey testi bulguları, Devam Bağlılığının 41 yaş ve üzeri grupta en yüksek olduğunu; Normatif Bağlılığın ise 31–40 yaş grubunda belirgin şekilde arttığını ortaya koymaktadır. Tükenmişlik boyutunda ise 18–24 yaş grubu diğer yaş gruplarına kıyasla anlamlı düzeyde daha yüksek puan almıştır. Bu sonuçlar, yaş ilerledikçe bağlılık düzeylerinin güçlendiğini, genç çalışanların ise daha yüksek tükenmişlik riski taşıdığını göstermektedir.

Kıdem değişkenine göre yapılan ANOVA sonuçları (Ek Tablo 6), Devam Bağlılığı ve Tükenmişlik boyutlarında anlamlı farklılıklar olduğunu göstermektedir. Tukey testi bulguları, Devam Bağlılığının 4–5 yıl ve 6 yıl üzeri kıdeme sahip çalışanlarda daha yüksek olduğunu; Tükenmişliğin ise özellikle 2–3 yıl kıdeme sahip çalışanlarda anlamlı düzeyde arttığını ortaya koymaktadır. Bu sonuçlar, kıdem süresi arttıkça bağlılığın güçlendiğini, ancak 2–3. yılların tükenmişlik açısından kritik bir dönem olduğunu göstermektedir.

Gelir değişkenine göre yapılan ANOVA sonuçları (Ek Tablo 7), Duygusal Bağlılık, Devam Bağlılığı, Normatif Bağlılık ve Kişisel Başarı boyutlarında anlamlı farklılıklar olduğunu göstermektedir. Tukey testi bulgularına göre Normatif Bağlılık ve Kişisel Başarı düzeyleri gelir arttıkça yükselmekte; özellikle 9.501 TL ve üzeri gelir grubunun diğer gruplardan anlamlı biçimde daha yüksek skorlar aldığı görülmektedir. Buna karşılık, Duygusal Bağlılıkta orta gelir grubunun daha düşük düzeyde bağlılık sergilediği, Devam Bağlılığında ise düşük gelir grubunun orta gelir grubuna kıyasla daha yüksek puanlara sahip olduğu belirlenmiştir. Bu sonuçlar, yüksek gelirin çalışanlarda normatif bağlılık ve başarı algısını güçlendirdiğini; duygusal ve devam bağlılığının ise gelir düzeyine göre daha karmaşık bir örüntü izlediğini göstermektedir.

İş türüne göre yapılan bağımsız örneklem t-testi sonuçları (Ek Tablo 8), Duygusal Bağlılık, Normatif Bağlılık, Tükenmişlik ve Kişisel Başarı boyutlarında anlamlı farklılıklar olduğunu göstermektedir. Bulgulara göre mağaza çalışanları Duygusal Bağlılık, Kişisel Başarı ve Tükenmişlik düzeylerinde market çalışanlarına göre anlamlı biçimde daha yüksek değerlere sahiptir. Buna karşılık Normatif Bağlılık boyutunda market çalışanlarının mağaza çalışanlarından daha yüksek puan aldığı görülmektedir. Sonuçlar, mağaza çalışma ortamının çalışanlarda hem bağlılık ve başarı algısını hem de tükenmişlik düzeyini artırabildiğini; market ortamında ise bağlılığın daha çok normatif, yani zorunluluk temelli geliştiğini göstermektedir.

3.8. İlişkisel ve Yordayıcı Analizler

Bu bölümde, araştırmada yer alan değişkenler arasındaki ilişkiler ve yordayıcı etkiler incelenmektedir. Öncelikle, bağımsız ve bağımlı değişkenler arasındaki yön ve güç ilişkilerini belirlemek amacıyla Pearson Korelasyon Analizi uygulanmıştır. Ardından, bağımsız değişkenlerin örgütsel bağlılık ve tükenmişlik boyutları üzerindeki yordayıcı etkilerini ortaya koymak için Çoklu Hiyerarşik Regresyon Analizleri gerçekleştirilmiştir. Böylece, hem değişkenler arasındaki genel ilişki yapısı hem de hangi değişkenlerin anlamlı yordayıcı olduğu sistematik biçimde değerlendirilmektedir.

Tablo 3. Pearson Korelasyon Analizi Sonuçları

Boyutlar	Duygusal Bağlılık	Devam Bağlılığı	Normatif Bağlılık	Tükenmişlik	Kişisel Başarı
Duygusal Bağlılık	1,000	0,470**	-0,101*	-0,197**	0,337**
Devam Bağlılığı	0,470**	1,000	-0,212**	-0,170**	0,179**
Normatif Bağlılık	-0,101*	-0,212**	1,000	-0,032	0,035
Tükenmişlik	-0,197**	-0,170**	-0,032	1,000	0,038
Kişisel Başarı	0,337**	0,179**	0,035	0,038	1,000

Not: * $p < 0,05$; ** $p < 0,01$

Pearson korelasyon analizi (Tablo 3), değişkenler arasında hem pozitif hem negatif yönlü anlamlı ilişkiler olduğunu göstermektedir. Duygusal Bağlılık, Devam Bağlılığı ile orta; Kişisel Başarı ile zayıf düzeyde pozitif ilişki içindedir. Devam Bağlılığı da Kişisel Başarı ile zayıf pozitif ilişki göstermektedir. Buna karşılık Duygusal ve Devam Bağlılığı, Normatif Bağlılık ve Tükenmişlik ile zayıf düzeyde negatif ilişkilere sahiptir. Normatif Bağlılık yalnızca bu iki bağlılık türüyle negatif ilişkiler gösterirken, Tükenmişlik tüm bağlılık boyutlarıyla zayıf düzeyde ters yönlü ilişkilidir. Kişisel Başarı ise yalnızca Duygusal ve Devam Bağlılığı ile pozitif ilişkili olup Tükenmişlik ile anlamlı bir ilişki göstermemektedir. Bu sonuçlar, bağlılık türlerinin birbirleriyle genel olarak uyumlu hareket ettiğini; tükenmişliğin ise tüm bağlılık türleriyle ters yönde seyrettiğini ortaya koymaktadır.

Tablo 4. Tükenmişliği Yordayan Hiyerarşik Regresyon Özeti

MODEL 1					
Değişken	B	β	t	p	VIF
Duygusal Bağlılık	-0,179	-0,151	-2,842	0,005	1,284
Devam Bağlılığı	-0,143	-0,114	-2,110	0,035	1,330
Normatif Bağlılık	-0,063	-0,071	-1,489	0,137	1,047
R=0,227; R ² =0,051; AR ² =0,045; Δ R ² = - ; F=7,81; p=0,000					
MODEL 2					
Değişken	B	β	t	p	VIF
Duygusal Bağlılık	-0,183	-0,154	-2,944	0,003	1,327
Devam Bağlılığı	-0,141	-0,112	-2,090	0,037	1,387
Normatif Bağlılık	-0,047	-0,053	-1,078	0,281	1,171
Cinsiyet	-0,199	-0,095	-1,975	0,049	1,115
Medeni Durum	-0,139	-0,068	-0,932	0,352	2,546
Eğitim Durumu	-0,023	-0,024	-0,478	0,633	1,167
Çocuk Sayısı	0,130	0,119	1,685	0,093	2,428
Yaş	-0,120	-0,114	-1,651	0,099	2,296
Kıdem	-0,031	-0,032	-0,566	0,571	1,584
Gelir	0,066	0,049	0,907	0,365	1,388
İş Türü	0,438	0,210	4,289	0,000	1,159
R=0,347; R ² =0,120; AR ² =0,098; Δ R ² =0,069; F=5,29; p=0,000					

Hiyerarşik regresyon sonuçları (Tablo 4), Tükenmişliğin ilk modelde yalnızca Duygusal ve Devam Bağlılığı tarafından

negatif yönde yordandığını göstermektedir ($R^2=0,051$). Demografik değişkenlerin eklendiği ikinci modelde açıklanan varyans artmış ($\Delta R^2=0,069$) ve ek olarak yalnızca İş Türü ve Cinsiyet anlamlı bulunmuştur. Genel olarak bulgular, Duygusal ve Devam Bağlılığının tükenmişliği azaltıcı yönde işlediğini; iş türü ve cinsiyetin ise tükenmişliği artıran iki temel değişken olduğunu göstermektedir.

Kişisel başarıyı yordayan hiyerarşik regresyon analizinde ilk model anlamlı bulunmuş ve varyansın %12'sini açıklamıştır (Tablo 5). Bu modelde yalnızca Duygusal Bağlılık kişisel başarıyı pozitif ve anlamlı biçimde yordarken, diğer bağlılık türleri anlamlı katkı sağlamamıştır.

Tablo 5. Kişisel Başarıyı Yordayan Hiyerarşik Regresyon Özeti

MODEL 1					
Değişken	B	β	t	p	VIF
Duygusal Bağlılık	0,294	0,325	6,37	0,000	1,284
Devam Bağlılığı	0,040	0,042	0,81	0,420	1,330
Normatif Bağlılık	0,051	0,077	1,66	0,098	1,047
$R=0,346$; $R^2=0,120$; $AR^2=0,114$; $\Delta R^2=0,120$; $F=19,68$; $p=0,001$					
MODEL 2					
Değişken	B	β	t	p	VIF
Duygusal Bağlılık	0,296	0,327	6,59	0,000	1,327
Devam Bağlılığı	0,057	0,059	1,17	0,243	1,387
Normatif Bağlılık	0,031	0,046	0,99	0,321	1,171
Cinsiyet	-0,046	-0,029	-0,64	0,525	1,115
Medeni Durum	0,083	0,053	0,77	0,443	2,546
Eğitim Durumu	0,021	0,028	0,60	0,550	1,167
Çocuk Sayısı	0,011	0,013	0,20	0,842	2,428
Yaş	-0,095	-0,118	-1,81	0,072	2,296
Kıdem	-0,045	-0,063	-1,16	0,249	1,584
Gelir	0,252	0,244	4,82	0,000	1,388
İş Türü	0,260	0,164	3,54	0,000	1,159
$R=0,460$; $R^2=0,211$; $AR^2=0,191$; $\Delta R^2=0,091$; $F=10,36$; $p=0,001$					

Demografik değişkenlerin eklendiği ikinci model de anlamlılığını korumuş ve açıklanan varyans %21'e yükselmiştir. Son modelde Duygusal Bağlılık en güçlü yordayıcı olmaya devam etmiş; Gelir düzeyi ve İş türü değişkenleri de kişisel başarı

üzerinde anlamlı katkı sağlamıştır. Bu sonuçlar, kişisel başarı algısının temel belirleyicisinin duygusal bağlılık olduğunu, gelir ve iş türünün de ek rol oynadığını göstermektedir.

Tablo 6'ya göre, duygusal bağlılığı yordayan ilk model anlamlı bulunmuş ve varyansın %15,8'ini açıklamıştır. Bu modelde kişisel başarı duygusal bağlılığı pozitif, tükenmişlik ise negatif yönde anlamlı biçimde yordamaktadır. Demografik değişkenlerin eklendiği ikinci model de anlamlılığını korumuş ve açıklanan varyans %21'e yükselmiştir. Son modelde kişisel başarı ve tükenmişlik etkisini sürdürürken; kıdem pozitif, gelir düzeyi ise negatif yönde anlamlı katkı sağlamıştır. Diğer demografik değişkenler anlamlı değildir.

Tablo 6. Duygusal Bağlılığı Yordayan Hiyerarşik Regresyon Özeti

MODEL 1					
Değişken	B	β	t	p	VIF
Tükenmişlik	-0,177	-0,210	-4,770	0,000	1,001
Kişisel Başarı	0,382	0,345	7,837	0,000	1,001
R=0,397; R ² =0,158; AR ² =0,154; Δ R ² = - ; F=40,720; p=0,000					
MODEL 2					
Değişken	B	β	t	p	VIF
Tükenmişlik	-0,167	-0,198	-4,440	0,000	1,077
Kişisel Başarı	0,400	0,362	8,010	0,000	1,100
Cinsiyet	0,130	0,074	1,637	0,102	1,089
Medeni Durum	-0,019	-0,011	-0,163	0,870	2,478
Eğitim Durumu	-0,021	-0,025	-0,539	0,590	1,153
Çocuk Sayısı	0,006	0,006	0,095	0,925	2,410
Yaş	-0,023	-0,026	-0,395	0,693	2,311
Kıdem	0,131	0,165	3,077	0,002	1,553
Gelir	-0,233	-0,204	-4,098	0,000	1,343
İş Türü	0,127	0,072	1,526	0,128	1,213
R=0,459; R ² =0,210; AR ² =0,192; Δ R ² =0,052 ; F=11,355; p=0,001					

Bulgular, duygusal bağlılığın en güçlü belirleyicisinin kişisel başarı olduğunu, tükenmişlik ile yüksek gelir düzeyinin bu bağlılığı azalttığını ve kıdemin duygusal bağı güçlendirdiğini göstermektedir.

Tablo 7'te göre, devam bağlılığını yordayan ilk model anlamlı bulunmuş ve varyansın %6,3'ünü açıklamıştır. Bu

modelde tükenmişlik devam bağlılığını negatif, kişisel başarı ise pozitif yönde yordamaktadır. Demografik değişkenlerin eklendiği ikinci model anlamlılığını korumuş ve açıklanan varyansı %14'e yükseltmiştir. Son modelde tükenmişlik ve kişisel başarı etkisini sürdürürken; cinsiyet, çocuk sayısı ve iş türü pozitif; medeni durum, eğitim durumu ve gelir düzeyi ise negatif yönde anlamlı katkı sağlamıştır. Yaş ve kıdem ise anlamlı değildir. Bulgular, devam bağlılığının özellikle medeni durum ve gelir düzeyi tarafından negatif yönde etkilendiğini, kişisel başarı ve bazı demografik koşulların ise bağlılığı güçlendirdiğini göstermektedir.

Tablo 7. Devam Bağlılığını Yordayan Hiyerarşik Regresyon Özeti

MODEL 1					
Değişken	B	β	t	p	VIF
Tükenmişlik	-0,140	-0,177	-3,801	0,000	1,001
Kişisel Başarı	0,194	0,186	3,990	0,000	1,001
R=0,251; R ² =0,063; AR ² =0,059; Δ R ² = - ; F=14,63; p=0,001					
MODEL 2					
Değişken	B	β	t	p	VIF
Tükenmişlik	-0,135	-0,170	-3,647	0,000	1,077
Kişisel Başarı	0,211	0,202	4,289	0,000	1,100
Cinsiyet	0,180	0,108	2,310	0,021	1,089
Medeni Durum	-0,342	-0,209	-2,958	0,003	2,478
Eğitim Durumu	-0,086	-0,110	-2,270	0,024	1,153
Çocuk Sayısı	0,124	0,143	2,047	0,041	2,410
Yaş	0,040	0,048	0,698	0,486	2,311
Kıdem	0,060	0,081	1,438	0,151	1,553
Gelir	-0,190	-0,177	-3,392	0,001	1,343
İş Türü	0,161	0,097	1,962	0,050	1,213
R=0,374; R ² =0,140; AR ² =0,120; Δ R ² =0,077 ; F=6,92; p=0,001					

Tablo 8. Normatif Bağlılığı Yordayan Hiyerarşik Regresyon Özeti

MODEL 1					
Değişken	B	β	t	p	VIF
Tükenmişlik	-0,038	-0,033	-0,695	0,487	1,001
Kişisel Başarı	0,054	0,036	0,752	0,453	1,001
R=0,048; R ² =0,002; AR ² =-0,002; Δ R ² = - ; F=0,51; p=0,604					
MODEL 2					
Değişken	B	β	t	p	VIF
Tükenmişlik	-0,029	-0,025	-0,533	0,594	1,077
Kişisel Başarı	0,026	0,018	0,373	0,710	1,100
Cinsiyet	-0,369	-0,155	-3,280	0,001	1,089
Medeni Durum	0,379	0,162	2,273	0,024	2,478
Eğitim Durumu	0,059	0,052	1,070	0,285	1,153
Çocuk Sayısı	-0,124	-0,100	-1,428	0,154	2,410
Yaş	0,105	0,087	1,265	0,207	2,311
Kıdem	-0,067	-0,063	-1,116	0,265	1,553
Gelir	0,386	0,251	4,778	0,000	1,343
İş Türü	-0,281	-0,119	-2,376	0,018	1,213
R=0,355; R ² =0,126; AR ² =0,106; Δ R ² =0,124 ; F=6,15; p=0,001					

Tablo 8'e göre, normatif bağlılığı yordamak amacıyla yapılan analizde ilk model anlamlı bulunmamış, bu da tükenmişlik ve kişisel başarının normatif bağlılık üzerinde tek başına bir etkisinin olmadığını göstermiştir. Demografik değişkenlerin eklendiği ikinci model ise anlamlı hale gelmiş ve varyansın %12,6'sını açıklamıştır. Son modelde gelir düzeyi ve medeni durum normatif bağlılığı pozitif yönde, cinsiyet ve iş türü ise negatif yönde yordamıştır. Diğer değişkenler anlamlı değildir. Bulgular, normatif bağlılığın duygusal değil daha çok dışsal yükümlülük ve koşullarla şekillendiğini göstermektedir.

Tablo 9. Hipotezlerin Test Sonuçları

H	Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken	β	t	p	Hipotez Sonucu
H1	Duygusal Bağlılık	Tükenmişlik	-0,151	-2,842	0,005	Kabul
H2	Devam Bağlılığı	Tükenmişlik	-0,114	-2,110	0,035	Kabul
H3	Normatif Bağlılık	Tükenmişlik	-0,071	-1,489	0,137	Ret
H4	Duygusal Bağlılık	Kişisel Başarı	0,325	6,37	0,000	Kabul
H5	Devam Bağlılığı	Kişisel Başarı	0,042	0,81	0,420	Ret
H6	Normatif Bağlılık	Kişisel Başarı	0,077	1,66	0,098	Ret
H7	Tükenmişlik	Duygusal Bağlılık	-0,198	-4,440	0,000	Kabul
H8	Kişisel Başarı	Duygusal Bağlılık	0,362	8,010	0,000	Kabul
H9	Tükenmişlik	Devam Bağlılığı	-0,170	-3,647	0,000	Kabul
H10	Kişisel Başarı	Devam Bağlılığı	0,202	4,289	0,000	Kabul
H11	Tükenmişlik	Normatif Bağlılık	-0,025	-0,533	0,594	Ret
H12	Kişisel Başarı	Normatif Bağlılık	0,018	0,373	0,710	Ret

Tablo 9, araştırmada test edilen hipotezlerin genel sonuçlarını özetlemektedir. Toplam 12 hipotezden 7'si desteklenmiş, 5'i desteklenmemiştir. Bulgular, özellikle Duygusal Bağlılık, Tükenmişlik ve Kişisel Başarı arasındaki ilişkilerin karşılıklı ve anlamlı olduğunu göstermektedir (H1, H2, H4, H7, H8, H9, H10). Buna karşılık, Normatif Bağlılığın hem Tükenmişlik hem de Kişisel Başarı ile ilişkisine yönelik hipotezler desteklenmemiştir (H3, H5, H6, H11, H12). Bu sonuçlar, normatif bağlılığın diğer bağlılık türlerine kıyasla daha zayıf açıklayıcılığa sahip olduğunu ortaya koymakta olup, izleyen bölümde bulgular bütüncül biçimde tartışılacaktır.

4. TARTIŞMA SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu araştırmada perakende sektöründe çalışanların örgütsel bağlılık (duygusal, devam, normatif), tükenmişlik ve kişisel başarı düzeyleri arasındaki ilişkiler incelenmiş ve 437 katılımcıdan elde edilen veriler üzerinden yapılan çok yönlü istatistiksel analizler, çalışan deneyimlerinin hem örgütsel hem de bireysel faktörlere duyarlı karmaşık bir yapıya sahip olduğunu göstermiştir.

Bulgular, özellikle Gelir Düzeyi ve İş Türü değişkenlerinin bağlılık ve tükenmişlik üzerinde belirleyici olduğunu ortaya koymuş; mağaza çalışanlarının market çalışanlarına kıyasla daha yüksek tükenmişlik düzeyi sergilerken aynı zamanda daha yüksek kişisel başarı algısına sahip olması, Maslach'ın (2003) yüksek talep–yüksek başarı paradoksuyla uyumlu bir sonuç üretmiştir.

Analizler, Duygusal ve Devam Bağlılığı boyutlarının tükenmişliği anlamlı biçimde negatif yönde yordadığını ortaya koyarak Allen ve Meyer'in (1990) örgütsel bağlılık modelinin bu iki boyutunun stres ve tükenmişlik karşısında koruyucu bir işleve sahip olduğunu bir kez daha doğrulamıştır; buna karşın Normatif

Bağlılık boyutunun tükenmişlik üzerindeki etkisinin anlamsız kalması, moral yükümlülüğe dayalı bağlılığın yoğun talepli perakende ortamında yetersiz kaldığını ve ilgili kuramsal yapının bu sektörde sınırlı işlediğini göstermektedir.

Kişisel Başarı algısının Duygusal Bağlılık için en güçlü pozitif yordayıcı olması ($\beta=0,327$), Bandura (1997)'nin Öz-Yeterlilik Teorisi'nin örgütsel bağlılık literatürüyle uyumunu teyit etmiş; bu bulguya ek olarak Gelir Düzeyinin kişisel başarıyı pozitif yönde, duygusal bağlılığı ise negatif yönde yordaması, ekonomik güvence ile örgüte duygusal yatırım arasındaki ilişkinin doğrusal olmadığını göstermiştir.

Demografik değişkenlerde sadece Kıdemin duygusal bağlılığı anlamlı biçimde artırması, örgütte geçirilen sürenin aidiyeti güçlendirdiğini ortaya koyarken; Cinsiyet değişkeni kadın çalışanların erkeklere göre daha yüksek tükenmişlik yaşadığını göstermiş ve bu sonuç literatürde kadın çalışanların duygusal yükünün daha yüksek olduğuna ilişkin bulgularla örtüşmüştür (Leiter ve Maslach, 1988). Tüm bu bulgular bir arada değerlendirildiğinde, örgütsel bağlılık-tükenmişlik ilişkisinin duygusal ve psikososyal dinamikler tarafından belirlendiği; özellikle duygusal bağlılık ve kişisel başarı arasında güçlü karşılıklı bir etkileşim bulunduğu görülmektedir.

Sonuç olarak, yönetsel uygulamaların normatif yükümlülük yaratmaktan ziyade çalışanların duygusal yatırımını ve öz-yeterlilik algısını destekleyecek biçimde yeniden yapılandırılması; mağaza personeli gibi yüksek risk grupları için stres yönetimi ve iş yükü dengeleme programlarının geliştirilmesi; gelir ve ödüllendirme politikalarının çalışanların bağlılık ve başarı algısını destekleyecek yönde revize edilmesi önerilmektedir. Ayrıca, literatürde yükselen mobil/teknoloji bağımlılığı ve iş bağımlılığı risklerinin (Gu vd., 2023; Yang vd., 2024) yüksek stresli perakende ortamlarında tetiklenebileceği

dikkate alınmalı ve örgütsel politikalar bu yeni riskleri yönetecek biçimde güncellenmelidir. Bu çalışma, Allen ve Meyer modelinin bazı boyutlarının (özellikle normatif bağlılık) perakende sektöründe sınırlı etkisini göstermesi bakımından kuramsal katkı sunmakta; Bandura'nın öz-yeterlilik temelli açıklamalarını yerel bağlamda doğrulamakta ve örgütlere bağlılık-tükenmişlik dengesini yönetmeye yönelik uygulanabilir ipuçları sağlamaktadır. Bu bulgular, özellikle perakende gibi yüksek talep ve yoğun duygusal emek gerektiren sektörlerde örgütsel bağlılık boyutlarının birbirinden farklı dinamiklere sahip olduğunu ortaya koymakta ve bağlılık-tükenmişlik etkileşiminin boyutsal olarak ele alınması gerektiğine işaret etmektedir.

KAYNAKÇA

- Açıkel, A.G.(2025).*Türk bankacılığında tükenmişlik duygusunun iş performansına etkileri*. Nobel Bilimsel Eserler.
- Akbulut, Ö. (2019). *Biyoistatistik*. Atatürk Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi Yayınları.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1–18. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1990.tb00506.x>
- Babatope, V. O., Okoye, J., Adekunle, I. A., & Fejoh, J. (2023). Work burnout and organisational commitment of medical professionals. *Future Business Journal*, 9, Article 44. <https://doi.org/10.1186/s43093-023-00219-y>
- Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*. W. H. Freeman and Company.
- Basri, S., Hawaldar, I. T., Nayak, R., & Rahiman, H. U. (2022). Do academic stress, burnout and problematic internet use affect perceived learning? Evidence from India during the COVID-19 pandemic. *Sustainability*, 14(3), 1409. <https://doi.org/10.3390/su14031409>
- Bodjrenou, K., Xu, M., & Bomboma, K. (2019). Antecedents of organizational commitment: A review of personal and organizational factors. *Open Journal of Social Sciences*, 7(5), 276–289. <https://doi.org/10.4236/jss.2019.75024>
- Chambel, M. J., & Carvalho, V. S. (2022). Commitment and wellbeing: The relationship dilemma in a two-wave study. *Frontiers in Psychology*, 13, 816240. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.816240>

- Chang, H. T., Hsieh, H. H., & Lin, C. F. (2017). The relationship between burnout and organizational commitment among nurses: Testing the mediating role of job satisfaction. *Journal of Nursing Research*, 25(3), 196–203.
- Fırat, A. (2015). Hizmet sektöründe bağlılık ile tükenmişlik ilişkisi: Çağrı merkezleri örneği. *Stratejik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 1(1), 539–549.
- Goswami, P., & Goswami, A. (2022). Burnout and organizational commitment among frontline employees in retail: The moderating role of perceived organizational support. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 64, 102787. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2021.102787>
- Gu, J., Wu, P., Luo, Y., He, X., Fu, L., Liu, H., Lin, F., Xu, Q., & Wu, X. (2023). Internet addiction, loneliness, and academic burnout among Chinese college students: A mediation model. *Frontiers in Psychiatry*, 14, Article 1176596. <https://doi.org/10.3389/fpsy.2023.1176596>
- Han, S. J., Bonn, M. A., & Cho, M. (2016). The relationship between customer incivility, restaurant frontline service employee burnout and turnover intention. *International Journal of Hospitality Management*, 52, 97–106. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2015.10.002>
- Karadirek, G. (2021). Öğretmenlerde iş stresi ve mesleki tükenmişliğin iş tatmini ve mesleki duygusal bağlılık üzerindeki etkisi. *Cumhuriyet International Journal of Education*, 10(1), 101-122. <http://dx.doi.org/10.30703/cije.692020>
- Kalaycı, Ş. (2010). *SPSS uygulamalı çok değişkenli istatistik teknikleri* (5. baskı). Asil Yayın Dağıtım.
- Lambert, E. G., Hogan, N. L., Jiang, S., & Blevins, D. (2018). The relationship between job satisfaction and burnout

- among correctional staff: A test of the job demands-resources model. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 15(8), 1629. <https://doi.org/10.3390/ijerph15081629>
- Leiter, M. P., & Maslach, C. (1988). The impact of interpersonal environment on burnout and organizational commitment. *Journal of Organizational Behavior*, 9(4), 297–308. <https://doi.org/10.1002/job.4030090402>
- Maslach, C. (2003). *Burnout: The cost of caring*. Malor Books.
- Maslach, C., Jackson, S. E., & Leiter, M. P. (2018). *Maslach Burnout Inventory Manual* (4th ed.). Mind Garden.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879–903. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.5.879>
- Steindórsdóttir, B. D., & Pajo, K. (2024). A cross-lagged study investigating burnout and organizational commitment. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. <https://doi.org/10.1111/joop.12471>
- Wei, Z., Zhang, Q., & Liu, Y. (2025). Internet addiction and academic burnout: A chain mediation model. *BMC Public Health*, 25, Article 1523. <https://doi.org/10.1186/s12889-025-22719-y>
- Wu, H., Meng, G., Wang, L., Xiao, J., Hu, K., & Li, Q. (2024). Internet dependence and learning burnout: A network perspective. *BMC Psychiatry*, 24, Article 599. <https://doi.org/10.1186/s12888-024-06025-2>
- Yang, G.-H., Cao, X.-X., Fu, Y.-Y., Wang, N.-D., & Lian, S.-L. (2024). Mobile phone addiction and academic burnout: The mediating role of technology conflict. *Frontiers in*

Psychiatry, 15, Article 1365914.
<https://doi.org/10.3389/fpsyt.2024.1365914>

Yao, T., Qiu, Q., & Wei, Y. (2019). Retaining hotel employees as internal customers: Effect of organizational commitment on loyalty. *International Journal of Hospitality Management*, 76(A), 114–124.
<https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.03.018>

EKLER

Ek Tablo 1. Cinsiyete Göre Boyutların t Testi Sonuçları

Boyutlar	Cinsiyet	n	$\bar{x}$	S.S	Fark	t	p
Duygusal Bağlılık	Kadın	174	3,411	0,909	-0,172	-2,046	0,041
	Erkek	263	3,583	0,827			
Devam Bağlılığı	Kadın	174	3,561	0,854	-0,254	-3,217	0,001
	Erkek	263	3,815	0,774			
Normatif Bağlılık	Kadın	174	3,241	1,205	0,333	2,943	0,003
	Erkek	263	2,909	1,124			
Tükenmişlik	Kadın	174	2,984	0,990	0,222	2,224	0,027
	Erkek	263	2,762	1,041			

Ek Tablo 2. Medeni Duruma Göre t Testi Sonuçları

Boyutlar	Medeni Durum	n	$\bar{x}$	S.S	Fark	t	p
Normatif Bağlılık	Bekar	237	2,841	1,122	-0,437	-3,968	0,000
	Evli	200	3,278	1,177			

Ek Tablo 3. Eğitim Durumuna Göre Boyutların ANOVA Testi Sonuçları

Boyutlar	İst.	İlk-Orta	Lise	Lisans	Ön Lisans	Lisans Üstü	Σ	F	p
Kişisel Başarı	N	67	229	52	77	12	437	4,492	0,001
	$\bar{x}$	3,435	3,670	3,837	3,589	4,319	3,657		
	S.S.	0,897	0,721	0,842	0,757	0,617	0,781		

Ek Tablo 4. Çocuk Sayısına Göre ANOVA Testi Sonuçları

Boyutlar	İstatistik	Yok	1	2	3-4	Σ	F	p
Normatif Bağlılık	n	271	74	66	26	437	2,779	0,041
	$\bar{x}$	2,929	3,216	3,328	2,987	3,041		
	S.S.	1,143	1,249	1,198	0,950	1,167		

Ek Tablo 5. Yaşa Göre Boyutların ANOVA Testi Sonuçları

Boyutlar	İstatistik	18-24	25-30	31-40	41+	Σ	F	p
Devam Bağlılığı	n	110	156	118	53	437		
	$\bar{x}$	3,765	3,698	3,534	4,057	3,714	5,360	0,001
	S.S.	0,779	0,831	0,773	0,836	0,815		
Normatif Bağlılık	n	110	156	118	53	437		
	$\bar{x}$	2,712	2,989	3,395	3,088	3,041	6,946	0,000
	S.S.	1,153	1,151	1,157	1,070	1,167		
Tükenmişlik	n	110	156	118	53	437		
	$\bar{x}$	3,088	2,835	2,623	2,906	2,850	4,044	0,007
	S.S.	1,014	1,048	0,930	1,098	1,026		

Ek Tablo 6. Kıdeme Göre Boyutların ANOVA Testi Sonuçları

Boyutlar	İstatistik	0-1	2-3	4-5	6+	Σ	F	p
Devam Bağlılığı	n	118	148	79	92	437		
	$\bar{x}$	3,727	3,570	3,840	3,821	3,714	2,736	0,043
	S.S.	0,780	0,859	0,790	0,786	0,815		
Tükenmişlik	n	118	148	79	92	437		
	$\bar{x}$	2,780	3,123	2,661	2,663	2,850	5,759	0,001
	S.S.	0,943	1,002	1,088	1,034	1,026		

Ek Tablo 7. Gelire Göre Boyutların ANOVA Testi Sonuçları

Boyutlar	İstatistik	8000-8800	8801-9500	9501+	Σ	F	p
Duygusal Bağlılık	n	239	124	74	437		
	$\bar{x}$	3,627	3,252	3,593	3,515	8,319	0,000
	S.S.	0,821	0,836	0,955	0,863		
Devam Bağlılığı	n	239	124	74	437		
	$\bar{x}$	3,799	3,559	3,698	3,714	3,596	0,028
	S.S.	0,791	0,796	0,893	0,815		
Normatif Bağlılık	n	239	124	74	437		
	$\bar{x}$	2,817	3,159	3,568	3,041	13,262	0,000
	S.S.	1,113	1,146	1,191	1,167		
Kişisel Başarı	n	239	124	74	437		
	$\bar{x}$	3,540	3,707	3,950	3,657	8,407	0,000
	S.S.	0,743	0,782	0,826	0,781		

Ek Tablo 8. İş Türüne Göre Boyutların t Testi Sonuçları

Boyutlar	İş Türü	n	$\bar{x}$	S.S	Fark	t	p
Duygusal	Market	179	3,411	0,987	-0,176	-2,103	0,036
Bağlılık	Mağaza	258	3,587	0,760			
Normatif	Market	179	3,177	1,206	0,230	2,032	0,043
Bağlılık	Mağaza	258	2,947	1,132			
Tükenmişlik	Market	179	2,610	0,926	-0,407	-4,153	0,000
	Mağaza	258	3,017	1,060			
Kişisel Başarı	Market	179	3,439	0,799	-0,370	-5,003	0,000
	Mağaza	258	3,809	0,733			

SAĞLIK YÖNETİMİ PERSPEKTİFİNDEN KENDİ KENDİNE İLAÇ KULLANIMI

Semih ISLİCİK¹

1. GİRİŞ

Sağlık sistemleri artan nüfus, kronik hastalık yükü, teknolojik gelişmeler ve sağlık harcamaları nedeniyle yönetsel ve finansal açıdan önemli baskılarla karşı karşıya kalmaktadır. Bu doğrultuda, bireylerin sağlıkla ilişkili karar süreçlerine daha aktif katılımını öngören yaklaşımlar giderek önem kazanmaktadır. Kendi kendine ilaç kullanımı (self-medication), bireylerin sağlık sorunlarını algılayarak, tıbbi bir reçete ya da doğrudan hekim başvurusu olmaksızın ilaç kullanmalarını ifade eden bir olgu olarak, bu sürecin merkezinde yer almaktadır (Dünya Sağlık Örgütü [DSÖ], 2000). Kendi kendine ilaç kullanımı, özellikle reçetesiz ilaçların yaygınlaşması ve sağlık okuryazarlığının artmasıyla birlikte birçok ülkede sağlık politikalarının tartışılmalı alanlarından biri haline gelmiştir. Sağlık yönetimi perspektifinden bakıldığında söz konusu olgu, bireysel bir davranış biçimi ile sağlık hizmet sunumu, insan gücü planlaması, maliyet kontrolü, ilaç politikaları ve hasta güvenliği ile doğrudan ilişkili çok boyutlu bir yönetsel sorundur (Azami-Aghdash vd., 2015).

Bir yandan kendi kendine ilaç kullanımının, basit sağlık sorunlarında sağlık hizmetlerine olan gereksiz başvuruları azaltarak sağlık sistemi üzerindeki yükü hafiflettiği, zaman ve maliyet tasarrufu sağladığı öne sürülmektedir. Özellikle birinci

¹ Dr. Öğr. Üyesi, Bingöl Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Fakültesi, Sağlık Yönetimi, ORCID: 0000-0001-9605-6268.

basamak sağlık hizmetlerine erişimin kısıtlı olduğu ya da sağlık sisteminde yoğunluk yaşanan ülkelerde, bu yaklaşımın kaynakların daha rasyonel kullanılmasına katkı sunduğu belirtilmektedir (Bennadi, 2014). Diğer taraftan, yanlış tanı, uygunsuz doz kullanımı, ilaç etkileşimleri, antibiyotik direnci ve ciddi yan etkiler gibi riskler, kendi kendine ilaç kullanımını halk sağlığı ve sağlık yönetimi açısından önemli bir tehdit haline getirmektedir (Soroush vd., 2018).

Sağlık yöneticileri açısından kendi kendine ilaç kullanımının yönetimi, mevzuat düzenlemeleri, geri ödeme politikaları, ilaçların güvenli bir şekilde kullanımlarını sağlayan sistemleri, eczacı ve hekim rollerinin yeniden tanımlanması ile doğrudan bağlantılıdır. Bu bağlamda konu, yalnızca klinik düzeyde değil, stratejik yönetim, politika geliştirme ve sağlık ekonomisi boyutlarıyla da ele alınmalıdır. Söz konusu amaçla bu kitap bölümünde, kendi kendine ilaç kullanımının sağlık sistemi üzerindeki etkileri, riskleri ve yönetsel sonuçları sağlık yönetimi bakış açısıyla değerlendirilmektedir.

2. İLAÇ KAVRAMI

İlacın tarihsel kökenleri tarih öncesi dönemlere kadar uzanmakla birlikte, küresel ölçekte önemli bir sektör hâline gelmesi esas olarak 19. ve 20. yüzyıllarda gerçekleşmiştir. Özellikle 19. yüzyılda büyük ölçekli ilaç firmalarının ortaya çıkması ve II. Dünya Savaşı sonrasında biyoteknoloji alanında kaydedilen hızlı gelişmeler, ilaç endüstrisinin kurumsal ve bilimsel bir yapıya kavuşmasında belirleyici olmuştur (Taşkın, 1997). Bu süreçte, başlangıçta bitkisel hammaddelerden yararlanarak ilaç üretmeyi öğrenen insanlık, zamanla sentezlenen yeni kimyasal bileşenleri kullanarak ilaçların etkinliğini ve güvenilirliğini artırmıştır. Günümüzde kullanılan bilimsel ve modern ilaçlara ulaşma imkânı gelişmiştir (Reekie, 1975;

Abacıoğlu, 2010). Dolayısıyla ilaç olgusu, insanlık tarihi boyunca farklı evrelerden geçerek günümüzdeki çağdaş formuna ulaşmıştır. İlaç kavramı, kapsamının genişliği nedeniyle literatürde farklı biçimlerde tanımlanmaktadır. İlaçların kullanıldığı tedaviler, sağlık sistemleri içerisinde en etkili ve önemli tıbbi müdahaleler arasında kabul edilmekte ve aynı zamanda temel bir insan hakkı olarak değerlendirilmektedir (Alotaibi vd., 2018; Horsburgh vd., 2010). Bunun yanı sıra ilaç kullanımı, bireylerin mevcut sağlık durumlarının ve algılanan sağlık düzeylerinin bir göstergesi olarak ele alınabilmektedir (Stam vd., 2015). İlaç tedavisi, çeşitli hastalıkların önlenmesi, semptomlarının hafifletilmesi ya da hastalıkların kontrol altına alınması gibi amaçlara hizmet etmektedir (Çetinkaya ve Tengir, 2006). Ayrıca bireylerin sağlığının korunması ile hastalıkların teşhis ve tedavi süreçlerinde önemli yararlar sağlamaktadır (Karakurt vd., 2010: 505). Bu bağlamda ilaçların, bireylerin yaşam kalitesini artıran temel unsurların başında olduğu kabul edilmektedir (Berman ve Pestello, 2005).

Bununla birlikte ilaçlar, doğru ve bilinçli kullanıldığında yaşamı tehdit eden riskleri ortadan kaldırabilen, yanlış ve kontrolsüz kullanıldığında ise ciddi sağlık sorunlarına hatta ölüme yol açabilen çift yönlü bir etkiye sahiptir. Bu durum, ilacın “iki tarafı keskin bir bıçak” metaforuyla ifade edilmesine neden olmaktadır (Phillips ve Breder, 2002; Demiroğlu vd., 2017). Rönesans dönemi bilim insanlarından ve modern toksikolojinin öncülerinden biri olarak kabul edilen Paracelsus (1493–1541), “Tüm maddeler zehirdir, zehri ilaçtan ayıran şey dozdur” ifadesiyle bu durumu özlü bir şekilde açıklamıştır (Hodgson, 2010). Dolayısıyla ilaçlar hem sağladıkları faydalar hem de potansiyel riskleri nedeniyle bireysel ve toplumsal sağlık açısından kritik bir öneme sahiptir. Genel olarak ilaçlar, kullanım şekillerine göre iki temel grupta sınıflandırılmaktadır. Kullanımı hekim veya diğer yetkili sağlık profesyonelleri tarafından

belirlenen ve reçeteyle elde edilen ilaçlar, reçeteli ilaçlar olarak isimlendirilirken, herhangi bir reçeteye ihtiyaç duyulmadan, bireylerin kendi tercihleri doğrultusunda eczanelerden temin edilebilen ilaçlar, reçetesiz ilaçlar kapsamında değerlendirilmektedir (Eyob vd., 2015). Bu ayrımın temelinde, ilacın kullanımına karar veren kişinin niteliği ve ilacın olası risk düzeyi yer almaktadır.

3. KENDİ KENDİNE İLAÇ KULLANIMI KAVRAMI

Bireylerin sahip oldukları inançlar, önceki deneyimler, duygu durumları ve düşünce yapıları, hastalığa yönelik algılarını ve bu doğrultuda aldıkları sağlıkla ilgili kararları önemli ölçüde etkilemektedir. Fiziksel rahatsızlıklar ya da psikolojik sıkıntılarla karşılaşıldığında, bireylerin hem kendilerine hem de çevrelerindeki kişilere yardım etme konusunda farklı seçeneklere başvurdıkları görülmektedir. Pek çok toplumda, hastalıkların yönetiminde birinci basamak sağlık hizmetlerini destekleyen ve bireysel bakımın ana unsurlarından olan kendi kendine ilaç kullanımı, yaygın bir uygulama alanı bulmaktadır (Afolabi vd., 2011). Öz-bakım kavramı, bireylerin sağlığını sürdürmek, hastalık durumlarıyla baş edebilmek ve iyilik hâllerini geliştirmek amacıyla kendi inisiyatifleriyle gerçekleştirdikleri faaliyetler bütünüdür. Bu kapsamda sağlıkla ilgili davranışların yanı sıra beslenme alışkanlıkları, yaşam tarzı seçimleri, çevresel ve sosyo-ekonomik koşullar ile ilacın kendi kendine kullanımı da öz-bakım uygulamalarının önemli unsurları arasında yer almaktadır (Chouhan ve Prasad, 2018).

Geleneksel olarak kendi kendine ilaç kullanımı, önceden bir hekim tarafından tekrarlayan veya kronik hastalıklar için reçete edilmiş ilaçların belirli aralıklarla veya sürekli biçimde kullanılması şeklinde tanımlanmaktadır (DSÖ, 1998). Daha geniş

bir çerçevede ise bu kavram, bireyin kendi tanımladığı semptomları veya sağlık sorunlarını gidermek amacıyla tıbbi ürünleri seçmesi ve kullanması olarak ele alınmaktadır (Ngu vd., 2018). Bu süreç, çoğu zaman bireyin doğrudan doktora başvurmaksızın, eczacıların ya da sağlık alanında uzman olmayan kişilerin önerileri doğrultusunda bir veya birden fazla ilacı tüketmesi şeklinde gerçekleşmektedir (Barros vd., 2009; Juyol ve Quesada, 2002). Bu bağlamda kendi kendine ilaç kullanımı, bireyin mesleki bilgiye dayanmaksızın yaşadığı sağlık sorununu çözmeye yönelik sergilediği bir davranış biçimi olarak değerlendirilmektedir (Beyene ve Beza, 2018). Tanımlar arasında belirli farklılıklar bulunsa da tıbbi konsültasyon gerekmeksizin bireyin kendi tercihiyle ilaç ya da tedavi edici bir madde kullanması, kavramın ortak paydasını oluşturmaktadır.

Literatürde kendi kendine ilaç kullanımının farklı biçimlerde uygulandığı görülmektedir. Bu uygulamalar, reçetesiz ilaç temini, daha önce düzenlenmiş reçetelerin yeniden kullanılması, reçeteli ilaçların doz veya kullanım sıklığının değiştirilmesi, evde kalan ilaçların değerlendirilmesi ve aile bireyleri ya da sosyal çevre ile ilaç paylaşılması şeklinde sıralanmaktadır (Filho vd., 2004). Bazı araştırmalar, bu uygulamada hem reçeteli hem de reçetesiz ilaçların kullanıldığını belirtirken (Oliveira vd., 2018), diğer çalışmalar ise tıbbi ilaçların yanı sıra şifalı bitkiler, geleneksel ürünler ve ev ortamında hazırlanan tedavi edici maddelerin de kendi kendine ilaç kullanımının kapsamına dâhil edildiğini vurgulamaktadır (Sanchez, 2014).

Alma-Ata Deklarasyonu kapsamında, Dünya Sağlık Örgütü “2000 Yılında Herkese Sağlık” hedefi doğrultusunda, kendi kendine ilaç kullanımı ile tedaviyi sağlık sistemlerinin güçlendirilmesinde önemli bir adım olarak tanımlamıştır. Söz konusu uygulama, birinci basamak sağlık hizmetlerinde başarının anahtar unsurlarından biri ve toplumun sağlık bakımının

planlanması ile uygulanmasında etkili bir araç olarak değerlendirilmektedir (Manole vd., 2017). Ayrıca, özellikle karmaşık olmayan hastalık durumlarında ve hafif semptomların yönetiminde, hekimlere gereksiz başvuruları azaltmak amacıyla ilaçların yarar-zarar dengesi gözetilerek rasyonel, uygun ve ekonomik şekilde kullanılmasının gerekliliği vurgulanmıştır. Bununla birlikte, bu uygulamanın beraberinde getirebileceği kabul edilemez risklerden korunmak için gerekli tüm önlemlerin alınmasının önemi de özellikle belirtilmiştir (Reinstein, 1996).

Günümüzde, bireylerin doktora başvurmaksızın birbirlerine ilaç önerisinde bulunmaları giderek artmaktadır. Küresel ölçekte gerçekleştirilen çalışmalar incelendiğinde, kendi kendine ilaç kullanımının prevalansının ülkeler arasında önemli farklılıklar gösterdiği görülmektedir. Bu oranlar Çin’de %45,4 (Lei vd., 2018), Almanya’da %27,7 (Knopf ve Grams, 2013), Pakistan’da %84,8 (Afridi vd., 2015), Hindistan’da %55 (Marak vd., 2016), İran’da %53,4 (Nadia vd., 2016: 18) ve Türkiye’de %58,9 (Nayir vd., 2016) olarak rapor edilmiştir. Söz konusu oranların düzeyi ve niteliği, ülkelerin sağlık sistemleri, kültürel yapıları ve bireylerin sağlık hizmetlerine erişim koşullarına bağlı olarak değişkenlik göstermektedir. Zaman içerisinde kendi kendine ilaç kullanımı, bireyin hastalığa karşı içgüdüsel bir tepkisi olmaktan çıkarak, varsayılan bir insan hakkı uygulaması olarak algılanmaya başlanmıştır. Bazı araştırmacılar, bu eğilimi 21. yüzyılda bilgiye erişim olanaklarının artması ve tüketici bilincinin yükselmesiyle ilişkilendirmektedir (Mustafa ve Rohra, 2017). İlaç kullanma isteğinin insanları diğer canlılardan ayıran temel özelliklerden biri olduğunu ifade eden ünlü hekim William Osler, ilaçların potansiyel toksik etkileri göz ardı edilerek kontrolsüz biçimde hayata geçirilmesi durumunda da ciddi zararlara yol açabileceğini vurgulamıştır (Good, 2002). Güvenli ve bilinçli şekilde uygulanan kendi kendine ilaç kullanımı, tıbbi konsültasyon gerektirmeyen hastalıkların tedavisi ve

önlenmesinde önemli katkılar sağlayabilmektedir. Bunun yanı sıra sık görülen sağlık sorunlarında ilk yardım imkânı sunmakta, kısa süreli rahatlama sağlamakta ve ekonomik açıdan daha düşük maliyetli bir alternatif oluşturmaktadır (James vd., 2006). Sonuç olarak, özellikle kronik ve hafif ağırlı hastalıklarda veya hekim müdahalesi gerçekleşene kadar geçen sürede, etkili ve sürdürülebilir çözümlerle sağlığın desteklenmesi anlamına gelmektedir (Manole vd., 2017).

3.1. Kendi Kendine İlaç Kullanım Nedenleri ve Kullanımı Etkileyen Faktörler

Kendi kendine ilaç kullanımı davranışında bireylerin başvurduğu bilgi kaynakları çeşitlilik göstermektedir. Aile üyeleri, arkadaşlar, komşular ve eczacılar bu süreçte en sık yararlanılan bireyler arasında yer alırken, kitle iletişim araçları (internet ve televizyon), yazılı basın (gazete ve dergiler) ile bireylerin önceki hastalık deneyimleri de önemli bilgi kaynakları olarak öne çıkmaktadır (Juyol ve Quesada, 2002). Hastalık durumlarında bireyler çoğu zaman geçmişte yaşadıkları sağlık sorunlarından edindikleri deneyimlere dayanarak evlerinde bulunan ilaçları kullanmakta, profesyonel sağlık danışmanlığı almaksızın aile bireyleri ya da arkadaşlarından ilaç önerisi talep etmekte, kitle iletişim araçlarında yer alan ilaç reklamlarından etkilenmekte ya da doğrudan eczanelere başvurarak ilaç temin etmektedirler (Ramay vd., 2015). Literatürde, bireyler arasında kendi kendine ilaç kullanma davranışını şekillendiren çok sayıda faktörün bulunduğu belirtilmektedir (Ha vd., 2019: 494; Ocan vd., 2015). Bu faktörlerin başında, bireyin hastalıkla ilgili önceki deneyimleri gelmektedir. Bunun yanı sıra sınırlı finansal imkânlar, tıbbi hizmetlerin yüksek maliyetli olduğu algısı, sağlık sorunlarının ciddi olmadığı düşüncesi, sağlık kurumlarında karşılaşılan uzun bekleme süreleri ve zaman kısıtlılığı da bu davranışın ortaya çıkmasında etkili olmaktadır. Ayrıca sosyo-demografik özellikler (ekonomik durum, cinsiyet, yaş, eğitim

düzeyi), sağlık sigortasına sahip olmama durumu ile sağlık kuruluşlarına erişimde yaşanan güçlükler (özellikle mesafe ve ulaşım sorunları) kendi kendine ilaç kullanımını artıran unsurlar arasında yer almaktadır. Medyada farmasötik ürünlerin yoğun biçimde yer alması ve ilaç reklamlarının aşırı şekilde sunulması da bireylerin bu davranışa yönelmesinde belirleyici olmaktadır. Bununla birlikte literatürde, kendi kendine ilaç kullanımını teşvik eden başka nedenlerin de bulunduğu ifade edilmektedir. Sağlık profesyonellerin sayı olarak yetersizliği ve sağlık profesyonellerine duyulan güvensizlik (Babatunde vd., 2016), ilaçlara hızlı erişim imkânı ve bireylerin öz-bakım uygulamalarına yönelme isteği (Williams ve Crawford, 2016) bu nedenler arasında sayılmaktadır. Ayrıca hastalık durumlarında aile üyelerine karşı duyulan empati ve yardım etme isteği de kendi kendine ilaç kullanımını tetikleyen faktörlerden biri olarak değerlendirilmektedir (Ahmad vd., 2014: 73).

3.2. Kendi Kendine İlaç Kullanımının Muhtemel Faydaları

Kendi kendine ilaç kullanımının bilinçli, doğru ve denetlenebilir bir çerçevede yürütülmesi gerektiğini özellikle vurgulayan DSÖ, söz konusu uygulamayı yalnızca bireysel bir davranış biçimi olarak değil, aynı zamanda sağlık hizmetlerinin sürekli geliştirilmesinde etkili olan ve halk sağlığı politikalarının ayrılmaz bir bileşeni niteliği taşıyan bir uygulama alanı olarak değerlendirmektedir (DSÖ, 2000). Kendi kendine ilaç kullanımının uygun ilkeler doğrultusunda ve rasyonel bir biçimde gerçekleştirilmesi durumunda, hastalar, sağlık profesyonelleri, sağlık sistemi ve ilaç endüstrisi gibi temel paydaşların tamamı açısından hem bireysel hem de toplumsal düzeyde önemli olumlu sonuçlar doğurabileceği ifade edilmektedir (Baral vd., 2019).

3.2.1. Birey (Hasta) Perspektifi

Kendi kendine ilaç kullanımı, uzun yıllar boyunca aile sağlığı hizmetlerinin tamamlayıcı bir unsuru olarak uygulanagelmıştır. İlaç endüstrisinin, sağlık profesyonellerinin ve kamu otoritelerinin bu uygulamayı teşvik etme yönündeki eğilimleri dikkate alındığında, kendi kendine ilaç kullanımının gelecekte daha da yaygınlaşma potansiyeline sahip olduğu söylenebilir. Öz-bakım uygulamalarının desteklenmesinin, bireyleri sağlıkları konusunda daha fazla sorumluluk almaya yönelttiği ve kişilerin kendi sağlıklarını yönetme kapasitelerine olan güvenlerini artırdığı ifade edilmektedir (Bradley ve Bond, 1995). Bu çerçevede, hastaların kendi sağlık süreçleri konusunda güçlendirilmesi, hasta-hekim iş birliğinin geliştirilmesi açısından önemli ve olumlu bir adım olarak değerlendirilmektedir (Coulter, 1999). Nitekim yapılan araştırmalar, bireylerin hekime başvurma zorunluluğu olmaksızın, etkili ve görece düşük maliyetli reçetesiz ilaçlara daha kolay erişim imkânına sahip olduklarını ortaya koymaktadır (Sculpher vd., 1999).

3.2.2. Sağlık Profesyonelleri Perspektifi

Avrupa ülkelerinde bireylerin, kendi kendine ilaç kullanımı eczacıların, mesleki yetki ve sorumluluk alanı içerisinde değerlendirilmektedir. Bu bağlamda yapılan araştırmalar, eczacıların klinik rollerinin genişlemesi, terapötik seçeneklerin çeşitlendirilmesi, hastalarla daha yakın ve etkili iletişim kurulması ve mesleki statülerinin güçlendirilmesi gibi nedenlerle, kendi kendine ilaç kullanımını destekleme eğiliminde olduklarını ortaya koymaktadır (Al-Worafi, 2020). Buna karşılık hekimlerin, bu uygulamaya daha ihtiyatlı yaklaştıkları görülmektedir. Bu çekincenin temelinde, hasta-hekim temasının azalacağı endişesi, hastalar ya da eczacılar tarafından yanlış tanı konulma olasılığı ve reçetesiz ilaçların uygunsuz veya hatalı kullanımı gibi risk algıları yer almaktadır (Hughes vd., 2001). Öte

yandan, İngiltere örneğinde olduğu gibi, hekimlerin artan klinik ve idari iş yükleriyle karşı karşıya kalması, tıbbi uygulamalarda belirgin dönüşümlere yol açmıştır. Bu süreçte, basit ve komplike olmayan semptomlara sahip hastalarla yapılan gereksiz yüz yüze başvuruların, uygun ve etkin biçimde yürütülen kendi kendine ilaç tedavisi uygulamaları aracılığıyla azaltılabileceği yönünde bir farkındalık geliştiği ifade edilmektedir (Noone ve Blanchette, 2018).

3.2.3. Sağlık Sistemi Perspektifi

Kendi kendine ilaç kullanımının teşvik edilmesi, kamu otoriteleri tarafından sağlık sisteminin temel hizmet alanlarında artan maliyetleri kontrol altına almanın önemli bir aracı olarak değerlendirilmektedir (Blekinsopp ve Brandley, 1996). Nitekim literatürde yer alan çok sayıda çalışma, kendi kendine ilaç kullanımının sağlık sistemleri açısından önemli bir maliyet tasarrufu potansiyeline sahip olduğunu ortaya koymaktadır. Bu tasarruf, başlıca gereksiz hekim başvurularının azalması, hastalık nedeniyle iş gücü kaybının ve işten uzak kalma süresinin kısalması ile reçeteli ilaçlara kıyasla reçetesiz ilaçların daha düşük maliyetli olması gibi unsurlardan kaynaklanmaktadır (Stosic, 2011).

Bu duruma ilişkin somut örnekler, farklı ülkelerde yürütülen araştırmalarla desteklenmektedir. Kanada'nın Ontario eyaletinde gerçekleştirilen bir çalışmada, non-sedatif antihistaminiklerin (uyku verici etkisi olmayan, alerji sırasında salgılanan histamin maddesinin etkisini bloke eden ilaçlar) reçetesiz olarak elde edilebilmesi sayesinde 1994 yılında, azalan tıbbi başvurular, iş gücü kaybındaki düşüş ve eczane hizmet ücretlerinde sağlanan tasarruflar dâhil olmak üzere toplamda yaklaşık 16 milyon Kanada doları net ekonomik kazanç elde edildiği belirlenmiştir (Machado-Alba, 2014). Amerika Birleşik Devletleri'nde yürütülen bir başka araştırmada ise reçetesiz

ilaçlar yoluyla desteklenen kişisel bakım uygulamalarına atfedilebilir tüketici sağlık tasarrufunun, 1987 yılında 10,5 milyar ABD doları iken 1996 yılında 206,6 milyar ABD dolarına yükseldiği rapor edilmiştir (Chang ve Trivedi, 2003). Bu toplam tasarrufun %60'ından fazlasının, reçeteli statüden reçetesiz kategoriye geçirilen ürünlerden kaynaklandığı ifade edilmektedir (Noone ve Blanchette, 2018).

Türkiye özelinde kendi kendine ilaç kullanımına ilişkin net maliyet verileri bulunmamakla birlikte, Türkiye'ye benzer sağlık sistemi özellikleri taşıyan Portekiz ve Yunanistan gibi ülkelerde, reçetesiz satılan ilaçların, aylık maliyetinin kişi başına yaklaşık 2 Euro düzeyinde olduğu bildirilmektedir. Ayrıca bu maliyetin, tüketicilerin büyük bir bölümü tarafından karşılanabilir düzeyde olduğu belirtilmektedir. Buna karşın, kanser ve çeşitli kronik hastalıkların tedavisinde kullanılan ilaçların maliyetlerinin oldukça yüksek olması, pek çok hastanın ekonomik nedenlerle bu ilaçlara erişiminde güçlükler yaşamasına yol açmaktadır (Yılmaz Sezer ve Gönenç, 2014). Bu doğrultuda, sağlık sistemlerinde sınırlı kaynakların daha etkin kullanımı amacıyla, ciddi ve yüksek maliyetli hastalıkların tedavisinde kullanılan ilaçlara daha fazla bütçe ayrılabilmesi için reçetesiz ilaçların geri ödeme kapsamından çıkarılması yoluyla sağlık harcamalarının azaltılmasına yönelik politikaların benimsendiği görülmektedir (Wazaify, 2005).

3.2.4. İlaç Endüstrisi Perspektifi

İlaç sanayisinin ürünlerini reçeteli statüden reçetesiz statüye dönüştürme yönündeki eğilimlerinin ardında çeşitli stratejik ve ekonomik gerekçeler bulunmaktadır. Bu gerekçeler arasında, jenerik ilaç üreticileri arasındaki yoğun rekabet karşısında pazarda avantaj sağlama isteği, reçetesiz ilaç portföyünün genişletilmesi yoluyla ilaçların daha serbest bir pazarlama ortamında sunulmasından yararlanma amacı ve

tüketicilerin ilaçlara erişim olanaklarının artırılması öne çıkmaktadır (Mahecha, 2006).

Bunun yanı sıra, reçetesiz ilaçların reklam yoluyla tanıtılabilmesi, bu ürünlerin faydalarının kamuoyuna daha görünür ve çekici biçimde sunulmasına imkân tanımakta, söz konusu durum, reçetesiz ilaçların daha kolay benimsenmesine ve tüketiminin artmasına zemin hazırlamaktadır (Ferner ve Beard, 2008).

3.3. Kendi Kendine İlaç Kullanımının Muhtemel Riskleri

Tıbbi rehberlikten yoksun bir şekilde gereksiz, yanlış ya da yetersiz biçimde kullanılan ilaçlar, yalnızca bireylerin sağlığı üzerinde olumsuz etkiler yaratmakla kalmamakta, aynı zamanda toplum düzeyinde de çeşitli sorunların ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Bu bağlamda kendi kendine ilaç kullanımı, bireysel sağlık risklerinin ötesine geçerek, toplum sağlığının gelişimini ve sosyo-ekonomik ilerlemeyi olumsuz yönde etkileyen global ölçekte bir halk sağlığı sorunu olarak değerlendirilmektedir (Soroush vd., 2018).

3.3.1. Bireysel (Hasta) Perspektifi

Kendi kendine ilaç kullanımının bireyler üzerinde çok boyutlu ve ciddi olumsuz etkileri bulunmaktadır. Bu uygulama, bireyin sağlık sorununu yanlış değerlendirmesine ve kendi kendine hatalı tanı koymasına yol açabilmektedir (Albashtawy vd., 2014). Buna bağlı olarak gerekli durumlarda tıbbi yardım arayışının gecikmesi, yanlış tedavi yöntemlerinin seçilmesi, ilaçların hatalı uygulama biçimleriyle veya önerilen dozların üzerinde kullanılması gibi riskler ortaya çıkmaktadır (Badiger vd., 2012). Özellikle kontrolsüz ve uzun süreli ilaç kullanımı, ilaç bağımlılığının gelişmesine, organ fonksiyon bozukluklarına ve hatta organ yetmezliklerine zemin hazırlayabilmektedir. Ayrıca ilaç zehirlenmeleri, ciddi advers etkiler, alerjik reaksiyonlar, cilt

problemleri ve ilaçlara karşı direnç gelişimi gibi klinik açıdan önemli sonuçlar da görülebilmektedir (Eichhorn vd., 2011). Kendi kendine ilaç kullanımı, tehlikeli ilaç etkileşimlerine ve polifarmasiye yol açarak tedavi güvenliğini daha da zayıflatmaktadır. Bunun yanı sıra, altta yatan ciddi hastalıkların semptomlarının maskelenmesi, tıbbi bakımın gecikmesi ve uygun tedavinin ertelenmesi gibi sonuçlar doğurabilmektedir (Niclos vd., 2018). Özellikle antibiyotiklerin kontrolsüz kullanımı, ilaca dirençli mikroorganizmaların gelişmesine neden olmakta ve bu durum gelecekteki tedavilerin başarısını olumsuz yönde etkilemektedir. Tüm bu riskler, ileri durumlarda hayati kayıplara kadar varabilen ciddi sonuçlar doğurabilmektedir (Setiadi vd., 2019).

3.3.2. Toplum ve Sağlık Sistemi Perspektifi

Toplum ve sağlık sistemi açısından değerlendirildiğinde ise kendi kendine ilaç kullanımının etkileri yalnızca bireysel düzeyle sınırlı kalmamaktadır. Bu uygulama, kötüleşen ya da ölümcül seyir gösteren hastalıkların görülme sıklığını artırarak toplum sağlığı açısından ciddi tehditler oluşturmaktadır (Asseray vd., 2013). Bununla birlikte gereksiz veya yanlış ilaç kullanımına bağlı olarak sağlık hizmetlerinin aşırı ve verimsiz kullanımı söz konusu olmakta, morbidite ve mortalite oranlarında artış gözlemlenmektedir. Sağlık kaynaklarının ve ilaçların israfı, sağlık sistemleri üzerinde önemli bir ekonomik yük meydana getirmekte ve toplumda kişi başına düşen ilaç finansmanı giderlerinin artmasına neden olmaktadır (Azami-Aghdash vd., 2015). Ayrıca hastanede yatış sürelerinin uzaması, iyileşme süreçlerinin gecikmesi ve klinik etkililiğin azalması gibi sonuçlar sağlık hizmet sunumunun etkinliğini olumsuz etkilemektedir. Bunun yanında doğuştan anomaliler ve doğum kusurlarında artış, ilaca bağımlılıkla ilişkili hastalıkların yaygınlaşması ve genel ilaç harcamaları ile tedavi maliyetlerinin yükselmesi, kendi kendine ilaç kullanımının toplum ve sağlık sistemi üzerindeki diğer

önemli olumsuz etkileri arasında yer almaktadır (Machado-Alba vd., 2014).

3.4. Kendi Kendine İlaç Kullanımında Ortaya Çıkabilecek Risklerin Önlenmesi

Kendi kendine ilaç kullanımı ile ilişkili olarak ortaya çıkabilecek risklerin önlenmesi amacıyla, bütüncül ve aşamalı bir yaklaşım benimsenmesi gerekmektedir. Bu kapsamda öncelikli olarak, giderek artan keyfi ve bilinçsiz ilaç tüketimine karşı toplum genelinde sağlık bilincinin geliştirilmesi büyük önem taşımaktadır. İlk aşamada, bireylerin kendi kendine ilaç kullanma davranışını etkileyen faktörlerin tanımlanması, ardından bu faktörleri azaltmaya veya ortadan kaldırmaya yönelik etkili müdahalelerin planlanması gerekmektedir. Bu müdahaleler arasında, sağlık hizmetlerine erişimin kolaylaştırılması için bireylerin yaşadıkları bölgelere yakın sağlık kuruluşlarının yaygınlaştırılması gibi yapısal düzenlemeler yer almaktadır (Soroush vd., 2018). İkinci aşamada, bireylerin bilgilendirilmesinin toplumsal düzeyde ve çok paydaşlı bir yaklaşımla ele alınması gerekmektedir. Bu doğrultuda, toplumun geniş kesimlerine ulaşmayı hedefleyen sağlık eğitimi ve farkındalık kampanyalarının düzenlenmesi önerilmektedir. Söz konusu kampanyalarda, kontrolsüz ve aşırı ilaç kullanımının yol açabileceği sağlık risklerinin açık bir biçimde aktarılması önem arz etmektedir. Eğitim faaliyetlerinin süreklilik kazanması, düzenli bir bilgilendirme yaklaşımının benimsenmesi ve toplumun büyük bir bölümünü etkileyebilecek düzeyde sürdürülebilir programların geliştirilmesi, davranış değişikliğinin sağlanmasında etkili olacaktır.

Bununla birlikte hem akut hem de kronik hastalıkların tedavi süreçlerinde hekimlerin ve eczacıların, hastaların sağlık durumları ve kullanılan ilaçların doğru, güvenli ve etkili biçimde kullanımı konusunda yeterli bilgilendirme yapmaları

gerekmektedir (Bennadi, 2014). Sunulan bilgilerin, hastaların anlayabileceği düzeyde, açık, sade ve anlaşılır bir dille ifade edilmesi önem taşımaktadır. Hastalar ve hasta yakınları, sağlık profesyonelleri tarafından verilen önerilere uymalı, ilaçları belirtilen dozlarda ve önerilen süre boyunca kullanmalı, daha kısa veya daha uzun süreli kullanımdan kaçınmalıdır. Ayrıca sağlık hizmetlerinin kalitesinin artırılmasına yönelik yasal düzenlemelerin yapılması ve ilaçların kontrolsüz şekilde satılmasının önlenmesine yönelik politikaların geliştirilmesi gerekmektedir. Bu bağlamda, ilaçların her yerde satılmasının sınırlandırılması ve medya kanallarında yer alan ilaç reklamlarının denetim altına alınması gibi düzenlemeler önem arz etmektedir. Üçüncü aşamada ise, olası risklerin büyük ölçüde önlenmesi için ilaç kullanımının etkin şekilde izlenmesi ve denetlenmesi gerekmektedir. Bu amaçla geliştirilecek izleme ve takip programları aracılığıyla, hastalar, hekimler ve eczacılar arasında iş birliği sağlanmalı, çok yönlü ve bütüncül bir yaklaşım benimsenerek ortak hareket edilmelidir. Toplumlarda hastalık yükünün giderek artması ve bireylerin ilaç seçimi ile kullanım süreçlerinde daha aktif rol üstlenmeleri göz önünde bulundurulduğunda, sağlık davranışlarının geliştirilmesi için bireylerin davranış değişikliğini etkileyen faktörlerin belirlenmesi büyük önem kazanmaktadır.

4. SONUÇ

Kendi kendine ilaç kullanımı, çağdaş sağlık sistemlerinde kaçınılmaz bir gerçeklik olarak karşımıza çıkmaktadır. Özellikle sağlık hizmetlerine erişimin kolaylaştığı, reçetesiz ilaç pazarının genişlediği ve bireylerin sağlık kararlarında daha aktif rol aldığı günümüz koşullarında, bu davranışın tamamen ortadan kaldırılması gerçekçi görünmemektedir. Bu nedenle sağlık yönetimi açısından temel hedef, kendi kendine ilaç kullanımını

yasaklamak yerine, güvenli, bilinçli ve rasyonel bir çerçeve içerisinde yönetmektir. Bu kapsamda, kendi kendine ilaç kullanımının sağlık sistemi üzerindeki etkileri çift yönlüdür. Bir taraftan basit semptomların yönetiminde sağlık kuruluşlarına olan başvuruları azaltarak kaynak verimliliği sağlamakta ve maliyet kontrolüne katkıda bulunmaktadır. Diğer taraftan ise yanlış ve kontrolsüz kullanım durumlarında, advers ilaç reaksiyonları, artan morbidite ve mortalite oranları, hastaneye yatış sürelerinin uzaması ve ek sağlık harcamaları gibi ciddi yönetsel ve ekonomik sorunlara yol açmaktadır (Machado-Alba vd., 2014).

Sağlık yönetimi perspektifinden etkin bir kendi kendine ilaç kullanımı politikası, reçetesiz ilaçların kontrollü ve düzenli bir şekilde pazarlanması, eczacıların klinik rollerinin güçlendirilmesi ve sağlık profesyonelleri arası iş birliğinin geliştirilmesini zorunlu kılmaktadır. Kendi kendine ilaç kullanımının sağlık sistemine olası risklerini azaltmak ve rasyonel ilaç kullanımını desteklemek amacıyla sağlık yöneticilerinin çok boyutlu ve sistematik bir yönetim yaklaşımı benimsemesi gerekmektedir. Bu kapsamda yöneticiler, birinci basamak sağlık hizmetlerinin erişilebilirliğini ve danışmanlık kapasitesini güçlendirerek bireylerin hekim dışı ilaç kullanımına yönelmesini azaltmalı, akılcı ilaç kullanımı ve sağlık okuryazarlığını merkeze alan sürekli mesleki eğitim programlarını yaygınlaştırmalı, reçetesiz ilaç satışına ilişkin mevzuatı risk temelli biçimde güncelleyerek antibiyotikler ve yüksek riskli ilaç gruplarında etkin denetim mekanizmaları oluşturmalı, dijital sağlık kayıtları ve eczane bilgi sistemleri üzerinden kendi kendine ilaç kullanımını izleyebilen karar destek ve erken uyarı sistemlerini devreye sokmalı ve özellikle yaşlılar, kronik hastalar ve düşük sağlık okuryazarlığına sahip gruplar için hedeflenmiş koruyucu müdahaleler geliştirerek hasta güvenliği, etik sorumluluk ve sağlık sisteminin sürdürülebilirliğini birlikte gözetken kanıta dayalı politikalar üretmelidir. Sonuç olarak, kendi

kendine ilaç kullanımı, sağlık sistemlerinin sürdürülebilirliği açısından hem bir fırsat hem de bir risk unsuru taşımaktadır. Bu ikili yapının dengelenmesi ise sağlık yöneticilerinin, politika yapıcıların ve sağlık profesyonellerinin ortak sorumluluğundadır. Bilimsel kanıta dayalı düzenlemeler ve bütüncül yönetim yaklaşımları geliştirilmediği sürece, kendi kendine ilaç kullanımının potansiyel yararları gölgede kalacak, sağlık sistemleri uzun vadede daha büyük yapısal sorunlarla karşı karşıya kalacaktır.

KAYNAKÇA

- Abacıoğlu, N. (2010). Türkiye İlaç Sanayi (2. Baskı). İstanbul: İstanbul Ticaret Odası Yayınları.
- Afolabi, A. O. (2008). Factors Influencing The Pattern of Self Medication In An Adult Nigerian Population. *Annals of African Medicine*, 7(3), 120-127.
- Afridi, M. I., Rasool, G., Tabassum, R., Shaheen, M., Siddiquillah & Shujaiddin, M. (2015). Prevalence and Pattern of Self-Medication in Karachi: A Community Survey. *Pakistan Journal Medicine Sciences*, 31(5), 1241-1245.
- Ahmad, A., Patel, I., Mohanta, G. P., & Balkrishnan, R. (2014). Evaluation of Self Medication Practices in Rural Area of Town Sahaswan at Northern India. *Annals of Medical And Health Sciences Research*, 4(2), 73-78.
- AlBashtawy, M., Batiha, A., Tawalbeh, L., Tubaishat, A., & AlAzzam, M. (2014). Self-Medication Among School Students. *The Journal of School Nursing*, 31(2), 110-116.
- Alotaibi, R. H., Alhalabi, M. W., Essa, A. N., Alzahrani, A. F., Alqarni, A. M., Maimsh, M. O., & Aljefri, M. H. (2018). Medication Safety Practice in Pediatric Ward. *The Egyptian Journal of Hospital Medicine*, 71(5), 3236-3240.
- Al-Worafi, Y. M. (2020). Self-medication. In *Drug safety in developing countries* (pp. 73-86). Academic Press.
- Asseray, N., Ballereau, F., Trombert- Paviot, B., Bouget, J., Foucher, N., Renaud, B., ... Queneau, P. (2013). Frequency and Severity of Adverse Drug Reactions Due to Self-Medication: A Cross-Sectional Multicentre Survey in Emergency Departments. *Drug Safety*, 36(12), 1159-1168.

- Azami-Aghdash, S., Mohseni, M., Etemadi, M., Royani, S., & Moosavi, A. (2015). Prevalence and cause of self-medication in Iran: A systematic review and meta-analysis. *Iranian Journal of Public Health*, 44(12), 1580–1593.
- Babatunde, O. A., Fadare, J. O., Ojo, O. J., Durowade, K. A., Atoyebe, O. A., Ajayi, P. O., & Olaniyan, T. (2016). Self-Medication Among Health Workers in A Tertiary Institution in South-West Nigeria. *Pan African Medical Journal*, 24(312), 1-8.
- Badiger, S., Kundapuir, R., Jain, A., Kumar, A., Pattanshetty, S., Thakolkaran, N., ... Ullal, N. (2012). Self-Medication Patterns Among Medical students in South India. *Australasian Medical Journal*, 5(4), 217-220.
- Baral, K., Dahal, M., Shrestha, S., & Adhikari, A. (2019). Self Medication: Prevalence Among Undergraduates in Kathmandu Valley. *Journal of Advances in Medical and Pharmaceutical Sciences*, 21(1), 1-13.
- Barros, A. R. R., Griep, R. H., & Rotenberg, L. (2009). Self-Medication Among Nursing Workers From Public Hospital. *Revista Latino Americana de Enfermagem*, 17(6), 1015-1022.
- Bennadi, D. (2014). Self-medication: A current challenge. *Journal of Basic and Clinical Pharmacy*, 5(1), 19–23. <https://doi.org/10.4103/0976-0105.128253>
- Berman, J. D., & Pestello, F. G. (2005). The Medicated Self. İçinde N. Denzin (Ed.), *Studies in Symbolic Interaction* (ss. 283-380). Bingley: Emerald Publishing.
- Beyene, M., & Beza, S. W. (2018). Self-Medication Practice and Associated Factors Among Pregnant Women in Addis

- Ababa, Ethiopia. *Tropical Medicine and Health*, 46(10), 1-14.
- Blekinsopp, A., & Brandley, C. (1996). Patient, Society and the increase in self medication. *British Medical Journal*, 312(7031), 629-32.
- Bradley, C. P., & Bond, C. (1995). Increasing the number of drugs available over the counter: arguments for and against. *The British Journal of General Practice*, 45(399), 553.
- Chang, F. R., & K. Trivedi, P. (2003). Economics of self-medication: theory and evidence. *Health economics*, 12(9), 721-739.
- Chouhan, K., & Prasad, S. B. (2016). Self-Medication and Their Consequences: A Challenge to Health Professional. *Asian Journal Pharmacy Clinical Research*, 9(2), 314-317.
- Coulter, A. (1999). Paternalism or partnership?: Patients have grown up—and there's no going back. *Bmj*, 319(7212), 719-720.
- Çetinkaya, Ş., & Tengir, T. (2006). Pediatri Hemşireliğinde İlaç Yönetimi. *Atatürk Üniversitesi Hemşirelik Yüksekokulu Dergisi*, 9(1), 86-97.
- Demiroğlu, T., Polat, Y., & Doğan, U. (2017). Kilis Devlet Hastanesinde Yatan Yetişkin Hataların İlaç Kullanımına Yönelik Davranış ve Alışkanlıklarının Belirlenmesi. *Gümüşhane Üniversitesi Sağlık Bilimleri Dergisi*, 6(1), 93-98.
- Dünya Sağlık Örgütü. (1998). *The Role of the Pharmacist in Self-Care and Self-Medication*. Geneva: Report of the 4th WHO Consultive Group on the Role of the Pharmacist.
- Dünya Sağlık Örgütü. (2000). WHO Drug Information. *General Policy Issues*, 14(1), 18-26.

- Eichhorn, T., Greten, H. J., & Efferth, T. (2011). Self-Medication With Nutritional Supplements and Herbal Over-the-Counter Products. *Natural Products and Bioprospecting*, 1(2), 62-70.
- Eyob, T., Weletew, A., Retta, T., Tarekegn, M., & Mulisa, E. (2015). Understanding Towards Non-Prescription Medicines Among Jimma Town Drug Retail Outlet's Customers, Ethiopia. *International Journal of Research in Medical and Health Sciences*, 5(1), 1-9.
- Ferner, R. E., & Beard, K. (2008). Over the counter medicines: proceed with caution. *Bmj*, 336(7646), 694-696.
- Filho, A. I. L., Costa M. F. L., & Uchoa, E. (2004). Bambui Project: A Qualitative Approach to Self-Medication. *Rio de Janeiro*, 20(6), 1661-1669.
- Good, C. (2002). Ethical Problems of Drug Categorization for Reimbursement. İçinde S. Salek, & A. Edgar (Eds.), *Pharmaceutical Ethics* (ss. 181-189). England: John Wiley and Sons, Ltd.
- Ha, T. V., Nguyen, A. M. T., & Nguyen, H. S. T. (2019). Self-Medication Practices Among Vietnamese Residents in Highland Provinces. *Journal of Multidisciplinary Healthcare*, doi: 10.2147/JMDH.S211420.
- Hodgson, E. (Ed.) (2010). A Textbook of Modern Toxicology (Fourth Edition). New York: John Wiley and Sons, Inc.
- Hughes, C. M., McElnay, J. C., & Fleming, G. F. (2001). Benefits and risks of self medication. *Drug safety*, 24(14), 1027-1037.
- James, H., Handu, S. S., Al Khaja, K. A. J., Otoom, S., & Sequeira, R. P. (2006). Evaluation of the Knowledge, Attitude and Practice of Self-Medication Among First

- Year Medical Students. *Medical Principles and Practice*, 15(4), 270-275.
- Juyol, M. H., & Quesada, J. R. B. (2002). Dentistry and Self-Medication: A Current Challenge. *Medicine Oral*, 7(5), 344-347.
- Karakurt, P., Hacıhasanoğlu, R., Yıldırım, A., & Sağlam, R. (2010). Üniversite Öğrencilerinde İlaç Kullanımı. *TAF Preventive Medicine Bulletin*, 9(5), 505-512.
- Knopf, H., & Grams, D. (2013). Medication Use of Adults in Germany: Results of the German Health Interview and Examination Survey for Adults. *Bundesgesundheitsblatt Gesundheitsforschung Gesundheitsschutz*, 56(5-6), 868-877.
- Lei, X., Jiang, H., Liu, C., Ferrier, A., & Mugavin, J. (2018). Self-Medication Practice and Associated Factors Among Residents in Wuhan, China. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 15(68), 1-10.
- Machado-Alba, J. E., Alzate-Carvajal, V., Jiménez-Canizales, C., & Gaviria-Mendoza, A. (2014). Self-medication practices and risks. *Revista de Salud Pública*, 16(4), 580-594.
- Machado-Alba, J. E., Echeverri-Cataño, L. F., Londoño-Builes, M. J., Moreno-Gutiérrez, P. A., Ochoa-Orozco, S. A., & Ruiz-Villa, J. O. (2014). Social, cultural and economic factors associated with self-medication. *Biomédica*, 34(4), 580-588.
- Mahecha, L. A. (2006). Rx-to-OTC switches: trends and factors underlying success. *Nature Reviews Drug Discovery*, 5(5), 380-386.
- Manole, M., Duma, O., Gheorma, A., Manole, A., Pavaleanu, I., Velenciuc, N., ... Duceac, L. D. (2017). Self-Medication A Public Health Problem in Romania Nowadays: the First

- Quests. Revista Medico-Chirurgicala A Societatii de Medici si Naturalisti Dinlasi, 121(3), 608-615.
- Marak, A., Borah, M., Bhattacharyya, H., & Talukdar, K. (2016). A Cross-Sectional Study on Self-Medication Practices Among the Rural Population of Meghalaya. *International Journal of Medical Sciences and Public Health*, 5(6), 1134-1138.
- Mustafa, O. M., & Rohra, D. K. (2017). Patterns and Determinants of Self-Medication Among University Students in Saudi Arabia. *Journal of Pharmaceutical Health Service Research*, 8, 177-185.
- Nayir, T., Okyay, R. A., Yeşilyurt, H., Akbaba, M., Nazlıcan, E., Acık, Y., & Akkus, H. İ. (2016). Assessment of Rational Use of Drugs and Self- Medication in Turkey: A Pilot Study From Elazığ and Its Suburs. *Pakistan Journal of Pharmaceutical Sciences*, 29(4), 1429-1435.
- Ngu, R. C., Fete, V. F., Kika, B. T., Nerice, E. K., Ayeah, C. M., Chifor, T., ... Yengo, F. K. F. (2018). Prevalence and Determinants of Antibiotic Self-Medication Among Adult Patients With Respiratory Tract Infections in the Mboppi Baptist Hospital, Doula, Cameroon: A Cross- Sectional Study. *Diseases*, 6(49), 1-9.
- Niclos, G., Olivar, T., & Rodilla, V. (2018). Factors Associated With Self-Medication in Spain: A Cross-Sectional Study in Different Age Groups. *International Journal of Pharmacy Practice*, 26, 258-266.
- Noone, J., & Blanchette, C. M. (2018). The value of self-medication: summary of existing evidence. *Journal of medical economics*, 21(2), 201-211.
- Ocan, M., Obuku, E. A., Bwanga, F., Akena, D., Richard, S., Okeng, J. O., & Obua, C. (2015). Household

- Antimicrobial Self-Medication: A Systematic Review and Meta-Analysis of the Burden, Risk Factors and Outcomes in Developing Countries. *BMC Public Health*, 15(742), 1-11.
- Oliveira, S, B, V., Barroso, S, C, C., Bicalho, M, A, C., & Reis, A. M. M. (2018). Profile of Drugs Used for Self-Medication By Elderly Attended at A Referral Center. *Einstein (Sao Paulo)*, 16(4), 1-7.
- Phillips, D. P., & Breder, C. C. (2002). Morbidity and Mortality From Medical Errors: An Increasingly Serious Public Health Problem. *Annual Revista Public Health*, 23, 135-150.
- Ramay, B, M., Lambour, P., & Ceron, A. (2015). Comparing Antibiotic Self- Medication in Two Socio-Economic Groups in Guatemala City: A Descriptive Cross-Sectional Study. *BMC Pharmacology and Toxicology*, 16(11), 1-8.
- Reekie, W. D. (1975). The Economics of the Pharmaceutical Industry. London: Macmillan.
- Reinstein, J. A. (1996). Marketing Medicines Self-Medication. İçinde M. C. Smith (Ed.), *Pharmaceutical Marketing in the 21st Century*. (ss. 31-38). London: Routledge & CRC Press.
- Sanchez, J. (2014). Self-Medication Practices Among A Sample of Latino Migrant Workers in South Florida. *Frontiers in Public Health*, 2(108), 1-7.
- Sculpher, M. J., Watt, I., & Gafni, A. (1999). Shared decision making in a publicly funded health care system: Policies exist to reduce the risk of conflict between individual and society. *Bmj*, 319(7212), 725-726.
- Setiadi, A, P., Wibowo, Y., Setiawan, E., Presley, B., Mulyono, I., Wardhani, A. S., & Sunderland, B. (2019). Evaluation

- of A Community-Based Training to Promote Responsible Self-Medication in East Java, Indonesia. *International Journal of Pharmacy Practice*, 27(1), 63-70.
- Sorouch, A., Abdi, A., Andayeshgar, B., & Dehghani, M. (2018). Exploring self-medication behavior: A systematic review. *Journal of Pharmaceutical Research International*, 21(1), 1-9.
- Stam, M., Spooren, A., Merkus, P., Festen, J. M., Smits, C., & Kramer, S. E. (2015). Medication Use in Adults With and Without Hearing Impairment. *Audiol Neurotol*. doi:10.1159/000433512.
- Stosic, R., Dunagan, F., Palmer, H., Fowler, T., & Adams, I. (2011). Responsible self-medication: perceived risks and benefits of over-the-counter analgesic use. *International Journal of Pharmacy Practice*, 19(4), 236-245.
- Taşkın, E. (1997). Satış Yönetimi Denetimi ve Türkiye’de Uygulaması. İstanbul: Kazancı Kitap.
- Wazaify, M., Shields, E., Hughes, C. M., & McElnay, J. C. (2005). Societal perspectives on over-the-counter (OTC) medicines. *Family practice*, 22(2), 170-176.
- Williams, A., & Crawford, K. (2016). Self-Medication Practices Among Undergraduate Nursing and Midwifery Students in Australia: A Cross-Sectional Study. *Contemporary Nurse*, 52(4), 410-420.
- Yılmaz-Sezer, N., & Gönenç, İ.M. (2014). Ebelik Bölümü Dördüncü Sınıf Öğrencilerinin Kalıcı Aile Planlaması Yöntemleri Hakkındaki Görüşleri. *Yıldırım Beyazıt Üniversitesi Hemşirelik E-Dergisi*, 2(1).

ULUSAL MEDİKAL KURTARMA EKİPLERİNİN(UMKE) TÜRKİYE AFET YÖNETİMİNDEKİ YERİ

Gülseren GÜNAYDIN¹

1. GİRİŞ

Ulusal medikal kurtarma ekibi(UMKE): Sağlık Bakanlığı'nın 30.12.2003 tarihinde "Afetlerde Sağlık Organizasyonu Projesi" kapsamında oluşturulan bir ekiptir.

Bu ekibin oluşturulma amacı: Afet alanında yetiştirilmiş ve gerekli beceri kazandırılmış personel ve gerekli malzeme desteği ile medikal kurtarma hizmetinin verilmesi, güvenli ve hızlı olacak şekilde yaralı/hastaların transferinin sağlanabilmesi, transfer sonrası acil tedavi ünite ve hizmetlerinin sağlanması amacıyla bütün bu işlemler için gereken, yurt içi ve yurt dışında görev alabilecek profesyonel yönetim organizasyonunun oluşturulmasıdır.

"Afetlerde Sağlık Organizasyonu Projesi" kapsamında ilk olarak Sivil Savunma Arama Kurtarma ekiplerinin olduğu İstanbul, Ankara, Bursa, Adana, Erzurum, Afyon, Diyarbakır, İzmir, Samsun, Sakarya ve Van illerini dâhil olduğu 11 bölgede UMKE kurulmuştur ve sonradan ise 21 bölge koordinatörlüğünde 81 il genelinde de çalışmalarına devam edilmeye başlanmıştır. Türkiye genelinde son zamanlarda yaşanan afet olayları ve boyutlarının büyük olması; fazlaca hasara ve can kayıplarına neden olmuştur. Özellikle 6 Şubat 2023

¹ Öğr. Gör., Trabzon Üniversitesi, Tonya MYO, İlk ve Acil Yardım Programı, ORCID: 0000-0003-2471-5329.

tarıhli Kahramanmaraş Depremi bize afetin boyutlarını açıkça göstermiştir. Bu kapsamda yaşanan afet olayları karşısında etkin güç oluşturmak amacıyla 17.05.2023 tarihinde 30 Bölge Koordinatörlüğü olacak şekilde Afetlerde Sağlık Hizmetleri ve UMKE Bölge Koordinatörlüğü yeniden düzenlenmiştir.

Harita 1. Afetlerde Sağlık Hizmetleri ve UMKE Bölge Koordinatörlüğü Haritası



Kaynak: ashgmafetacildb.saglik.gov.tr

UMKE ulusal ve uluslararası düzeyde oluşabilecek olan acil durum ve afet olaylarında etkilenen insan ve topluluklara acil olarak sağlık hizmetlerini olayın olduğu alanından başlatarak ambulans(112) ekiplerine ya da sağlık hizmeti sunan kuruluşlara nâkili sağlanıncaya kadar geçen süre içerisinde acil sağlık hizmetini ve medikal kurtarma işlemlerini sunmaktadır. Bu ekip üyeleri alanlarında ihtiyaç duyulan temel düzeyde ve ileri düzeyde eğitim programlarını başarı ile tamamlamış ve yetiştirilmiş kişilerden oluşmaktadır. Bu ekip sadece profesyonel sağlık elemanlarından oluşmaktadır.

UMKE ayrıca acil ve afet hallerinin dışında; yangın olayları, patlamalar, zincirleme/ büyük ulaşım kazaları, KBRN olayları, toplumsal vakalar, salgın hastalıklar, göçler ve toplumsal eğlence etkinlikleri gibi birçok durumlarda görev icra edebilmektedirler.

Bu ekip üyeleri olağandışı durumlarda ya da eğitim ve etkinlikler kapsamında faaliyet yürütmedikleri zamanlarda var olan görev yerlerinde görev ve sorumluluklarını yerine getirirler. Ulusal ya da uluslararası gerçekleşen acil durum ve afet hallerinde acil sağlık hizmeti ve medikal kurtarma hizmetini yerine getirirler.

Bu görevlerini 7/24 kesintisiz bir şekilde sürdürebilmeleri için gerekli olan tatbikat, eğitim gibi faaliyetlerine düzenli olarak devam ederler. Her yıl bölge koordinatörleri ile yapılan toplantılar sonucunda gelecek olan yıl için faaliyet planlamaları yapılır ve eğer planda olmayan bir faaliyette düşünülürse yine 15 gün önceden genel müdürlükten onay almak suretiyle planlamalar gerçekleştirilir planlamalar dâhilinde oluşturulan ekip içerisinde 1 doktor ve 4 sağlık elemanı(acil müdahale yapabilme yeteneğine sahip) bulunur. Ayrıca ekipte bulundurmaları gereken araç ve gereçlerde ise; 4x4 arazi tipi araba, canlandırma çantası, kurtarma sedyeleri, travma tahtası ve malzemeleri, enerji kaynakları, çeki demiri, port bagaj ve kurtarma vinci bulunur.

UMKE; acil sağlık ve medikal kurtarma işlerinin yanı sıra olayın boyutuna göre yaşandığı sahalarda acil müdahale üniteleri, cerrahi müdahale üniteleri, mobil komuta ve olay yeri yönetim merkezleri, mobil hastaneler ve çalışan ihtiyacını karşılayacak üniteler gibi afetim tüm aşamalarında aktif olarak görevlerini yerine getirmektedirler. Oluşturulan bu ünitelerde sağlık alanında yetişmiş uzman, pratisyen doktorlar, yeni doğan- yoğun bakım-acil servis hemşireleri, ebeler, ortopedi ve anestezi, radyoloji ve laboratuvar teknikerleri gibi çalışanlar görev alırlar.

Tablo 1. UMKE'nin ilgili görevlerde kullanmış olduğu araç gereç ve donanımlar

- 4x4 UMKE Arazi Tipi Medikal Kurtarma Aracı
- 4X4/4X2 Ambulans
- 4X4/4X2 Mobil Komuta Aracı
- Mobil Poliklinik Tır
- Mobil Mutfak/Banyo/Tuvalet Ünitesi
- Konstrüksiyonlu Tip Ağır İklim Sahra Hastanesi Çadır Seti
- Konstrüksiyonlu Tip Personel Barınma Ünitesi Çadır Seti
- Şişirilebilir Tip Sahra Hastanesi Çadır Seti
- Şişirilebilir Tip Personel Barınma Ünitesi Çadır Seti
- 50 Yataklı Seyyar Hastane Tıbbi Donanım Seti
- Mobil Cerrahi Müdahale Konteynırı
- Mobil Acil Müdahale Konteynırır.

Bu ekiplerin kurulmasıyla birlikte burada çalışacak olan personellerin görev tanım ve sorumluluklarının belirlemek maksadıyla 2010 yılında “Ulusal Medikal Kurtarma Ekiplerinin Görevleri ve Çalışma Esaslarına Dair Yönerge” yayınlanmıştır. 2015 yılında da bu ekiplerin “Özlük Hakları, Görevlendirme ve İl Standartları Genelgesi” yayınlanmış ve bu ekipte çalışacak olan personelin alanda faaliyet göstereceği çalışma ve donanımlara standartlar getirilmiştir.

Tablo 2. UMKE yurt içinde faaliyet ve aktif olarak görev aldığı yerler

- Konya Zümrüt Apartmanı Göçük (02.02.2004)
- Sakarya Pamukova Tren Kazası (22.07.2004)
- Ankara Ulus Anafartalar Çarşısı Terör Saldırısı (22.05.2007)
- Atlas Jet Isparta Uçak Kazası (30.11.2007)
- Kütahya Tren Kazası (27.01.2008)
- Bolu Kıbrısık'ta Düşen Ambulans Helikopter Kazası (31.01.2009)
- Sn. Muhsin Yazıcıoğlu Helikopter Kazası (25.03.2009)
- Bursa Mustafakemalpaşa Grizu Patlaması (23.02.2009)
- Balıkesir Dursunbey Grizu Patlaması (23.02.2010)
- Elazığ Depremi (08.03.2010)
- Ankara OSTİM Sanayi sitesi Patlaması (03.02.2011)
- Uluslararası HOPEFOR Girişimi Konferansı ve Tatbikatı Antalya (28-30.11.2012)
- Gaziantep Nizip Akçakale Sıhra Hastanesi Görevlendirilmesi (2012-2013)
- Kilis Sıhra Hastanesi Görevlendirilmesi (2012-2013)
- Ankara ABD Büyükelçiliğinde Patlama (01.02.2013)
- Balıkesir Edremit Sel Felaketi (10.03.2013)
- XVII. Akdeniz Oyunları Mersin/Adana (20-30.06.2013)
- Kurikkale Muhimmat ve Barut Deposu Patlaması Medikal Müdahale (20.08.2013)
- İstanbul Pamir Bebek'in arama Kurtarma Faaliyetlerine Katılım 04.04.2014
- Soma Maden Kazası (13.05.2014)
- Ermenek Maden Kazası (28.10.2014)
- Şanlıurfa Suruç Terör Saldırısı Acil Sağlık Hizmeti ve Yataklı Tedavi Hizmeti Süreç Yönetimi (2015)
- Ankara Tren Garı Terör Saldırısı Acil Sağlık Hizmeti ve Yataklı Tedavi Hizmeti Süreç Yönetimi (2015)
- İstanbul Sultanahmet Terör Saldırısı Acil Sağlık Hizmeti ve Yataklı Tedavi Hizmeti Süreç Yönetimi (2016)
- Ankara Merasım Sokak Askeri Personel Servislerine Yönelik Terör Saldırısı Acil Sağlık Hizmeti ve Yataklı Tedavi Hizmeti Süreç Yönetimi (2016)
- Ankara Güvenpark Terör Saldırısı Acil Sağlık Hizmeti ve Yataklı Tedavi Hizmeti Süreç Yönetimi (2016)
- Diyarbakır Çınar Emniyet Müdürlüğü ve Lojmanlarına Yönelik Terör Saldırısı Acil Sağlık Hizmeti ve Yataklı Tedavi Hizmeti Süreç Yönetimi (2016)
- Bursa Ulu Cami Terör Saldırısı Acil Sağlık Hizmeti ve Yataklı Tedavi Hizmeti Süreç Yönetimi (2016)
- Gaziantep Emniyet Müdürlüğü Terör Saldırısı Acil Sağlık Hizmeti ve Yataklı Tedavi Hizmeti Süreç Yönetimi (2016)
- Gaziantep Emniyet Müdürlüğü Terör Saldırısı Acil Sağlık Hizmeti ve Yataklı Tedavi Hizmeti Süreç Yönetimi (2016)
- Şırnak, Diyarbakır, Mardin Terör Olayları nedeniyle bölgede sağlık hizmeti sunumu (2016)
- İstanbul Atatürk Havaalanı Terör Saldırısı Acil Sağlık Hizmeti ve Yataklı Tedavi Hizmeti Süreç Yönetimi (2016)
- Gaziantep Karkamış Soylu Seyyar Hastanesi Kurulumu (2016)
- Elazığ Sivrice Depremi (2020)
- Van Bahçesaray Karabet Mevkii Çığ Düşmesi Olayı (2020)
- Covid-19 Pandemisi nedeni ile Sınır Kapılarında Sıhra Hastaneleri kurulumu (2020)
- Bingöl Karlıova Depremi (2020)
- Malatya Pötürge Depremi (2020)
- İstanbul Sabiha Gökçen Havaalanı Uçak Kazası (2020)
- İzmir Depremi (2020)
- Siirt Kurtalan Depremi (2020)
- Kahramanmaraş Depremi(2023) şeklindedir

Kaynak: ashgmafetacildb.saglik.gov.tr

Tablo 3. UMKE yurt dışında faaliyet ve aktif olarak görev aldığı yerler

• 2003 İran-Bıçın Depremi • 2004 Endonezya Tsunami Felaketi • 2004 Irak Telafer Depremi • 2005 Pakistan Muzafferabad Depremi • 2007 Afganistan Sel Felaketi • 2007 Sudan Nyala Sahra Hastanesi • 2008-2013 Irak Hasta/Yaralı Nakilleri • 2009 Kazakistan NATO EADRCC Tatbikatı • 2010 Endonezya Depremi • 2010 Haiti Depremi • 2010 Mavi Marmara Tahliyesi • 2010 Pakistan Sel Felaketi • 2011 Tunus KBRN Tatbikatı • 2011 Japonya Tsunami ve Nükleer Sızıntısı • 2011 Libya Sahra Hastanesi Kurulumu • 2011-2012 Libya Hasta/Yaralı Tahliyesi • 2012 Somali Havadan Hasta/Yaralı Nakli • 2013 Somali Büyükelçilik Saldırısı • 2011-2014 Somali Sahra Hastanesi • 2011-2018 Suriyelilere Sunulan Sağlık Hizmetleri • 2014 Filistin/Gazze Havadan Yaralı Nakli • 2015 Nepal Depremi • 2015 Nepal Depremi • 2015 Suudi Arabistan Mekke Vinç Kazası ve İzdiham Olayında Yaralanan Türk vatandaşlarının hava yoluyla nakli. • 2016/2017 Suriye / Cerabus Seyyar Sahra Hastanesi Kurulumu ve Sağlık Hizmeti Sunumu • 2016/2017 Ukrayna'dan Ahıska Türklerinin Türkiye'ye Naklinde Sağlık Tedbirleri Alınması • 2017 Suriye / Al Bab'da sağlık Hizmeti Sunumu • 2017 Somali Mogadishu'da meydana gelen patlama sonrası yaralıların Ülkemize havadan nakli. • 2017 Kuzey Irak Süleymaniye Depremi. • 2017 Yemen/Aden Sahra Hastanesi Kurulumu • 2018 Bangladeş Sahra Hastanesi Kurulumu • 2018 Yemen/Taiz/Turba Sahra Hastanesi kurulumu • 2019 Arnavutluk/Tiran Depremi • 2019 Mozambik Sel Felaketi • 2020 Somali Mogadishu'da meydana gelen patlama sonrası yaralıların Ülkemize havadan nakli • 2020 Lübnan Beyrut Kimyasal Madde Patlaması sonrası Medikal Kurtarma • 2021 Bangladeş Cox's Bazar kentinde bulunan Arakanlı Mülümanların ikamet ettiği mülteci kampına Ağır İklim Sahra Hastanesi'nin yeniden kurulumu yekindedir.

Kaynak: ashgmafetacildb.saglik.gov.tr

Ulusal Medikal Kurtarma Ekibi(UMKE) gönüllüsü olabilmek amacıyla ilk olarak belirlenen şartlar kapsamında bireysel başvuru yapılır. Başvuru yapıldıktan sonra incelenen başvurular değerlendirilir ve kişi kabul edildi ise gerekli olan temel eğitim programlarında gerekli olan eğitimleri aldıktan sonra UMKE gönüllüsü olarak tanımlanır. UMKE ekipleri afetin meydana geldiği olay yerindeki sağlık hizmetlerinin idaresinde, triyaj, tıbbi müdahale, afetzedelerin nakil işlemleri, kayıt işlemleri, iletişim, KBRN, enkaz, arama faaliyetleri, acil müdahale ünitesi faaliyetlerinde ve seyyar hastane çalışmalarının farklı yerlerinde görev almaktadırlar (Kaya, 2020: 21-22).

Bu bağlamda UMKE ekipleri olay yerinde afetzedeye ulaşılması ve ilk müdahalesinin yapılması ile başlayan süreçte; afetzedenin 112 ekiplerine ya da hastaneye transportu sağlanana kadar sorumluluğu olan bir birim olarak faaliyet gösterir. Bu

karmaşanın olduğu süreçlerde kayıtların mutlaka tutulması oldukça önemlidir (Yüzer, 2017: 77-78).

Afet alanlarında olaydan etkilenen afetzedelere yönelik yapılacak olan ilk müdahaleler hayati risk açısından oldukça önemlidir. Medikal müdahalelerin yanından afetzedenin güvenli bir şekilde alandan çıkarılması içinde bu alanda gerekli profesyonel eğitimleri almış ve tamamlamış kişiler tarafından gerçekleştirilmesi gerekli ve önemlidir. Sonuç olarak UMKE profesyonelleri bu alanda ihtiyaç duyulan ve oldukça önemli olan bir sorumluluğa sahiptirler (Eryiğit v.d., 2012 :56; Karçin, 2024: 85-90)

2. SONUÇ VE ÖNERİLER

UMKE sağlık bakanlığı tarafından oluşturulmuş ve ülkemiz çapında 30 bölge koordinatörlüğü kapsamında faaliyet göstermektedir. Başta afet olayları olmak üzere birçok acil durum olaylarında faaliyet gösterecek yeteneğe ve donanıma sahiptir. Bu kapsamda yurt içinde ve yurt dışında görevler almaktadır. Bu sisteme dâhil olmak afet yönetim sürecini etkin insan kaynakları bakımından oldukça önemli olmaktadır. Bu çalışma ile UMKE'nin tanıtımı bir katkı sunmak ve etkin kaynaklar için görülebilirliği sağlamak hedeflenmiştir. UMKE'nin daha çok tanınırlığı için bu sisteme çalışma alanımız ve yetkinliğimiz göre başvuru yapmamız ve bu ekibi desteklememiz önerilmektedir.

KAYNAKÇA

- Eryiğit, U., Saraç, E., Sayar, S., Yetim, Ö., Furuncu, H., Ocak, Z., ... & Cakiroglu, E. (2012). NMRT and Trabzon NMRT's Van Ercis Earthquake Operation/UMKE ve Trabzon UMKE'nin Van-Ercis depremindeki çalışmaları. *Eurasian Journal of Emergency Medicine*, 11(1), 56-57.
- Karçin, M.Ş. (2024). Türkiye'nin Afet Yönetiminde Umke'nin Rolü. *Bitlis Eren Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 2(2): 73-94.
- Kaya, E. (2020). *Medikal Kurtarma Ekibi Üyelerinin Acil Durum/ Afetlere Yönelik Bireysel Hazırlıkları ve Afet Sonrası İş Sürekliliği Değerlendirilmesi: İstanbul Medikal Kurtarma Ekibi Örneği*, Yüksek Lisans Tezi. Bezmialem Vakıf Üniversitesi.
- Ulusal Medikal Kurtarma Ekibi Birimi (UMKE). <https://ashgmafetacildb.saglik.gov.tr/TR-80255/ulusal-medikal-kurtarma-ekibi-birimi-umke.html#>. (10.11.2025).
- Yüzer, H. A. (2017). *Doğal Afetlerde Gönüllü Sağlık Yardımı Örgütleri ve Ulusal Medikal Kurtarma Ekipleri (UMKE) Örneği*. Yüksek Lisans Tezi. Trakya Üniversitesi.

DUYGUSAL EMEK VE İŞ TATMİNİ: BANKA ÇALIŞANLARI ÜZERİNDE BİR ARAŞTIRMA

Olca KÜÇÜKAĞA¹

Şekibe Burcu URGANLIOĞLU²

1. GİRİŞ

Günümüzde müşteri beklentileri, bu beklentilerin şekillendirdiği örgüt yapısı ve iş modelleri bağlamında bankalar arasında ve hatta aynı bankanın farklı şubeleri arasında yoğun bir rekabet ortamı yaşanmaktadır. Bu sebeple her banka yönetimi kendi hizmetlerini ön plana çıkartmak için farklılaşmak ve kendi müşteri deneyimini beklentilerin üzerine çıkartmak için yoğun bir çaba içerisinde. Banka yönetimi bu çalışmalarını müşterilerine sunarken iş görenlerinden en yüksek seviyede özveri ve örgüt değerlerini en iyi biçimde müşterilerine yansıtmasını beklemektedirler. Yüz yüze iletişimin yoğun olduğu bu sektörde iş görenlerin sürekli olarak pozitif duygu ve davranışları sergilemesi beklenir. Yönetim işgörenlerinden, içeriğini kendisinin belirlediği ve onlardan aynen uymalarını beklediği bu duygusal davranış kurallarını örgütün menfaati ve iş görenin işinin devamlılığı için kesintisiz sergilenmesini beklemektedir. Bu kuralları uygulayan iş görenler de çoğu zaman hissetmedikleri duyguları sergilemek zorunda kalmaları nedeniyle işleriyle ilgili olumsuz tutumlar geliştirebilmekte kısaca iş tatminsizliği yaşayabilmektedir. Oysa bir örgütün başarısı, sahip olduğu yetenekli işgörelere bağlıdır. Her ne kadar örgüt sermaye, teknoloji ve makine gibi çeşitli kaynaklara sahip olsa da optimum

¹ Yüksek Lisans Öğrencisi, PAÜ/SBE, ORCID: 0009-0000-8619-4771.

² Yüksek Lisans Öğrencisi, PAÜ/SBE, ORCID: 0009-0006-6488-9410.

performans sergileyen işgörenler tarafından desteklenmediği takdirde istediği başarıyı gösteremeyecektir. Bu nedenle, örgütlerin beklenen performans düzeylerine ulaşabilmeleri ve bu yolla rekabet ortamında varlıklarını sürdürebilmeleri için işgörenlerinin iş memnuniyetini de göz önünde bulundurmaları bir zorunluluktur.

2. DUYGUSAL EMEK

İnsan, varoluşundan bu yana duyguları aracılığıyla yaşamını anlamlandırmış, çevresiyle etkileşimler kurmuş ve toplumsal yaşamını biçimlendirmiştir. Duygular, yalnızca kişisel deneyimlerin bir yansıması değil kültürel bağlamda öğrenilen, ifade edilen ve yorumlanan bir yapıdır. Farklı toplumlarda yaşayan bireyler, aynı olaya karşı farklı duygusal tepkiler verebilir, çünkü duyguların ifadesi, kültürel normlar ve toplumsal değerler tarafından şekillendirilir. Bu durum, duyguların evrensel olmasına rağmen, ifade biçimlerinin değişkenlik göstermesini mümkün kılar.

Birey, yaşamının önemli bir bölümünü iş yerinde ve bu çevreyle kurduğu ilişkiler içinde geçirir. Bu bağlamda, bireyin iş yaşamında hissettiği duygular, sadece kişisel değil aynı zamanda örgütsel ve toplumsal yapıların da bir yansımasıdır. Modern iş yaşamının değişen dinamikleri, emek kavramını yalnızca fiziksel ya da zihinsel çaba ile sınırlı bırakmamaktadır. Özellikle hizmet sektöründe, çalışanlardan yalnızca belirli görevleri yerine getirmeleri değil, aynı zamanda müşterilere karşı belirli bir duygu durumu sergilemeleri de beklenmektedir. Çalışanlardan daha iyi hizmet verebilmeleri için duygularını müşteriye göre değiştirmeleri, çoğu zaman sahip oldukları duygularını baskılamaları ve değişen iş şartlarına göre duygu ve davranışlarını ayarlamaları beklenmektedir (Harımdar ve Bağcı,2024: 4). Bu bağlamda duygusal emek kavramı, günümüz

örgütlerinde hem çalışan deneyimlerini hem de müşteri memnuniyetini etkileyen önemli bir unsur olarak öne çıkmaktadır. Hochschild (2003: 36) tarafından literatüre katılan bu kavram, çalışanların örgütün beklentilere uygun duyguları ifade etmesi olarak tanımlanmakta ve özellikle yüz yüze iletişimin yoğun olduğu iş alanlarında önem kazanmaktadır.

Özellikle bankacılık sektörü, yüksek müşteri beklentileri, kişiye özel hizmet anlayışı ve yoğun iletişim gereklilikleriyle duygusal emeğin en yoğun yaşandığı alanlardan biridir. Banka çalışanlarının, müşteri ilişkilerinde sürekli olarak pozitif ve profesyonel bir tutum sergilemeleri, çoğu zaman gerçek duyguların bastırılmalarını ve yerine örgütsel olarak beklenen duyguların yansıtılmasını zorunlu kılmaktadır. Morris ve Feldman (1996: 987) duygusal emeğin boyutlarını derinlemesine analiz ederek bu sürecin çalışanlar üzerindeki baskısını vurgulamıştır (Morris ve Feldman, 1996: 987). Grandey (2000: 95) bu emeğin düzenlenmesinin bireysel kaynaklar üzerindeki tüketici etkisine dikkat çekmektedir. Ashforth ve Humphrey (1993) duygusal emeğin yalnızca bireysel değil aynı zamanda örgütsel bir süreç olduğunu savunarak bu emeğin çalışan kimliği ve örgütsel rollerle ilişkisini ön plana çıkarmaktadır.

Duygusal emek çalışanların işin gereklerine uygun duygusal ifadeleri sergilemeleri sürecidir. Bu süreçte duyguların ifadesi farklı stratejilerle gerçekleştirilir. Literatürde üç temel boyut öne çıkmaktadır. Bunlar yüzeysel rol yapma, derinlemesine rol yapma ve doğal duygulardır.

Yüzeysel davranış çalışanın gerçekte hissetmediği bir duyguyu dışa vurması ya da hissettiği bir duyguyu bastırmasıdır. Duygular içsel olarak değişmeden sadece dışsal bir rol yapar. Örneğin, öfkeli bir çalışanın müşteriye gülümsemeye devam etmesi bu duruma örnektir (Ashforth ve Humphrey, 1993: 92). Derinlemesine davranışta çalışan, sergilemesi gereken duyguyu

gerçekten hissetmeye çalışır. Duyguların içselleştirilmesi için bilişsel veya duygusal stratejiler kullanılır. Örneğin, bir hemşirenin gerçekten empati kurarak hastaya içten bir şekilde şefkat göstermesi bu tür bir davranıştır. (Hochschild, 2003: 38). Doğal duygular, çalışanın sergilediği duygular ile gerçekte hissettiği duyguların örtüşmesidir (Ashforth ve Humphrey 1993:94). Bu durum herhangi bir yüzeysel ya da derinlemesine düzenleme yapılmasına gerek duymadan duyguların doğal olarak dışa yansımasıdır.

Duygusal emek, özellikle derinlemesine rol yapma ve doğal duyguların dışa vurumu biçiminde gerçekleştiğinde, hizmet sunumunun kalitesini artırmakta ve müşteriyle daha etkili bir ilişki kurulmasına olanak tanımaktadır. Bu durum, müşterilerde memnuniyet duygusunu artırarak, hizmet sağlayıcıya karşı güven ve sadakat oluşturur. Nitelikli ve samimi bir müşteri ilişkisi, uzun vadeli müşteri sadakatine dönüşerek örgütlerin marka değeri üzerinde olumlu bir etki meydana getirir (Hennig-Thurau et al., 2006: 58; Hülshager ve Schewe, 2011: 40). Duygusal emeğin olumlu biçimde dışa vurumu, örgütün dış çevresinde de olumlu bir kurumsal imaj oluşturur. İçten davranışlar sergileyen çalışanlar, müşteriler ve diğer paydaşlar üzerinde güvenilir, yardımsever ve profesyonel bir izlenim bırakır. Bu da kurumun itibarı ve rekabet gücü üzerinde doğrudan etkili olur (Ashforth Humphrey, 1995: 111). Dolayısıyla duygusal emek hem mikro (birey) hem de makro (örgüt) düzeyde anlamlı katkılar sağlar.

Diğer taraftan duygusal emek, özellikle yüzeysel rol yapma biçiminde sürdürüldüğünde, çalışanlar üzerinde önemli düzeyde duygusal tükenmişlik yaratabilir. Çalışan, gerçekte hissetmediği duyguları tekrar tekrar sergilemek zorunda kaldığında, bu durum içsel bir enerji kaybına ve psikolojik yıpranmaya yol açar. Brotheridge ve Lee (2003:369), yüzeysel rol yapmanın sıklıkla yüksek düzeyde tükenmişlikle ilişkili olduğunu vurgulamış ve bu tür duygu yönetiminin bireyin genel ruh sağlığı

üzerinde olumsuz etkiler meydana getirebileceğini belirtmiştir. Özellikle hizmet sektöründe uzun süreli müşteri etkileşimi gerektiren görevlerde bu risk daha da artmaktadır. Bir diğer olumsuz sonuç, çalışanın duygusal çelişki yaşamasıdır. Bu durum, bireyin hissettiği duygu ile ifade etmek zorunda kaldığı duygu arasında bir uyumsuzluk yaşamasından kaynaklanır. Rafaeli ve Sutton (1987: 32), bu çelişkinin bireyde içsel çatışma ve psikolojik gerilim yarattığını belirtirken, Grandey (2003: 86) bu durumun zamanla kronik strese dönüşebileceğine dikkat çekmiştir. Duygusal uyumsuzluk yaşayan bireyler, zamanla kendilerini işlerine ve kurumlarına yabancı hissetmeye başlarlar. Duygusal emeğin bir diğer olumsuz sonucu ise artan stres ve kaygı düzeyidir. Sürekli bir duygusal denetim baskısı altında kalmak, özellikle yüzeysel rol yapmaya dayalı bir hizmet anlayışında, bireyin zihinsel yükünü artırmaktadır. Grandey (2000: 98), duygusal emeğin stres yaratıcı bir faktör olduğunu ve bu stresin kontrol edilemediği durumlarda anksiyete bozukluklarına kadar ilerleyebileceğini belirtmektedir. Zihinsel ve duygusal kaynakların sürekli tüketilmesi, uzun vadede işten soğumaya neden olabilmektedir. Son olarak, duygusal emeğin yoğun yaşandığı iş ortamlarında çalışanların örgütten yabancılaşması ve işten kopma riski artar. Morris ve Feldman (1996, s. 990), duygusal emeğin baskı altında yürütüldüğünde bireyin sadece görevini yerine getiren bir “rol oyuncusuna” dönüşebileceğini ve bu durumun hem performansı hem de örgütsel bağlılığı olumsuz etkilediğini ileri sürmektedir. Bu tür ortamlarda çalışan, kendi kimliğiyle işi arasındaki bağı zayıf hisseder ve kuruma olan bağlılığı giderek azalır.

3. İŞ TATMİNİ

İş tatmini bireyin işinden elde ettiği memnuniyet seviyesini yansıtan, duygusal ve bilişsel bir değerlendirmedir. İş

tatmini bireyin işine yönelik pozitif algılarının bir bütünü olarak görülebilir (Özpehlivan, 2018:45). Çalışanın işine yönelik algısı, beklentileri ve değerleriyle işin gerçek koşulları örtüştüğünde pozitif bir tatmin durumu oluşur. Bu memnuniyet yalnızca maddi değil işin anlamı, yönetici tutumu, meslektaşlarla ilişkiler gibi çeşitli faktörlerle şekillenir. İş tatmini, bireyin ruhsal sağlığı ve örgütsel performans açısından kritik bir etkidir. Çalışanların işlerine yönelik olumlu tutumlar geliştirmesi, iş tatmininin yüksek olmasıyla doğrudan bağlantılıdır ve bu durum, örgüt içi ilişkileri güçlendirerek iş yerinde olumlu bir çalışma ortamının oluşmasına katkı sağlamaktadır (Hocaoğlu ve Güney, 2025:723).

İş tatmini, yalnızca genel bir kavram değil farklı alt boyutlardan oluşan çok boyutlu bir olgudur. Bu boyutlar arasında işin kendisi (işin anlamı ve beceri kullanımı), yöneticilerle ilişkiler, meslektaşlarla ilişkiler, terfi olanakları ve ücret gibi unsurlar yer alır. Örneğin bir çalışan, yaptığı işten memnun olsa bile, adil olmayan ücret ya da kötü yönetici ilişkileri nedeniyle genel olarak tatminsiz olabilir. Bu nedenle iş tatmininin alt boyutları ayrı ayrı değerlendirilmelidir.

Yüksek iş tatmini, bireylerin işlerine bağlılıklarını artırır ve örgütsel sadakati destekler. Motivasyon seviyesi performans ve verimlilik üzerinde önemli bir etkiye sahiptir (Aziri, 2011: 85). Tatmin olan çalışanlar daha üretken, motive ve sorumluluk sahibi davranışlar sergiler. Bu durum, hem bireyin kariyer gelişimini hem de örgütün performansını olumlu etkiler. Ayrıca, iş tatmini çalışanların ruhsal sağlığını koruyarak stres ve tükenmişlik riskini azaltır. Yüksek iş tatmini yaşayarak örgüt içindeki performansını yükselten iş gören daha fazla ekonomik ve sosyal imkâna ulaşmakta, statüsünü garantilemekte, terfi imkânlarından yararlanmakta, hem maddi hem de maddi olmayan pek çok ödüller kazanabilmekte ve bu sayede örgütsel amaçların gerçekleşmesinde önemli roller üstlenmektedir (Eren ve Hayatoğlu, 2011: 113).

İş tatmini yüksek olan çalışanlar gerek iş gerekse de özel yaşamlarında mutlu bireyler olarak hayatlarına devam ederken iş tatminsizliği yaşayan çalışanlar ise öfke, kaygı ve ümitsizlik gibi pek çok psikolojik sorunlarla uğraşmak zorunda kalmakta bu durum hem iş hem normal yaşamlarına olumsuz yansımaktadır (Ardıç ve Bağcı,2022: 33). Çalışanların iş performansları düşebilmekte ve olumsuz tutumlar sergileyebilmektedirler. Ayrıca, bu durum örgüt içinde çatışmaların artmasına, verimliliğin düşmesine ve uzun vadede işten ayrılmalara neden olabilmektedir.

4. DUYGUSAL EMEK VE İŞ TATMİNİ İLİŞKİSİ

Duygusal emeğin birey düzeyindeki en önemli getirilerinden biri iş tatmini üzerindeki olumlu etkisidir. Özellikle çalışanın içten gelen ya da içselleştirilmiş duygularla uyumlu biçimde hizmet sunması, bireyin mesleki kimliğiyle uyum içinde hareket etmesini sağlar. Bu uyum, çalışanın işine yönelik olumlu duygular geliştirmesine ve içsel tatmin yaşamasına neden olur (Zapf, 2002: 242; Brotheridge ve Grandey, 2002: 21). Dolayısıyla duygusal emeğin doğru stratejilerle yönetilmesi, çalışanların sadece hizmet performansını değil, aynı zamanda kişisel mutluluk düzeyini de artırır.

Konuyla ilgili literatürdeki çalışmalar incelendiğinde farklı sonuçların elde edilmiş olduğu görülmektedir; mesela Karakaş ve Gökmen (2018) tarafından kamuda çalışan bireyler üzerinde yürütülen çalışmada duygusal emeğin iş tatminini pozitif yönde etkilediği belirlenmiştir. Yine Karabetyan (2019) tarafından gerçekleştirilen çalışmada da duygusal emeğin iş tatminini pozitif yönde ve önemli düzeyde etkilediği görülmüştür. Diğer yandan Doğan ve Karakaplan Özer (2021) tarafından gerçekleştirilen araştırmada duygusal emeğin alt boyutları içerisinde sadece doğal davranışın iş tatminini pozitif olarak

etkilediği; diğer alt boyutlar olan yüzeysel rol yapma ve derinden rol yapma davranışlarının iş tatmini üzerinde herhangi bir etkiye sahip olmadığı bulunmuştur. Başka bir çalışmada Bağcı ve Akbaş (2019) duygusal emek alt boyutlarından sahte duyguların iş tatmini ile negatif yönde ve gizlenen duyguların da iş tatmini ile pozitif yönde ilişkili olduğu belirlenmiştir. Aynı çalışmada derinlemesine eylemin iş tatmini ile anlamlı bir ilişkisine rastlanılmamıştır. Şeker Kayar ve Aslan (2023) tarafından duygusal emek ve iş tatmini ilişkisinde psikolojik iyi oluşun düzenleyici rolünü tespit etmek amacıyla yapılan çalışmada duygusal emeğin yüzeysel davranış boyutunun içsel tatmin ile negatif; derinden davranışın dışsal tatmin ile pozitif ve samimi davranışın hem içsel tatmin hem de dışsal tatmin ile pozitif bir ilişkisinin bulunduğu gözlenmiştir.

5. DUYGUSAL EMEK İLE İŞ TATMİNİ ARASINDAKİ İLİŞKİYE YÖNELİK BANKA ÇALIŞANLARI ÜZERİNDE BİR ARAŞTIRMA

5.1. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı, bankacılık sektöründe çalışanların duygusal emek davranışları ile iş tatmini düzeyleri arasındaki ilişkinin ortaya konulmasıdır.

5.2. Araştırmanın Örneklemi

Araştırmanın örneklemini Denizli il merkezine bağlı ilçelerde faaliyetini sürdüren özel bir bankanın 102 çalışanından oluşmaktadır

5.3. Araştırmanın Kısıtları ve Varsayımları

Bu çalışmada kullanılan verilerin temininde anket tekniğinden istifade edilmiştir. Anketler, katılımcıların cevap verdikleri anda ki duygu ve düşüncelerini yansıttığı için, elde edilen veriler anlık beyanlarla sınırlı kalmaktadır. Bu bağlamda,

katılımcıların duygusal emek ve iş tatmini düzeyleri, anketin uygulandığı zaman diliminde geçerli olan algı ve deneyimlerine dayanmaktadır.

Araştırmanın örneklemini, Denizli ili merkezine bağlı iki ilçede faaliyet gösteren özel bir bankanın 7 şubesinde görev yapan toplam 102 çalışan oluşturmaktadır. Dolayısıyla araştırma, hem coğrafi açıdan (yalnızca Denizli iline bağlı iki ilçe ile sınırlı) hem de kurumsal açıdan (belirli banka şubeleriyle) sınırlı bir çerçeveye sahiptir. Bu nedenle elde edilen bulgular, farklı bölgelerde veya farklı banka şubelerinde yapılacak benzer araştırmalarla karşılaştırıldığında kültürel ve yapısal değişkenlik gösterebilir.

5.4. Araştırmanın Hipotezleri

Duygusal emek alt boyutları ile iş tatmini ilişkisini dikkate alan literatür incelenerek oluşturulmuş hipotezler şu şekildedir;

H₁: Yüzeysel rol yapma iş tatmini üzerinde negatif bir etkiye sahiptir.

H₂: Derinden rol yapma iş tatmini üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir.

H₃: Doğal duygular iş tatmini üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir.

5.5. Ölçüm Araçları

Kullanılan anket formunda üç bölüm yer almaktadır. Birinci bölüm demografik özellikleri içermektedir.

İkinci bölümde Diefendorff vd. (2005) tarafından geliştirilip Basım ve Begenirbaş (2012) tarafından Türkçeye uyarlaması yapılan duygusal emek ölçeği bulunmaktadır. Ölçekte üç alt boyut yer almaktadır. Bunlar; yüzeysel rol yapma, derinden rol yapma ve doğal duygulardır. Ölçek maddeleri “1=Hiçbir Zaman ve 5= Her Zaman” şeklinde derecelendirilen beşli Likert

Ölçeği aracılığıyla değerlendirilmiştir. Ölçeğin Cronbach's Alpha (α) güvenilirlik katsayısı 0,741 olarak hesaplanmıştır.

Üçüncü bölümde Brown ve Peterson (1994) tarafından geliştirilen ve Türkçe'ye uyarlaması Bağcı ve Akbaş (2019) tarafından gerçekleştirilen tek boyut ve 5 maddeden oluşan iş tatmini ölçeği yer almaktadır. Maddeler 1: Kesinlikle katılmıyorum ve 5: Kesinlikle katılıyorum biçiminde 5'li likert tipi ölçek ile ölçülmüştür. Ölçeğin Cronbach's Alpha güvenilirlik katsayısı 0,881 olarak hesaplanmıştır.

5.6. Bulgular

Katılımcıların sahip olduğu demografik özellikler bağlamında dağılımlarını gösteren tablo 1 aşağıda sunulmuştur.

Tablo 1. Katılımcıların Demografik Özelliklerine Göre Dağılımları

Cinsiyet	F	%
Kadın	45	44,1
Erkek	57	55,9
Yaş	F	%
16-24 Yaş	10	9,8
25-33 Yaş	45	44,1
34-42 Yaş	31	30,4
43-50 Yaş	13	12,7
51 Yaş ve üzeri	3	2,9
Eğitim	F	%
Orta öğretim	11	10,8
Ön Lisans	34	33,3
Lisans	51	50,0
Lisansüstü	6	5,9
Çalışma Süresi	F	%
1 – 6 Yıl	32	31,4
7 – 13 Yıl	35	34,3
14 – 20 Yıl	19	18,6
21 Yıl ve üzeri	16	15,7

Tablo 1'e göre cinsiyet dağılımlarına bakıldığında katılımcıların %44,1'i kadınlardan ve %55,9'u erkeklerden oluşmaktadır. Katılımcıların yaşlarına göre dağılımları 16-24 yaş

arası %9,8, 25-33 yaş arası %44,1, 34-42 yaş arası %30,4, 43-50 yaş arası %12,7 ve 51 yaş ve üzeri %2,9 dur. Eğitim durumlarına bakıldığında orta öğrenim mezunu olanlar %10,8, ön lisans mezunu olanlar %33,3, lisans mezunu olanlar %50 ve lisansüstü mezunu olanlar %5,9 olarak görülmektedir. Katılımcıların çalışma sürelerine göre dağılımları 1-6 yıl süre ile çalışanlar %31,4, 7-13 yıl %34,3, 14-20 yıl %18,6, 21 yıl ve üzeri sürede çalışanların oranı %15,7 yıl olarak görülmektedir.

Ölçeklerin yapı geçerliği için faktör analizi kullanılmıştır. KMO değeri ile Bartlett küresellik testinden çıkan sonuçlara bakılmıştır. Buna göre duygusal emek ve iş tatmini ölçeklerinin KMO değerleri 0,792, Bartlett test sonuçları ise duygusal emek için 570,100; iş tatmini için 305,395 ve anlamlılık düzeyi her iki ölçekte de 0,000 olduğu tespit edildiğinden toplanan veriler üzerinde faktör analizi uygulamanın mümkün olduğuna karar verilmiştir. faktör seçiminde özdeğeri 1'den büyük olanlar tercih edilmiş olup faktör yük değerlerinin alt sınırı 0,40 olarak belirlenmiştir.

Tablo 2. Faktör Yükleri ve Hesaplanan Cronbach's Alpha (α) İç Tutarlılık Katsayıları

İFADELER	FAKTÖRLER			
	Duygusal Emek			İ. T.
	YRY	DRY	DD	
YRY 1	0,835			
YRY 2	0,749			
YRY 3	0,565			
YRY 4	0,664			
YRY 5	0,557			
YRY 6	0,690			
DRY 1		0,776		
DRY 2		0,817		
DRY 3		0,822		
DRY 4		0,754		
DD 1			0,707	
DD 2			0,838	
DD 3			0,740	
İ.T. 1				0,828

İ.T. 2				0,797
İ.T. 3				0,809
İ.T. 4				0,857
İ.T. 5				0,838
KMO	0,792			0,792
Bartlett Küresellik Testi	570,100			305,395
Sig.	,000			,000
Özdeğer	4,544	2,487	1,111	3,413
Açıklanan Varyans (%)	34,953	19,129	8,548	68,258
Toplam	62,631			
Cronbach's Alpha (α)	0,785	0,861	0,754	0,881
Toplam	0,741			

YRY: Yüzeysel rol yapma; DRY: Derinden rol yapma; DD: Doğal duygular; İ.T.: İş tatmini

Yüzeysel rol yapma faktöründeki faktör yükleri 0,557 ile 0,835 arasında değişmekte olup açıkladığı toplam varyans %34,953. Derinlemesine rol yapma faktöründeki faktör yükleri 0,754 ile 0,822 arasında değişmekte ve bu faktör toplam varyansın %19,129'unu açıklamaktadır. Doğal duygular faktörünün faktör yükleri 0,707 ile 0,838 arasında değişmektedir ve açıkladığı toplam varyans miktarı %8,548'dir. Açıklanan toplam varyans oranı %62,631 olmuştur. İş tatmini ölçeğindeki faktör yükleri 0,797 ile 0,857 arasında değişmektedir. Açıklanan toplam varyans ise %68,258'dir.

Ölçeklerin güvenilirliğini gösteren genel Cronbach's Alpha değerleri duygusal emek için 0,741 ve iş tatmini için 0,881olarak bulunmuştur. Duygusal emeğin alt boyutlarının Cronbach's Alpha değerleri ise; yüzeysel davranış boyutu için 0,785, derinlemesine davranış boyutu 0,861, doğal duygular için boyut ise 0,754'tür.

Tablo 3. Duygusal Emek ve İş Tatmini Arasındaki Korelasyon Analizine İlişkin Bulgular

	Ort.	S.S.	YRY	DRY	DD	İT
Yüzeysel rol yapma	2,558	0,717	1			
Derin rol yapma	3,566	0,756	0,482**	1		
Doğal duygular	3,836	0,664	-0,439**	0,007	1	
İş Tatmini	3,800	0,705	-0,128	0,087	0,304**	1

**P<0,01 düzeyinde anlamlı

Tablo 3 incelendiğinde, ankete katılanların, doğal duyguları ($\bar{x}$ =3,836), derinden rol yapma ($\bar{x}$ =3,566) ve yüzeysel rol yapmaya ($\bar{x}$ =2,558) göre kendilerine daha yakın hissettikleri tespit edilmiştir. Yüzeysel rol yapma üç alt boyut arasında en düşük benimsenen davranış çıkmıştır. İş tatmininin ortalama değerlerine bakılacak olursa katılımcıların tatmin düzeyinin yüksek olduğunu söylemek mümkündür ($\bar{x}$ =3,800).

Doğal duygular değişkeni ve iş tatmini değişkeni arasında düşük düzeyli, pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki bulunmuşken (r =0,308, p <0,01) diğer davranış şekillerinde anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.

Tablo 4. Duygusal Emek ve İş Tatmini Arasındaki Regresyon Analizine İlişkin Bulgular

Değişken	B	Std.Hata	β	t	P
Sabit	2,450	0,611	-	4,007	0,000
Yüzeysel rol yapma	-0,061	0,125	-0,062	-0,492	0,624
Derinden rol yapma	0,107	0,106	0,115	1,013	0,314
Doğal duygular	0,293	0,118	0,276	2,486	0,015
R= 0,319 R ² = 0,102					
F= 3,703 P= 0,014					

Tablo 4 incelendiğinde duygusal emek ile iş tatmini arasındaki ilişkiye yönelik kurulan regresyon modelinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir (F =3,703, p <0,05). Duygusal emek alt boyutları iş tatminindeki değişimin %10'unu açıklamaktadır (R^2 =0,102). Standardize edilmiş β katsayılarına göre iş tatmini üzerindeki etki düzeylerine göre duygusal emek alt boyutlarının sıralanışı; doğal duygular,

derinden rol yapma ve yüzeysel rol yapma şeklindedir. Regresyon katsayılarının anlamlılığını gösteren t değerleri dikkate alındığında sadece doğal duyguların anlamlı bir etkisi görülürken yüzeysel ve derinden rol yapmanın anlamlı bir etkisine rastlanılmamıştır. Tüm bu bulgulara göre araştırma kapsamında oluşturulan “doğal duygular iş tatmini üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir” biçimindeki H₃ hipotezi kabul edilirken, “yüzeysel rol yapma iş tatmini üzerinde negatif bir etkiye sahiptir” biçimindeki H₁ ve “derinden rol yapma iş tatmini üzerinde negatif bir etkiye sahiptir” biçimindeki H₂ hipotezleri reddedilmiştir. Bu bulgular literatürdeki çalışmalarla tutarlılık göstermektedir (Doğan ve Karakaplan Özer, 2021; Bağcı ve Akbaş, 2019; Şeker Kayar ve Aslan, 2023).

6. SONUÇ

Modern çalışma hayatında duygular, örgütsel süreçlerin işleyişinde ve çalışanların performansında belirleyici bir rol oynamaktadır. Özellikle insan etkileşiminin yoğun olduğu hizmet sektörü, duyguların en görünür biçimde sergilendiği alanlardan biri olarak öne çıkmaktadır. Bu sektör içerisinde yer alan bankacılık hizmetleri, çalışanların müşteriyile doğrudan temas kurduğu, empati geliştirmesi ve müşteri ihtiyaçlarını doğru şekilde analiz ederek uygun çözümler üretmesini gerektiren bir yapıya sahiptir.

Günümüzde zamanın kısıtlı ve her müşterinin işinin acil olduğu ve finansal ortamın rekabet seviyesinin aşırı zorlayıcı seviyelerde bulunduğu bankacılık sektöründe, müşteri memnuniyetini sağlamak ve kurumun sürdürülebilirliğini korumak adına çalışanlardan yüksek düzeyde hizmet kalitesi sergilemeleri beklenmektedir. Bu bağlamda banka çalışanlarının yalnızca fiziksel değil duygusal çaba da göstermeleri zorunlu hale gelmiştir. Yöneticiler ve örgütsel sistem, çalışanların müşterilere,

iş arkadaşlarına, yöneticilere ve diğer paydaşlara karşı sürekli pozitif duygular sergilemelerini talep etmektedir.

Bu bağlamda çalışanlar, örgüt tarafından belirlenen duygusal davranış kurallarını uygularken üç temel strateji izleyebilmektedir: Gerçekte hissedilmeyen duyguların yüzeysel olarak sergilenmesi (yüzeysel rol yapma), istenen duyguların içselleştirilmeye çalışılması (derinlemesine rol yapma) ve duyguların gerçekten hissedilmesi (doğal duygular). Özellikle yüzeysel duyguların sürekli olarak sergilenmesi, çalışanların içsel çatışmalar yaşamasına, tükenmişlik hissetmesine ve iş tatminsizliği geliştirmesine neden olabilmektedir. Buna karşılık, duyguların içselleştirilmesi veya doğal bir şekilde hissedilerek sergilenmesi, çalışanların işlerinden daha fazla tatmin olmalarına ve örgüte bağlılıklarını güçlü olmasını sağlayabilmektedir.

Bu çalışmada, Denizli ilindeki özel bir bankanın 102 çalışanı üzerinde, duygusal emek düzeyleri ile iş tatmini arasındaki ilişki incelenmiştir. Duygusal emeğin üç alt boyutu olan yüzeysel rol yapma, derinlemesine rol yapma ve doğal duygular sergilenmesinin iş tatmini üzerindeki etkilerine bakılmış olup, doğal duyguların sergilenmesinin, çalışanların iş tatmini düzeyini pozitif yönde etkilediği görülmüştür. Buna karşın, yüzeysel rol yapma ile iş tatmini arasında anlamlı bir ilişkisi bulunamamıştır. Yüzeysel rol yapma davranışı uzun vadede çalışanların psikolojisini olumsuz yönde etkileyebilmektedir. Derinlemesine rol yapma davranışının ise iş tatmini üzerinde az da olsa olumlu etkiler yarattığı görülmektedir. Çalışmanın sonuçlarına göre bankacılık sektörü gibi müşteriyle uzun sürelerde yoğun iletişim kuran alanlarda çalışanların, yüzeysel davranışlardan kaçınmaları gerekmektedir. Çalışanların duygularını bastırmadan doğal davranması kritik öneme sahiptir. Doğal davranış biçimi çalışanın iş tatminini artırırken müşteri memnuniyetini yükseltecektir. Bu bağlamda gerek oryantasyon eğitimlerinde gerekse yıllık personel eğitimlerinde duygusal

emek stratejilerinin, çalışanların doğal davranış yaklaşımlarını benimsemesi üzerinde kurulması faydalı olacaktır.

KAYNAKÇA

- Ardıç, E. ve Bağcı, Z. (2022). Kurumsal itibar, iş tatmini ve örgütsel özdeşleşme, Ankara: İKSAD Yayınları.
- Ashforth, B. E. & Humphrey, R. H. (1993). Emotional labor in service roles: The influence of identity. *Academy of Management Review*, 18(1), 88–115.
- Ashforth, B. E. & Humphrey, R. H. (1995). Emotion in the workplace: A reappraisal. *Human Relations*, 48(2), 97–125.
- Aziri, B. (2011). Job satisfaction: A literature review. *Management Research and Practice*, 3(4), 77–86.
- Bağcı, Z. ve Akbaş, T. T. (2019). Duygusal emek ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi incelemeye yönelik bir araştırma, *Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 8(1), 367-379.
- Brotheridge, C. M. & Grandey, A. A. (2002). Emotional labor and burnout: Comparing two perspectives of “people work.” *Journal of Vocational Behavior*, 60(1), 17–39. Basım, H.N. ve Beğenirbaş, M. (2012). Çalışma yaşamında duygusal emek: bir ölçek uyarlama çalışması, *Yönetim ve Ekonomi*, 19: 77-90.
- Doğan, E. ve Karakaplan Özer, E. (2021). Duygusal emeğin iş tatmini üzerindeki etkisi: sosyal hizmet çalışanları üzerine bir araştırma, *Abant Sosyal Bilimler Dergisi*, 21(3), 773-795, <https://doi.org/10.11616/asbi.955961>
- Eren, E. ve Hayatoğlu, M. D. (2011). Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi (10. baskı). İstanbul: Beta Yayınları
- Grandey, A. A. (2003). When “the show must go on”: Surface acting and deep acting as determinants of emotional exhaustion and peer-rated service delivery. *Academy of Management Journal*, 46(1), 86–96.

- Harımdar, M. ve Bağcı, Z. (2024). Öğretmenlerde duygusal emek ve tükenmişlik, Ankara: Serüven Yayınları
- Hennig-Thurau, T., Groth, M., Paul, M., & Gremler, D. D. (2006). Are all smiles created equal? How emotional contagion and emotional labor affect service relationships. *Journal of Marketing*, 70(3), 58–73.
- Hocaoğlu, K. ve Güney, S. (2025). İş tatmininin çalışan performansına etkisinde örgüt kültürünün aracı rolü ve buna yönelik bir araştırma. *Premium E-Journal of Social Sciences (PEJOSS)*, 9(56), 722–735. <https://doi.org/10.5281/zenodo.15742036>.
- Hochschild, A. R. (2003). *The managed heart: Commercialization of human feeling* (20th anniversary ed.). University of California Press.
- Hülshager, U. R. & Schewe, A. F. (2011). On the costs and benefits of emotional labor: A meta-analysis of three decades of research. *Journal of Occupational Health Psychology*, 16(3), 361–389. <https://doi.org/10.1037/a0022876>
- Karabetyan, L.(2019). Duygusal emek ve iş tatmini ilişkisi: turizm sektörü örneği, *Uluslararası Uygulamalı Ekonomi ve Finans Çalışmaları Dergisi*, 4(2), 17-28.
- Karakaş, A. ve Gökmen, G. (2018). Kamu çalışanlarında iş tatmini, duygusal emek ve iş stresi: Konya’da bir araştırma, *AİBÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 18(3), 99-127.
- Morris, J. A. & Feldman, D. C. (1996). The dimensions, antecedents, and consequences of emotional labor. *Academy of Management Review*, 21(4), 986–1010.

- Özpehlivan, M.(2018). İş tatmini: kavramsal gelişimi, bireysel ve örgütsel etkileri, yararları ve sonuçları, Kırklareli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 2(2), 43-70
- Rafaeli, A. & Sutton, R. I. (1987). Expression of emotion as part of the work role. *Academy of Management Review*, 12(1), 23–37.
- Şeker Kayar, M.ve Aslan, M. (2023). Duygusal emek ile iş tatmini ilişkisinde psikolojik iyi oluşun düzenleyicilik rolü, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 15 (2), 1258-1275.
- Zapf, D. (2002). Emotion work and psychological well-being: A review of the literature and some conceptual considerations. *Human Resource Management Review*, 12(2), 237–268.

YAPAY ZEKÂNIN ÖRGÜTSEL KARAR VERME İLE İLİŞKİSİ: ARAŞTIRMA EĞİLİMLERİ ÜZERİNE BİR İNCELEME

Ömer Faruk COŞKUN¹

1. GİRİŞ

Yapay zekâ konusunda yaşanan devrim niteliğindeki gelişmelerin kuşkusuz toplumumuzun en kılcak damarlarına kadar her kesimi üzerinde benzersiz ve geniş kapsamlı etkisi olmuştur. Bu devrimden en fazla etkilenen alan ise şüphesiz iş dünyasıdır. İş dünyasında, yapay zekâ kullanımı; bir yandan müşteri ile işletmelerin arasındaki bağı kuvvetlendirme (Oflozoğlu Dora ve Kıyak, 2023: 172) diğer yandan operasyonel maliyetleri düşürme, verimliliği artırma ve müşteri deneyimini iyileştirme potansiyeline sahiptir (Torre vd., 2023: 1966; Kıyak, 2025: 2).

Diğer taraftan birçok örgütsel sürece nüfuz eden yapay zekanın karar alma süreçleri başta olmak üzere pek çok alanda insanların yerini alacağı yönünde endişeler bulunmaktadır (Jarrahi, 2018: 577). Bu noktada işletmelerin karşı karşıya kaldığı en önemli zorluk, yapay zekâ teknolojisinin getirdiği fayda ve fırsatların yanında artan işsizlik ve derinleşen gelir eşitsizliği gibi tehlikelerden kaçınmaktır (Makridakis, 2017: 46).

Bu endişelerin yersiz olduğu aslında açıktır. Çünkü, istihdam artışı açısından, yapay zekâ kullanımının iş kayıplarına yol açacağı yönündeki medya söyleminden farklı olarak; Dünya

¹ Doç. Dr., Hatay Mustafa Kemal Üniversitesi, Antakya MYO, Dış Ticaret Bölümü, ORCID: 0000-0002-9616-2359.

Ekonomik Forumu, 133 milyon yeni iş yaratılacağı 75 milyon işin ise gereksiz hale geleceği ve çalışanların iş rollerinin ve sorumluluklarının değişeceği öngörüsünde bulunmuştur (Dey vd., 2024: 5417). Bu nedenle iş dünyası içinde rakiplerine karşı stratejik rekabet üstünlüğü kurmak isteyen örgütler arasında örgütsel karar alma süreçlerinde yapay zekâ kullanımı, yapay zekanın en önemli uygulamalarından biri haline gelmiştir.

İlk olarak 1956 yılında ABD'de düzenlenen Dartmouth Konferansı'nda ortaya atılan yapay zekâ kavramı, özellikle 2015'ten sonra akıllı donanımların (sensörler ve çipler) hızlı gelişimi ve algoritmaların evrimi ile toplumsal hayat içerisindeki günümüzdeki yerini aldı (Chen ve Chen, 2021: 37). En basit hali ile düşünme ve öğrenme yeteneğine sahip akıllı sistemler olarak tanımlanan (Jarrahi, 2018: 577) yapay zekanın sinir ağlarından konuşmayı tanımaya, genetik algoritmalarından derin öğrenmeye kadar çeşitli uygulamalar ve teknikler olmak üzere geniş bir yelpaze altında birçok çeşidi bulunmaktadır.

Yapay zekâ tabanlı karar destek sistemleri, çok sayıda kaynaktan elde edilen büyük verileri işleyerek veri odaklı nesnel karar alma süreçlerinde kullanılabilecek analitik, öngörücü ve hesaplamalı yeteneklere sahiptir (Dey vd., 2024: 5417). Yapay zekânın temel amacı, makinelerin genellikle insan zekâsı gerektiren karmaşık görevleri yerine getirmesini sağlamaktır. Yapay zekanın bilişsel faydalarını çoğaltan ve insanların işlerini kolaylaştıran doğal dil işleme, makine öğrenimi ve derin öğrenme gibi teknolojileri, çeşitli sektörlerdeki mevcut uygulamalara gelişmiş veri analizi yetenekleri kazandırmaktadır. İşletmelerin yönetimini, planlamasını ve operasyonunu büyük ölçüde kolaylaştırmaktadır (Chen ve Chen, 2021: 37).

Literatürde yapay zekâ ve örgütsel karar verme ilişkisine dair çalışmaların hızlı bir ivme ile arttığı görülmeye rağmen, bu alanın yapısal gelişim dinamiklerini, araştırma kümelerini ve

kuramsal ilerleme çizgisini bütüncül şekilde değerlendiren sınırlı sayıda çalışma bulunmaktadır. Özellikle yönetim ve organizasyon araştırmalarında yapay zekânın stratejik rolünü anlamak, teknolojik ilerlemelerin örgütsel davranış, yönetişim mekanizmaları, etik standartlar ve insan-makine etkileşimi üzerindeki etkilerini sistematik bir çerçevede ele almayı gerektirmektedir.

Literatür taraması, kavramsal yapıların belirlenmesi, araştırma boşluklarının tespiti ve teorik farklılaşmaların ortaya konulması açısından temel bir analiz yöntemi olarak öne çıkmaktadır. Ayrıca disiplinler arası bakışın güçlendiği bu alanda, literatürün kapsamlı biçimde incelenmesi araştırmacılara hem tarihsel perspektif hem de yönetsel uygulamalara yönelik ileriye dönük stratejik içgörüler sağlamaktadır.

Bu araştırma kapsamında yapılan analizler, literatürün nicel içeriğini sistematik biçimde inceleyerek anahtar kavramlar, atıf ilişkileri, akademik etkileşim ağları ve yayın eğilimlerini nesnel bir veri temeli üzerinden değerlendirme imkânı sunmaktadır. Bu analizler, araştırma alanının entelektüel yapısını görünür kılarken, gelecekteki araştırma yönelimlerini ve potansiyel gelişim eksenlerini bilimsel kanıtlarla desteklemektedir.

Bu çalışmanın temel odağı, yapay zekâ teknolojilerinin örgütsel karar verme mekanizmalarına nasıl entegre edildiğini ve bu entegrasyonun örgütlerin stratejik yönetim kapasitesi, yetkinlik geliştirme dinamikleri ve performans çıktıları üzerindeki etkilerini incelemektir. Literatürde, yapay zekâ ile örgütsel karar verme süreçlerinin kesişim alanı giderek belirginleşmekte olup, özellikle veri odaklı karar destek sistemlerinin yükselişi, yönetsel belirsizliğin azaltılması, operasyonel verimliliğin artırılması ve stratejik öngörü

yeteneklerinin güçlendirilmesi bağlamında önemli bir paradigma değişimine işaret etmektedir.

Bu bağlamda çalışma, ilgili literatürü sistematik olarak analiz ederek, tarihsel eğilimleri ve kavramsal odakları ortaya koymayı amaçlamaktadır. Bu amaç doğrultusunda çalışma; yayın türleri, yazarlar, atıf dağılımı, kurumlar, yayın dili, yayın ülkesi, yayın organları ve anahtar kelimeler üzerinden literatürün kapsamlı bir analizini sunmakta ve konunun tarihsel gelişimini görünür kılmaktadır.

Bu çalışma, yapay zekâ destekli karar verme literatürünün metodolojik çeşitliliğini ve kavramsal zenginliğini ortaya çıkararak, geleceğe dönük araştırma alanlarını belirlemektedir. Sonuç olarak bu çalışma, yapay zekânın örgütsel karar verme süreçleri üzerindeki etkisini tarihsel bağlamı ve mevcut akademik eğilimleriyle birlikte ele alarak, alanın bütüncül bir değerlendirmesini sunmaktadır. Böylelikle çalışma, gelecekte yapılacak araştırmalar için kuramsal bir çerçeve ve metodolojik bir referans noktası sağlamaktadır.

2. YAPA ZEKÂ VE ÖRGÜTSEL KARAR VERME

Teknoloji devrimi, bilgisayarların gücünden yararlanarak insanların yaptığı rutin zihinsel işlerin yerini alan, onları tamamlayan ve güçlendiren bir devrim olarak üretkenliği artırmış ve fiyatların düşmesine katkıda bulunmuştur (Kıyak ve Oflazoğlu Dora, 2025: 1). Bu devrimde önemli bir rol oynayan yapay zekâ, şu anda insanlar tarafından yapılan neredeyse tüm görevlerin yerini almayı, onları tamamlamayı ve güçlendirmeyi hedefleyerek, ilk kez insanlara ciddi bir rakip haline gelmiştir (Makridakis, 2017: 54). Bu rekabetin keskinleşmesinden ziyade insan ve yapay zekâ arasında sinerjinin ortaya çıkabileceği bir durum söz konusu olabilir mi? İnsan ve yapay zekâ, örgütsel karar alma süreçlerinde nasıl birbirini tamamlayabilir? Bu soruların

cevabı, yapay zekanın örgütsel yaşam içerisindeki rolü arttıkça daha fazla önem kazanmaktadır.

Bu soruların cevabı aranırken insan-makine ortaklaşa var olma sorunsalı karşımıza çıkmaktadır. Jarrahi (2018) insan-makine ortaklaşa var olma sorunsalının çözümünü, analitik ve sezgisel karar verme yaklaşımları olmak üzere iki boyutta ele almaktadır. Analitik yaklaşım, genellikle bilgiyi bilinçli akıl yürütme ve mantıksal müzakere yoluyla analiz etmeyi içermektedir. Yapay zekânın problem çözme yeteneği, sezgisel karar vermeyi desteklemekten ziyade analitik karar vermeyi desteklemek için daha faydalıdır (Jarrahi, 2018: 579). Diğer taraftan bireylerin karar verme sürecinin büyük bir kısmı, bilinçli bilgi toplama ve işleme sürecinin doğrudan bir sonucu değil, sezgi alanındaki bilinçaltından kaynaklanmaktadır. Sezgisel karar verme; hayal gücünü, duyarlılığı, derin düşünmeyi, yaratıcılığı ve sezgisel zekâ içermektedir. Sezgisel bir yaklaşımla, birey bilinçli bir dikkat olmadan tepki vermek veya karar vermek için geçmiş somut uygulamalardan, deneyimlerden ve yargılardan yararlanmaktadır (Jarrahi, 2018: 579).

Yapay zekâ sistemleri analitik bir karar alma yaklaşımını desteklerken, sağduyulu durumları anlama konusunda daha az yeteneklidir ve insanlara kıyasla belirsiz veya öngörülemeyen ortamlarda, özellikle de önceden tanımlanmış bir bilgi alanının dışında daha az uygulanabilir. İnsanlar ise, sezgisel bir yaklaşım gerektiren kararlar karşısında daha iyi performans gösterme eğilimindedir (Jarrahi, 2018: 580). Karar almaya yönelik analitik yaklaşımlar bilgi derinliğine dayanırken, sezgisel yaklaşımlar bir problemi bütünsel ve soyut bir bakış açısıyla ele alarak genişliğe odaklanmaktadır.

Bu iki yaklaşım birbirini dışlamaz ve çeşitli olasılıkları daha etkili bir şekilde ele almak için paralel karar alma sistemleri olarak kullanılmaktadır (Jarrahi, 2018: 579). Jarrahi (2018) göre,

yapay zekâ ve insanlar arasındaki sinerjik ilişkiyi somutlaştırmanın bir yolu, yapay zekanın bilgi toplama ve analiz etme hızını insanların üstün sezgisel yargısı ve içgörüsüyle birleştirmektir. Karmaşık durumlar için karar verme, en zeki insanların bile bilişsel yeteneklerinin ötesinde bir hızda bilgi yığınlarının işlenmesini gerektirebilmektedir. Bu noktada üstün nicel, sayısal ve analitik yeteneklere sahip yapay zekâ, karmaşık görevlerde insanları geride bırakmaktadır. Yapay zekânın bu üstün yeteneklerinden kaynaklı avantajı, onu büyük miktarda veriyi alıp analiz etmek ve bir sorunun karmaşıklığını azaltmak için güçlü bir araç haline getirmektedir (Jarrahi, 2018: 581).

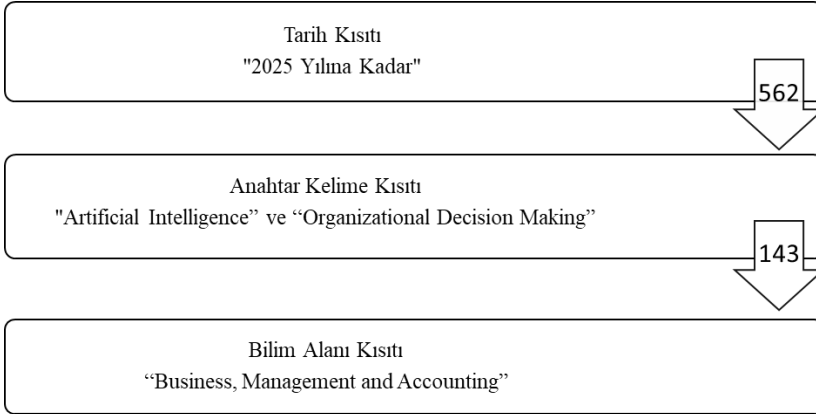
Shrestha ve arkadaşları (2019), örgütsel karar verme süreçlerinde yapay zekanın rolü üzerine önemli tespitlerde bulunmaktadır. Bu araştırmaya göre; ilk olarak yapay zekânın, girdi olarak kullandığı verilerin manipülasyonu veya tasarımı yoluyla kandırılması riski vardır. İkinci olarak, yapay zekâ kararlarındaki önyargı ve adaletsizlik, toplumdaki savunmasız gruplar için özellikle zararlıdır. Üçüncüsü, örgütlere yapay zekâ tabanlı kararlar sunmak, kararların belirli bir düzeyde şeffaflığı veya yorumlanabilirliği sağlandığında nispeten etkili hale gelmektedir. Son olarak, algoritmik karar alma becerileri oldukça uzmanlaşmıştır ve bu nedenle karar sonuçlarının yorumlanması genellikle zordur. Yapay zekayı kurumsal karar alma süreçlerine dahil ederken, yöneticiler algoritmaların kendisi ve tahminlerin yorumlanması konusunda karar vermek için dahili yetenekler geliştirmelidir (Shrestha vd., 2019: 12-13).

3. YÖNTEM

Bu araştırmanın amacı, yapay zekâ ve örgütsel karar verme olgularının birlikte ele alındığı araştırmaların incelenmesi ve bu olgular üzerine yapılan çalışmaların tarihsel gelişimi ve eğilimi üzerine bir değerlendirme yapmaktır. Araştırma amacı

doğrultusunda, Scopus veri tabanında, anahtar kelime olarak “artificial intelligence” ve “organizational decision making” kavramlarının bir arada geçtiği 2025 yılına kadar yapılmış çalışmalar taranmıştır. Yapılan tarama sonucunda, 562 yayına ulaşılmıştır. Taramaya, “Business, Management and Accounting” kısıtı konularak bilim alanı sınırlaması getirilmiştir. Bu kısıtlama ile birlikte 143 yayın listelenmiştir. Özetle, Scopus veri tabanında 1987 ile 2025 yılları arasında “Business, Management and Accounting” bilim alanı içerisinde “artificial intelligence” ve “organizational decision making” kavramları anahtar kelime grubunda yer alan 143 çalışma araştırmanın evreni oluşturmuştur (Şekil 1).

Şekil 1. Tarama Aşamaları



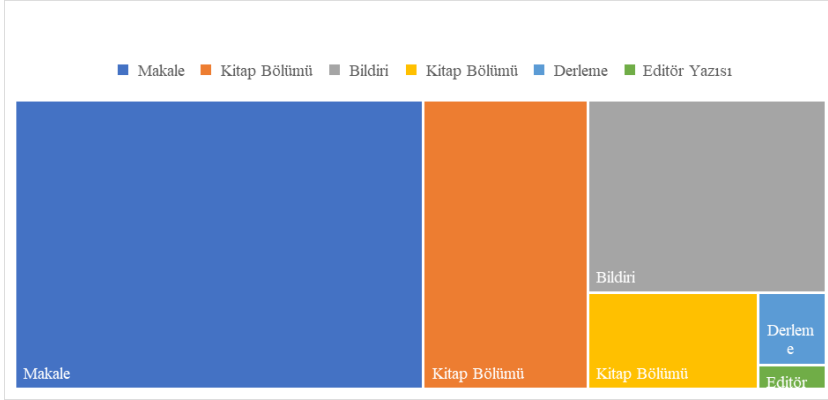
4. BULGULARIN DEĞERLENDİRİLMESİ

4.1. Yayın Türü

Araştırmaların yayın türleri bakımından çeşitliliği incelendiğinde; araştırmaların %50'sini oluşturan 72 adet yayının “makale” olduğu görülmektedir. Araştırmaların %20'si ise 29 adet “kitap bölümünden” ve diğer %20'si ise 28 adet “bildiriden”

meydana gelmektedir. Araştırmaların %7'sini kapsayan 10 adet çalışma, “kitap” olarak yayınlanmıştır. Araştırma konuları ile ilgili 3 adet “derleme çalışma” (%2) ve 1 adet “editör yazısı” (%1) bulunmaktadır (Şekil 2).

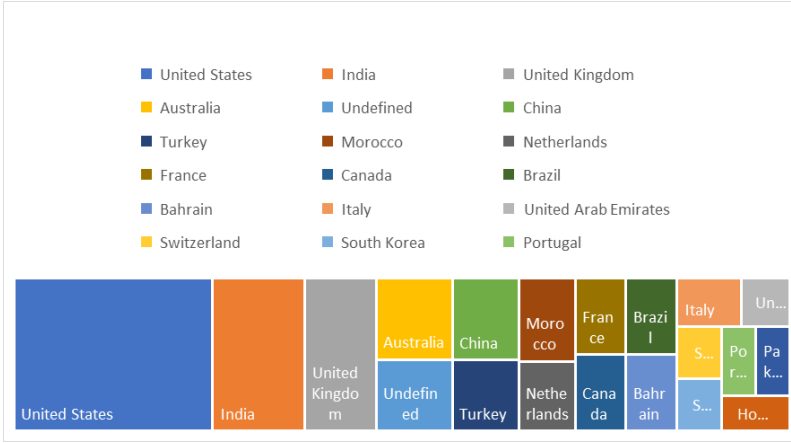
Şekil 2. Yayın Türü Dağılımı



4.2. Yayın Ülkesi

Araştırmaların yayınlandıkları ülkeler çeşitlilik göstermektedir. Toplam 143 araştırma, 50 farklı ülkede yayınlanmıştır. En çok araştırma yayınlanan ülke ABD'dir. Bu konu ile ilgili yapılan çalışmaların %20'sine karşılık gelen 39 çalışma bu ülkede yayınlanmıştır. Araştırmaların %9'unu oluşturan 18 çalışma Hindistan'da ve %7'sini oluşturan 14 çalışma Birleşik Krallık'ta yayınlanmıştır. Araştırma sıklığına göre ilk 20 ülke sırası ile şu şekildedir: “Avusturalya (8)”, “Çin (7)”, “Türkiye (6)”, “Fas (6)”, “Hollanda (5)”, “Fransa (5)”, “Kanada (5)”, “Brezilya (5)”, “Bahreyn (5)”, “İtalya (4)”, “Birleşik Arap Emirlikleri (3)”, “İsviçre (3)”, “Güney Kore (3)”, “Portekiz (3)”, “Pakistan (3)” ve “Hong Kong (3) (Şekil 3).

Şekil 3. Yayın Ülkeleri Dağılımı



4.3. Anahtar Kelimeler

“Yapay Zekâ” ve “Örgütsel Karar Verme” konulu araştırmalarda kullanılan anahtar kelimeler incelendiğinde, 157 farklı anahtar kelimenin çalışmalarda kullanıldığı görülmektedir. Bu anahtar kelimeler, farklı tekrar sayılarında 931 kez kullanılmıştır. En çok kullanılan 20 anahtar kelime sıralandığında; “Decision Making” (120), “Decision Support Systems” (47), “Decisions Makings” (37), “Organisational” (25), “Knowledge Management” (21), “Information Management” (20), “Decision-making Process” (19), “Decision Theory” (18), “Organizational Learning” (13), “Information Systems” (13), “Human Resource Management” (11), “Ethical Technology” (12), “Decision Supports” (12), “Decision-making” (11), “Behavioral Research” (11), “Personnel” (10), “Organizational Performance” (9), “Management” (8), “Data Mining” (8), “Data Driven Decision” (8) olduğu tespit edilmiştir. İlk üç sıradaki anahtar kelimeler; “Decision Making” (%13), “Decision Support Systems” (%5) ve “Decisions Makings” (%4) olmak üzere çalışmalarda kullanılan anahtar kelime sıklığının %22’sini oluşturmaktadır (Şekil 4).

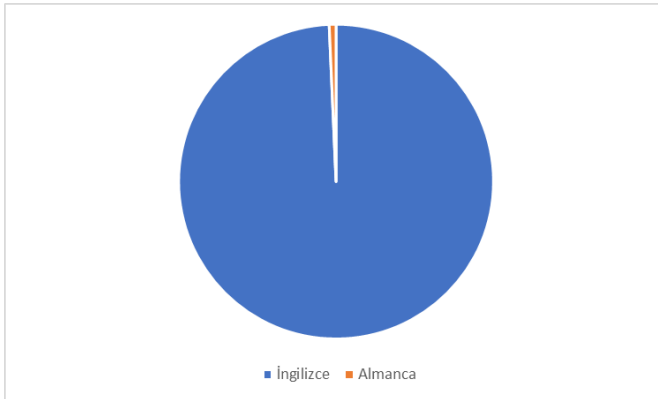
Şekil 4. Anahtar Kelimeler



4.4. Yayın Dili

Toplam 143 araştırmanın yayın diline göre dağılımına bakıldığında; araştırmaların tamamına yakının “İngilizce” yazıldığı görülmektedir. 142 çalışmada kullanılan yayın dili “İngilizce” iken sadece 1 adet çalışmada “Almanca” yayın dili olarak tercih edilmiştir (Şekil 5). “Yapay Zekâ” ve “Örgütsel Karar Verme” konulu araştırmaların ortak yayın dilinin “İngilizce” olduğu tespit edilmiştir.

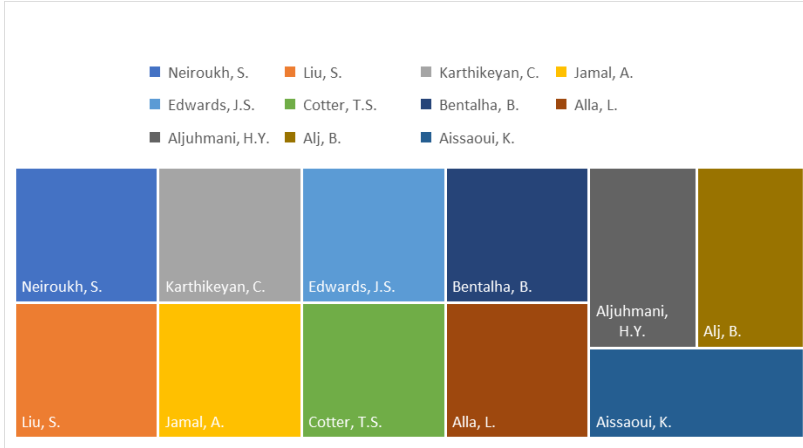
Şekil 5. Yayın Dili Dağılımı



4.5. Yazarlar

“Yapay Zekâ” ve “Örgütsel Karar Verme” konulu araştırma yapan yazarlar incelendiğinde, 160 farklı yazar tarafından 143 yayının üretildiği görülmektedir. 160 yazar içerisinde, birden fazla yayın yapan yazar sayısı 11’dir. Bu 11 farklı yazarın tamamı 2 yayın yapmıştır. 11 yazar şu şekildedir: “Neiroukh, S.”, “Liu, S.”, “Karthikeyan, C.”, “Jamal, A.”, “Edwards, J.S.”, “Cotter, T.S.”, “Bentalha, B.”, “Alla, L.”, “Aljuhmani, H.Y.”, “Alj, B.” ve “Aissaoui, K.” (Şekil 6).

Şekil 6. Yazar Dağılımı

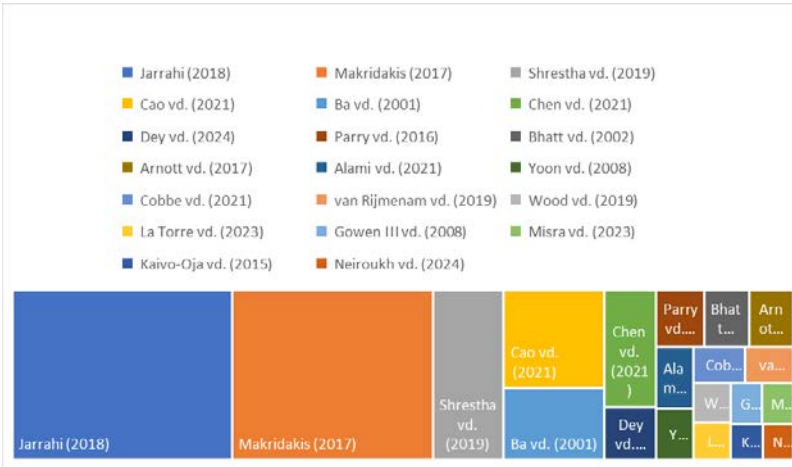


4.6. Yazar Atf

Toplam 143 araştırmaya ilişkin yapılan atıflar analiz edildiğinde, toplam 5718 atf yapıldığı tespit edilmiştir. 92 adet çalışmaya en az bir defa atf yapılırken, 51 adet çalışmaya 2025 yılına kadar herhangi bir atf yapılmamıştır. Jarrahi (2018) tarafından yapılan çalışma, 1402 adet atf almış ve toplam atfın %25’ini kapsamaktadır. Makridakis (2017) tarafından yapılan araştırma, 1281 adet atf almış ve toplam atfın %22’sini oluşturmaktadır. Shrestha vd. (2019) tarafından yapılan çalışma, 452 adet atf almış ve toplam atfın %8’ini meydana getirmektedir. Bu üç araştırma, yapılan 5718 atfın, yarıdan

fazlasının yani %55'inin adresidir. Atıf yapılan ilk 20 araştırma sırası şu şekildedir: Jarrahi (2018); 1402 atıf, Makridakis (2017); 1281 atıf, Shrestha vd. (2019); 452 atıf, Cao vd. (2021); 369 atıf, Ba vd. (2001); 272 atıf, Chen vd. (2021); 229 atıf, Dey vd. (2024); 105 atıf, Parry vd. (2016); 101 atıf, Bhatt vd. (2002); 96 atıf, Arnott vd. (2017); 93 atıf, Alami vd. (2021); 86 atıf, Yoon vd. (2008); 71 atıf, Cobbe vd. (2021); 71 atıf, van Rijmenam vd. (2019); 66 atıf, Wood vd. (2019); 55 atıf, La Torre vd. (2023); 53 atıf, Gowen III vd. (2008); 48 atıf, Misra vd. (2023); 48 atıf, Kaivo-Oja vd. (2015); 44 atıf ve Neiroukh vd. (2024); 42 atıf (Şekil 7).

Şekil 7. Yazar Atıf Dağılımı

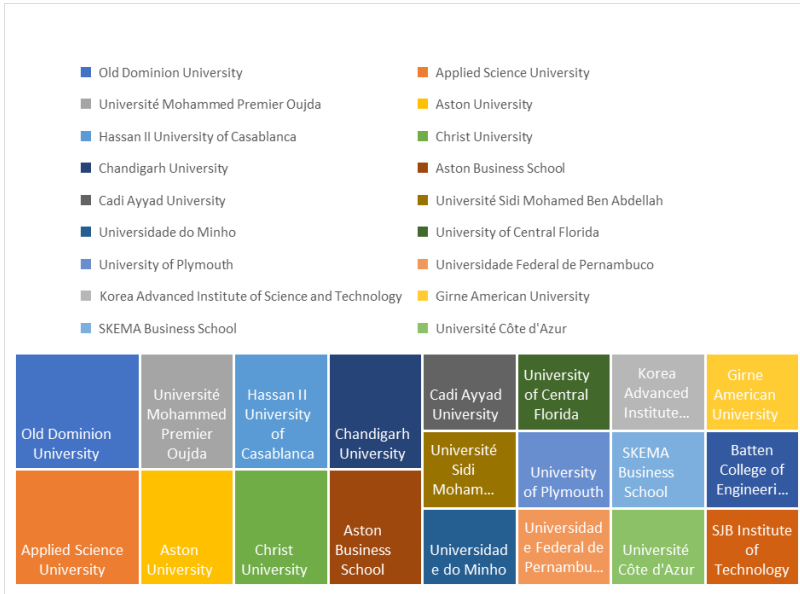


4.7. Yazarların Bağlı Olduğu Kurumlar

Araştırma yazarlarının bağlı olduğu kurumlar analiz edildiğinde, araştırmacıların 160 farklı kurumda görev yaptığı tespit edilmiştir. Diğer taraftan bir defadan daha fazla çalışma yapılan kurum sayısı 20'dir. "Old Dominion University" ve "Applied Science University" dört çalışmada yazarların bağlı olduğu kurum olarak belirtilmiştir. Bu iki kurum, bu alanda en fazla çalışma yapılan kurumlardır. Birden fazla çalışma yapılan diğer kurumlar sırasıyla şu şekildedir: "Université Mohammed

Premier Oujda (3)”, “Aston University (3)”, “Hassan II University of Casablanca (3)”, “Christ University (3)”, “Chandigarh University (3)”, “Aston Business School (3)”, “Cadi Ayyad University (2)”, “Université Sidi Mohamed Ben Abdellah (2)”, “Universidade do Minho (2)”, “University of Central Florida (2)”, “University of Plymouth (2)”, “Universidade Federal de Pernambuco (2)”, “Korea Advanced Institute of Science and Technology (2)”, “Girne American University (2)”, “SKEMA Business School (2)”, “Université Côte d’Azur (2)”, “Batten College of Engineering & Technology (2)” ve “SJB Institute of Technology (2)” (Şekil 8).

Şekil 8. Yazarların Bağlı Olduğu Kurum Dağılımı



4.8. Yayın Organı

Toplam 143 yayın, yayın organı açısından değerlendirildiğinde, 102 farklı yayın organında toplam 143 yayının yayınlandığı belirlenmiştir. 18 farklı yayın organında birden fazla yayın yapılmıştır. 84 yayın organında ise sadece 1 adet yayın yayınlanmıştır. “Decision Support Systems” 8 yayın

ile ilk sırada yer alan yayın organıdır. “Lecture Notes in Business Information Processing” 7 yayın ile ikinci sırada ve “Information and Management” 5 yayın ile üçüncü sırada yer alan yayın organıdır.

Birden fazla yayın gerçekleştiren diğer yayın organları sırası ile şu şekildedir: “Transparency in AI Assisted Management Decisions (4 yayın)”, “Technological Forecasting and Social Change (4 yayın)”, “Navigating Org. Behavior in the Digital Age with AI (4 yayın)”, “2024 Asu ICETSSIS 2024 (4 yayın)”, “International Journal of Information Management (3 yayın)”, “Technology in Society (2 yayın)”, “Systems Research and Behavioral Science (2)”, “Reshaping Org. Management and Workplace Culture with AI (2)”, “Production Planning and Control (2)”, “Pan African Journal of Education and Social Sciences (2)”, “Long Range Planning (2)”, “International Transactions in Operational Research (2)”, “International Journal of Production Research (2)”, “Futures (2)” ve “2019 IACPASEM (2)” (Şekil 9).

Şekil 9. Yayın Organı Dağılımı



5. SONUÇ

Bu çalışma, yapay zekâ ve örgütsel karar verme alanında 1987–2025 yılları arasında gerçekleştirilen araştırmaları bütüncül bir biçimde inceleyerek, bu iki kavramın etkileşiminde ortaya çıkan bilimsel eğilimleri ve gelişim alanlarını ortaya koymuştur. Bulgular, yapay zekânın örgütsel karar süreçlerinde giderek daha merkezi bir rol üstlendiğini, karar destek sistemlerinden stratejik yönetim uygulamalarına kadar geniş bir yelpazede kullanıldığını göstermektedir. Özellikle 2017 sonrası dönemde atıf yoğunluğundaki artış, yapay zekânın örgütsel öğrenme, bilgi yönetimi ve performans analitiği ile bütünleşen yeni bir karar verme paradigmasını şekillendirdiğini ortaya koymaktadır.

Araştırma sonuçları, bu alanın disiplinler arası niteliğini ve küresel ölçekteki akademik çeşitliliğini de vurgulamaktadır. Çalışmaların 50 farklı ülkede ve 160 farklı kurumda yürütülmüş olması, konunun yalnızca teknolojik değil, aynı zamanda yönetsel ve sosyo-organizasyonel bir dönüşüm sürecini temsil ettiğini göstermektedir. En fazla katkı sağlayan ülkelerin ABD, Hindistan ve Birleşik Krallık olması, yapay zekâ tabanlı karar verme araştırmalarında ekonomik ve teknolojik altyapının belirleyici olduğunu da göstermektedir. Buna karşın Türkiye'nin de altı çalışmayla bu alanda varlık göstermesi, yerel akademik katkının giderek güçlendiğine işaret etmektedir.

Bu çalışma, literatürdeki dağınık bilgi birikimini sistematik biçimde sentezleyerek, gelecekte yapılacak araştırmalara yön gösterecek bir temel oluşturmuştur. Bulgular, yapay zekânın yalnızca karar verme süreçlerini otomatikleştiren bir araç değil, aynı zamanda örgütlerde bilgi üretimini, etik karar dinamiklerini ve yönetim süreçlerini yeniden tanımlayan bir unsur olduğunu ortaya koymaktadır. Bu kapsamda, insan-merkezli karar yapılarının korunması, algoritmik şeffaflığın sağlanması ve örgütsel öğrenmenin desteklenmesi gibi konuların

gelecek çalışmaların odak noktası olması gerektiği değerlendirilmektedir.

Sonuç olarak, yapay zekâ ve örgütsel karar verme ilişkisine yönelik bu analiz, mevcut araştırma eğilimlerini ortaya koymakla kalmayıp, geleceğin örgütsel karar yapılarının nasıl şekilleneceğine dair önemli ipuçları sunmaktadır. Çalışma, yönetim bilimi literatürüne hem teorik hem de metodolojik açıdan katkı sağlamaktadır: Teorik açıdan, insan-makine iş birliği ve bilişsel karar modelleri ekseninde yeni kavramsal çerçevelerin geliştirilmesi gerektiğini vurgularken; metodolojik açıdan, veri odaklı yaklaşımların örgütsel analizlerde daha etkin kullanılmasına zemin hazırlamaktadır. Dolayısıyla bu araştırma, yapay zekânın örgütlerdeki karar verme süreçlerini dönüştürme potansiyelini anlamak isteyen araştırmacılar ve yöneticiler için önemli bir referans niteliği taşımaktadır.

KAYNAKÇA

- Alami, H., Lehoux, P., Denis, J. L., Motulsky, A., Petitgand, C., Savoldelli, M., ... & Fortin, J. P. (2021). Organizational readiness for artificial intelligence in health care: Insights for decision-making and practice. *Journal of Health Organization and Management*, 35(1), 106-114.
- Arnott, D., Lizama, F., & Song, Y. (2017). Patterns of business intelligence systems use in organizations. *Decision Support Systems*, 97, 58-68.
- Ba, S., Stallaert, J., & Whinston, A. B. (2001). Research commentary: introducing a third dimension in information systems design—the case for incentive alignment. *Information Systems Research*, 12(3), 225-239.
- Bhatt, G. D., & Zaveri, J. (2002). The enabling role of decision support systems in organizational learning. *Decision Support Systems*, 32(3), 297-309.
- Cao, G., Duan, Y., Edwards, J. S., & Dwivedi, Y. K. (2021). Understanding managers' attitudes and behavioral intentions towards using artificial intelligence for organizational decision-making. *Technovation*, 106, 102312.
- Chen, H., Li, L., & Chen, Y. (2021). Explore success factors that impact artificial intelligence adoption on telecom industry in China. *Journal of Management Analytics*, 8(1), 36-68.
- Cobbe, J., Lee, M. S. A., & Singh, J. (2021). Reviewable automated decision-making: A framework for accountable algorithmic systems. In *Proceedings of The 2021 ACM Conference on Fairness, Accountability, and Transparency* (pp. 598-609).

- Dey, P. K., Chowdhury, S., Abadie, A., Vann Yaroson, E., & Sarkar, S. (2024). Artificial intelligence-driven supply chain resilience in Vietnamese manufacturing small-and medium-sized enterprises. *International Journal of Production Research*, 62(15), 5417-5456.
- Gowen Iii, C. R., Stock, G. N., & McFadden, K. L. (2008). Simultaneous implementation of Six Sigma and knowledge management in hospitals. *International Journal of Production Research*, 46(23), 6781-6795.
- Jarrahi, M. H. (2018). Artificial intelligence and the future of work: Human-AI symbiosis in organizational decision making. *Business Horizons*, 61(4), 577-586.
- Kaivo-Oja, J., Virtanen, P., Jalonen, H., & Stenvall, J. (2015, August). The effects of the internet of things and big data to organizations and their knowledge management practices. In *International Conference on Knowledge Management in Organizations* (pp. 495-513). Cham: Springer International Publishing.
- Kıyak, F. M. (2025). Halal tourism and social media marketing: The moderating effect of religious social control in the context of stimulus organism response and source-credibility theory. *Journal of Global Marketing*, 1-19.
- Kıyak, F. M., & Oflazoğlu Dora, S. (2025). Virtual assistant usage habit: The mediating role of emotional and cognitive trust in the context of anthropomorphism, enjoyment, intelligence. *Services Marketing Quarterly*, 1-29.
- La Torre, D., Colapinto, C., Durosini, I., & Triberti, S. (2021). Team formation for human-artificial intelligence collaboration in the workplace: A goal programming model to foster organizational change. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 70(5), 1966-1976.

- Makridakis, S. (2017). The forthcoming Artificial Intelligence (AI) revolution: Its impact on society and firms. *Futures*, 90, 46-60.
- Misra, S. K., Sharma, S. K., Gupta, S., & Das, S. (2023). A framework to overcome challenges to the adoption of artificial intelligence in Indian Government Organizations. *Technological Forecasting and Social Change*, 194, 122721.
- Neiroukh, S., Emeagwali, O. L., & Aljuhmani, H. Y. (2024). Artificial intelligence capability and organizational performance: Unraveling the mediating mechanisms of decision-making processes. *Management Decision*. 63(10): 3501–3532.
- Oflazoğlu Dora, S. & Kıyak, F.M. (2023). Sosyal Medya Pazarlaması: Ulusal Literatür Çerçevesinde İçerik Analiz. T. Parlar & F.S. Esen (Ed.). Sosyal Ağ Analizinde Yapay Zekâ Yaklaşımları, 172-191, Nobel Akademik Yayıncılık: Ankara.
- Parry, K., Cohen, M., & Bhattacharya, S. (2016). Rise of the machines: A critical consideration of automated leadership decision making in organizations. *Group & Organization Management*, 41(5), 571-594.
- Shrestha, Y. R., Ben-Menahem, S. M., & Von Krogh, G. (2019). Organizational decision-making structures in the age of artificial intelligence. *California Management Review*, 61(4), 66-83.
- Van Rijmenam, M., Erekhinskaya, T., Schweitzer, J., & Williams, M. A. (2019). Avoid being the Turkey: How big data analytics changes the game of strategy in times of ambiguity and uncertainty. *Long range planning*, 52(5), 101841.

- Wood, M. D., Wells, E. M., Rice, G., & Linkov, I. (2019). Quantifying and mapping resilience within large organizations. *Omega*, 87, 117-126.
- Yoon, S. W., Velásquez, J. D., Partridge, B. K., & Nof, S. Y. (2008). Transportation security decision support system for emergency response: A training prototype. *Decision Support Systems*, 46(1), 139-148.

ÇALIŞMA HAYATINDA TEKNOLOJİK İNOVASYON/DİJİTALLEŞME KAYNAKLI İŞE YABANCILAŞMANIN ÇALIŞANLAR ÜZERİNDEKİ PSİKOLOJİK ETKİLERİ

Ümmühan ÜSTÜNER¹

Elvan YILDIRIM²

1. GİRİŞ

Gelişen ve yenilenen teknolojinin etkisiyle üretim, sanayi devriminden farklı tekniklerle yapılmaktadır. Teknoloji sadece üretim süreçlerini değil, emek süreçlerini, çalışan rollerini ve örgütsel rolleri de dönüştürmektedir. Çalışma hayatının çoğu sürecinin teknoloji ile birlikte dijitalleşmesi yeni iş modellerinin de ortaya çıkmasına sebep olmaktadır (Acar ve Mollavelioğlu, 2024). Bu doğrultuda günümüzde yeni çalışma şekilleri ve yeni türeyen meslekler çalışma yaşamını hızlı bir şekilde etkilemektedir (Yankın, 2018). Aynı zamanda gelişen teknolojinin iş hayatında etkileri yarattığı yeni meslekler ve yeni iş yapma biçimleriyle kalmayıp bu gelişme ile birlikte çalışanların anlam, bağlılık ve kimlik algılarını önemli ölçüde değiştiği görülmektedir.

Bu değişikliklerin olduğu alanlardan biri de çalışanların işe yabancılaşması olarak ifade edilebilir. Teknolojik gelişmeler ve yeni teknolojilerin ortaya çıkması nedeniyle günümüze kadar

¹ Çalışma Ekonomisi ve Endüstri ilişkileri YL Öğrencisi, Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri, ORCID: 0009-0004-3737-6869.

² Doç. Dr., Sakarya Üniversitesi, Siyasal Bilgiler Fakültesi, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri, ORCID: 0000-0002-9082-8850.

gelen bir kavram olarak yabancılaşma, dijitalleşmeyle beraber iş dünyasında teknolojinin yaygın kullanılması sonucu çalışanların üzerinde önemli etkilere yol açabilmektedir. Çalışanların işlerine karşı anlamsız, önemsiz veya değersiz hissetmesine neden olarak (Karayaman, 2024: 206), yabancılaşmanın çalışanlar üzerinde birçok psikolojik etkiye sebep olduğu söylenebilir.

Bu düşünceden hareketle bu çalışma, dijitalleşmenin iş hayatında yarattığı dönüşümlerin işe yabancılaşma ekseninde çalışanların psikolojisini nasıl etkilediğini incelemeyi amaçlamaktadır. Literatür taramasına dayanan bu çalışmada, dijitalleşmenin etkilediği değişen rol ve yetkinlikler, kimlik krizi ve örgütsel dışlanma, kariyer belirsizliği, iş kaybı korkusu, örgütsel sessizlik, bilişsel bozukluklar gibi etmenlerin çalışanların psikolojik sağlıklarını olumsuz yönde etkileri incelenerek, dijitalleşmenin yalnızca bir teknolojik inovasyon değil, aynı zamanda psikolojik ve sosyolojik dönüşüm olduğu da vurgulanmaya çalışılacaktır.

2. DİJİTALLEŞME KAYNAKLI İŞE YABANCILAŞMA KAVRAMI

İşe yabancılaşma, bir çalışanın işine ya da iş yerinin yapısına karşı zamanla ilgisini ve bağlılığını kaybetmesiyle ortaya çıkan psikolojik bir durumdur. Bu durumun ortaya çıkmasında pek çok etken rol oynasa da teknolojinin iş süreçlerine giderek daha fazla entegre olması önemli bir faktör olarak öne çıkmaktadır (Mehta, 2022). Dijitalleşme kaynaklı işe yabancılaşma, çalışanların işe aidiyetlerini zayıflatmakta, işlerin üzerinde olan kontrol duygusunu zayıflatmakta ve işin anlamını sorgulamalarına sebebiyet vermektedir. Bu sebepler iş performansında düşüşe ve işten uzaklaşmaya yol açarak birçok sorunu beraberinde getirmektedir.

Sanayi devriminden bu yana sanayileşmesinin getirdiği kavramlardan biri olan işe yabancılaşma kavramı teknolojinin getirdiği dijitalleşmeyle birlikte tekrar karşımıza çıkmaktadır. Uzmanlaşmayı ve verimliliği arttırmayı sağlamak için işlerin küçük parçalara ayrılması, yeni çalışma alanlarının ve biçimlerinin ortaya çıkması gibi nedenler çalışanlarda stres, tükenmişlik, yorgunluk vb. sorunlara yol açmaktadır. İş yapılarının giderek artan teknoloji entegrasyonu, çalışanlarda işe yabancılaşma olgusunun ortaya çıkmasına zemin hazırlamaktadır. Bu durum, bireylerin işleri üzerinde hissedilen kontrol eksikliği (güçsüzlük), işin anlam ve değer algısındaki azalma (anlamsızlık), iş süreçlerine dair netlik ve öngörülebilirlik kaybı (kuralsızlık), iş ortamındaki sosyal bağların zayıflaması ve aidiyet duygusunun azalması (topluma yabancılaşma) ve nihayetinde bireyin kendi potansiyelini ve kimliğini işi aracılığıyla ifade edememesi (kendine yabancılaşma) şeklinde kendini gösterebilmektedir. (Seeman, 1959).bu nedenlerden dolayı işe yabancılaşma ile çalışanlar üzerinde oldukça önemli sorunların ortaya çıktığı söylenebilir. Ancak dijitalleşmenin hız kaybetmeden gelişmesinden dolayı işverenler, çalışanlarda bu alana adapte olması ve bu alana entegre nitelikler aramaktadır. Değişen meslekler, yeni çalışma biçimleri, mesleklerin dijitalleşmeyle entegre olması gibi sebepler çalışanlarda negatif düşüncülere yol açabilmektedir. Çalışanlar açısından iş ortamındaki varlığının sürekliliği açısından güvensizlik ve belirsizlik hissiyatı, gelecekte işsiz kalacağı korkusu, örgüte bağlılık eksikliği, örgütsel dışlanma ve kimlik krizi gibi sebepler çalışanlarda iş performansı düşüklüğünü ve psikolojik sorunları olumsuz etkileyebilmektedir (Fidanboy, 2022). Sonuç olarak, yüksek düzeyde teknolojikleşmenin hâkim olduğu sektörler, çalışanların yabancılaşma deneyimi yaşamaları için potansiyel bir bağlam oluşturmaktadır.

3. DİJİTALLEŞME KAYNAKLI İŞE YABANCILAŞMANIN ÇALIŞANLAR ÜZERİNDEKİ PSİKOLOJİK ETKİLERİ

Dijitalleşme kaynaklı işe yabancılaşmanın çalışanlar üzerinde oldukça önemli psikolojik sorunlara yol açtığı ifade edilebilir. Bunlar; dijitalleşme kaynaklı, değişen rol ve etkinliklerin çalışanlar üzerindeki psikolojik etkileri, kimlik krizi ve örgütsel dışlanmanın, kariyer belirsizliği ve iş kaybı korkusunun, bilişsel ve sosyal bozuklukların, azalan iş tatmininin ve iş yaşam dengesinin, örgütsel sessizliğin, iş performansı düşüklüğünün, anlam boşluğu işin değersizleşmesi hissinin çalışanlar üzerindeki psikolojik etkileri başlıkları altında incelenecektir.

3.1. Dijitalleşme Kaynaklı Değişen Rol ve Yetkinliklerin Çalışanlar Üzerindeki Psikolojik Etkileri

Rol ve yetkinlik kavramları ile ilgili birbirine oldukça karışan farklı terimler bulunmaktadır. Bunlara açıklık getirecek olunursa; Linton (1936) rol ve statü kavramlarını birbirinden ayırmadan açıklamıştır. Rolü statünün bir parçası olarak tanımlamıştır. Buna bağlı olarak statü kişinin konumundan dolayı irade, hak ve sorumlulukların ortak kavramıdır. Kişinin bunlara uygun davranışlar sergilemesi ise rol olarak tanımlanmıştır. Walker (1975), rol belirsizliğini kişinin rolünü uygun bir biçimde sergilemesi için ihtiyaç duyulan bilgi birikiminin yetersiz olması ve kendisinden beklenen role uygun davranışlar ve net bir kavrayışa sahip olmaması olarak tanımlamaktadır. Rol çatışması ise Gullahorn (1956) tarafından ‘bireyin kendi rol durumu kapsamının dışında, kendi rol gereksinimleriyle uyuşmayan taleplerin yarattığı durum’ olarak ifade edilmiştir.

Dijitalleşme, çalışanların rollerinde ve gerekli yetkinliklerde önemli değişikliklere yol açmaktadır.

Çalışanlardan kendi rol ve yetkinliklerinin yanı sıra dijitalleşmenin de getirdiği yenilikleri işleriyle entegre etmeleri beklenmektedir. Bu değişim, çalışanların sürekli öğrenme ve uyum sağlama baskısıyla karşı karşıya kalmalarına neden olmaktadır (Amankwah-Amoahvd., 2021). Bu beklenti ve yaşanan değişim çalışanlar üzerinde etkileri ciddi boyutlara ulaşan sorunlara yol açmaktadır.

Örneğin; çalışanların geleneksel iş rolleri ve yetkinliklerin dönüşüm geçirmesi onların belirsizlik ve güvensizlik hissiyatı yaşamasına sebep olmaktadır. Yeni teknolojilere uyum sağlamak zorunda kalan çalışanlar, değişen iş tanımları ve artan beklentilerle başa çıkmakta zorluk çekerken, motivasyonlarını olumsuz etkilenmektedir. Rol değişiklikleri, çalışanların uzmanlık alanlarını daraltıp ve yetkinlik sıkıntısı hissi yaratabilir; bu da bireylerin öz güvenlerini zedeleyerek bazı psikolojik sendromlara sebebiyet vermektedir (Amankwah-Amoahvd., 2021). Bununla birlikte, dijitalleşmenin getirdiği yeniliklerden biri olan Metaverse ise özellikle son zamanlarda iş hayatında ve günlük yaşantıda sık sık gündeme gelerek fiziksel ve sanal dünyanın iç içe geçtiği bir evren yaratmaktadır. Bu durum çalışanların geleneksel rollerini dönüştürerek onları dijital mekân bireyleri veya dijital mekân yaratıcıları haline getirmektedir (Yüksel ve Yıldız, 2022). Geleneksel çalışma anlayışından oldukça farklı bir dünyada yaşanan bu değişim çalışanların oluşan bu yeni düzene ayak uydurmalarını zorlaştırarak uyum süreci ve birtakım zorlukları beraberinde getirmektedir. Bu durum psikolojik yansımalar olarak karşımıza çıkmaktadır.

3.2. Dijitalleşme Kaynaklı Oluşan Kimlik Krizi ve Örgütsel Dışlanmanın Çalışanlar Üzerindeki Psikolojik Etkileri

Kimlik belirsizliği Erikson (1950)'a göre, bireyin kendi kimliğini, kişisel değerlerini ve yaşam hedeflerini sorguladığı bir

dönemdir. Erikson bu kavramı bireyin benlik algısında bir tutarlılık ve süreklilik sağlayamaması olarak da tanımlamıştır. ‘Chilhood and Society’ adlı eserinde yer alan bu kavram, onun 1950 yılında yayımlanan çalışmasında, kimlik krizinin ergenlik döneminde belirgin hale geldiğini ve kişinin kim olduğunu, hayatta ne yapması gerektiğini sorgulamasıyla ortaya çıktığını belirtmiştir.

Örgütsel dışlanma ise ilk olarak Kipling D. Williams tarafından 1997 yılında yayımlanan "Social Ostracism by Coworkers: Does Rejection Lead to Loafing or Compensation?" başlıklı makalesinde tanımlanmıştır. Bu çalışma, işyerinde çalışanların diğer çalışanlar tarafından sosyal olarak dışlanmasının etkilerini incelemiş ve örgütsel dışlanma kavramının literatürdeki temelini atmıştır. Williams (1997) örgütsel dışlanmayı bir bireyin sosyal veya fiziksel olarak göz ardı edilmesi ya da dışlanması olarak tanımlamıştır. Örgütsel dışlanma, çalışanların grup tarafından kasıtlı olarak göz ardı edilmesi veya iletişimden dışlanması durumunu da ifade etmektedir. Bu süreç, kişinin kendine olan güvenini, iş tatminini ve psikolojik iyi oluşunu ciddi şekilde etkileyebilir. Williams, dışlanmanın çalışanlar üzerinde psikolojik stres, anksiyete ve motivasyon kaybı gibi olumsuz sonuçlara yol açtığını vurgulamıştır.

Ren ve arkadaşları (2022) COVID-19 pandemisi sırasında dijital şirketlerde çalışanların psikolojik durumlarını, Glassdoor gibi çevrimiçi platformlarda paylaştıkları anonim değerlendirmeler aracılığıyla analiz etmişlerdir. Araştırmada 2017-2020 yılları arasında top 100 dijital şirketten toplanan çalışan yorumları kullanılarak Z-skoru ve LIWC (Linguistic Inquiry and Word Count) metin analiz araçlarıyla çalışanların psikolojik süreçlerindeki değişimleri incelenmiştir. Sonuçlarda ise kimlik krizi ve aidiyet sorunları gibi psikolojik sorunlar da olduğu tespit edilmiştir. Çalışanlar dijitalleşme ve uzaktan

çalışma nedeniyle işyerlerine olan aidiyet duygularında azalma ve kimlik karmaşası yaşadıklarını belirtmişlerdir. Yapılan başka bir çalışmada (Obrenovic vd., 2024) ise Covid-19 pandemisinden dolayı uzaktan çalışmak durumunda kalan bireyler açısından da kimlik krizlerinin yaşanmasına sebebiyet vermiş olduğu vurgulanmıştır.

Örgütsel dışlanma ile ilgili yapılan araştırmalarda da dijitalleşme kaynaklı oluşan yeni çalışma biçimleri, yeni meslekler ve çalışma şartlarının teknoloji ile entegre olması gibi sebeplerden dolayı, çalışan uyum gösteremediği zaman örgütsel dışlanmaya maruz kalmakta olduğu ortaya konarak, bu durumun ise çalışanların genel iyi oluşunu olumsuz etkilemekte olduğu ortaya atılmıştır. Nihayetinde örgütsel dışlanmanın, çalışanların iş yerinde kendilerini değersiz ve yalnız hissetmelerine neden olarak psikolojik sağlıklarını zedelemekte (Wang vd., 2023) olduğu söylenebilir.

3.3. Dijitalleşme Kaynaklı Oluşan Kariyer Belirsizliğinin ve İş Kaybı Korkusunun Çalışanlar Üzerindeki Psikolojik Etkileri

Dijitalleşme ile birlikte yaşanan bu gelişmeler günümüzde çalışanların kariyer belirsizliği yaşamasına sebep olan teknolojik işsizlik kavramını ciddiyetini koruyarak tekrar gündeme getirmiş olduğu ifade edilebilir. Teknolojik işsizlik, teknolojik değişimin neden olduğu bir işsizlik biçimidir (Yazar, 2022). Oxford Reference'a göre ise teknolojik işsizlik, teknik ilerleme nedeniyle meydana gelen işsizliktir. Bu, üretim yöntemlerindeki değişiklikler nedeniyle becerileri gereksiz hale gelen belirli işçi türleri için geçerlidir ve yeni teknoloji veya otomasyonun bir sonucu olarak işçiler işten çıkarıldığında ortaya çıkar. Aslında sanayi Devrimi'nden bu yana tartışılmış olmasına rağmen kavram günümüzde otomasyon ve yapay zekâ gibi uygulamaların bazı mesleklerin ortadan kalkmasına neden olması ile önemini

koruyarak çalışanlarda çeşitli sorunların ortaya çıkmasına yol açabilmektedir (Oxford Reference, n.d.).

Yaşanan bu dijital dönüşüm, rutin işlerin dönüşmesiyle bazı mesleklerin zamanla ortadan kalkmasına ve birçok sektörde istihdamın azalmasına yol açarken, aynı zamanda yeni mesleklerin ve istihdam alanlarının doğmasını da beraberinde getirmektedir. Bu değişim süreci, beden gücüne dayalı ve düşük gelirli işgücünün yerini, daha nitelikli, eğitilmiş ve yüksek gelir düzeyine sahip bir işgücü yapısına bırakmasına neden olmaktadır (Gökalp vd., 2018). Görülen odur ki, dijitalleşmenin hızla ilerlemesi, iş dünyasında köklü değişikliklere yol açmakta ve bu durum çalışanlar üzerinde çeşitli psikolojik etkiler yaratmaktadır. Kariyer belirsizliği ve mesleki gelişim endişesi, dijitalleşmenin getirdiği başlıca psikolojik baskılar arasında yer almaktadır (Gökalp vd., 2018). Bu değişim, çalışanlarda kariyer belirsizliği ve strese neden olarak bireylerin kariyer kararlarını ve iş yaşamlarını olumsuz etkilere neden olmakta, bireylerin psikolojik sağlamlıklarını zorlayarak stres ve kaygı düzeylerini arttırmakta (Owen, 2021) olduğu belirtilebilir.

Dijitalleşme benzer şekilde çalışanlar üzerinde iş kaybı korkusunu artırarak çeşitli psikolojik etkilere yol açmaktadır. Bu etkiler, zamanla değişen iş yapıları, yeni türeyen meslekler ve teknolojik gelişmelerle birlikte farklı boyutlar kazanmıştır. Dijitalleşme iş süreçlerini değiştirdiği için bazı mesleklerin ortadan kalkmasına neden olmaktadır. Bu durum çalışanlarda işlerini kaybetme korkusunu artırmakta ve bu korku, strese, anksiyete ve tükenmişlik gibi psikolojik sorunlara yol açmaktadır. Özellikle yapay zekâ ve otomasyonun yaygınlaşması, çalışanların geleceğe dair belirsizlik hissini tetiklemektedir (Li vd., 2023). Bir McKinsey Global Institute raporuna göre, 2030 yılına kadar dünya genelinde işlerin yaklaşık %14'ünün otomasyon ve dijital teknolojiler tarafından devralınması beklenmektedir. Bu öngörü, McKinsey Global

Institute tarafından yayımlanan “Jobs Lost, Jobs Gained: What the Future of Work Will Mean for Jobs, Skills, and Wages” (2017) başlıklı raporda ortaya konulmuştur. Raporda, otomasyonun ve yapay zekâ temelli teknolojilerin iş gücü piyasasında önemli bir dönüşüme yol açacağı, bu dönüşümün ise çalışanlarda iş güvencesi endişesi, gelecek kaygısı ve buna bağlı olarak çeşitli psikolojik sorunların ortaya çıkmasına neden olabileceği vurgulanmaktadır.

3.4. Dijitalleşme Kaynaklı Oluşan Bilişsel ve Sosyal Bozuklukların Çalışanlar Üzerindeki Psikolojik Etkileri

Dijitalleşme, iş hayatında verimliliği artırırken, çalışanların bilişsel ve sosyal işlevleri üzerinde olumsuz etkiler yaratabilir. Teknolojik inovasyonların hızla benimsenmesi, çalışanların iş süreçlerine olan katılımlarını ve aidiyet duygularını zayıflatabilir. Bu durum, çalışanların örgüte olan bağlılıklarını azaltabilir ve işten ayrılma niyetlerini artırabilir (Taraftar, 2007; Brod, 1984). Bu durumlardan biri olarak ifade edilebilen Teknostres kavramı teknolojik değişimlere uyum sağlama sürecinde yaşanan stres ve kaygı durumu olarak, çalışanların yaratıcı düşünme yeteneklerini olumsuz etkileyebilmektedir. Özellikle sürekli değişen teknolojik ortamlar, çalışanların kendilerini yetersiz hissetmelerine ve bu nedenle yaratıcı düşünme süreçlerinin zayıflamasına neden olabilir (Şen, 2022).

Çalışanların yaratıcı düşünme yetenekleri üzerinde olumsuz etkilere sebebiyet verebilen dijitalleşme, birbirini tekrar eden dijital görevler ve sürekli dijital uyarılara maruz kalma sonucunda, çalışanların yeni fikirler üretme kapasitesini köreltmekte ve bilişsel yetkinliklerin körelmesine neden olabilmektedir. Bu durum ise beraberinde çalışanlarda iş tatmininin azalmasına (Özmen, 2020), çalışanların işlerinden

duydıkları memnuniyet duygusunun azalmasına neden olabilmektedir.

Çalışanlar üzerindeki bir diğer sorun ise dijital bağımlılık olarak karşımıza çıkmaktadır. Dijital bağımlılık, bireylerin teknolojik cihazlara aşırı derecede bağlılık göstermesi durumudur. Bu bağımlılık, bireyin dijital teknolojileri kullanma dürtüsünü kontrol edememesi ve bu durumun sosyal, mesleki ve psikolojik işlevselliğini bozmasıyla karakterize (Arslankoç vd., 2023) edilerek beraberinde birçok sosyal ve psikolojik yansımaları getirebilmektedir.

3.5. Dijitalleşme Kaynaklı Oluşan Azalan İş Tatmininin ve İş Yaşam Dengesinin Çalışanlar Üzerindeki Psikolojik Etkileri

Günümüzde dijital teknolojilerin işyerine entegrasyonu, çalışanların iş tatmini üzerinde önemli etkiler yaratmaktadır. Zaman baskısının yoğunlaşması ve iş-yaşam sınırlarının belirsizleşmesi gibi faktörlerin iş tatminini azaltıcı rol oynayabileceği de vurgulanmaktadır (Aydınlı vd., 2024; Ninaus vd., 2021; Richardson ve Farivar, 2021). İnternet ve mobil teknolojilerin kullanımının çalışanlara esneklik kazandırdığından dolayı iş yaşam dengesini etkilemektedir. Teknoloji kullanımının iş yükünü artırabileceği, stres seviyesini yükseltebileceği ve dolayısıyla bu dengenin sürdürülebilirliğini tehdit edebileceği düşünülmektedir (Nam, 2014). Bu konuda yapılan araştırmalar incelendiğinde bu durumu destekler nitelikte sonuçlara ulaşılmıştır.

Bunlardan; Jacukowicz ve Merecz-Kot'un (2020) araştırması, dijitalleşmeyle birlikte ortaya çıkan çevrimiçi mesleklerde çalışan bireylerin, geleneksel ofis çalışanlarına kıyasla daha düşük düzeyde iş-yaşam dengesi memnuniyeti yaşadıklarını ortaya koymaktadır. Benzer şekilde, Luthans (2011) da dijital teknolojilerin gelişmesiyle birlikte çalışanların iş ve özel

yaşamlarını dengede tutmakta giderek daha fazla zorlandıklarını belirtmektedir.

Yapılan araştırmalar ve incelemeler sonucunda, dijital dönüşümün, iş yaşam dengesine etkisi sürekli çevrimiçi olma hali ve işin özel yaşama taşınmasının bir sonucu olarak, memnuniyetsizlik, tükenmişlik ve stres gibi olumsuz sonuçlara yol açabilmekte olduğu gerçeği ortaya çıkmaktadır.

3.6. Dijitalleşme Kaynaklı Oluşan Örgütsel Sessizliğin Çalışanlar Üzerindeki Psikolojik Etkileri

Örgütsel sessizlik kavramını Morrison ve Milliken (2000), ‘çalışanların örgütle ilgili görüşlerini, düşüncelerini ya da sorumluluklarını belli etmekten devamlı kaçınmaları; özellikle örgüte yönelik bir geri bildirim sağlamaktan çekinmeleri durumu’ olarak tanımlamaktadır. Bu durum çeşitli nedenlerden kaynaklanmaktadır. Bunlardan biri kişilerin kendi istekleri dolayısıyla ortaya çıkmaktadır. Bireyler toplum içerisinde veya çalıştıkları örgüt içerisinde yaptıklarından ve söylediklerinden çekindikleri için kendilerini ifade etmeyip sessiz kalmaları olarak, bir diğeri ise örgütsel olarak çalışanlar organizasyondaki sorunlar hakkında konuşmanın çabaya değmeyeceği ve çalışanların görüş ve endişelerini dile getirmenin tehlikeli olması düşüncelerinden dolayı örgüt içinde sessiz kalması (Şahin ve Balcı, 2018) olarak görülmektedir. Yönetimsel neden olarak ise; çalışanların kendilerini yöneticilerine kapatmalarından dolayı kaynaklanmaktadır. Bundan dolayı çalışanlar ve yöneticileri arasında iletişimsizlik oluşması (Şahin ve Balcı, 2018) söz konusu olmaktadır.

Örgütlerde yaşanan bu sessizliğin psikolojik yansımaları şekilde ifade edilebilir; Dijitalleşmenin iş hayatında yarattığı dönüşüm, hem var olan mesleklerin gerektirdiği nitelikleri değiştirmekte hem de tamamen yeni mesleklerin ortaya çıkmasına sebebiyet vermektedir. Bu dönüşüm, çalışanlardan

yalnızca mesleki bilgi değil, aynı zamanda dijitalleşmenin gerektirdiği dijital okuryazarlık, esneklik, problem çözme ve sürekli öğrenme gibi yeni ve aranan yetkinlikler talep edilmektedir. Bu hızlı değişim karşısında afallayan çalışanlar bu dönüşüme ayak uydurmakta zorlanmaktadır. Bu sebeple mesleki yetersizlik yaşayabilmektedirler bu da çalışanların örgüt içi iletişimden uzaklaşmalarına neden olabilmektedir. Bu değişime uyum sağlayamama kaygısı yaşayan çalışanlar fikirlerini ve duygularını ifade etmekten kaçındıkları için iletişimsizlik yaşayarak örgütsel sessizlik davranışını beslemektedir (Morrison ve Milliken, 2000; Wang ve Jia, 2025; Solmaz ve Serinkan, 2020; Özkoparanoglu, 2024; Yağar ve Yağar, 2023). Dijitalleşmenin getirdiği bu örgütsel sessizlik durumu iletişimi olumsuz etkileyerek örgüt içi çeşitli sorunlara yol açarak, çalışanların yaşanan bu değişim sonucunda kendine güvensizlik hissi yaşamalarına neden olabilmektedir.

3.7. Dijitalleşme Kaynaklı Oluşan İş Performansı Düşüklüğünün Çalışanlar Üzerindeki Psikolojik Etkileri

Dijitalleşme kaynaklı oluşan iş performansı düşüklüğü ve sonuçlarının oldukça önemli yansımaları bulunmaktadır. Günümüzde dijitalleşmenin giderek artması iş yapma biçimlerini ve meslekleri önemli ölçüde değiştirmiştir. Bu sebeple bilişim teknolojileri çoğu sektörün temel bileşeni haline gelmiştir. Fakat bu dönüşüm, çalışanlar üzerinde önemli performans sorunlarını da beraberinde getirmiştir. Sürekli güncellenen sistemler, yeni yazılım platformlarına uyum zorunluluğu ve işin dijitalleşen doğası, çalışanlarda yoğun bir zihinsel yük oluşturmaktadır. Bu da mesleki başarıda düşüş, verimlilik kaybı ve işten kaçınma davranışları ile sonuçlanmaktadır. Yapılan araştırmalarda benzer ve destekler nitelikte sonuçlar göstermektedir.

Literatürdeki çalışmalara bakılınca Vuori ve arkadaşları (2019) bilgi çalışanları üzerinde yürüttükleri çalışmada, dijitalleşme döneminde çalışanların performanslarının beklentinin altında kalması, aksine sürekli değişime adapte olma baskısının kararsızlık, rol belirsizliği ve kendine güvensizlik gibi duygularla birleşerek performansı zayıflattığını vurgulamışlardır.

Başka bir araştırma ise Day ve arkadaşları (2012) tarafından yapılmıştır. Bu çalışma, çalışanların bilgi ve iletişim teknolojileri karşısında algılanan taleplerinin, zaman baskısı ve dikkat dağınıklığı yaratarak çalışanların görevlerine tam odaklanmasını zorlaştırdığını, bunun da doğrudan iş performansında azalmaya neden olduğunu ortaya koymuşlardır.

Son olarak Brynjolfsson ve McAfee (2014) tarafından yapılan araştırmada teknolojik ilerlemenin sadece işin niteliğini değil, bireyin kendisini de işe yeterli hissetme düzeyini de etkilediğini belirtmektedir. Dijitalleşmeye uyum sağlayamayan çalışanlarda, performans düşüklüğüyle birlikte özgüven kaybı ve mesleki yabancılaşma görülmektedir.

Özetle dijitalleşme, değişen koşullar karşısında örgütlerin çalışanlarından yüksek beklenti içerisine girmesine, bu da onlarda yoğun bir baskı sonucu güvensizlik hissi içerisinde, kendini yeterli hissetme hissinde azalmaya ve yaşanan dönüşüme uyum sorunu sonucunda özgüven kaybı yaşamasına neden olabilmektedir.

3.8. Dijitalleşme Kaynaklı Oluşan Anlam Boşluğu: İşin Değersizleşmesi Hissinin Çalışanlar Üzerindeki Psikolojik Etkileri

Küreselleşme ve hızlı teknolojik değişim, iş de dahil olmak üzere yaşamın her alanındaki değişikliklerin sayısını artırdı; bu alanlarda hem olumlu hem de olumsuz çok sayıda dönüşüm yaşandı. Dönüşümlerden biri de çalışmanın anlamları ve değerleriyle ilgili olarak karşımıza çıkmaktadır.

21. yüzyılda, çalışma alanının dönüşümü eskisinden çok daha hızlı gerçekleşiyor ve yeni yönleri içeriyor. Yenilikçi teknolojiler, yeni enerji kaynakları, dijital devrim ve yapay zekâ, geleneksel çalışmayı kökten dönüştürdüğü ve modern ekonomik kalkınmanın getirdiği yeni teknolojik fırsatların, işin önceliklerini ve değerlerini kökten etkilemekte olduğu görülmektedir. Bu dönüşümlerden biri olarak dijital göçebeler her yerde ortaya çıkmakta, ofis dışında çalışmakta, daha yüksek bir yaşam kalitesi için konumlarını kolayca değiştirmekte ve işe boş zaman kadar değer vermektedirler (Aroles, vd., 2023). Bu gibi durumlarda hem emeğin özgürlük derecesi hem de potansiyel güvencesizliği artmaktadır (istihdam güvencesizliği, istikrarsızlık ve finansal tazminat olmaksızın çalışma saatleri). Kitle mesleklerinin dijitalleşmesi ve üretim ve hizmet sektöründe yenilikçi teknolojilerin tanıtılması da işin doğasını değiştirmektedir: sosyologlar, çalışma saatlerinde ve istihdamda bir azalma, üretim sektöründe işçilerin işten çıkarılması ve insan emeğinin makine emeğiyle değiştirilmesini öngörmektedir (Ford 2015; Benanav 2020).

Dijitalleşmenin hız kazandığı günümüzde, ifade edildiği üzere çalışma hayatında köklü dönüşümler yaşanmakta ve bu durum, çalışanların işlerine olan anlam ve değer algılarını derinden etkilemektedir. Yapay zekâ, otomasyon ve platform ekonomisinin yükselişi, birçok mesleği dönüştürmekte veya ortadan kaldırmakta, bu da çalışanlarda işlerinin anlamını yitirdiği hissini doğurmaktadır. Bu bağlamda, dijitalleşme kaynaklı oluşan anlam boşluğu ve işin değersizleşmesi hissi, çalışanların psikolojik iyi oluşlarını ve iş performanslarını olumsuz yönde etkilemektedir. David Graeber'in "Bullshit Jobs" (2018) kavramı, çalışanların önemli bir kısmının yaptıkları işlerin gereksiz veya anlamsız olduğunu düşündüğünü ortaya koymaktadır. Bu durum, çalışanlarda motivasyon kaybı, tükenmişlik ve işten soğuma gibi psikolojik sorunlara yol

açmaktadır. Benzer şekilde, Dengler ve Gundert'in (2021) Almanya'da gerçekleştirdiği bir araştırma, dijitalleşmenin iş güvencesi algısını zayıflatmış ve çalışanlarda belirsizlik hissini artırdığını göstermektedir. Ayrıca, dijitalleşmenin getirdiği esneklik ve sürekli erişilebilirlik, iş ve özel hayat sınırlarını bulanıklaştırmakta, bu da çalışanlarda rol çatışması ve tükenmişlik riskini artırmaktadır. Zhang ve arkadaşlarının (2025) yaptığı bir çalışma, dijitalleşmenin çalışanlarda rol aşırı yüklenmesine ve tükenmişliğe neden olduğunu, ancak örgütsel destek algısının bu olumsuz etkileri azaltabileceğini belirtmektedir.

Sonuç olarak, dijitalleşme süreci, çalışanların işlerine olan anlam ve değer algılarını zayıflatmakta, bu da psikolojik iyi oluşlarını ve iş performanslarını olumsuz yönde etkilemektedir. Bu nedenle, örgütlerin dijital dönüşüm süreçlerinde, çalışanların psikolojik ihtiyaçlarını ve işin anlamını koruyacak stratejiler geliştirmeleri önem arz etmektedir.

4. SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Bu çalışma, günümüzde iş gücü piyasasını derinden etkileyen dijitalleşmenin, çalışanların iş deneyimleri üzerindeki yansımalarını işe yabancılaşma ve bununla ilişkili psikolojik etkiler çerçevesinde ele almıştır. Literatür taraması yöntemiyle gerçekleştirilen bu çalışmada, dijital teknolojilerin sunduğu kolaylıklar ve yeniliklerin, aynı zamanda çalışanların iş süreçlerine, kurumsal bağlılıklarına ve psikolojik iyi oluşlarına nasıl yansıdığı çok boyutlu şekilde değerlendirilmiştir. Çalışmanın temel amacı, teknolojik inovasyonların istihdam biçimlerini, iş tanımlarını ve çalışma koşullarını dönüştürürken, bireyde nasıl bir yabancılaşma süreci başlattığını ve bu sürecin hangi psikolojik sonuçlara yol açtığını ortaya koymaktır.

Araştırma sonucunda ulaşılan temel bulgulardan biri, dijitalleşmenin doğrudan bir yabancılaşma kaynağı olmaktan ziyade, işin niteliğini ve çalışan-ış ilişkisini dönüştürerek dolaylı biçimde yabancılaşmayı tetiklediğidir. Özellikle otomasyon, yapay zekâ, uzaktan çalışma sistemleri, dijital gözetim mekanizmaları ve sürekli çevrimiçi olma hali; bireylerde kontrol kaybı, anlam eksikliği, anonimleşme ve aidiyet hissinin zayıflaması gibi duygulara neden olmaktadır. Bu da Marx'ın "emeğin nesneleşmesi" ve Seeman'ın "güçsüzlük", "anlamsızlık", "yalnızlık" gibi yabancılaşma boyutlarıyla örtüşmektedir. Çalışanların işlerini kendi üretimlerinin bir parçası olarak görmek yerine, dışsal bir zorunluluk olarak algılamaları, psikolojik doyum düzeylerini azaltmakta ve zihinsel tükenmişliği artırmaktadır.

Dijitalleşmenin çalışan psikolojisi üzerindeki etkileri sadece işe yabancılaşma ile sınırlı değildir. Teknolojik değişimlerin yarattığı sürekli adaptasyon baskısı, yetkinliklerin hızla eskimesi, performans denetiminin dijital araçlarla yoğunlaşması gibi etkenler, çalışanlarda kaygı, stres, belirsizlik ve özgüven kaybı yaratabilmektedir. Bu durum, literatürde sıklıkla “teknostres” ve “dijital yorgunluk” gibi kavramlarla ifade edilmektedir. Özellikle nitelikli iş gücü açısından bile dijitalleşmeye tam uyum sağlayamamanın getirdiği yetersizlik duygusu, bireyin mesleki kimliğiyle çatışmasına ve işinden uzaklaşmasına yol açabilmektedir. Niteliksiz veya düşük vasıflı çalışanlarda ise bu süreç daha ciddi boyutlarda bir dışlanma ve iş güvencesizliği hissi yaratabilmektedir.

Bu bağlamda, çalışmada dijitalleşmenin hem nesnel çalışma koşullarını hem de çalışanların öznel deneyimlerini dönüştürdüğü vurgulanmaktadır. Dijital teknolojilerin çalışma hayatına entegrasyonu sadece bir verimlilik artışı aracı olarak değil, aynı zamanda bir kültürel ve psikolojik dönüşüm süreci olarak da görülmelidir. Bu süreçte, örgütler sadece teknolojik

altyapılarını geliştirmekle kalmamalı, aynı zamanda çalışanlarının bu dönüşüme anlamlı bir şekilde katılmasını sağlayacak örgütsel stratejiler geliştirmelidir. İşin anlamlandırılması, katılımcı karar alma mekanizmaları, çalışan destek programları, dijital okuryazarlık eğitimleri ve psikolojik sağlamlık artırıcı uygulamalar; işe yabancılaşmanın olumsuz etkilerini azaltmada önemli rol oynayabilir.

Sonuç olarak, dijitalleşmenin insan emeği üzerindeki etkilerini salt ekonomik ya da yapısal düzlemde değerlendirmek yetersiz kalmaktadır. Bu sürecin çalışan üzerindeki psikolojik ve duygusal etkilerini göz ardı eden her dönüşüm, uzun vadede iş tatmini, verimlilik ve çalışan bağlılığı açısından geri dönüşü zor sorunlara yol açabilir. Çalışma, dijital dönüşüm süreçlerinin insan merkezli bir yaklaşımla yeniden düşünülmesi gerektiğini ortaya koymakta ve gelecekte yapılacak nicel ve nitel araştırmalarla bu alandaki bilgi birikiminin derinleştirilmesi gerektiğini vurgulamaktadır. Bu bağlamda, ilerleyen araştırmaların sahaya inerek farklı sektörlerde çalışan bireylerin dijitalleşme sürecine verdikleri tepkileri, işe yabancılaşma düzeylerini ve psikolojik etkilerini ölçmesi; aynı zamanda örgütsel stratejilerin işe etkisini değerlendirmesi, literatür açısından önemli katkılar sağlayacaktır. Dijital çağda, insan faktörünü göz ardı etmeyen bir iş anlayışı geliştirilebildiği ölçüde, dijitalleşmenin sunduğu olanaklar çalışan refahına hizmet edebilir hale gelecektir.

KAYNAKÇA

- Acar, Ö. B., & Mollavelioğlu, Ş. M. (2024). Dijital çağın çalışma hayatına yansımaları: Emeğin dijitalleşmesi yeni iş modeli olarak Türkiye’de ve dünyada uzaktan çalışma. *Niğde Ömer Halisdemir University Journal of Social Sciences Institute*, 6(2), 144–163.
- Amankwah-Amoah, J., Khan, Z., Wood, G., & Knight, G. (2021). COVID-19 and digitalization: The great acceleration. *Journal of Business Research*, 136, 602–611.
- Arslankoç, S., Salduz Doruk, Ç., & Koçak, O. (2023). Dijital bağımlılık ve öz-kontrol ilişkisinde psikolojik sağlamlığın aracı rolü. *Dicle Sosyal Bilimler Dergisi*.
- Aroles, J., Bonneau, C., & Bhankaraully, S. (2023). Conceptualising meta-work in the context of continuous, global mobility: The case of digital nomadism. *Work, Employment & Society*, 37(5).
- Aydınlı, A., Erkasap, A., & Özcan, A. (2024). Dijitalleşmenin iş tatminine etkisinde iş yaşam dengesinin aracılık rolü. *Akademik Hassasiyetler*, 24(11).
- Brod, C. (1984). *Technostress: The human cost of the computer revolution*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Brynjolfsson, E., & McAfee, A. (2014). *The second machine age: Work, progress, and prosperity in a time of brilliant technologies*. New York, NY: W. W. Norton & Company.
- Benanav, A. (2020). *Automation and the future of work*. London, England: Verso.
- Day, A., Paquet, S., Scott, N., & Hambley, L. (2012). Perceived information and communication technology (ICT) demands on employee outcomes: The moderating effect

- of organizational ICT support. *Journal of Occupational Health Psychology*, 17(4), 473–491.
- Dengler, K., & Gundert, S. (2021). Digital transformation and subjective job insecurity in Germany. *European Sociological Review*, 37(5), 799–817.
- Erikson, E. H. (1950). *Childhood and society*. New York, NY: W. W. Norton & Company.
- Farivar, F., & Richardson, J. (2021). Workplace digitalisation and work–nonwork satisfaction: The role of spillover social media. *Behaviour & Information Technology*, 40(8), 747–758.
- Fidanboy, C. Ö. (2022). Geleceğin işletmelerinde insan ve robot çalışanlar: Toplum 5.0 bağlamında bir değerlendirme. *Equinox Journal of Economics, Business & Political Studies*, 9(1), 107–127. doi:10.48064/equinox.1066170
- Ford, M. (2015). *Rise of the robots: Technology and the threat of a jobless future*. New York, NY: Basic Books.
- Gökalp, E., Gökalp, M. O., Çoban, S., & Eren, P. E. (2018). Dijital dönüşümün istihdama etkisi: Mesleki açıdan fırsatlar ve tehditler. In *Fifth International Management Information Systems Conference*.
- Graeber, D. (2018). *Bullshit jobs: A theory*. New York, NY: Simon & Schuster.
- Gullahorn, J. T. (1956). Measuring role conflict. *American Journal of Sociology*, 61(4), 299–303.
- Jia, J., & Wang, Z. (2025). Digital transformation and organizational resilience. *Finance Research Letters*, 78.

- Jacukowicz, A., & Merecz-Kot, D. (2020). Work-related internet use as a threat to work-life balance: A comparison between the emerging online professions and traditional office work. *International Journal of Occupational Medicine and Environmental Health*, 33(1), 21–33. doi:10.13075/ijomeh.1896.01494
- Karayaman, S. (2024). Teknolojinin yabancılaştırıcı etkisi: Teknolojik yenilikler iş yabancılaşmasına neden oluyor mu? *Journal of Management and Economic Studies*, 6(2), 204–218. doi:10.26677/TR1010.2024.1418
- Korkut Owen, F. (2021). Belirsizlik ve kariyer davranışları. *Kariyer Psikolojik Danışmanlığı Dergisi*, 4(2), 36–60.
- Li, Y., & Wang, Y. (2023). The side effects of digitalization: A study on role overload and job burnout. *Frontiers in Psychology*.
- Linton, R. (1936). *The study of man: An introduction*. New York, NY: Appleton-Century-Crofts.
- Luthans, F. (2011). *Organizational behavior: An evidence-based approach*. New York, NY: McGraw-Hill Irwin.
- McKinsey Global Institute. (2017). *Jobs lost, jobs gained: What the future of work will mean for jobs, skills, and wages*. New York, NY: McKinsey & Company.
- Mehta, P. (2022). Work alienation as a mediator between work from home-related isolation, loss of task identity and job insecurity amid the COVID-19 pandemic. *International Journal of Workplace Health Management*, 15(3), 287–306.
- Morrison, E. W., & Milliken, F. J. (2000). Organizational silence: A barrier to change and development in a pluralistic world. *Academy of Management Review*, 25(4), 706–725.

- Nam, T. (2014). Technology use and work-life balance. *Applied Research in Quality of Life*, 9(4), 1017–1040.
- Ninaus, K., Diehl, S., & Terlutter, R. (2021). Employee perceptions of information and communication technologies in work life, perceived burnout, job satisfaction and the role of work-family balance. *Journal of Business Research*, 136, 652–666.
- Obrenovic, B., Godinic, D., Du, G., Khudaykulov, A., & Gan, H. (2024). Identity disturbance in the digital era during the COVID-19 pandemic: The adverse effects of social media and job stress. *Behavioral Sciences*, 14(8), 648.
- Oxford Reference. (n.d.). Technological unemployment. Retrieved from <https://www.oxfordreference.com/>
- Özkoparanoğlu, B. (2024). Örgütsel sessizlik. Retrieved from <https://wellnwork.com/orgutsel-sessizlik>
- Özmen, M. (2020). Dijitalleşme ve bilişim teknolojilerinin çalışanlar üzerindeki etkileri. *Bilişim Teknolojileri Online Dergisi*, 42(11).
- Ren, Z.-M., Du, W.-L., & Wen, X.-Z. (2022). Psychological impacts of employees in digital companies during the COVID-19 pandemic: Evidence from online employee reviews. *Sustainability*, 14(5), 2609. doi:10.3390/su14052609
- Seeman, M. (1959). On the meaning of alienation. *American Sociological Review*, 24(6), 783–791.
- Solmaz, G., & Serinkan, C. (2020). Örgütlerde güç mesafesinin örgütsel sessizlik ile ilişkisi bir alan araştırması. *Uluslararası Akademik Fikir Araştırması Dergisi*, 25(12).

- Şahin, L., & Balcı, İ. A. (2018). Örgütsel sessizlik: Peki ama niye? Retrieved from <https://www.profdreventsahin.com/orgutsel-sessizlik-peki-ama-niye>
- Şen, C. (2022). Dijitalleşmenin karanlık yüzü: Teknostres. Retrieved from <https://www.researchgate.net/publication/365131464>
- Tarafdar, M., Ragu-Nathan, T. S., Ragu-Nathan, B. S., & Tu, Q. (2007). The impact of technostress on role stress and productivity. *Journal of Management Information Systems*, 24(1), 301–328.
- Vuori, T., Helander, N., & Okkonen, J. (2019). Digitalization in knowledge work: The dream of enhanced performance. *Journal of Business Research*, 100, 336–348.
- Walker, O. C., Jr., Churchill, G. A., Jr., & Ford, N. M. (1975). Organizational determinants of the industrial salesman's role conflict and ambiguity. *Journal of Marketing*, 39(1), 32–39.
- Wang, L., Lu, L., Wu, W., & Luo, Z. (2023). The impact of workplace ostracism on employee well-being during the COVID-19 pandemic: The mediating role of emotional exhaustion and the moderating role of forgiveness climate. *Frontiers in Psychology*.
- Williams, K. D., & Sommer, K. L. (1997). Social ostracism by coworkers: Does rejection lead to loafing or compensation? *Personality and Social Psychology Bulletin*, 23(7), 693–706.
- Yağar, F., & Yağar, S. (2023). The effects of organizational silence on work engagement, intention to leave and job performance levels of nurses. doi:10.3233/WOR-210192

- Yankın, B. F. (2018). Dijital dönüşüm sürecinde çalışma yaşamı. Trakya Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi E-Dergi, 7(2).
- Yazar, D. A. (2022). Teknoloji Ar-Ge işsizlik ilişkisinin ekonometrik analizi. Business, Economics and Management Research Journal, 5(3), 192–208.
- Yüksel, Ş., & Yıldız, S. (2022). Metaverse dünyasında değişen sanal-gerçek mekânlar ve tasarımcının rolü (pp. 507–519). In 7. Uluslararası Zeugma Bilimsel Araştırmalar Kongresi Bildirileri. Gaziantep, Turkey.
- Zhang, Q., Dai, W., Chen, J., Gu, Y., & Zhao, Y. (2025). The side effects of digitalization: A study on role overload and job burnout of employees. PLOS ONE, 20(4).

ÖRGÜTSEL BAĞLILIK¹

Gül Rengin KÜÇÜKERDOĞAN²

Ceren BOZ³

Yusuf YILDIZ⁴

1. GİRİŞ

Örgütsel Bağlılık kavramı, İşletme literatürüne 1950’li yıllardan itibaren girmeye başlamıştır. İlk olarak 1956 yılında Whyte tarafından ele alınmış, daha sonra başta Porter olmak üzere Mowday, Steers, Allen, Meyer, Becker gibi pek çok araştırmacı tarafından geliştirilmiştir. Örgütsel bağlılığın farklı yönleri çeşitli araştırmacılar tarafından ele alınmıştır. 1956 yılından beri devam eden araştırmalar, örgütsel bağlılık konusunda çok sayıda, birbirinden farklı ve birbirine anlam olarak yakın kavramın bulunduğunu ortaya koymaktadır. Bunlardan en çok kullanılan bazıları şunlardır: Hristiyan inancına dayalı olarak Protestan iş ahlakı; mesleğe değer ve önem verme; örgütsel bağlılık ve işe sarılma. Bu kavramlar birbirine tamamen denk kavramlar olmayıp, önemli ölçüde farklılıklar içermektedir (Morrow ve McElroy, 1986: 139). Temelde çalışma hayatına dönük bu yakın kavramların kendi temellerini oluşturan “ahlak” veya “etik” gibi diğer temel kavramlarında ilişkili olduğu din, gelenek, sosyal

¹ Bu bölüm, “Kurumsal itibar algısının örgütsel bağlılık üzerine etkisinde kurum içi halkla ilişkiler uygulamalarının düzenleyici rolü” başlıklı tezden derlenmiştir.

² Prof. Dr., Hasan Kalyoncu Üniversitesi, İletişim Fakültesi, Görsel İletişim Tasarımı, ORCID: 0000-0002-4442-496X.

³ Dr. Öğretim Üyesi, Hasan Kalyoncu Üniversitesi, İletişim Fakültesi, Görsel İletişim Tasarımı, ORCID: 0000-0002-5576-4265.

⁴ Öğr. Gör. Dr., Gaziantep Üniversitesi, İslahiye İİBF, İşletme Bölümü, ORCID: 0000-0001-8641-8990.

yaşam ve benzeri kavramlarla da ilişkilendirilerek çeşitlendirildiği göze çarpmaktadır.

Bu bölümde, “Örgütsel Bağlılık” kavramı genel bir çerçevede ele alınmış, tanımı ve öneminden bahsedilerek ilgili olduğu diğer kavramlar ile ilişkisine değinilmiştir. Örgütsel Bağlılığı etkileyen faktörler ve kavramla ilgili çeşitli yaklaşım ve teorilerden de kısaca bahsedilerek kavramın genel literatürü özetlenmeye çalışılmıştır.

2. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK KAVRAMININ TANIMI VE ÖNEMİ

Örgütsel Bağlılık; bireyin herhangi bir tutum, bir yargı ya da başka bir konumu benimsemesi, kendisini işin içinde görmesi ya da vazgeçmeyi zor bulması durumu olarak tanımlanır. Bağlılık, bağlanma süreci ve bağlanma durumunun kendisinin yanında, öncüllerini ve sonuçlarını kapsarken örgütü ortak çıkarlar etrafında toplayan psikolojik yapıdır (O'Reilly ve Chatman, 1986: 493). Örgütsel bağlılığın temelini, işgören ile çalıştığı örgüt arasındaki tüm olumlu sosyal etkileşimler oluşturmaktadır ve bu sosyal etkileşimler; karşılanan beklentiler, terfi imkanlarından duyulan memnuniyet gibi değişkenler sayesinde de daha güçlü bir bağa sahip olmaktadır (Zaccaro ve Dobbins, 1989: 271). Bu tanımı ile örgütsel bağlılık, sosyal aktör olarak çalışanların, örgütüne enerji ve sadakat sunmasını, kendi değerlerini koruyacak şekilde örgüte ait sosyal ilişkilere bağlanmasıdır. Bağlılık, kişinin doğasını, ilgi alanlarını ve ihtiyaçlarını ifade ederken, bunları karşılayacak örgütlenmiş davranış kalıpları da bağlanma süreci olarak tanımlanır (Kanter, 1968: 499). Toplum genelinde olduğu kadar tüm örgütler bazında da pek çok sosyal problemin, bağlılık eksikliğinden kaynaklandığı ve dolayısı ile bağlılığın en baştan bu sebepten dolayı stratejik bir kavram olduğu söylenebilir.

Yine örgütsel bağlılık, çalışanların kendilerini örgüte duygusal olarak bağlı hissederek, örgüte katılım sağlamalarını kolaylaştıran bir etki yaratmaktadır. Örgütsel bağlılığı güçlü olan çalışanların örgütsel özdeşleşme seviyeleri artmaktadır. Örgütsel bağlılığın güçlü olması, örgütsel değer ve normların kabulünü kolaylaştırarak, çalışanların örgütsel sadakatlerini arttırmaktadır. Bu durum, örgütsel amaçların benimsenip, uygulanmasını kolaylaştırarak kaynakların etkinliğine ve verimliliğine katkı sağlamaktadır (Çelik ve Demirağ, 2019: 3)

Kanter (1968: 499) örgütsel bağlılığı, örgütsel ihtiyaçlarla çalışanın kişisel deneyimlerinin kesiştiği noktada ortaya çıkan bir kavram olarak ifade eder. Yani bir bakıma sosyal sistemler bütünsel “ihtiyaçları” karşılamak için örgütlenir, diğer yandan da insanlar kendilerini olumlu ya da olumsuz bir şekilde, duygusal ya da zihinsel olarak bazı durumlara adapte ederler. Toplumsal düzen için bir arada yaşamının gereği olarak örgütler de bireylerin bağlılığını (sadık, sevecen, adanmış ve itaatkâr şekilde olumlu katılım) artıracak biçimde geliştirilmelidir.

Bu tanımlardan hareketle, örgütsel bağlılığın kişinin örgütüyle kurduğu maddi beklentilerin ötesindeki manevi bağ olduğu ileri sürülebilir. Yani örgütsel bağlılık çalışanın çalıştığı işletmeye karşı hissettikleri olarak tanımlanabilir. Örgütsel bağlılık, çalışanların örgütün amaçlarına, politikasına, görevin gereklerine uygun davranmayı gerektirmektedir (Yıldırım ve Yükselbilgili, 2016:1294).

Örgütsel bağlılık ile örgütlerin varlıklarını sürdürebilmesi arasında çok önemli bir ilişki vardır. Örgütler, varlıklarının devamı için çalışanlarını bünyelerinde tutmayı hedefler. Çalışan bireyin örgütsel bağlılık düzeyinin yüksek veya düşük olması, örgüt içerisinde kalma ya da ayrılma konusundaki kararlarında çok önemli bir belirleyici olarak karşımıza çıkar (Bayram, 2005:125-126). Bu şekli ile, tüm örgütler açısından örgütsel

bağlılığın önemli olmasının nedenleri, diğer örgütsel i kavramlarla etkileşim içinde olmasından kaynaklanır. Örnekleri arasında, çalışanın işten ayrılması, devamsızlığın artması, istifa ve iş arama çabaları, iş tatmini, işi sahiplenme, moral ve bireysel verimlilik gibi tutumsal, duygusal ve bilişsel durumlar, bağımsızlık, sorumluluk, katılım, görev anlayışı benzeri işgörenin iş ve üstlendiği role ilişkin özellikler, yaş, cinsiyet, toplam çalışma süresi ve eğitim düzeyi gibi işgörenlerin bireysel özellikleri sıralanabilir (Balay, 2000: 1-2).

Bir örgüt içerisinde yer alan bireyin, kurumsal amaç ve değerleri kabul etmesi, bu amaçlara ulaşılması amacıyla çeşitli çabalar sarf etmesi ve örgüte olan üyeliğini devam ettirme arzusu olarak tanımlanan Örgütsel Bağlılık kavramında; temel olarak şu faktörler üzerinde durulmaktadır: Örgütün amaç ve değerlerine gönülden inanış ve bunları kabulleniş; örgütten yana her şeyini ortaya koymaya gönüllü olma ve son olarak da örgütün bir üyesi olarak kalma noktasında son derece güçlü bir irade ortaya koyma (Swailes, 2002: 159).

Örgütsel davranış alanı içerisindeki insanın incelenmesi, insanın davranış ve tutumlarının neler olduğunu sorgulamaktır. Her davranış ve tutum bir örgüt içerisinde çalışanların örgütlerine ilişkin algı düzeylerini ortaya koyar. Ancak örgüt içerisindeki çalışanların örgütte bulunmak isteme nedenlerini artıracak ve örgütün diğer çalışanlarını, örgüt yöneticilerini daha çok benimseme davranışı içerisinde bulunmasına neden olacak bağlar gereklidir. Bazı araştırmacılar örgütsel davranış, insanların örgütler içindeki hareketlerinin sistematik olarak incelenmesi olarak tanımlar. Bu yazarlara göre bağlılık da örgütsel davranış alanı içerisinde bir kavram olarak tartışılabilir (Robbins, 1994:2).

Örgütsel bağlılık, çalışanların kendilerini örgüte duygusal olarak bağlı hissederek, örgüte katılım sağlamalarını kolaylaştıran bir etki yaratmaktadır. Örgütsel bağlılığı güçlü olan

çalışanların örgütsel özdeşleşme seviyeleri artmaktadır. Örgütsel bağlılığın güçlü olması, örgütsel değer ve normların kabulünü kolaylaştırarak, çalışanların örgütsel sadakatlerini arttırmaktadır. Bu durum, örgütsel amaçların benimsenip, uygulanmasını kolaylaştırarak kaynakların etkinliğine ve verimliliğine katkı sağlamaktadır (Çelik ve Demirağ, 2019:3). Öte yandan örgütler, çalışanlarının bağlılığını arttırmayı hedefler. Araştırmalar, örgütsel bağlılığı yüksek olan bireylerin, örgütün verdiği görevleri yerine getirmede daha azimli olduklarını göstermektedir. Ayrıca örgütsel bağlılığı yüksek olan bireylerin örgütte kalmaya daha meyilli oldukları da bir gerçektir. Bunun dışında bu bireyler örgütleriyle olan ilişkilerde olumlu bir bakış açısına sahiptirler. Bu duruma bağlı olarak yüksek düzeyli performansta çalışan eğitimli bir bireyin örgüte katkısı olur ve örgüt verimli bir şekilde işler. Örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanlar örgütte kalmayı ister ve örgütün amaçları uğruna çaba harcarlar (Georgy ve Margaret, 1990:464). Harcanan çabalar toplamı, yani performans ise örgütsel bağlılığın hem kaynağı hem de çıktısı olarak görülebilir.

Zaman içerisinde örgütlerin yapıtaşısı olan insan kavramının en önemli özelliği olan değişim olgusu ile birlikte, örgütsel bağlılık kavramında da değişik tanımlamalar olmuştur. 1960'lı yıllarda çalışanların maddi nedenlerle örgütlere bağlılık duydukları ifade edilmiştir. Bu dönemde örgütsel bağlılık sadece maddi gereksinimlerden kaynaklanan bir kavram olarak açıklanmıştır. 1970'li yıllarda ki çalışmalarda ise çalışanlar örgütün amaç ve değerlerine duygusal olarak bağlanması biçiminde ifade edilen örgütsel bağlılık kavramı, sadece duygusal yönü ile ele alınmıştır. Bundan sonraki dönemlerde örgütsel bağlılık tanımının anlamının yetersiz gelmesi sonucunda birçok araştırmacı yeni tanımlar geliştirmiştir. Bunlardan bir çoğu da örgütsel bağlılık kavramını çalışan ile örgüt arasındaki psikolojik bir durum olarak ifade etmektedir. Zamanla değişen insan

psikolojisi buna bağlı örgütsel bakış açısının değişimini göstermektedir. Aslında ilgili dönemlerin örgüt yapısı ve çalışanların kişisel amaçları o dönemin tanımlamalarını yansıtmaktadır. Son dönemlerde çalışan ile örgüt arasındaki psikolojik bir durum olarak ifade edilen örgütsel bağlılık kavramının değişen zaman ile birlikte kendini devamlı yenileyeceğinin bir kanıtı olarak görülmektedir (Tekçam, 2015:32).

3. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN DİĞER BAĞLILIK TÜRLERİ İLE İLİŞKİSİ

Genel olarak bakıldığında Örgütsel bağlılığı etkileyen kişisel özellik kriterleri arasında; bireyin yaşı, cinsiyet, medeni durum, akademik eğitimi, görev süresi, pozisyon, statü, başarı gibi unsurlar bulunmaktadır. İşin özellikleri arasında; özerklik, çeşitlilik, geri bildirim ve görev tanımı yer almaktadır. Buna ek olarak, isteğe bağlı etkileşim (Örn. işte yakın arkadaşlıklar kurma fırsatı) için olan fırsat, sözü edilen bağlılık üzerindeki etkisi söz konusudur. İş deneyimleri; örgüte yönelik grup tutumları, çalışan beklentilerinin mesleğin gerçekleri tarafından ne derece karşılandığı, örgüt için zamanla örgütlerin eylemlerine dayanan kişisel önemi olan hisler ve örgütün çalışanlara olan taahhütlerini yerine getirirken güvenilir olduğuna verilen kararlardır (Steers, 1977: 46).

3.1. Kariyer Bağlılığı

Çoğu araştırmacıya göre örgütsel bağlılığa en yakın bağlılık türlerinden olan Kariyer bağlılığı, çalışanın mesleğine veya işine yönelik tutumu olarak tanımlanır (Blau, 1985: 278; Liou, 2008: 122). Çalışan, sıklıkla iş ve örgüt değiştirmesine rağmen kariyerine bağlılık duyabilir. Bu türden bir bağlılık çalışanın, yoğun ve duygusal şekilde kariyerine odaklanmış ve işine tüm gayretiyle katkıda bulunmasına rağmen örgütünden

daha ziyade kendi kariyer hedeflerini ileriye götürüyorsa gerçekleşir. Diğer yandan kariyer bağlılığının zaman ve mekanla sınırlandırılması da zorunlu değildir (Liou, 2008: 122). Kariyer bağlılığında İşveren; örgüte bağlılık, meslek sahiplerinin kariyer ilerleme imkanlarına ve maaş yada terfi gibi ödül dağıtımında kullanılan kriterlere oldukça bağlıdır. Meslek sahibi olmak, olarak yaşam boyu kariyeri içerir ve işveren örgüt, kişinin mesleki kariyerinde ilerlemeyi kolaylaştırmıyorsa meslek sahipleri örgüte daha az sadık hale gelebilir. Hem mesleki örgütlerde hem de diğerlerinde ödül ve terfi imkanlarının dağıtılmasında algılanan kuralcılık, meslek sahiplerinin örgüte sadakatine katkıda bulunan en önemli faktörlerden biridir (Wallace, 1995: 249). Benzer şekilde, kariyer bağlılığı yüksek olan çalışanlar, örgüt dışına çıktıklarında, kariyerlerinin artıracığını düşünürlerse, daha kolay bir şekilde işten ayrılmaktadırlar.

3.2. Grup Bağlılığı

Bu tür bağlılığının temel dinamikleri, adaptasyon ve görev tabanlı beğeni gibi grup seviyesindeki değişkenleridir. Örgütsel bağlılık genellikle rol çatışması, karşılanan beklentiler, gruptan memnuniyet ve terfi ihtimaliyle ilişkilidir. Grup bağlılığı ve örgütsel bağlılıkla alakalı değişkenler arasındaki farklar her bir bağlanma türünün farklı bir psikolojik temeli olduğunu gösterir. Bundan dolayı da gruba duyulan bağlılık hissi, algılanan destek ve kariyer tatmininin yahut hedeflere ulaşmanın bir aracı olarak görülmektedir. Grubu, faaliyetlerini ve diğer grup üyelerini beğeni düzeyi arttıkça, grup üyeleri de gruba daha fazla bağlılık duymaya başlamaktadır (Zaccaro ve Dobbins 1989: 272). Dolayısıyla bu tür bir bağlılık, örgütsel bağlılığın bir alt türü olarak ta değerlendirilebilir.

3.3. İş Arkadaşlarına Bağlılık

Sosyal yaşamdaki arkadaşlara bağlılık, kimi zaman bir takım faydalar elde etmek için bir araç, kimi zaman da bizzat kendisi bir amaç olarak ortaya çıkabilmektedir. İş arkadaşlarına bağlılık ise, bireyin kendisini işyerindeki diğer çalışanlarla özdeşleştirmesi ve onlara karşı bir bağlılık göstermesidir. Lakin bu iki kavram, örgütsel bağlılıktan bazı yönleriyle ayrılır. Örneğin bir akademisyen mesleğini ve iş arkadaşlarını çok sevebilir. Ancak, buradan o akademisyenin çalıştığı üniversiteyi de sevdiği ve o üniversiteye bağlılık duyduğu gibi bir sonuç çıkarılamaz (Çöl,2004: 47).

3.4. Mesleki Bağlılık

Örgütler bireylerin iş hayatlarındaki çalışmalarını ödüllendirmek ve kendi alanlarındaki gelişmeleri takip etmelerine zemin hazırlamak yoluyla mesleki beklentiler ile örgütsel amaçları aynı çizgiye çekmenin yollarını aramalıdır. Bu sayede, mesleki bağlılık ve örgütsel bağlılığın eş zamanlı olarak hissedilmesi sağlanmaktadır. Literatürde Mesleki bağlılık; aslında bireyin belli bir alanda beceri ve uzmanlık kazanmak amacıyla yaptığı çalışmalar neticesinde, mesleğinin kendi hayatında ne denli önemli olduğunu algılaması olarak tanımlanır (Çöl, 2004:47). Mesleğe verilen değer arttıkça, birey kendi mesleğinin ideolojisini içselleştirmeye başlar ve bunu devam ettirmek için gereken motivasyonu da edinir (Sheldon, 1971: 143). Mesleki bağlılık, güçlü mesleki veya örgütsel bir özdeşleşmeye de yol açmaktadır. Bu ifade, genç çalışanların işyerleriyle daha iyi bütünleşmelerini sağlamada veya bu kişilerin mesleğiyle özdeşleşmesini, işin toplam kalitesini ve verimini arttırmada esas tetikleyici olarak mesleki bağlılığı vurgulamaktadır (Cohen, 2007:10).

4. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞI ETKİLEYEN FAKTÖRLER

Konu ile ilgili literatüre bakıldığında, Erwin, Jones, Chongsavang, Bragg, Richards, O'Brien ve Akroyd gibi araştırmacılar ve Fitability Systems gibi kuruluşların yaptığı çeşitli çalışmalar neticesinde, çalışanların örgütsel bağlılığın etkileyen faktörler geniş bir yelpazede şu şekilde sıralanmaktadır (Çetin, 2004:99-100):

- Yaş
- Cinsiyet
- Deneyim
- Örgütsel Adalet
- Güven
- İş Tatmini
- Rol Belirliliği
- Rol Çatışması
- Yapılan İşin Önemi
- Güvenlik Özerklik
- Karar Alma Sürecine katılım
- İşin içinde yer alma
- Alınan destek
- İş güvenliği
- Tanınma
- Yabancılaşma
- Medeni Durum
- Ücret dışında sağlanan haklar

- Çaresizlik
- İş Saatleri
- Ödüller
- Terfi Olanakları
- Ücret
- Tanımlama
- Diğer çalışanlar
- Liderlik davranışları
- Dışarıdaki iş olanakları
- Çalışanlara gösterilen ilgi
- Rutinlik

Görüleceği üzere bu faktörler temelde “Kişisel”, “Mesleki” ve “Çevresel” değişkenlerden müteşekkildir. Sonuçta ise bu kadar çok faktörün etkilediği “Örgütsel Bağlılık” ister istemez karşımıza çok yönlü bir kavram olarak çıkar. Bu çok yönlülük ise kavramla ilgili çok sayıda araştırma yapılmasına ve çok sayıda araştırmacı tarafından farklı yaklaşımlar geliştirilmesine zemin hazırlamıştır.

5. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK İLE İLGİLİ ÇEŞİTLİ YAKLAŞIMLAR

Örgütsel davranış literatürü incelendiğinde, örgütsel bağlılık ile ilgili çok sayıda yaklaşım ve bunların dayandığı çok sayıda çalışma yapıldığı göze çarpar. Literatürdeki temel yaklaşımlar, Tutumlarla ilgili yaklaşımlar ve Davranışsal yaklaşımlar olarak ikiye ayrılmaktadır.

5.1. Tutumlarla İlgili Bağlılık Yaklaşımları

Bireysel amaç ve değerlerle örgütsel amaç ve değerlerin uyumuna dayanır. Tutumsal bağlılık yaklaşımlarında duygusal, devam ve normatif unsurlar içeren bağlılık boyutları ön plana çıkar. Bu yönü ile Tutumsal Bağlılık, örgütsel amaç ve kuralların benimsenmesi, örgütün yararına olacak şekilde gönüllü gayret sarf edilmesi ve örgüte psikolojik açıdan bağlanmayı ifade eder (Gül, 2002: 50-51). Tutumsal Bağlılığı sağlayan örgüte ilgili bu ve benzeri davranışlar, bireysel amaçlar ile örgütsel amaçlar arasında tutarlı tutumlar izlenmesine neden olabilir. Davranışsal ve tutumsal bağlılık ile ilgili olarak yapılan pek çok araştırmada aynı genel sürecin iki farklı aşaması üzerinde odaklanmaktadır (Mowday ve McDade 1979: 84).

Kanter (1968) “tutum bağlılığı” başlığı altında üç bağlılık türünden bahsetmektedir: Devama yönelik bağlılık, örgüt üyelerinin örgütte kalma istekleri ve ihtimallerinin yüksek olduğu bağlılık türüdür. Kenetlenme bağlılığının yüksek olduğu örgütlerde, örgüte yönelik tehdit ve tehlikelere karşı güçlü bir savunma vardır. Kontrol bağlılığının bulunduğu örgütlerde ise, iş görenler kendi değer ve normlarıyla örgütün değer ve normlarını uyum içerisinde bulmakta ve güçlü bir bağlılık sergilemektedirler. Kanter, farklı doğurgularına rağmen bu üç farklı bağlılık türünün ilişkili olduğunu öne sürmüştü ve iş görenlerin bağlılığının sağlanması için bu üç yaklaşımın birden dikkate alınmasını önermiştir (İnce ve Gül, 2005: 31-32).

Kanter, bağlılık kavramını sosyal sistem ve kişilik sistemi üzerine kurmaktadır. Ona göre Sosyal sistemlerde, kişilerin bağlılıkları yukarıda belirtildiği üzere üç ayrı temel alandan oluşmaktadır. Bunlar sırasıyla; sosyal denetim, grup çapında birlik ve sistemin sürekliliğidir. Kişilik sistemi ise, bilişsel, duygusal ve normatif faktörlerden oluşur. Fakat Kanter, bu iki sisteme yönelik bağlılığı aslında üç şekilde ifade etmektedir:

Bunlar ise; Devama yönelik bağlılık, Kenetlenme bağlılığı ve Kontrol bağlılığı. Bunlardan devama yönelik bağlılık; çalışanın örgütünde kalma ve devamlılığını sürdürmesi ve kendini örgüte adanması olarak tanımlanır. Kenetlenme bağlılığı, çalışanın iş arkadaşlarına ve grubuna olan bağlılığı ve gruba duygusal yönelimini içermektedir. Kontrol bağlılığı ise, örgüt mensuplarının sosyal gruplarını izleyerek örgütün norm ve değerlerini içselleştirme davranışı olarak tanımlanır (Swales, 2002, 157; İlsev, 1997, 10). Kısacası Kanter (1968: 499), sosyal sistemin sistematik bir şekilde bireylerin ihtiyaçlarını karşılamaya çalıştığını, bu aşamada meydana gelen durumlara bireylerin olumlu veya olumsuz, duygusal veya mantıklı tepkiler vermeleri ile örgütsel bağlılığın meydana geldiğini ifade etmektedir.

5.1.1. Devama yönelik bağlılık

Bağlılığın bu türüne göre, örgütte kalmayı ve katkıda bulunmayı sürdürmek, bireylerin bilişsel yönelimlerini gerekli kılar. Çalışanlar, örgüte yaptıkları çeşitli katkılar sonucunda fayda-maliyet karşılaştırması sonucunu kendileri açısından “karlı” olarak değerlendirdiklerinde devama yönelik bağlılık oluşur. Bilişsel yönelimler ile içinde bulunulan durum olumlu veya olumsuz olarak değerlendirilmektedir. Bu değerlendirme sürecinin sonunda duygusal veya ahlaksal bir bakış açısıyla yapılan bir değerlendirmeden söz edilememektedir. Bu süreç daha çok maddecî ve çıkarıcı bakış açısını içermektedirler. Çalışan, ayrılmanın maliyeti ile örgütte kalmanın getireceği kazancı kıyaslamakta aradaki olumlu fark bireyin örgütte devam etmesini sağlamaktadır (Kanter, 1968: 504).

5.1.2. Kenetlenme bağlılığı

Kenetlenme bağlılığı, çalışanların gruba katkıda bulunmaları ve grup üyelerini tanımaları nedeniyle oluşan gruba karşı duygusal bir yönelimi içerir. Duygusal veya kenetlenme

bağlılığı, sosyal ilişkilere yönelik bir örgütsel bağlılık tipi olarak ifade edilmektedir. Bağlılığın bu türü, sadece bireylerin gruba olan sadakatini ve iş birliğini değil aynı zamanda tüm grup üyelerinin gruba olan bağlılığını da ifade etmektedir (Kanter, 1968: 507).

5.1.3. Kontrol bağlılığı

Kontrol veya denetim bağlılığı ise, sosyal denetime ya da kurallara karşı olan bağlılığı ifade eder. Çalışanların, örgüt içerisindeki otoriteye uyumla ilgili etik bir gereklilik duygusuna sahip oldukları görülmektedir. Kanter, sosyal sistemin kural ve normlarına itaatin ve üst düzey bir emir komuta sisteminin emirlerini yerine getirme algısının bireyin hayatına çeşitli anlamlar kattığını ve bağlılığın oluşmasına neden olduğunu belirtmektedir (Kanter, 1968: 507).

Örgütsel davranış literatürü incelendiğinde, örgütsel bağlılık ile ilgili ilk çalışmaların Etzioni tarafından gerçekleştirilmiş olduğu görülür. Etzioni, örgütsel bağlılık kavramı yerine “örgütsel katılım” kavramını kullanmış ve işgörenlerin örgüte katılma oranlarına göre bir sınıflandırma yapmıştır (Güçlü, 2006:15).

Etzioni, örgütsel bağlılığı; işgörenlerin örgütün çeşitli direktiflerine uyması olarak ele almıştır. Ona göre örgütün bireyler üzerindeki otoritesi ve gücü, örgütsel bağlılığın temel sebebidir. Etzioni, bu yaklaşımla bağlılığı ahlaki bağlılık, çıkara dayanan bağlılık ve zorunlu bağlılık olmak üzere üç kısımda ele alır (Etzioni, 1961:9-10). Bunlardan ahlaki bağlılık, örgütün amaç ve değerlerine, kurallarına inanmaya ve çalışanların bunlarla özdeşleşmeye dayalı bir uyumunu ifade etmektedir (Mowday, Porter ve Steers, 1982:21). Çıkara dayalı bağlılık, duygusal bağın ve inancın nispeten daha az olduğu, çalışanların örgüte çeşitli katkıları doğrultusunda bazı ödüller ve faydalar elde etmeleri sonucunda ortaya çıkan psikolojik anlaşmanın gereği olarak

ortaya çıkan bir bağlılık türüdür. Bu tür bağlılık birey ile örgüt arasındaki değiş tokuş ilişkisine dayanır. Çalina, örgütle kendisi arasında adil ve yararlı bir değiş tokuş ilişkisi olduğuna inandığında örgüte daha çok bağlanmaktadır. Zorunlu bağlılıkta ise, örgüte negatif duygular beslense bile bazı sebeplerden ötürü örgütten ayrılmak söz konusu olamamaktadır (Etzioni, 1961:10). Bu sebeplerin en başında ise ekonomik ve sosyal zorunluluklar geldiği söylenebilir.

Etzioni'ye göre bir işgören aynı örgütte çalışmaya devam ederken örgütüne karşı bu bağlılık türlerini farklı zamanlarda ve çeşitli biçimlerde geliştirebilir (Balay, 2000: 19-20). Bunlar kısaca:

- Pozitif-moral bağlılık, işgörenlerin örgütteki mevcut koşulları ve değerleri benimsediğinde ortaya çıkmaktadır. Bu durumda birey örgütün amaçlarını ve işini değerli buluyor ve bu nedenle örgütte kalmayı sürdürüyor demektir.

- Nötr-hesapçı bağlılık türünde, bireye verilen iş ile bu işe karşılık alınacak ödül arasındaki dengeye dayalı bir bağlılık söz konusudur.

- Negatif-yabancılaştırıcı bağlılıkta kişi örgütüne psikolojik açıdan bir bağlılık duymuyor olmasına rağmen örgütte kalmaya zorlanmakta, örgütünü cezalandırıcı ve zararlı olarak görmektedir.

Etzioni'nin yaptığı tanımlamalara göre; örgüte çıkarıcı olarak bağlanan kişinin çabalarının karşılığı olan ödülleri alamadığı zaman örgütten ayrılacağı, buna karşılık yabancılaştırıcı bağlılığı olan kişinin bu ödülleri elde edememiş olsa bile örgütten ayrılmakla maddi kayıplara uğrayacağını düşünerek veya alternatif iş imkanlarının olmaması gibi dışsal baskılar nedeniyle örgütte kalmayı tercih edeceği söylenebilir (Tekin, 2002: 50).

Örgütsel bağlılığı kişinin örgüte olan psikolojik bağlılığı olarak tanımlayan O'Reilly ve Chatman, üç çeşit örgütsel bağlılık boyutu tanımlarlar (İnce ve Gül, 2005: 34-35; Balay, 2000: 22-23).

- **Uyum:** Örgütsel Bağlılığın bu boyutunda işgörenlerin tutum ve davranışları sadece belli ödülleri elde etme ve belli cezalardan da kurtulma temeline dayanmaktadır.

- **Özdeşleşme:** Bu boyutta ise, işgörenler tutum ve davranışlarını kişisel doyuma ulaşmak ve kendilerini ifade etmek için şekillendirmektedirler. Bireyler, ait oldukları grubun bir üyesi olmaktan memnuniyet duyar ve bu üyeliği devam ettirmek için gerekli davranışları sergilerler.

- **İçselleştirme:** Kişisel ve örgütsel değerler arasındaki uyum ve örtüşme derecesine bağlıdır. Bu boyuta ilişkin tutum ve davranışlar, bireyler iç dünyalarını örgütteki diğer üyelerin değer sistemleriyle uyumlu hale geldiğinde gerçekleşir.

Uyum bağlılık türünde, kişi örgüte inanmaktan çok, uyumlu davranışlar sergileyerek bazı ödülleri kazanmayı ve cezalardan kurtulmayı tercih etmektedir. Burada yüzeysel bir bağlılık söz konusu olup bu bağlılık ödülün çekiciliği ve cezaların iticiliğinden kaynaklanmaktadır. Özdeşleşme bağlılık türünde, bireyin örgütüne yakın olma isteği ve kendini ifade ederek örgüt ile tatmin edici bir ilişki içinde olma ve bu ilişkiyi devam ettirme çabası söz konusudur. Birey örgütün üyesi olmaktan gurur duymakta ve örgüt ile özdeşleşmektedir. İçselleştirme bağlılık türünde ise, birey kendi tutum, davranış ve kişisel değerlerini örgütün amaç ve değerleriyle uyumlu görmektedir. Bu durum bireyin örgütünü benimsemesine yol açmaktadır (Çetin ve Kayır, 2010:45).

Mowday ve arkadaşları; örgütsel bağlılığı “çalışanların örgüt amaç ve değerlerine yüksek düzeyde inanması ve kabul etmesi, örgüt amaçları için gayret gösterme isteği; örgütte kalmak

ve örgüt üyeliğini sürdürmek için duydukları güçlü bir arzu” duyması şeklinde tanımlamaktadırlar. Grusky de örgütsel bağlılığı, “bireyin örgüte olan bağının gücü” olarak tanımlamıştır (akt: Boylu vd., 2007, 56).

Yine Mowday, Steers ve Porter, örgüt ile çalışan arasında iki farklı tür ilişki olduğunu öne sürmüşlerdir. Bunlardan birincisi, örgütsel üyelik statüsüdür. Çalışanın üyelik statüsü açısından örgütsel bağlılığı, bazı özel durumlar hariç, devamsızlık yapmaması, işten ayrılmaması gibi işe ait kriterle ile belirlenmektedir. Bu şekildeki bağlılık, sadece biçimsel bağlılığı gösterir. Eğer çalışan örgütten ayrılmıyor, ancak sık sık devamsızlık yapıyorsa, bağlılığın tam olmadığı söylenebilir. İkinci tür ilişki ise örgütsel üyeliğin niteliğidir. Bu nitelikte kastedilen bağlılık, sadakat, güven, işbirliğini ön plana çıkarmaktadır. Vurgulanması gereken diğer önemli nokta ise, çalışanın devamsızlığının düşük olmasının ya da örgütten ayrılmamasının üyelik statüsünün bir gereği olarak ortaya çıkabileceği gibi, içten bir bağlılığa, güvene ve sadakate dayalı da olabileceğidir. Bu faktörleri ayırt etmenin güçlüğü ise, örgütsel bağlılık konusundaki araştırmaların temel sorunlarından biri haline gelmiştir (Mowday, Porter ve Steers, 1982:28).

Mowday, Porter ve Steers örgütsel Bağlılık kavramını ele alırken bireyin örgüte karşı olan tutumları üzerine odaklandıklarını belirtmişlerdir. Bu nedenle, örgütsel bağlılığı tutumsal bağlılık ile şe anlamlı bir biçimde ele alarak kullanmışlardır. Bireyin sahip olduğu bağlılık tutumu, bireyde bağlılık davranışlarını kuvvetlendirir; bağlılık davranışları da bağlılık tutumunu kuvvetlendirmektedir. Bu nedenle örgütsel bağlılığın sınıflandırılmasında tutum ve davranış arasındaki bu doğal karşılıklı ilişkiden dolayı bir ayırma bulunulmamış, sadece tutum bağlılığını temel aldıklarını ifade etmişlerdir. Araştırmacılara göre örgütsel bağlılık; bireyin örgütün amaçlarına ve değerlerine kuvvetle inanması ve bunları kabul

etmesi, örgüt yararına fazladan çaba harcamaya istekliliği ve örgütte çalışmaya devam etmesi için güçlü bir istek duyması olarak ifade edilmektedir (Güçlü, 2006:20).

Meyer ve Allen, bağlılık kavramını tutumsal açıdan ele almış ve örgütsel bağlılığı, çalışanların örgütle ilişkisini yansıtan psikolojik bir durum olarak değerlendirmişlerdir (Allen ve Meyer, 1990:2-3). Örgütsel bağlılığın, çok boyutlu bir yaklaşımla incelenmesi gerektiğini ileri süren Meyer ve Allen, başlangıçta örgütsel bağlılığı duygusal ve devam bağlılığı olmak üzere iki boyutlu olarak ele almışlardır. Fakat daha sonra yaptıkları çeşitli çalışmalarla bu iki tür bağlılığa normatif bağlılık olarak adlandırılan üçüncü bir boyut ilave etmişlerdir (Allen ve Grisaffe, 2001:211).

Onlara göre, örgütte duygusal bağlılığın sağlanmasında etkili bir halkla ilişkiler uygulamasına ihtiyaç duyulmaktadır. Bu çerçevede örgütte asgari düzeyde şu araştırma ve faaliyetlerin yapılması gerekir. a) Örgütün bireyden neler beklediği açıkça belirtilmelidir. b) Birey yaptıkları konusunda açık bir anlayışa sahip olmalıdır. c) Üst düzey yöneticiler örgütteki diğer bireylerden gelen fikirlere açık olmalı ve bu fikirleri dikkate almalıdırlar. d) Örgütteki çalışanlar arasında iyi bir etkileşim sağlanmalı ve ilişkilerin düzeyi yükseltilmeli. e) Çalışan söylenenleri yaparken yasal ve toplumsal yönden herhangi bir güven sorunu yaşamamalı. f) Örgütte adalet ve eşitlik hakim olmalı ve bu çerçevede çalışanlardan bazılarının hak ettiklerinden fazlasını, bazılarının da hak ettiklerinden azını almaları önlenmelidir. g) Çalışan güdülenmeli ve yaptığı işin ya da görevin örgütün amaçlarına önemli katkılar yaptığı yönündeki duyguları güçlendirilmelidir. h) İş performansı konusunda çalışanlara sürekli bilgi verilmeli ve çalışanların da iş yükü ve performans standartlarıyla ilgili kararlara katılımı sağlanmalıdır (Allen ve Meyer, 1990:17).

Penley ve Gould (1988, 45), Etzioni'nin etik, çıkarıcı ve bireyi yabancılaştıran katılım veya bağlılık modelinin örgütsel bağlılığı açıklama açısından gayet uygun olduğunu, fakat bu modelin bazı sebeplerden dolayı literatürde hak ettiği kadar ilgi görmediğine değinmişlerdir. Bu sebeplerin başında, modelin karmaşık olması gelmektedir. Çünkü modelde ahlaki ve yabancılaştııcı olmak üzere iki adet duygusal içerikli bağlılık görülmektedir. Fakat bunların birbirinden tamamen bağımsız mı yoksa birbirine zıt kavramlar mı olduğu yeterince açık değildir. Eğer bu iki bağlılık türü de birbirinin zıttı anlamında kullanılmışlarsa; yabancılaştııcı bağlılık, ahlaki bağlılığın olumsuzlu olacağından, yabancılaştııcı kavramına gerek kalmayacaktır. Penley ve Gould bu iki bağlılık kavramının birbirinden bağımsız olduğu iddiasıyla her iki kavramı da bağımsız olarak ele almışlardır.

Penley ve Gould'un yaklaşımı Etzioni'nin üç boyutlu (moral, hesapçı, yabancılaştııcı) bağlılık yaklaşımına dayanmaktadır; fakat, onlar yabancılaştııcı bağlılık kavramını almayıp ahlaki (moral) bağlılık ve çıkarıcı (hesapçı) bağlılık türleri üzerinde durmuşlardır. İşe düşkünlük, mesai saatleri dışında da çalışmak, eve iş götürmek gibi kavramlar ahlaki bağlılık başlığına uyarken; kendini sunma, üstlerine daha fazla sorumluluk talebi iletmeye, kendini göstermeye çalışma gibi tutum ve davranışlar ise çıkarıcı bağlılık ile açıklanmaktadır (İnce ve Gül, 2005: 36-38).

Penley ve Gould, örgütlere duygusal katılımın iki boyutlu - egemen bakış açısının aksine ahlaki ve yabancılaşmaya dayalı bağlılık- olarak ele almış fakat bu kavramlarının birbirinde ayrı kavramlar mı olduğu yoksa karşıt kavramlar mı olduğu açık olarak belirtmemiştir. Bu sorun Wiener (1982) tarafından da bunların bağımsız kavramlar mı yoksa sadece tek boyutlu ölçeğin karşıt uçları mı olduğu vurgulanmıştır. Penley ve Gould (1988)'a göre ahlaki ve yabancılaşmaya dayalı bağlılık, tek boyutlu

ölçeğin zıttı iseler, yabancılaşılmaya dayalı bağlılık kavramına ihtiyaç yoktur. Sonuç olarak yabancılaşıma bağlılığı, organizasyona duygusal bir bağlanma biçiminin olumsuz tarafı olacaktır. Bu nedenle Penley ve Gould (1988) bu iki kavramı ayrı ayrı ele almış ve ona göre değerlendirmiştir.

1. Ahlaki bağlılık: Örgütsel bağlılığın iki duygusal perspektifinden birini temsil etmektedir. Ahlaki bağlılık, örgütsel hedeflerin kabul edilmesi ve tanımlanması ile karakterize edilir. Diğer bir ifadeyle ahlaki bağlılığa sahip örgüt üyeleri örgütle kendisini özdeşleştirir ve örgütün başarı ve başarısızlığından kendini sorumlu tutmaktadır.

2. Hesapçı (çıkarıcı) bağlılık: Örgütsel bağlılığın araçsal görüşünü temsil eder ve bir değişim sürecine dayanmaktadır. Örgüt üyeleri, örgüte katkılarından dolayı, teşvik alma yönündeki beklentileri örgüt üyelerinin örgütlerine bağlılığını oluşturmaktadır. Bu bağlılık boyutunda örgüt üyesi örgütten belirli faydalar elde eder ve buda faydalar doğrultusunda bağlılıkları devam eder.

3. Yabancılaşılmaya dayalı bağlılık: Ahlaki bağlılıkta olduğu gibi, yabancılaşılmış

bağlılık da örgüte duyulan duygusal bir bağlılıktır. Penley ve Gould (1988) başlangıçta yabancılaşılmış katılımı, zorlayıcı bir uyum sisteminin yaygın olduğu bir hapisane veya askeri temel eğitim kampının tipik olarak nitelendirmiştir. Örgüt içinde yabancılaşılmış kararlı çalışanların hareketsizliğini yabancılaşılmaya dayalı bağlılık olarak tanımlamıştır.

Daha açık bir ifade ile örgüt üyeleri işten ayrılmaktan (örneğin, emekli aylığının kaybedilmesi) dolayı ciddi mali kayıplarının olacağı, alternatif iş bulunmasının zor olduğu düşüncesi veya coğrafi hareketlilik ile aile bağlarının kaybedilmesinden dolayı endişe içinde olması veya çevresel baskı nedeniyle örgütte kalmaktadır. Dolayısıyla, yabancılaşılmış bağlılık, örgütün taleplerini karşılamak için düşük beklentilerle

örgüt üyeliğini korumak olarak karakterize edilen olumsuz bir örgütsel bağlılıktır (Sürücü ve Maşlakçı, 2018:56).

5.2. Davranışsal Bağlılıkla İlgili Yaklaşımlar

Davranışçılara göre örgütsel bağlılık, bağlılığın açık bir şekilde gösterilmesiyle ortaya konur. Burada çalışanlar o kurumda çalışmaya devam ettikçe daha fazla sorumluluk almaya başlarlar. Sorumlulukları artan bir çalışanın örgütten ayrılması zorlaşır.

Becker, çalışanların tutarlı davranışlar sergilemesinin nedenini “yan bahis (side-bets)” kavramı ile açıklamaktadır. Yan bahse girmekle kast ettiği şey, bir davranışla ilgili kararın o davranışla çok da ilgisi olmayan çıkarları etkilemesidir (Atak, 2009:110). Daha açık bir ifadeyle, yan bahis, çalışanın, kendini örgüt ile farklı taraflar olarak görmesi ve çalışma şartları konusunda örgütle karşılıklı olarak bahse girmesidir.

Becker, çalışanların bağlılık göstermesine yol açan dört adet yan bahis kaynağının olduğunu belirtmiştir. Bunlar kaynaklar kısaca şu şekilde özetlenebilir (İnce ve Gül 2005, 56):

a. Toplumsal beklentiler: Kişi, toplumun beklentilerinin sosyal ve manevi yaptırımları nedeniyle davranışlarını sınırlayan bazı yan bahislere girebilir.

Sık sık iş değiştiren kişilere toplumda güvenilir gözüyle bakılmamasını toplumsal baskılara örnek olarak göstermek mümkündür.

b. Bürokratik düzenlemeler: Yan bahislerin ikinci kaynağı bürokratik düzenlemelerdir. Emeklilik aylığı için her ay aylığından bir miktar kesinti yapılan bir kişi işten ayrılmak isterse, yıllardır aylığından kesilen ve hakkı olan bu parayı kaybedecek, emekli aylığı alamayacaktır. Emekli aylığı ile ilgili bu bürokratik düzenleme kişiyi bir yan bahse sokmuştur.

c. Sosyal etkileşimler: Becker'in yan bahis kaynaklarından bir diğeri de sosyal etkileşimlerdir. Kişi, başkalarıyla ilişki içindeyken kendisiyle ilgili bir kanaatin yerleşmesini sağlar ve bu kanaatin bozulmaması için ona uygun davranışlar sergilemek durumunda kalır.

d. Sosyal roller: Yan bahisler, kişinin bulunduğu sosyal role alışmış ve uyum sağlamış olmasından da kaynaklanabilir. Böyle bir durumda kişi, sosyal rolünün gereklerini yerine getirmeye o kadar alışmıştır ki, artık başka bir role uyum sağlayamamaktadır.

Becker'e göre sözü edilen kaynaklardan dolayı girilmiş olan yan bahisler ve unlara yapılan yatırımlar zaman içinde giderek artmaktadır. Bu nedenle kişinin yaşı ve kıdemi, yaptığı yatırımların temel göstergeleri olarak kabul edilmektedir. Buna göre, kişinin yaşı ilerledikçe ve kıdemi arttıkça yatırımları da buna paralel olarak artacak ve kişinin örgütten ayrılması zorlaşacaktır (Gül, 2002: 49).

Her ne kadar Becker, bu beş yan-bahis kategorisini ayrıntılı olarak tarif etse de, listenin kapsamlı olduğunu düşünülmemektedir. Görüldüğü üzere Becker (1960)'ın yan bahislerinden bazıları, ekonomik konulara (kişisel olmayan bürokratik düzenlemeler ve sosyal pozisyonlara uyum) odaklanmaları nedeniyle hesaplayıcı olduğu iddia edilebilir, ancak diğer yan bahis türlerinde ise (genelleştirilmiş kültürel beklentiler ve kendini tanıtmaya endişeleri) sosyal güvenlik ortamına ya da çalışanın çalıştığı kişilere karşı yükümlülük duyguları üzerinde durmaktadır. Örgüt üyelerinin kaybedeceklerinin miktarı ve boyutu artıkça bağlılıkları artacak ve örgütte kalmaya devam edeceklerdir (Sürücü ve Maşlakçı, 2018:59).

Sonuç olarak, Becker tarafından geliştirilen ve bireylerin birtakım yatırımlar sonucu çalıştıkları örgütteki üyeliklerini

devam ettirdiklerine dair olan varsayımı bazı araştırmalarda doğrulanırken bazı araştırmalarda özellikle yaş, eğitim ve örgütteki görev süresi kapsamında gerçekleşmediği de görülmektedir. Bu durum ölçülen nesne ile ilgili bağlam ve geçerlilik eleştirilerini akla getirmektedir.

Örgütsel Bağlılık literatüründe önemli gelişmelerden biri de, Staw ve Salancik'in örgütsel davranış araştırmacıları açısından bağlılık ile sosyal psikologlar açısından bağlılık arasında ayırım yapmanın gerekli olduğuna işaret etmiş olmalarıdır. Buna göre bağlılık, birbirinden oldukça farklı iki olguyu tanımlamaktadır. Örgütsel davranışçılar kavramı, işgörenlerin, örgütün hedefleri ve değerleriyle özdeşleşme sürecini ve örgüt üyeliğini sürdürme istekliliğini ifade etmek için kullanmaktadırlar. Staw, bunu tutumsal bağlılık olarak adlandırmıştır (Güney, 2012:286).

Salancik'e göre örgütsel bağlılık, işgörene yaptığı işi sevdiren ve bunun karşılığında alacağı bedel belli olmasa bile işini yapmaya devam etmesini sağlayan bir durumdur. Bu açıdan örgütsel bağlılığın bazıları yararlı, bazıları da zararlı olan pek çok türü vardır. Bağlılığın yararları, kişinin bağlılık duyup duymamasına değil, neye bağlılık duyduğuna bağlıdır. Değişen durumlara adapte olmaya çalışan örgütlerde bağlılık bazen yıkıcı olabilir. Bağlılığın sağladığı yararlar, zorluklar karşısında eylemi sürdürmeye devam etmektir ve bunun pek çok iyi tarafı vardır. Bağlılık olmadan insanların sonuçları belirsiz olan hedeflerin peşinden gitme olasılıkları düşüktür. Neticede örgütsel bağlılık çalışanların işini, geri kalan birçok insanın bunaltıcı bulacağı ölçüde sevmelerini sağlamaktadır (Salancik, 1977: 62).

Salancik'in davranışsal bağlılığa getirdiği tanıma göre işgören, tutum ve davranışları arasındaki tutarlılığı koruma eğilimine girmekte ve bulunduğu örgüte bağlılık gösterme çabası içerisinde bulunmaktadır. İşgören, hissettikleri duyguların

davranışlarına yansıyan kısmını örgüte karşı geliştirdiği tutumla eşleştirmeyi amaçlamaktadır. Bunun olmadığı durumlarda birey örgüte olan bağlılığını yitirebilmekte veya bireysel çelişkiler yaşayabilmektedir (Sears vd, 1988:175). İlk etapta duygulardan hareketle ortaya çıkan bu davranışlar, görüleceği üzere bireyin örgüt içindeki çalışma psikolojisini de belirlemektedir.

Salancik, örgütsel bağlılığın oluşmasında ilk etkenin bireyin kendi davranışlarına bağlanması olarak ifade etmektedir. Bireyin davranışlarına olan inancı, eylemlerin ve özdeşleşme durumunun devam ettirilmesini sağlamaktadır. Ona göre bağlılığın özellikle zorluklar karşısında davranışı devam ettirmeyi sağladığını ifade etmektedir. Bağlılığın olması durumunda bireyler, özellikle belirsizlik ile karşı karşıya kaldıklarında amaçların takip edilmesi hususunda daha istekli olacaklardır. Salancik, örgütsel bağlılığı anlayabilmek için ilk olarak bağlılığın nesnesi olan ve görünür nitelikteki davranışın anlaşılması gerektiğini ifade etmektedir. Bireylerin benimsedikleri davranışlar, aynı zamanda gelecekle ilgili beklentileri şekillendirmektedirler. Bağlılık, tutumları şekillendirmekte, olumlu pekiştiriciler ve maddi ödüllerin olmadığı durumlarda bile davranışların devam ettirilmesini sağlamaktadır (Salancik 1977: 62-63).

Salancik'in yaklaşımı, temelde tutumlar ile davranışlar arasındaki uyuma dayanmaktadır. Kişinin tutumları ile davranışları uyumsuz olduğu zaman kişi, gerilim ve strese girecektir. Tutumlar ile davranışlar arasındaki uyum ise bağlılığı getirecektir. Salancik her davranışa aynı şekilde bağlanılamayacağından söz etmektedir (O'Reilly ve Caldwell, 1981: 560).

Bu yaklaşımın pek çok yönden problemli olduğu da yine Staw tarafından ileri sürülmüştür. Öncelikle tutumsal bağlılık, yalnızca örgütün iş görenin bağlılığına dair görüş açısını

yansıtmakta ve bireyin kendisinin bağlı olma algısına konu olan psikolojik süreçleri içermemektedir. Ayrıca, hedeflerin özdeşleştirilmesi, devamlı üyelik arzusu gibi tutumsal bağlılığın çeşitli boyutlarının, tek bir kavram altında özetlenmesi de eksik bulunmaktadır. Son olarak ta, tutumsal bağlılığın, örgüt lehine çaba sarf etme istekliliği gibi bazı boyutları, önceden tahmin edilmek istenen karmaşık davranışların basit sözlü ifadeleridir (Güney, 2012:286).

Özetleyecek olursak, Salancik, örgütsel bağlılığın davranışsal ve tutumsal parçalarından söz etmektedir. Tutumlar ve davranışlar arasındaki denge, çelişkilerden arınıklık, çalışan ile örgüt uyumunu yükseltmektedir. Tutum ve davranışlar arasındaki tutarsızlık gerilimi artıracaktır. Gerilimi azaltmak için çalışan tutum ve davranışları arasında değişikliğe gidebilecektir. Beğenmediği bir örgütte sırf parası için çalışan bir kişi bu durumdan kurtulmak için örgütüne karşı tutumunu değiştirmek zorunda kalacaktır (İlsev, 1997: 17, Balay, 2000: 3).

Çoklu bağlılık yaklaşımı, 1985 yılında Reichers tarafından tutumsal bağlılığın geliştirilmesiyle ileri sürülen bir yaklaşımdır. Bu modele göre örgütsel bağlılık; örgütün iç ve dış unsurlarına ait çoklu bağlılıklarının toplamından oluşmaktadır (Saldamlı, 2009:25). Tutumsal ve davranışsal bağlılık; örgütün bütününe karşı hissedilirken, çoklu bağlılık yaklaşımında; örgütteki farklı unsurların farklı türlerde ve düzeylerde bağlılık oluşturacağı öne sürülmüştür (Gül, 2002:80) Yani çalışanların; mesleklerine, kariyerlerine, örgütlerine, iş arkadaşlarına, yöneticilerine, sendikalara farklı tür ve düzeyde bağlılık gösterecekleri ve bunun örgütsel bağlılığı etkileyeceği düşünülmektedir (Wasti, :23). Bu nedenle örgüte ilişkin unsurların ve grupların belirlenmesi gerekmektedir. Çalışanlar, yöneticiler, sendikalar, müşteriler, genel anlamda kamuoyu; çoklu bağlılığın kaynaklarını oluşturmaktadır (Saldamlı, 2009:25).

Reichers'e (1985:467) göre, örgütsel bağlılıktaki örgütün tipik bir şekilde kişiler açısından örgüte bağlanmayı ortaya çıkaran farklılaşmış ancak tek bir parça şeklindeki varlığı simgelediğini düşünmektedir. Araştırmacıya göre örgüt teorisyenleri, örgüt üyelerinin fayda sağlamaya çalıştıkları farklı değerlerle çatışan amaç dizileri üzerinde yoğun bir şekilde durmuş olmalarına karşın örgütün kendi özellikleri ve doğasıyla yeterince ilgilenmemişlerdir. Onun tarafından geliştirilen Çoklu bağlılık teorisinde örgüt, birey tarafından bir bütün olarak değerlendirilmekte ve bağlılık bunun sonucunda oluşmaktadır.

Örgütsel bağlılık, çalışanların örgütlerdeki iş davranışlarını anlamada kullanılan önemli bir değişken olarak bilinmektedir. Reichers'in çalışması örgütsel bağlılığın gelişmesindeki bazı ipuçlarının öğrenilmesini sağlamaktadır. Örgütsel bağlılık ilk olarak psikolojik bağlılık olarak algılanmıştır. Psikolojik bağlılık da devamlılık bağlılığının ilk görünüşü olarak ele alınmış ancak, daha sonra bireylerin örgütlere bağlılıklarının yatırım, aylık, kıdem, ödemelerdeki artış ve alternatif fırsatların olmayışı gibi yapısal faktörlerdeki değişikliklerden ortaya çıkabileceği belirtilmiştir (Reichers, 1985:508-514).

Reichers "Kişilerin neye bağlılık duyduğu" sorusunun cevabının tek başına örgütsel amaçlar ve değerler karşılığıyla verilemeyeceğini ifade etmiş ve bunun için öncel belirli grupların tanımlanması gerektiğini ve bu grupların çoklu bağlılık odakları olarak kullanılması gerektiğini ifade etmiştir. Yaklaşımda mevcut evrensel tanımların örgütsel bağlılığı açıklamada yeterli olmadığını, örgüt yapısına ilişkin makro yaklaşımlar ile referans grupları ve rol teorisi ile ilgili araştırmaların daha uygun olacağı ifade edilmiştir. Önceki örgütsel bağlılık sınıflandırmalarında genel olarak örgütün bütününe bağlılık duyulduğu ifade edilirken, çoklu bağlılıkta örgüt içindeki farklı ögelere farklı derecelerde bağlılık duyulduğu kabul edilmektedir (Türkoğlu, 2011: 36-37).

Çoklu bağlılık yaklaşımının temelinde örgüt içerisinde birbirinden farklı ögelerin var olduğu ve bu ögelere karşı farklı düzeylerde bağlılık geliştirilebileceği mantığı yatmaktadır. Bir başka ifade ile çoklu bağlılık yaklaşımı bir işgören tarafından duyulan bağlılığın bir başka işgören tarafından duyulan bağlılıktan farklı bir boyutta olabileceğini vurgulamaktadır. Örnek verecek olursak, bir işgörenin örgüte olan bağlılığı örgütün o kişiye karşı olan insancıl yaklaşımından kaynaklanıyorken, bir diğer işgören için bu bağlılığın kaynağı kaliteli bir ürünü uygun fiyata satıyor olması olabilir (Balay, 2000: 28).

Çoklu Bağlılık yaklaşımına göre, örgütsel ortamda çalışanlar, ilişki ve iletişim içinde oldukları farklı gruplara karşı çoklu bağlılık geliştirebilirler. Bu duruma, hem çalıştıkları örgüte ve hem de bir sendikaya bağlılık gösteren işgörenler örnek olarak verilebilir. Çoklu bağlılık kaynakları olarak çeşitli gruplar, işgörenler, yöneticiler, sendikalar ve en genel anlamıyla da kamuoyu örnek gösterilebilir. Yapılan çalışmalara göre hem yöneticiler ve hem de işgörenlerin kendileri, örgüt üyelerinin çoklu rol yönelimlerinin farkındadırlar (Balay, 2000: 28-29; İnce ve Gül, 2005: 53-55).

Aslında, tanımlarından da anlaşılacağı gibi, Çoklu bağlılık yaklaşımı, diğer Örgütsel Bağlılık teorilerinin bir tür karması niteliğinde olup örgüt içinde ve dışında bulunan çeşitli faktörlerin farklı düzey ve türlerde bağlılıklarının ortaya çıkmasına neden olabileceği argümanına dayanır. Bu iddia, diğer türlerden farklı olarak, örgütsel bağlılığı sadece duygusal, ayrılma maliyeti ya da moral faktörlerle değil bunların tamamı ile açıklamaktadır (Gül, 2002:51).

6. SONUÇ

Örgütsel bağlılık, personelin örgüte duygusal olarak bağlı hissederek, örgütsel süreçlere katılımlarını kolaylaştırıcı bir

etkiye sahip olması açısından tüm işletmeler açısından büyük önem taşımaktadır. Güçlü bir örgütsel bağlılığı duygusuna sahip olan çalışanların, çalıştıkları örgüt ile özdeşleşme ve aidiyet seviyeleri artmaktadır. Örgütsel bağlılığın güçlü olması, örgütse ait değer ve normların kabulünü de kolay hale getirerek aştırmak, çalışanların örgütsel sadakatlerini orta ve uzun vadede arttırmakta, dolayısıyla da örgütün amaçların çalışanlar tarafından benimsenmesi ve uygulanmasını kolaylaştırarak kaynakların etkinliğine ve verimliliğine de doğrudan katkı sağlamaktadır. Farklı araştırmalar, örgütsel bağlılığı yüksek olan bireylerin, örgütün verdiği görevleri yerine getirmede daha azimli olduklarını göstermektedir. Ayrıca örgütsel bağlılığı yüksek çalışanlar, örgütleriyle olan ilişkilerde olumlu bir bakış açısına sahiptirler. Bu duruma bağlı olarak yüksek düzeyli performansta çalışan eğitimli bir bireyin örgüte katkısı olur ve örgüt verimli bir şekilde işler. Örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanlar örgütte kalmayı ister ve örgütün amaçları uğruna çaba harcarlar.

KAYNAKÇA

- Allen N. J. Ve Grisaffe, Douglas B. (2001). "Employee Commitment To The Organization And Customer Reactions: Mapping The Linkages", Human Resource Management Review. Vol:1, Issue:3
- Allen, N. J. Ve Meyer, J. P. (1990). "The Measurement And Antecedents Of Affective, Continuance And Normative Commitment To The Organization", Journal Of Occupational Psychology, Vol:63, No:1
- Atak, M. (2009), Öğrenen Örgüt Ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Balay, R. (2000). *Yönetici Ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım Ltd. Şti.
- Bayram L. (2005). Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık. Sayıştay Dergisi, Sayı 59, Ekim-Aralık.
- Blau, G.J. (1985), The Measurement And Prediction Of Career Commitment, Journal Of Occupational Psychology, 1985,58, Pp. 277-288.
- Boylu, Y. Pelit, E. Güçer, E. (2007) Akademisyenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma, Ege Akademik Bakış, 44 (511) 53-74.
- Cohen, A. (2007), Dynamics Between Occupational And Organizational Commitment İn The Context Of Flexible Labor Markets: A Review Of The Literature And Suggestions For A Future Research Agenda, Itb-Forschungsberichte-2007, Pp. 1-22.
- Çelik M. Ve Demirağ B. (2019), "Lider Davranış Özelliklerinin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi", Mehmet Akif Ersoy

Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Issn: 130-1387, Cilt: 11, Sayı: 27, Mart 2019, Ss.1-21.

Çetin M.Ö. (2004), *Örgüt Kültürü Ve Örgütsel Bağlılık*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.

Çetin M. ve Kayır H. (2010), *Örgütsel Bağlılık Ve Halkla İlişkiler, Üçüncü Sektör Kooperatifçilik Dergisi*, Vol: 45, (1): 40-64.

Çöl, G. (2004), *Örgütsel Bağlılık Kavramı Ve Benzer Kavramlarla İlişkisi, İş, Güç Endüstri İlişkileri Ve İnsan Kaynakları Dergisi*, Cilt:6, Sayı:2.

Etzioni, A. (1961). *A Comparative Analysis Of Complexorganizations:Onpower, Involvement, Andtheircorrelates*, New York, Freepress.

Georgy, B. And Margaret, A. N, (1990), "Organizational Behavior - A Management Challenge", The Dryden Press, New York.

Güçlü H. (2006), *Turizm Sektöründe Durumsal Faktörlerin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi*, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Yayın No: 1681, Eskişehir.

Gül, H, (2002), *Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarının Mukayesesi Ve Değerlendirilmesi*, Ege Akademik Bakış Dergisi, 2, (2),1, 37-55.

Güney S. (2012), *Örgütsel Davranış*, Nobel Yayıncılık, 2. Baskı, Ankara.

İlsev, A. (1997), *Örgütsel Bağlılık: Hizmet Sektöründe Bir Araştırma*, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi, Ankara

İnce, M. ve Gül, H. (2005). *Yönetimde Yeni Bir Paradigma. Örgütsel Bağlılık*, Çizgi Yayıncılık, Konya.

- Kanter, R.M. (1968), Commitment And Social Organization: A Study Of Commitment Mechanisms In Utopian Communities, American Sociological Review, Vol. 33, No. 4 (Aug. 1968), Pp. 499-517.
- Liou, S.R. (2008), An Analysis Of The concept Of Organizational Commitment, Nursing Forum, Vol. 43, No. 3, July-September 2008.
- Morrow, P.C. Ve Mc Elroy, J.C. (1986), “Research Notes On Assessing Measures Of Work Commitment”, Journal Of Vocational Behaviors, Vol.7, 139-145.
- Mowday, R.T. ve Mcdade, T.W.İ, (1979), Linking Behavioral And Attitudinal Commitment: A Longitudinal Analysis Of Job Choice And Job Attitudes, Academy Of Management Proceedings, Vol. 1979, No. 1, Pp. 84-88.
- O'Reilly, C. ve Caldwell, D. (1981), The Commitment And Job Tenure Of New Employees: Some Evidence Of Post Decisional Justification. Administrative Science Quarterly, 26 (4), 597-616.
- O'Reilly, C. A. ve Chatman, J. A. (1986), Organizational Commitment And Psychological Attachment: The Effects Of Compliance, Identification And Internalization On Prosocial Behavior, Journal Of Applied Psychology, 71, Pp.492-499.
- Penley, L.E. ve Gould, S. (1984), “Career Strategies And Salary Progression: A Study Of Their Relationship In A Municipal Bureaucracy”, Organizational Behavior And Human Performance, Vol. 34, 244-265.
- Reichers, A. E, (1985), A Review And Reconceptualization Of Organizational Commitment, Academy Of Management Review, 10(3), 465-476.

- Robbins, S. (1994), *Örgütsel Davranışın Temelleri*, (S. A. Öztürk, Çev.) Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Salancik, G.R. (1977), Commitment Is Too Easy, *Organizational Dynamics*, Summer, Pp. 62-82.
- Saldamlı, A. (2009), *İşletmelerde Örgütsel Bağlılık ve İşgören Performansı*, Detay Yayıncılık, Ankara.
- Sears, D. O.Replau, L. A. Freedman, J. L. Taylor, S. E, (1988), *Social Psychology*, 6th Edition, New Jersey, Prenticehall.
- Sheldon, M.E. (1971), Investmentsand Involvements As Mechanisms Producing Commitment To The Organization, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 16, No. 2 (Jun. 1971), Pp. 143-150.
- Steers, R.M. (1977) Antecedents and Outcomes of Organisational Commitment. *Administrative Science Quarterly*, 22, 46-56.
- Sürücü L. ve Maşlakçı A. (2018), Örgütsel Bağlılık Üzerine Kavramsal Bir İnceleme, *International Journal Of Management And Administration (Ijma)*, Year:2, Volume:2, Number:3 / Yıl:2, Cilt:2, Sayı:3.
- Swales, S.(2002), Organizational Commitment: A Critique Of The Construct And Measures, *International Journal Of Management Reviews*, Vol. 4, Iss. 2, 155-178.
- Tekçam M. (2015), Kurum İçi İletişimin Örgütsel Bağlılığa Etkisi Üzerine Gübre Sektöründe Bir Araştırma, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Halkla İlişkiler Ana Bilim Dalı, Halkla İlişkiler Bilim Dalı, İstanbul.
- Tekin, A. (2002), İşletmelerde Örgütsel Bağlılık Ve Bir Karşılaştırma (Türkiye-Pakistan) Örneği, Yayınlanmamış

Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Ankara.

Türkoğlu H. (2011), İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık İlişkisi Ve Bir Uygulama, Yüksek Lisans Tezi, Ankara: Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Yıldırım İ. ve Yüksekbilgili Ö. (2016), Sağlık Personelinin Örgütsel Bağlılığa İlişkin Algı Düzeylerinin İncelenmesi, Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi, Cilt: 9 Sayı: 44 Volume: 9 Issue: 44 Haziran 2016 June 2016, Issn: 1307-9581, Ss.1293-1305.

Wallace, J.E. (1995), Organizational And Professional Commitment İn Professional And Non-Professional Organization, Administrative Science Quarterly, Vol. 40, No. 2, (Jun. 1995), Pp. 228-255.

Wasti, A. (2012), *Örgütsel Bağlılık Kavramı, Odakları, Öncül Ve Sonuçları, Çalışma Yaşamında Davranış: Güncel Yaklaşımlar*, Edit: Aşkın Keser, Gözde Yılmaz, Senay Yürür, 2.Basım, İznik, Umuttepe Yayınları, Ağustos 2012, Ss.21-45.

Zaccaro, S.J. ve Dobbins, G.H. (1989), Contrasting Group And Organizational Commitment: Evidence For Differences Among Multilevel Attachments, Journal Of Organizational Behavior, Vol. 10, No. 3 (Jul. 1989), Pp. 267-273.

KURUM İÇİ HALKLA İLİŞKİLER¹

Gül Rengin KÜÇÜKERDOĞAN²

Ceren BOZ³

Yusuf YILDIZ⁴

1. GİRİŞ

Literatüre ilk girdiği dönemlerde, çalışanları kurum ile bütünleştirme amacıyla ortaya çıkan Kurum içi halkla ilişkiler kavramı, zamanla yönetimin meşruiyetinin kurum içerisinde sağlanması ve güçlendirilmesini de amaç edinerek daha fazla önem kazanmıştır. Kurum içerisinde düzenlenen ve çalışanların tümünün katılımını hedefleyen sosyal içerikli organizasyonlar, kurum içerisinde iletişimi sağlayan tüm formal ve informal araçlar ve kullanım alanı giderek artan yeni teknolojinin ürünü olan cihaz ve süreçler de kavramın zenginleşmesine katkıda bulunmaktadır. Bu kısımda, Halkla ilişkiler disiplininin özel bir alanı olarak Kurum içi Halkla ilişkiler kavramı, amaçları, kullandığı araçlar ve kendine özgü süreç ve yöntemleri ile ele alınmıştır.

2. HALKA İLİŞKİLER KAVRAMI

Genel ve kabul görmüş bir tanıma göre "Halkla ilişkiler, toplumun ve kamunun ilgisini çekmek, onu harekete geçirmek ve istenilen yola yöneltmektir" (Tortop, 2006: 4). Fonksiyon eksenli

¹ Bu bölüm, "Kurumsal itibar algısının örgütsel bağlılık üzerine etkisinde kurum içi halkla ilişkiler uygulamalarının düzenleyici rolü" başlıklı tezden derlenmiştir.

² Prof. Dr., Hasan Kalyoncu Üniversitesi, İletişim Fakültesi, Görsel İletişim Tasarımı, ORCID: 0000-0002-4442-496X.

³ Dr. Öğretim Üyesi, Hasan Kalyoncu Üniversitesi, İletişim Fakültesi, Görsel İletişim Tasarımı, ORCID: 0000-0002-5576-4265.

⁴ Öğr. Gör. Dr., Gaziantep Üniversitesi, İslahiye İİBF, İşletme Bölümü, ORCID: 0000-0001-8641-8990.

yapılan bir başka tanımda ise "Halkla ilişkiler, yalnızca bilgi vermek için yürütülen bir çalışma değil, yönetim-halk ilişkisini iyileştirmeye yönelik, temelinde iletişimin yattığı bir etkileşim çalışmasıdır" (Kazancı, 2004: 59) şeklinde ifadeler karşımıza çıkar. Literatüre bakıldığında pek çok yazar, halkla ilişkilerin tanımı üzerinde yıllardır fikir birliğine varılamadığından, bu kavram için çok çeşitli açıklamalarda bulunulduğundan bahsetmiş ve bu genel tanımlamalardan yola çıkarak aşağıdaki ifadeyle halkla ilişkileri açıklamıştır (Asna 1998:13):

“Halkla ilişkiler, özel ya da tüzel kişilerin belirtilmiş kitlelerle dürüst ve sağlam bağlar kurup geliştirerek onları olumlu inanç ve eylemlere yönetmesi, tepkileri değerlendirerek tutumuna yön vermesi, böylece karşılıklı yarar sağlayan ilişkiler sürdürme yolundaki planlı çabaları kapsayan bir yöneticilik sanatıdır.”

Sözcüğü anlamsal açıdan incelerken, halkın kimlerle ilişkileri vardır ya da kimlerin halkla ilişkileri vardır sorularını sormak yararlı olacaktır. Bu ilişkilerin salt hümanist ideallerle kurulmak istendiğini düşünmek yanlış olur. Gerçekte halkla ilişkilerin yöneticilerdeki halk sevgisinden değil, halk karşı yönetmenin olanaksız olduğunun bilincine varmalarından ortaya çıktığı söylenebilir (Bıçakçı, 2002:94). Bu ve benzeri görüşlere göre, halkla ilişkiler ile ilgili faaliyet ve uygulamalar, kendiliğinden ve isteğe bağlı olmaktan ziyade, zorunlu, zoraki ve aslında doğal olmayan süreç ve yollarla ortaya çıkmaktadırlar.

Birden fazla bilim dalı ile beslenen, bu bilimlerin verileriyle senteze ulaşan halkla ilişkiler kavramı üzerinde, uzun süre tam bir görüş birliğine varılamaması, kavramın sosyal bilimlerin alt dalları içinde yorumlanmasına neden olmaktadır (Peltekoğlu, 2006: 2). Halkla ilişkiler, disiplinler arası bir faaliyettir. Bu nedenle tanımlamalarda farklı bakış açıları olması da doğal olarak söz konusu olmaktadır. Halkla İlişkilerin öncülerinden sayılan Ivy Lee, halka ilişkileri “halkın ve kurumun karşılıklı münasebetlerinin uygun bir düzenini sağlamak” olarak ifade etmiş, yirminci yüzyılda Harlow “iyi niyeti elde bulundurmak ve oluşturmak için iletişimi kullanma”nın halkla

ilişkilerde hakim konu olduğunu ifade etmiş ve yapmış olduğu çalışmayla 475 farklı tanımdan bir özet oluşturmuştur (Tonus, 2011:57).

Halkla ilişkiler, bir kişinin ya da kurumun, kamuoyunun ilgisini çekmesi, ilişkisin geliştirmesi ve onun tarafından anlaşılması yolundaki çabadır. Bir başka deyişle, belirlenmiş hedef kitleyi etkilemek için hazırlanmış, planlı ve inandırıcı bir haberleşme çabasıdır; halkı etkileyen söz, eylem ya da olaydır, bir kuruluşu çalışanlara, müşterilere, bağlantılı olduğu kişilere sevdirmek ve saydırma sanatıdır; düşünceni istenen sonucu yaratması amacıyla çeşitli gruplara ustaca aktarılması, becerikli bir haberleşme oluşumunun gerçekleştirilmesidir. Kurumsal iletişimin sağlanması aşamasında halkla ilişkiler, hiçbir zaman sadece kurumdan çevreye bilgi akışı olarak anlaşılması gereken, birimlerden ilgililere yöneltilen enformasyon akışına, alıcıların (kamuoyunun) verdiği cevapların yönetim tarafından değerlendirilerek yönetim görevlerinin bu feed-back'e göre düzenlenmesidir (Aydede, 2002:38).

Halkla ilişkiler, örgüt şeması içinde farklı yollarla gösterilebilir. Bir departmanın örgüt içinde konumlandırılması ona verilen veya tahsis edilen görevlere, diğer bir ifade ile fonksiyonlarına bağlıdır. Uygulama aşamasında ise halkla ilişkiler bir çok görevi ve formları (biçimleri) kapsar. Bununla birlikte bir danışmanlık (kurmay) fonksiyonu olarak görülmektedir. Çünkü örgütlerin temel ve ikincil işlevleri vardır ve örgütler dizayn edilirken bu işlevler esas alınarak tasarlanırlar. Özellikle örgütsel kültür teorisini esas alan uygulama yaklaşımlarında temel işlev iletişimdir ve iletişim ile anlam ve birlik oluşturulur. Bu yapılanmalar içinde, klasik hiyerarşik yönetim biçimi değişmekte, örgütler gittikçe basıklaşmakta ve katılım merkezi olmaktadır. Bu gelişmeler içinde halkla ilişkiler fonksiyonlarını yeniden tanımlamak ve görev tanımlarını buna göre yapılandırmak gerekecektir. Çok sayıda halkla ilişkiler tanımının olması ve farklı uygulamalar, halkla ilişkiler kavramının hem fazlası ile geniş bir alana yayıldığını hem de bu

konuda bir anlayış birliğinin olmadığını göstermektedir (Kaya, 2003:390-391).

Örgüt içerisinde taşıdığı bu önemi ve anlamlı yapısı Halkla İlişkiler kavramını, İşletme Bilimi içerisinde hem sürekli ve önemli bir “süreç” hem de önemli bir “*İşletme Fonksiyonu*” olarak karşımıza çıkarmaktadır.

3. KURUM İÇİ HALKLA İLİŞKİLER KAVRAMI

Halkla ilişkiler çalışmaları olarak adlandırılan bütünün bir parçası olarak değerlendirilmesi gereken iç veya kurumsal halkla ilişkiler kavramı da, öncelikle çalışanlarla kurumun yönetimi arasında karşılıklı güven ve iyi niyete dayalı ilişkiler geliştirmek, çalışanların moral ve motivasyonlarını yükseltmek suretiyle örgütte verimliliği arttırmayı amaçlamaktadır (Göksel ve Yurdakul, 2010:217).

İşletmelerin ürün ve hizmet üretiminde diğer bütün üretim araçlarını harekete geçiren, kullanan ve kurumsal faaliyetleri temelde gerçekleştiren kesim çalışanlar olduğundan dolayı, üstelik çalışanların da tesis, cihaz ve makine gibi verimli çalışmaları bir düğmeyle ayarlanamadığı için, onların az talep, çok motivasyon ve yüksek verimle çalışması sağlanmalıdır. Bunun için de, şirket içi ve dışında bu işleri ve davranışları biçimlendirmeye yönelik çok sayıda mekanizma kurulmuştur. Bunlardan biride kurum içi halkla ilişkiler faaliyetleridir (Erdoğan, 2002:103). Yani kurumların halkla ilişkiler süreç ve faaliyetlerinin, kurum içinde gerçekleşmesi de en az kurum dışında yerine getirilmesi kadar önemli bir fonksiyon olarak karşımıza çıkar. Hatta, toptancı, distribütör veya az sayıda alıcı ile muhatap olan pek çok işletmede, kurum içi halkla ilişkiler süreci, kurum dışında gerçekleştirilenden çok daha fazla yer ve öneme sahiptir denilebilir.

Kurum içi halkla ilişkilerde temel amaç; çalışanların şevk ve istekle çalışmalarının sağlanmasıdır. Bu ise ancak kurum içinde hem üst personelden astlara yönelik, hem de ast personelden üst personele yönelik etkin bir iletişim ağının

kurulması ve işlemesiyle mümkün olacaktır. Tüm personeli işletmenin yararlı bir parçası durumuna getirmek gereklidir. Bunun da yöntemi kurum içi halkla ilişkilerdir (Tikveş, 2005:75). Dolayısıyla tüm işletmelerde etkin bir iç halkla ilişkiler sürecinin var olması kaçınılmazdır ve bu halkla ilişkilerin istenilen şekilde kurumda oturtulması için çok önemlidir. Bu süreç, ister ayrı biri birim isterse üst yönetim tarafından koordine edilebilir.

Diğer taraftan Kurum içi halkla ilişkiler, olumsuz bir bakış açısıyla dernek ve sendikaları tarafsız etkisiz kılmak, personeli aldatmak için gelişmiş psikolojik bir vasıta anlamına gelmez. Kurum içi halkla ilişkiler aslında çalışanlar ile yönetim kademesi arasında gerçek bir diyalog kurma aracıdır. Bu sayede işlerin niçin yapıldığı, nasıl yapıldığı ve hangi amaçla yapıldığı anlatılmış olur. Dolayısıyla çalışanlar kurumu ve amaçlarını daha iyi tanıma ve işlerini daha iyi yapma imkanı da bulur. Günümüz insanı robot bir insan olmak istemiyor. Neyi, niçin yaptığını ve toplumdaki yerini bilmek istiyor. Bu nedenle bilgi edinmeyi, öğrenmeyi kuruluştaki çalışan personel için hak, yönetim için de haber ve bilgi vermeyi bir görev saymak gerekiyor. Bu nedenle her kuruluşun bir “İç Halkla İlişkiler Bürosu” kurması daha da önemli hale gelmektedir (Tortop, 2006:56-57).

3.1. Kurum İçi Halkla İlişkilerin Gelişimi ve Önemi

Halkla ilişkilerin kavramının geçmişinin aslında çok eski tarihlere kadar uzandığı bilinmektedir. İnsanlar arasında iletişiminin ilk başladığı tarihten bu yana, hem yöneten-yönetilen münasebetleri hem de toplumsal üretim ilişkileri çerçevesinde insanların çeşitli şekillerde etkilenmeye çalışıldığı bilinmektedir. Bu konudaki çabalar, son birkaç yüzyıl içerisinde ise daha sistematik bir hale gelmiş ve çeşitli teknik ve yöntemlerin de yardımıyla bilimsel süreçlerde kendilerine daha yoğun ve yaygın inceleme alanı bulmuşlardır.

Kazancı (2004:16)’ya göre Halkla ilişkilerin tarihsel süreçteki gelişiminde öncelikle ABD’de başlayan ve diğer bazı batı ülkelerinde de geniş etkileri görülen 1929 Büyük Ekonomik Bunalımı önemli bir dönüm noktası olmuştur. Büyük bunalım yılları ile yönetim ve işletmeler açısından kaçınılmaz hale gelen

halkla ilişkiler kavramı özel ve kamu kesimi için süreklilik isteyen ve her dönem başvurulması gereken bir teknik olarak kabul görmeye başlamıştır.

Halkla ilişkiler sektörünün resmi tarihi yalnızca 1929'a kadar gidiyor ve bugün kullanılan araçlar o tarihtekinden çok farklı olsa da, 80 yıldan bu yana değişen pek fazla bir şey olmamıştır. Yalan söyler ya da gerçeği çarpıtırmanız, bu mutlaka ortaya çıkar. Paydaşlar işletmeyi lanetler, şirket satışları düşer, hisse senetleri fiyatı dibe vurur ve kurumun itibarı da zarar görür (Dietrich, 2016:17). Bu, halkla ilişkilerin, piyasa süreci de dahil olmak üzere tüm toplumsal ilişkiler nezdindeki önemini vurgulayan durumlardan sadece biri olarak karşımıza çıkar.

Kurum içi halkla ilişkilerin değişen doğası, ilişkilerde sürekliliği sağlayan organizasyon çalışanlarının, işlerin yürütülmesine hangi düzeyde dahil olacaklarını, dahil oldukları kararlar üzerinde ne derece etkili olacaklarını ve etkili oldukları kararların uygulanmasında da ne gibi yöntemleri kullanacaklarını açığa çıkarmaktadır (Tellan, 2009:56).

Öte yandan bir çalışma alanı olarak halkla ilişkiler, kaynak ile alıcı arasında çeşitli boyutlarda etkileşim sağlama becerisiyle bir iletişim aktivitesi gerçekleştirmekte; çeşitli sosyopsikolojik araç ve yöntemleri kullanarak bir ikna yöntemi gibi işlevsellik kazanabilmekte; sorun kapsamındaki hedef kitlede bir tutum ve davranış değişikliği sağlama çabalarını içermesiyle “algı yönetimi” işlevini üstlenmekte; kurumun topluma yaptığı katkıları duyurması ve toplumda kuruma yönelik güven oluşturmaya ve bu güvenin devamının sağlanmasıyla “itibar yönetimi” işlevini de görmektedir.

Özellikle son yıllarda, kurum içi iletişimin halkla ilişkilerin önemli bir çalışma ve inceleme alanı olmasının da farklı sebepleri olduğu görülebilir. En başta, halkla ilişkiler, problemi merkeze koyan toplumlardan daha çok ortak bir alan ve görüş yaratmaya odaklı toplumlar açısından fırsatlar ortaya çıkarırken, örgütsel yapı ve kapsam içinde de kurum içi halkla ilişkiler süreci, gittikçe daha demokratik, uyuma yönelik bir örgüt yaratma aracı olarak kullanılmaktadır. Bu görüşe göre,

kurum içi halkla ilişkiler, insan kaynakları fonksiyonu ile son derece yakından ilişkilidir. Ana fikir, katılımcı oldukları organizasyonlarda etkili çalışabildikleri ve sürekli bilgilendirildikleri bir yapıda da katılımcı olabilmeleridir. Her bir çalışanın örgütün amaçları ve hedefleri hakkında tam olarak bilgilendirmeye ihtiyacı vardır. Aynı zamanda bu ihtiyaç, bireylerin organizasyonun hedeflerine ve amaçlarına ulaşmasında katkısının ne olacağı konusunda da geçerlidir. Bir diğer önemli konu liderlerin şirket içindeki yönetim tarzları açısından iletişimin taşıdığı önemdir. Katılımcı yönetim anlayışında kararlar alınırken çalışanların fikirleri ve önerilerinin dikkate alınması ve alınan kararlar hakkında da tüm çalışanlardan geri dönüş bilgisi alınmasını gerektirir. Fikirlerine önem verildiğini ve kararlara katıldığını gören çalışanların motivasyonları artar ve işlerinde daha etkili olurlar. Bu geri dönüşün, sadece çalışanın motivasyonu ve endüstriyel ilişkiler açısından değerli olmayıp aynı zamanda örgütün kendi dışında kalan hedef kitleleri ile ilişkilerini değerlendirme açısından da faydalı olduğu düşünülür (Kitchen, 2002:79).

Kısaca belirtmek gerekirse Halkla İlişkiler, geçmişten gelen klasik yapılardan gelişen modern yapılanmalara 21. Yüzyılın gelişimine paralel olarak ilerlemiştir (Fidan, 2011:50). Bu ilerleme sürecinde kullanılan araç, teknik veya yöntemler köklü değişiklikler gösterse de, sürecin amaç ve hedeflerinde bariz bir değişiklik olmamıştır.

3.2. Kurum İçi Halkla İlişkilerin Amaçları

Halkla İlişkiler kavramında yer alan önemli bir nokta da; dürüst ve sağlam bağlar kurmaktır. Dürüstlük, tek taraflı olmama, haberleşmenin iki ucu arasındaki etkilerini görmek ve göstermek anlamındadır. Sağlamlık ise, yönetimin kitleyi tanıması, öğrenmesi, kitlenin kayna güvenmesi ve haberleşmenin sürekliliği anlamındadır. Halkla ilişkiler çalışmaları içerisinde gerçekleşmesi en güç nokta dürüst ve sağlam bağla kurabilme işidir (Yatkın vd., 2015:11).

Diğer yandan, Kurumsal İtibarın yaratılabilmesi de, itibar bileşenleri iletişiminin yönetilmesinden geçmektedir. Bu

noktada, kurumsal itibarın, halkla ilişkiler disiplini içinde bir çalışma alanı mı yoksa ondan bağımsız farklı bir yerde mi olduğu konusu bu kapsamdaki tartışmaların başında gelmektedir. Bazıları, halkla ilişkilerin, kendisinden beklenenleri yeterince karşılayamadığını ve özellikle bir yönetim işlevi olarak kendisini kurumsallaştırıp var demediğini, bu nedenle çok katmanlı ve birinci dereceden yönetimle ilgili kurumsal itibar konusunun halkla ilişkilerden ayrı ele alınması gerektiğini söylemektedirler. Diğer bazı görüşlere göre ise gereke kurumsal itibar gerekse algılama ya da konu yönetimi gibi kavramlar yapay farklılıklar taşımaktadır (Kadıbeşegil, 2006 :13). Bu bakış açısına göre Halkla ilişkilerin disiplinler arası bir alan olarak Kurumsal İtibarı önde gelen konularından biri olarak ele aldığını söylemek yanlış olmayacaktır.

Aslında temel amaçları literatürdeki farklı kaynaklarda çok sayıda başlık altında incelenirse de, kurum içi halkla ilişkilerin amaçlarının aşağıdaki maddelerde özetlendiği görülmektedir:

- Çalışanları öncelikle kurumun amaç ve, politikaları hakkında bilgilendirmek,
- Çalışanları kurumla ilgili olduğu düşünülen sorun ve aktivitelerle ilgili bilgilendirmek,
- Kurum içinde yaşanan duygusal veya negatif konularla ilgili olarak çalışanlara ilgi sunmak,
- Yönetici kademe ve çalışanlar arasındaki iki yönlü iletişimi sağlamak,
- Çalışanlara önemli kararları ve olayları mümkün olduğunca kısa sürede ulaştırabilmek,
- Kurumun lehine kullanılabilecek yenilik ve yaratıcılığın özendirildiği kurum içi bir ortam yaratmak (Baskin ve Aronoff, 1988:260).

Her ne kadar uzun ve geniş bir süreç olması ve farklı sektör ya da alanlarda çok yönlü uygulamalar gerçekleştiriliyor olsa da, literatürde kurum içi halkla ilişkilerin amaçları kısaca ülkemizde de benzer başlıklar altında toplanmaktadır (Kazancı,

2004:276). Literatürde, kurum içi halkla ilişkilerin amaçları, hem genel halkla ilişkiler ve iletişim sürecinin bir parçası hem de insan kaynakları fonksiyonu ile son derece ilgili bir süreç olarak algılanmakta ve buna göre sıralanmaktadır. Bu amaçlar, yukarıda da değinildiği üzere, sektör, işletme büyüklüğü, ekonomik koşullar gibi farklılık gösteren tüm koşul ve durumlar için geçerli genel amaçlar olarak sayılabilir.

Çeşitli yazarların literatürde kısaca özetlediği bu amaçların yanında, eğer Halkla İlişkiler sürecini özellikle çalışan ilişkileri açısından genişletecek olursak bu durumda amaçlara iç ve dış çevre koşullarını da ekleyerek aşağıdaki gibi daha geniş bir maddelendirme yapabiliriz:

-Çalışanlar ve yönetim kademesi arasında karşılıklı bir güven ortamı ortaya çıkararak çalışanları soru sorma konusunda cesaretlendirmek.

- Kurum içi süreçlerde, hiçbir şey saklamadan yukarı, aşağı ve yana doğru bilgi akışını şeffaf bir biçimde gerçekleştirmek.

- Çalışanların kuruma olan katkısını olabildiğince en üst düzeye çıkarmak.

- Çalışanlara iş güvencesi sunmak ve bu konudaki tereddütleri elimine etmek.

- Kurum içerisindeki performans ve başarıyı arttıracak yeni, olumlu ve yaratıcı fikirlerin desteklendiği bir iş ortamı oluşturmak.

- Kurum yönetimi ve çalışanların beklentilerini bütünleştirmek, koşut hale getirmek.

- Çalışanların, kurumun geleceği konusunda iyimser olmasını sağlamak.

-Yine çalışanları kurumun bir parçası durumuna getirmek, kurumla bütünleştirmek.

-Tüm çalışanları kapsayan düzenli iletişim programları hazırlamak ve bunları olabildiğince tavizsiz bir şekilde uygulamak.

- Her yıl çalışanlarla ile iletişim konularında çeşitli araştırmalar yaparak, hedef kitlenin ihtiyaçlarını belirlemek ve iletişim programının kalitesini arttırmak.

- Yasal kısıtlar, rakipler, pazarlama proje ve planları, üretim ve kârlılık gibi kurumsal amaçlarla ilgili konuları vurgulamak, personeli bu konularda bilinçli hale getirmek.

-Kurum yönetimi ile çalışanlar arasında periyodik toplantılar düzenleyerek çalışanları, kendi sorunlarını gündeme getirmek konusunda cesaretlendirmek - Çalışanları kuruluşla ilgili olarak doğrudan ya da dolaylı konularda daha ayrıntılı bir biçimde bilgilendirmek için dergi veya gazete yayınlamak (Megep, 2012:9).

Diğer taraftan, kurum içi halkla ilişkilerin bu genel amaçları yanında, sürecin özellikle insan kaynakları ile ilişkilendirilerek özele indirgenmiş amaçları da sayılabilir. Kurum içerisinde, tam ve doğru, serbestçe aşağı, yukarı ve yatay gidebilen bilginin iletilmesini sağlamak, işveren ile çalışanlar arasında güven, sağlıklı ve güvenli çalışma şartları oluşturmak, dürüst ve tarafsız ödüllendirmeyi sağlamak, çatışmasız çalışmayı sağlamak, tüm çalışanlar için zamanının çoğunluğunda çalışma memnuniyeti sağlamak ve kuruluşun geleceği için iyi düşüncelere sahip olmak (Black, 1993:127) gibi insan kaynakları sürecine dönük olarak özelleştirilmiş amaçlar da mevcuttur. Yapılan farklı araştırmalarda, işletmelerin yüksek karlara sahip olması amacıyla, çalışanlar üzerinde farklı tutumların yerleştirilmesi gerektiği ifade edilmektedir. Bu tutumlar:

- Çalışanların her gün yapabileceklerinin en iyisini yapma fırsatları olduğunu hissetmeleri,

- Fikirlerine değer ve önem verildiğini hissetmeleri

- Çalışma arkadaşlarının kaliteye önem verdiğini hissetmeleri ve

- Çalışmalarıyla kurumun misyonu arasında doğrudan bir ilişki kurmaları

olarak özetlenir. Bu tutumların yerleştirilmesi ise onlara dönük yapılan etkin kurum içi halkla ilişkiler çalışmaları sayesinde mümkün olabilmektedir (Güzeltik, 2002:240-241). İnsan kaynağına dönük ve tutum belirlemeye ilişkin olarak ortaya çıkan bu özel amaçlar, hem kurum içi halkla ilişkilerin hem de genel halkla ilişkiler ve iletişim sürecinin amaçları ile uyumludur.

3.3. Kurum İçi İletişim

Hem günlük yaşantımızda hem de bilimsel literatürde giderek yaygınlaşan bir şekilde kullanılan iletişim kavramı, Latince'deki "Communicatio" ve bazı Batı dillerindeki "Communication" kavramının karşılığıdır. Communicatio kavramını kökeni de, ortaklaşa demek olan yine Latince Communis kavramına dayanmaktadır. Bu bağlamda iletişim, en geniş anlamıyla canlılar arasında belirli ortaklaşa unsurlara dayanan bir süreci ifade etmektedir. Bu anlayıştan hareketle iletişimin sadece insanları değil, tüm canlıları kapsadığı söylenebilir (Gökçe, 2005:7). Hatta gelişen teknolojiyle ortaya çıkan yeni iletişim alanlarının "Ağ iletişimi, İnternet, Intranet" gibi ortamlar aracılığıyla iletişimi sadece canlılar arasında gerçekleşen bir eylem olmaktan çıkarıp makine, cihaz gibi cansız sistemleri de kapsadığını söyleyebiliriz.

Tüm sistemlerin kendi arasında olduğu gibi, kurum yapılarında da bir iletişim süreci mevcuttur. Açık sistemler olarak karşımıza çıkan kurumlar, hem dış paydaşlar olarak adlandırılan devlet, müşteriler, rakipler, uluslararası piyasalar vb. gibi diğer sistemlerle bir "kurum dışı" iletişimde bulunurken aynı zamanda kendi iç süreçlerinde de var olan bir iletişim süreci ile karşı karşıyadırlar. Farklı kaynaklarda farklı iç iletişim, kurumsal iletişim gibi farklı adlandırmalara sahip olan ve araştırmamızda "Kurum içi iletişim" olarak adlandırdığımız bu iletişim sürecinin de kendine has bir takım özellikleri vardır. Bu sürecin paydaşları da temelde işverenler ve iş görenler olarak karşımıza çıkar.

Kuruluşun iç hedef kitlesi, yani iş görenler (ve aileleri), yöneticiler, ortaklar ve hissedarlar; örgütsel tutumları, düşünceleri ve davranışları şansa bırakılmayacak bir grubu teşkil ederler. Örgütler, öncelikle, onları oluşturan insanların destekleri üzerinde duran varlıklardır, bu desteğin kaybedilmemesi ve hatta tekrar tekrar kazanılması gerekmektedir. Örgütler, onarı oluşturan insanların imgelerinde oluşturdıkları hayali varlıklar olup, bu kişilerin örgütsel inançlarının, kanaatlerinin ve tutumlarının oluşmasında hakla ilişkiler fonksiyonunun büyük katkısı olmalıdır. Etkin bir iletişim, örgüt içindeki eğitim ve motivasyon uygulamaları, halkla ilişkiler biriminin ilgili diğer birimlerle (İnsan Kaynakları, Endüstri İlişkileri, Personel, Reklam, Eğitim, v.d..) işbirliğiyle sürdürülmesi gerekli faaliyetler olup, kurumsal yayınların bu süreçte mühim katkıları söz konusudur (Oktay, 1996:161).

Kurum içi iletişimde asıl hedeflenen kitle kurumun kendi çalışanlarıdır. Kurumu hem içeriden bakışla hem de dışarıdan farklı perspektiflerle izleyebildikleri için kurum açısından oldukça mühim sayılabilecek etkilere sahiptirler. Öncelikle kurum çalışanlarının nazarında müspet bir imaj oluştursa, bu imaj kendi çevreleriyle birlikte dışarıda yer alan diğer hedef kitleyi kaçınılmaz olarak etkileyecektir (Özüpek,2005:149).

Kurumun iç işleyiş ve süreçleri açısından baktığımızda iletişim şu fonksiyonlara sahiptir (Varol, 1993: 124-125): (1) Kurumsal amaçların benimsetilerek iş görenlerin motivasyonunun sağlanması. (2) Ast-üst ve eşit seviyedeki çalışanların işbirliği ve uyumunun sağlanması. (3) Görevin ne olduğunu ve nasıl yapılacağını farkında olunması. (4) Denetim, eşgüdüm ve karar alma benzeri süreçlerde etkin rol oynaması (5) Liderlik etkileşim, işbirliği ve benzeri süreçler genel iletişim sürecinin birer uzantısı olarak ele alınabilirler. (6) Örgütsel ve toplumsal hayatın her ikisinde de akılcı verilere dayanmayan düşmanlık, dolaylı olarak iletişimsizliği ve benzeri sorunları da besler. (7) Bilgi, İnsan ve hammadde gibi çeşitli girdilerin farklı çıktılarına dönüştürülebilmesi için de alt sistemler arasındaki ve insanlar arasındaki iletişim gerekli ve zorunludur. (8) Tüm

bunların yanı sıra iletişim yalnızca problemlerin çözümünü kolaylaştırmaz ayrıca çeşitli sorunların görünür olmasını da sağlar.

3.3.1. Formel İletişim

Formel ya da biçimsel iletişim, kurumun çeşitli organ, unsur ve görevleri arasında gerekli ilişkilerin kurulmasına ve koordinasyon sağlanmasına yardım eden ve böylece kurumun ana şemasında yer alan iletişim türüdür (Aşıkoğlu, 1986:27).

Formel iletişim yapısı gösteren kurumlarda çoğunlukla örgütsel amaçlar ulaşmak için üst yönetim tarafından oluşturulan bilinçli kurallar uygulanmaktadır (Çağlar ve Kılıç, 2014: 68).

3.3.2. İformel İletişim

Belirli parçalar arasındaki kökleşmiş ilişkiler, bir grubun bünyesinde akan informel iletişimin esas özelliğidir. Bu etkileşim, üyeler arasındaki duygusal bağları gün yüzüne çıkarmaktadır. Aynı zamanda bu, dayanışmanın gün yüzüne çıkardığı katılımı ve ortak kuralları doğuran bir iletişimdir. Bu tarz iletişimde grup bünyesindeki diğer bağımsız olaylar gibi iletişim sürecini ayırmak kolay değildir. Küçük informel gruplarda iletişimsel davranışı çözümleme düzeyi araştırmacılar için nispeten kolaylık arz ettiğinden genellikle incelenilmektedir (Lazar, 2001:57). Yine de informel iletişimin, bilindiği üzere resmi kanallar dışı veya şekilsel olmayan özelliklerinden dolayı çeşitli boyutları ile tespiti ve incelenmesinin daha zor olduğu söylenebilir.

Pek çok araştırmacıya göre en eski iletişim araçlarından biri olarak kabul edilen dedikoduyu, tarihsel düzlemde incelediğimizde haber iletme bilgi aktarma, isyan ve savaşları başlatma ve bitirme gibi özelliklere sahip olduğunu söyleyebiliriz. Görsel-işitsel iletişim araçlarının mevcudiyetine rağmen insanlar bugün de dedikodu olgusunun o tatlı, kuşatıcı, sıcak, etkili, kuşatıcı ve sihirli havasından vazgeçmeye pek gönüllü görünmemektedirler. Yeni ve çok farklı medya araçlarının ortaya çıkışı bile, dedikodu ve söylentileri yok etmek

bir yana bunları daha da özelleştirip, her bireyin kendi iletişim alanına sahip olması olanağı getirmiştir (Kapferer, 1992:11).

3.3.3. Empatik İletişim

Empati, iletişimde bulunan kişiye anlayışla ve özenle yaklaşmayı öngörür. Şayet insanların duygu ve sezone (empati) dayalı bir iletişim kurulabiliyorsa onların güdülenimlerini ve geçmiş deneyimlerini, o anki duygu ve tutumlarını, gelecek için umutlarını ve beklentilerini daha iyi anlayacak bir ortam yaratılmış olur (Yatkın vd., 2015:46).

Günümüzün rekabet ortamında varlıklarını sürdürmek isteyen işletmeler geleneksel yönetim yaklaşımlarından uzaklaşarak değişim sürecine ayak uydurabilmek için tüm gelişmeleri yakından takip etmek ve uygulamak zorunluluğunu hissetmişlerdir. Bu doğrultuda örgütsel iletişimde günün gereklerine yanıt verebilecek şekilde geliştirilmelidir. Bu amaçla dikey iletişim talimatlarla sınırlı kalmayıp, örgütün amaçlarını gerçekleştirmeye yönelik bilgi içerikli mesajlarla zenginleştirilmelidir. Örgüt içindeki sorunlar ve karşılaşılan aksaklıklar gizlenmeden üstlere bildirilmesiyle yönetim daha isabetli kararlar alma şansına kavuşabilir. Astlar ve üstler arasındaki bu bilgi yüklü açık iletişim yoluyla, yönetenlerle yönetilenler birbirine daha çok yaklaşabileceklerdir. Sözü edilen sonuçlara ulaşabilmek için örgütlerde gerek ast üst, gerekse yatay boyutta gerçekleşen iletişimde empatik iletişim egemen olmalıdır (Gürüz v.d., 1997:51).

Empati kurarken nesnelliği yitirmemek, mesajı verenin korku, kaygı, incinme, neşe, öfke v.b. gibi duygularıyla bunalmamak gereklidir. Bir başka deyişle, mesajı veren kişinin yukarıda sözü edilen duygularının farkında olunup, bu hissedilen duyguyu yansıtılması gereklidir. Ancak bunu yaparken, mesajı verenin duygularıyla boğulmamalı ve ona acımamalı ya da çok fazla coşkuya kapılmamalıdır (Acar, 2015 :36).

3.4. Kurum İçi İletişim Araçları

Bir örgütün kendi içinde iletişiminin etkin olarak sağlanması ve örgütün alt tabakalarından yönetime, yönetimden

alt tabakalara iletişim süreçlerinin sağlandığı araçlardır. Yazılı ve basılı araçlar, Kurum gazetesi ya da dergisi, ilgili birim yöneticilerine yönelik hazırlanan bültenler, web sitesi, hata ve bilgi paylaşım platformu ve e-mail, kurum içi yayın yapan televizyon yayınları, ilan panoları ile yarışma, kurum yemeği ya da gezi gibi sosyal etkinlikler kullanılabilir. Bu noktada en önemli araçlar kurum kimliğini oluşturan iletişim araçlarıdır. Rozetler, misafir ağırlama noktaları, iş elbiseleri, logo ve kurumun iletişimde kullandığı diğer iletişim araçları bir araya gelerek kurum kimliğini oluşturur (Aydoğan, 2018:412).

3.4.1. Yazılı Araçlar

Hiç şüphesiz yazı, insanoğlunun en büyük buluşlarından birisidir. Hammadde ihtiyacını karşılamak için doğanın maddi bir fiziksel ögesine bağlı değildir. İnsan zihninin bir ürünü olan dili kullanmaktadır. Her ikisi de, hem dil hem de yazı, toplumsal grupların iletişim ihtiyacını karşılamaktadır. Yazının içeriği göstergelerinde yer almaktadır. Gösterge yazıyı hareketli kılmakta ve ona görsellik kazandırmaktadır. Yazı sayesinde dil boşlukta hareket edebilir hale gelmektedir (Lazar, 2001:81-82). İletişimdeki bu kolaylaştırıcı etkisinin yanı sıra yazının, kalıcı etkisi de kuşkusuz onun önemini bir kat daha arttırmaktadır.

Formel iletişimin türlerinden biri olarak karşımıza çıkan Yazılı iletişim, mesajın çeşitli yazılı veya basılı araçlar vasıtasıyla iletilmesidir. Arşivlenmesi veya kalıcı olması gerekli mesajlar, yazılı iletişim araçlarıyla aktarılır. İletişimin bu türü, çoğunlukla kurumların formel ve resmi iletişimlerin de başvurdukları iletişim biçimidir. Bu iletişim biçimiyle, yöneticiler tüm çalışanlarına aynı emri ve bilgiyi aktarabilirler. Bu belgeler ilerisi için bir kanıt niteliği taşır. Ayrıca yazılı iletişimle, gönderilen mesajlar kalıcı ve daha uzun vadeli olur.

Mesajın yazılı olması isteniyorsa, yazılı iletişim araçlarından yararlanılır. Ayrıca birkaç örgütsel basamaktan geçerek iletilen bir mesaj söz konusu ise gönderilmek istenen bilginin gerçek nitelik ve içeriğini yitirmeksizin iletilmesinde yazılı araçlar kullanılabilir. Bunlar haricinde ise bir başka sebep

olarak ta iş görenin sorumluluk yüklenmesi bazı durumlarda yazılı araçları zorunlu kılabilir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998:68).

Yazılı basının diğer araçlara göre: detaylı bilgi sağlaması, taşınabilir olması, çıkan yeni gazete ve dergi türleri bulunması, saklanabilir olması gibi avantajlarının yanı sıra; kendine has eğilimleri olması, okuyucunun ilgi süresinin kısa olması, muhabir raporlarının güvenilirlik düzeyinin düşük olması ve dağıtım problemleri bulunması gibi dezavantajları da bulunmaktadır (Gecikli, 2008:104).

Örgütlerde kullanılan yazılı iletişim araçları, örgütün idari işlevlerinin yerine getirilmesini sağlayan, çalışanların yetki ve sorumluluklarını belirleyen, örgütün şema ve kılavuzları, iş raporları, örgütlerin ürün ve hizmet tanıtımlarını da içeren el ilanları, örgütün diğer örgütler ve kendi örgüt üyeleriyle ya da kamu kurumları ile yapmış oldukları iş sözleşmeleri, mektupları ve formları önemli yazılı iletişim araçlarındandır (Debra v.d, 1994:168).

Bazı eksik yönlerinin yanı sıra yazılı iletişimin sözel iletişime göre yine de pek çok üstünlüğü de mevcuttur. Yazılı iletişim genelde ayrıntılıdır ve bilgi alışverişinin kaydını tutmayı mümkün kılmaktadır. Önemli detaylar söz konusu olduğunda genelde yazılı iletişim tercih edilmektedir. Zaman zaman her iki taraf için olup bitenin bir kanıtı olarak yazılı bir kaydın bulunması önem taşımaktadır. Diğer taraftan yazılı iletişimde mesaj üzerinde dikkatlice düşünebilme olanağı söz konusudur. Yazılı iletişimin sakıncaları arasında ise, genellikle resmi nitelik taşıması, geribildirim süreci ve fikir alışverişini engellemesi sayılabilir (Şahin, 2007: 88).

Kurumların kendi yayınladıkları çeşitli gazete ve dergiler de halkla ilişkilerde kontrolü mümkün olan önemli basılı araçlar arasında yer alır. Kurum içi iletişimde uzmanlar, elektronik çağa rağmen hedef kitlelerini bilgilendirmek ve görüşlerini etkilemek için, çeşitli biçim ve içerikte periyodik yayınlardan yararlanırlar (Peltekoğlu, 2006:272). Bu sayede yönetim önemli saydığı kararları çalışanlara duyurabileceği gibi çalışanlar arasında da iletişimi yine bu yolla sağlamaya çalışır. Çeşitli duyurular, kurum

ile ilgili haberler, yeni personelin tanıtımı, emeklilerle ilgili haberler ve benzeri yayınlar kurum gazetelerinde yer alır. Personelin yazmış olduğu yazı, öykü, şiir v.b.lerin de bu gazetelerde yer almasında fayda vardır (Kazancı, 2004: 279).

Özellikle kurum içerisinde çeşitli bilgi ve haberleri iletmek için yayımlanan haber mektupları, bülten ve bildirilerden sonra en fazla kullanılan halkla ilişkiler araçlarından bir tanesidir. Bu mektuplar, her türlü hedef kitleye hitap etmek için ideal bir bilgilendirici araç olup aynı zamanda özel ya da kamu kurumlarının kullandığı ucuz bir iletişim aracıdır. Bazı kurumlarda halkla ilişkiler mesajlarının düzenlenmesi ve gönderilmesi bir ekip işiyken; bazılarında ise tek kişinin her şeyi üstlendiği bir gönül işidir. Haber mektuplarının boyutlarının ve biçiminin karşılaştırılması; içerikteki haberlerin yazılması; bunların üretim ve çoğaltma işinin denetlenmesi; kurum içerisinde ilgili yerlere ve hedef kitlelere postalanması, küçük örgütlerde tek kişinin bile başarıyla yürüttüğü işler olarak karşımıza çıkar (Oktay, 1996:131).

Dergilerin halkla ilişkiler faaliyetlerinde kullanılmasında üzerinde dikkatlice durulması gereken konu, içe yönelik dergilerle dışa yönelik dergilerin biri birinden ayrı olarak düşünülmesi ve ona göre hazırlanmasıdır. Örneğin, kurum içindeki hedef kitleye yönelik hazırlanan dergilerde; işletmede çalışan işgörenlerin yaş günü kutlamaları resimlerine yer verilirken bu resimler dışa yönelik hazırlanan dergilerde müşterilere hitap etmez ve haber ilgisini çekmez. Dolayısı ile, işletme içerisinde çalışan personelin tatmin ve performansını arttırmaya yönelik hazırlanan dergi ile dışa yönelik hazırlanan dergilerin birbirinden ayrı düşünülmesi gerekir (Tengilimoğlu ve Öztürk, 2016:144).

Broşür kelimesinin geniş bir kapsamı olduğundan farklı tanımlar ortaya çıkmaktadır. Geniş anlamı ile flyer, sirküler, risale veya küçük kitapçıkların hepsini birden içeren broşür sözcüğü, dar anlamı ise, altı veya daha fazla sayfadan oluşan, belirli bir amaçla önceden belirlenen hedef kitleye dağıtılan, sürekliliği olmayan basılı iletişim aracını tanımlar. Genellikle

sırtından birbirine iliştirilen ve en az sekiz sayfadan oluşan kitapçıklar ise, cep kitapçıkları boyutundadır. Tek bir sayfadan oluşan ve tek bir yüzü basılı olan flyers ve sirkülerler ise, birbirine iliştirilmemiş ancak ortadan katlanmış sayfalardan meydana gelir (Peltekoğlu, 2006: 245-246).

Kurul olarak, bir şey anlatan mektuplar her zaman karşıdaki kişiyi ikna etmeye yöneliktir. Mektubu yazan, alıcıyı söylediklerinin önemli olduğuna ikna etmek zorundadır. Alıcıyı mümkün olduğunca çabuk bir şekilde kendi yanınıza çekmeniz gerekir. İş yerlerinde kullanılan bu tür mektuplar genellikle bilgi vermek, bildirmek, reddetmek, özür dilemek, şikayette bulunmak ya da onaylamak için yazılır (Graham v.d., 1993:173).

İşletmenin çeşitli yerlerine konulan, asılan ya da belirli kişilere dağıtılan araçlardır. Slogan, çizgi ve resimlerle iş görenlerin ilgisi çekilmeye çalışır. İş güvenliği ile ilgili afişlerin asılması veya çalışanları ilgilendiren konularda ilan tahtasına çeşitli duyuruların yazılması örnek olarak verilebilir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998: 172).

İlan panoları örgütsel iletişim araçları içerisinde sıkça kullanılmaktadır. Kurumda herkesin rahatlıkla görebileceği yerlere konan bu panoların etkili bir şekilde kullanılabilmesi için panodaki yazıların güncel olması sağlanmalıdır. Günü geçmiş yazılar bulunan bir pano o kurum hakkında iyi bir izlenim bırakmaz (Gürgen, 1997:102).

İlan ve duyuru panoları, çeşitli sayılarda, kurum içerisinde, sürekli ya da geçici olarak personelin görebileceği belirli yerlere yerleştirilir. Bu durumda afişlerden fazla farklı olmayan, daha büyük olduğu için, üzerinde mesajı daha iyi sunabilmek için birkaç afişlik yer bulunan panolar, genellikle kontra plak, foto blok ya da suntadan yapılan ve üzerine resim, fotoğraf, grafik, şema yerleştirilen, ayaklı tablolarıdır. Büyük bir otelin, salonun, toplantı yerinin vs. girişine yerleştirilecek birkaç pano, bu gibi kurumlarla bağlantılı olan kişilere mesajımızı duyurabilen ve uzun süre kalırsa, birçok kez görüleceği için mesajın hafızada yer etmesini sağlayabilen etkili bir araç olabilir.

Konunun tanıtılmasında önceden belirlenen hedeflere göre, panoların konulacağı yerler de seçilmelidir (Asna, 1998:127).

İlan ve duyuru panoları son derece ucuz maliyetli olup, buna rağmen kurum içinde gayet hızlı bir iletişim sağlamaktadır. Kurum içerisindeki herkesin rahatlıkla görebileceği yerlere konulan duyuru panolarından verim alabilmek için paylaşımların da güncel tutulması şarttır. Uzun süre aynı afiş, yazı veya haberin bulunduğu kağıtlar pano üzerinde bırakıldığında etkisini kaybetmekte ve okuyucu bir süre sonra duyuru panolarına karşı ilgisiz kalmaya başlamaktadır. Bu durum ise kurum içi iletişim sürecinin aksamasına sebep olabilir (Gürgen vd., 2003: 49).

Örgütte üst yöneticiler, astlarından ya da danışmanlarından bazı konularda araştırma ve çalışma yapmalarını ve elde ettikleri sonuçları yazılı birer rapora dönüştürmelerini isteyebilirler. (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2013: 172). Kuruluşun belirli dönemlerini kapsayan çalışmaları, özet raporlar hâlinde çalışanlara belirli dönemlerde sunulmaktadır. Bu dönemler; bir ay, altı ay veya bir yıl olabilir. Kuruluş raporlarında gerçek bilgiler herkesin anlayacağı şekilde sunulmalıdır. Böylece çalışanlar, kuruluşu tanır ve kuruluşun bir parçası olduklarına inanırlar. Çünkü kuruluş raporları, çalışanların kurum hakkında doğru bilgiler edinmelerini sağlar. Kulaktan dolma bilgilerin sebep olacağı olumsuz düşünceleri ortadan kaldırır. Böylelikle kuruluşun, çalışanları bilgilendirme konusunda duyduğu sorumluluk, çalışanları motive eder ve daha etkili ve verimli çalışmaları sağlanmış olur (MEGEP, 2012: 19).

Her kuruluş, yıllık raporlar hazırlayarak, yıllık faaliyetleri hakkındaki ilgileri ilgili kişilere ve kamuoyuna duyurur. Yıllık raporların amacı, hedef kitlelere kurumun geçmiş bir sene içinde yaptığı işleri anlatmak ve geleceğe yönelik projelerini duyurmaktır. Bu amaçla hazırlanan yıllık raporlar, doğru verilere dayanmalı, açık ve anlaşılır bir dille yazılmış olmalıdır. Yıllık raporlarda kurumun mali bilançosuna ilişkin rakamlar ve grafikler, çıkardığı ürünler ve sunduğu hizmetlere ilişkin bilgiler, kurumun hisse senedi hareketleri, geleceğe ait planlar, projeler ve olanaklar, kurumun gösterdiği gelişmeler, personelle ilgili

bilgiler, kurumun karşılaştığı problemler ve bulunan çözümler, ödediği vergiler, reklam, pazarlama ve halkla ilişkiler faaliyetleri ve harcamaları gibi bilgiler bulunabilir (Oktay, 1996: 168).

Mektup ve notlar gibi raporlar da açık ve özlü olmalıdır. Raporun özlü olması, Gereksiz hiçbir fikre, ayrıntıya ve sözcüğe yer vermemesi anlamına gelir. Kullanılan sözcükler de basit ve kesin olmalıdır. Diğer taraftan kuruluş veya diğer adıyla iş raporlarının ilgi vermek, etkilemek ve kayda geçirmek gibi üç farklı amacı bulunduğu da unutulmamalıdır (Graham v.d, 1993:174).

Kurum tarafından yayınlanan ve personele de hitap eden çeşitli kitaplar, kurum içi halkla ilişkilerin basılı araçları arasında da önemli bir yer tutar. Kuruluşun yıl dönümlerinde kuruluşun tarihçesi, faaliyetleri, kurucuların hayat hikayelerini anlatan kitaplar basılabileceği gibi, kuruluşun doğumundan itibaren gelişmesini içeren kitaplar da yayınlanabilir.

Genellikle kurumun tepe yöneticileri tarafından kaleme alınan, deneyimlerin, anıların, çeşitli sosyal, kültürel, ekonomik ve siyasal görüşlerin yer aldığı kitaplar ve kurumun tarihsel gelişim sürecini, ürün/hizmet özelliklerini anlatan ya da faaliyetlerini sürdürdüğü toplumun sanatsal, kültürel, sosyal ve ekonomik yönünü irdeleyen, bu konularda belli bir olayı, kişiyi vs. tanıtan kitaplar olarak sınıflandırılabilir (Ülger, 2003:28). Bu kitaplar çoğu kez, kurum çalışanlarının kendilerini kitabın yazarı olan kurucu ya da yönetici ile özdeşleştirmesini sağlamak amacını da güderler.

Bazen büyük şirketlerin kurucularının hayat hikayeleri de işletme kitapları arasında gösterilmektedir. Tanınmış iş adamlarından, Koç Holding kurucusu Vehbi Koç'un "Hayat Hikayem", Yine Yaşar Holding kurucusu Selçuk Yaşar'ın ülke sorunlarına ilişkin bir dizi kitapları, Sabancı holding kurucusu Sakıp Sabancı'nın hayat hikayesi bu tür kitaplara örnek olarak verilebilir. Halkın olduğu kadar çalışanların da şirkete olan sempatisi, bir bakımdan yöneticilerine duyduğu sempati ile de doğru orantıdadır. Nitekim, ülkemizde alanında isim yapmış bazı iş adamları bu noktayı fark ettiklerinden kuruluş kitaplarını hem

hakla hem de tüm çalışanları ile ilişki kurma da daha sık kullanmaya başlamışlardır (Budak ve Budak, 1998:177-178).

Uzun süre muhafaza edilebilme ve yararlanabilme özelliği nedeniyle el kitaplarında kapak tasarımından sayfa dizaynına, yazılı öğelerden görsel öğelere kadar her nokta titizlikle hazırlanır. El kitabında yer alacak konular tespit edildiğinde o konuyla ilgili kurumun uzman birimlerinden ve uzman personelinden gerekli materyal ve bilgi temin edilmeli, her şey profesyonelce hazırlanmalıdır. Uzun süreli kullanım özelliği göz önünde bulundurularak verilecek bilgiler de o doğrultuda seçilmeli, yapılacak hataların ise kolay kolay hatırdan çıkmayacağı unutulmamalıdır. Aynı titizlik basım aşamasında da gösterilmeli, basım süreci yakından takip edilmelidir (Arklan ve Taşdemir,2010:176).

3.4.2. Görsel – İşitsel Araçlar

Kurum içi Halkla ilişkiler araçları olarak kullanılan çok sayıdaki görsel ve işitsel aracın, özellikle son yıllarda teknolojinin ilerlemesine de paralel olarak arttığı ve çeşitlendiği göze çarpar.

Kurum içindeki iletişimde iş uyumu eğitim ve toplantılara desteklemek amacıyla video kaset ve slaytlardan da yararlanılır. Çoğu kuruluş, video kasetler aracılığı ile kurum içi hedef kitlesini gelişmeler hakkında bilgilendirmektedir (Peltekoğlu, 2006: 347). Bu görsel ve işitsel araçların başında internet bağlantısı bulunan bilgisayarlar ve bunlarda kullanılan SB bellekler, CD'ler gibi çeşitli medya araçları gelmektedir. Bilgisayar ağı olan işletmelerde işletme bültenleri güncelleştirilip programa girilir ve personelin bu bilgilere ulaşmaları bu yolla sağlanmış olur (Tikveş, 2005:80). Böyle bir sistemde bilgileri güncellemek ve hızlı bilgi alışverişini sağlamak çok kolaydır.

Televizyon da, örgüt içi halkla ilişkiler etkinliklerinde kullanılan bir araçtır. Kapalı devre televizyonlarla kuruluş, personel ile olan ilişkilerini geliştirmeyi, örgütün gücünü ve takım ruhunu besleyen biz düşüncesini, çalışanlara kabul ettirmeyi amaçlamaktadır. Kapalı devre yayınlarda, kuruluşun politikası ve gündelik gelişmeler hakkında bilgiler verilir ve

çalışanlardan istenen doğrultuda davranışlar beklenir (Bıçakçı, 2002:132).

Birkaç basamağa ihtiyaç duyulmaksızın çalışanın, işletmenin pozisyonu, işletmeyle ilgili son gelişmeler hakkında bilgi alması temeline dayanan telefonla bilgilendirme programının bir diğer avantajı bilginin, telefonda bir insan tarafından sözlü olarak aktarılmasıdır (Tikveş, 2005: 81).

Müşteri, kullanıcı ve tüketicilerin kurum hakkındaki görüş, öneri, istek ve şikâyetlerini barındıran içeriklerin toplandığı kutulardır. Bu kutular insanların kolayca ulaşabileceği şube, danışman bankoları, bekleme salonları gibi yer ve noktalarda bulundurulur. Dilek kutuları uygulamaları günümüzde web siteleri üzerinden kurumun sayfasında bulunan iletişim/öneri/şikâyet butonları aracılığıyla gerçekleştirilmektedir (Ceylan, 2019:46)

3.4.3. Yüz yüze İletişim Araçları ve Etkinlikler

Yüz yüze gerçekleştirilen iletişim, halkla ilişkilerde kısıtlı olarak başvurulmasına rağmen son derece etkili bir yöntemdir. Günümüz iletişim koşullarında giderek azalan uygulama alanına rağmen hala önemini korumaktadır.

Yüz yüze iletişimde, iletişimde bulunanlar arasında zaman ve yer bakımından beraberlik vardır. Herkes günlük yaşamından yüz yüze iletişimde bulunur. Bu iletişim biçimleri büyük çeşitlilik gösterir. Bunları kategorilere ayırmak da ele alınan ölçülere göre değişir. Örneğin, ölçü yaş ise, çocuk, genç, yetişkin ve ihtiyarları kapsayan kuşaklararası iletişimden bahsedebiliriz. Aynı ayrımı kültürü yaşa göre tanımladığımızda da yapabiliriz. Eğer ölçümüz cinsiyet ise, o zaman kadın ve erkek arasındaki iletişimden bahsederiz. Ölçümüz aile içi iletişim ise, o zaman anne baba ve çocuklar arası iletişim biçimleri öne gelir (Erdoğan, 1997:164).

Kurum içi iletişimde tek çözüm olmamakla birlikte, sağlıklı bir iletişim oluşturulabilmesi büyük ölçüde yüz yüze iletişime dayanmaktadır (Peltekoğlu, 2006:349). İletişimin bu şekli, hem taraflar arasında birinci derece ve karşılıklı olması hem

de çoğu kez herhangi bir araç kullanmadan gerçekleştirilmesi yönünden çoğu kez diğer iletişim türlerine nazaran daha fazla avantaja sahiptir.

Bir kurumda çalışan tüm personel, o kurum için en etkili iyi niyet elçisi olarak görülür ve kamuoyuna da en iyi halkla ilişkiler uygulayıcısından daha iyi bir şekilde ulaşırlar. Çalışanların bir kuruluş hakkında söyledikleri, onların deneyimlerine dayandığı için, hazırlanmış bir programdan daha etkili olmakta, destek sağlamakta ve olumlu bir imajın daha geniş kitlelere yayılmasında da katkıda bulunmaktadır (Sabuncuoğlu, 2001:114). Böylesine önemli bir halkla ilişkiler ajanı olan personel ile kurum yönetiminin sağlıklı ilişkiler kurması ise, bu amaç için özel olarak organize edilen müstakil birimler sayesinde daha da kolay hale gelmektedir.

Amaca uygun hareket eden bu birimler aracılığıyla personel ile sürdürülen ilişkilerde hedefler ve ideal çalışma ilişkileri yedi koşulla genel olarak karakterize edilmektedir. Bunlar (Göksel ve Yurdakul, 2010: 219):

- İşveren ve çalışanlar arasında güven ve saygı,
- Aşağı, yukarı ve yatay yönlerde serbestçe akan tarafsız, doğru bilgi,
- Her çalışan için tatmin edici statü ve katılım,
- Çekişmesiz çalışma devamlılığı,
- Sağlıklı bir çalışma ortamı,
- Başarı için girişimcilik,
- Gelecek hakkında iyimserlik.

Toplantılar halkla ilişkiler etkinliği olarak ciddi kuruluşlar tarafından uygulanan faaliyetlerdir. Toplantılarda dikkat edilmesi gereken hususları şöyle sıralamak mümkündür:

- Konunun kamuoyunun yakından ilgileneceği ulusal ya da uluslararası güncel olaylardan seçilmesi ve basından birilerinin toplantıya çağırılması gereklidir.

- Konuşmacılar seçilirken konu ile ilgili uzman kişilerin seçilmesi toplantıya ilgiyi artırması yönü ile önemlidir.

- Toplantılar mekan ve zaman olarak çok iyi organize edilmelidir.

- Basın toplantıları kamuoyunu etkilemede ve haber ulaştırmada çok önemlidir. Kuruma saygınlık kazandırır. Konferanslarda uyulması gereken bazı kurallar vardır.

- Konuşmalar amacına uygun ve kısa olmalıdır. Konferansın sonunda tanıtım için bir kokteyl verilmelidir. Konferansa gelen basın kuruluşlarına konferans sonunda teşekkür edilmelidir.

- Konferans konuları herkesin ilgi duyduğu güncel bilim ve sanat konularından seçilmelidir. Konferansın amacına ulaşabilmesi için bu husus çok önemlidir. Ayrıca konferansı verecek kişinin de konusunda uzman ve tanınmış olması şarttır.

- Toplantıların değişmeyen bazı özellikleri vardır. Örneğin belirlenen konuyu görüşmek, kişiler arasında yüz yüze iletişimle yakınlık sağlamak, bir konu veya ürünün tanıtımını sağlamak gibi özelliklerdir (İşçi, 2002:45-46).

Çoğunlukla yüz yüze, günümüzde ise giderek yaygın hale gelen biçimiyle görüntülü iletişim araçları üzerinden gerçekleşen toplantılar, bazen çalışanlar tarafından sıkıcı ve gereksiz bulunmakta ve zaman kaybı olarak algılanabilmektedir. Fakat zaman ve içerik olarak doğru kurgulanıp ayarlanmış toplantılar, ilgili bölüm çalışanları ile gerçekleştirildiğinde etkin sonuçlar ortaya koyabilmektedir. Toplantılar kurum içinde bilgi alışverişinin sağlandığı, sorunların çözüldüğü ve önemli kararların tartışıldığı platformlar olarak, çalışanları ve üst yönetimi bir araya getirirler. Böylelikle çalışanların yönetime kendilerini daha yakın hissetmesi sağlanabilir. Bu durum kurum içi iletişimde motivasyon artırıcı olabileceği gibi, çalışanın örgüte aidiyet ve bağlılık seviyesini de kuvvetlendirebilir (Kadıbeşgil, 1986:189).

Toplantıda verilen bilgilerin toplantıya katılmayanlara aktarılması sürecinde bazı aksamalar söz konusu olabilmektedir. Toplantıya katılanlar, verilen bilgileri katılım sağlamayanlara iletirken, kendi yorum ve görüşlerini de katabilirler (Kadıbeşgil,1986: 189).

Kuruluşların genel merkezinde veya bürolarda yapılan toplantı ve konferanslar, çalışanları bir araya getirmesi, yönetim ve çalışanlar arasında direkt iletişimi sağlaması açısından önemlidir. Ayrıca yüz yüze iletişim olanağı sağlayan toplantılar, yanlış iletiyi büyük ölçüde önlemek yanında, yeni görüşlerin tartışmaya açılması bakımından da önemli bir iç iletişim aracıdır (Peltekoğlu, 2006: 27).

Diğer taraftan, günümüzde yaşayan organizmalar olarak kabul edilen kurumlar, çevreyi izleyerek konumunu belirleyen ve bu kültürü çalışanlarına da yaymayı başarmış organizasyonlar olmalıdır. “Halkla ilişkiler etkinlikleri arasında kurum içi iletişime ve dolayısıyla “öz imaj” oluşturmaya en açık olan seminerlerdir ve avantajları şu şekilde sıralanabilir (Gültekin, 2006:147-148):

- Çalışanların kendilerine değer verildiğini hissettirmesi nedeniyle motivasyonu artırır.
- Bilgilendirme ağırlıklı olduğu için yapılan işlerin kalitesini artırır.
- Özellikle belirli konularda düzenlenen seminerler, kurumun gelişimi kadar, kişisel gelişime de vurgu yapar.
- Kurumda, çalışanların güncel gelişmeler hakkında bilgi sahibi olmalarını sağlar.
- Seminerlerde verilen bilgi ve uygulamaların profesyonel yaşamda bir yön çizmesi, kurumda çalışanlara bir özgüven kazandırır.

Pek çok kurum tarafından uygulanan hizmet içi eğitim faaliyetleri de kurum içi halkla ilişkiler faaliyeti kapsamında değerlendirilmekte olup yüz yüze iletişim fırsatı yaratmakta, üst yönetim ile çalışanların buluşmasına imkan sağlamaktadır.

Düzenlenen eğitimler özellikle farklı şehirlerde, farklı pozisyonlarda çalışan personelin bir araya gelmesi; ilişkilerin kuvvetlenmesine, çalışanların birbirlerini tanımalarına ve kaynaşmalarına öncülük etmektedir (Gürel, 2009: 32,33).

3.4.5. Yeni Medya Araçları

Gelişen teknolojiye bağlı olarak özellikle iletişim araçlarının fonksiyonel değişimi yeni medya olarak adlandırabileceğimiz bir alanın da ortaya çıkmasına neden olmuştur. 90'lı yıllardan itibaren internetin günlük hayatımıza nüfuz ederek kendine özgü iletişim ortam ve araçları geliştirmesiyle medya kavramının içeriğinde de büyük bir zenginlik yaşandığı söylenebilir.

Özellikle 20. Yüzyılın son çeyreğinde bilgi sistemleri ve teknolojilerinde yaşanan ve dijital devrim adıyla da anılan hızlı değişimler, başta organizasyon ve yönetim olmak üzere kendini ekonomik ve sosyal yapıda da hissettirmiştir. Bilgi teknolojileri alanında yaşanan bu gelişmeler bir taraftan önemli kolaylıklar sağlarken, diğer taraftan her alanda hızla yeni düzenlemeleri ve değişimleri beraberinde getirmektedir. Bilgi teknolojilerinin organizasyonlarda kullanımı örgüt kültürü ve işletme stratejilerine göre şekillenmektedir. Bilgi teknolojilerini organizasyonların bilinçli kullanımı stratejik tercihlerini önemli derecede etkilemekte ve organizasyonlar için fırsat ve değerler yaratmaktadır. Bilgisayar ve iletişim teknolojilerindeki gelişmeler maliyet, zaman kalite ve hizmet konularında işletme faaliyetlerini sürekli olarak etkilemekte ve değiştirmektedir (Yılmaz, 2009:198). Üstelik bu etki ve değişim süreci, etkisini gün geçtikçe katlamakta ve daha gözle görülür hale gelmektedir.

İnternetin doğası gereği oluşturduğu hız, güncellenebilirlik, karşılıklı etkileşim, düşük maliyet gibi avantajlarının yanında multimedya özelliklerini de tüm unsurlarıyla kullanmanın getirdiği rekabetçi üstünlük, internete paralel olarak düşünebileceğimiz yeni medya ve iletişim teknolojilerinin, geleneksel medya veya kitle iletişim araçları dediğimiz, bugün ise “eski medya” olarak konumlandığımız

sistemler karşısında oldukça önemli bir güç elde etmesine yol açmıştır (Bulunmaz, 2011:23).

Yeni medyayı geleneksel medyadan ayıran en önemli ayrıntı yalnızca enformasyon alan ve ileten değil; onları sürekli olarak bulut sistemlerle eşitlemesi (snyc) ve aynı zamanda analiz etmesidir. Programlanabilir bir medyanın yapabilecekleri ve gözetim sahası (cep telefonu, ev, araba, ofis, otopark, avm vs.) bu nedenle sınırsızdır (Yanık, 2016:173).

Yeni medya araçları arasında yer alan Sosyal medya ortamları, geleneksel medyadan özellikleri, dinamikleri ve kullanıcıların gösterdiği davranış biçimleri itibarıyla farklılık göstermektedirler. Sosyal medya artık bireylerin kendi medyalarını oluşturdukları, kendi gündemlerini yarattıkları, bilgi akışını sağladıkları, her an güncellenmenin yapılabildiği, etkileşimli ortamlar olması nedeniyle geleneksel medya ortamlarından farklılık göstermekte ve bu nedenle de farklı davranış biçimleri yaratmaktadırlar (Özgen, 2014:113).

World Wide Web ya da kısaca web yazı, resim, ses, video, animasyon gibi pek çok farklı yapıdaki verilere kompakt ve etkileşimli bir şekilde ulaşmamızı sağlayan bir çoklu hiper ortam sistemidir. Hiper ortam, bir dokümandan başka bir dokümanın çağırılmasına imkan sağlar ve bu ortamdaki her nesne, başka bir nesneyi çağırabilir. Link, aynı doküman içinde başka bir yerde olabildiği gibi, fiziksel olarak başka bir yerde de olabilir. Bütün bu farklı yapıdaki veriler, uygun bir standart ile bir arada kullanıp bir web tarayıcısında (web browser) görüntülenebilir (Türk ve Arslan, 2009: 383).

Kurumsal Blog ise, aslında bir web sayfasının kişiselleştirilerek onun üzerinden kişisel veya kurumsal bilgilendirme yapılan uygulamalardır. İngiltere'deki “web” ve “log” kelimelerinin bir araya gelmesiyle “weblog” kavramı Türkçeye “web günlüğü” olarak aktarılmış ve daha sonra kısaca “blog” olarak kullanılmaya başlanmıştır. Uygulama, kullanıcılar için herhangi bir teknik bilgiyi gerektirmemekte ve katılımcılar kendi istekleriyle istediklerini yazabilmektedirler. Bu yönüyle bakıldığında uygulama bir anlamda geleneksel günlük tarzı siteler

olarak nitelenebilir. Bloglar, yayımlanabilirlik, arama motorlarında bulunabilirlik, sosyallik/toplu olma, sözel olma (hızlı ve etkili bir şekilde yayılabilme), güncellemelerle ilgili bilgilerin gönderilmesi, her blogun diğerlerine link yapabilmesi ve böylece uygulamayı ziyaret eden milyonlara ulaşabilmeyi sağlaması açısından diğer medya araçlarından ayrılmaktadır. Halkla ilişkiler açısından bloglar, müşterileri dinleyebilme ve hızlı iletişim kurma aracı olarak değerlendirilebilecek iyi bir araç olarak görülmektedir (Budak & Budak, 2014: 318-320).

Web sitesinin ait olduğu kurum ya da kişinin kendini en iyi, en hızlı, ve gereksinim duyulan bilgilerin en iyi biçimde sınıflandırılarak oluşturulduğu ve sınırı olmayan birçok alanda tasarlanabilen sayfaların bileşkesi olmalıdır. Web sitesinin görüntülenen grafik ara yüzünün, menü ve erişim yapısının kullanımı kolay, bilgiye en kısa yolla ulaşabilecek, işlevsel ve hızlı bir yapıda oluşturulması başarılı bir web tasarımına işaretler. Bunlarla birlikte iki yönlü iletişimin sağlanmasına da özen gösterilmelidir. Mesela sohbet odaları, ziyaretçi defterleri, e-posta vb. yöntemler bunun için kullanılabilir. Bunların doğru bir şekilde gerçekleştirilmesi kurma karşı bir güven duygusunun oluşmasını sağlayacaktır (Taş ve Kestellioğlu, 2011:85).

Diğer yanda günümüzde çok sayıda internet kullanıcısı “blogosfer” olarak adlandırılan diyalog ve tartışma platformunda kendi seslerini duyurabilmek amacıyla bloglardan, vikilerden, sohbet odalarından ve kişisel yayınlardan faydalanmaktadır. Çalışanlar örgütsel sınırların ötesinde “wiki işyeri” dediğimiz ortamlar yaratarak performanslarını sürdürmekte, günün her anında güncelleştirilen kişisel yorum ağlarından her türlü habere, bilgiye ve fikre ulaşabilmektedirler. Aynı şekilde tüketiciler de, yalnızca hazır ürünleri tüketmeyi bırakıp kendileri de mal ve hizmet üreterek “üreten tüketici” haline gelmektedirler. Kurumlar ve yöneticiler ise maliyetleri azaltmak, inovasyonu hızlandırmak, üretime tüketicilerle ve ortak ya da çalışanlarla birlikte karar vermek ve genel anlamda örgüt yapılarını 21. Yüzyılın iş dünyasına taşımak için bu türden yeni ve gerekli işbirlikleri ve örgütlenmeleri benimsemişlerdir. Örneğin Procter & Gamble ve

diğer çok sayıda şirket faaliyet gösterdikleri alanlarda yeni değerlerin kapısını açacak fikirler, buluşlar ve kendine özgü kalifiye beyinler aramaktadırlar (Yılmaz, 2009:204).

Sosyal medya diğer web siteleri ya da kullanıcılardan içeriğin çoğunluğunu toplayan web hizmetlerinin bir türü olarak tanımlanabilir. Sosyal medya sosyal ağlara, kullanıcıların yaratıcılığına ya da birden çok topluluğa dayanır. Sosyal medya da herkes içerik üreticisidir ama insanların çoğunluğu üreticiden ziyade toplulukta katılımcı olarak düşünülür. Sosyal medyada içerik tamamen kullanıcılar tarafından oluşturulabildiği gibi diğer sitelerden de kopyalanabilir. Sosyal medya içeriğin demokratikleşmesini sağlar ve bilginin yayılması ve okuma sürecinde insanların rolünü değiştirmiştir. Sosyal medya yazarların ve akranların sosyal kanallar üzerinde kurulan diyaloglara dayanan bir biçimde yayın mekanizmasına dönüşmüştür. Bugün bireyler sosyal medya kullanarak global ölçüde kendi algı ve düşüncelerini yayınlamaları için bir fırsat bulmuşlardır. Sosyal medya sürekli güncellenebilmesi, çoklu kullanıma açık olması ve sanal paylaşımlara olanak tanınması gibi nedenlerle hem kurumlar hem de bireyler için en ideal mecralardan biri olarak kendini göstermektedir. İnsanlar sosyal medyada düşüncelerini rahatça dile getirebilmekte bu düşünceler üzerine tartışabilmekte ve yeni fikirler ortaya koyabilmektedir. Kurumlar ise sosyal medya aracılığıyla ürün ya da hizmetlerini tanıtabilmekte, kurumsal imajını güçlendirebilmekte ve mevcut hedef kitlenin yanı sıra daha fazla kitleye ulaşılmasına olanak tanımaktadır (Akyazı ve Aslan, 2013: 199). Bu durum ise sonuçta pek çok kurumsal sürecin hem kısalmasına hem de daha denetlenebilir ve daha düşük maliyetle gerçekleşmesine imkan sağlamaktadır.

Sosyal medyanın iki yönlü iletişime izin veren yapısı, yani interaktif olması da, bu ortamın hem bireyler hem de kuruluşlar için büyük fırsatlar sunmasını sağlamaktadır. Bireyler sosyal medya sayesinde sadece tüketici konumundan çıkıp hem üreten hem de tüketen bir konuma dönüşmüştür. Sosyal medya aracılığıyla bireyler sadece içerik oluşturmakla kalmaz aynı

zamanda başkaları tarafından oluşturulan içeriği değiştirebilir, yorum yapabilir ya da paylaşabilir. Kurumlar ise hedef kitleleriyle, sosyal paydaşlarıyla reklam gibi herhangi bir pazarlama faaliyeti olmadan doğrudan iletişime geçebilir ve hedef kitlesinden geri bildirim alabilir (Akyazı ve Aslan, 2013: 199).

Kısaca değerlendirmek gerekirse; Sosyal Medya; zaman ve mekân sınırlaması olmadan paylaşımın, tartışmanın esas olduğu bir insani iletişim şeklidir. Sosyal medya olgusu, insanların diğer insanlarla iletişimde olma ihtiyacını ifade etmektedir. Web 2.0'ın kullanıcı hizmetine sunulmasıyla birlikte, tek yönlü bilgi paylaşımından çift yönlü ve eş zamanlı bilgi paylaşımına ulaşılmasını sağlayan medya sistemidir. Sosyal medya, internet erişimi olan herkes için çift yönlü bir iletişim sürecine dahil etmektedir. Sosyal medya, katılımı ve ilgili olmayı teşvik ederek topluluk ve ağ oluşturmaya aracılık eder. İnternet araçlarının ve elektronik ortamda bireylerin tartışmak ve bilgilerini paylaşmak için kullandıkları dijital mecraadır. Sosyal medya, içeriğinin kullanıcı tarafından yaratıldığı, kullanıcı tarafından yayılan, içinde bulunduğu topluluk içinde etkileşim halinde olan mecraların tümüdür. Sosyal medya, bireylerin iletişim sağlayabildikleri ve kendilerine sosyal ortam oluşturabildikleri bir sistemdir. Sosyal medyanın temeli internet teknolojileri aracılığıyla bireyin birey ve bireyin grupla olan etkileşimidir. Günümüzde her an her yerde ulaşılması en kolay, ucuz ve en etkili toplumsal ağıdır (Tezcan, 2017:49).

Elektronik posta ya da yaygın adıyla e-mail, kuruluşun gerek iç, gerekse dış hedef kitleleriyle internet üzerinden iletişim kurmak için yararlandığı ve giderek yaygınlaşan bir yöntemdir. Bilgi daha hızlı ve daha düşük maliyetle bilgisayar yardımıyla kişilere iletilmektedir. İletinin algılanma olasılığını arttırırken, diğer taraftan çok önemli avantaj olarak, dağıtımda meydana gelebilecek aksaklıklar minimum düzeye indirilmektedir. Önemli düzeyde zaman tasarrufu sağlarken aynı bina ya da başka ülkelerden interaktif haberleşme ile iki yönlü iletişim ekran

başında gerçekleştirilebilmektedir (Taş ve Kestellioğlu, 2011:85).

İntranet ise, kurum içi İnternet anlamında kullanılmakta olan bir terimdir. Çalışanlar intranet sayesinde kurumlarıyla ilgili tüm bilgilere en kısa sürede ulaşabilmekte ve herhangi bir hiyerarşik sistem olmaksızın, isteklerini birbirlerine kurum içi e-mail sistemi ile iletebilmektedir. İntranet sayesinde pek çok kurumda görülen “bilgiyi saklama, paylaşamama” durumu ortadan kalkmaktadır. İntranet, kurumda o gün çıkacak yemek listesinden, yapılacak olan önemli bir toplantının duyurulmasına, boş kadrolardan eğitim dokümanına kadar çok çeşitli bilgileri içerebilmektedir (MEGEP, 2007: 24).

İnternet teknolojisi ile gelen yeni iletişim araçları (elektronik posta, haberleşme grupları, bilgi dosya transferi) insanoğluna birçok fayda sağlarken, firmaların (işletmelerin/kuruluşların) tüketicilere (hedef kitlelerine) kendilerini tanıtmada kullanabilecekleri etkili bir yol haline de gelmiştir. İnternetin bilgi iletişimi haricinde güçlü bir dağıtım ve ticaret ağ gücünün etkisi tüm kurtuluşlar/müşteriler tarafından tanınması ile kuruluşların kendilerini yeni bir alanda tanıtmaları fırsatı doğmuş; mevcut ürünlerin internete uyarlanması yapılırken, doğrudan internet üzerinden satış yapılacak ürünlerin tasarlanmasına da başlamıştır. Bu anlayışı benimseyen kuruluşların oluşturdukları ekonomik ağlar sayesinde, daha düşük maliyetle, daha ucuz ürünü çok daha kısa zamanda müşteriye tanıtmaya, satmaya ve ulaştırma yolları bulunmuştur. Bu tür faydaları bünyesinde bulunduran kuruluşların, müşterilerine daha fazla hizmeti daha kısa sürede iletmesi aynı sektörde bulunan diğer firmaların da bu teknolojik imkânları müşterilerine sunma gerekliliğini ortaya koymuştur. Firmalar artık sadece internet sitesine sahip olmanın değil internet üzerinden gerekli tüm hizmetlerin verilmesinin önemini kavramaya başlamışlardır (Mestçi, 2006: 1).

İntranet sistemi aracılığı ile bilgisayar veya farklı cihazlarla işyeri içindeki ağa bağlanabilen tüm çalışanlar, şirketin iç ağını kullanarak bilgiye ulaşabilmektedir. Bu teknoloji

sayesinde uluslararası firmaların kültürel yapılarında köklü değişikliklerin meydana gelebileceği bir ortam var olmuştur. Çünkü artık çalışanlar elektronik posta ve benzeri iç iletişim araçları yoluyla kendi aralarında iletişim kurabilmenin yanında, firmanın merkez ofisinden gelen bilgilere de diğer çalışanlarla aynı anda erişebilmektedirler. International Association of Business Communicators'ın web sitesindeki forumda “bu teknoloji sayesinde düşünce ve iletişim tarzlarımızda büyük bir kültürel devrim yaşandı”, “dünyanın çeşitli yerlerindeki 70000 kişiyi birbirine bağlayan şirket içi ağ bağlantımız sayesinde gerçek bir küresel toplum meydana getirdik, şirket içinde işbirliği ortamının kurulmasını kolaylaştırıyor ve kurumsal stratejimizi uygulamamıza yardımcı oluyor” gibi yorumlar göze çarpmaktadır. (Theaker, 2006:241). Dolayısıyla intranetin sadece bir bina veya işletme yerleşkesinden ziyade dünya çapında işletmenin iç iletişiminin sağlandığı bir mecra olması ve bu iletişim şeklinin çoğu kez sadece işletmenin kendi çalışanları arasında yapılması önemini daha da arttırmaktadır.

İnternet, zaman ve mekandan bağımsız olarak ortak bir konu çerçevesinde çeşitli araçlar kullanarak sanal topluluklar yaratabilme özelliğine sahiptir. Bu sanal gruplar eğlence, eğitim ya da özel hobiler çerçevesinde insanları buluşturabileceği gibi işletmelere kurum içi iletişim ve halkla ilişkiler amaçlı olarak kullanımı için de fırsatlar sunmaktadır. Bu sanal topluluklar, e-posta listeleri ile, haber gruplarıyla, sohbet odalarıyla, intranet uygulamalarıyla, bloglarla karşımıza çıkmaktadırlar. Bu uygulamalar farklı özellikler taşımaktadırlar. Bunların içinden sadece sohbet odaları eş zamanlı iletişim olanağı sunmakta, diğerleri ise eş zamansız olarak uygulanmaktadır (Öztürk, 2009:260-261).

Sosyal medya olarak isimlendirdiğimiz ortam, kullanıcı tabanlı olmasının yanında kitleleri ve insanları bir araya getirmesi ve aralarındaki etkileşimi arttırması bakımından önem taşımaktadır. Sosyal medya, oldukça yeni bir kavram olmasına rağmen tüm dünyayı etkisi altına almış, adeta bir virüs gibi her eve girerek insanlardan aldığı güçle insanları şaşırtmış

durumdadır. Geçmişte insanlar ilkel yollarla iletişim kurarken bugün ise teknolojinin getirmiş olduğu yeniliklerle beraber iletişim araçlarının sayısı da hızla artmıştır. Sosyal medya kavramı, genel olarak insanın diğer insanlarla iletişim kurma ihtiyacını, içgüdüsünü belirtmektedir. İlk insanlardan beri o veya bu şekilde birbirimizle iletişime geçiyoruz. Bizim gibi düşünen; evimizde gibi rahat hissedebileceğimiz; düşüncelerimizi, duygularımızı, tecrübelerimizi rahatça ifade edebileceğimiz ve paylaşabileceğimiz insanların bulunduğu bir gruba dâhil olmak insani bir ihtiyaçtır. Bundan dolayı birçok iletişim ihtiyacımızı sosyal medya aracılığıyla karşılarken aynı zaman da örgütsel iletişimde de artık sosyal medyaya yansıyan yönler bulunmaktadır. Sosyal medyanın yaygın ve hızlı kullanılabilmesi sebebiyle örgütsel iletişim ihtiyaçlarına da cevap verebilmektedir. Son yıllarda kullanımı yaygınlaşan sosyal paylaşım ağları, günümüzde insanların zaman ve mekân sınırı olmadan etkileşimli ve karşılıklı olarak iletişim kurmalarına imkân sağlamaktadır. Bugün sosyal paylaşım ağları, geçmişte yüz yüze veya geleneksel iletişim araçlarıyla gerçekleşen iletişime yeni bir iletişim şekli olarak eklenmiştir (Özdemir ve Erdem, 2016:248). Bu yeni iletişim şekli, belki de toplumsal tabanda yayılma ve destek bulduğundan daha fazla bir şekilde tüm örgütlerin iç iletişim ve halkla ilişkiler süreçlerinde de çeşitli araçlar vasıtasıyla yaygınlaşmıştır. Öyle ki günümüzde, bilhassa teknoloji yoğun faaliyet gösteren örgütler, halkla ilişkiler de dahil olmak üzere pek çok iletişim iç ve dış iletişim süreçlerini ağ ve internet tabanlı ortamlara taşımışlardır. Bu amaca uygun olarak geliştirilen çeşitli yazılımlar, uygulamalar ve bunlara ilişkin geri dönüş kanalları son derece yaygın hale gelmiştir.

Diğer taraftan Özellikle son yıllarda, Halkla İlişkiler ve insan kaynakları yönetimi alanlarında sanal ortamların kullanımının giderek arttığı çok rahatlıkla gözlemlenebilir. Hedef kitlelerin sanal ortam kullanımı arttıkça kurumlar da diğer alanlarda olduğu gibi halkla ilişkiler sürecine ilişkin çalışmalarını bu ortamlar üzerinden gerçekleştirmektedir. Kurum içi iletişimde kullanılan intranet sistemleri bilgi alışverişinde bulunmada, kurumun e-egitim olanaklarından yararlanmada, kurum içi

haberlere ve aktivitelere ulaşmada kurum içi çalışanlara kolaylıklar sunmaktadırlar. Web sitesi, forum siteleri, sosyal medya ortamları da çalışanların kendi aralarında kullandıkları ortamlar olarak ortaya çıkmaktadır (Coşkun ve Başok, 2014:273). Sürekli gelişen teknolojinin her geçen gün ortaya çıkardığı bu yeni ortam ve iletişim araçları, kurum içi iletişimi hem kolaylaştırmakta hem de hızlandırmaktadır.

Tüm bunların yanında kurumların, kurum içi halkla ilişkiler amaçlı gerçekleştirdiği birçok etkinlik için de sanal ortamdan faydalandığı görülmektedir. Kurum içi tüm duyurular ve değişiklikler, çalışanların ya da yöneticilerin yaptıkları işlere ilişkin bilgi, video, fotoğraf gibi çalışmalar, sanal ortam gezileri, sanal müze uygulamaları gibi etkinlikler, konferans ve seminerler de bu kapsamda ele alınabilir (Coşkun ve Başok, 2014:273).

SONUÇ

Halkla ilişkiler çalışmaları olarak adlandırılan bütünün bir parçası olarak değerlendirilmesi gereken kurum içi halkla ilişkiler kavramı, öncelikle çalışanlar ile örgüt yönetimi arasında karşılıklı güven ve iyi niyete dayalı ilişkiler geliştirmek, çalışanların moral ve motivasyonlarını yükseltmek suretiyle örgütte verimliliği arttırmayı amaçlamaktadır. Kurumların halkla ilişkiler süreç ve faaliyetlerinin, kurum içinde gerçekleşmesi, en az kurum dışında yerine getirilmesi kadar önemli bir fonksiyon olarak karşımıza çıkmaktadır. Yönetimin temel amaçlarından biri de; çalışanların şevk ve istekle çalışmalarının sağlanmasıdır. Bu ise ancak kurum içinde hem üst personelden astlara yönelik, hem de ast personelden üst personele yönelik etkin bir iletişim ağının kurulması ve işlemesiyle mümkün olacaktır. Tüm personeli işletmenin yararlı bir parçası durumuna getirilmesi gereklidir. Bunun da en önemli yöntemlerinden biri kurum içi halkla ilişkilerdir Bu çerçevede işletmede etkin bir iç halkla ilişkiler sürecinin var olması zorunluluk olarak karşımıza çıkar.

Kurum içi halkla ilişkilerin değişen doğası, ilişkilerde sürekliliği sağlayan organizasyon çalışanlarının, işlerin yürütülmesine hangi düzeyde dahil olacaklarını, dahil oldukları kararlar üzerinde ne derece etkili olacaklarını ve etkili oldukları

kararların uygulanmasında da ne gibi yöntemleri kullanacaklarını açığa çıkarmaktadır (Tellan, 2009:56). Diğer taraftan, bir çalışma alanı olarak kurum içi halkla ilişkiler, örgüt içinde kaynak ile alıcı arasında çeşitli boyutlarda etkileşim sağlama becerisiyle bir iletişim aktivitesi gerçekleştirmektedir. Örgüt içinde yaşanan sorunlar kapsamındaki hedef kitlede bir tutum ve davranış değişikliği sağlama çabalarını içermesiyle “algı yönetimi” işlevini de üstlenmekte; kurumun topluma yaptığı katkıları duyurması ve toplumda da kuruma yönelik güven oluşturmaları ve bu güvenin devamının sağlanmasıyla “itibar yönetimi” işlevini de görmektedir ve önemini pekiştirmektedir.

KAYNAKLAR

- Acar N.V.(2015), *İnsan İlişkileri – İletişim*, Nobel Akademik Eğitim Yayıncılık,6. Baskı, Ankara.
- Akyazı E. ve Aslan P (2013) Halkla İlişkiler Uygulamaları Açısından Sosyal Medya, Editörler: Can Bilgili Ve Gülüm Şener, Kitle İletişiminde Yaşanan Değişimler Sosyal Medya Ve Ağ Toplumu-1, Reklam Yaratıcıları Derneği, İstanbul, ss.92-115.
- Arklan Ü. ve Taşdemir E. (2010), *Kurum İçi Halkla İlişkiler*, Literatürk Yayınları, No: 21, Konya.
- Asna, A. (1998), *Halkla İlişkiler, P.R., Düünden Bugüne Bir Sanat-Meslek Öyküsü*, Mısır Matbaacılık, İstanbul.
- Aşıkoğlu M. (1986), İşgören Yönetiminde İletişim Ve Şişe-Cam Endüstrisinde Bir Uygulama Örneği, Anadolu Ü. İibf Yayınları, Eskişehir.
- Aydede C. (2002), *Teorik Ve Uygulamalı Halkla İlişkiler Kampanyaları*, Mediacat Kitapları, 4.Baskı, İstanbul.
- Aydoğan D. (2018). *Halkla İlişkiler*. Ş. Esen, & A. Aytekin İçinde, İşletme Bilimine “Giriş (S. 393-420). İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Baskin O. Ve Aronoff C. (1988), *Public Relations The Profession And The Practice*, 3rd Edition, Wcb Publishers,
- Bıçakçı İ. (2002), *İletişim Ve Halkla İlişkiler “Eleştirel Bir Yaklaşım”*, Güncellenmiş 5. Baskı, Mediacat Kitapları, İstanbul.
- Black D. (1993), 1993. The Social Structure of Right and Wrong. San Diego, CA: Academic Press.
- Budak, G. ve Budak G. (2014). *İmaj Mühendisliği Vizyonundan Halkla İlişkiler*, 6. Basım. Ankara: Nobel Yayınları.
- Bulunmaz B.(2011), Yeni Medya Eski Medyaya Karşı: Savaşı Kim Kazandı Veya Kim Kazanacak, Karadeniz Teknik Üniversitesi İletişim Araştırmaları Dergisi, Yıl: 4, Sayı: 7, Ss.22-29.

- Ceylan G.Ü. (2019), Ankara'daki Tıp Fakülteleri Kütüphanelerinde Halkla İlişkiler, Yayınlanmamış Y.Lisans Tezi, Ankara Ün. Sbe, Ankara.
- Coşkun C. ve Başok N. (2014), Sanal Ortamda Halkla İlişkiler Yönetiminin İnsan Kaynakları Seçim, Yerleştirme Ve Geliştirme Süreçlerine Etkisi, Gümüşhane Üniversitesi İletişim Fakültesi Elektronik Dergi, Mart 2014, Cilt: 2, Sayı: 3, Ss.270-299.
- Çağlar, İ. ve Kılıç, S. (Ed.). (2014), *Genel, Teknik Ve Etkili İletişim*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Debra L. Nelson J. C. Quick, L. P, (1994), Livingston; Organizational Behavior, West Publishing, New York.
- Dietrich G. (2016), *Dürüstlük Çağı: Dijital Dünyada İletişim & İtibar Yönetimi*, Çev. Banu Adıyaman, The Kitap, İş Ve Ekonomi Yayınları, İstanbul.
- Erdoğan İ. (1997), *İletişim, Egemenlik, Mücadeleye Giriş*, İmge Kitabevi, Ankara.
- Erdoğan İ. (2002), *İletişimi Anlamak*, Erk Yayınları, Ankara.
- Geçikli, F. (2008), *Halkla İlişkiler ve İletişim*, Beta Yayınevi, İstanbul.
- Graham, E.E., Barbato, C.A., ve Perse, E.M., (1993). The Interpersonal Communication Motives Model, Communication Quarterly, 41(2), pp:172-186.
- Göksel A. B. Ve Yurdakul N. B.(2010), Temel Halkla İlişkiler Bilgileri, Ege Üniversitesi İletişim Fakültesi Yayınları, No: 15, İzmir.
- Gültekin, B. (2006), *Halkla İlişkilerde Etkinlik Yoluyla İmaj Oluşturulması*, Nobel Yayın, Ankara.
- Gürel, T. (2009). Hizmet İçi Eğitimlerin Kurum İçi İletişim Aracı Olarak Kullanımına Yönelik Bir Öneri. Atatürk Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi, 23 (3), 19-34, Erzurum.

- Gürgen, H.(1997), *Örgütlerde İletişim Kalitesi*, Der Yayınları, İstanbul.
- Gürüz D.V.D. (1997), *Halkla İlişkiler Yönetimi*, Ege Üniversitesi İletişim Fakültesi Yayınları, No:10, İzmir.
- Güzeltik E.U. (2002), “İnsan Kaynakları Yönetiminin Etkinliğinde Kurum İçi Halkla İlişkilerin Önemi Ve Bir Uygulama”, İstanbul Ticaret Üniversitesi Dergisi, Sayı.1, Cilt: 1.
- İşçi M. (2002), *Halkla İlişkiler*, Der Yayınları, 2002, İstanbul.
- Kadıbeşgil, M.S. (1986), *Halkla İlişkilerin Temel İlkeleri*, Tükelmata.Ş. Yayıncılık, İzmir.
- Kadıbeşgil, M. S. (2006), *İtibar Yönetimi*, Mediacat Yayınları, İstanbul.
- Kapferer, J.N. (1992), *Dedikodu Ve Söylenti*, Çev. Işın Gürbüz, İletişim Yayınları, İstanbul
- Kaya B. (2003), *Bütünleşik Kurumsal İletişim*, Siyasal Kitabevi, Ankara.
- Kazancı M. (2004), *Kamuda Ve Özel Kesimde Halkla İlişkiler*, Turhan Kitabevi, Ankara.
- Kitchen P. (2002), *Public Relations Principles And Practice*, London Thomson Publishing, London, Uk.
- Lazar J. (2001), *İletişim Bilimi*, Çev. Cengiz Anık, Vadi Yayınları, Ankara.
[Http://Megep.Meb.Gov.Tr/Mte_Program_Modul/Moduller_Pdf/Halkla%20%C4%B0li%C5%9fkiler%20kavram%C4%B1.Pdf](http://Megep.Meb.Gov.Tr/Mte_Program_Modul/Moduller_Pdf/Halkla%20%C4%B0li%C5%9fkiler%20kavram%C4%B1.Pdf), (Erişim Tarihi: 18.08.2024).
- Meb Megep. (2012), *Halkla İlişkiler Ve Organizasyon Hizmetleri. Kurum İçihalkla İlişkiler Kavramı*, Ankara (Çevrimiçi),
- Mestçi A.(2006), “Türkiye’de İnternet Raporu 2005” Başlıklı Basılı Bildiri, Akademik Bilişim: Bilgitek Iv Sempozyumu, Pamukkale Üniversitesi, Denizli.

- Oktay M. (1996), *Halkla İlişkiler Mesleğinin İletişim Yöntem Ve Araçları*, Der Yayınları, İstanbul.
- Özdemir S. ve Erdem R. (2016), Sosyal Medyanın Örgüt İçi İletişimdeki Rolü, *Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi*, Cilt: 5, Sayı: 3.
- Özgen, E. (2014), Sosyal Medyaya Kuramsal Yaklaşım Ve Halkla İlişkiler Disiplini Açısından Sosyal Medyada İtibar Yönetimi, Editör: Haluk Sümer, Helmut Pernsteiner, İtibar Yönetimi, 1.Baskı, Beta Yayınları, İstanbul.
- Öztürk M.C.(2009), *İnternetin Sunduğu Halkla İlişkiler Uygulamaları, Düünden Bugüne Halkla İlişkiler*, Editör: M. Işık, M.Akdağ, Eğitim Akademi Yayınları, Konya.
- Özüpek M.N. (2005), *Kurum İmajı Ve Sosyal Sorumluluk*, Tablet Yayınları, Konya.
- Peltekoğlu, F. (2006), *Halkla İlişkilere Giriş*, Marmara Üniversitesi Yayınları, İstanbul.
- Sabuncuoğlu Z.(2001), *İşletmelerde Halkla İlişkiler*, Ezgi Kitabevi Yayınları, 5. Baskı, Bursa.
- Sabuncuoğlu Z. Ve Tüz M. (1998), *Örgütsel Psikoloji*, Alfa Yayınları, 3. Baskı, Bursa.
- Şahin, A. (2007). Türk Kamu Yönetiminde Yönetimsel İletişim Ve Bu Konuda Düzenlenen Bir Anket Çalışmasının Sonuçları. *Maliye Dergisi*, (152), 81- 102, Ankara.
- Taş İ.E. ve Kestellioğlu G.(2011), Halkla İlişkilerde İnternetin Yeri Ve Önemi, *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cit: 1, Sayı:, Ss.73-92.
- Tellan D.(2009), Kurum içi Halkla İlişkiler Faaliyetleri Kapsamında Personel Yetkilendirme (Empowerment) Yaklaşımı, *Erciyes İletişim Dergisi*, Cilt:1, Sayı:2, Ss.54-64, Kayseri.
- Tengilimoğlu D. ve Öztürk Y. (2016), *İşletmelerde Halkla İlişkiler*, Seçkin Yayınları, 4. Bası, Ankara.

- Tezcan E.T.(2017), Bir Halkla İlişkiler Uygulama Alanı Olarak Sosyal Medya Kullanımı: Change.Org, Zeytin Hayattır Kampanyası İncelemesi, E-Journal Of New Media / Yeni Medya Elektronik Dergi – Ejnm January 2017 Volume 1 Issue 1, Ss.47-52.
- Theaker A. (2006), *Halkla İlişkilerin El Kitabı*, Çev: Murat Yaz, Mediacat Yayınları, 1.Baskı, İstanbul.
- Tikveş Ö. (2005), *Halkla İlişkiler Ve Reklamcılık*, Beta Yayınları, İstanbul.
- Tonus H.Z.(2011), *Kurumsal İtibar Yönetiminde Halkla İlişkilerin Rolü*, Ed.Nurhan Şakar, Kurumsal İtibar Ve Paradigmalar, Beta Yayınevi, İstanbul.
- Tortop, N. (2006), *Halkla İlişkiler*, Yargı Kitapevi, Ankara.
- Türk M.S. Ve Arslan G.(2009), *İnteraktif Pazarlama Ve Halkla İlişkiler, Dünden Bugüne Halkla İlişkiler*, Editör: M. Işık, M.Akdağ, Eğitim Akademi Yayınları, Konya.
- Ülger B. (2003), *İşletmelerde İletişim Ve Halkla İlişkiler*, Der Yayınları, İstanbul.
- Varol, M. (1993). *Halkla İlişkiler Açısından Kurum Sosyolojisine Giriş*, Ankara, Ankara Üniversitesi Yayınları, No: 2.
- Yanık A. (2016), Yeni Medyalarla Birlikte Yükselen Gözetimin Örgütsel Güven Ve Tükenmişlik Üzerine Etkileri, Ed.Fuat Ustakara, İletişimin Yörüngesinde Kuram Ve Pratik: Kuramsal Perspektiften İletişime Yansımalar, Literatürk Academia Yayınları, No:96, Konya.
- Yatkın A. Ve Yatkın Ü.N. (2015), *Halkla İlişkiler ve İletişim*, Nobel Yayıncılık, 4.Basım, Ankara.
- Yılmaz E. (2009), *Yeni Medya Ve Halkla İlişkiler: Hedef Kitleye Ağ Üzerinden Erişmek, Dünden Bugüne Halkla İlişkiler*, Editör: M. Işık, M.Akdağ, Eğitim Akademi Yayınları, Konya.

KÜLTÜR VE ULUSLARARASI İŞLETMECİLİK

Fevzi ÖLMEZ¹

1. GİRİŞ

Kültür, bir grup insanın yaşam tarzı, dil ve taklit yoluyla bir nesilden diğerine aktarılan az çok kalıplaşmış ve öğrenilmiş davranış kalıplarının yapılandırılmasıdır (Barnouw, 1963:4). İmgeler ve sembollerle meydana gelen ve aktarılan kültür, insan gruplarının eserlerdeki cisimleşmeleri de dahil olmak üzere ayırt edici başarılarını oluşturmakta; zaman içindeki bu birikim ile oluşan fikirler ve değerleri yansıtmaktadır. (Kluckhohn, 1951a:86). Diğer sosyal bilimlere benzer şekilde ilerler ve kültürün gelişimi ülkelerin yaşam standartlarına bağlıdır (Gill, 2013:93). Buradan kültürün ekonomik faaliyetlerle yakından ilişkili olduğu görülmektedir.

Kültürel faktörler kültürün oluşmasında oldukça önemli rol oynayan bileşenler olarak tanımlanabilir. Bu bileşenler değer ve tutumlar, dil ve iletişim, sosyal yapı ve din olmak üzere, zaman içinde birikimli bir şekilde değişerek ve gelişerek günümüzdeki farklı toplum veya ülkelerin kültürlerini oluşturmaktadır. Bazı noktalarda ülkelerin kültürler özellikleri benzerlik gösterirken, bazı noktalarda ise sınır komşuluğu söz konusu olmasına rağmen ciddi farklılıklar bulunmaktadır. Kültürel faktörler bu çeşitliliğin/zenginliğin kesiştiği ve ayrıldığı noktalara ışık tutmaktadır.

¹ Araştırma Görevlisi, İzmir Bakırçay Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Uluslararası Ticaret ve İşletmecilik Bölümü, ORCID: 0000-0003-3847-2778,

Toplum kültürünün oluşmasındaki en önemli yapı taşlarından birisi dil ve iletişimdir. Dil sayesinde insanlar iletişimde semboller kullanmayı bırakmış, hayatı kelimeler ile anlamlandırmaya başlamış, cümleler ile ses anlamlarını aktarabilmiştir. (Warsame, 2016:8). Bu sayede toplumda yer alan her birey düşüncelerini sözcüklere dönüştürerek toplum değerlerine katkıda bulunmaktadır. Ayrıca aynı dili paylaşan veya benimseyen toplumlarda kültürel benzerlikler göze çarpmaktadır.

Öte yandan toplumların manevi değerlerini sembolize eden inanışları vardır. İnsanlar çoğunlukla kendi duygu ve düşüncelerine yakın ve onları en iyi temsil ettiğini düşündükleri dine yönelmektedirler. Söz konusu insanların bir araya gelmesiyle bireysel inançlar ortak bir toplumsal inanca dönüşmeye başlamaktadır. Bu noktada girişimcilik, tüketim ve sosyal topluluklar ilgili toplumun değerler bütününe oluşturan din tarafından temsil edilmektedir (Sofyalıoğlu ve Aktaş, 2001:86).

Kültürün oluşturan bir diğer önemli faktör sosyal yapıdır. Bireylerin oluşturduğu toplumlarda farklı yaşam tarzları benimsenmektedir. Bu yaşam tarzları aynı şekilde farklı sosyal organizasyonların oluşmasına neden olmaktadır. Farklı organizasyonlar içinde bireylerin paydaşlığını üstlendiği en temel yapılardan birisi ailedir. Bireyler toplumun bu en küçük yapısı içinde doğarlar, büyürler ve bu yapı içinde öğrenmiş oldukları değerlere katkı yaparak sosyal yapının oluşmasını ve devamlılığını sağlamaktadırlar.

Kültürün oluşmasında etken rol oynayan temel bileşenlerden bir tanesi de değer ve tutumlardır. Kültürün insan davranışlarını neredeyse tüm yönleri ile etkileyen, topluma ve bireylere bu davranışları düzenlemede yardımcı olan birtakım özellikleri vardır (Warsame, 2016:11). Değerler, üyelerin kabul ettiği ilke ve standartlar, tutumlar ise bu değerlerden kaynaklanan

eylemler, hisler ve düşünceler olarak tanımlanabilir (Griffin ve Pustay, 2003:97). Bireyler farkında olmadan kendi inançları ve toplumsal hiyerarşideki bulundukları konumları doğrultusunda kültürel değerlerini oluşturmaktadır. (Sofyalıoğlu ve Aktaş, 2001:77). Bu noktada, bireyin sahip olduğu değerlere, bireylere hayatlarında neyin ne kadar önemli olduğu sorusu sorularak ulaşılabilir (Minkov, 2013:40).

2. KÜLTÜR VE ULUSLARARASI İŞLETMECİLİK

Hofstede (1980) çalışması ile birlikte belirli bir toplumun inançları, değerleri, normları ve davranış kalıpları olarak tanımlanan ulusal kültür geçtiğimiz son yirmi yılda oldukça önemli bir kavram haline gelmiştir (Leung et al. 2005:357). Ulusal kültürlerin birbirleriyle etkileşim halinde olması uluslararası işletmecilik faaliyetlerinin başarısında kritik öneme sahiptir. Uluslararası rekabetin arttığı günümüzde ilgili etkileşimlerin yönetilebilmesi ve farklılıklardan kaynaklanabilecek sorunların etkin bir şekilde çözülmesi şirketlerin başarısını tescil etmektedir. Başlangıçta firmalar uluslararası işletmecilik faaliyetlerinden sağlayacakları yeni pazar (üretim fazlası veya satış hacimlerini artırmak için), ölçek ekonomisinden yararlanma, teknolojiye erişim, ulaşım ve tedarik maliyetlerini azaltma, ucuz iş gücü sağlama gibi faydalara odaklanmıştır. Bu noktada, faaliyetlerden elde edilecek kazançların yanı sıra kaynak ihtiyacı, ulaşım ve tedarik ağı, teknoloji eksikliği ile işletmenin makro ve mikro çevresinden kaynaklanabilen çözülmesi gereken sorunlarla karşı karşıya kalmıştır. Ancak ilk aşamada tüm bu sorunlara çözüm önerileri sunulsa da ilerleyen süreçte yönetsel sorunlar meydana gelmektedir. Bu noktada firmaların kapalı bir sistem olmadığı ve toplumdan izole olarak faaliyetlerini yürütemeyecekleri ve

firmaların performanslarının faaliyet gösterdikleri toplumun ulusal kültürüne uyum sağlamalarına bağlı olduğu anlaşılmıştır. Genellikle ev sahibi ülke ile uluslararası işletmecilik faaliyetinin gerçekleştirildiği ülke arasındaki kültürel benzerliklerin firmalara bazı avantajlar sunduğu gibi, farklılıklar ise firmalar için belirsizlik ve risk oluşturmaktadır. Farklı kültürel ortamlarda faaliyet gösteren şirketler, uluslararası şirket yönetimlerinde üç farklı durumla karşı karşıya kalmışlardır. Bunlardan birincisi çokuluslu şirketlerin yönetiminde ulusal kültürlerin etkili olduğunu gösteren ayrışma (divergence) durumudur. Bu görüşe göre ulusal kültür endüstrileşmeyi değil, yönetsel değer ve davranışları yönlendirmektedir. İkinci durum ise benzeşmedir (convergence). Benzeşme durumunda çokuluslu işletmeler ile ülkelerin zaman içinde gelişimlerini tamamlamaları, uzun vadede doğal olarak hali hazırda gelişmiş ülke ve çokuluslu işletmelerin kültür ve değer sistemlerini benimsemelerine neden olacağı savunulmaktadır. Üçüncü durum ise yerel kültür ve çokuluslu şirketin ana ülke kültürlerinin karşılıklı etkileşimi ile ortak değerler bütünü oluşacağını ve çokuluslu şirketlerin evrensel ülke kültürüne sahip olarak değerler karması bir yönetim şeklinin benimseneceği karşılıklı yakınsama durumudur.

Kültür organizasyonları/örgütleri birkaç şekilde etkileyebilir. İlk olarak, kültür ve sahip olduğu güç dağılımı sayesinde organizasyonları etkileyebilir. Örgütler için gerekli olan insan davranışının kontrolü, eşit olmayan bir güç dağılımı ile sağlanır. Herhangi bir örgütün baskın koalisyonları ve diğer üyeleri vardır; ancak baskın koalisyonun göreceli büyüklüğü, bileşiminin sabitliği ve onunla diğer üyeler arasındaki güç dağılımı, diğer şeylerin yanı sıra, kültürün etkisi altında büyük ölçüde değişebilir (Hofstede, 1980:28). İkincisi, baskın koalisyonların sahip olduğu değerler aracılığıyla kültür organizasyonları etkileyebilmektedir. Çünkü baskın koalisyon organizasyonun amaçlarını, hedeflerini, hissedarlarının

profillerini, karar alma süreçlerini, organizasyon yapılarını ve ödül sistemleri vb. belirlemektedir. Üçüncüsü, sıradan organizasyon bireylerinin sahip olduğu değerler, organizasyonun temel işlevlerini yerine getirmesinde etkin rol oynamaktadır. Bu bireyler organizasyonun gerekliliklerine uyma kriterlerini, regülasyon ve kontrol süreçlerini, yönetilebilirlik alanını, doğru iletişim kanallarını ve elit organizasyon üyeleri ile rekabet şartlarını belirlemektedirler. Son olarak, mevcut organizasyon içinde bulunduğu çevre tarafından da etkilenebilmektedir. Etkileşim içinde olunan diğer organizasyonların sahip olduğu değerler, hükümet ve temsilcilerinin sahip olduğu değerler mevcut organizasyonun neler yapıp neler yapamayacağını etkileyebilmektedir. Bu sebeple organizasyonlar için kültürün etkisi ve boyutlarının tespiti oldukça önemlidir. Bu sayede organizasyon kendi faaliyetlerinin planlanması ve yönetilmesi hususunda daha başarılı olabilmektedir.

Hofstede (1980) çalışanların değer kavramlarının işyerindeki değerlerle nasıl bir ilişkiye sahip olduğunu araştırmak için bir çalışma yürütmüştür. 1000 kişinin yer aldığı çalışmada bireylerin değer ve tutumlarına dair veriler elde edilmiştir. Sonuç olarak 47 ülkenin kültürel özellikleri karşılaştırılmış ve Hofstede (1980) ulusların kültürel yapılarını ve özelliklerini güç mesafesi (power distance), belirsizlikten kaçınma (uncertainty avoidance), Eril-Dişil (masculinity) ve kolektivizme karşı bireycilik (individualism versus collectivism) olmak üzere dört ayrı boyut olarak tanımlamıştır. Daha sonra Hofstede (1991), Michael Harris Bond'un çalışmasından yola çıkarak uzun dönemli uyum sağlama (long-run orientation) boyutunu eklemiştir. Son olarak ise 2010 yılında daha önceki çalışmasını farklı akademisyenler ile 76 ülkeye genişletmesi sonrası altıncı boyut hoşgörüye karşı kısıtlamayı (indulgence) eklemiştir.

2.1. Güç Mesafesi

Güç mesafesi temel olarak statü ve güç farklılıklarını ifade eder. Bireyler bulunduğu toplum içindeki güç farklılıklarını tanır ve buna göre hareket ederler. Güç mesafesinin düşük olduğu ülkelerde daha adaletsiz güç farklılıkları veya dağılımları bulunmaktadır. Bir başka ifade ile güç mesafesi toplumun eşitsizlik seviyesinin liderler kadar takipçiler tarafından da onaylandığını ileri sürer. Güç ve eşitsizlik, elbette, herhangi bir toplumun son derece temel gerçekleridir ve biraz uluslararası deneyime sahip herhangi biri, "tüm toplumların eşit olmadığını, ancak bazılarının diğerlerinden daha eşitsiz olduğunun" farkında olacaktır (Hofstede, 1994:2).

2.2. Belirsizlikten Kaçınma

Belirsizlikten kaçınma, belirsizliğe tolerans eksikliğini, tanımlanmamış, beklenmedik durumlarla başa çıkabilmeyi tanımlamaktadır. Belirsizlikten kaçınma düzeyi yüksek olan uluslar için kuralların ve politikaların var olması gereklidir ve bu durum toplum için bir ihtiyaçtır (Kaya, 2019:19). Aksi halde belirsizlikten kaçınmanın düşük olduğu ülkelerde bireyler risk almaktan veya olumsuz bir durum içinde olmaktan rahatsızlık duymamaktadırlar. Bununla beraber, kültürler, katı kanun ve kurallar olarak ve güvenlik önlemleri uygulayarak belirsizlik yaratan durumların olasılığını azaltmaya çalışmaktadırlar.

2.3. Eril - Dişil

Erkekçe ve kadınca değerler arasında yer alan erkekçe davranış kendi anlayışında kararlılık gösterme, maddi güç ve meta elde etme ve başkalarına karşı hoşgörülü olmama gibi özellikler barındırmaktadır. Aksine kadınca davranışta ise daha zarif, kibar ve hoşgörülü olma ve yaşamın niteliğine önem verme özellikleri ön plana çıkmaktadır. Burada sert davranış ve düşünce şekilleri erkeklere, daha zarif hareketler ve nezaket kadınlara atfedilmektedir. IBM bünyesinde yürütülen araştırmanın

sonuçları, iki temel bulguya işaret etmektedir. Buna göre, (a) kadınlara atfedilen değerlerin toplumlar arasında gösterdiği farklılık, erkeklerin değerlerine kıyasla daha sınırlıdır. (b) Erkeklerin değerleri ise ülkeden ülkeye önemli ölçüde değişmekte olup, bir uçta son derece iddialı ve rekabetçi, kadınların değerlerinden belirgin biçimde ayrıışan bir yapı sergilerken; diğer uçta daha mütevazı ve şefkatli özellikler göstererek kadınların değerlerine daha yakın bir görünüm arz etmektedir (Hofstede, 1994: 3).

2.4. Kolektivizme Karşı Bireycilik

Kolektivizme karşı bireycilik toplum üyelerinin bireysel istek ve arzularını kontrol ederek toplumsal birliği öne çıkaran bir boyuttur (Hofstede 2010:6). Bu boyut bireylerin kendi hayatlarını mı önceliklediklerini yoksa yakın çevreleri ile oluşturdukları toplumsal yapının faydalarına odaklandıkları sorusuna yanıt aramaktadır. Bireyci yaklaşımda, bireyler arasındaki bağların zayıf olduğu topluluklar bulunmaktadır. Bireyci anlayışta, her bireyin öncelikle kendisinden ve yakın ailesinden sorumlu olması beklenmektedir. Buna karşılık kolektivist yaklaşımda, bireylerin doğumdan itibaren güçlü ve karşılıklı bağlara sahip iç grupların parçası hâline geldiği toplumlar söz konusudur. Bu tür yapılarda, genellikle amca, teyze, büyükanne ve büyükbabaları da kapsayan geniş aileler, koşulsuz sadakat karşılığında bireylere sürekli koruma sağlamaktadır. Bireyciliğin baskın olduğu kültürlerde ise bireylerin kendi değer ve standartlarını bağımsız biçimde belirlemeleri beklenmektedir. Diğer bir ifade ile, bireyciliğin yüksek olduğu ülkelerde toplumsal değer ve faydalar daha az ön planda tutulmaktadır.

2.5. Uzun Dönemli Uyum Sağlama

Ayrıca Hofstede (2001) uzun vadeli yönelimi şu şekilde tanımlamaktadır: "Gelecekteki ödüllere yönelik erdemlerin teşvik edilmesi - özellikle azim ve tutumluluk". Kısa vadeli yönelim,

geçmişe ve bugüne ilişkin erdemlerin—özellikle geleneğe saygının—teşvik edilmesi yoluyla toplumsal itibarı korumayı ve sosyal sorumlulukları yerine getirmeyi esas alan bir yaklaşım olarak tanımlanmaktadır. Buna karşılık uzun vadeli yönelim, ısrar, sebat, kanaatkârlık ve utanma duygusu gibi değerlere önem vermektedir. Bu kültürel çerçevede, doğruluğun büyük ölçüde içinde bulunulan duruma, olayın gerçekleştiği bağlama ve zamana bağlı olduğu kabul edilmektedir. Buna karşın kısa vadeli yönelimin baskın olduğu toplumlarda, genellikle kesin ve değişmez bir doğruyu belirleme eğiliminin daha güçlü olduğu görülmektedir (Brandenburge, 2010). Buna göre, uzun dönemli uyum sağlamanın yüksek olduğu kültürlerde geleceğin ihtiyaçları doğrultusunda sosyal ve ekonomik faaliyetler planlanmakta ve uygulanmaktadır.

2.6. Hoşgörüyü Karşı Kısıtlama

Hoşgörüyü karşı kısıtlama, bir topluluğun bireylerinin istek ve arzularını ne kadar denetleyebildiklerini ifade etmektedir. Boş zaman aktivitelerinde arkadaşlarla ya da tek başına eğlenmek, istediğini yapmak, eğlenmek için para harcamak hoşgörü düzeyi yüksek toplumlarda mutlulukla ilişkilendirilirken, hoşgörü düzeyi düşük toplumlarda bu tür etkinlikler yanlış kabul edilmektedir (Kaya, 2019:20). Hoşgörünün baskın olduğu toplumlarda bireyler, istek ve arzularını gerçekleştirme konusunda görece daha fazla özgürlüğe sahiptir. Buna karşılık kısıtlayıcı toplumlarda, kişisel hazlar ve bireysel arzular çeşitli normlar ve kurallar aracılığıyla sınırlandırılmaktadır (Warsame, 2016: 25).

3. BİBLİYOMETRİK ANALİZ

Bibliyometrik analiz, algoritmalar ve paket programlar gibi matematiksel ve istatistiksel araçlardan yararlanarak iki temel amaca hizmet etmektedir. İlk olarak, belirli bir araştırma

alanına ait çalışmalar, yazarlar, dergiler, anahtar kelimeler, ülkeler ve kurumlar gibi unsurların performanslarını sınıflandırmak, ölçmek ve sıralamak suretiyle nicel olarak değerlendirmeyi amaçlamaktadır. İkinci olarak ise, ele alınan alandaki bilimsel iletişimi yansıtan entelektüel, kavramsal ve sosyal yapının, çeşitli haritalama teknikleri aracılığıyla görselleştirilmesini sağlamaktadır (Öztürk ve Gürler, 2021: 11). Bu kapsamda bibliyometrik analiz; eş kelime analizi (anahtar kelime birlikte görülme/co-occurrence), atıf analizi ve ortak atıf analizi olmak üzere üç temel araştırma tekniğine dayanmaktadır. Bu çalışmada eş kelime analizi kullanılarak kültür ve uluslararası işletmecilik arasındaki ilişkiye dair literatür incelenmektedir. Eş sözcük analizi, belgelerin başlığında, anahtar sözcüklerinde veya özetlerinde ortak sözcükleri bulmakta ve en çok/sık kullanılan (anahtar) sözcükleri (veya alt konuları) belirlemekte, (anahtar) sözcükler arasındaki ilişkinin gücünü ölçmekte ve belirli bir araştırma alanındaki kalıpları ve eğilimleri ortaya çıkarmaktadır (Ozturk, 2021:538).

4. SONUÇ

Bu çalışmada anahtar kelime analizi tekniğinden yararlanılmıştır. Analiz aşamaları şu şekilde tanımlanmaktadır;

i) “Kültür (Culture)”, “Hofstede”, “Uluslararası İşletmecilik (International Business)”, “Çokuluslu Şirket (Multinational Corporation-ÇUI)”, “ÇUI (MNC)”, “Küresel Şirket (Global Corporation)” ve “Çok Kültürlü Şirket (Multicultural Corporation)” anahtar kelimelerin Web of Science (WOS) veri tabanında aratılarak 1783 tane makale bulunmuştur. Buradaki anahtar kelimeler, kültür ve uluslararası işletmecilik literatürlerinde yaygın olarak kullanılması ve ortak bir nokta oluşturması sebebiyle seçilmiştir(Tablo 1):

ii) Elde edilen sonuçlara yönetim, işletmecilik ve işletme finansı alanları, yayın türü makale, yazı dili İngilizce ve sosyal bilimler atıf dizini (Social Science Citation Index-SSCI) ve gelişmekte olan kaynaklar atıf dizini (Emerging Sources Citation Index-ESCI) indekslerinde tarama filtreleri uygulanmış ve geriye 939 makale kalmıştır,

iii) Kalan makalelerin verileri “.txt” dosyası olarak veriye dönüştürülmüştür,

iv) Anahtar kelime analizinde anahtar kelimeler için eşik değer 6 olarak belirlenmiştir, çünkü anahtar kelimelerin ilişki ağının yüksek olduğu çalışmaları dikkate almak, daha yüksek ilişki gücü olan ilişkileri elde edilmesini sağlamaktadır. Burada sonuçlardaki anlamlı ilişkileri tespit etmek için analizi yapan kişi tarafından belirlenen eşik değerin karşılanması gerekmektedir,

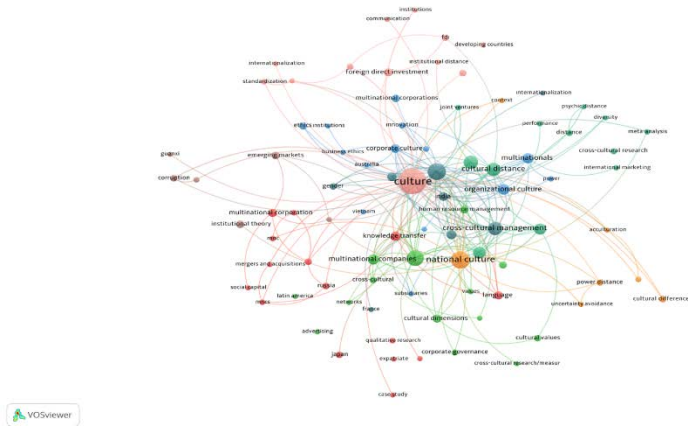
v) Toplam 939 makalede 2758 anahtar kelime elde edilmiş, bu anahtar kelimelerin 91’i kelime eşik değerini karşılamış, bunlardan kültür ve uluslararası işletmecilik alanları ile alakasız olarak tespit edilen 3 kelime dışarıda bırakılarak VOSviewer uygulamasından faydalanılarak analiz gerçekleştirilmiştir.

VOSviewer kelimelerin toplam ilişki (bağ) ağındaki konumunu ve konumları açısından toplam bağlantı gücünü (VOSviewer’da belirtildiği gibi) göstermekte olup, dairelerin boyutu, her kelimenin diğer kelimelerle kullanımına göre kelimelerin toplam ilişki sıklığını (toplam bağlantı gücünü), iki daire arasındaki çizgiler ise kelimelerin birbirleriyle olan ilişki ağlarını temsil etmektedir (Ozturk, 2021:539). Ayrıca daireler merkezden ve birbirinden uzaklaştıkça aralarındaki toplam ilişki güçleri azalmaktadır. Grafik 5.1’e göre literatürde ilişki ağı konumları dikkate alındığında kültür ile çokuluslu şirketler (Elron, 1997), doğrudan yabancı sermaye yatırımları (Bhardwaj et al. 2007), kurumsal teori (Mishler ve Rose, 2005) ve cinsiyet

(MacCormack ve Strathern, 1980) gibi konular arasındaki toplam bağlantı gücünün yüksek olduğu görülmektedir. Buna ek olarak, kültür vaka analizlerinde, gelişmekte olan ülke örneklemelerinde (Gupta ve Gupta, 2019), Rusya (Fitzpatrick, 1992) ve Vietnam (Malarney, 2002) özelinde de çalışılmıştır.

Uluslararası işletmeciliğin konumu ve ilişki ağı dikkate alındığında kültürel konularla oldukça yüksek toplam bağlantı gücüne sahip olduğu görülmektedir. Kültürlerarası yönetim (Usunier, 1998), ulusal kültür (Lopa-Duarte ve Vidal-Suarez, 2016), şirket kültürü (Hofstede, 1994), kültürlerarası araştırmalar, güç mesafesi, ve kültürel farklılıklar (Frey-Ridgway, 1997) gibi konu başlıkları bunlardan bazılarıdır. Ayrıca uluslararası işletmecilik gelişen ve gelişmekte olan ülkeler, Japonya, Rusya ve Vietnam gibi ülke ve ülke grupları üzerinde de çalışılmıştır.

Grafik 1. Kültür ve Uluslararası İşletmecilik İlişkisi Bibliyometrik Analizi



Tablo 1. Anahtar Kelime Kümeleri

Küme 1	Küme 2	Küme 3	Küme 4	Küme 5	Küme 6	Küme 7	Küme 8
Case Study	Advertising	Australia	Adaptation	Cross-cultural Research	Cross-cultural Management	Acculturation	Bribery
Expatriate	China	Business Ethics	Communication	Cultural Distance	France	Collectivism	Corporate Social Responsibility
International Management	Convergence	Corporate Culture	Culture	Distance	Gender	Context	Corruption
Japan	Corporate Governance	Ethics	Developing Countries	Diversity	Globalization	Cultural Differences	Emerging Markets
Knowledge Sharing	Cross-cultural	Innovation	Entrepreneurship	Hofstede	India	National Culture	Guanxi
Knowledge Transfer	Cross-cultural Research/Measurement	Institutions	FDI	International Business	International Business	Power Distance	Institutional Theory
Language	Cultural Dimensions	Management	Foreign Direct Investment	International Marketing	Internationalization	Uncertainty Avoidance	
Mergers and Acquisitions	Cultural Values	Marketing	Institutional Distance	Joint Ventures	Leadership		
MNC	Expatriates	Multinational Corporations	Institutions	Meta-Analysis			
MNCs	Human Resource Management	Multinationals	Internationalization	National Cultures			
Multinational Corporation	Latin America	Organizational Culture	Multinational Enterprise	Performance			
Qualitative Research	Multinational Companies	Power	Standardization	Psychic Distance			
Russia	Networks	Subsidiaries					
Social Capital		Vietnam					

Not: Tablodaki kelimeler analizde kullanıldığı gibi orijinal olarak verilmiştir. Kümelerdeki kelimeler, bibliyometrik analiz için gerekli veri toplama sürecinde kullanılan anahtar kelimeler arasındaki toplam ilişki gücünün yüksek olma durumuna göre sınıflandırılmıştır. Diğer bir ifade ile, yukarıdaki kelimeler anahtar kelimelerden bir veya birkaçı ile arasındaki toplam ilişki gücüne göre kümelendirilmiştir. Buna göre, vaka analizi, gurbetçi/sığınmacı, uluslararası yönetim, Japonya, bilgi paylaşımı ve transferi, dil, birleşmeler ve edinmeler ve çokuluslu işletme/işletmelerin araştırma sırasında kullanılan başlıklar ile arasındaki toplam ilişki gücü diğer kelimelere oranlar daha yüksektir.

KAYNAKÇA

- Adler, N. J. (1983). Organizational development in a multicultural environment. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 19(3), 349-365.
- Barnouw, V. (1963). *Culture and Personality*, Homewood.
- Bilgiç, E. & Aydoğan, T. (2022). What Have Been Said in Strategic Management Literature During Covid-19 Pandemic? . *Toros Üniversitesi İİSBF Sosyal Bilimler Dergisi* , 9 (16) , 16-56 . DOI: 10.54709/iisbf.1132991
- Bhardwaj, A., Dietz, J., & Beamish, P. W. (2007). Host country cultural influences on foreign direct investment. *Management International Review*, 47(1), 29-50.
- Brandenburger, R. (2010). Challenges and opportunities in international competition policy.
- <http://www.justice.gov/atr/file/518261/download>
- Elron, E. (1997). Top management teams within multinational corporations: Effects of cultural heterogeneity. *The Leadership Quarterly*, 8(4), 393-412.
- Fitzpatrick, S. (1992). *The cultural front: Power and culture in revolutionary Russia*. Cornell University Press.
- Frey-Ridgway, S. (1997). *The cultural dimension of international business*. Collection building.
- Gill, T. G. (2013). Culture, complexity, and informing: How shared beliefs can enhance our search for fitness. *Informing Science* , 16, 72-73.
- Gupta, A. K., & Gupta, N. (2019). Innovation and culture as a dynamic capability for firm performance: A study from emerging markets. *Global Journal of Flexible Systems Management*, 20(4), 323-336.

- Hofstede, G. (1980). Culture and organizations. *International studies of management & organization*, 10(4), 15-41.
- Hofstede, G. (1994). The business of international business is culture. *International business review*, 3(1), 1-14.
- Hofstede, G. (2001). *Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Hofstede, G. (2010). Geert Hofstede. National cultural dimensions. retrieved from <http://geert-hofstede.com/national-culture.html>
- Kaya, A. Participation in the sharing economy: The role of national culture (Master's thesis, Sosyal Bilimler Enstitüsü).
- Kluckhohn, C. (1951a) 'The Study of Culture/' In D. Lerner and H. D. Lasswell (Eds.), *The Policy Sciences*. Stanford, Calif.: Stanford University Press. Pp. 86-101.
- Leung, K., Bhagat, R. S., Buchan, N. R., Erez, M., & Gibson, C. B. (2005). Culture and international business: Recent advances and their implications for future research. *Journal of international business studies*, 36(4), 357-378.
- López-Duarte, C., Vidal-Suárez, M. M., & González-Díaz, B. (2016). International business and national culture: A literature review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 18(4), 397-416.
- MacCormack, C., & Strathern, M. (Eds.). (1980). *Nature, culture and gender*. Cambridge University Press.
- Malarney, S. K. (2002). *Culture, ritual and revolution in Vietnam*. University of Hawaii Press.
- Minkov, M. (2013). *Cross-Cultural Analysis: The Science and Art of Comparing the*

World's Modern Societies and Their Cultures. 40.

Mishler, W., & Rose, R. (2005). What are the political consequences of trust? A test of cultural and institutional theories in Russia. *Comparative Political Studies*, 38(9), 1050-1078.

Ozturk, O. (2021). Bibliometric review of resource dependence theory literature: an overview. *Management Review Quarterly*, 71(3), 525-552.

Öztürk, O., & Gürler, G. (2021). Bir literatür incelemesi aracı olarak bibliyometrik analiz. Ankara: Nobel yayınevi.

Ricky W. Griffin, Michael W. Michael W.Pustay, (2003). *International business; a managerial perspective*, 5th edition. Ps, 80- 113.

SOFYALIOĞLU, Ç., & Aktaş, R. (2001). Kültürel farklılıkların uluslararası işletmelere etkisi. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 8(1), 75-92.

Usunier, J. C. (1998). *International and cross-cultural management research*. Sage.

Warsame, A. N. (2016). Kültürel farklılıkların uluslararası işletmeler üzerindeki yansımaları: Somali'de faaliyet gösteren Türk işletmelerinin deneyimlerinin belirlenmesi (Doctoral dissertation, Anadolu University (Turkey)).

HİZMETKAR LİDERLİĞİN YENİLİKÇİ İŞ DAVRANIŞLARI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ

Ahmet KIZILKAYA¹

Hüseyin ASLAN²

1. GİRİŞ

Sanayi devriminden sonra gelişen ve değişen dünya piyasalarını etkili bir şekilde kontrol edebilmek, yönetebilmek ve ortaya çıkan problemleri çözmek için liderlik kavramına yönelimler artmış ve liderlik kavramı XX. Yüzyılın en popüler kavramların biri haline gelmiştir (Erdem ve Dikici, 2009).

Hizmetkar liderlik özelliği taşıyan liderler genelde hizmet etme ihtiyacı ve liderlik özelliklerini birleştiren liderlerdir. Daha etik ve merkezinde insan faktörünü daha etkin kullanarak yönetimi planlayan örgütlerin hizmetkâr liderliği ele alması önerilmektedir. Hizmetkâr liderlik üzerine yapılan incelemeler, bu liderlik yaklaşımının çalışanların işe olan bağlılığını artırdığını göstermektedir. Bu tarz liderliğin, çalışanların kurumlarına karşı sadakat duygusunu güçlendirdiği, iş yerini daha fazla sahiplendikleri bir ortam oluşturduğu ve genel bağlılık düzeylerini yükselttiği ifade edilmektedir. Dolayısıyla hizmetkâr liderliğin, çalışanların motivasyonunun sürdürülmesinde ve kurum içi uyumun sağlanmasında önemli bir rol oynadığı görülmektedir (Gül, vd. 2023).

¹ Yüksek Lisans Öğrencisi, Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Yönetim ve Organizasyon Bölümü, ORCID: 0009-0005-9886-6017.

² Doç. Dr., Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Yönetim ve Organizasyon Bölümü, ORCID: 0000-0002-0547-1317.

Günümüz iş dünyasında yoğunlaşan rekabet koşulları, işletmeleri sundukları ürün ve hizmetlerde, yürüttükleri iş süreçlerinde ve pazarlama stratejilerinde sürekli olarak daha güncel, daha kaliteli ve aynı zamanda daha düşük maliyetli alternatifler üretmeye zorlamaktadır. Bu zorunluluk, işletmelerin yeni ürün ve hizmetler geliştirmesi, farklı iş modelleri oluşturması ve pazara yönelik yeni yöntemler keşfetmesi ihtiyacını ortaya çıkarmakta; bu durum da doğrudan inovasyon kavramını gündeme taşımaktadır. İnovasyon, toplumsal faydaya odaklanan, bilinçli ve planlı biçimde gerçekleştirilen, mevcut düzeni dönüştüren ve etkisi geniş kitlelere yansıyan yenilik süreçleri olarak ifade edilmektedir. Bu noktada, hizmetkâr liderlerin vizyoner bakış açıları, çalışanlarını destekleyici ve adil tutumları, güçlü iletişim becerileri, empati kurma yetenekleri ile sevgi, saygı ve şefkate dayalı yaklaşımları, çalışanların yenilikçi iş davranışlarını benimsemeleri ve geliştirmeleri üzerinde önemli bir etkiye sahiptir (Karasakal, vd. 2024).

Yenilik hareketleri ve yenilikçi iş kavramları günümüzdeki çalışmalarda yaygın bir şekilde incelenmektedir. Çalışanların sergilemiş olduğu yenilikçi davranışların, yöneticilerin göstermiş olduğu yönetim tarzı ve liderlik becerileri gibi faktörlerden etkilenmesi doğaldır. Çünkü baskıcı yönetim altında çalışan kişilerin daha çekimser davranarak sorumluluk almadıkları, bu yöneticilerin, personellerin potansiyellerini ortaya çıkarmalarında engelleyici rol oynadıkları görülmüştür (Özkan, vd. 2022).

İş dünyasında, rekabetin artması ve yaşanan teknolojik gelişmeler, organizasyonların yenilikçi iş davranışlarına uyum sağlamayı zorunlu kılmaktadır. Bu anlamda, liderlik tarzları, çalışanların yenilikçi davranışlarını etkileyen önemli bir faktör olarak öne çıkmaktadır. Özellikle hizmetkâr liderlik, çalışanların ihtiyaçlarına odaklanarak onların gelişimini destekleyen bir

liderlik yaklaşımıdır ve yenilikçi iş davranışlarını teşvik etmektedir.

2. LİTERATÜR TARAMASI

2.1. Liderlik Kavramı

Liderlik kelimesi, literatüre 14. yüzyılda girmiş ve son yıllarda çok sık kullanılmaya başlanmıştır. Çalışmalarda, liderliğin tanımını çoğunlukla araştırmacılar önem verdikleri olgulara ve kendi bakış açılarına göre yapmışlardır. Bu yapılan tanımların genelde ortak noktaları aynıdır (Aysel, 2006).

Liderlik genel anlamda, belirli şartlar altında, birtakım amaçları hayata geçirebilmek için bir kimsenin diğerlerinin faaliyetlerini etkilemesi, koordine etmesi ve yönlendirebilmesi yani liderin yaptığı işlerle ve yönettiği grupla olan ilişkilerindeki davranışlar olarak tanımlanabilir. Werner (2003)'e göre Liderlik, belirli şartlar altındaki bir grup çalışanın organizasyonun belirlemiş olduğu hedeflere ulaşmak için gönüllü olarak çabalamasını teşvik etme, ortak hedeflere yönlendirme ve deneyimlerini aktarma sürecidir.

Cook ve çalışma arkadaşları (1997) liderliği; insanları yönlendiren, onları harekete geçmeye ve motive olmaya teşvik eden, aynı zamanda çalışanların liderin ortaya koyduğu vizyona kendi istekleriyle bağlanmasını sağlayan bir süreç olarak tanımlar. Hitt, Middlemist ve Methis ise liderliği, bir grubun amaçlarını oluşturmak ve geliştirmek için grup üyelerinin davranışlarını etkilemeye yönelik bir süreç şeklinde ele alır. Onlara göre bu etkileşim; liderin kişisel özellikleri, içinde bulunulan koşullar ve takipçilerin özellikleriyle şekillenen bir yapıya sahiptir (Tengilimoğlu, 2005).

Etkileme yönlendirme ve sevk etme becerisine sahip olan, grubunu harekete geçirmeyi başarabilen, kişisel özelliklerden,

koşullardan ve bu bireyce gerçekleştirilen davranışlardan kaynaklanan bir olgudur liderlik. Bireysel özelliklerin, bireyin bulunduğu durumun ve sergilediği davranışların liderlik davranışı üzerindeki etkileri bilinmediği için liderliğe etki eden konular araştırılırken birçok teori geliştirilmesine neden olmuştur. Bu teoriler kapsamında ve değişen şartlarla birlikte farklı liderlik türleri ve teorilerinde ortaya çıkmaktadır. Bu liderlik türleri içerisinde demokratik liderlik, karizmatik liderlik, otantik liderlik, dönüştürücü liderlik ve vizyoner liderlik sıklıkla karşılaşılan liderlik türleridir. Hizmetkar liderlik kavramının ise daha yeni bir kavram olduğu ifade edilebilir(Esen, 2023).

2.2. Hizmetkâr Liderlik Kavramı ve Özellikleri

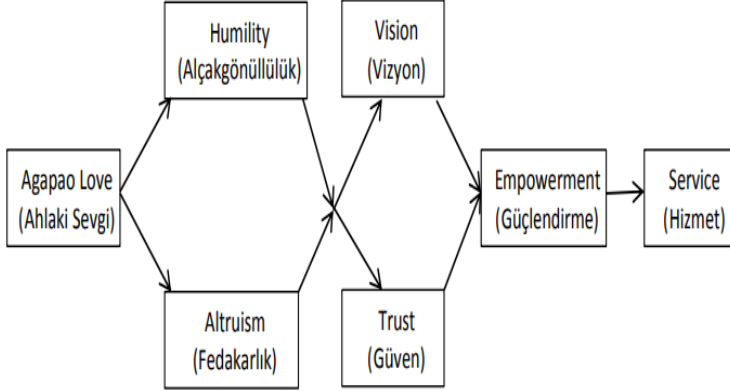
Hizmetkar liderlik, Robert K. Greenleaf'in "Lider bir hizmetkârdır " ifadesini kullanmasıyla ortaya çıkmıştır. Greenleaf, bir liderin gerçek büyüklüğünün, öncelikle bir hizmetkâr lider olarak hareket etmesinden kaynaklandığını ifade etmektedir Bu liderlik anlayışının temel özelliklerinden biri, kişinin kendi çıkarlarının ötesine geçebilme yeteneğidir(Van Dierendonck, 2011).

Page ve Wong'a (2000) göre hizmetkar lider, çalışanların gelişmesi için emek sarf eden, hedeflere ulaşılması konusunda izleyenlerin gelişmesine katkı sağlayan liderlik türü şeklinde ifade etmişlerdir. Bakan ve Doğan'a (2012) göre hizmetkâr liderlik menfaat gözetmeden, yardımlaşma ve dayanışma odaklı faaliyetlerdir. Hizmetkar lider, güvenilen, çalıştığı gruptaki bireylerin iyi olmaları ve gelişmeleri için çabalayan, hizmet ettiği toplumun çıkarlarını kendi çıkarlarının üstünde tutan ve topluluk oluşturmayı amaçlayan liderlik davranışdır(Esen, 2023).

Patterson'a göre hizmetkar liderlik, dönüştürücü liderliğin bir uzantısı olarak değerlendirilebilir. Bu liderlik yaklaşımı, önceliği çalışanlara veren, ahlak sahibi, alçakgönüllü ve fedakar, vizyon sahibi, güven uyandıran ve çalışanları güçlendirerek

onlara hizmet eden liderleri tanımlar. Patterson ayrıca hizmetkar liderliği oluşturan yedi temel boyutu bir model aracılığıyla açıklamaktadır (Bakan ve Doğan, 2012)

Şekil 1. Patterson'un Hizmetkar Liderlik Modeli (Patterson, 2003: 8).



Hizmetkâr liderler, çalışanların güvenini kazanma anlayışındadır. Hizmetkar liderlik anlayışında mevki ve güce göre ilişki kurulmaz, üyelerinin potansiyellerini ortaya çıkarmak ve onların gelişimini sağlamak için çaba sarf edilir. Hizmetkâr liderliği benimsemiş liderlerin güçlü olduğu yönü, astlarının bireysel gelişim sağlanma ve onlara her konuda rehberlik etme yönüdür. Ayrıca bu liderler örgütün değerlerine ve bütünlüğüne odaklanarak, hedeflere ulaşma da tüm çalışanları cesaretlendirir ve ekip çalışmasına katılım konusunda onları özendirir(Dalgın, 2015).

Hizmetkâr liderlik statü olarak değil, başkalarına hizmet etmeyi ve onları geliştirmeyi fırsat olarak görmesinden dolayı diğer lider türlerinden ayrılmaktadır. Hizmetkâr liderlerin en önemli yanlarından biri, çalışanların kendilerine olan güvenini arttırmak ve hizmetkâr lider olma isteğini benimsetmesidir. Hitap ettiği kesmi hizmetkâr liderlere dönüştürülmesi sayesinde, bir hizmetkâr liderlik kültürü oluşmaktadır(Gül, vd. 2023).

Hizmetkar liderlik, günümüzde modern bir liderlik yaklaşımı olarak kabul edilmektedir. Bu liderlik tarzına sahip kişilerin öne çıkan özellikleri arasında sorumluluk alma, iyi bir dinleyici olma, tevazu ve alçakgönüllülük, ahlaki değerlere bağlılık, öngörülülük, hayal gücü, empati, farkındalık, ikna yeteneği, duygusal kavrayış, başkalarını kabul etme, adanmışlık, kişisel ve başkalarını geliştirme, birlik oluşturma ve sezgi becerileri yer almaktadır (Esen, 2023).

Kendisini, başkalarına hizmet etmeye adanmış kişiye hizmetkar lider denir. Hizmetkar liderin öncelikli amaçları çalışanların, müşterilerin ve toplumun ihtiyaçlarını karşılamak ve isteklerine cevap vermektir. Yönetmek ve liderlik etmek anlayışı her zaman bunlardan sonra gelir. İhtiyaçları karşılanmış insanların daha bilinçli hareket edeceği ve doğal bir liderlik sürecinin meydana geleceği savunulur (Yılmaz ve Ceylan, 2016).

Tablo 2.4 Hizmetkâr Liderliğin Başlıca Özellikleri

Laub (1999)	Wong & Davey (2007)	Barbuto & Wheeler (2006)	Dennis & Bocarnea (2005)	Sendjaya, Sarros & Santora (2008)	Van Dierendonck & Nuijten (2011)
• İnsanları geliştirme • Liderlik Paylaşımı • Otantiklik sergileme • İnsanlara değer verme • Liderlik Sağlama • Toplum inşa etme	• Başkalarına hizmet etme ve onları geliştirme • Başkalarına danışma ve onları dahil etme • Tevazu ve diğerkamalık • Bütünlük ve otantiklik modelleme • Başkalarına ilham verme ve tesir etme	• Özgecil istek • Duygusal iyileştirme • İknacı eşleştirme • Örgütsel kahyalık • Bilgelik	• Güçlendirme • Güven • Alçakgönüllülük • Sevgi • Vizyon	• Dönüştürücü tesir • Gönüllü bağlılık • Otantik öz • Aşkın maneviyat • Anlaşmalı ilişki • Sorumlu ahlak	• Güçlendirme • Alçakgönüllülük • Geri durma • Otantiklik • Affetme • Cesaret • Mesuliyet • Kahyalık

Hizmetkâr liderlik konusunda yapılan çok sayıda araştırma, bu liderlik anlayışının temel niteliklerinin daha iyi anlaşılmasına katkı sağlamıştır. Bu çalışmaların ortaya koyduğu bulgular, hizmetkâr liderlerin öne çıkan bazı temel özelliklerini

belirlemeye yardımcı olmuştur. Bu özellikler genel olarak şu şekilde özetlenebilir (Mittal ve Dorfman, 2012).

Eşitlik: Bu özellik liderlerin diğer çalışanlardan daha üstün olduklarını kabul etmeyen, eşitliğe dayalı bir tutum ile önceliği astlarına veren, adil ve tarafsız davranan, fırsat eşitliğine önem veren ve karar alma süreçlerine başkalarının da katılımını sağlayan özelliğidir.

Ahlak: Hizmetkâr liderliğin merkezinde ahlaki bütünlük yer almaktadır. Hizmetkâr liderlerin personelleri ile anlaşılır, dürüst ve adil ilişkiler kurması, onları istek ve arzuları bulunan bir birey olarak görmesi oluşturmaktadır.Öncelik olarak çalışanların temel gereksinimlerine odaklanmakta, kabiliyetlerini dikkate almakta ve son olarak da örgüt yararını gözetmektedir.(Dalgıç, 2017).

Başkalarını Yetkilendirmek ve Geliştirmek
Yetkilendirme: Hizmetkâr liderlerin sergilemiş oldukları yönetim tarzlarından çalışanlarına değer verildikleri ve kendilerini onların gelişimine adadıkları yapılan çalışmalardan görülmektedir. Yetkilendirmeye yer vermeyen bir hizmetkâr liderlik modeli tanımlanamaz. Yetkilendirme, liderin kendi konumundan dolayı elinde bulunan yetkisini, güvendiği, sevdiği ve gelişimini desteklediği çalışanına devretmesidir. Yetki paylaşımı; çalışanlara değerli olduklarını hissettirme, takım çalışmasına önem verme, güven, sevgi ve eşitlik gibi duygularını barındırmaktadır(Yavuz ve Küçük, 2018).

Empati: Hizmetkâr liderler, kendilerini çalışanlarının yerine koyarak onların duygularını ve ihtiyaçlarını anlamaya çalışırlar. Bununla da yetinmeyerek onların özelliklerini ve yeteneklerini de daha iyi değerlendirerek yönlendirme yaparlar. Bu liderler güçlü bir empati kurma yeteneğine sahiptirler. Çalışanlarının özel yeteneklerini tanıyıp onlara destek olarak, bu

yeteneklerini toplumun yararı için kullanırlar(Yavuz ve Küçük, 2018).

Tevazu/Alçakgönüllülük: Alçak gönüllü kişiler, karşısındaki bireylere saygı gösterir ve eşit seviyede iletişim kurar. Bu özellikler, güçlü dostluklar ve uyumlu ilişkiler kurmanın temelini oluşturur. Bu özelliğe sahip kişiler de mütevazı olarak tanımlanır. Mütevazı liderler, toplum içinde büyük öneme sahiptir; çünkü onların yaklaşımı, başkalarına destek olma ve anlayış gösterme üzerinedir. Güler yüzlü ve sevecen olmaları, insanları kendilerine çeker ve sosyal ortamlarda olumlu bir atmosfer yaratır. Bu nedenle, tevazu sadece bireyler arası ilişkilerde değil, aynı zamanda toplumsal dayanışma ve birliktelik açısından da büyük önem taşır(Yılmaz ve Ceylan, 2016).

Tevazu sahibi liderler kendisine değil başkalarına daha fazla ilgi göstermesi ve önem vermesi ile ön plana çıkmaktadırlar. Buna göre lider, kendisini diğerlerinden daha iyi donanımlı ve tecrübeli görmeyen ve tevazu sahibi bir kimsedir.

Toplum için Değer Yaratmak: Hizmetkâr liderlik, becerilerinden bir tanesi de topluluk oluşturmaktır. Bu anlamda, güçlü kişisel ilişkiler kurmak, işbirliği yapmak ve farklılıkları değerlendirmek, liderlerin etkili olmasının temel yollarındandır. Ayrıca, kuruluşların dışındaki topluluklarla etkileşimlerinde, yalnızca kendi faaliyetlerinin etkisini değerlendirmekle kalmayıp, aynı zamanda bu toplulukları yapıcı bir şekilde iyileştirmek gibi bir ahlaki sorumluluk taşıdıklarını da kabul etmeleri önemlidir. Hizmetkar liderlerin sosyal sorumlulukları ve topluluklarının refahına katkıda bulunma arzuları bireylerin ve organizasyonların gelişimi için de önemli bir zemin hazırlamaktadır(Yavuz ve Küçük, 2018).

2.3. Yenilikçi İş Davranışı ve Hizmetkar Liderlik Arasındaki İlişki

Günümüzde örgütlerin başarıya ulaşmasında yenilik önemli bir unsur olarak görülmektedir. İş ortamında rekabet üstünlüğü sağlayabilmek için çalışanların yenilikçi düşünce ve davranışlar geliştirmesi gerekmektedir. Çünkü yeni fikirlerin ortaya çıkışı ve hayata geçirilmesi, çalışanların bilgi ve katkılarıyla mümkün olmaktadır. Yenilikçi davranış, fikir üretme, işbirliği kurma ya da uygulamaya dönük girişimler şeklinde farklı aşamalarda kendini gösterebilir. Örneğin çalışanlar, sürecin başında fırsatları araştırarak, performans farklılıklarını gözlemleyerek veya sorunlara alternatif çözümler önererek yeni fikirler ortaya koyabilirler. Uygulama aşamasında ise projelerin hayata geçirilmesi için somut adımlar atabilir, fikirlerin değerini diğer çalışanlara kabul ettirebilir ya da fikirlerin geliştirilmesi, test edilmesi ve ekonomik katkıya dönüştürülmesi yönünde çaba gösterebilirler. Bu nedenle yenilikçi iş davranışı, çalışanların yenilik sürecine katkı sağlayabilecek tüm faaliyetleri kapsayan bütüncül bir kavram olarak ele alınmaktadır (Ulusal ve Yüreğir, 2020).

Scott ve Bruce (1994), Kanter'in inovasyonla ilgili tanımını temel alarak yenilikçi iş davranışını örgüt içinde fırsatları fark etme, yeni fikirler üretme, bu fikirlere destek bulmak için işbirliği geliştirme ve ortaya konan fikirleri hayata geçirme şeklinde açıklamıştır. Bu yaklaşıma göre yenilik süreci, kişinin bir problemi tanınması ve buna yönelik yeni ya da mevcut bir çözüm üretmesiyle başlar. Ardından birey, geliştirdiği fikrin uygulanabilmesi için çevresinden destek arar ve gerekli koalisyonu oluşturmaya çalışır. Sürecin son aşamasında ise ortaya konan yenilik, somutlaşmış bir model ya da prototip haline getirilir; böylece test edilebilir, yaygınlaştırılabilir ve kurumsal yapıda kalıcı bir şekilde kullanılabilir hale gelir (De Jong ve Den Hartog, 2010'dan Aktaran; Ulusal ve Yüreğir, 2020).

Günümüz de rekabet ortamından kaynaklı, örgütlerin başarılı olabilmesi ve devamlılığını sürdürebilmesi için bir baskı oluşturmakta ve işletmeleri yenilikçi davranışlara uyum sağlamaya yönlendirmektedir. Yenilikçi davranış, belirli davranış kalıplarını gerektirir ve bu kalıplar bireyler, gruplar ve organizasyonlar tarafından etkilenmektedir.

Birey düzeyinde; yenilikçi iş davranışlarını etkileyen nedenler arasında, karmaşayı tolere edebilme, dışadönüklük, öz yeterlilik ve problem çözme gibi özellikler sayılabilir. Bireylerin yenilikçi düşünme ve davranma tutumlarını da doğrudan etkilemektedir bu unsurlar.

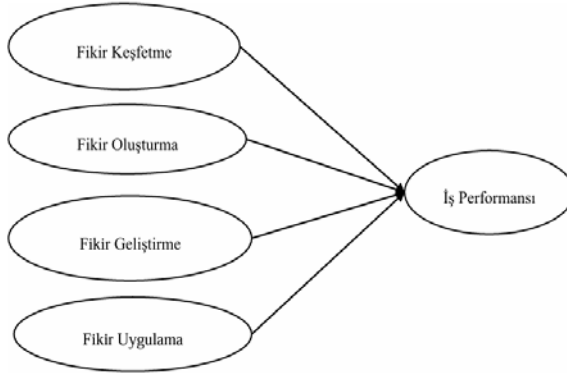
Grup düzeyinde ise; yenilikçi iş davranışlarını şekillendiren faktörler, liderlik özellikleri ve grup dinamikleridir. Grup düzeyinde, yenilikçi davranışın ön plana çıkmasında etkili olan kriterler ise örgütün sahip olduğu kaynaklar, uyguladığı ödül sistemi ve uyguladığı kurallar gibi değişkenlerdir.

Örgüt düzeyinde; yenilikçiliği etkileyen faktörler ise, örgütlerin, çalışanlarının inovasyon yaratma yeteneğine önem verip yatırım yaparak çalışanların daha yenilikçi olmasını sağlamakla alakalıdır. Ayrıca, örgütler çalışanlarının eğitimlerine ve kendilerini geliştirmelerine gerekli desteği vermeli, yeni fikirlerin ortaya çıkmasını için onları motive etmeli ve bilgi ve beceri düzeylerini artırıcı hamleler yapması gerekmektedir(Karasakal, vd. 2024).

Örgütlerde gerçekleştirilen yenilikler, liderler açısından kritik bir önem taşımaktadır. Bunun nedeni, çalışanların bir kısmının değişim süreçlerini benimseyerek uyum sağlamasına rağmen, bir kısmının yeniliklere karşı mesafeli davranmasıdır. Günümüzde ise örgütlerin sürdürülebilirliği, çalışanların iş ortamındaki değişimlere uyum sağlamasını gerekli kılmaktadır. Bu nedenle kurumlar, yeni fikirlerin ortaya çıkarılması, uygulanması ve karşılaşılan problemlerin çözülmesi için

çalışanların yenilikçi davranışlarını destekleyecek yollar aramaktadır. Çalışanların yenilikçi tutumlarını etkileyen başlıca unsurlar arasında liderlik tarzı, örgütsel bağlılık, psikolojik sermaye, örgütsel yenilik iklimi, sosyal sermaye, işin niteliği, kurum kültürü, örgüt iklimi, paydaşlar arasındaki iletişim ve örgüt içinde etkili geri bildirim mekanizmalarının varlığı yer almaktadır (Gül, vd. 2023).

Yenilikçi iş davranışının boyutlarına yönelik literatür de yapılan farklı çalışmalar da bulunmaktadır. De Jong ve Den Hartog (2010), yenilikçi davranışı keşfetme, oluşturma, geliştirme ve son olarak da ortaya çıkan fikri uygulama olmak üzere dört boyutta ele almaktadır.



Fikir Keşfetme: Örgütlerde yeni, özgün ve farklı fikirlerin keşfedilmesi yenilikçi iş davranışının öncelik verdiği amaçlarındandır. Bu sayede kişiler yeni keşfettiği fikirleri geliştirerek ve bu geliştirdikleri fikirleri iş ile uyumlu hale getirerek hem kendisine ve işletmeye yararlı olmayı amaçlamaktadır (Küçük ve Çalhan, 2023).

Fikir keşfi aşaması, mevcut ürün, hizmet ya da süreçlerin nasıl geliştirilebileceğine yönelik arayışları ve bunların farklı açılardan yeniden değerlendirilmesini kapsar. (De Jong ve Den Hartog, 2010). Çalışanların örgüt içerisinde üretken ve

sorgulayıcı olmaları, hayal kurma becerileri, karşılaştığı olaylara farklı bakış açılarıyla bakmayı becerebilmeleri, topladığı bilgileri verimli kullanabilmeleri ve bu yeteneğiyle ortaya çıkan fikrin olumlu veya olumsuz her yönüyle değerlendirerek çalışma gerçekleştirmesi bu aşamayı oluşturmakta ve süreci daha etkili hale getirmektedir (Gökçen ve Çetin, 2022).

Fikir Oluşturma: Fikir oluşturma süreci, ortaya çıkan bir sorunun çözümü veya yeni elde edilmiş bir fırsatın değerlendirilmesi aşamasındaki düşünceleri ve fikrin keşfinden sonraki süreci ifade etmektedir. Öncelikli olarak çözülecek sorun belirlenir; daha sonra, bu sorunun çözümüne yönelik düşüncelerin üretilmesi gerekmektedir. Örgüt içindeki bilgi birikiminin etkin bir şekilde kullanılabilmesi için yeni fikirlerin oluşturulması örgütün başarısında önemli bir rol oynar (Ercan, Bozkurt,2022).

Fikir üretmenin anahtarı, sorunları çözmek veya performansı artırmak için eski ve yeni bilgilerin birleştirilmesi ve yeniden düzenlenmesi olarak aktarılmaktadır(De Jong ve Den Hartog, 2010).

Fikir Geliştirme: Bu aşama oluşturulan fikrin geliştirilmesini içeren aşamadır ve fikrin geliştirilmesi, savunulması ve desteklenmesi şekillerinde adlandırıldığı görülmektedir. Fikirler bu aşamada çeşitli kriterler ile değerlendirilir, görüşler üzerinde uzlaşmaya çalışılır. Bu kriterler oluşturulurken ve değerlendirilirken dışarıdan destekte alınabilir. Bu aşamada üretilen ürün veya hizmetler belirli bir süre uygulamaya alınarak performans, verimlilik ve ekonomik yönleri analiz edilir. Bu analizler incelenerek oluşturulan yeni fikrin olumlu ve olumsuz yönleri tespit edilir. Bu yapılan analizlerden çıkan sonuçlara göre de tekrar yapılandırılma veya düzeltmeler yapılır. Amaç ürün veya hizmet uygulanmaya başlamadan önce

muhtemel olarak karşılaşılabilecek aksaklık ve eksiklikleri gidererek minimum seviyeye çekmektir(Gökçen ve Çetin, 2022).

Fikir Uygulama: Fikir uygulama, yenilikleri pratiğe dönüştürme yani üretilen fikirlerin uygulamaya geçirilmesi ve kullanılabilir hale getirilmesi aşamasıdır. Bu aşama, sistematik bir şekilde yeni bir ürün, hizmet, servis ağı, pazar konumlandırması ya da iş süreçlerinin geliştirilmesini ve bunların test edilmesini içerir(Ercan ve Bozkurt, 2022).

Bu aşama, fikrin pazara sürülerek ticari bir değer kazanmasıdır. Tüm aşamaları geçen yeni fikir, örgüt içinde veya dışında kullanılmak üzere hazır hale gelir. İş birliği yaparak fikri uygulamanın yaygınlık kazanması, örgütün mali tablolarına ve prestijine olumlu katkılarda bulunacaktır. Bu süreç, yenilikçi fikirlerin başarılı bir şekilde benimsenmesi ve uygulanması için gereklidir(Gökçen ve Çetin, 2022).

Yapılan araştırmalar sonucunda, hizmetkâr liderliğin yenilikçi iş davranışı üzerinde pozitif yönlü bir etkiye sahip olduğu görülmüştür. Liderleri tarafından desteklenen ve önem verilen çalışanlar yenilikçi iş davranışı sergilemektedirler. Hizmetkâr liderlik tavrı sergileyen yöneticiler çalışanlarının motivasyonunu arttırarak yenilikçi iş davranışı başlatmakta ve çalışanların iş tanımlarının dışında, örgütün lehine ekstra davranış göstermelerini, sorumluluk almalarını dolayısıyla yenilikçi davranışlar sergilemesini sağlamaktadırlar. Günümüzde rekabetin yoğun olduğu iş ortamında örgütün devamlılık sağlamanın ve hayatta kalmasının yollarından birisi de çalışanların katkısı ile sürekli yenilik yaparak kendisini rakiplerinden farklılaşmasıdır. Dolayısıyla liderlerin çalışanlara öncelik vermesi, onları yetkilendirmesi ve gelişmelerine yardımcı olması, çalışanların iyiliğini önde tutması büyük önem taşımaktadır(Karasakal, vd. 2024).

Araştırmalar, yöneticilerin hizmetkâr liderlik davranışları arttıkça çalışanların yenilikçi iş davranışı sergileme eğilimlerinin ve kurumlarına olan bağlılıklarının yükseldiğini göstermektedir. Literatürde hizmetkâr liderliğin yenilikçi iş davranışını pozitif yönde etkilediği vurgulanmaktadır. İncelenen çalışmalarda, hizmetkâr liderlik ile yenilikçi davranış arasındaki ilişkide farklı değişkenlerin aracılık rolü üstlendiği görülmektedir. Bu kapsamda, yaratıcı öz-yeterlik inançları (Jan, Zainal ve Lata, 2021), psikolojik güvenlik (Iqbal, Latif ve Ahmad, 2020), işe adanmışlık (Rasheed, Lodhi ve Habiba, 2016), işte gelişim (Wang vd., 2019), psikolojik güçlendirme (Faraz vd., 2019) ile güven ve iş becerikliliğinin (Khan, Mubarik ve İslam, 2020) bu ilişkide önemli aracılık etkileri olduğu belirtilmektedir. Hizmetkâr liderler, çalışanların bireysel iş düzeyine odaklanarak onların daha yüksek iş tatmini, güven ve yaratıcılık sergilemelerine katkı sağlamaktadır. Carter ve Baghurst'a (2014) göre hizmetkâr liderlik; özellikle bağlılık, sadakat, sahiplenme ve örgütsel başarıya yönelik güçlü bir etki oluşturmaktadır. Hizmetkâr liderlerin dürüstlüğü ve çalışanlarına gösterdiği ilgi, çalışanların lidere duyduğu güveni, bağlılığı ve memnuniyeti artırmaktadır. Ayrıca, hizmetkâr liderlerin diğer yöneticiler üzerinde de etkili olarak benzer liderlik davranışlarını teşvik etmesi, kurum içerisinde çalışan odaklı bir kültürün oluşmasına katkı sağlamakta; böylece örgüt, yetenekli ve kararlı çalışanları çekebilen ve elde tutabilen bir yapıya dönüşmektedir (Gül, vd. 2023).

Bu yapılan çalışmalar, hizmetkâr liderliğin çalışanların yenilikçi iş davranışlarını teşvik etmede önemli bir rol oynadığını ortaya koymaktadır. Hizmetkâr liderlik anlayışı, temelde aileden başlayarak, eğitim hayatında, iş hayatında, siyasette ve toplumun tüm kesimlerinde hızla artan ve değişen insani ihtiyaçların giderilmesinde büyük bir ihtiyaç haline gelmiştir. Günümüzde temel insani değerlerin giderek önem kazandığı bir ortamda, bu

liderlik yaklaşımı insanlar için önemli bir güç kaynağı olarak öne çıkmaktadır (Bakan ve Doğan, 2012).

Günümüzde teknolojik imkanların değişmesi ve gelişmesi bununla birlikte örgüt içerisinde karşılaşılan durumlar yeni nesil yönetim tarzları ve liderlik modellerinin ortaya çıkmasına ve uygulanmasına neden olmuştur. Bu bağlamda yeni sayılabilecek olan hizmetkâr liderlik kavramına, literatür ve uygulamalar dikkate alındığında, son yıllarda daha fazla rastlandığı söylenebilir. (Yılmaz ve Ceylan, 2016)

Literatür taraması yapıldığında çalışmaların çoğunluğunun hizmetkar liderliği tanımlamaya yönelik olduğu, kişilerin hizmetkar liderlik özelliklerinin belirlenmesine yönelik çalışmaların yetersiz olduğu görülmektedir. Sun ve ark. (2016) Çin’ de farklı alanlarda yapmış oldukları çalışmalarda; hizmetkar liderliğin yenilikçi davranış üzerinde olumlu ve anlamlı etkisi olduğunu, bu bağlamda hem yüksek hem de düşük seviyede performans kontrolünün olumlu yönde moderatör etkisinin olduğunu, fakat yüksek seviyede ise performans kontrolünün bu ilişkiyi daha da güçlendireceğinden bahsetmişlerdir. Erkutlu ve Chafra (2015) hizmetkar liderlik ile yenilikçilik davranışı arasındaki ilişkinin, kişilerin yetkilendirilme ve yaratıcılık düzeyleri yüksek olduğu dönemlerde daha güçlü olduğunu saptamıştır. Baykal ve ark. (2018) yaptıkları çalışmada; hizmetkar liderliğin çalışanlar üzerinde güçlendirme ve şükran duygularını artırdığını bununla yenilikçilik davranışını ve örgüt performansını olumlu yönde etkilediğini tespit etmişlerdir (Sarıyer, 2019).

3. SONUÇ

Günümüzde geleneksel ve baskıcı liderlik tarzları, yeni liderlik modellerinin ortaya çıkmasıyla önemini yitirmiştir. Yapılan çalışmalar, güç kullanarak yönetmeye çalışan liderlerin

çalışanların beklentilerine karşılık veremediğini ortaya koymaktadır. Hizmetkâr liderlik ise, takipçilerine yalnızca iş ortamında değil yaşamın farklı alanlarında da destek olmayı amaçlayan bir anlayışı temsil eder. Bu yaklaşım; insanlara değer verilmesini, bireylerin gelişiminin teşvik edilmesini, topluluk bilincinin güçlendirilmesini ve insan odaklı bir liderlik kültürünün oluşturulmasını önemser. Günümüzde birçok çalışan liderlerin sözlerine değil, davranışlarına güvenmektedir. Hizmetkâr liderlikten uzak bir yönetim tarzı, çalışanlarda güven eksikliği yaratmaktadır. Buna karşın, liderlerin eylemleri onların karakterini ve neyi savunduklarını en net şekilde gösteren unsurlardır. Bu duruma verilebilecek en bilinen örneklerden biri Gandhi'dir. Rabindranath Tagore tarafından kendisine “Mahatma” yani “büyük ruh” unvanı verilen Gandhi, Hindistan'da büyük saygı gören, İngiliz sömürgeciliğine karşı şiddetsiz direnişin öncüsü olarak hem ülkesinde hem de dünyada tanınmış bir liderdir (Yavuz ve Küçük, 2018).

Hizmetkâr liderlik anlayışı, günümüzde önemli ihtiyaçlarından bir tanesidir. İnsanın ve insani değerlerin büyük önem kazandığı günümüzde bu liderlik anlayışı, insanlar için temel bir güç odağıdır. Çünkü hizmetkâr liderler, çevrelerinde olan biten her şeyden önceden haberdar olan, olayların farkına varan ve buna göre insanları yönlendiren, onları tehlikelerden kurtaran kimselerdir. Başkalarına hizmet etmek anlayışını benimsemiş ve onun için çalışan, insanların refah ve mutluluğunu isteyen kişilerdir. Başarıyı ulaşma arzusu içinde olan örgütler için örgüt çıkarı doğrultusunda hareket ederek çalışanları yönlendiren liderlere olan ihtiyaç, hizmetkâr liderlik anlayışını ön plana çıkarmaktadır.

İnsanı merkeze alan, bilgili, ileri görüşlü, dürüst, samimi, sabırlı ve merhametli bir anlayışla hareket eden; çalışanların ve toplumun gelişimi için çaba gösteren hizmetkâr liderlerin bulunduğu örgütlerin rekabet ortamında başarı elde etmesi

şaşırtıcı değildir. Bu tür liderler, kendilerini başkalarının gelişimine adadıkları için kurumların sürdürülebilir bir güç kazanmasına önemli katkı sağlar (Bakan ve Doğan, 2012).

Hizmetkâr liderlik anlayışında lider, hem örgüte hem de çalışanlara önemli katkılar sunmasına rağmen bunların karşılığında kişisel bir çıkar beklemez. Bu yaklaşımda lider için önemli olan, örgütteki bireylerin iyilik hâli ve huzurudur. Ancak bu liderlik tarzının bazı zayıf yönleri de vardır. Hedeflerin ön planda tutulduğu yapılarda istenen sonucu vermeyebilir; ayrıca katı hiyerarşiye sahip kurumlarda mevcut düzeni zorlayabilir. Liderin alçakgönüllü tavrı zaman zaman güçsüzlük şeklinde yorumlanabilir. Bunun yanında, kriz anlarında veya hızlı karar alınması gereken durumlarda karar süreçleri beklenenden yavaş ilerleyebilir.

Alan yazındaki pek çok araştırma, hizmetkâr liderliğin çalışanların yenilikçi davranışlarını olumlu yönde desteklediğini ortaya koymaktadır. Hizmetkar liderlik ve yenilikçi iş davranışı arasındaki ilişkide; yaratıcı öz-yeterlik inançlarının (Jan, Zainal, ve Lata 2021), psikolojik güvenliğin (Iqbal, Latif, ve Ahmad 2020), işe adanmışlığın (Rasheed, Lodhi, ve Habiba 2016), işte gelişimin (Wang vd. 2019), psikolojik güçlendirmenin (Faraz vd. 2019), güven ve iş becerikliliğinin (Khan, Mubarik, ve Islam 2020) aracılık etkisinin olduğu belirtilmiştir. Vuong'ın (2022) çalışmasında ise, hizmetkâr liderliğin iş performansını artırmasında yenilikçi iş davranışının önemli bir ara mekanizma görevi gördüğü de ifade edilmektedir. (Gül, vd. 2023).

Bu çalışmada hizmetkâr liderliğin, çalışanların yenilikçi iş davranışları üzerindeki etkisi incelenmiştir. Elde edilen bulgular, bu liderlik anlayışının yenilikçi davranışları olumlu yönde desteklediğini göstermektedir. Bu sonuç, yenilikçiliği teşvik etmek isteyen kurumlar için hizmetkâr liderliğin ne kadar önemli bir unsur olduğunu ortaya koymaktadır. Ayrıca bu liderlik tarzını

olumlu biçimde algılayan çalışanların işlerinde daha fazla memnuniyet, güven, yaratıcılık, takdir edilme ve özerlik hissettikleri görülmektedir. Tüm birimlerin değerli kabul edildiği bu yaklaşım, çalışma ortamında açıklık, güven ve sadakat duygusunu güçlendirmektedir.

KAYNAKÇA

- Aysel, L. (2006). *Liderlik Ve Duygusal Zekâ* (Master's Thesis, Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü).
- Bakan, İ., & Doğan, İ. F. (2012). Hizmetkâr Liderlik. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2(2), 1-12.
- Dalgıç, D. (2017). *Hizmetkâr Liderlik Ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Hizmet Sektöründe Bir Uygulama* (Master's Thesis, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü).
- Dalgin, T. (2015). Yöneticilerin Liderlik Davranışlarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi Ve Örgütsel Adalet Algısının Düzenleyici Rolü: Muğla Konaklama Sektörü Örneği.
- De Jong, J., & Den Hartog, D. (2010). Measuring Innovative Work Behaviour. *Creativity And Innovation Management*, 19(1), 23-36.
- Ercan, A., & Bozkurt, Ö. (2022). Çalışanların Yenilikçi İş Davranışlarında Ve İşten Ayrılma Niyetlerinde Örgütsel Destek Algısının Etkisi: İmalat Sanayi Üzerine Bir Araştırma. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 21(43), 269-290.
- Erdem, O., & Dikici, A. M. (2009). Liderlik Ve Kurum Kültürü Etkileşimi. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(29), 198-213.
- Esen, D. (2023). Hizmetkar Liderliğin İş Performansı Üzerindeki Etkisinde Öğretmen Özerkliğinin Aracılık Rolü. *Eğitim Ve İnsani Bilimler Dergisi: Teori Ve Uygulama*, 14(27), 55-86.

- Gökçen, M. Y., & Çetin, S. (2022). Yenilikçi İş Davranışının İş Performansına Etkisi. *Optimum Ekonomi Ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 9(2), 174-188.
- Gül, İ., Gedik, Ö., Canbaz, M., & Saraçlı, S. (2023). Hizmetkâr Liderlik Ve Yenilikçi Davranış Arasındaki İlişkide Çalışan Sadakatinin Aracı Rolünün Pls-Sem İle İncelenmesi. *Nicel Bilimler Dergisi*, 5(1), 29-50.
- Karasakal, N. K., Sürücü, L., & Bekmezci, M. (2024). Hizmetkâr Liderliğin, Yenilikçi İş Davranışına Etkisinde Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Aracı Rolü. *Journal Of Research In Business*, 9(2), 482-498.
- Küçük, K., & Yavuz, E. (2018). Hizmetkâr Liderlik: Gandhi Örneği. *Uluslararası Liderlik Çalışmaları Dergisi: Kuram Ve Uygulama*, 1(2), 81-93.
- Küçük, B., & Çalhan, H. Konaklama İşletmelerinde Kariyer Yönetimi Uygulamaları İle Çalışanların Yenilikçi İş Davranışı İlişkisi: Kapadokya Bölgesinde Bir Araştırma. *Safran Kültür Ve Turizm Araştırmaları Dergisi*, 6(2), 327-354.
- Mittal, R., & Dorfman, P. W. (2012). Servant Leadership Across Cultures. *Journal Of World Business*, 47(4), 555-570.
- Özkan, S. A., Ardıç, K., & Özsoy, E. (2022). Mütevazı Liderliğin Yenilikçi İş Davranışına Etkisinde Psikolojik İyi Oluşun Rolü. *Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 11(3), 1179-1191.
- Sarıyer, S. (2019). Yönetici Hemşirelerin Hizmetkâr Liderlik Davranışlarının Hemşirelerin Yenilikçi Davranışlarına Ve İş Performansına Etkisi.[Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. *İstanbul Üniversitesi, Cerrahpaşa Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Hemşirelikte Yönetim Anabilim Dalı, İstanbul*.

- Sun, Y., Gergen, E., Avila, M., & Green, M. (2016). Leadership And Job Satisfaction: Implications For Leaders Of Accountants. *American Journal Of Industrial And Business Management*, 6(03), 268.
- Tengilimoğlu, D. (2005). Kamu Ve Özel Sektör Örgütlerinde Liderlik Davranışı Özelliklerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Çalışması. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(14), 1-16.
- Ulusal, E., & Yüreğir, O. (2020). Yenilikçi İş Davranışını Belirleyen Faktörlerin Ağırlıklandırılması. *Endüstri Mühendisliği*, 31, 17-31.
- Wong, T. P., & Page, D. (2000). A Conceptual Framework For Measuring Servant-Leadership. *The Human Factor In Shaping The Course Of History And Development; University Press Of America: Lanham, Md, Usa*.
- Van Dierendonck, D. (2011). Servant Leadership: A Review And Synthesis. *Journal Of Management*, 37(4), 1228-1261.
- Yılmaz, C., & Ceylan, A. (2016). Hizmetkâr Liderlik İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki Üzerine Bir Çalışma. *Yıldız Social Science Review*, 2(2), 75-90.

ÖNCÜL VE SONUÇLARIYLA İŞ YERİ KISKANÇLIĞI KAVRAMINA BİR BAKIŞ

Yeliz GEDİK¹

1. GİRİŞ

Örgütsel yaşamda olumsuz duygular ve bunları harekete geçiren olaylar, çalışanların hem bireysel çıktılarını hem de diğerleriyle geliştirdikleri ilişkilerin kalitesini önemli ölçüde etkilemektedir. Böylesine olumsuz bir duygusal deneyim olan iş yeri kıskançlığı; çalışanlar için değerli olan bir bağın (örneğin, yöneticiyle olan ilişkinin), rakip olarak görülen bir başka çalışana “kaptırılması” olasılığında veya hâlinde ortaya çıkabilmektedir (Mathes, Adams, & Davis, 1985; Salovey & Rodin, 1984). İş yeri kıskançlığı aynı zamanda çalışanların kendilerini nitelik, başarı veya sahip olunması için yoğun istek duyulan başka özellikler açısından kendilerinden üstün gördükleri bireylerle karşılaştırdıklarında da deneyimlenebilir (Parrott & Smith, 1993).

Sosyal karşılaştırma ve önemli bir ilişkinin kaybına yönelik hissedilen kaygı temelinde gelişen iş yeri kıskançlığı, oldukça yaygın fakat itiraf edilmesi zor bir duygu (McGrath, 2011) olduğundan organizasyon literatüründe dikkat çekmekte ve incelenmeye değer bulunmaktadır. Aynı literatürde çalışanların, kariyerlerinde ulaştıkları noktadan veya örgütsel hiyerarşideki konumlarından bağımsız olarak kıskançlık duygusuyla mutlaka karşılaştıkları ifade edilmektedir (Aydın & Bozkurt, 2022). Bu nedenle, bu kitap bölümü iş yeri kıskançlığı

¹ Doçent, Malatya Turgut Özal Üniversitesi, Sosyal ve Beşerî Bilimler Fakültesi, Uluslararası İşletme Yönetimi Bölümü, ORCID: 0000-0003-2795-9302.

kavramının tanım ve içeriğini ele aldıktan sonra iş yerinde genellikle yıkıcı olan bu duygunun ortaya çıkmasına yol açan faktörlere ve ilişkili olduğu çalışan tutum ve davranışlarına odaklanmayı hedeflemektedir. Bu amaçla hazırlanan bu kitap bölümünün aynı zamanda iş yeri kıskançlığının en aza indirgenmesi veya yapıcı olarak kullanılabilmesi için organizasyonlardaki yöneticilere de rehberlik etmesi beklenmektedir.

2. İŞ YERİ KISKANÇLIĞI KAVRAMININ TANIMI VE İÇERİĞİ

Kıskançlık, en genel hâliyle, “değer verilen bir ilişkiye yönelik gerçek ya da hayalî rakiplerden kaynaklanan tehdit ya da algılanan tehdit hissinden doğan karmaşık bir duygusal, algısal ve davranışsal deneyim” olarak tanımlanmaktadır (Adams & Williams, 2014, s. 294). Günlük yaşamda olduğu gibi iş hayatında da bireyler, önemli buldukları ilişkilerde kendilerini (olası) rakipleriyle karşılaştırma eğilimi içinde olurlar. Bu karşılaştırma sonucunda kişi, rakiplerinin üstün geldiği sonucuna varırsa onları birer tehdit olarak algılar ve sonuç olarak kıskançlık duygusu ortaya çıkar (Dijkstra & Buunk, 1998). Kıskançlık, ayrıca, imrenmeyi de kapsayarak bir kişinin başkasının sahip olduğu üstün özelliklere ve/veya maddi/fiziksel nesnelere kendisinin de sahip olmayı istemesi durumunu da ifade etmektedir (Burke, 2000; Dogan & Vecchio, 2001). Kıskançlık, genellikle rakip olarak görülen kişinin sahip olduğu avantajlı durumu ele geçirme ya da onun bu avantajlı durumu kaybetmesini dileme üzerine kurulu (Parrott & Smith, 1993); sadece bu duygunun hedefi olan kişileri değil, duyguyu deneyimleyen kişiyi de olumsuz etkileyen ve acı veren bir duygu olarak tanımlanmaktadır (Üçok, 2019). Kıskanan kişinin

hissettiği tehdit, öz değer ve öz saygısını azalttığı gibi aşağılık duygusunu da artırmaktadır (McGuire, 2017).

Yapılan çalışmalar, iş yeri kıskançlığının ağırlıklı olarak güvensizlik duygusundan kaynaklandığını ve strese karşı verilen bir tepki olduğunu ileri sürmektedir. Bir çalışanın iş hayatına başlamadan önceki yaşam deneyimlerinin (örneğin, rekabetçi bir ortamda yetişmiş olmanın) veya önceki iş yerlerindeki tecrübelerinin, o kişinin kıskanma duygusuna yatkınlığını etkileyebileceği ve iş ilişkilerini şekillendirebileceği ön görülmektedir (Dogan & Vecchio, 2001, s.58).

İş yerleri, kıskançlık gibi yoğun duyguların yeşermesi için elverişli ortamlar olarak değerlendirilir; çünkü iş yerindeki ilişkiler çalışanların kariyer hedeflerini ve sorumluluklarını etkiler, kişi çalışma hayatı içinde pek çok yeni rakiple karşılaşır, onlarla kıt kaynaklar için yarışır ve bu zorluklar karşısında işten ayrılmak istese de kendisi için bunun ağır sonuçları olabilir. Bu da kişilerin sürekli rekabet baskısı altında çalışmasına ve güvensiz hissetmesine yol açarak kıskançlığın önünü açar (Andiappan & Dufour, 2020).

3. İŞ YERİ KISKANÇLIĞININ ÖNCÜLLERİ

İş yeri kıskançlığını ön gören en önemli faktörlerden birinin bu duyguyu yaşayan bireyin özellik ve yönelimleri olduğu düşünülmektedir. Sterling ve Labianca (2015), sosyal karşılaştırma yönelimi yüksek olan çalışanların iş ortamını daha rekabetçi, çalışma arkadaşlarını da daha az iş birlikçi olarak değerlendirdiklerini, kendileri hakkında daha fazla belirsizlik yaşadıkları ve sıkça karşılaştırma yaptıkları için iş yerinde kıskançlık duygusunu deneyimlemeye daha yatkın olduklarını ifade etmişlerdir. Yazarlar, aynı zamanda bireyin benlik saygısı ile iş yeri kıskançlığı arasında negatif yönlü bir ilişki olduğunu belirtmişlerdir.

Türkiye’den 313 akademisyenle gerçekleştirdikleri çalışmalarında Erdirençelebi, Akman ve Ertürk (2024), karanlık kişilik özellikleriyle iş yeri kıskançlığı arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Araştırmada, narsisizm, makyavelizm ve psikopatiden oluşan karanlık kişilik özelliklerinin iş yeri kıskançlığı ile olumlu yönde ilişkili olduğu, bu kişilik özelliklerine sahip bireylerin bu duyguyu daha çok deneyimlediği sonucuna ulaşılmıştır.

İş yeri kıskançlığını belirleyen diğer bir faktör de rakip görülen kişilerin özellikleridir. Duffy ve arkadaşları (2021), iş yerinde referans alınan kişilerin yüksek performans düzeylerinin kıskançlık duygusunu ortaya çıkardığını ifade etmişlerdir. Yaptıkları kapsamlı literatür taramasında ilgili çalışmalara da değinen araştırmacılar, karşılaştırma yapılan ve referans alınan çalışma arkadaşlarının üstün performanslarından dolayı sahip oldukları yüksek statünün, kişinin kendi yeterliliği ve benzer sonuçları elde etme potansiyeli ile ilgili soru işaretleri oluşturduğunu, bunun da kıskançlık duygusunu harekete geçirdiğini belirtmişlerdir (Duffy, Lee, & Adair, 2021, s.34).

Zurriaga ve arkadaşlarının (2018) yaptığı çalışmada iş yerinde rakip olarak algılanan bireylerin hangi özelliklerinin kıskançlık uyandırabileceği ve kadın ve erkek çalışanların bu konuda farklılık gösterip göstermediği araştırılmıştır. İspanya’da farklı sektörlerde faaliyet gösteren firmaların 426 çalışanı ile gerçekleştirilen araştırmada, rakip olarak görülen kişinin sosyal-toplumsal niteliklerinin (örneğin, iyi bir mizah anlayışına sahip olmak, iyi bir dinleyici olmak ve diğerlerine karşı özenli ve nezaketli olmak; Buunk, Castro-Solano, Zurriaga, & Gonzalez, 2011) fiziksel çekicilik, fiziksel baskınlık ve sosyal baskınlıktan daha fazla kıskançlık uyandırdığı bulunmuştur. Bu çalışmada, fiziksel çekiciliğin kadın çalışanlarda daha fazla kıskançlık uyandırdığı tespit edilirken, kıskançlığın ortaya çıkmasında rakibin sosyal ya da fiziksel baskınlığının oynadığı rol açısından

cinsiyetler arası herhangi bir farklılaşma olmadığı ortaya koyulmuştur (Zurriaga, González-Navarro, Buunk, & Dijkstra, 2018).

Benzer şekilde, Buunk ve arkadaşları (2016) tarafından 119 kadın çalışanla yapılan bir araştırmada, fiziksel olarak çekici bir rakibin, çekici olmayan bir rakibe kıyasla daha fazla kıskançlık uyandırdığı ve kariyer ilerlemesine ilişkin beklentileri (bu çalışmada, kalıcı bir iş sözleşmesi elde etme ihtimalini) düşürdüğü gösterilmiştir. Araştırmadan elde edilen bulgular, fiziksel çekiciliğin iş gücü piyasasında bir avantaj olarak değerlendirildiğine dair geçmiş bulguları doğrularken, kadınların fiziksel olarak çekici rakiplerinin mesleki başarı elde etme veya terfi alma konusunda daha avantajlı olduklarının bilincinde olduğunu da gözler önüne sunmuştur (Buunk, Zurriaga, González-Navarro, & Monzani, 2016, s.798).

İlgili literatürde yöneticilerin özellik, tutum ve davranışlarının da çalışanların deneyimlediği iş yeri kıskançlığı ile ilişkili olduğu ele alınmıştır. Örneğin, Thompson, Glasø ve Martinsen (2016), 59 yönetici ve onlara bağlı olarak görev yapan 358 çalışanla yürüttükleri çalışmada, yöneticinin yönetim alanının (yani, kendisine doğrudan raporlayan çalışan sayısının) kıskançlıkla dolaylı ve pozitif yönde ilişkili olduğunu ve destekleyici liderliğin bu ilişkide aracı rol oynadığını bulmuştur. Araştırmacılar, bir yöneticiye doğrudan raporlayan çalışan sayısı arttıkça, bu yöneticinin her bir çalışana eşit miktarda destek vermesinin ve ilgi göstermesinin zor olacağını, bunun da sınırlı zaman ve kaynaklar nedeniyle destekleyici liderlik tutumunu azaltacağını ileri sürmüştür. Bazı çalışanların yöneticilerinin destekleyici tutumlarından daha fazla faydalanması, bundan kaynaklı birtakım avantaj ve ödüller elde etmesi onların “kayrıldığı” algısına yol açarak diğerlerinde kıskançlık duygularını körüklemektedir (Thompson vd., 2016, s.148-149).

Norveç'te faaliyet gösteren orta ve büyük ölçekli organizasyonların 303 tam zamanlı çalışanıyla yapılan bir çalışmada Thompson ve arkadaşları (2018), yönetici ve çalışan ilişkilerinin iş yeri kıskançlığı ile bağlantısını araştırmışlardır. Yazarlar, düşük kaliteli lider-üye ilişkisindeki çalışanların yüksek kaliteli lider-üye ilişkisindeki çalışanları kıskanma eğiliminde olduğunu tespit etmişlerdir. Araştırmada aynı zamanda yöneticilerin destekleyici tutumlarıyla çalışan kıskançlığı arasında negatif yönlü bir ilişki olduğu gösterilmiştir. Çalışma, iş yeri kıskançlığını belirleyen en önemli faktörün çalışanların doğrudan yöneticileriyle olan ilişkilerinin kalitesinin olduğunu, diğer çalışanların yöneticiyle olan ilişkisinin bireyin kıskançlık deneyimini şekillendirmede daha zayıf bir rol oynadığını ortaya koyması açısından önemli bulunmaktadır (Thompson, Buch, & Glasø, 2018, s.69).

Organizasyonel faktörlerin de iş yeri kıskançlığının ortaya çıkmasında önemli bir rol oynadığı kabul edilmektedir. Örneğin, birinci kademe yönetici olan 222 kişiyle gerçekleştirilen bir araştırmada Vecchio (2005), rekabetçi ödül sistemlerinin iş yeri kıskançlığı ile ilişkisini incelemiştir. Genel olarak rekabetçi ortamların sosyal karşılaştırmayı artırdığını, iş birliği ve sosyal uyumu azalttığını, çalışanlar arası güveni zedeleyerek kötücül davranışlara yol açtığını belirten araştırmacı, özellikle kazan-kaybet durumu oluşturan ödül sistemlerinin çalışanlarda kıskançlık duygusunu harekete geçirdiğini bulgulamıştır.

Endonezya'da orta ve büyük ölçekli şirketlerin 421 çalışanı ile yapılan bir anket çalışmasında da örgütsel bağlamın iş yeri kıskançlığı ile bağlantısı sorgulanmıştır. Araştırmalarında örgütsel adaletin rolüne odaklanan Sustiyatik ve Jauhari (2025), iş yerinde algılanan dağıtımsal, işlemsel ve etkileşimsel adaletsizliğin iş yeri kıskançlığı ile pozitif yönlü ilişkili olduğunu, çalışanlar tarafından adil olmadığı değerlendirilen

muamelenin, çalışanların olumsuz duygularını açığa çıkardığını göstermiştir.

4. İŞ YERİ KISKANÇLIĞININ SONUÇLARI

İş yeri kıskançlığına dair literatür incelendiğinde bu duygunun ağırlıklı olarak olumsuz ve yıkıcı sonuçlarına yönelik bulgular elde edildiği görülmektedir. Wang ve Sung (2016), Tayvan’da faaliyet gösteren 33 hastaneden 491 katılımcıyla gerçekleştirdikleri anket çalışmasında, iş yeri kıskançlığının hem çalışanlara hem de hastanelerin geneline yöneltilen örgütsel vatandaşlık davranışını (örneğin, işe gelmeyen çalışanlara yardım etmek, kuruma ait varlıkları korumak ve gözetmek) olumsuz yönde yordadığı tespit edilmiştir. Çalışmada, ayrıca, çalışanların etik liderlik algısının iş yeri kıskançlığı ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiyi düzenlediği; yönetici tarafından sergilenen etik liderliğin iş yeri kıskançlığı ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki olumsuz ilişkiyi zayıflatığı, yani iş yeri kıskançlığının yıkıcı etkisini azalttığı belirlenmiştir.

Mohd Shamsudin ve arkadaşları (2024), yöneticilerin bazı çalışanlara karşı sergiledikleri ayrıcalıklı davranışların çalışanları iş arkadaşlarını dışlamaya yöneltilip yöneltilmediğini araştırmayı hedeflemişlerdir. Birleşik Arap Emirlikleri’nden 59 firmanın 294 çalışanı ile yapılan anket çalışmasında, yöneticilerin bazı çalışanlara ayrıcalıklı muamele göstermesi sonucunda kıskançlık duygusunun ortaya çıktığı, bu duygunun da çalışanları iş arkadaşlarını dışlamaya sevk ettiği bulgulanmıştır. Çalışmada, çalışanların örgüt temelli benlik saygısının yöneticinin bu ayrıcalıklı davranışlarının (kıskançlık aracılığıyla) dışlama üzerindeki zararlı etkisini azaltan önemli bir faktör olduğu belirlenmiş; örgüt temelli benlik saygısı yüksek olan çalışanların ayrıcalıklı muamele gören iş

arkadaşlarını bir rakipten çok öğrenme fırsatı elde edebilecekleri kişiler olarak gördükleri, kişisel gelişimleri için onlarla iş birliği yapma eğiliminde oldukları ve her şeyden önce kendi öz değer ve benlik imajlarını korumayı öncelikledikleri ifade edilmiştir (Mohd Shamsudin, Bani-Melhem, Abukhait, Aboelmaged, & Pillai, 2024, s.128).

Türkiye’de özel sektörde görev yapan 144 beyaz yakalı çalışanın katıldığı bir çalışmada Bayram Arlı, Aydemir ve Çelik (2019), iş yeri kıskançlığının çalışanların iş tutumları ve iyi oluş hâli ile ilişkisini araştırmışlardır. Çalışmanın sonucunda iş yeri kıskançlığının iş tatmini ve işe yönelik canlılık (vigor) ile dolaylı olarak ilişkili olduğu, tükenmişliğin de bu ilişkilerde açıklayıcı mekanizma olduğu bulunmuştur. Çalışmada, spesifik olarak, kıskançlık duygusunun çalışanlarda tükenmişliği artırdığı, böylelikle de çalışanların iş tatminini ve işe yönelik canlılığını azalttığı gösterilmiştir.

Günalan ve Ceylan (2014), Türkiye’nin Balıkesir ilindeki özel hastanelerin 340 sağlık çalışanı ile gerçekleştirdikleri alan çalışmasında, çalışanların deneyimlediği iş yeri kıskançlığı ile işten ayrılma niyetleri arasında olumlu ve anlamlı bir ilişki olduğunu bulmuşlardır. Çalışmada, örgütsel imajın bu ilişkide aracı rol oynadığı, yani kıskanç çalışanların iş yerlerinin imajını olumsuz algılama eğiliminde oldukları, bu algının da işlerinden ayrılma niyetlerini artırdığı ortaya koyulmuştur.

Benzer şekilde, Erdil ve Müceldili (2014), Türkiye’de Marmara bölgesinde görev yapan 111 beyaz yakalı çalışanla yaptıkları çalışmada, iş yeri kıskançlığı ile işten ayrılma eğilimi arasında olumlu bir ilişki olduğunu, bu ilişkide duygusal bağlılığın aracı rol oynadığını bulmuştur. Kıskançlığın fiziksel ve zihinsel bağlılıkla bağlantılı olmadığını tespit eden yazarlar, kıskançlık duygusunun çalışanların sadece duygusal bağlılığını

azalttığı, böylelikle de işten ayrılma eğilimlerini artırdığı sonucuna varmıştır.

İş yeri kıskançlığı ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkinin incelendiği bir başka araştırmada Yanık (2023), Türkiye’de Ankara ilinde yer alan 3 kurumun 428 çalışanı ile bir anket çalışması yürütmüştür. Araştırmada, iş yeri kıskançlığının işten ayrılma niyetini pozitif yönlü ve anlamlı olarak yordadığı bulunurken, hissedilen stres ve algılanan iş yeri nezaketsizliğinin bu ilişkide aracı rol oynadığı görülmüştür. İş yeri kıskançlığı, sosyal karşılaştırmalar sonucunda çalışanları daha stresli hâle getirerek ve bireyin çalışma arkadaşlarına karşı nezaketsiz davranışlar sergilemesine yol açarak işten ayrılma niyetini de artırmaktadır.

Murtza ve Rasheed (2023), Pakistan’da turizm sektöründe çalışan 12 otel yöneticisi ile yarı-yapılandırılmış görüşme tekniğini kullanarak bir çalışma gerçekleştirmişlerdir. Araştırmacılar, konaklama sektöründe oldukça rekabetçi bir iklimin bulunduğunu ampirik olarak gösterirken, bu iklimin bireysel ve örgütsel kaynaklar için çalışanlar arası yarışı körüklediği ve bu bağlamda kaçınılmaz olan sosyal karşılaştırmalarla iş yeri kıskançlığının da artış gösterdiği sonucuna ulaşmışlardır. Yazarlar aynı zamanda katılımcıların ifadelerinden yola çıkarak bu sosyal karşılaştırmaların çalışanların iş performansına da zarar verebileceğini ifade etmişlerdir.

İstanbul’da farklı sektörlerde faaliyet gösteren (örneğin, sağlık, bankacılık-finance, eğitim, satış-pazarlama) kurumlarda çalışan 330 katılımcıyla yürütülen çalışmada Aydın Küçük ve Taştan (2019), iş yeri kıskançlığının bireyin üretkenlik ve bağlamsal performansı ile ilişkisini incelemişlerdir. Çalışmanın sonuçlarına göre; iş yeri kıskançlığı üretkenlik karşısı iş davranışlarını (örneğin, kasıtlı olarak yavaş çalışmak, kuruma ait

ekipmana zarar vermek, kendi hatasından dolayı başkasını suçlamak, iş arkadaşına hakaret etmek gibi) artırırken bireyin bağlamsal performansını (yani, çalışanın iş tanımının ötesinde çalıştığı yere sunduğu katkıyla ilgili performansını) azaltmaktadır. Bu bulguların yanı sıra araştırmada çalışanların öz denetim seviyelerinin düzenleyici etkisi tespit edilmiş, öz denetim skoru yüksek olan çalışanlar için kıskançlığın üretkenlik karşısı iş davranışları üzerindeki yıkıcı etkisinin hafiflediği belirlenmiştir.

Kara ve Özcan (2025), çalışmalarında iş yeri kıskançlığı ile kötü niyetli yaratıcılık (zarar verici ancak özgün fikir üretme davranışı; Harris, Reiter-Palmon, & Kaufman, 2013) arasındaki ilişkiye ve bu ilişkide psikolojik güvenliğin aracı rolüne odaklanmıştır. Türkiye’de Hatay ilinde 470 özel sektör çalışanı ile yürütülen anket çalışmasında, iş yeri kıskançlığı ile kötü niyetli yaratıcılık arasında olumlu yönde bir ilişki saptanmış, iş yerinde kıskançlık seviyesi yükseldikçe çalışanların sayıca daha fazla ve daha orijinal fikirler sunduğu, ancak bu yaratıcı fikirlerin zarar verme niyeti taşıdığı gözlemlenmiştir. Çalışmada aynı zamanda psikolojik güvenliğin [yani, kişinin kendisini olumsuz sonuçlar (benlik imajı, statü veya kariyer açısından) doğurmadan gösterebilme ve ortaya koyabilme hissi; Kahn, 1990, s.708, alt. Kara & Özcan, 2025] iş yeri kıskançlığı ile kötü niyetli yaratıcılık arasındaki ilişkiyi kısmi olarak açıkladığı bulunmuştur.

Yaptıkları nitel çalışmada Özdemir ve Erdem (2020), iş yeri kıskançlığının neden ve sonuçlarına eğilmişlerdir. Yorumlayıcı fenomenolojik yaklaşımdan faydalanarak 20 akademisyenle gerçekleştirilen derinlemesine görüşmelerde kıskançlığın bireysel ve örgütsel sonuçlarının olduğu; bu duygunun iş yerinde mutsuzluk ve huzursuzluğa yol açtığı, sosyal ilişkileri zayıflattığı, iş performansına ve verimliliğine zarar verdiği ve işten ayrılma niyetini artırdığı belirlenmiştir. Bu

duygunun çalışanların aile yaşantılarına ve sosyal çevrelerine de yansımaları olduğunu bildiren araştırmacılar, iş yerinde deneyimlenen kıskançlığın iş yerinin dışında da olumsuz ve yıkıcı etkilerinin olabileceği yönünde bulgular ortaya koymuştur.

5. SONUÇ

Kıskançlık, iş yerinde her kademedен çalışanın kaçınılmaz olarak deneyimlediği, yaygın bir duygu olmakla birlikte çalışanların ve organizasyonların işleyişini önemli ölçüde etkileyebilen bir deneyimdir. Bu kitap bölümünde özetlendiği üzere çalışanların birtakım özellikleri (örneğin, sosyal karşılaştırma yönelimleri, benlik saygısı düzeyleri ve karanlık kişilik özellikleri), kıskançlığın hedefindeki çalışanların özellikleri (örneğin, yüksek performansları, yüksek statüleri, sosyal-toplumsal nitelikleri ve fiziksel çekicilik düzeyleri), yöneticilerin özellik, tutum ve davranışları (kendilerine doğrudan raporlayan çalışan sayısı, yöneticinin destekleyici tutumu, lider-üye ilişkilerinin kalitesi) ve örgütsel faktörler (örneğin, rekabetçi ödül sistemleri ve örgütsel adaletsizlik) kıskançlık duygusunun ortaya çıkmasında anahtar rol oynamaktadır. İlgili yazın incelendiğinde, bu duygunun örgütsel vatandaşlık davranışı, sosyal dışlama davranışı, iş memnuniyeti, işe yönelik canlılık, işi bırakma niyeti, bireysel performans, üretkenlik ve (kötü niyetli) yaratıcılık gibi sonuçlarla ilişkili olduğu ve yıkıcı etkiler bıraktığı saptanmıştır.

Bu olumsuz sonuçlardan yola çıkarak literatürde yöneticilerin, iş yerinde kıskançlığı en aza indirmek için gerekli aksiyon ve önlemleri almaları tavsiye edilmektedir. Bunlar; işe alım süreçlerinde adayların duygusal olgunluk seviyelerini de dikkate almak, güçlü bir takım kültürünün oluşturulmasını sağlamak, çalışanları rekabetten çok iş birliğine

yönlendiren ödöl ve teşvik sistemlerini desteklemek, iletişimin net ve şeffaf olmasına katkı sunmak ve takım arkadaşlarına mentorluk yapması için yüksek performanslı çalışanları seçmek olarak sıralanmıştır (Dogan & Vecchio, 2001, s.63).

KAYNAKÇA

- Adams, H. L., & Williams, L. R. (2014). “It’s not just you two”: A grounded theory of peer-influenced jealousy as a pathway to dating violence among acculturating Mexican American adolescents. *Psychology of Violence*, 4(3), 294-308.
- Andiappan, M., & Dufour, L. (2020). Jealousy at work: A tripartite model. *Academy of Management Review*, 45(1), 205-229.
- Aydın, G., & Bozkurt, S. (2022). Öğretim elemanlarının iş yerindeki kıskançlık algılarının metaforlar aracılığıyla incelenmesi. *Ulakbilge Sosyal Bilimler Dergisi*, 70(10), 201-213.
- Aydın Küçük, B., & Taştan, S. (2020). The examination of the impact of workplace envy on individual outcomes of counterproductive work behavior and contextual performance: The role of self-control. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 24(3), 735-766.
- Bayram Arlı, N., Aydemir, M., & Çelik, E. (2019). The relationship between employee jealousy, job satisfaction, burnout and vigor: A study of white-collar employees. *Journal of Economy Culture and Society*, 59, 31-43.
- Burke, N. (2000). On the domestication of envy. *Psychoanalytic Psychology*, 17(3), 497-511.
- Buunk, A. P., Castro-Solano, A., Zurriaga, R., & González, P. (2011). Gender differences in the jealousy-evoking effect of rival characteristics: A study in Spain and Argentina. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 42(3), 323-339.
- Buunk, A. P., Zurriaga, R., González-Navarro, P., & Monzani, L. (2016). Attractive rivals may undermine the

- expectation of career advancement and enhance jealousy. An experimental study. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 25(6), 790-803.
- Dijkstra, P., & Buunk, B. P. (1998). Jealousy as a function of rival characteristics: An evolutionary perspective. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 24(11), 1158-1166.
- Dogan, K., & Vecchio, R. P. (2001). Managing envy and jealousy in the workplace. *Compensation & Benefits Review*, 33(2), 57-64.
- Duffy, M. K., Lee, K., & Adair, E. A. (2021). Workplace envy. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 8(1), 19-44.
- Erdil, O., & Muceldili, B. (2014). The effects of envy on job engagement and turnover intention. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 150, 447-454.
- Erdirençelebi, M., Akman, A. Z., & Ertürk, E. (2024). The effect of the dark triad's role in benign, malicious envy and organizational revenge on job performance: The case of Turkey. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*, 46(4), 518-533.
- Günelan, M., & Ceylan, A. (2014). The mediator role of organizational image on the relationship between jealousy and turnover intention: A study on health workers. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17(31), 133-156.
- Harris, D. J., Reiter-Palmon, R., & Kaufman, J. C. (2013). The effect of emotional intelligence and task type on malevolent creativity. *Psychology of Aesthetics, Creativity, and the Arts*, 7(3), 237-244.

- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692-724.
- Kara, E., & Özcan, G. (2025). İş yeri kıskançlığı ile kötü niyetli yaratıcılık ilişkisinde psikolojik güvenliğin aracı rolü. *Journal of Emerging Economies and Policy*, 10(2), 408-422.
- Mathes, E. W., Adams, H. E., & Davies, R. M. (1985). Jealousy: Loss of relationship rewards, loss of self-esteem, depression, anxiety, and anger. *Journal of Personality and Social Psychology*, 48(6), 1552-1561.
- McGrath, D. L. (2011). Workplace Envy: The methodological challenges of capturing a denied and concealed emotion. *International Journal of Interdisciplinary Social Sciences*, 6(1), 81-89.
- McGuire, M. S. (2017). *The experience of jealousy among women in the workplace: A phenomenological study* (Yayımlanmamış doktora tezi). Capella Üniversitesi, Amerika Birleşik Devletleri.
- Mohd Shamsudin, F., Bani-Melhem, S., Abukhait, R., Aboelmaged, M., & Pillai, R. (2024). Favouritism: a recipe for ostracism? How jealousy and self-esteem intervene. *Leadership & Organization Development Journal*, 45(1), 116-139.
- Murtza, M. H., & Rasheed, M. I. (2023). The dark side of competitive psychological climate: Exploring the role of workplace envy. *Journal of Hospitality and Tourism Insights*, 6(3), 1400-1418.
- Özdemir, S., & Erdem, R. (2020). Akademik yeşil gözlü canavarı: Kıskançlığın nedenleri ve sonuçları üzerine

- fenomenolojik bir çalışma. *Nitel Sosyal Bilimler*, 2(1), 19-39.
- Parrott, W. G., & Smith, R. H. (1993). Distinguishing the experiences of envy and jealousy. *Journal of Personality and Social Psychology*, 64(6), 906-920.
- Salovey, P., & Rodin, J. (1984). Some antecedents and consequences of social-comparison jealousy. *Journal of Personality and Social Psychology*, 47(4), 780-792.
- Sterling, C. M., & Labianca, G. J. (2015). Costly comparisons: Managing envy in the workplace. *Organizational Dynamics*, 44(4), 296-305.
- Sustiyatik, E., & Jauhari, T. (2025). Organizational injustice and workplace deviance: The mediating role of employee jealousy in manufacturing and service sectors. *Annals of Human Resource Management Research*, 5(3), 667-679.
- Thompson, G., Buch, R., & Glasø, L. (2018). Low-quality LMX relationships, leader incivility, and follower responses. *Journal of General Management*, 44(1), 17-26.
- Thompson, G., Glasø, L., & Martinsen, Ø. (2016). Antecedents and consequences of envy. *The Journal of Social Psychology*, 156(2), 139-153.
- Üçok, D. I. (2019). Çalışanlardaki statü endişesi ve işbirliğine dayalı amaç yapılarının işyeri kıskançlığı üzerindeki etkilerine ilişkin kuramsal bir çalışma. *International Journal of Management and Administration*, 3(5), 1-12.
- Vecchio, R. (2005). Explorations in employee envy: Feeling envious and feeling envied. *Cognition & Emotion*, 19(1), 69-81.
- Wang, Y. D., & Sung, W. C. (2016). Predictors of organizational citizenship behavior: Ethical leadership

and workplace jealousy. *Journal of Business Ethics*, 135(1), 117-128.

Yanık, G. (2023). İşyeri kıskançlığı ile işten ayrılma niyeti ilişkisinde hissedilen stres ve işyeri nezaketsizliğinin aracılık rolü. *İş ve İnsan Dergisi*, 10(1), 1-14.

Zurriaga, R., González-Navarro, P., Buunk, A. P., & Dijkstra, P. (2018). Jealousy at work: The role of rivals' characteristics. *Scandinavian Journal of Psychology*, 59(4), 443-450.

SESSİZ BİR ÖRGÜTSEL RİSK: İŞYERİNDE DIŞLANMANIN DİNAMİKLERİ VE SONUÇLARI

Dilek NAM¹

Selçuk NAM²

1. GİRİŞ

Örgütler, bireylerin yalnızca ekonomik üretimde bulundukları teknik sistemler değil; aynı zamanda sosyal ilişkilerin kurulduğu, kimliklerin şekillendiği ve aidiyet duygusunun üretildiği karmaşık sosyal yapılardır (Vardi ve Wiener, 1996). Çalışanlar için işyeri, maddi kazanımın ötesinde, kabul görme, tanınma ve sosyal görünürlük gibi temel psikolojik ihtiyaçların karşılandığı bir bağlam sunmaktadır (Gašić vd., 2024). Bu nedenle işyerinde yaşanan sosyal etkileşimler, bireylerin yalnızca iş performansını değil, aynı zamanda psikolojik iyi oluşlarını ve örgütle kurdukları ilişkiyi de etkilemektedir (Brown ve Ryan, 2003).

Son yıllarda örgütsel davranış literatüründe dikkat çeken olgulardan biri, işyerinde dışlanmanın bu sosyal bağlam içinde giderek daha görünür hale gelmesidir (Asmita vd., 2025). İşyerinde dışlanma, çoğu zaman açık saldırganlık, zorbalık ya da çatışma biçimlerinde ortaya çıkmamaktadır. Aksine sessizlik, yok sayma, etkileşimden geri çekilme ve sosyal temasın kısıtlanması gibi dolaylı davranışlar aracılığıyla da deneyimlenmektedir

¹ Öğr. Gör. Dr., Sakarya Üniversitesi, Adapazarı Meslek Yüksek Okulu, ORCID: 0000-0003-3242-5460.

² Doç. Dr. Selçuk NAM, Sakarya Üniversitesi, Adapazarı Meslek Yüksek Okulu, ORCID: 0000-0002-0845-1362.

(Sharma & Dhar, 2024). Bu özelliği nedeniyle dışlanma hem örgütler hem de yöneticiler tarafından uzun süre fark edilmeyebilmekte ya da önemsiz kişilerarası bir sorun olarak değerlendirilebilmektedir (Williams, (2007).

Mevcut araştırmalar işyerinde dışlanmanın etkilerinin son derece derin ve çok katmanlı olduğunu ortaya koymaktadır (Wang vd., 2023; Li vd., 2021). Dışlanma deneyimi, bireylerde sosyal acı (Tchalova ve Eisenberger, 2017), benlik tehdidi (Kuo ve Wu, 2022)) ve psikolojik tükenmişlik (İbrahim ve Olaleye, 2025) gibi tepkilere yol açmaktadır. Bu etkiler zamanla performans düşüşü, örgütsel bağlılığın azalması ve işten ayrılma niyetinin artması gibi sonuçlarla örgütsel düzeye taşınmaktadır (Raza vd., 2022). Dolayısıyla işyerinde dışlanma, yalnızca bireysel refahı ilgilendiren bir sorun olmayıp sürdürülebilirlik ve etkinlik açısından da kritik bir risk alanı olarak değerlendirilmelidir.

Dışlanma, aidiyet ihtiyacı (Brison & Caesens, 2023), sosyal normlar (Dash vd., 2024)) ve grup dinamikleri (Li vd., 2021) çerçevesinde işleyen bir sosyal düzenleme mekanizması olarak kavramsallaştırılmaktadır. Bu yaklaşım, dışlanmanın neden farklı örgütsel bağlamlarda tekrar eden bir olgu olarak ortaya çıktığını ve neden çoğu zaman meşrulaştırılabildiğini açıklamaya imkân tanımaktadır. İşyerinde dışlanmanın artan önemi, günümüz çalışma yaşamında yaşanan yapısal dönüşümlerle de yakından ilişkilidir. Esnek çalışma modelleri, dijitalleşme, artan rekabet ve performans baskısı, çalışanlar arasındaki sosyal ilişkileri daha kırılgan hale getirmektedir (Saranya vd., 2025). Bu durum dışlanma davranışlarının ortaya çıkması için elverişli bir zemin oluşturmaktadır. Özellikle belirsizlik ve tehdit algısının yükseldiği örgütsel bağlamlarda, grup üyeleri sosyal düzeni koruma amacıyla dışlayıcı davranışlara daha kolay başvurabilmektedir.

Bu noktada işyerinde dışlanma, yalnızca olumsuz bir sosyal sonuç olarak değil aynı zamanda grupların sınırlarını, normlarını ve hiyerarşilerini yeniden üreten bir süreç olarak da ele alınmalıdır (Meisenbach & Hutchins, 2020). Bu perspektif, dışlanmanın neden çoğu zaman açık biçimde kınanmadığını ya da örgüt içinde nasıl sessizce sürdürülebildiğini anlamak açısından önemlidir. Bu bölüm, işyerinde dışlanma literatürünü kavramsal, kuramsal ve uygulamaya dönük boyutlarıyla bütüncül biçimde ele almayı amaçlamaktadır. Bölümün temel amacı, işyerinde dışlanmanın nedenlerini, işleyiş mekanizmalarını ve sonuçlarını çok düzeyli bir perspektifle sentezlemek ve literatürdeki dağınık bulguları bütünleştirici bir çerçeve içinde sunmaktır.

Bu kapsamda öncelikle işyerinde dışlanmanın kavramsal temelleri ve temel kuramsal yaklaşımlar ele alınmakta, ardından dışlanmanın öncülleri, sonuçları, aracı mekanizmaları ve düzenleyici faktörleri sistematik biçimde incelenmektedir. Sonraki bölümlerde, dışlanmaya yönelik önleme ve müdahale stratejileri kuramsal gerekçeleriyle birlikte tartışılmakta ve gelecekteki araştırmalar için öncelikli alanlar ortaya konulmaktadır. Bölüm genel olarak, işyerinde dışlanmanın nasıl ortaya çıktığı, ne zaman ve kimler için daha yıkıcı hale geldiği ve hangi koşullar altında dönüştürülebileceği soruları etrafında şekillenmektedir. Bu yönüyle hem araştırmacılar hem de uygulayıcılar için yönlendirici bir başvuru kaynağı olmayı hedeflemektedir.

2. İŞYERİNDE DIŞLANMANIN KAVRAMSAL TEMELLERİ

İşyerinde dışlanmayı analitik olarak değerlendirebilmek için kavramın sınırlarını netleştirmek gerekir; çünkü literatürde dışlanma sıklıkla zorbalık, kabalık, sosyal engelleme ve üretkenlik karşıtı davranışlar gibi daha görünür olgularla birlikte

ele alındığından özgün dinamikleri gölgelenebilir (O'Reilly & Banki, 2016). İşyerinde dışlanma, bir çalışanın örgüt üyeleri tarafından sosyal ya da işle ilgili etkileşimlerden sistematik biçimde dışlanması, görmezden gelinmesi veya yok sayılmasıdır; çoğu zaman açık saldırganlık içermeyen sessizlik, iletişimsizlik ve etkileşimden geri çekilme gibi örtük biçimlerde ortaya çıkar ve süreklilik kazandığında ciddi psikolojik ve örgütsel sonuçlar doğurur (Meisenbach & Hutchins, 2020).

Dışlanmanın önemli bir özelliği, davranış niyetinin çoğu zaman belirsiz olmasıdır (Pfundmair vd., 2015). Dışlayan taraf bunu çatışmadan kaçınma ya da işleyişi kolaylaştırma gibi gerekçelerle meşrulaştırabilse de (Tripp & Bies, 2009), hedef çalışan açısından belirleyici olan niyetten çok davranışın yarattığı algı ve deneyimdir; bu nedenle dışlanma öznel algıya dayansa da etkileri nesnel olan bir örgütsel olguya dönüşür.

2.1. İşyerinde Dışlanma ile Zorbalık, Kabalık ve Taciz Arasındaki Ayrımlar

İşyerinde dışlanma, sıklıkla zorbalık, kabalık, saldırganlık ya da sosyal baltalama gibi olgularla karıştırılmaktadır. Ancak bu kavramlar arasında hem biçimsel hem de işlevsel düzeyde önemli farklar bulunmaktadır (Schuster, 1996). Zorbalık ve taciz, genellikle açık, tekrarlayıcı ve güç dengesizliği içeren saldırgan davranışlar olarak tanımlanırken dışlanma daha örtük, pasif ve çoğu zaman inkâr edilebilir niteliktedir (Salin vd., 2019).

Kabalık ve nezaketsizlik, düşük yoğunluklu ancak doğrudan olumsuz etkileşimler içerirken işyerinde dışlanma çoğu zaman hiçbir etkileşimin gerçekleşmemesiyle karakterizedir. Bu durum, dışlanmayı hem tespit edilmesi daha zor hem de örgüt içinde daha kabul edilebilir bir davranış haline getirmektedir (Matthiesen ve Einarsen, 2010; Saunders vd., 2007). Bu görece kabul edilebilirlik, dışlanmanın uzun vadede daha yıkıcı etkiler yaratabilmesine zemin hazırlamaktadır. Bu ayrımlar, işyerinde

dışlanmanın örgütsel bağlamda sıklıkla göz ardı edilmesinin nedenini de açıklamaktadır. Açık saldırganlık içermemesi, dışlanmayı yönetsel müdahaleler açısından gri bir alana taşımaktadır. Bu durum, hedef alınan çalışanın deneyiminin geçersizleştirilmesine yol açabilmektedir.

2.2. İşyerinde Dışlanma Biçimleri

İşyerinde dışlanma farklı biçimlerde ortaya çıkabilmektedir. Dışlanma çoğu zaman pasif nitelikte olup doğrudan reddetme ya da saldırı içermeksizin de gerçekleşebilmektedir. Bununla birlikte bazı durumlarda dışlanma, açıkça bir çalışanın bilinçli biçimde görmezden gelinmesi ya da etkileşimlerden uzak tutulması şeklinde daha aktif bir karakter de kazanabilir (Matthiesen ve Einarsen, 2010).

Dışlanmanın bir diğer önemli ayrımı, sosyal ve görev temelli dışlanma arasında yapılmaktadır. Sosyal dışlanma, çalışanın sohbetlere, molalara ya da gayriresmî etkileşimlere dahil edilmemesi şeklinde ortaya çıkar (Williams ve Zadro, 2013). Özellikle performans ve örgütsel bağlılık üzerinde doğrudan etkili olan görev temelli dışlanmayla çalışanın işle ilgili bilgi akışından, toplantılardan ya da projelerden dışlanmasını içermektedir (O'Reilly & Banki, 2016). Sosyal dışlanma, aidiyet duygusunu zayıflatırken; görev temelli dışlanma, çalışanın örgüt içindeki işlevselliğini ve meşruiyetini doğrudan tehdit eder. Birçok durumda bu iki biçim iç içe geçmekte ve dışlanma çok boyutlu bir deneyim halini almaktadır.

İşyerinde dışlanma, uzun süre örgütsel yazında dolaylı biçimde ele alınmış; üretkenlik karşıtı davranışlar, işyeri sapkınlığı ya da zorbalık gibi daha geniş çerçeveler içinde değerlendirilmiştir. Ancak son yıllarda yapılan çalışmalar, dışlanmanın hem teorik hem de ampirik olarak ayrı bir yapı olduğunu ortaya koymuştur (Stamper vd., 2025). Bu kavramsal netleşme, işyerinde dışlanmayı örgütsel davranış literatüründe

bağımsız bir araştırma alanı haline getirmiştir. Dışlanmanın bu şekilde konumlandırılması, yalnızca sonuçlara odaklanan yaklaşımların ötesine geçilmesini ve dışlanmanın nasıl, ne zaman ve neden ortaya çıktığının sistematik biçimde incelenmesini mümkün kılmaktadır.

3. KURAMSAL ÇERÇEVE

İşyerinde dışlanma, tek bir kuramsal yaklaşım çerçevesinde açıklanamayacak kadar karmaşık bir olgudur. Dışlanma hem bireysel psikolojik süreçlerle hem de grup dinamikleri ve örgütsel normlarla iç içe geçmiş bir kavramdır. Bu girift durum işyerinde dışlanmayı anlamaya yönelik kuramsal çabaların farklı teorik geleneklerden gelen kurumsal yaklaşımlarla desteklenmesini gerektirmektedir. Bu yaklaşımlar, işlevsel bir sosyal düzenleme mekanizması da olan dışlanmanın örgütler açısından neden yüksek maliyetler ürettiğini anlamayı mümkün kılmaktadır.

3.1. Aidiyet İhtiyacı ve Sosyal Dışlanma

Aidiyet ihtiyacı, bireylerin başkalarıyla anlamlı ve kalıcı ilişkiler kurma yönündeki temel motivasyonunu ifade etmektedir. Psikoloji literatüründe yaygın kabul gören bu yaklaşım, sosyal kabulün bireylerin duygusal dengesi ve benlik algısı açısından merkezi bir rol oynadığını öne sürmektedir (DeWalla vd., 2008). İşyerinde dışlanma, bu temel ihtiyacın engellenmesi anlamına geldiğinden, güçlü ve evrensel psikolojik tepkileri tetiklemektedir. Bu perspektife göre, dışlanma deneyimi bireylerde sosyal acı, kaygı ve benlik tehdidi gibi tepkilere yol açmaktadır. Bu tepkiler bireylerin hem duygusal hem de bilişsel kaynaklarını tüketmektedir. İşyerinde dışlanmanın, açık saldırganlık içermese dahi neden derin bir psikolojik etki yarattığı, aidiyet ihtiyacı yaklaşımıyla tutarlı biçimde açıklanabilmektedir.

3.2. Evrimsel Perspektif

Evrimsel psikoloji perspektifi, dışlanmayı yalnızca olumsuz bir sosyal deneyim olarak değil; tarihsel olarak hayatta kalmaya hizmet etmiş bir mekanizma olarak ele almaktadır. Evrim teorisyenleri, grup yaşamı için gerekli olan birçok ortak özellik ve davranışın, karmaşık sosyal çevrelerde başarılı bir şekilde gezinebilmeleri için insanlara benzersiz bir şekilde doğuştan geldiğini ileri sürmektedir (Cosmides vd., 1992). Bu ortaklıklar arasında grup verimliliğini desteklemeyi ve geliştirmeyi amaçlayan sosyal etkileşim kalıplarıyla ilgili normlar vardır. Daha spesifik olarak, evrim teorisi bize, bu hedeflere katkıda bulunabileceği düşünülen bireylerin değerli grup üyeleri haline geldiğini, grubun istikrarını ve yaşayabilirliğini tehdit edenlerin ise dışlanma veya dışlanma riskiyle karşı karşıya olduğunu bildirir (Kurzban ve Leary, 2001).

Grup üyeliği, erken insan topluluklarında kaynaklara erişim ve fiziksel güvenlik açısından yaşamsal bir öneme sahiptir. Bu bağlamda, dışlanma hem bireyler hem de gruplar için güçlü bir düzenleyici işlevi görmektedir. Bu yaklaşıma göre, grup normlarını ihlâl eden, işbirliğini zayıflatan ya da grubun bütünlüğünü tehdit eden bireyler dışlanarak sosyal düzen korunmuştur (Scott ve Duffy, 2015). İşyerinde dışlanmanın günümüzde de benzer biçimde tehdit algısı ile ilişkilendirilmesi, bu evrimsel mirasın örgütsel bağlamda yeniden üretildiğine işaret etmektedir. Ancak kritik olan nokta, evrimsel olarak işlevsel olabilecek bu mekanizmanın modern örgütlerde çoğu zaman işlevsiz sonuçlar üretmesidir. Bilgi yoğun, yenilikçi ve işbirliğine dayalı örgütlerde dışlanma, grup etkinliğini artırmak yerine azaltmaktadır. Bireysel potansiyelin ve kolektif öğrenmenin önünde önemli bir engel oluşturmaktadır.

3.3. Sosyal Normlar ve Grup Dinamikleri

Sosyal normlar yaklaşımı, işyerinde dışlanmayı grup içi düzenin sürdürülmesine yönelik normatif bir araç olarak ele almaktadır (Rudert ve Greifeneder, 2016). Bu perspektife göre, dışlanma bireysel bir davranıştan ziyade, grup üyeleri arasında paylaşılan beklentilerin ve kabul edilebilir davranış sınırlarının bir yansımasıdır. İhtiyati normlar (nasıl davranılması gerektiğine ilişkin beklentiler) ve tanımlayıcı normlar (fiilen nasıl davranıldığı), dışlanmanın ortaya çıkışında belirleyici rol oynamaktadır (Cialdini ve Trost, 1998). Bir çalışanın dışlanması, çoğu zaman açık bir kararın sonucu olmaktan ziyade normlara uyumun sessiz bir sonucu olarak ortaya çıkmaktadır. Bu yaklaşım, dışlanmanın neden bireysel niyetlerden bağımsız biçimde yayılabildiğini açıklama açısından önemlidir. Dışlanma, grup üyeleri tarafından ahlaki olarak gerekçelendirilmiş doğal bir uygulama olarak görüldüğünde, müdahale edilmesi daha güç bir hâl almaktadır.

3.4. Sosyal Kimlik ve Grup İçi–Grup Dışı Ayrırımları

Sosyal kimlik kuramı, bireylerin benlik algılarının önemli bir bölümünü grup üyelikleri üzerinden tanımladıklarını öne sürmektedir (Turner vd., 1979). Bu bağlamda grup içi kayırmacılık ve grup dışına yönelik mesafe koyma eğilimleri, işyerinde dışlanmanın önemli kuramsal açıklayıcıları arasında yer almaktadır (Hogg ve Terry, 2000). Farklı değerlere, kimliklere ya da çalışma tarzlarına sahip çalışanlar, grup dışı olarak etiketlenmeye daha yatkın olduklarından dışlanma riski artmaktadır (Abrams ve Hogg, 2006). İşyerinde dışlanmanın, eşitsizliklerin ve önyargıların yeniden üretildiği bir alan hâline gelmesi, bu kuramsal çerçeveye uyumlu biçimde açıklanabilmektedir. Sosyal kimlik yaklaşımının önemi, dışlanmayı yalnızca kişilerarası bir sorun olarak değil; daha geniş

toplumsal ve kültürel yapıların örgüt içinde nasıl yeniden üretildiğini gösteren bir pencere olarak sunmasıdır.

Açıklanan kuramsal yaklaşımlar, işyerinde dışlanmanın farklı düzeylerini açıklamaktadır. Aidiyet ihtiyacı ve benlik tehditleri bireysel düzeyi; evrimsel perspektif ve sosyal normlar grup düzeyini; sosyal kimlik yaklaşımı ise daha geniş yapısal bağlamı anlamaya imkân tanımaktadır. Bu yaklaşımların birlikte ele alınması, işyerinde dışlanmayı ne yalnızca bireysel bir kırılma ne de kaçınılmaz bir grup tepkisi olarak görmeye olanak tanımaktadır. Aksine dışlanma, belirli koşullar altında ortaya çıkan, normatif olarak meşrulaştırılabilen ve ancak çok düzeyli müdahalelerle dönüştürülebilen bir süreç olarak kavramsallaştırılmaktadır.

4. İŞYERİNDE DIŞLANMANIN ÖNCÜLLERİ

İşyerinde dışlanma, rastlantısal kişilerarası uyumsuzluklar ya da bireysel hassasiyetler sonucu olarak ortaya çıkan geçici bir olgu değildir. Aksine dışlanma, belirli koşullar altında ortaya çıkan ve sürdürülen sistematik bir sosyal süreçtir. Bu sürecin anlaşılabilmesi için, dışlanmayı tetikleyen faktörlerin hedef alınan bireyin özellikleriyle birlikte grup dinamikleri, normatif beklentiler ve örgütsel bağlamla da ilişkilendirilmesi gereklidir (Robinson ve Schabram, 2017).

İşyerinde dışlanmanın öncülleri bireysel, grup ve örgütsel düzeylerde ele alınmaktadır. Bu öncüller, çalışan davranışlarından grup normlarına ve örgütsel bağlama uzanan çok katmanlı bir yapı içerisinde birlikte işlemektedir (Sommer vd., 2001). Bu çok düzeyli yapı, bireysel özelliklerin ve davranışların, grup normları ve sosyal kimlik süreçleri üzerinden örgütsel bağlamla etkileşerek işyerinde dışlanma süreçlerini nasıl şekillendirdiğini belirlemektedir (Scott ve Duffy, 2015).

4.1. Bireysel Düzeyde Öncüller

Bireysel düzeyde işyerinde dışlanmanın en sık dile getirilen öncüllerinden biri, çalışanların grup normlarıyla uyumsuz olarak algılanan davranışlar sergilemesidir. Agresif tutumlar, güvenilmezlik, işbirliğinden kaçınma ya da duygusal istikrarsızlık gibi davranışlar, çalışanların grup için bir tehdit olarak değerlendirilmesine yol açabilmektedir (Wu vd., 2011). Bu tür davranışsal sapmalar, çoğu zaman dışlanmayı meşrulaştıran gerekçeler olarak kullanılmaktadır. Grup üyeleri, dışlanan bireyin uyumsuz ya da problemlili olduğu algısıyla, dışlanmayı düzeni koruyan gerekli bir tepki olarak değerlendirebilmektedir. Burada kritik olan nokta davranışların nesnel niteliğinden ziyade, nasıl algılandığıdır (Harpaz, 2002). Aynı davranış örüntüleri, farklı grup normları ve örgütsel bağlamlar içinde dışlanma üretmeyebilir. Bu durum, bireysel öncüllerin bağlama duyarlı biçimde ele alınması gerektiğini göstermektedir.

İşyerinde dışlanma yalnızca olumsuz davranışlar sergileyen çalışanları hedef almamaktadır. Yüksek performans gösteren, yenilikçi fikirler üreten ya da grup ortalamasının üzerinde başarı sergileyen çalışanlar da dışlanma riskiyle karşılaşabilmektedir (Gamian-Wilk vd., 2017). Bu durum, pozitif sapmaların grup içi statü dengelerini tehdit etmesiyle ilişkilidir. Özellikle rekabetin ve performans baskısının yüksek olduğu örgütlerde, başarılı çalışanlar kıskançlık ve tehdit algısının odağı haline gelebilmektedir (Kistner vd., 1993). Bu bağlamda dışlanma, statüyü korumaya yönelik dolaylı bir savunma stratejisi olarak devreye girebilmektedir. Bu durum, işyerinde dışlanmanın yalnızca uyumsuz bireyler üzerinde etkili olmadığını göstermektedir. Dışlanma bazen fazla uyumlu ya da başarılı bireylerin de marjinalleşmesine yol açabilmektedir.

4.2. Grup Düzeyinde Öncüller

Grup düzeyinde işyerinde dışlanmanın en güçlü öncüllerinden biri, sosyal normların ihlali algısıdır. Grup üyeleri, yazılı olmayan ancak güçlü biçimde paylaşılan normlar aracılığıyla hangi davranışların kabul edilebilir olduğunu belirlemektedir (Dotan-Eliaz vd., 2009). Bu normların ihlâl edildiği düşünüldüğünde, dışlanma sessiz bir yaptırım mekanizması olarak devreye girebilmektedir. İhtiyati normlar (nasıl davranılması gerektiğine ilişkin beklentiler) ve tanımlayıcı normlar (grupta fiilen nasıl davranıldığı), dışlanmanın ortaya çıkışında belirleyici rol oynamaktadır (Gamian-Wilk vd., 2017). Bir çalışanın dışlanması çoğu zaman açık bir karar değil, normlara uyumun doğal bir sonucu olarak gerçekleşmektedir. Bu normatif süreç, dışlanmanın neden kimse tarafından yapılmıyormuş gibi algılanabildiğini de açıklamaktadır. Dışlanma, kolektif olarak üretildiğinde bireysel sorumluluk görünmez hâle gelmektedir.

Sosyal kimlik kuramıyla uyumlu olarak, grup üyeleri kendi kimliklerini güçlendiren bireyleri kayırma, farklı ya da bizden olmayan bireylere ise mesafe koyma eğilimindedir. Bu eğilim, işyerinde dışlanmanın grup içi-grup dışı ayrımları üzerinden şekillenmesine yol açmaktadır (Wu vd., 2011). Farklı değerler, inançlar, çalışma tarzları ya da demografik özellikler, çalışanların grup dışı olarak algılanma riskini artırabilmektedir. Bu algı, dışlanmayı meşrulaştıran güçlü bir bilişsel çerçeve sunmaktadır. Bu bağlamda dışlanma, yalnızca kişilerarası ilişkilerin değil; daha geniş toplumsal eşitsizliklerin ve önyargıların örgüt içinde yeniden üretildiği bir süreç olarak da değerlendirilmelidir.

4.3. Örgütsel Düzeyde Öncüller

Örgütsel düzeyde, yüksek rekabet ve yoğun performans baskısı dışlanma davranışlarını tetikleyen önemli bağlamsal

faktörler arasında yer almaktadır. Bireylerin sürekli olarak karşılaştırıldığı ve değerlendirildiği ortamlarda, sosyal ilişkiler daha kırılgan hale gelmekte; bu durum dışlanmaya elverişli bir zemin oluşturmaktadır (Harpaz, 2002). Bu tür örgütsel dışlanmada, doğrudan çatışma riskini göze almadan rakipleri zayıflatmanın dolaylı bir yolu olarak da işlev görebilmektedir.

Liderlerin tutum ve davranışları, işyerinde dışlanmanın ortaya çıkışında ve yaygınlaşmasında kritik bir role sahiptir. Liderlerin kapsayıcı ya da dışlayıcı davranışlara karşı sergiledikleri tutumlar, grup üyeleri için güçlü normatif sinyaller üretmektedir. Dışlanmaya karşı sessiz kalan ya da müdahaleden kaçınan liderlik tarzları, dışlanmanın örtük biçimde meşrulaştırılmasına yol açabilmektedir (Barth vd., 2006). Bu durum, liderliğin yalnızca aktif davranışlarıyla değil; pasif tutumlarıyla da dışlanma süreçlerini şekillendirebildiğini göstermektedir.

İşyerinde dışlanmanın öncülleriyle ilgili bu bütünlük yaklaşım, işyerinde dışlanmanın tek bir nedene indirgenemeyecek kadar karmaşık bir yapıya sahip olduğunu ortaya koymaktadır. Bireysel özellikler, grup normları ve örgütsel bağlam, dışlanmayı birlikte üretmekte ve sürdürmektedir. Bu çok düzeyli yapı, dışlanmanın neden bazı çalışanlar için geçici bir deneyim olarak kalırken, bazıları için kalıcı ve yıkıcı sonuçlar doğurduğunu da açıklamaktadır.

5. İŞYERİNDE DIŞLANMANIN SONUÇLARI

İşyerinde dışlanma, etkileri çoğu zaman gecikmeli olarak ortaya çıkan ve bu nedenle başlangıçta hafife alınabilen bir süreçtir. Açık saldırganlık biçimlerinden farklı olarak dışlanma, sessizliği ve görünmezliği temel aldığı için hem hedef alınan birey hem de örgüt tarafından uzun süre tolere edilebilmektedir (Cottingham vd., 2013). Ancak mevcut literatür, dışlanmanın

bireysel, kişilerarası ve örgütsel düzeylerde ciddi ve kalıcı sonuçlar doğurduğunu açık biçimde ortaya koymaktadır (Fatima, 2016). Bu kalıcı sonuçlar dışlanmanın yalnızca etik ya da psikolojik bir sorun olmadığını, örgütlerin işleyişini doğrudan etkileyen yapısal bir risk alanı olarak ele alınması gerektiğini göstermektedir.

5.1. Bireysel Düzeyde Sonuçlar

İşyerinde dışlanmanın en belirgin sonuçlarından biri, bireylerin yaşadığı yoğun psikolojik tepkilerdir. Dışlanan çalışanlar sıklıkla stres, kaygı, duygusal tükenme ve depresif belirtiler deneyimlemektedir. Bu tepkiler, dışlanmanın bireylerin temel aidiyet ihtiyacını doğrudan ihlâl etmesiyle yakından ilişkilidir. Araştırmalar, dışlanmanın bireylerde güçlü bir sosyal acı deneyimini tetiklediğini göstermektedir (Ferris vd., 2008). Bu sosyal acı, fiziksel acıyla benzer nöropsikolojik tepkilerle ilişkilendirilmekte ve dışlanmanın neden derin ve evrensel bir rahatsızlık yarattığını açıklamaktadır. Dışlanma yalnızca anlık bir duygusal tepki değil; zaman içinde bireyin benlik algısını aşındıran bir süreçtir. Sürekli dışlanma deneyimleri, çalışanın kendini değersiz, görünmez ve örgüt için önemsiz hissetmesine yol açabilmektedir.

İşyerinde dışlanma, bireylerin davranışsal tepkilerini de önemli ölçüde etkilemektedir. Dışlanan çalışanlar, işten geri çekilme, devamsızlık, performans düşüşü ve işten ayrılma niyeti gibi tepkiler sergileme eğilimindedir (Gamian-Wilk vd., 2017). Bu davranışlar, dışlanmanın yarattığı psikolojik tehdide karşı geliştirilen başa çıkma stratejileri olarak değerlendirilmektedir. Bazı durumlarda dışlanma, saldırganlık, örgütsel vatandaşlık davranışlarının azalması ya da üretkenlik karşıtı davranışlarla da ilişkilendirilmektedir (Hitlan ve Noel, 2009). Bu tür tepkiler, bireylerin adaletsizlik algılarına ve kontrol kaybı hissine verdikleri tepkiler gibi çeşitli şekillerde ortaya çıkabilmektedir.

Bu çeşitlilik, dışlanmanın tek tip bir davranışsal sonuç üretmediğini göstermektedir. Bireyin algıladığı yeniden kabul edilme olasılığı, kişisel kaynakları ve örgütsel bağlam, dışlanmaya verilen tepkilerin yönünü belirleyen kritik faktörlerdir.

Literatürde işyerinde dışlanmanın yalnızca psikolojik değil, aynı zamanda fiziksel sağlık üzerinde de olumsuz etkiler yarattığına dikkat çekilmektedir. Kronik stres, uyku bozuklukları, baş ağrıları ve genel sağlık algısında bozulma, dışlanmaya maruz kalan çalışanlar arasında daha sık rapor edilmektedir (Ferris vd., 2008). Bu sonuç dışlanmanın örgütler açısından dolaylı ancak uzun vadeli sağlık maliyetleri yaratabileceğine işaret etmektedir. Dışlanma, bireysel bir sorun olmanın ötesinde, örgütsel sağlık ve refah politikalarıyla da doğrudan ilişkilidir.

5.2. Takım ve Kişilerarası Düzeyde Sonuçlar

İşyerinde dışlanma hem hedef alınan bireyi hem de üyesi olduğu takımın tamamını etkileyen sonuçlar doğurmaktadır. Dışlanmanın var olduğu ekiplerde psikolojik güvenlik zayıflamakta, çalışanlar fikirlerini ifade etme ve risk alma konusunda daha temkinli davranmaktadır (Hitlan vd., 2006). Psikolojik güvenliğin aşınması, takım öğrenmesi ve yenilikçilik açısından ciddi bir tehdit oluşturmaktadır. Çalışanlar sessiz kalmayı tercih ettikçe, örgütler potansiyel bilgi ve yaratıcılık kaynaklarını kaybetmektedir.

Dışlanma, bilgi paylaşımı ve işbirliği süreçlerini de olumsuz yönde etkilemektedir. Dışlanan çalışanlar hem sosyal hem de işle ilgili bilgi akışının dışında kalmaktadır (Dutta vd., 2024). Zamanla kendileri de bilgi paylaşmaktan kaçınabilmektedir. Bu karşılıklı geri çekilme, takım düzeyinde bir kısır döngü yaratmaktadır. Bilginin serbestçe dolaşmadığı ekiplerde koordinasyon, problem çözme ve kolektif performans ciddi biçimde zarar görmektedir.

5.3. Örgütsel Düzeyde Sonuçlar

Örgütsel düzeyde işyerinde dışlanma; performans düşüşü, örgütsel bağlılığın azalması ve yenilik kapasitesinin zayıflaması gibi sonuçlarla ilişkilendirilmektedir (Hitlan vd., 2006). Araştırmalar, dışlanmanın örgütsel vatandaşlık davranışlarını azalttığını ve iş sonuçlarını dolaylı biçimde olumsuz etkilediğini göstermektedir. Bu bağlamda dışlanma, örgütlerin rekabet gücünü ve uzun vadeli sürdürülebilirliğini tehdit eden stratejik bir risk faktörü olarak değerlendirilmelidir.

İşyerinde dışlanma, işten ayrılma niyetini ve fiili ayrılmaları artırmaktadır. Bu durum, örgütler açısından yetenek kaybı, yeniden işe alım ve eğitim maliyetlerinin artması anlamına gelmektedir (Jex vd., 2003). Dışlanmanın yarattığı bu maliyetler çoğu zaman doğrudan ölçülmediği için görünmez kalmaktadır. Ancak uzun vadede dışlanma, örgütlerin insan sermayesi üzerinde ciddi bir erozyona yol açabilmektedir.

6. MEKANİZMALAR VE ARACI SÜREÇLER

İşyerinde dışlanmanın bireysel ve örgütsel sonuçları, doğrudan ve tek aşamalı bir nedensellik zinciriyle ortaya çıkmamaktadır. Aksine, dışlanma ile çıktılar arasındaki ilişki, çeşitli psikolojik ve sosyal mekanizmalar aracılığıyla şekillenmektedir (Leung vd., 2011; Liu vd., 2013). Bu mekanizmalar, dışlanmanın neden bazı bağlamlarda daha yıkıcı hale geldiğini, neden bazı çalışanların daha güçlü tepkiler verdiğini ve neden dışlanmanın uzun vadeli etkiler ürettiğini açıklamada merkezi bir rol oynamaktadır.

6.1. Sosyal Acı ve Duygusal Tükenme

İşyerinde dışlanmanın en temel mekanizmalarından biri, bireylerde tetiklediği sosyal acı deneyimidir. Sosyal acı, bireyin başkaları tarafından reddedildiği ya da yok sayıldığı algısıyla

ortaya çıkan ve fiziksel acıya benzer nöropsikolojik tepkilerle ilişkilendirilen bir deneyimdir (O'Reilly vd., 2015). Dışlanmanın açık saldırganlık içermese dahi güçlü duygusal tepkiler yaratmasının temelinde bu mekanizma yer almaktadır.

Sosyal acının süreklilik kazanması, bireylerin duygusal kaynaklarını hızla tüketmekte ve duygusal tükenmeye yol açmaktadır. Bu durum, dışlanmanın neden zamanla daha derin ve kalıcı etkiler yarattığını açıklayan önemli bir ara süreçtir (Ferris vd., 2008). Sosyal acı mekanizması dışlanmanın evrensel etkilerini açıklamada kritik bir köprü işlevi görmektedir. Farklı kültürler ve örgütsel bağlamlar arasında gözlenen benzer psikolojik tepkiler, bu mekanizma aracılığıyla anlamlandırılabilir.

6.2. Benlik Tehdidi ve Öz-Düzenleme Kaybı

İşyerinde dışlanma, bireylerin benlik algısını doğrudan tehdit eden bir deneyimdir. Dışlanan çalışanlar, kendilerini değersiz, yetersiz ya da örgüt için önemsiz hissetme eğilimindedir. Bu benlik tehdidi, bireylerin özsaygısını ve kimlik tutarlılığını zayıflatmaktadır (O'Reilly vd., 2015). Benlik tehdidi algısı, bireylerin öz-düzenleme kapasitelerini olumsuz yönde etkilemektedir. Dışlanan bireyler, bilişsel ve duygusal kaynaklarını dışlanmanın nedenlerini anlamaya ve sosyal ipuçlarını izlemeye harcadıklarından, hedefe yönelik davranışlarını sürdürmekte zorlanabilmektedir. Bu mekanizma, dışlanmanın neden performans düşüşü, dikkat dağınıklığı ve hata yapma olasılığında artış gibi sonuçlara yol açtığını açıklamada merkezi bir rol oynamaktadır. Öz-düzenleme kaybı, dışlanmanın bireysel düzeydeki etkilerinin bilişsel boyutunu görünür kılmaktadır.

6.3. Algılanan Örgütsel Destek ve Güvenin Aşınması

Literatürde, işyerinde dışlanmanın algılanan örgütsel destek üzerinde olumsuz etkiler yarattığına dikkat çekilmektedir.

Dışlanan çalışanlar, örgütün kendilerini korumadığı, adil davranmadığı ya da önemsemediği algısına kapılabilmektedir. Bu algı, örgüte duyulan güvenin aşınmasına yol açmaktadır. Algılanan örgütsel desteğin azalması, çalışanların örgütle kurdukları psikolojik sözleşmenin ihlal edildiği hissini güçlendirmektedir. Bu durum, örgütsel bağlılığın azalması ve işten ayrılma niyetinin artması gibi sonuçlarla ilişkilendirilmektedir (Pereira vd., 2013). Bu ilişki, dışlanmanın neden yalnızca kişilerarası bir sorun olarak ele alınamayacağını açık biçimde göstermektedir. Dışlanma, çalışanlar tarafından örgütün genel yaklaşımının bir göstergesi olarak algılanmakta ve bu algı örgütsel düzeyde geniş yankılar uyandırmaktadır.

6.4. Psikolojik Güvenliğin Zayıflaması, Yalnızlık ve Sosyal İzolasyon

İşyerinde dışlanma, çalışanların cezalandırılma ya da dışlanma korkusu olmadan fikirlerini dile getirebilme ve risk alabilme algısı olan psikolojik güvenliği doğrudan zedeler. Dışlanan çalışanlar görünür olmaktan ve seslerini yükseltmekten kaçındıkça psikolojik güvenlik aşınır; bu da takım öğrenmesi, yenilikçilik ve kolektif problem çözme sınırlar (Ren vd., 2016). Ayrıca dışlanma, sosyal izolasyon ve işyerinde yalnızlık duygusunu artırır; bu yalnızlık niceliksel etkileşim azlığından çok, anlamlı ve destekleyici ilişkilerin kopmasından beslenir. Yalnızlık, dışlanmanın etkilerini derinleştiren bir aracı süreçtir; yalnızlık arttıkça yeniden bağ kurma motivasyonu düşer ve dışlanma döngüsü pekişir (Sommer & Bernieri, 2015).

Genel olarak sosyal acı, benlik tehdidi, öz-düzenleme kaybı, algılanan örgütsel desteğin aşınması ve psikolojik güvenliğin zayıflaması, dışlanmanın sonuçlarını birbirine bağlayan temel aracı mekanizmalardır. Bu mekanizmalar, müdahalelerin yalnızca davranışsal düzeyle sınırlı kalmaması gerektiğini gösterir (Zhang vd., 2017). Dolayısıyla bu süreçleri

güçlendiren ya da zayıflatan düzenleyici faktörlerin de ayrıca değerlendirilmesi gerekir.

7. ÖNLEME VE MÜDAHALE STRATEJİLERİ

İşyerinde dışlanma, çoğu zaman açık saldırganlık biçimleri kadar görünür olmadığı için, müdahale edilmesi güç bir örgütsel sorun olarak değerlendirilmektedir. Sessizlik, yok sayma ve sosyal etkileşimden geri çekilme gibi davranışlar, örgüt içinde normal ya da önemsiz olarak algılanabildiğinden, dışlanma uzun süre fark edilmeden devam edebilmektedir (Cottingham vd., 2013). Ancak dışlanmanın bireysel ve örgütsel sonuçları dikkate alındığında, bu sürecin kendiliğinden çözülmesi beklenmemelidir. Aksine bilinçli ve çok düzeyli müdahalelerle ele alınması gerekmektedir.

7.1. Bireysel Düzeyde Önleme ve Müdahaleler

Bireysel düzeyde, farkındalık temelli yaklaşımlar işyerinde dışlanmanın psikolojik etkilerini azaltmada öne çıkan müdahale araçları arasında yer almaktadır. Farkındalık, bireylerin yaşadıkları deneyimleri otomatik ve yargılayıcı tepkiler geliştirmeden gözlemleyebilme kapasitesini ifade etmektedir. Dışlanma bağlamında farkındalık, bireylerin sosyal reddi kişisel bir yetersizlik göstergesi olarak yorumlama eğilimini ve sosyal acı ve benlik tehdidi algısının yoğunluğunu sınırlayabilmektedir (Thau vd., 2007). Bireysel farkındalık temelli müdahaleler, dışlanmanın nedenlerini ortadan kaldırmamakla birlikte yalnızca sonuçlarını hafifletmektedir. Bu tür müdahaleler, yapısal ve normatif düzeydeki stratejilerle desteklenmediği sürece sınırlı bir etki alanına sahiptir (Dutta vd., 2024).

Psikolojik dayanıklılık geliştirmeye yönelik müdahaleler, dışlanmanın bireyler üzerindeki yıkıcı etkilerini sınırlamada önemli bir rol oynayabilmektedir. Bu tür müdahaleler, bireylerin

stresle başa çıkma kapasitelerini ve öz-düzenleme becerilerini güçlendirmeyi hedeflemektedir (Stamper vd., 2025). Ancak dayanıklılığı yalnızca bireysel bir sorumluluk olarak ele almak, dışlanmayı üreten örgütsel koşulları görünmez kılma riskini taşımaktadır. Dolayısıyla bireysel düzeydeki müdahaleler, örgütsel sorumluluğu ikame eden değil, onu tamamlayan araçlar olarak konumlandırılmalıdır (Zhang vd., 2017).

7.2. Liderlik ve Takım Düzeyinde Müdahaleler

Liderler, işyerinde dışlanmanın önlenmesi ve sınırlandırılmasında merkezi bir role sahiptir. Kapsayıcı liderlik davranışları, grup üyelerine hangi davranışların kabul edilebilir olduğuna dair güçlü normatif sinyaller göndermektedir. Bu sinyaller, dışlanmayı meşrulaştıran örtük normların zayıflamasına katkı sağlamaktadır (Fatima, 2016). Liderlerin dışlanma karşısında açık ve tutarlı bir duruş sergilemesi, yalnızca hedef alınan çalışanlar için değil, tüm ekip için koruyucu bir çerçeve oluşturmaktadır. Liderlik, dışlanmaya müdahalede yalnızca tepki veren bir aktör rolü üstlenmemelidir (Ferris vd., 2008). Aynı zamanda önleyici bir norm üreticisi olarak değerlendirilmelidir. Liderlerin sessizliği dahi, dışlayıcı davranışların zımnen onaylandığı şeklinde algılanabilmektedir.

Takım düzeyinde geliştirilen müdahaleler, dışlanmayı bireysel bir sorun olmaktan çıkararak kolektif sorumluluk alanına taşımaktadır. Psikolojik güvenliğin teşvik edildiği ekiplerde, dışlanma davranışları daha erken fark edilmekte ve daha hızlı biçimde sınırlandırılabilir. Açık iletişim normlarının desteklenmesi, geri bildirim mekanizmalarının yapılandırılması ve ekip içi rollerin netleştirilmesi, dışlanmanın ortaya çıkmasını ve sürdürülmesini zorlaştıran yapısal düzenlemeler olarak işlev görmektedir.

7.3. Örgütsel Düzeyde Önleme ve Müdahaleler

Algılanan örgütsel destek, işyerinde dışlanmanın etkilerini azaltmada kilit bir rol oynamaktadır. Çalışanlar, örgütün kendilerini koruduğunu ve adil davrandığını hissettiklerinde, dışlanma deneyimini kişisel bir reddedilme olarak yorumlama eğilimleri zayıflamaktadır. Açık ve uygulanabilir insan kaynakları politikaları, dışlanmanın kabul edilebilir bir davranış olarak algılanmasını engelleyen kurumsal bir çerçeve sunmaktadır.

İşyerinde dışlanmanın kalıcı biçimde önlenmesi, örgüt kültürünün normatif yapısına doğrudan müdahale edilmesini gerektirmektedir. Dışlanmanın çatışmadan kaçınma ya da işi kolaylaştırma gerekçeleriyle normalleştirildiği kültürlerde, bireysel ve takım temelli müdahaleler sınırlı etki yaratmaktadır. Bu nedenle örgütler, kapsayıcılığı yalnızca söylemsel bir değer olarak değerlendirmemelidir (Matthiesen ve Einarsen, 2010). Kapsayıcılık, performans değerlendirme, ödüllendirme ve liderlik kriterlerine entegre edilmiş bir normlar bütünü olarak ele alınmalıdır.

8. GELECEK ARAŞTIRMALAR VE ÖZEL BAĞLAMLAR

İşyerinde dışlanma literatürü son yıllarda ilerlese de çalışmaların önemli bir kısmı belirli bağlamlar, yöntemler ve örneklerle sınırlı kaldığından olgunun çok katmanlı doğasını kavramak ve kuramsal ilerlemeyi genişletmek güçleşmektedir (Williams ve Zadro, 2013). Literatür ağırlıklı yüz yüze etkileşimin baskın olduğu geleneksel çalışma ortamlarına dayanırken (O'Reilly vd., 2015), uzaktan/hibrit modeller dışlanmanın biçimlerini ve görünürlüğünü dönüştürmektedir; bu nedenle dijital toplantılarda söz hakkı, çevrimiçi bilgi akışına erişim ve sanal sosyal etkileşimlerin dışlanma deneyimini nasıl

şekillendirdiği ile uzaktan çalışmanın riski azaltıp azaltmadığı ya da yeni/örtük dışlanma türleri üretip üretmediği incelenmelidir (Zhang vd., 2017).

Mevcut araştırmalar çoğu zaman “ortalama çalışan” varsayımına yaslanmakta; oysa cinsiyet, yaş, etnik köken, engellilik ve örgütsel statü gibi kimlik boyutları dışlanma deneyimini farklılaştırmaktadır (Hitlan vd., 2006). Bu nedenle dışlanmayı kesişimsel bir perspektifle ele almak; özellikle çoklu marjinal kimliklere sahip çalışanların deneyimlerini ve örgütsel sonuçlarını görünür kılmak önemlidir (Jex vd., 2003). Ayrıca dışlanmanın algılanışı ve deneyimlenişi kültürel bağlama duyarlı olup güç mesafesi, kolektivizm–bireycilik ve belirsizlikten kaçınma gibi boyutlar süreçleri şekillendirir; karşılaştırmalı kültürlerarası çalışmalar kuramsal genellenebilirliği güçlendirebilir (Leung vd., 2011; Liu vd., 2013). Son olarak literatürün mağdur perspektifine yoğunlaşması önemli bir sınırlılıktır; dışlayan aktörlerin güdülerini ve dışlamayı nasıl gerekçelendirdiklerini, özellikle ahlaki meşrulaştırma süreçlerini incelemek dışlanmanın “kötü niyet olmaksızın” nasıl sürdürülebildiğini açıklamada kritik katkı sunabilir (Stamper vd., 2025).

9. SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu bölüm, işyerinde dışlanmayı bireysel bir duyarlılık ya da geçici bir kişilerarası sorun olarak ele alan yaklaşımların ötesine geçerek, örgütlerin sosyal yapısına içkin, sistematik ve çok düzeyli bir süreç olarak kavramsallaştırmıştır. Bölüm boyunca sunulan kuramsal çerçeveler ve bulgular, dışlanmanın yalnızca hedef alınan bireyleri etkilemediğini göstermektedir. Bunun yanında konuya daha bütüncül bakıldığında dışlanmanın, ekipleri, örgütleri ve uzun vadede örgütsel performansı etkileyen daha geniş bir etki alanına sahip olduğuna işaret etmektedir.

Bu bütüncül yaklaşım, işyerinde dışlanmanın neden çoğu zaman görünmez kaldığını, neden sessizce sürdürülebildiğini ve neden örgütler açısından yüksek maliyetler ürettiğini açıklamaya imkân tanımaktadır. Dışlanmanın örtük ve normatif yapısı, onu açık saldırganlık biçimlerinden ayırmaktadır. Ancak bu özellik aynı zamanda müdahale edilmesini daha da zorlaştırmaktadır.

İşyerinde dışlanmaya ait öncüller, sonuçlar, aracı mekanizmalar ve düzenleyici faktörler birlikte değerlendirildiğinde, dışlanmanın doğrusal bir nedensellik zinciriyle açıklanamayacağı açıkça görülmektedir. Aksine dışlanma, bireysel algılar, grup normları ve örgütsel bağlamın etkileşimiyle ortaya çıkan dinamik bir süreçtir. Bu süreç, bazı koşullar altında hızla derinleşmekte ve kalıcı zararlar üretmektedir.

Bu tespit, dışlanmaya yönelik müdahalelerin neden tek boyutlu ve yalnızca bireyi hedef alan yaklaşımlarla sınırlı kalmaması gerektiğini de ortaya koymaktadır. Etkili müdahaleler; bireysel destek mekanizmalarını, kapsayıcı liderlik pratiklerini ve örgütsel normların dönüştürülmesini eş zamanlı olarak devre sokulmalıdır. Aksi takdirde dışlanma, biçim değiştirerek varlığını sürdürme eğilimi göstermektedir.

Bölüm aynı zamanda, işyerinde dışlanmanın örgütler açısından yalnızca bir insan kaynakları sorunu olmadığını aynı zamanda etik, stratejik ve yönetsel bir mesele olduğunu vurgulamaktadır. Dışlanmanın normalleştirildiği ya da görmezden gelindiği örgütlerde, psikolojik güvenlik zayıflamakta, yenilikçilik/yaratıcılık sınırlanmakta ve nitelikli işgücünün örgütte tutulması giderek zorlaşmaktadır.

Sonuç olarak işyerinde dışlanma, örgütlerin kapsayıcılık, sürdürülebilirlik ve toplumsal sorumluluk hedefleriyle doğrudan ilişkili bir olgudur. Bu bölüm, dışlanmayı anlamaya yönelik mevcut literatürü bütünleştirirken, araştırmacılar ve uygulayıcılar

için eleştirel bir düşünme zemini sunmayı amaçlamaktadır. İşyerinde dışlanmanın görünür kılınması ve dönüştürülmesi, yalnızca bireysel refahla ilgili olmayıp örgütlerin uzun vadeli başarısını da belirlemektedir.

KAYNAKÇA

- Abrams, D., & Hogg, M. A. (2006). Social identifications: A social psychology of intergroup relations and group processes. Routledge.
- Asmita, A., Akhouri, A., Singh, G., & Tabash, M. I. (2025). The silent struggle: a systematic review and bibliometric analysis of workplace ostracism. *International Journal of Organizational Analysis*, 33(3), 502-537.
- Brison, N., & Caesens, G. (2023). The relationship between workplace ostracism and organizational dehumanization: The role of need to belong and its outcomes. *Psychologica Belgica*, 63(1), 120-137.
- Brown, K. W., & Ryan, R. M. (2003). The benefits of being present: Mindfulness and its role in psychological well-being. *Journal of Personality and Social Psychology*, 84(4), 822.
- Cialdini, R. B., & Trost, M. R. (1998). Social influence: Social norms, conformity and compliance. In D. T. Gilbert, S. T. Fiske, & G. Lindzey (Eds.), *The handbook of social psychology* (4th ed., pp. 151–192). McGraw-Hill.
- Cottingham, M. D., Erickson, R. J., Diefendorff, J. M., & Bromley, G. (2013). The effect of manager exclusion on nurse turnover intention and care quality. *Western Journal of Nursing Research*, 35(8), 970–985.
- Dash, S., Ranjan, S., Bhardwaj, N., & Rastogi, S. K. (2024). Workplace ostracism: a qualitative enquiry. *Personnel Review*, 53(4), 965-982.
- DeWall, C. N., Baumeister, R. F., & Vohs, K. D. (2008). Satiated with belongingness? Effects of acceptance, rejection, and task framing on self-regulatory performance. *Journal of Personality and Social Psychology*, 95(6), 1367.

- Dotan-Eliaz, O., Sommer, K. L., & Rubin, Y. S. (2009). Multilingual groups: Effects of linguistic ostracism on felt rejection and anger, coworker attraction, perceived team potency, and creative performance. *Basic & Applied Social Psychology*, 31, 363–375.
- Dutta, D. S., Thomas, A., Shiva, A., Papa, A., & Cuomo, M. T. (2024). The hustle behind knowledge: role of workplace ostracism and knowledge hiding towards quiet quitting in knowledge-intensive organisations. *Journal of Knowledge Management*, 28(10), 2911-2939.
- Fatima, A. (2016). Impact of workplace ostracism on counter productive work behaviors: Mediating role of job satisfaction. *Abasyn Journal of Social Sciences*, 9(2), 388–408.
- Ferris, D. L., Brown, D. J., Berry, J. W., & Lian, H. (2008). The development and validation of the Workplace Ostracism Scale. *Journal of Applied Psychology*, 93(6), 1348–1366.
- Gamian-Wilk, M., Salton Meyer, E., & Wilk, K. (2017). Workplace bullying as an arena of social influence: A review of tactics in the bullying process. *Educational Forum*, 29(1(57)), 79–96.
- Gašić, D., Berber, N., Slavić, A., Strugar Jelača, M., Marić, S., Bjekić, R., & Aleksić, M. (2024). The Key Role of Employee Commitment in the Relationship Between Flexible Work Arrangements and Employee Behavior. *Sustainability*, 16(22), 10067.
- Harpaz, I. (2002). Advantages and disadvantages of telecommuting for the individual, organisation and society. *Work Study*, 51(2), 74–80.
- Hitlan, R. T., & Noel, J. (2009). The influence of workplace exclusion and personality on counterproductive work

- behaviours: An interactionist perspective. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 18(4), 477–502.
- Hitlan, R. T., Kelly, K. M., Schepman, S., Schneider, K. T., & Zarate, M. A. (2006). Language exclusion and the consequences of perceived ostracism in the workplace. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 10(1), 56–70.
- Hogg, M. A., & Terry, D. J. (2000). The dynamic, diverse, and variable faces of organizational identity. *Academy of Management Review*, 25(1), 150-152.
- Ibrahim, R., & Olaleye, B. R. (2025). Relationship between workplace ostracism and job productivity: the mediating effect of emotional exhaustion and lack of motivation. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, 17(1), 190-211.
- Jex, S. M., Adams, G. A., Bachrach, D. G., & Sorenson, S. (2003). The impact of situational constraints, role stressors, and commitment on employee altruism. *Journal of Occupational Health Psychology*, 8(3), 171–180.
- Kipnis, D., Schmidt, S. M., & Wilkinson, I. (1997). Intraorganizational influence tactics: Explorations in getting one's way. In R. P. Vecchio (Ed.), *Leadership: Understanding the dynamics of power and influence in organizations* (pp. 124–143). Notre Dame: University of Notre Dame Press.
- Kuo, C. C., & Wu, C. Y. (2022). Workplace ostracism and job performance: the moderated mediation model of organization-based self-esteem and performance goal orientation. *Career Development International*, 27(2), 260-273.
- Leung, A. S. M., Wu, L. Z., Chen, Y., & Young, M. N. (2011). The impact of workplace ostracism in service organizations.

- International Journal of Hospitality Management, 30(4), 836–844.
- Li, M., Xu, X., & Kwan, H. K. (2021). Consequences of workplace ostracism: A meta-analytic review. *Frontiers in Psychology*, 12, 641302.
- Liu, C., Yang, J., & Gu, X. (2021). Antecedents of workplace ostracism. In *Workplace ostracism: Its nature, antecedents, and consequences* (pp. 65-99). Cham: Springer International Publishing.
- Liu, J., Kwan, H. K., Lee, C., & Hui, C. (2013). Work-to-family spillover effect of workplace ostracism: The role of work-home segmentation preferences. *Human Resource Management*, 52(1), 75–93.
- Matthiesen, S. B., & Einarsen, S. (2010). Bullying in the workplace: Definition, prevalence, antecedents and consequences. *International Journal of Organization Theory & Behavior*, 13(2), 202-248.
- Meisenbach, R. J., & Hutchins, D. (2020). Stigma communication and power: Managing inclusion and exclusion in the workplace. In *Organizing inclusion* (pp. 25-42). Routledge.
- O'Reilly, J., & Banki, S. (2016). Research in work and organizational psychology: Social exclusion in the workplace. In *Social exclusion: Psychological approaches to understanding and reducing its impact* (pp. 133-155). Cham: Springer International Publishing.
- O'Reilly, J., Robinson, S., Banki, S., & Berdahl, J. L. (2015). Is negative attention better than no attention? The comparative effects of ostracism and harassment at work. *Organization Science*, 26(3), 774–793.

- Pereira, D., Meier, L. L., & Elfering, A. (2013). Short-term effects of social exclusion at work and worries on sleep. *Stress & Health*, 29(3), 240–252.
- Pfundmair, M., Graupmann, V., Frey, D., & Aydin, N. (2015). The different behavioral intentions of collectivists and individualists in response to social exclusion. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 41(3), 363-378.
- Raza, S., Usmani, S., & Kazmi, A. (2022). Impact of leadership incivility on employee leaving Intention and job insecurity: Mediating role of workplace ostracism. *Reviews of Management Sciences*, 4(1), 139-154.
- Ren, D., Wesselmann, E., & Williams, K. D. (2016). Evidence for another response to ostracism: Solitude seeking. *Social Psychological and Personality Science*, 7(3), 204–212.
- Robinson, S., & Schabram, K. (2017). Workplace ostracism. In K. D. Kipling & S. A. Nida (Eds.), *Ostracism, exclusion, and rejection* (pp. 224–239). New York: Routledge
- Rudert, S. C., & Greifeneder, R. (2016). When it's okay that I don't play: Social norms and the situated construal of social exclusion. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 42(7), 955-969.
- Sahoo, B. C., Sia, S. K., Mishra, L. K., & Wilson, M. A. (2023). Workplace ostracism and organizational change cynicism: moderating role of emotional intelligence. *Journal of Asia Business Studies*, 17(3), 524-538.
- Salin, D., Cowan, R., Adewumi, O., Apospori, E., Bochantin, J., D'Cruz, P., ... & Zedlacher, E. (2019). Workplace bullying across the globe: A cross-cultural comparison. *Personnel Review*, 48(1), 204-219.
- Saranya, T. S., Gupta, S. K., Parth, S., Tahir, M. A., & Kharmih, D. (2025). Preventing Social Ostracism at Workplace

- Through Cultural Sensitive Programmes. *Public Administration and Law Review*, (3 (23), 91-100.
- Saunders, P., Huynh, A., & Goodman-Delahunty, J. (2007). Defining workplace bullying behaviour professional lay definitions of workplace bullying. *International journal of law and psychiatry*, 30(4-5), 340-354.
- Schuster, B. (1996). Rejection, exclusion, and harassment at work and in schools. *European psychologist*, 1(4), 293-317.
- Scott, K. L., & Duffy, M. K. (2015). Antecedents of workplace ostracism: New directions in research and intervention. In P. L. Perrewé, J. R. B. Halbesleben, & C. C. Rosen (Eds.), *Mistreatment in organizations* (pp. 137–165). Emerald Group Publishing.
- Sharma, N., & Dhar, R. L. (2024). Workplace ostracism: A process model for coping and typologies for handling ostracism. *Human Resource Management Review*, 34(1), 100990.
- Sommer, K. L., & Bernieri, F. (2015). Minimizing the pain and probability of rejection evidence for relational distancing and proximity seeking within face-to-face interactions. *Social Psychological and Personality Science*, 6(2), 131–139.
- Sommer, K. L., Williams, K. D., Ciarocco, N. J., & Baumeister, R. F. (2001). When silence speaks louder than words: Explorations into the intrapsychic and interpersonal consequences of social ostracism. *Basic and Applied Social Psychology*, 23, 225–243
- Stamper, C. L., Metz, I., & Shore, L. M. (2025). Achieving Construct Clarity Through Perceived Workplace Exclusion: A Critical Literature Analysis and Proposed Model. *Journal of Organizational Behavior*, 46(2), 333-350.

- Thau, S., Aquino, K., & Poortvliet, P. (2007). Self-defeating behaviours in organizations: The relationship between thwarted belonging and interpersonal work behaviors. *Journal of Applied Psychology*, 92, 840–847.
- Tripp, T. M., & Bies, R. J. (2009). *Getting even: The truth about workplace revenge--and how to stop it*. John Wiley & Sons.
- Turner, J. C., Brown, R. J., & Tajfel, H. (1979). Social comparison and group interest in ingroup favouritism. *European journal of social psychology*, 9(2), 187-204.
- Vardi, Y., & Wiener, Y. (1996). Misbehavior in organizations: A motivational framework. *Organization Science*, 7(2), 151—165.
- Wang, L. M., Lu, L., Wu, W. L., & Luo, Z. W. (2023). Workplace ostracism and employee wellbeing: A conservation of resource perspective. *Frontiers in Public Health*, 10, 1075682.
- Williams, K. D. (2007). Ostracism. *Annual Review of Psychology*, 58, 425—452.
- Williams, K. D., & Zadro, L. (2005). Ostracism: the indiscriminate early detection system. In K. D. Williams, J. P. Forgas, & W. von Hippel (Eds.), *The Social outcast: ostracism, social exclusion, rejection, and bullying* (pp. 19-34). Psychology Press.
- Williams, K. D., Bernieri, F., Faulkner, S., Grahe, J., & Gada-Jain, N. (2000). The Scarlet Letter study: Five days of social ostracism. *Journal of Personal and Interpersonal Loss*, 5, 19–63.
- Wu, L., Wei, L., & Hui, C. (2011). Dispositional antecedents and consequences of workplace ostracism: An empirical examination. *Frontiers of Business Research in China*, 5(1), 23–44.

Zhang, R., Ye, C., & Ferreira-Meyers, K. (2017). Linking workplace ostracism to interpersonal citizenship behaviour: A moderated mediation model of work-to-family conflict and rumination. *International Journal of Stress Management*, 24(3), 293–320.

ŞİRKET BİRLEŞMELERİ VE SATIN ALMALAR

Ahmet Murat ÖZKAN¹

1. GİRİŞ

Modern işletme yönetiminde firmalar, küresel rekabetin getirdiği baskılar ve teknolojinin değişim hızı karşısında stratejik bir yol ayrımıyla karşı karşıyadır. Firmalar içsel kaynaklarla organik büyüme yolunu tercih edebilir veya dışsal kaynakları bünyeye katarak inorganik büyüme yoluna gidebilirler. Bu ikilemde, şirket birleşme ve satın almaları (*M&A – mergers & acquisitions*), işletmelerin pazar paylarını genişletmek, yeni yetkinlikler kazanmak ve sinerji yaratmak amacıyla kullandıkları en temel ve dinamik stratejik araçlardan biri olarak öne çıkmaktadır.

Kavramsal olarak incelendiğinde, literatürde sıklıkla birlikte anılan bu iki terim arasında belirgin farkların mevcut olduğu görülmektedir. Şirket birleşmesi (*merger*); iki veya daha fazla bağımsız işletmenin, ekonomik ve hukuki varlıklarını tek ve yeni bir tüzel kişilik altında birleştirmesi veya bir şirketin diğerinin içinde tamamen erimesi sürecidir (Gaughan, 2011). Buna karşılık şirket satın alması (*acquisition*); bir şirketin (alıcı), hedef şirketin kontrolünü ele geçirmek amacıyla hisselerinin tamamını veya stratejik bir kısmını ya da doğrudan varlıklarını devralması işlemidir (Hitt vd., 2001).

Satın alma ve birleşme işlemlerinin önemi, sadece mülkiyet el değiştirmesinden değil, aynı zamanda ekonomideki kaynak dağılımını optimize etmesinden ve endüstriyel

¹ Dr. Öğretim Üyesi, Sivas Cumhuriyet Üniversitesi, İ.İ.B.F., İşletme Bölümü, ORCID: 0000-0002-7364-5390.

konsolidasyonu tetiklemesinden kaynaklanmaktadır. Bu işlemler, doğru yönetildiğinde ölçek ekonomileri ve operasyonel verimlilik aracılığıyla taraflar için ciddi bir değer yaratma potansiyeli taşıırken; yanlış yönetildiğinde ise büyük ölçekli sermaye kayıplarına ve kurumsal çöktüşlere neden olabilmektedir.

Bu çalışma, şirket birleşmeleri ve satın almalarını literatür tarama perspektifiyle analiz etmeyi amaçlamaktadır. Çalışmanın izleyen bölümlerinde öncelikle literatürde öne çıkan kavramsal tanımlar detaylandırılmış; ardından satın alma ve birleşme işlemleri faaliyet konularına ve tarafların tutumlarına göre sınıflandırılmıştır. Makalenin devamında, şirketleri bu işlemlere iten stratejik ve psikolojik motivasyonlar teorik çerçevede ele alınmış, son olarak ise bu süreçlerde karşılaşılan başarısızlık nedenleri ve entegrasyon sorunları vaka örnekleri eşliğinde tartışılarak yöneticiler için stratejik öneriler sunulmuştur. Sonuç ve öneriler kısmından önce, gelişmekte olan bir ülke olarak Türkiye’de faaliyet gösterilen firmaların öne çıkan birleşme ve satın alma işlemlerine de yer verilmiştir.

2. BİRLEŞME VE SATIN ALMALARA İLİŞKİN TANIMLAR VE KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Şirket birleşme ve satın almaları, işletmelerin büyüme stratejileri, rekabet avantajı elde etme arayışları ve kurumsal yeniden yapılandırma süreçlerinde başvurdukları en radikal ve karmaşık yöntemlerden biri olarak kabul edilebilir. Literatür incelendiğinde, bu kavramın tek bir boyuta indirgenemeyeceği; finansal yönetim, stratejik yönetim ve örgütsel değişim perspektiflerinden farklı şekillerde tanımlandığı görülmektedir.

Literatürde sıklıkla birbirinin yerine kullanılsa da, "birleşme" (*merger*) ve "satın alma" (*acquisition*) kavramlarının teknik olarak farklı süreçleri ifade ettiklerini söylemek mümkündür. Gaughan (2011), bu alandaki temel başvuru

kaynaklarından biri olan çalışmada, birleşmeyi; iki şirketin tek bir şirket haline gelmek üzere bir araya gelmesi olarak tanımlarken, satın almayı; bir şirketin başka bir şirketin hisselerinin veya varlıklarının tamamını ya da bir kısmını kontrol etmek amacıyla devralması süreci olarak net bir ayrıma tabi tutar. Benzer şekilde Sherman (2011), birleşme ve satın almaları, şirketlerin organik büyüme (içsel büyüme) yerine tercih ettikleri, dışsal kaynaklarla büyüme ve pazar payını artırma stratejisi olarak tanımlar. Sherman'a göre bu süreç, sadece finansal bir işlem değil, aynı zamanda operasyonel yeteneklerin birleşimidir.

Stratejik yönetim açısından bakıldığında tanımlar, "kaynak", "yetkinlik" ve "değer yaratma" üzerine odaklanır. Hitt vd. (2001), satın almayı; bir firmanın (alıcı), başka bir firmanın (satıcı/hedef) kontrolünü %100 oranında ele geçirerek, o firmanın varlıklarını kendi portföyüne katması stratejisi olarak tanımlar. Yazarlar, bu süreci işletmelerin rekabetçi manzarayı değiştirmek ve stratejik esneklik kazanmak için kullandıkları bir araç olarak nitelendirir. Haspeslagh ve Jemison (1991) ise literatürde "süreç odaklı" yaklaşımın öncüleri olarak kabul edilir. Onlara göre satın alma, sadece bir alım-satım işlemi değil, değer yaratma potansiyeli taşıyan bir "kurumsal yenilenme" sürecidir. Tanımlarında, imza atıldığı andan ziyade, entegrasyon sürecindeki yönetsel yetkinliklerin belirleyiciliğine vurgu yaparlar.

Finansal yönetim yazınının önde gelen isimlerinden Weston vd. (2004), birleşme ve satın almaları "kurumsal kontrol pazarı" (*market for corporate control*) teorisi çerçevesinde ele alır. Yazarlara göre bu kavram, kaynakların verimsiz yönetimlerden verimli yönetimlere transfer edildiği, ekonomik verimliliği artıran bir sermaye tahsisi mekanizmasıdır.

Brealey vd. (2011) ise konuyu finansal sinerji üzerinden tanımlayarak; iki firmanın bir araya gelmesi sonucunda oluşan

değerin, firmaların ayrı ayrı değerlerinin toplamından daha büyük olmasını hedefleyen bir işlem olarak formüle etmişlerdir. İşlemin "insan" ve "kültür" boyutuna odaklanan Cartwright & Cooper (1993), birleşme ve satın almaları "psikolojik bir sözleşmenin yeniden yazılması" olarak tanımlamıştır. Yazarlara göre bu kavram, iki farklı organizasyonel kültürün çarpışması veya evliliği olup, çalışanlar üzerinde yüksek stres yaratan büyük bir değişimdir. Marks & Mirvis (2001) de benzer bir yaklaşımla, bu süreçleri sadece varlıkların değil, "zihinlerin ve kültürlerin birleşimi" (*combination of mindsets*) olarak tanımlayarak, sürecin başarısının finansal tablolardan ziyade, sosyal entegrasyonun başarısına bağlı olduğunu belirtmişlerdir.

Bowers & Miller (1990), birleşme ve satın almaları, firmaların ürün gamını genişletmek ve/veya yeni pazarlara girmek için "satın al ya da yap" (*buy or make*) ikilemine verdikleri "satın al" yanıtı olarak tanımlamıştır. Bu tanım, birleşme ve satın almaları zaman maliyetini düşüren bir hızlandırıcı olarak konumlandırmaktadır. Son olarak Jagersma (2005), küreselleşme bağlamında bir tanım yaparak; sınır ötesi birleşme ve satın almaları, şirketlerin uluslararası pazarlarda varlık göstermek ve küresel rekabet gücü elde etmek için kullandıkları en baskın doğrudan yabancı yatırım aracı olarak nitelendirmiştir.

2.1. Birleşme ve Satın Alma Türleri

Yönetim ve finans literatürü incelendiğinde, birleşme ve satın alma işlemlerinin tek tip olmadığı, işlemin doğasına, tarafların rızasına ve stratejik hedeflere göre farklı sınıflandırmalar altında ele alındığı görülmektedir. Bu sınıflandırmalar, işlemin başarı potansiyelini ve entegrasyon sürecinin karmaşıklığını doğrudan etkilemektedir. Literatürde kabul gören ve öne çıkan temel sınıflandırma başlıkları aşağıda sunulmuştur.

2.1.1.Faaliyet Konusuna (Ekonomik İlişkiye) Göre Sınıflandırma

Bu sınıflandırma, birleşen veya satın alınan firmaların faaliyet gösterdikleri pazarlar ve üretim süreçleri arasındaki ilişkiye dayanır. Amerika Birleşik Devletleri Federal Ticaret Komisyonu (FTC) sınıflandırmasını temel alan bu yaklaşımın, literatürde en sık kullanılan ayırım olduğu söylenebilir (Gaughan, 2011).

Yatay (Horizontal) Birleşme ve Satın Almalar: Aynı sektörde faaliyet gösteren ve aynı ürün veya hizmetleri sunan rakip firmalar arasında gerçekleşen işlemlerdir. Sherman (2011), yatay birleşmelerin temel amacının pazar payını artırmak, ölçek ekonomisinden yararlanmak ve rekabeti azaltmak olduğunu belirtir. Örneğin, iki otomobil üreticisinin birleşmesi bu kategoridedir. Bu tür işlemler, rekabet hukuku açısından en çok denetime tabi tutulan işlemlerdir.

ABD merkezli petrol ve doğal gaz devleri Exxon ve Mobil'in 81 milyar dolarlık birleşmesi yatay birleşmelere örnek olarak gösterilebilir. Birleşme öncesinde, her iki şirket de fosil yakıt ve enerji sektörünün büyük oyuncularını nitelendirilmekteydi. Bu birleşme, Gaughan (2011) tarafından sektörel konsolidasyonun en net örneklerinden biri olarak gösterilir. Temel motivasyon, düşen petrol fiyatları karşısında maliyetleri kısmak ve ölçek ekonomisi yaratarak küresel pazar gücünü artırmaktı. İşlem sonucunda "ExxonMobil", o dönem için (1999) dünyanın en büyük halka açık şirketi haline gelmiştir.

Dikey (Vertical) Birleşme ve Satın Almalar: Alıcı ve hedef firmanın, aynı üretim zincirinin farklı aşamalarında yer aldığı durumlardır. Ross vd. (2013), bu türü iki alt başlıkta incelemiştir. Geriye doğru bütünleşme (enteegrasyon) işleminde firma kendisine mal veya hizmet sağlayan tedarikçisi ile birleşmekte veya o firmayı satın almaktadır. İleriye doğru dikey

bütünleşmede ise firmanın dağıtım kanallarını veya perakende ağını satın alması veya bayileriyle birleşmesi söz konusudur. Buradaki temel motivasyon işlem maliyetlerini düşürmek, pazara daha yakın olmak veya pazara ulaşım problemlerini ortadan kaldırmaktır.

Telekomünikasyon devi AT&T'nin, medya ve içerik üreticisi Time Warner'ı 85 milyar dolara satın alması tipik bir dikey entegrasyon örneğidir. 2018 yılında tamamlanan bu satın alma ile AT&T (dağıtım kanalı/altyapı/kablolu TV), Time Warner'ın (HBO, CNN, Warner Bros.) içerik üretim kapasitesini satın almıştır. Bower (2001), bu tür işlemleri tedarik zincirinde kontrolü sağlamak ve işlem maliyetlerini düşürmek teorisiyle açıklar. Bu örnekte AT&T, içerik için başka firmalara lisans bedeli ödemek yerine, kaynağı kendi bünyesine katma yolunu tercih etmiştir.

Karma (Conglomerate) Birleşme ve Satın Almalar:

Faaliyet alanları, pazarları veya teknolojileri arasında doğrudan bir ilişki bulunmayan firmalar arasında gerçekleşir. Brealey vd. (2011), bu tür işlemlerin temel amacının risk dağıtımı (diversification) ve nakit akışının dengelenmesi olduğunu vurgular. Karma birleşmeler de kendi içinde üçe ayrılır:

Ürün Genişletici (Product Extension): İlişkili ürünlerin, aynı pazar kanalına sunulmasıdır.

Pazar Genişletici (Market Extension): Aynı ürünün farklı coğrafi pazarlara sunulmasıdır.

Saf Karma (Pure Conglomerate): Tamamen birbiriyle alakasız, farklı sektörlerden firmaların birleşmesi veya satın alınmasıdır.

E-ticaret devi Amazon'un, fiziksel süpermarket zinciri Whole Foods firmasını 13.7 milyar dolara satın alması (2017) karma birleşmelere örnek olarak verilebilir. Amazon'un ana faaliyet alanı dijital perakende ve teknoloji iken, fiziksel gıda

perakendeciliğine girmesi "ürün/pazar genişletici" bir karma satın almadır. Hitt vd. (2001), bu tür çeşitlendirmelerin firmaların riski dağıtması ve yeni yetkinlikler (bu örnekte taze gıda tedarik zinciri yönetimi) kazanması açısından stratejik olduğunu belirtmektedir.

2.1.2. Tarafların Tutumuna Göre Sınıflandırma

Bu sınıflandırma, satın alınan (hedef) şirket yönetiminin satın alma teklifine verdiği tepkiye göre şekillenmektedir ve işlemin psikolojik/sosyolojik boyutuna odaklanmaktadır.

Dostane (*Friendly*) Satın Almalar: Satın alma teklifinin, hedef şirketin yönetim kurulu tarafından olumlu karşılandığı ve hissedarlara işlemin onaylanması yönünde tavsiyede bulunulduğu durumlardır. Sudarsanam (2010), dostane süreçlerde durum tespiti (*due diligence*) aşamasının daha sağlıklı yürüdüğünü ve entegrasyon sürecinin daha az sancılı geçmesinin beklendiğini belirtmektedir.

Düşmanca (*Hostile*) Satın Almalar: Hedef şirket yönetiminin teklifi reddetmesine rağmen, alıcı firmanın doğrudan hedef şirketin hissedarlarına giderek şirketi ele geçirmeye çalıştığı süreçlerdir. Schnatterly vd. (2006), düşmanca satın almaların genellikle hedef şirketin yönetim performansının düşük olduğu durumlarda, yönetimi disipline etme aracı olarak ortaya çıktığını savunur. Alıcı firmaların bu süreçte halka çağrı (*tender offer*) veya vekalet savaşı (*proxy fight*) gibi taktikler kullandığı görülmektedir. Yönetim literatüründe bu eylemler, kurumsal kontrol pazarı teorisinin en agresif uygulamaları olarak kabul edilmektedir. ABD’li gıda devi Kraft Foods’un, İngiliz şekerleme üreticisi Cadbury’yi 11.9 milyar sterline devralması düşmanca satın almalarla bir örnek olarak sunulabilir. Cadbury yönetimi, Kraft’ın ilk teklifini şirketi olduğundan değersiz gösterdiği gerekçesiyle reddetmiştir. Kraft, şirket yönetimini saf dışı tutarak doğrudan Cadbury hissedarlarına yönelmiş (*hostile bid / tender offer*) ve agresif bir süreç sonunda şirketi satın almıştır. Bu vaka,

Sudarsanam (2010) tarafından, kültürel çatışmaların ve milliyetçi tepkilerin yoğun yaşandığı, literatürdeki en tartışmalı düşmanca devralmalardan biri olarak inceleme konusu edilmiştir.

2.1.3. Coğrafi Kapsama Göre Sınıflandırma

Küreselleşme ile birlikte literatürde ağırlığı artan bir diğer sınıflandırmanın, işlemin gerçekleştiği ülke sınırlarına göre yapıldığı görülmektedir.

Ulusal birleşme ve satın almalarda, satın alma ya da birleşme işlemi aynı ülke sınırları içinde kayıtlı firmalar arasında gerçekleşir. Bu tarz işlemlerde yasal ve kültürel uyum sürecinin nispeten daha kolay olacağı söylenebilir.

Sınır Ötesi (Cross-Border) birleşme ve satın almalarda ise farklı ülkelerdeki firmaların birleşmesi veya satın alınması söz konusudur. Hitt vd. (2001), sınır ötesi işlemlerin firmalara küresel pazarlara erişim ve yeni yetenek setleri kazandırdığını, ancak kültürel mesafe (*cultural distance*), yasal belirsizlikler ve yoğun regülasyonlar nedeniyle yüksek başarısızlık riski taşıdığını ifade etmektedir. Shimizu vd. (2004), bu tür işlemlerin çok uluslu şirketlerin stratejik esnekliğinde kilit rol oynadığını belirtmektedir.

Hintli Tata Motors'un, İngiliz lüks otomobil markaları Jaguar ve Land Rover'ı (JLR) Ford'dan 2.3 milyar dolara satın alması (2008) sınır ötesi satın almalarla bir örnek olarak sunulabilir. Bu satın alma, gelişmekte olan bir ülkeye (Hindistan) ait firmanın, gelişmiş bir pazar markasını (ABD – İngiltere) satın alması açısından literatürde tersine inovasyon ve küresel genişleme bağlamında değerlendirilmektedir. Kale vd. (2009), bu tür işlemlerde satın alan firmanın sadece varlık değil, aynı zamanda prestij ve teknolojik "know-how" transfer ettiğini vurgulamaktadır

2.1.4. Finansal Yapılandırma ve Hukuki Statüye Göre Diğer Türler

Literatürde ayrıca satın alma ve birleşme işleminde kullanılan finansman yöntemine ve hukuki sonucuna göre özel tanımlamalar da mevcuttur:

Kaldıraçlı Satın Alma (*Leveraged Buyout - LBO*): Satın alma işleminin büyük ölçüde borçlanma (tahvil ihracı veya kredi) yoluyla finanse edilmesidir. Jensen (1989), kaldıraçlı satın almaların nakit akışı bol ancak büyüme fırsatları sınırlı olan şirketlerde verimliliği artırdığını öne süren öncü çalışmalar ortaya koymuştur. Kohlberg Kravis Roberts & Co. (KKR) yatırım şirketinin, RJR Nabisco'yu 25 milyar dolara (o dönemin rekoru) satın alması kaldıraçlı satın almaların en bilinen örneklerinden biridir. Finans literatüründe çokça tartışılan ve "*Barbarians at the Gate*" kitabına da konu olan bu işlem, LBO tarihinin en meşhur örneklerinden biridir. Satın alma bedelinin çok büyük bir kısmı borçlanma ile finanse edilmiştir. Jensen (1989), bu vakayı "serbest nakit akışı teorisi" (free cash flow theory) üzerinden analiz ederek, yüksek borcun yönetim üzerinde disipline edici bir etkisi olduğunu ileri sürmüştür.

Yönetim Tarafından Satın Alma (Management Buyout - MBO): Şirketin mevcut yöneticilerinin, dış finansman desteğiyle şirketin hisselerini mevcut sahiplerinden satın alarak kontrolü ele geçirmesidir (Wright vd., 2001).

2.2. Şirket Birleşme ve Satın Almalarının Temel Motivasyonları: Teorik Yaklaşımlar

Firmalar neden birleşme ve satın alma davranışı gösterirler? Yönetim ve iktisat literatürü bu sorunun cevabını araştıran çalışmalar konusunda zengin bir içeriğe sahiptir ve satın alma / birleşme motivasyonunun arkasında yatan nedenlere farklı açıklamalar getirmiştir.

2.2.1.Sinerji Teorisi

Birleşme ve satın alma literatüründeki en baskın ve rasyonel gerekçe sinerji beklentisidir. Sinerji, iki işletmenin birleşmesi sonucu oluşan değer, işletmelerin ayrı ayrı değerlerinin toplamından fazla olması durumunu ($2+2=5$ olgusunu) ifade etmektedir. Brealey vd. (2011), sinerjiyi iki kategoride ele almıştır.

Operasyonel Sinerji: Ölçek ekonomileri (scale economies) ve kapsam ekonomileri (scope economies) yoluyla maliyetlerin düşürülmesidir. Yatay birleşmelerde üretim hatlarının birleştirilmesi veya dikey birleşmelerde hammadde maliyetlerinin minimize edilmesi buna örnek olarak verilebilir.

Finansal Sinerji: Birleşen şirketin sermaye maliyetinin (cost of capital) düşmesi ve borçlanma kapasitesinin artmasıdır. Levy & Sarnat (1970), nakit akışları birbiriyle tam olarak korele olmayan firmaların birleşmesinin finansal riski azalttığını ve borçlanma maliyetlerini düşürdüğünü savunmaktadır.

2.2.2.Pazar Gücü Hipotezi

Bu motivasyon, rekabetin azaltılması ve pazar payının artırılmasına odaklanmaktadır. Trautwein (1990) tarafından tekel gücü olarak da adlandırılan bu yaklaşıma göre, şirketler rakiplerini satın alarak pazar üzerinde daha fazla fiyatlama gücü elde etmeyi hedefler. Yatay birleşmelerin temelinde yatan bu güç, rakiplerin pazardan silinmesi veya giriş engellerinin yükseltilmesi yoluyla kârlılığı artırmayı amaçlamaktadır. Pazar gücü hipotezi, işletmelerin pazarın yapısını kendi lehine değiştirme arzusunu inceler. Stigler (1964) ve Eckbo (1983), bu motivasyonu oligopolistik bir yapı oluşturma çabası olarak tanımlar.

Fiyatlama Gücü: Yatay birleşmeler yoluyla rakiplerin azaltılmasını, şirketin fiyatlar üzerinde daha fazla kontrol sahibi

olmasını sağlamaktadır. Kim & Singal (1993), havayolu birleşmeleri üzerine yaptıkları çalışmada, pazar payı arttıkça bilet fiyatlarında sinerjiyle açıklanamayan bir artış gözlemleyerek pazar gücü hipotezini ampirik olarak desteklemişlerdir.

Giriş Engelleri: Büyük ölçekli satın almalar, potansiyel rakipler için pazara giriş maliyetlerini yükselterek mevcut oyuncuların kâr marjlarını korumasına hizmet edmektedir.

2.2.3.Çeşitlendirme (Diversification)

Çeşitlendirme motivasyonu, firmaların faaliyet gösterdikleri tek bir sektöre olan bağımlılıklarını azaltma isteği olarak tanımlanabilir. Amihud ve Lev (1981), şirketlerin farklı sektörlerde yatırım yaparak sistematik olmayan riski dağıtmayı amaçladıklarını belirtmektedir. Ancak bu motivasyonun modern finans literatüründe tartışmalı olduğunu da belirtmişlerdir. Hissedarların kendi portföylerini çeşitlendirerek bu riski zaten dağıtabilecekleri, şirketin bunu yapmasının ek bir değer yaratmayabileceğine yönelik görüşlerin mevcut olduğu yazarlar tarafından ortaya konmuştur.

Rumelt (1974), çeşitlendirmeyi "ilişkili" ve "ilişkisiz" olarak ikiye ayırmıştır. İşletmenin mevcut mal ve hizmet üretimi ile ilişkili olan sektörlerde çeşitlendirmeye gitmesi ilişkili çeşitlendirme, tamamen farklı sektörlerde yatırımlarını arttırması ise ilişkisiz çeşitlendirme şeklinde açıklanmaktadır. Levy ve Sarnat (1970), portföy teorisini kurumsal düzeye taşıyarak, farklı ekonomik döngülere sahip sektörlerde faaliyet göstermenin toplam şirket riskini düşürdüğünü savunmaktadır. Stein (1997), farklı sektörlerde faaliyet gösteren firmaların (*conglomerates*), dış sermaye piyasalarına bağımlı kalmadan, kârlı birimlerden gelen nakdi yüksek büyüme potansiyeli olan birimlere aktararak "içsel bir sermaye pazarı" oluşturduğunu ve bunun bir avantaj olduğunu belirtmektedir.

2.2.4. Yönetmel Kibir Hipotezi

Roll (1986) tarafından ortaya atılan bu hipotez, birleşme ve satın alma süreçlerinin her zaman rasyonel olmadığını savunur. Yönetmel kibir, yöneticilerin kendi yeteneklerine ve hedef şirkete biçtikleri değere aşırı güvenmeleridir. Yöneticiler, satın almaya ilişkin kendi analizlerinin pazarın analizinden daha doğru olduğuna inanarak hedef şirket için rasyonel değerin çok üzerinde bir prim ödeyebilirler. Roll'a göre, bu tür satın almalar değer yaratmak yerine, alıcı şirketin değerinin hedef şirketin hissedarlarına transfer edilmesine neden olmaktadır. Varaiya ve Vermilyea (1985), açık artırma usulüyle yürütölen teklif süreçlerinde, en yüksek teklifi verenin (kazananın) aslında hedef şirketin gerçek değerinden çok daha fazlasını ödeyerek ekonomik bir kayba uğradığını ileri sürmektedir. Bu noktaya gelinmesinde kişisel yanılığlar da etkili olabilmektedir. Yöneticiler, hedef firmayı mevcut yönetimden daha iyi yöneteceklerine dair aşırı bir özgüvene (*overconfidence*) sahip olabilirler. Bu durum, piyasa fiyatının çok üzerinde satın alma primi ödenmesine neden olmakta ve satın almadan elde edilecek faydayı düşürebilmektedir.

2.2.5. Vekalet Teorisi ve Kişisel Çıkarlar

Jensen ve Meckling (1976) tarafından geliştirilen vekalet teorisi bağlamında, yöneticiler (vekil) bazen hissedarların (asiller) çıkarları yerine kendi çıkarları için satın alma yapabilirler. Yöneticilerin daha büyük bir organizasyonu yöneterek prestijlerini ve maaşlarını artırma isteğı, imparatorluk kurma eğilimi (*empire building*) olarak tanımlanmakta ve vekalet teorisi kapsamında incelenmektedir (Mueller, 1969). Vekalet teorisi kapsamında incelenen bir diğerk kavram, yöneticilerin kendi iş güvenliklerini sağlamak amacıyla şirketin risk profilini değıştirme çabalarıdır ve literatürde yönetimsel yerleşme (*management entrenchment*) olarak adlandırılmaktadır. Shleifer & Vishny (1989), yöneticilerin kendilerini vazgeçilmez kılacak,

kendi uzmanlık alanlarına uygun şirketleri satın alarak hissedarların kendilerini görevden almasını zorlaştırdıklarını, bir nevi koltuklarını sağlamlaştırma ve yerleşme davranışları sergilediklerini ileri sürmektedir.

2.2.6. Vergi Avantajları ve Atıl Kaynakların Değerlendirilmesi

Bazı birleşmelerin ve satın almaların arkasında tamamen finansal optimizasyon motivasyonları yatmaktadır. Zarar eden bir şirketi satın alan kârlı bir şirket, hedef şirketin geçmiş yıl zararlarını kullanarak vergi matrahını düşürebilmektedir (Hayn, 1989). Ayrıca, elinde çok fazla atıl nakit bulunan (free cash flow) ancak yatırım fırsatı olmayan şirketler, bu nakdi hissedarlara dağıtmak yerine yeni şirket alımlarına yönlendirerek verimsiz yatırımlar yapabilmektedir (Jensen, 1986).

2.3. Birleşme ve Satın Alma İşlemlerinde Başarısızlık Nedenleri ve Entegrasyon Sorunları

Şirket birleşme ve satın almalarının önemli bir bölümünün beklenen değeri yaratamadığı veya alıcı şirket hissedarlarının servetini azalttığı ampirik çalışmalarla ortaya konmuştur (Dickerson vd., 1997). Başarısızlığın genellikle finansal hatalardan ziyade, süreç yönetimi ve insan faktörü odaklı değişkenlerden kaynaklandığı görülmektedir. Çalışmanın bu bölümünde birleşme ve satın almalarda yaşanan başarısızlıkların nedenleri ve entegrasyon problemleri derlenmiştir.

2.3.1. Kültürel Uyumsuzluk

Literatürde birleşme ve satın almalarda yaşanan başarısızlıkların en temel nedeni olarak "kültürel çatışma" gösterilmektedir. Cartwright & Cooper (1993), iki farklı kurumsal kültürün birleşmesini "örgütsel evlilik" olarak tanımlamış ve uyumsuzluğun çalışanlar üzerinde stres, bağlılık kaybı ve verimlilik düşüşüne yol açtığını ileri sürmüştür. Datta (1991),

yönetim tarzları arasındaki farkların (örneğin hiyerarşik bir yapı ile girişimci bir yapının birleşmesi) sinerji elde edilmesini engellediğini ampirik olarak kanıtlamıştır. Otomotiv sektörünün dev iki firması Daimler-Benz ve Chrysler birleşmesi (1998) kültürel uyumsuzluğa en temel örneklerden biri olarak gösterilmektedir. Rüya gibi bir evlilik olarak lanse edilen bu birleşme, Almanların disiplinli ve muhafazakar yönetim tarzı ile Amerikalıların serbest ve esnek tarzının çatışması nedeniyle 2007 yılında hüsrarla bitmiştir. Daimler-Benz ve Chrysler birleşmesi ve ayrılığı, kültürel uyumsuzluğun milyarlarca dolarlık birleşmeleri nasıl çökertebileceğinin en tipik örneği olarak karşımızda durmaktadır (Finkelstein & Halebian, 2002).

2.3.2. Birleşme Sonrası Entegrasyon Sorunları

Birleşme kararı stratejik bir olgu olsa da, birleşme sonrası başarı operasyonel faktörlere bağlıdır. Haspeslagh ve Jemison (1991), birleşme ve satın almalarda gerçek değer ancak entegrasyon sürecinde yaratıldığını belirtmektedir. Entegrasyonun hızı ve derinliği arasındaki dengesizlik, operasyonel felçlere yol açabilmektedir. Zollo ve Singh (2004), kodlanmış deneyim (*codified experience*) kavramına vurgu yaparak, entegrasyon süreçleri için standart prosedürleri olmayan firmaların daha yüksek başarısızlık riski taşıdığını savunmuştur. HP ve Compaq (2002) satın almasında (HP Compaq'ı satın almıştır), ürün hatlarının çakışması ve binlerce çalışanın entegrasyonunda yaşanan koordinasyon eksikliği, satın alma sonrasında uzun süre verimlilik kaybına neden olmuştur. Entegrasyonun karmaşıklığı, satın alma sonrası ortaya çıkan yeni HP'nin inovasyon hızını yavaşlatmıştır.

2.3.3. Yetersiz Durum Tespiti

Durum tespiti (*due diligence*), satın alma öncesi hedef şirketin finansal, hukuki ve operasyonel risklerinin incelenmesi olarak tanımlanabilir. Hitt vd. (2001), aceleyle yapılan veya

sadece kağıt üzerindeki verilere odaklanan incelemelerin, gizli borçların veya yapısal sorunların gözden kaçmasına neden olduğunu belirtmektedir. Angwin (2001), durum tespiti için sadece "ne satın alıyoruz?" sorusuna değil, "nasıl entegre edeceğiz?" sorusuna da yanıt araması gerektiğini vurgulamaktadır. HP, İngiliz yazılım şirketi Autonomy'yi 11 milyar dolara satın almış (2011), ancak satın alma sonrası Autonomy'nin muhasebe kayıtlarında usulsüzlükler olduğu ortaya çıkmıştır. HP, bir yıl sonra 8.8 milyar dolarlık bir değer düşüklüğü (*write-down*) kaydetmek zorunda kalmıştır. Bu durum, yetersiz finansal denetimin ve durum tespiti için bir örneği olarak değerlendirilebilir.

2.3.4. Aşırı Değerleme ve Satın Alma Primleri

Alıcı firmaların, hedef firmayı ele geçirmek için rasyonel değer çok üzerinde prim ödemeleri, işlemin en baştan başarısız olmasına neden olmaktadır. Roll (1986) tarafından savunulan yönetsel kibir hipotezi, yöneticilerin sinerji beklentilerini abarttığını öne sürmektedir. Sirower (1997), sinerji tuzağı (*The Synergy Trap*) adlı çalışmada, ödenen yüksek primlerin (*acquisition premiums*), beklenen sinerjinin gerçekleşme ihtimalini matematiksel olarak imkansız hale getirdiğini savunmaktadır. AOL ve Time Warner (2000) birleşmesi bu aşırı değerlendirme problemine örnek olarak gösterilebilir. 164 milyar dolarlık bu birleşme, tarihsel olarak en büyük değer kayıplarından birine yol açmıştır. İnternet balonunun zirvesinde AOL'un aşırı değerlendirilmiş hisseleriyle yapılan bu işlem, piyasa koşulları değişince 2002 yılında 99 milyar dolarlık bir rekor zarar beyanıyla sonuçlanmıştır.

2.3.5. Kilit Personel Kaybı ve İnsan Kaynağı Yönetimi

Satın alma ve birleşme süreçleri çalışanlarda belirsizlik ve iş güvenliği endişesi yaratır. Birkinshaw vd. (2000), özellikle teknoloji ve bilgi odaklı sektörlerde, kilit yeteneklerin (*know-how* sahiplerinin) birleşme sonrası şirketten ayrılmasının, satın alınan

değerin uçup gitmesi anlamına geldiğini belirtmektedir. Sosyal kimlik teorisi bağlamında, çalışanların eski şirket kimliklerini kaybettiklerinde motivasyon kaybı yaşayacakları ve bunun da insan sermayesi (human capital) erozyonuna yol açacağı iddiası ortaya atılmaktadır. Google ve Motorola birleşmesi insan sermayesi erozyuna örnek olarak sunulmaktadır. Google, Motorola'yı 12.5 milyar dolara satın almış (2011) ancak kurumsal kültür ve vizyon uyumsuzluğu nedeniyle birçok kilit mühendis ve araştırmacı şirketten ayrılmıştır. Google, sadece iki yıl sonra Motorola'yı 2.9 milyar dolara (patentlerini elinde tutarak) Lenovo'ya satmış ve bu satın almayı ciddi bir finansal zararla kapatmıştır.

2.4. Satın Alma / Birleşme Sürecinde İzlenecek Adımlar

Şirket birleşme ve satın almaları, finansal bir işlem olmanın ötesinde, titizlikle yönetilmesi gereken çok aşamalı stratejik bir süreçtir. Literatürde bu süreç genellikle "işlem öncesi", "işlem aşaması" ve "işlem sonrası" olmak üzere üç ana fazda incelenmektedir. Gaughan (2011) ve Sudarsanam (2010), sürecin başarısının her bir aşamanın stratejik uyum içerisinde yürütülmesine bağlı olduğunu belirtmektedir.

2.4.1. Hazırlık ve Strateji Belirleme

Sürecin ilk adımı, işletmenin neden birleşme veya satın alma yoluna gittiğinin netleştirilmesidir. Bu aşamada firma, kendi yetkinliklerini analiz ederek pazar boşluklarını tespit etmelidir

- **Hedef Belirleme:** Şirketin büyüme stratejisine (yatay, dikey veya karma) uygun potansiyel satın alma adayları listelenir.
- **Stratejik Uyum Analizi:** Hedef şirketin alıcı firmanın uzun vadeli hedefleriyle ne kadar örtüştüğü analiz edilir.

2.4.2. Durum Tespiti ve Değerleme

Bu aşama, işlemin risklerinin ve gerçek değerinin belirlendiği en kritik evredir. Hitt vd. (2001), yetersiz durum tespiti başarısızlıkların ana kaynağı olduğunu vurgulamaktadır.

- **Finansal ve Hukuki İnceleme:** Hedef şirketin borç yükümlülükleri, vergi durumu ve hukuki davaları derinlemesine incelenir.
- **Operasyonel ve Kültürel Analiz:** Çalışan bağlılığı, teknolojik altyapı ve kurumsal kültürün uyumu değerlendirilir.
- **Değerleme:** İndirgenmiş nakit akışı (DCF), defter değeri, borsa değeri veya piyasa çarpanları gibi yöntemlerle hedef şirketin değeri ve ödenmesi gereken satın alma primi hesaplanır.

2.4.3. Pazarlık ve Sözleşme

Taraflar arasında fiyat, ödeme yöntemi (nakit, hisse takası veya karma) ve yönetim yapısı üzerinde mutabakat sağlanır. Bu evre, özellikle düşmanca satın almalarda oldukça çekişmeli geçebilmektedir.

2.4.4. Birleşme Sonrası Entegrasyon

İmza atıldıktan sonra başlayan bu evre, sinerjilerin realize edildiği aşamadır. Haspeslagh ve Jemison (1991), entegrasyonun dört farklı strateji ile yönetilebileceğini savunur:

- **Koruma (*preservation*):** Satın almayı gerçekleştiren tarafın özerkliğini önceleyen, satın alınan firmayı satın alan firmanın koruduğu ve kanatları altına aldığı bir stratejidir.
- **Sindirme (*absorbition*):** Hedef şirketin tamamen alıcı firmanın kültürüne adapte edilmesidir. Satın almadan elde

edilecek değeri önceleyen, entegrasyon sorunlarını ikinci plana iten bir stratejidir.

- **Simbiyoz (symbiosis):** Her iki şirketin en iyi özelliklerinin birleştirilmesine ve varlıklarının korunmasına yönelik bir stratejidir. Uygulaması diğer stratejilere göre nispeten zordur ve entegrasyon yavaş olabilir.
- **Holding (holding):** Daha ziyade finansal denetim, kaynakların paylaşımı ve değer yaratma odaklı bir stratejidir. Özerklik ve entegrasyon endişeleri ikinci planda tutulur.

2.5. Türkiye’de Şirket Birleşmeleri ve Satın Almalar

Türkiye’de birleşme ve satın alma faaliyetleri, gelişmekte olan piyasa dinamiklerine paralel olarak stratejik sektörlerde yoğunlaşmaktadır. Özellikle teknoloji, telekomünikasyon ve finans sektörleri, yabancı sermaye girişinin en yoğun olduğu alanlardır. Türk firmalarının da yurtdışında büyük ölçekli satın almalar yaptığı görülmektedir. Aşağıda, Türk firmalarını içeren büyük birleşme ve satın almaların bir kısmı derlenmiştir.

Peak Games - Zynga (2020)

ABD merkezli oyun devi Zynga’nın, Türk oyun şirketi Peak Games’i 1.8 milyar dolara satın alması, Türk firmalarının dahil olduğu birleşme ve satın almalar içerisinde dikkat çekici bir örnektir. Bu işlem, Türkiye’den çıkan ilk *unicorn* (değeri 1 milyar doları aşan girişim) hikayesidir. Ertuğrul (2020), bu satın almanın Türk teknoloji ekosistemi için bir dönüm noktası olduğunu ve tersine beyin göçü ile girişim sermayesi yatırımlarını tetiklediğini belirtmektedir.

Trendyol - Alibaba (2018)

Çinli e-ticaret ve bilişim devi Alibaba, 2018 yılında Türkiye'nin önde gelen e-ticaret girişimlerinden Trendyol'un çoğunluk hissesini yaklaşık 728 milyon dolara satın almıştır. Bu satınalma, sınır ötesi satın almalar kategorisinde, Türk perakende sektörünün dijital dönüşümünün küresel çapta tescillenmesi olarak kabul edilmektedir.

Yıldız Holding - United Biscuits (2014)

Yıldız Holding (Ülker), 2014 yılında İngiliz bisküvi devi United Biscuits'i yaklaşık 3.3 milyar dolara satın almıştır. Bu işlem, bir Türk şirketinin yurt dışında gerçekleştirdiği en büyük satın almalarından biridir ve Türk şirketlerinin artık sadece hedef değil, aynı zamanda küresel "alıcı" (*acquirer*) rolüne soyunduğunun da en somut kanıtıdır.

BBVA - Garanti Bankası (2010-2022)

İspanyol BBVA'nın, Garanti Bankası hisselerini kademeli olarak satın alarak toplamda 10 milyar dolara yakın bir yatırımla bankanın sahibi olması da, Türk bankacılık ve finans sektöründeki en büyük satın almalarından biridir. Bu satın alma, finans literatüründe stratejik ortaklık ve kademeli devralma modeline örnek gösterilebilir. Aynı zamanda, Türk bankacılık sektörünün yabancı yatırımcılar için cazibesini ve finansal entegrasyonu da simgelemektedir (PwC, 2023).

Petrol Ofisi - Vitol (2017) / OMV (2010)

Petrol Ofisi'nin önce Avusturyalı OMV'ye satılması, ardından 2017'de Hollandalı Vitol Group tarafından 1.37 milyar avroya devralınması kaydadeğer bir satın alma olarak sınıflandırılabilir. Vitol Group, 2025 yılı itibarıyla Türkiye'deki BP (British Petrol) operasyonlarını ve akaryakıt istasyonlarını da Petrol Ofisi markası bünyesine katmıştır.

Yukarıdaki örneklere ek olarak Türk Telekom'un 2005'te Oger Telecom'a 6.55 milyar dolara satılması (Göküş & Alper, 2011), DenizBank ve Mey İçki'nin sırasıyla 3,2 ve 2,1 milyar dolara yabancı yatırımcılara satışı (Deloitte, 2021), Getir firmasının Almanya'da Gorillas'ı (KPMG, 2022) satın alması (1,2 milyar dolar) son dönemde öne çıkan satın almalara örnek olarak verilebilir.

3. SONUÇ VE TARTIŞMA

Şirket birleşme ve satın almaları, modern iş dünyasında hayatta kalma ve büyüme stratejilerinin ayrılmaz bir parçası haline gelmiştir. Ancak bu çalışma kapsamında incelenen kurumsal deneyimler ve akademik literatür, birleşme ve satın alma süreçlerinin sadece finansal bir işlem olmadığını; strateji, kültür ve operasyonel uyumun hassas bir dengesi olduğunu ortaya koymaktadır.

2025 yılının son çeyreğinde Netflix'in Warner Bros'u yaklaşık 72 milyar dolara satın alma girişiminde bulunması ve bir diğer büyük film ve dizi stüdyosu Paramount firmasının Warner Bros yönetimini devre dışı bırakarak doğrudan ortaklara yaklaşık 108 milyar dolarlık bir teklifle giderek bu antlaşmayı baltalama girişimi, satın alma ve birleşmeleri tekrar yönetim ve ekonomi gündeminin üst sıralarına taşımıştır. Bu çalışmada da, mevcut gündem ile uyumlu olarak şirket satın almaları ve birleşmeler literatürü ziyaret edilmiş, satın alma ve birleşme türleri, satın alma ve birleşme süreci, satın alma ve birleşmelerde yaşanan sorunlar ile ülkemizden bazı satın alma ve birleşme örnekleri okuyucuya sunulmuştur.

Dünya ekonomi tarihine damga vuran Vodafone - Mannesmann (2000) (183 milyar dolar) ve Verizon - Verizon Wireless (2013) (130 milyar dolar) gibi devasa birleşmeler, doğru stratejik konumlandırmanın ölçek ekonomisi yoluyla nasıl

küresel bir hakimiyet yarattığını kanıtlamıştır. Özellikle Vodafone örneği, sınır ötesi birleşmelerde ve telekomünikasyon gibi sermaye yoğun sektörlerde konsolidasyonun önemini ve düşmanca satın almaların da başarılı olabileceğini göstermiştir.

Öte yandan, AOL - Time Warner ve Daimler - Chrysler başarısızlıkları, stratejik niyetin tek başına yeterli olmadığını; kültürel entegrasyon ve pazar zamanlamasının hayati önemini literatüre kazandırmıştır. Bu örnekler, Sirower (1997) tarafından vurgulanan "sinerji tuzağına" düşmemek için yöneticilerin aşırı özgüven ve kibir yerine veri odaklı rasyonaliteye dayanmaları gerektiğini hatırlatmaktadır.

İncelenen teorik çerçeve ve vakalar ışığında, birleşme ve satın almalarda başarı için yöneticiler aşağıdaki stratejik önerileri dikkate almalıdırlar.

- **Entegrasyon Öncelikli Yaklaşım:** Haspeslagh ve Jemison (1991)'ın belirttiği üzere, değer yaratma süreci imza atıldıktan sonra başlar. Başarılı firmalar, birleşme sonrası entegrasyon planını satın alma tamamlanmadan önce hazırlamalıdır.
- **Kültürel Durum Tespiti:** Sadece finansal tablolar değil, örgütsel değerler de denetlenmelidir. Cartwright ve Cooper (1993)'ın önerdiği gibi, kültürel uyumsuzluklar operasyonel sinerjiyi yok etmeden önce tespit edilmeli ve geçiş döneminde şeffaf bir iletişim stratejisi izlenmelidir.
- **Yeteneği Elde Tutma Stratejisi:** Özellikle teknoloji yoğun satın almalarda, "insan sermayesi" ana varlık olarak değerlendirilmektedir. Kilit personel için özel teşvik paketleri ve ortaya çıkacak yeni yapıda net kariyer yolları tanımlanmalıdır.
- **Rasyonel Değerleme ve Prim Kontrolü:** *Kazananın laneti* ve *sinerji tuzağı* gibi sorunlar ile karşılaşmamak

için, ödenen satın alma primi, gerçekçi operasyonel sinerji projeksiyonları ile desteklenmelidir.

Birleşme ve satın alma literatürü, küresel ekonomik dönüşümlerle birlikte yeni araştırma alanlarına gebedir. Netflix ve Warner Bros arasındaki satın alma hamlesi, birleşme ve satın almaları yeniden yönetim ve iktisat araştırmalarının gündemine getirebilir. Gelecekteki çalışmalarda aşağıdaki konulara odaklanılabilir.

- **Yapay Zeka ve Veri Analitiği:** AI tabanlı araçların "Durum Tespiti" (Due Diligence) süreçlerinde riskleri önceden tahmin etme kapasitesi incelenebilir. Durum tespitinde yaşanan ihmaller ve insan hataları, satın alma ve birleşme süreçlerinde önemli bir başarısızlık faktörü olarak karşımızda durmaktadır.
- **ESG (Çevresel, Sosyal ve Yönetişim) Odaklı Birleşme ve Satın Almalar:** Şirketlerin sürdürülebilirlik hedeflerine ulaşmak için yaptıkları *yeşil satın almaların* performansa etkisi ve gerçekten “yeşil” olup olmadığı araştırılabilir.
- **Hizmet Sektöründe Uzaktan Çalışma ve Entegrasyon:** Pandemi sonrası dönemde, fiziksel etkileşimin azaldığı bir dünyada kültürel entegrasyonun nasıl yönetileceği kritik bir tartışma konusudur ve gelecekteki araştırmalar için ciddi bir potansiyel barındırmaktadır.
- **Gelişmekte Olan Piyasalardan Küresel Devralmalar:** Shimizu vd.’nin (2004) açtığı yoldan ilerleyerek, gelişmekte olan piyasa aktörlerinin gelişmiş pazarlardaki entegrasyon stratejileri daha derinlemesine analiz edilebilir.

Yukarıdaki konu başlıklarına ek olarak BRIC ülkelerinin ve gelişmekte olan ülkelere ait işletmelerin teknoloji ve know-

how elde etmek için gelişmiş ülkelerde yaptıkları satın almalar, bilhassa Çin'in devlet destekli işletmelerinin satın almalar yoluyla kritik teknoloji ve süreçlere hakimiyet stratejilerine ilişkin vaka analizleri, özellikle bilişim sektöründe görülen tekelleşme eğilimleri (Google – Meta – Amazon – Microsoft - Cloudflare vb. firmaların hakimiyeti) stratejik yönetim ve rekabet hukuku perspektiflerinden analize tabi tutulabilir. Birleşme ve satın almalara ilişkin yönetim bilimleri eksenli literatür, önümüzdeki dönemlerde ciddi genişlemelere gebe ve araştırmacıların ilgisini çekmeye devam edecek gibi görünmektedir.

KAYNAKÇA

- Amihud, Y., & Lev, B. (1981). Risk reduction as a managerial motive for conglomerate mergers. *The Bell Journal of Economics*, 12(2), 605-617.
- Angwin, D. (2001). Mergers and acquisitions across European borders: National perspectives on preacquisition due diligence and the use of professional advisers. *Journal of World Business*, 36(1), 32-57.
- Ansoff, H. I. (1965). *Corporate Strategy: An Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion*. New York: McGraw-Hill.
- Birkinshaw, J., Bresman, H., & Hakanson, L. (2000). Managing the post-acquisition integration process: How the human integration and task integration interact to foster value creation. *Journal of Management Studies*, 37(3), 395-425.
- Bower, J. L. (2001). Not all M&As are alike – and that matters. *Harvard Business Review*, 79(3), 92-101.
- Bowers, J. L., & Miller, K. D. (1990). Strategy-industry fit and financial performance of corporate mergers. *Strategic Management Journal*, 11(A), 79-100.
- Brealey, R. A., Myers, S. C., & Allen, F. (2011). *Principles of Corporate Finance*. New York: McGraw-Hill/Irwin.
- Cartwright, S., & Cooper, C. L. (1993). The role of culture compatibility in successful organizational marriage. *Academy of Management Executive*, 7(2), 57-70.
- Datta, D. K. (1991). Organizational fit and acquisition performance: Effects of post-acquisition integration. *Strategic Management Journal*, 12(4), 281-297.
- Deloitte Türkiye. (2021). *Yıllık Birleşme ve Satın Almalar Raporu*. İstanbul: Deloitte Yayınları.

- Dickerson, A. P., Gibson, H. D., & Tsakalotos, E. (1997). The impact of acquisitions on company performance: Evidence from a large panel of UK firms. *Oxford Economic Papers*, 49(3), 344-361.
- Eckbo, B. E. (1983). Horizontal mergers, collusion, and stockholder wealth. *Journal of Financial Economics*, 11(1-4), 241-273.
- Ertuğrul, M. (2020). Dijital Girişimcilikte Çıkış Stratejileri: Peak Games Örneği. *Girişimcilik ve İnovasyon Yönetimi Dergisi*, 9(2), 45-62.
- Finkelstein, S., & Halebian, J. (2002). Understanding acquisition performance: The role of experience, inertia, and learning. *Strategic Management Journal*, 23(1), 1-10.
- Gaughan, P. A. (2011). *Mergers, Acquisitions, and Corporate Restructurings*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
- Göküş, M., & Alper, A. (2011). Türkiye'de Özelleştirme Uygulamaları: Türk Telekom Örneği. *Akademik Bakış Dergisi*, (25).
- Haspeslagh, P. C., & Jemison, D. B. (1991). *Managing Acquisitions: Creating Value Through Corporate Renewal*. New York: Free Press.
- Hayn, C. (1989). Tax attributes as determinants of shareholder gains in corporate acquisitions. *Journal of Financial Economics*, 23(1), 121-153.
- Hitt, M. A., Harrison, J. S., & Ireland, R. D. (2001). *Mergers and Acquisitions: A Guide to Creating Value for Stakeholders*. Oxford: Oxford University Press.
- Jagersma, P. K. (2005). Cross-border acquisitions of European multinationals. *Journal of General Management*, 30(3), 13-34.

- Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305-360.
- Jensen, M. C. (1986). Agency costs of free cash flow, corporate finance, and takeovers. *The American Economic Review*, 76(2), 323-329.
- Jensen, M. C. (1989). Eclipse of the public corporation. *Harvard Business Review*, 67(5), 61-74.
- Kale, P., Singh, H., & Raman, A. P. (2009). Don't integrate your acquisitions, partner with them. *Harvard Business Review*, 87(12), 109-115.
- Kim, E. H., & Singal, V. (1993). Mergers and market power: Evidence from the airline industry. *The American Economic Review*, 83(3), 547-566.
- KPMG Türkiye. (2022). *Birleşme ve Satın Alma Trendleri Raporu*. kpmg.com.tr.
- Levy, H., & Sarnat, M. (1970). Diversification, portfolio analysis and the uneasy case for conglomerate mergers. *The Journal of Finance*, 25(4), 795-802.
- Marks, M. L., & Mirvis, P. H. (2011). A framework for the human resources role in managing culture in mergers and acquisitions. *Human Resource Management*, 50(6), 859-877.
- Mueller, D. C. (1969). A theory of conglomerate mergers. *The Quarterly Journal of Economics*, 83(3), 443-459.
- PwC Türkiye. (2023). *Türkiye Birleşme ve Satın Almalar Raporu 2022*. PwC Yayınları.
- Roll, R. (1986). The hubris hypothesis of corporate takeovers. *The Journal of Business*, 59(2), 197-216.

- Ross, S. A., Westerfield, R. W., & Jaffe, J. (2013). *Corporate Finance*. New York: McGraw-Hill Education.
- Rumelt, R. P. (1974). *Strategy, Structure, and Economic Performance*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Schnatterly, K., Shaw, K. W., & Jennings, W. W. (2006). Information advantages in the context of hostile takeovers. *Strategic Management Journal*, 27(5), 473-485.
- Shleifer, A., & Vishny, R. W. (1989). Management entrenchment: The case of manager-specific investments. *Journal of Financial Economics*, 25(1), 123-139.
- Sherman, A. J. (2011). *Mergers and Acquisitions from A to Z*. New York: Amacom Press.
- Shimizu, K., Hitt, M. A., Vaidyanath, D., & Pisano, V. (2004). Theoretical foundations of cross-border mergers and acquisitions. *Journal of International Management*, 10(3), 307-353.
- Sirower, M. L. (1997). *The Synergy Trap: How Companies Lose the Acquisition Game*. New York: Free Press.
- Stein, J. C. (1997). Internal capital markets and the competition for corporate resources. *The Journal of Finance*, 52(1), 111-133.
- Stigler, G.J. (1964) A Theory of Oligopoly. *Journal of Political Economy*, 72, 44-61.
- Sudarsanam, S. (2010). *Creating Value from Mergers and Acquisitions: The Challenges*. London: Pearson Education.
- Trautwein, F. (1990). Merger motives: A classification of theories. *Strategic Management Journal*, 11(4), 283-295.

- Varaiya, N. P., & Vermilyea, R. A. (1985). Information implications of the choice of target in the merger process. *Journal of Finance*, 40(3), 961-976.
- Weston, J. F., Mitchell, M. L., & Mulherin, J. H. (2004). *Takeovers, Restructuring, and Corporate Governance*. Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.
- Wright, M., Hoskisson, R. E., Busenitz, L. W., & Dial, J. (2001). Finance and management buyouts: Agency versus entrepreneurship perspectives. *Venture Capital*, 3(3), 239-261.
- Zollo, M., & Singh, H. (2004). Deliberate learning in corporate acquisitions: Post-acquisition strategies and integration capability in US bank mergers. *Strategic Management Journal*, 25(13), 1233-1256.

DİJİTAL DÖNÜŞÜMDE İNSAN FAKTÖRÜ: DUYGUSAL ZEKÂNIN ROLÜ ÜZERİNE KURAMSAL BİR İNCELEME

M. Hürmet ÇETİNEL¹

İlknur MAZAN²

1. GİRİŞ

Bilgi ve iletişim teknolojilerinin gelişimi ile birlikte, yapay zekâ araçlarının ve bulut hizmetlerinin kullanımı işletmelerin ve kamu sektörünün yeni hizmet sunma yöntemlerini uygulamalarını zorunlu kılmaktadır (Chen ve Kim, 2023). Bilginin dijital bir şekilde dönüşüm süreci, verilerin seçilmesi, sayısallaştırılması ve işlenmesi ile ilgili teknik bir süreç içermektedir. Bu süreç dijitalleşme olarak tanımlanmaktadır (Veldkamp, 2023). Bu dönüşüm süreci yapay zekâ, robotik, otomasyon ve diğer bilgi ve iletişim teknolojileri gibi çeşitli teknolojilerinin ilerlemesi ile hızlanmaktadır (Lyu ve Liu, 2021).

Dijital dönüşüm ile birlikte iş modelleri ve iş performanslarında radikal değişiklikler ortaya çıkarak dördüncü bir sanayi devrimini temsil etmektedir (Lorenz vd., 2020). Dijital dönüşüm sürecinde yaşanan hızlı değişimler yeni teknolojiler ile birlikte inovasyon ve işletmenin rekabet avantajını artırmada önemli bir role sahiptir (Solberg vd., 2020). Hossnofsky ve Junge (2019), dijitalleşmenin etkilerinin diğer

¹ Doç. Dr., Uşak Üniversitesi Uygulamalı Bilimler Yüksekokulu, ORCID: /0000-0003-3260-7432.

² Doç. Dr. Uşak Üniversitesi Banaz Meslek Yüksekokulu Turizm ve Otelcilik Programı, ORCID: 0000-0002-2321-0639.

teknolojik değişimlerden farklı olarak, iş dünyasının geleceğini benzersiz bir şekilde şekillendirme potansiyeline sahip olduğunu ve bu sürecin her geçen gün işletmeleri etkilemeye devam edeceğini ifade etmektedir.

Örgütlerde çalışanların değişime gösterdiği direnci aşmak ve teknolojik yeniliklerden en iyi şekilde yararlanmalarını sağlamak amacıyla, dijital dönüşümde insanı odak noktası yapan bir yaklaşım gerekli hale gelmektedir. Bu yaklaşım insana has olan duygularla ve davranışlarla ilgili olan "duygusal zekâ" kavramının da önemi ortaya çıkarmaktadır. Duygusal zekâ, kişinin kendi duygularını anlaması, yönetmesi ve başkalarıyla ilişkilerinde empati kurabilmesi olarak açıklandığından, günümüz iş dünyasında dijital temasın yüz yüze iletişimin önüne geçtiği anlarda, liderler ve çalışanlar için bu becerilerin, kurumsal direncin anahtarı haline geldiğini söylemek mümkündür (Kaptanoğlu, 2025). Bu bölümün amacı, dijital dönüşümün temel unsurlarını, dijitalleşme sürecinde duygusal zekânın üstlendiği önemli görevi ve çeşitli sektörlerdeki sonuçlarını teorik bir bakış açısıyla değerlendirerek, kalıcı bir dönüşüm için insani yeteneklerin ne kadar elzem olduğunu vurgulamaktır. Bu noktada, dijital dönüşüm ve dijitalleşmede insan unsuru ile bu konuda yapılan çalışmalar incelenmekte; duygusal zekânın tanımları, boyutları ve dijitalleşmede önemi gibi konulara yer verilmekte ve duygusal zekânın bu dönüşüm ile ilişkisi irdelenmektedir.

2. DİJİTAL DÖNÜŞÜMÜN KAVRAMSAL TEMELLERİ

Dijitalleşme, günlük görevlerin ve işlerin otomasyonunu; dijitalleşme, robotlar gibi dijital araçların iş süreçlerine entegrasyonunu kapsamaktadır. Dijital dönüşüm ise

dijital platformları içeren yeni iş modellerinin tanıtılmasını içermektedir (Hsu ve Spohrer 2009). Dijitalleşme, günümüzde çok önemli bir rol oynamakta, ülkeler arası sınırları aşarak ve teknoloji alışverişini mümkün kılarak işletmelerin küresel iş birliği süreçlerini kolaylaştırmaktadır (Ferrer-Serrano vd., 2024). Dijitalleşme, analog verileri dijital bir biçime dönüştürerek, dijital teknolojilerin iş dünyası, sosyal yapılar ve günlük yaşam gibi farklı alanlara stratejik olarak entegre edilmesidir Rogers, 2016).

Dijital dönüşüm tüm sektörleri etkilemeye devam etmektedir. İşletmelerin dijitalleşmeye yaptıkları yatırımlar çok büyük olabilir ancak bazı durumlarda işletmeler dijital dönüşümden kaynaklanan zorluklarla da karşılaşabilmektedirler. Dijital dönüşümün alt sistemlere uygulanması ve entegre edilmesindeki bu güçlükler bilgi iletişim teknolojilerine yönelik yapılan yatırımlar, veri kullanımına ilişkin süreçlerin iyileştirilerek işletmenin değer zinciri faaliyetlerini bir bütün olarak ele alınması gerektirmektedir (Porter ve Heppelmann, 2015).

Dijitalleşme, Endüstri 4.0 teknolojilerinin desteğiyle işletmelerde sistem ve süreçlerin entegre edilerek verimli ve otomasyon odaklı bir şekilde yürütülmesidir (Osterwalder vd., 2005). Endüstri 4.0 otomasyon süreçlerini geliştirip üretimi akıllı hale getirirerek dijital dönüşümde yeni bir yaklaşım sunmaktadır. Endüstri 5.0 sadece bir sonraki sanayi evresi değil; Endüstri 4.0 teknolojilerinin daha da olgunlaştığı, insan unsurunun da süreçlere entegre edildiği, değer yaratma odaklı bir bakış açısı sunmaktadır. Bu yaklaşım, işletmelerin ekonomik hedeflerine daha kolay ulaşmasını sağlarken, yapay zekâ gibi ileri teknolojileri de kullanarak toplumsal hedeflere ulaşmayı hedeflemektedir. Endüstri 5.0, iş süreçlerini akıllı sistemlerle iyileştirmeyi, verimliliği artırmayı ve insan ile makine işbirliğini güçlendirerek çalışan yeteneklerinden en iyi şekilde

yararlanmayı amaçlamaktadır (Nahavandi, 2019). Dijitalleşme, belirsizlik ve değişime karşı proaktif bir şekilde mücadele etmeye yardımcı bir inovasyon süreci olarak açıklanabilir. Bu sürecin işletmelere etkisi uzun vadeli olduğu için dijitalleşmeye karar verilmeden önce liderlerin dijital düşünme becerlerine ve profesyonel bir şekilde dijital bilgilere sahip olması, kavramsal bir beceri ile işletmenin iç ve dış çevresini bir bütün olarak iyi analiz edebilmesi önem taşımaktadır (Zhang vd., 2021).

Dijital dönüşüm teknoloji ile süreçlerin iyileştirilmesini sağlayarak, ekonomik ve sosyal sonuçlar ortaya çıkarmaktadır. Böylece yeniliği teşvik eden katma değeri yüksek ürünlerin geliştirilmesi ile örgütsel bir değişimi başlatmaktadır (Hanelt et al., 2021). Ebert ve Duarte (2018), dijital dönüşümün sadece teknolojik yenilikleri kapsamadığını aynı zamanda iş yapma şekillerini, müşteri ilişkilerini, ürün ve hizmet sunumunu ve örgüt kültürünü de dönüştürdüğünü bu bağlamda işletmelerin tüm yönlerini etkileyen stratejik bir yaklaşım olarak değerlendirmektedir.

Dijital dönüşüm sürecinde işletmelerin başarıya ulaşılabilmesinin etkili bir stratejinin varlığına bağlı olduğu belirtilmektedir. Bu nedenle liderlerin sürece aktif olarak katılmasının zorunlu olduğu söylenebilir. Yöneticilerin, işletmelerde teknoloji kullanımını değerlendirerek değer yaratma olanaklarını belirlemeleri, süreçlerde meydana gelen değişimleri analiz etmeleri ve örgütsel düzenlemeleri finansal unsurları da dikkate alarak planlamaları gerekmektedir. Bu doğrultuda dijital dönüşüm stratejilerinin uygulanması, liderliğin yönlendirici ve bütünleştirici rolü ile mümkün olduğu ifade edilebilir (Hess vd., 2016).

2.1. Dijital Dönüşümde İnsan Faktörünün Önemi

Edelman (2015), dijital dönüşümün başlangıç noktasını dijital zekâ oluşturduğunu belirtmektedir. Oğan ve Wolff

(2022), insan merkezli dijital dönüşüm paradigmasında insan zekâsı ve yapay zekânın geliştirileceğini, dijital zekânın da aynı şekilde geliştirilebilir olduğunu ileri sürmektedir. Dijital zekânın insan zekâsı ve yapay zekânın geliştirilmesi ile meydana geldiğini, dijital zekâ için insan zekâsının ve yapay zekânın beraber kullanılmasının dijital dönüşüm süreçlerinde ilerlemeleri geliştirdiğini ifade etmektedir. Özgeldi (2020), dijital dönüşüm sürecinin başarısında çalışanlar, liderler, müşteriler, tedarikçiler ve örgüt kültürünün dahil olduğu insan faktörünün önemli bir rolü olduğunu belirtmektedir.

Xiong vd. (2024), dijital dönüşümün verimli insan-makine işbirliği modelleri ile işletmenin kurumsal üretim verimliliğini artırdığını ileri sürmektedir. Marovic vd.(2019), dijital dönüşümde insan faktörünün önemini vurgulamaktadır. Gaal (2018), çalışanların bilgi teknolojilerini kullanma becerisinin önemli olduğunu ve bu konuda bilgi sahibi olmalarının çalışan gelişimi açısından fırsatlar ortaya çıkardığını ve çalışanların operasyonel becerilerini geliştirdiğini belirtmektedir. Sebastian vd. (2017), işletmelerin mevcut yeteneklerini dijital teknolojilerin sağladığı yeteneklerle bir araya getirmesi ile yeni değerler oluşturarak ürün ve hizmetlerin müşterileri için daha cazip bir hale getirdiğini ileri sürmektedir.

Smith (2019), dijital dönüşümün insan odaklı dijital dönüşüm yaklaşımı ile benimsenerek gerçekleştirilmesi gerektiğini ifade etmektedir. Dönüşüm sürecinde çalışanlarla iletişimin daha güçlü bir veri yönetimini ve daha etkili bir takım ruhunu ortaya çıkardığını belirtmektedir. Martini vd. (2024), Toplum 5.0 yaklaşımının yalnızca teknolojik ilerlemeyi merkeze almakla kalmadığını aynı zamanda bu ilerlemenin insan refahına nasıl hizmet edeceğine yönelik yol gösterici bir çerçeve sunduğunu ifade etmektedir. İnsan odaklı teknolojiler toplumsal yaşamı daha yaşanabilir, eşitlikçi ve sürdürülebilir hale getirmek için önemli fırsatlar oluşturmaktadır.

Liu vd. (2022), dijital dönüşümün çalışanların düşünme yeteneklerini ve yenilikçilik arzularını yükselterek çevre dostu teknolojik yenilikleri destekleyebileceklerini ileri sürmektedir. Dijital dönüşümün temelinde yüksek nitelikli iş gücüne olan talep bulunduğunu vurgulamaktadır. Aust vd. (2020), sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi anlayışının dijital dönüşüm sürecinde işletmede bazı durumlarda yaşanabilecek olan dijitalleşmenin olumsuz etkilerini ortadan kaldırabileceğini ifade etmektedir. Gawer (2022) ile Bansal vd. (2023), dijital dönüşümün insan kaynaklarını farklı açılarından etkilediğini insan kaynakları yönetiminin de dijital dönüşüm süreçlerinden etkilendiği ve insan faktörünün ve teknolojinin insan kaynakları dijital dönüşümünde kritik bir rol üstlendiğini belirtmektedirler. Bu bağlamda yenilikçi işletmeler için insan kaynaklarının dijital dönüşüm süreçlerindeki başarısının giderek stratejik bir önem taşıyabileceğini vurgulamışlardır.

2.2. Dijital Dönüşümde İnsan Faktörünü İnceleyen Bazı Çalışmalar

Tablo 1’de görüldüğü gibi dijital dönüşüm ile insan faktörüne ele alan çalışmalar 2020’li yıllarda itibaren üzerine odaklanılmış, dijital dönüşümde insan unsurunun önemine değinilmiştir. Çalışmaların odak noktasını dijital dönüşüm ve insan faktörü oluşturmaktadır.

Tablo 1. Dijital dönüşüm- İnsan Faktörü ile İlgili Bazı Çalışmalar

Yazarlar	Makale Başlığı	Kaynak	Yıl
Artemenko,	Dijital dönüşümde üst yönetimin rolleri	International Scientific Conference	2020
Baranovskiy, Vladislav Y.; Zaychenko, IrMa M.; Dubolazov, Victor A.; Ilin, Igor, V	Dijital İş Dönüşümü Bağlamında Kurumsal Gelişim Stratejisinin Oluşturulmasında İnsan Kaynakları Yönetiminin Kişisel İş Modeli	Education Excellence And Innovation Management: A 2025 Vision To Sustain Economic Development During Global Challenges	2020

Shiguang ve Tian,	Dijital Dönüşüm Toplam Faktör Verimliliğini Nasıl Etkiliyor: Çin'den Firma Düzeyinde Kanıtlar	Sustainability	2023
Lei, ve Dongmei	Dijital dönüşüm ve toplam faktör verimliliği: Çin'den deneysel kanıtlar	Plos One	2023
Eger, ve Egerova	İnsan Kaynakları Sürdürülebilirliği ve Dijital Dönüşüm: Kilit Aktörlerin Rolünü Keşfetmek	Proceedings Of The 16th International Conference Liberec Economic Forum 2023	2023
Sanchez-Segura, Dugarte-Pena, Medina-Dominguez, Seco, Viso	Tükenmişlik Sendromunu Azaltmak İçin Kurumsal Sağlık ve Güvenlikte Dijital Dönüşüm	Frontiers In Public Health	2023
Wang, ve Li	Dijital Dönüşüm Bağlamında Kurumsal İnsan Kaynaklarının Dijital Yönetim Modeli	Journal Of Information & Knowledge Management	2023
Lv, Liu, ve Cao,	Üretim Sektöründe Yeşil Teknoloji İnovasyonuna Kurumsal Dijital Dönüşümün Etkisi: Faktör Akışı Perspektifi	Singapore Economic Review	2024
Aceleanu, ve Stoian,	Turizm Sektöründe Dijitalleşme Yoluyla İnsan Sermayesi Stratejilerinin Dönüşümü	Recent Advancements In Tourism Business, Technology And Social Sciences	2024
Jiao, Wang, Y. ve Wang, H.	Dijital dönüşüm ve üretim şirketlerinin rekabet gücü	Finance Research Letters	2024
Wen, Liu, Yupeng; Liu, ve Yutong	Dijitalleşmenin İmalat Sanayinin Yatırım ve Verimliliği Üzerindeki Etkisi: Çin'den Kanıtlar	Sage Open	2024
Romero, ve Mammadov,	Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Dijital Dönüşümü Bir İnovasyon Süreci Olarak: Belirleyici	Journal Of The Knowledge Economy	2024

	Faktörlerinin Bütüncül Bir İncelemesi		
Pergelova, ve Yordanova	Dijital dönüşümde insan unsuru: KOBİ'ler için yetenek yönetiminin rolü	Journal Of The International Council For Small Business	2025
Kumi, Amoako, Appiah, ve Dartey-Baah,	Dijital dönüşümün Gana sağlık sektöründeki örgütsel dinamikler, insan kaynakları uygulamaları ve çalışanların refahı üzerindeki etkisi: sosyal değişim perspektifi	Future Business Journal	2025
Chang, Fu, ve Conteh,	Dijitalleşmenin İmalat Sanayinin Yüksek Kaliteli Gelişimine Etkisi: Çin'den Kanıtlar	Sustainability	2025
Egbeleo, ve Sodokin,	Sahra Altı Afrika'da Dijital Dönüşüm, Kurumsal Kalite ve Verimlilik	Cogent Economics & Finance	2025
Gao,	Çin ve Kazakistan'da işletme performansını artırmada dijital pazarlama araçları ve dijital dönüşüm yeteneğinin bir faktör olarak rolü	Scientific Reports	2025
Ramos, ve Molina,	İnsan kaynaklarında dijital dönüşüm: evrimin kapsamlı bir bibliyometrik analizi	Journal Of Economic And Administrative Sciences	2025

Kaynak: Web of Science (2025), yazarlar tarafından oluşturulmuştur.

Yapılan çalışmalar ışığında dijital dönüşümde insan faktörünün stratejik bir rolü olduğu söylenebilir. Dijital dönüşüm sürecinde insan faktörünün belirleyici bir role sahip olduğu Tablo 1'deki çalışmalarda görülmektedir. Bu bağlamda dijital dönüşümün yalnızca teknolojik yatırımlarla sınırlı olmadığı; üst yönetim desteği, liderlik, insan kaynakları uygulamaları ve çalışanların sürece uyumunun dijital dönüşümün başarısında etkili olacağı ifade edilebilir. Dijital

dönüşüm, teknik bir süreçten ziyade insan odaklı ve örgütsel bir değişim süreci olarak ele alınmalıdır.

3. DUYGUSAL ZEKÂ KAVRAMI VE BOYUTLARI

Duygusal zekâ kavramının ortaya çıkmasında, 1973 yılında McClelland'ın zekâdan çok yeterlilik kavramına odaklanan tez çalışmasının etkili olduğu söylenebilir. McClelland'ın çalışması, insanların iş hayatındaki performansları ve hayatlarındaki başarılarının okul notlarına, diplomalarına ve akademik başarılarına göre tahmin edilebilir olmadığını ortaya koymaktadır (Goleman, 1998). Kavram olarak “duygusal zekâ” ilk kez Mayer ve Salovey'in çalışmalarında bireyin kendi duygularını ve başkalarının duygularını gözlemleme, ayırt edebilme, davranışlarında ve düşüncelerinde bu duyguları yönlendirici olarak kullanabilme yeteneği olarak tanımlamaktadırlar (Mayer ve Salovey,1993; Çakar ve Arbak, 2004). Bir başka tanım ise duygusal zekânın; kişinin iç ve dış uyaranlar ile oluşan duygularını fark edebilmesi, bu duyguları tanımlayabilmesi, diğer insanların verdikleri duygusal mesajları doğru anlayıp değerlendirebilmesi ve kontrolü ele alarak amacına uygun bir şekilde yönetebilmesi şeklindedir (Eröz, 2013).

Bireyin kendi içinde ve çevresindeki insanlarla olan iletişimde bu denli önemli etkisi olan duygusal zekânın, özellikle modern yönetim ve post-modern yönetim ile birlikte iş hayatında da oldukça önemli bir unsur olarak ortaya çıktığını söylemek mümkündür. Unvan veya pozisyon fark etmeksizin işletmelerde her birey kendi yaşantısının ve işinin gerçek yöneticisidir ve bireyler kısa veya uzun vadede sonuçlarıyla karşılaştıkları kararlar almak zorundadırlar (Cooper ve Sawaf, 2000). Bu noktada organizasyonlarda en önemli faktörün insan

olduğu ve insanın yoğun duygular barındırdığı düşünüldüğünde, duygusal zekânın iş hayatında oldukça belirleyici bir unsur olduğunu söylemek mümkündür.

Örgütlerde bireylere özgü yetenek ve yeterlikleri barındıran duygusal zekâ, örgüt-içi iletişim engellerinin kaldırılmasına etki ederek iletişim sürecine katkı sağlamaktadır. Bunun sebebi, duygusal zekânın bireysel farkındalığı sağlamasının yanı sıra örgütteki diğer çalışanların duygu, düşünce, tutum ve davranışlarına karşı farkındalık da sağlamasıdır (Demir ve Demir, 2009). Goleman (2007), bir organizasyonda işverenlerin yeni başlayan çalışanlarda aradıkları özelliklere bakıldığında, belirli teknik yeterliklere sahip olmalarından çok iş başında öğrenme yeterliklerinin olmasının daha önemli gördüklerini ortaya koymaktadır. Bu yeterlikler şu şekilde sıralanabilmektedir (Goleman, 2007; Eröz, 2013):

- Etkin dinleme ve sözlü iletişim kurma
- Uyumlu olma ve engellere karşı yaratıcı tepkilere sahip olma
- Kişisel yönetim ve içsel motivasyon
- Ekip çalışmasına yatkınlık ve problem çözme
- Örgüte katkıda bulunma isteği ve liderlik.

Duygusal zekâ konusunda oldukça önemli çalışmalara imza atan Bar-On (2000) duygusal zekânın boyutlarını; bireysel farkındalık, kişiler arası ilişkiler, şartlara ve çevreye uyum, stresi yönetebilme ve genel ruh durumu olarak ifade etmektedir (Büyükbayram ve Gürkan, 2014).

Tablo 2. Duygusal Zekânın Boyutları

Ana Boyutlar	Tanım ve Kapsam	Alt Boyutlar (Yetkinlikler)
Bireysel Farkındalık	Bireyin iç dünyasını tanıması, duygularını fark edebilmesi ve yönetebilmesi	• Duygusal Benlik • Kararlılık • Öz Saygı • Kendini Gerçekleştirme • Bağımsız Olma
Kişiler Arası İlişkiler	Bireyin çevresiyle ağırlıklı bağlar kurması, çevresini anlaması ve sorumluluk alabilmesi	• Empati Yeteneği • Çevreyle İlişkiler • Sosyal Sorumluluklar
Şartlara ve Çevreye Uyum	Bireyin çevresinde değişen taleplerle başa çıkma, gerçekçi olma ve esnek çözüm bulabilmesi	• Problem Çözücülük • Gerçekçilik • Esneklik
Stresi Yönetebilme	Bireyin yoğun stres altında dürtülerini kontrol ederek rasyonel hareket edebilmesi	• Strese Dayanıklılık • Dürtülerin Kontrolü
Genel Ruh Durumu	Bireyin hayatındaki genel memnuniyeti, yaşama pozitif bakışı ve içsel mutluluğu	• İyimser olma • Mutluluk

Kaynak: Bar-On (2000) çalışmasından yola çıkılarak yazarlar tarafından oluşturulmuştur.

Tablo 2'ye bakıldığında ve duygusal zekâ tanımlarından yola çıkılarak, duygusal zekâ unsurlarının bireylerin kendi içlerinde duygu yönetimini ele almaları ve bu durumun da iş hayatında özellikle diğer insanlarla ve işle ilgili süreçleri yönetebilmelerinde oldukça önemli olduğu görülmektedir. Bu noktada iş yaşamında ortaya çıkan önemli gelişmelerden biri olan dijitalleşme sürecinde, bu unsurların nasıl etki ettiği konusuna değinilecektir.

3.1. Dijital Dönüşüm Süreçlerinde Duygusal Zekânın Rolü

Her yenilikte olduğu gibi dijital dönüşüm sürecinde de bireylerin bazı değişiklikleri kabul etmelerinin ve kendilerini bu değişikliklere adapte edebilmelerinin bireyden bireye değişiklik

göstereceğini söylemek mümkündür. Bireyin kendi duygularını yönetebilmesi olarak açıklanan duygusal zekânın, bireyin özellikle iş hayatında dijital dönüşüm sürecinde kendi duygularını yönetebilmesinin böylece değişikliklere uyum sağlayıp çözüm bulabilmesinin oldukça önemli olduğu düşünülmektedir.

İşletmelerde dijital dönüşüm ile birlikte yapay zekâ kullanımının, karar alma süreçlerinden başlayarak, insan kaynakları ve müşteri iletişimine kadar her alanda giderek daha fazla rol oynaması, insan odaklı yönetimde bir dijital dönüşümü zorunlu kılmaktadır. Yapay zekâ sistemlerine, duygusal zekâ yeteneklerini, özellikle de empati ve duygusal değerlendirme becerilerini katmak, işletmelere stratejik bir rekabet avantajı sağlayabilir (Savaşkan, 2025).

Shin (2020), dijital dönüşüm süreçlerine geçiş süreçlerinin hızlı bir şekilde devam ettiği işletmelerde, yapay zekâ sistemlerinin insanlarla uyum içinde çalışabilmesi için çalışanların duygusal zekâ yeteneklerinin geliştirilmesinin büyük önem taşıdığını belirtmektedir. Bu bağlamda yapay zekânın duygusal zekâyı güçlendiren niteliklerinin işletmelerin başarısı için yeni fırsatlar ortaya çıkardığını ileri sürmektedir.

4. SONUÇ

Dijital dönüşümün, sadece yazılım ve cihazların bir araya gelmesi değil, aynı zamanda bireylerin yetenekleri ile teknolojik yeniliklerin bir araya gelerek uyumlanması olduğu araştırmalardan yola çıkılarak söylenebilir. Örgütlerin dijitalleşme süreçlerinde karşılaşılan en önemli sorunların, teknik eksikliklerden ziyade çalışanların değişime gösterdikleri direnç ve duygusal bağın kopması olduğu ifade edilebilir. Bar-On (2000), Mayer ile Salovey (1993) gibi yazarların ortaya koyduğu duygusal zekâ unsurlarının dijital liderlik

uygulamalarıyla bir araya getirilmesi, kurumların yalnızca verimliliğe odaklanmakla kalmayıp, aynı zamanda etik ve insan odaklı bir ilerleme göstermesini sağlamaktadır. Bu kısımda incelenen sektör bazlı çalışmalar; özellikle bankacılık, sağlık ve eğitim gibi yoğun insan etkileşiminin olduğu alanlarda, duygusal zekânın işten kaynaklanan bitkinliği azalttığını ve yaratıcı davranışları teşvik ettiğini göstermektedir (Arı ve Türkyılmaz, 2025; Kaptanoğlu, 2025).

Yapay zekânın karar alma mekanizmalarına dahil edilmesi, insanı sistemin dışına atmak yerine; "hassas yapay zekâ" ve "dijital empati" gibi yaklaşımlarla duygusal zekânın alanını daha da genişletebilmektedir (Savaşkan, 2025). Sonuç olarak, dijitalleşmenin ortaya koyduğu teknoloji yoğunluğuyla başa çıkmanın, daha çok teknoloji kullanmaktan ziyade daha gelişmiş bir duygusal bilinç oluşturmakla sağlanabileceği düşünülmektedir.

Önümüzdeki yıllarda örgütlerin rekabet gücünün, büyük veri analizleri ile insan duygularının hassasiyetlerinin birleştirilme becerisiyle ilişkili olacağı öngörülmektedir. Bu sebeple, dijital dönüşüm planları yapılırken; teknik becerilerin yanı sıra, duygusal zekâ gelişimini amaçlayan eğitim programları ve insan kaynakları stratejilerinin örgütlere dâhil edilmesinin, kalıcı başarının anahtarı olacağı söylenebilir.

KAYNAKÇA

- Aceleanu, M. I., & Stoian, M. (2024). Transformation of human capital strategies through digitalization in the tourism industry. *Recent Advancements In Tourism Business, Technology And Social Sciences*, 1, 125-145. https://doi.org/10.1007/978-3-031-54338-8_10
- Artemenko, E. (2020). The roles of top management in digital transformation. *IOP Conference Series: Materials Science and Engineering*, 940(1), 012001.
- Aust, I., Matthews, B., & Muller-Camen, M. (2020). Common Good HRM: A paradigm shift in Sustainable HRM? *Human Resource Management Review*, 30(3), 100705. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2019.100705>
- Bansal, A., Panchal, T., Jabeen, F., Mangla, S. K., & Singh, G. (2023). A study of human resource digital transformation (HRDT): A phenomenon of innovation capability led by digital and individual factors. *Journal of Business Research*, 157, 113611.
- Bar-On, R., Brown, J. M., Kirkcaldy, B. D., & Thome, E. P. (2000). Emotional expression and implications for occupational stress; an application of the Emotional Quotient Inventory (EQ-i). *Personality and Individual Differences*, 28(6), 1107-1118.
- Baranovskiy, V. Y., Zaychenko, I. M., Dubolazov, V. A., & Ilin, I. V. (2020). Personal business model of human resource management in the formation of an enterprise development strategy in the context of digital business transformation. In K. S. Soliman (Ed.), *Education Excellence and Innovation Management: A 2025 Vision to Sustain Economic Development during Global Challenges* (pp. 120-135). IBIMA.

- Bilgiç Arı, E., & Türkyılmaz, G. S. (2025). Banka yöneticilerinde dijital liderlik, yenilikçi davranış ve duygusal zekâ ilişkisi. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 27(3), 1146-1179.
- Büyükbayram, A., & Gürkan, A. (2014). Hemşirelerin iş doyumunda duygusal zekânın rolü. *Psikiyatri Hemşireliği Dergisi*, 5(1), 15-21.
- Chang, X., Fu, K., & Conteh, M. (2025). How digitalization impacts the high-quality development of the manufacturing industry: Evidence from China. *Sustainability*, 17(12), 5586. <https://doi.org/10.3390/su17125586>
- Chen, P., & Kim, S. (2023). The impact of digital transformation on innovation performance-The mediating role of innovation factors. *Heliyon*, 9(3), e13916.
- Cooper, R. K., & Sawaf, A. (2000). *Liderlikte Duygusal Zekâ*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Çakar, U., & Arbak, Y. (2004). Modern yaklaşımlar ışığında değişen duygu zekâ ilişkisi ve duygusal zekâ. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 6(3), 23-48.
- Demir, Ş., & Demir, M. (2009). Örgütsel iletişimde duygusal zekânın rolü: Konaklama işletmelerinde bir araştırma. *Selçuk İletişim*, 6(1), 67-77.
- Ebert, C., & Duarte, C. H. C. (2018). Digital transformation. *IEEE Software*, 35(4), 16-21.
- Edelman, B. (2015). Dijital platformunuzu nasıl başlatırsınız? *Harvard Business Review Türkiye*, Nisan Sayısı.

- Egbeleo, E., & Sodokin, K. (2025). Digital transformation, institutional quality and productivity in Sub-Saharan Africa. *Cogent Economics & Finance*. <https://doi.org/10.1080/23322039.2025.2519924>
- Eger, L., & Egerova, D. (2023). Human resource sustainability and digital transformation: Exploring the role of key actors. *Liberec Economic Forum 2023 Proceedings*, 112-128.
- Eröz, S. S. (2013). Örgütlerde duygusal zekâ. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16(29), 213-242.
- Ferrer-Serrano, M., Fuentelsaz, F., & Gil-Lamata, M. (2024). More digitalization does not always imply more technology transfer: An analysis within the Horizon Europe strategy. *The Journal of Technology Transfer*, 50, 419–445.
- Gaál, B. (2018). Cybersecurity, digitalization and millennials in CEOs' focus. *Budapest Business Journal*, 26(15), 9.
- Gao, S. (2025). Digital marketing tools and digital transformation capability as a factor in enhancing business performance in China and Kazakhstan. *Scientific Reports*. <https://doi.org/10.1038/s41598-025-20967-x>
- Gawer, A. (2022). Digital platforms and ecosystems: Remarks on the dominant organizational forms of the digital age. *Innovation*, 24(1), 110–124.
- Goleman, D. (1998). Working with Emotional Intelligence.
- Goleman, D. (2007). İş Başında Duygusal Zeka, Türkçeleştiren: Handan Balkara, Redaksiyon: Filiz Deniztekin - Osman Deniztekin, 5. Baskı, Varlık Yayınları, İstanbul.

- Hanelt, A., Bohnsack, R., Marz, D., & Antunes Marante, C. (2021). A systematic review of the literature on digital transformation: Insights and implications for strategy and organizational change. *Journal of Management Studies*, 58(7), 1159–1197.
- Hess, T., Benlian, A., Matt, C., & Wiesböck, F. (2016). How German media companies defined their digital transformation strategies. *MIS Quarterly Executive*, 15(2), 103–119.
- Hossnofsky, V., & Junge, S. (2019). Does the market reward digitalization efforts? Evidence from securities analysts' investment recommendations. *Journal of Business Economics*, 89(8), 965-994.
- Hsu, C., & Spohrer, J. C. (2009). Improving service quality and productivity: exploring the digital connections scaling model. *International Journal of Services Technology and Management*, 11(3), 272-292.
- Jiao, S., Wang, Y., & Wang, H. (2024). Digital transformation and manufacturing company competitiveness. *Finance Research Letters*, 58, 104683. <https://doi.org/10.1016/j.frl.2023.104683>
- Kaptanoğlu, R. Ö. (2025). The human face of digitalization in healthcare: A mixed-methods study on the relationship between emotional intelligence and burnout. *Behavioral Sciences*, 15(11), 1505. <https://doi.org/10.3390/bs15111505>
- Kumi, E., Amoako, G. K., Appiah, T., & Dartey-Baah, K. (2025). The impact of digital transformation on organisational dynamics, HR practices, and wellbeing in Ghana's healthcare sector. *Future Business Journal*, 11(1), 45.

- Lei, Z., & Dongmei, W. (2023). Digital transformation and total factor productivity: Empirical evidence from China. *PLOS ONE*, 18(10), e0292972.
- Liu, H. N., Liu, W. L., & Chen, G. C. (2022). Environmental information disclosure, digital transformation, and total factor productivity: Evidence from Chinese heavy polluting listed companies. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19, 9657.
- Lorenz, R., Benninghaus, C., Friedli, T., & Netland, T. H. (2020). Digitization of manufacturing: The role of external search. *International Journal of Operations & Production Management*, 40(7/8), 1129–1152.
- Lv, D., Liu, X., & Cao, G. (2024). The impact of enterprise digital transformation on green technology innovation in manufacturing: A factor flow perspective. *Singapore Economic Review*.
<https://doi.org/10.1142/S0217590824470167>
- Lyu, W., & Liu, J. (2021). Artificial intelligence and emerging digital technologies in the energy sector. *Applied Energy*, 303, 117615.
- Marovic, D., Cavoski, S., Markovic, A., & Zornic, N. (2019). Human factor in digital transformation of workforce management. *Central European Conference on Information and Intelligent Systems*, 181-185.
- Martini, B., Bellisario, D., & Coletti, P. (2024). Human-centered and sustainable artificial intelligence in industry 5.0: Challenges and perspectives. *Sustainability*, 16(13), 5448.
- Mayer, J. D., & Salovey, P. (1993). The intelligence of emotional intelligence. *Intelligence*, 17, 433-442.

- McClelland, D. C. (1973). Testing for competence rather than for" intelligence.". *American psychologist*, 28(1), 1.
- Nahavandi, S. (2019). Industry 5.0: A human-centric solution. *Sustainability*, 11(16), 4371.
- Oğan, E., & Wolff, R. A. (2022). Fortune 500 işletmelerinin dijital dönüşüm performansında dijital kültürün aracılık rolü. *Fiscaoeconomia*, 6(3), 1282-1307.
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., & Tucci, C. L. (2005). Clarifying business models: Origins, present, and future of the concept. *Communications of the Association for Information Systems*, 15, 1-25.
- Özgeldi, M. (2020). Dijital dönüşümde insan faktörü. G. Telli ve S. Aydın (Ed.), *Dijital Dönüşüm* içinde (ss. 449-475). İstanbul: Maltepe Üniversitesi Yayınları.
- Pergelova, A., & Yordanova, D. (2025). The human element in digital transformation: The role of talent management for SMEs. *Journal of the International Council for Small Business*.
<https://doi.org/10.1080/26437015.2024.2404177>
- Porter, M., & Heppelmann, J. (2015). How smart, connected products are transforming companies. *Harvard Business Review*, 93(10), 96-112.
- Ramos, P. H. B., & Molina, C. E. C. (2025). Digital transformation in human resources: A comprehensive bibliometric analysis of evolution. *Journal of Economic and Administrative Sciences*.
<https://doi.org/10.1108/JEAS-10-2024-0410>
- Rogers, L. D. (2016). *The Digital Transformation Playbook: Rethink Your Business for the Digital Age*. New York: Columbia Business School Publishing.

- Romero, I., & Mammadov, H. (2024). Digital transformation of small and medium-sized enterprises as an innovation process: A holistic study of its determinants. *Journal of the International Council for Small Business*. <https://doi.org/10.1080/26437015.2024.2404177>
- Sanchez-Segura, M. I., Dugarte-Pena, G. L., Medina-Dominguez, F., Seco, A. A., & Viso, R. M. (2023). Digital transformation in organizational health and safety to mitigate Burnout Syndrome. *Frontiers in Public Health*, 11, 1080620.
- Savaşkan, E. (2025). İşletmelerde dijital dönüşüm süreci: Duygusal zekânın yapay zekâyâ doğru evrimi. *Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi SBE Dergisi*, Sosyal Bilimlerde Yapay Zekâ Özel Sayısı, 260-278.
- Sebastian, I. M., Ross, J. W., Beath, C., Mocker, M., Moloney, K. G., & Fonstad, N. O. (2017). How big old companies navigate digital transformation. *MIS Quarterly Executive*, 16(3), 197–213.
- Shin, D. (2020). The role of affective and social computing in digital transformation: A review. *Technology in Society*, 62, 101292. <https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2020.101292>.
- Shiguang, L., & Tian, Y. (2023). How does digital transformation affect total factor productivity: Firm-level evidence from China. *Sustainability*, 15(12), 9575.
- Smith, T. (2019). Digital transformation of the worker. *Professional Safety*, 64(1), 15-22.
- Solberg, E., Traavik, L. E. M., & Wong, S. I. (2020). Digital mindsets: Recognizing and leveraging individual beliefs for digital transformation. *California Management*

- Review*, 62(4), 105–124.
<https://doi.org/10.1177/0008125620931839>.
- Veldkamp, L. (2023). Valuing data as an asset. *Review of Finance*, 27(5), 1545–1562.
<https://doi.org/10.1093/rof/rfac073>.
- Wang, Y., & Li, L. (2023). Digital management mode of enterprise human resources under the background of digital transformation. *Journal of Information & Knowledge Management*, 22(5), 2350027.
- Wen, H., Liu, Y., & Liu, Y. (2024). Impact of digitalization on investment and productivity of manufacturing industry: Evidence from China. *SAGE Open*, 14(3).
<https://doi.org/10.1177/21582440241281862>.
- Xiong, Q., Yang, J., Zhang, X., Deng, Y., Gui, Y., & Guo, X. (2024). The influence of digital transformation on the total factor productivity of enterprises: The intermediate role of human-machine cooperation. *Journal of Innovation & Knowledge*, 10, 100736.
- Zhang, J., Long, J., & Von Schaewen, A. M. E. (2021). How does digital transformation improve organizational resilience? Findings from PLS-SEM and fsQCA. *Sustainability*, 13(20), 11487.

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE ÇEVRESEL DUYARLILIK: YEŞİL VE SÜRDÜRÜLEBİLİR İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

Özlem BALABAN¹

1. GİRİŞ

Hızla gelişen teknoloji ve iletişim imkanları, hissedilen küresel ve bölgesel çevre felaketleri, potansiyel alıcılar ve paydaşların gelişen çevre bilinçleri, işletmelerin çevreye dair önemli stratejiler geliştirmesini zorunlu kılmaktadır. Yerel ve global pazarlara girebilmek ve bu pazarlarda başarı elde etmek, rekabet avantajı kazanmak sadece geleneksel yöntemlerle mümkün olmamaktadır. Değişen koşullara uyum sağlama gerekliliği, tüketiciler ve toplum nezdinde olumlu bir kurumsal algı oluşturma isteği, çevre dostu üretim yöntemleri ile teknolojilerin benimsenmesi ve ürünlerin çevreyi kirletmeyecek biçimde tasarlanması, yerel ve küresel işletmeleri yeşil ve sürdürülebilir işletmecilik uygulamalarına yönlendirmektedir. Buna ek olarak çevreci pazarlama stratejilerinin geliştirilmesi ile geri dönüşüm, vergi teşvikleri gibi mekanizmaların üretim maliyetlerini azaltabilmesi de bu yönelimi güçlendiren önemli unsurlar arasında yer almaktadır (Aust, I., Matthews, B., & Muller-Camen, M. 2020).

Artan çevresel sorunlar, iklim değişikliği, kaynak kıtlığı ve toplumsal bilinç düzeyinin yükselmesi, işletmeleri

¹ Prof. Dr., Sakarya Üniversitesi, İşletme Fakültesi, İşletme Bölümü, ORCID: 0000-0001-6830-5052.

sürdürülebilirlik odaklı politikalar geliştirmeye yöneltmektedir (Alam ve Islam, 2021). Bu bağlamda iş dünyasındaki sürdürülebilirlik ile insan kaynakları yönetimi (İKY) arasındaki bağlantı ise çok nettir: Sürdürülebilirlik stratejisi “insan” olmadan uygulanamaz; insan kaynakları yönetimi ise bu stratejiyi kültüre ve günlük davranışa çeviren ana mekanizmadır. Bu nedenledir ki; insan kaynakları yönetimi bütüncül bir perspektif ile örgütlerin sürdürülebilirlik hedeflerine ulaşmalarında kritik ve belirleyici bir role sahiptir.

Yeşil yönetim kapsamında ele alınan Yeşil İnsan Kaynakları Yönetimi ve Sürdürülebilir İnsan Kaynakları Yönetimi kavramları, insan kaynakları fonksiyonlarının sürdürülebilirlik perspektifiyle yeniden ele alınmasını gerektirmektedir. Yeşil İKY, çevre dostu uygulamaların insan kaynakları süreçlerine entegre edilmesini sağlarken, Sürdürülebilir İKY ise ekonomik, sosyal ve çevresel sürdürülebilirliği birlikte ele alan daha kapsamlı bir yönetim anlayışını ifade etmektedir. Literatürde bu iki kavramın sınırlarının net bir şekilde çizilemediği ve uygulamada işletmelerin bu yaklaşımları nasıl entegre edebileceği konusunda çeşitli görüş ayrılıkları bulunmaktadır (Aust, I., Matthews, B., & Muller-Camen, M. 2020). Bu çalışmada yeşil İKY ve sürdürülebilir İKY’nin işletmelerin sürdürülebilirlik stratejilerine etkileri, aralarındaki ilişkinin nasıl şekillendiği ve bu iki yaklaşımın birbirinden nasıl ayrıldığı hususları ele alınarak, iş dünyasında nasıl yapılandırılması gerektiği tartışılmaktadır.

2. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN SÜRDÜRÜLEBİLİRLİKTEKİ ROLÜ

İnsan Kaynakları Yönetimi, işletmelerin başarısında her zaman merkezi bir role sahip olmuş, geleneksel olarak işe alım, eğitim, performans yönetimi ve çalışan ilişkileri gibi süreçleri

yürütmüştür. Ancak günümüzün dinamik ve sürdürülebilirlik odaklı iş ortamında İKY'nin rolü daha stratejik bir boyuta taşınmıştır. Sürdürülebilirlik, sadece çevresel düzenlemeler şeklinde değil, ekonomik gelişim, sosyal adalet, eşitlik gibi çok boyutlu bir yapı olarak ele alınmaktadır. Bu noktada, Yeşil İKY, çevresel sürdürülebilirliği destekleyen uygulamaları ön plana çıkarmakta ve işletmelerin çevreye duyarlı bir kurum kültürü geliştirmesine katkı sağlamaktadır. Yeşil İKY, çalışanların çevresel bilincini artırmayı ve işletme genelinde çevre dostu uygulamaların benimsenmesini teşvik etmektedir. Diğer taraftan, Sürdürülebilir İKY ise çevresel, sosyal ve ekonomik faktörleri bir arada ele alan daha bütüncül bir yaklaşım ve uygulama alanı sunmaktadır. Sürdürülebilir İKY, adil ve etik yönetim anlayışını destekleyerek çalışan refahını, iş güvenliğini ve çeşitliliği ön plana çıkarmaktadır. İnsan kaynakları yönetimi bu süreçte yalnızca çevreye duyarlı politikalar geliştirmekle kalmayıp, aynı zamanda çalışanların sürdürülebilirlik odaklı vizyonu benimsemeleri için liderlik etmekte ve işletmenin sürdürülebilirlik kültürünü güçlendirmektedir. İKY'nin bu yeni ve genişleyen rolü, sürdürülebilir işletme yönetiminin başarısı açısından vazgeçilmez bir unsur olarak değerlendirilmektedir (Balaban & Palaz, 2018; Taşçıoğlu Baysal, 2022)

3. YEŞİL İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ VE SÜRDÜRÜLEBİLİR İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN ÖNEMİ

Yeşil İKY ve Sürdürülebilir İKY, işletmelerin sürdürülebilirlik yolculuğunda önemli ve tamamlayıcı iki kavram olarak öne çıkmaktadır. Yeşil İKY, çevresel duyarlılığı İKY süreçlerine entegre ederek işletmelerin karbon ayak izini azaltmasına, kaynakları daha verimli kullanmasına ve çevre dostu bir çalışma ortamı oluşturmaya yardımcı olmaktadır. Çevre

dostu işe alım, yeşil eğitim programları ve çevreci performans yönetimi gibi uygulamalar, çalışanların çevresel farkındalığını artırmakta ve işletmenin sürdürülebilirlik hedeflerine ulaşmasını desteklemektedir. Yeşil İKY sayesinde çalışanlar, çevreye katkıda bulunabilecekleri bir kurum kültürü içinde çalışarak daha yüksek iş tatmini ve motivasyon seviyelerine ulaşmaktadır. Öte yandan, Sürdürülebilir İKY, yalnızca çevresel değil, aynı zamanda sosyal ve ekonomik sürdürülebilirlik hedeflerini kapsamaktadır. Çalışan haklarına saygı gösteren, adil ücretlendirme politikalarını benimseyen, çeşitliliği ve kapsayıcılığı destekleyen bir yapı oluşturan Sürdürülebilir İKY, uzun vadeli başarı için sağlam bir temel oluşturmaktadır. Çalışanların refahını önceliklendiren bu yönetim anlayışı, işyerinde daha etik ve dengeli bir atmosfer yaratırken, aynı zamanda toplumun genel çıkarlarını da gözetmektedir. Yeşil İKY ve Sürdürülebilir İKY birlikte ele alındığında, işletmelerin sürdürülebilirlik hedeflerine ulaşmasında güçlü bir sinerji oluşturmakta ve kurumların rekabet avantajı elde etmesine önemli katkılar sağlamaktadır (Gürbüz, 2011).

Sürdürülebilir insan kaynakları yönetiminin etkin bir şekilde hayata geçirilebilmesi için, işletmelerin insan kaynakları stratejilerini sürdürülebilirlik odaklı bir perspektifle yeniden yapılandırmaları gerekmektedir. Bu doğrultuda geliştirilen sürdürülebilir İKY stratejileri, işletmelerin çevresel ve sosyal sorumluluklarını yerine getirmelerine katkı sağlarken, aynı zamanda çalışanların bu süreçlere aktif biçimde katılımını teşvik eder. İşe alım süreçlerinde çevre bilincine sahip, sürdürülebilirlik değerlerini benimseyen adaylara öncelik verilmesi, çevre dostu bir iş gücünün oluşturulmasına imkan tanır. Ayrıca çalışanlara çevre bilinci, sürdürülebilirlik ve sosyal sorumluluk konularında düzenli eğitimler sunularak, bu alanlarda farkındalıklarının artırılması ve sürdürülebilir iş uygulamalarına daha etkin katılım göstermeleri sağlanabilir. Performans değerlendirme

sistemlerinin sürdürülebilirlik hedefleriyle uyumlu hale getirilmesi de önemlidir; böylece çalışanların çevresel ve sosyal katkıları performans değerlendirmelerinde dikkate alınabilir. Çevreye katkı sunan çalışanların ödüllendirilmesi ve sürdürülebilirlik uygulamalarında liderlik üstlenen bireylerin takdir edilmesi, personelin bu alana yönelik motivasyonunu artıracaktır. Bunun yanında, çalışanların sürdürülebilirlik projelerinde yer almaları teşvik edilmeli ve kurum içerisinde açık, sürdürülebilirlik odaklı bir iletişim ortamı oluşturulmalıdır. Bu yaklaşım, sürdürülebilirlik stratejilerinin tüm organizasyona yayılmasını destekler. Sonuç olarak, sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi uygulamaları, işletmelerin sosyal ve çevresel sorumluluklarını yerine getirmelerine katkı sağlarken, çalışan bağlılığı ve memnuniyetini artırarak uzun vadeli kurumsal başarıya da zemin hazırlamaktadır (Aust vd. 2020; Çark, 2021).

4. YEŞİL İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

Yeşil İKY kavramı, çevre bilincinin artması nedeniyle çevre dostu politikaların geliştirilmesi temeline dayanmaktadır. Bu sebeple işletme fonksiyonlarının ve politikalarının çevreci anlayışla bütünleştirilerek faaliyetlerini sürdürmesi beklenmektedir. Her disipline dair sahip olunan çevresel politika ve faaliyetlerin tanımlanması ve nitelendirilmesinde “Yeşil” kavramı kullanılmaktadır. İşletme fonksiyonlarının hayati unsurlarından biri olan insan kaynakları yönetiminin de çevresel faaliyetlere giderek fazla önem vermesi, bu doğrultuda çevresel politikalar belirlemesi ve uygulamasını izah edebilmek için ise Yeşil İnsan Kaynakları Yönetimi ifadesi kullanılmaktadır. Organizasyonlar, hedeflerine etkin biçimde ulaşabilmek için ölçülebilir ekonomik ve finansal unsurların yanı sıra sosyal ve çevresel konuları da stratejik bir şekilde gündemlerine dahil etmek zorunda kalmıştır. Bu kapsamda, çevreci bir örgüt

kültürünün oluşturulmasında insan kaynakları biriminin aktif rol üstlendiği işletmelerde Yeşil İKY, temel işletme stratejilerinden biri olarak öne çıkmaktadır (Ahmad, 2015). Çevreye duyarlı insan kaynakları yaklaşımı ise, işletmede çalışanların ve işe alınması planlanan adayların, kurumun çevresel duyarlılığa ilişkin misyonunu temsil edebilecek ve bu sorumluluğu üstlenebilecek nitelikte bireylerden seçilmesini ve diğer fonksiyonların entegre olarak düzenlenmesini amaçlayan insan kaynakları uygulamalarını ifade etmektedir (Chiarini, A. & Bag, S. (2024).

Yeşil İKY, insan kaynakları yönetimi süreçlerinin çevresel sürdürülebilirlik hedefleri doğrultusunda şekillendirilmesini temel alan bir yönetim yaklaşımıdır. Yeşil İKY, işletmelerin çevresel sorumluluklarını yerine getirmelerine katkı sağlarken, çalışanların da çevre bilincini geliştirmesini hedefler. Bu yönetim anlayışı, işe alımdan performans yönetimine, eğitimden ödüllendirme sistemlerine kadar tüm insan kaynakları uygulamalarına çevre dostu bir bakış açısı kazandırır. Yeşil İKY, yalnızca çevreyi korumaya yönelik bir uygulama değil, aynı zamanda çalışanlarda sürdürülebilirlik bilinci oluşturmayı ve bu bilinci iş süreçlerine entegre etmeyi amaçlayan bütüncül bir yaklaşımdır. Bu sayede işletmeler, çevreye duyarlı bir iş gücü oluşturur ve uzun vadede kurumsal sürdürülebilirlik hedeflerine daha etkili bir şekilde ulaşabilir (Balaban & Palaz, 2018; Behçet & Taşçıoğlu Baysal, 2022).

4.1. Yeşil İnsan Kaynakları Yönetimi'nin Temel Bileşenleri

Yeşil İnsan Kaynakları Yönetimi, işletmelerin çevresel sorumluluk anlayışını insan kaynakları süreçlerine entegre ederek sürdürülebilirlik hedeflerine ulaşmasını amaçlayan modern bir yönetim yaklaşımıdır. Artan çevresel farkındalık, işletmeleri ekonomik ve mali faktörlerin yanında çevresel ve sosyal etkileri

de dikkate almaya zorlamakta; bu bağlamda İK departmanları yeşil kültürün oluşturulmasında stratejik bir rol üstlenmektedir (Ahmad, 2015). Yeşil İKY, hem mevcut çalışanların hem de yeni işe alınacak adayların işletmenin çevre vizyonunu temsil edebilmesini hedefler. Bu doğrultuda çalışanlarda çevre bilinci oluşturmak, doğa dostu iş davranışlarını teşvik etmek ve çevresel sorumluluğun kurum içinde sürdürülebilir hale getirilmesini sağlamak temel amaçlardandır.

Yeşil İKY, insan kaynakları yönetimi süreçlerine çevresel duyarlılığı sistematik bir şekilde entegre eden temel bileşenlerden oluşur. Yeşil işe alım ve seçme süreci, bu bileşenlerden biridir ve çevre bilincine sahip, sürdürülebilirlik konularına duyarlı adayların tercih edilmesini içerir. İş ilanlarında çevresel sorumluluk vurgusuna yer verilmesi ve adaylarla yapılan mülakatlarda çevre bilincine yönelik sorular sorulması, bu sürecin temel uygulamaları arasında yer alır.

Yeşil İKY fonksiyonları, geleneksel İK süreçlerinin tamamında uygulanabilir. Yeşil insan kaynakları planlaması, çevresel yönetim faaliyetlerini yürütmek için gerekli çalışan sayısının ve yetkinliklerin belirlenmesini içerir. Bu kapsamda işletmeler enerji denetimleri, çevresel raporlama gibi yeni pozisyonlar oluşturabilmektedir (Arulrajah vd., 2015; Renwick vd., 2013). Yeşil işe alım ise çevresel duyarlılığa sahip çalışanların seçimini hedefler. İş ilanlarında çevre politikalarının vurgulanması, çevreci adaylara öncelik verilmesi ve işletmenin “yeşil işveren” marka imajının güçlendirilmesi bu sürecin önemli parçalarıdır (Clarke, 2006; Renwick vd., 2008). Aday seçimi aşamasında çevre bilinci, sürdürülebilirlik duyarlılığı ve çevresel motivasyon değerlendirme kriteri hâline gelir.

Yeşil iş analizi ve iş tanımları, görevlerin çevresel sorumluluklarla yeniden düzenlenmesini içerir. Çevre koruma, atık azaltma, enerji verimliliği gibi unsurlar iş tanımlarına

eklenerek çalışanlardan beklenen davranışlar netleştirilir. Yeşil performans değerlendirme sürecinde ise çalışanların çevresel katkıları ölçülür; EMIS (Environmental Management Information System- Çevresel Yönetim Bilgi Sistemi) gibi sistemler kullanılarak çevresel performans standartları oluşturulur. Bu değerlendirme, örgütün sürdürülebilirlik stratejisinin bir parçası hâline gelir.

Yeşil eğitim ve gelişim, çalışanların çevre bilincini artırmayı ve yeşil davranışları benimsetmeyi amaçlar. Enerji tasarrufu, atık yönetimi, sürdürülebilir çalışma alışkanlıkları gibi konularda eğitim programları geliştirilir. Yeşil ödül ve ücretlendirme sistemi, çalışanların çevresel performansını teşvik eden finansal ve finansal olmayan ödüller içerir. Bisiklet teşvikleri, düşük emisyonlu araç kullanım desteği gibi uygulamalar çalışan katılımını artırır.

Yeşil sağlık ve güvenlik yönetimi, geleneksel iş sağlığı ve güvenliği anlayışını çevresel unsurlarla bütünleştirir. Yeşil işyeri oluşturma hedefi doğrultusunda biyolojik çeşitlilik, sağlıklı çalışma ortamı, toplumsal çevre katkısı gibi alanlar dikkate alınır (Ditz vd., 1995; Tang vd., 2018). Yeşil disiplin yönetimi ise çevresel kurallara uyumu sağlamak için açık düzenlemeler ve ilerleyici disiplin sistemleri oluşturur (Wehrmeyer, 2017). Son olarak yeşil çalışan ilişkileri, çalışanların çevresel girişimlere katılımını teşvik eder, sendikaların sürece dahil edilmesini sağlar ve çevre yönetiminde ortak akıl üretimine “işyeri demokrasisi” perspektifi kazandırır (Ahmad, 2015).

Yeşil İnsan Kaynakları Yönetimi’nin işletmelerde başarılı bir şekilde uygulanabilmesi için sistematik ve stratejik bir yaklaşım benimsenmesi gerekmektedir. Öncelikle, işletmelerin çevre dostu insan kaynakları politikaları geliştirmesi ve bu politikaları genel işletme stratejilerine entegre etmesi büyük önem taşır. Yeşil İKY politikalarının kurumun tüm birimlerinde

benimsenmesi için üst yönetimin bu süreci desteklemesi ve liderlik etmesi gerekmektedir. Bunun yanı sıra, çalışanlara yönelik sürdürülebilirlik ve çevre bilinci eğitimleri düzenlenerek, çevre dostu uygulamaların kurumsal kültürün bir parçası haline gelmesi sağlanmalıdır (Çark, 2021).

Ayrıca, işletmelerin performans değerlendirme sistemlerini çevresel hedefler doğrultusunda güncellemeleri ve çalışanların çevresel katkılarını ölçen kriterler eklemeleri sürecin başarısı açısından kritik bir adımdır. Çevreci davranışları teşvik eden ödül ve prim sistemlerinin oluşturulması da çalışanların sürdürülebilirlik projelerine olan ilgisini artırmaktadır. İşletmeler, çalışanların sürdürülebilirlik faaliyetlerine doğrudan katılımını destekleyerek çevre dostu uygulamaların kuruma daha hızlı adapte edilmesine katkı sağlayabilir. Bu katılım, çevresel projelerde görev alma, geri dönüşüm çalışmalarına liderlik etme ya da sürdürülebilirlik komitelerinde yer alma gibi farklı şekillerde gerçekleştirilebilir. İşletmelerde bu yöntemler etkili bir şekilde uygulandığında, YİKY hem çevresel performansı artırır hem de çalışan memnuniyeti ve kurumsal itibar üzerinde olumlu etkiler yaratır (Filizöz & Atalay, 2020).

5. SÜRDÜRÜLEBİLİR İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

Sürdürülebilir İnsan Kaynakları Yönetimi, organizasyonların insan kaynakları politikalarını sürdürülebilir kalkınma hedefleriyle uyumlu hale getirmeyi amaçlayan modern bir yönetim yaklaşımıdır. Sürdürülebilir İKY, yalnızca çevresel sürdürülebilirlik ile sınırlı kalmaz; ekonomik ve sosyal sürdürülebilirliği de bütünsel bir şekilde ele alır. Bu yönetim anlayışı, işletmelerin uzun vadede başarılı olabilmesi için çevreye duyarlı, ekonomik olarak verimli ve sosyal açıdan adil bir iş gücü oluşturmasını hedefler. Sürdürülebilir İKY'nin temel amacı,

insan kaynakları süreçlerini çevresel koruma, çalışan refahı ve toplumsal fayda ekseninde yeniden tasarlayarak, iş dünyasında sürdürülebilir değer yaratmaktır. Bu yaklaşım, insan odaklı yönetim stratejileri ile iş gücünü geleceğe hazırlarken, aynı zamanda çevresel ve sosyal sorumlulukların da yerine getirilmesini sağlar (Arulrajah, Opatha & Nawaratne, 2015).

Sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi; stratejik insan kaynakları yönetiminin bir gereği ve devamı niteliğinde olup, farklı boyutları ve analiz düzeylerini kapsayan kapsamlı bir çatı kavram olarak da değerlendirilmektedir. Sürdürülebilir İKY, bireysel, toplumsal ve örgütsel olmak üzere üç temel etki alanı yaratmakta olup, bireysel düzeyde iş-yaşam dengesi, istihdam edilebilirlik ve çalışan katılımı ön plana çıkarken; toplumsal düzeyde paydaş memnuniyeti, sosyal kapsayıcılık ve istihdam artışı öne çıkmaktadır. Örgütsel düzeyde ise kalite, esneklik, yenilik kapasitesi ve kârlılık Sürdürülebilir İKY'nin temel çıktıları arasında yer almaktadır (Çark, 2021: 201-202).

Sürdürülebilir İnsan Kaynakları Yönetimi'nin kapsamı, ekonomik, sosyal ve çevresel sürdürülebilirlik unsurlarının insan kaynakları süreçlerine entegre edilmesini içerir. Bu kapsamda çalışanların fiziksel ve psikolojik sağlığını korumak, güvenli ve sağlıklı bir çalışma ortamı sağlamak Sürdürülebilir İKY'nin öncelikli hedeflerinden biridir. Ayrıca, çeşitlilik ve kapsayıcılık politikaları doğrultusunda, toplumsal cinsiyet eşitliği ve engelli bireylerin iş gücüne entegrasyonu gibi sosyal sorumluluk alanlarında da aktif rol alınır. Sürdürülebilir İKY, uzun vadeli çalışan bağlılığını destekleyerek, esnek çalışma saatleri, adil maaş politikaları ve iş-yaşam dengesi sağlayan uygulamalar geliştirilmesini önemser. Çalışanların iş yerinde kendilerini güvende, eşit ve değerli hissetmeleri Sürdürülebilir İKY'nin temel bileşenleri arasında yer alır. Bu bütüncül yaklaşım, sürdürülebilirliğin yalnızca çevresel bir sorumluluk olmadığını, aynı zamanda ekonomik kalkınma ve sosyal adalet ile birlikte

düşünülmesi gerektiğini vurgular. Tüm bu hususlar gözönüne alındığında; sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi; bireysel, çevresel ve örgütsel kaynakların etkili ve dengeli kullanılmasını hedefleyen; çalışan, yönetim, müşteriler ve kamu gibi içsel ve dışsal paydaşların memnuniyetini artırmayı amaçlayan; sosyolojik, ekolojik ve bireysel düzeyde politika ve uygulamaların geliştirilmesine dayanan bir insan kaynakları yönetimi perspektifidir (Mousa & Othman, 2020).

5.1. Sürdürülebilir İnsan Kaynakları Yönetimi Temel Bileşenleri

Sürdürülebilir İnsan Kaynakları Yönetimi'ni işletmelerde uygulamak için birçok yöntem geliştirilmiştir. Bu yöntemler, insan kaynakları uygulamalarını çevresel, sosyal ve ekonomik sürdürülebilirlik hedefleriyle uyumlu hale getirecek şekilde yapılandırılmaktadır. İlk olarak, yeşil işe alım süreçleri sayesinde çevre bilincine sahip adayların tercih edilmesi sağlanır. İşe alım aşamasında çevre dostu uygulamalar ve sürdürülebilirlik odaklı görev tanımları ön plana çıkarılır. Çalışanlara yönelik düzenli sürdürülebilirlik eğitimleri, iş yerinde çevre bilincinin artırılması açısından önemli bir uygulamadır. Bu eğitimler sayesinde çalışanların çevresel sorumlulukları konusunda farkındalık kazanmaları hedeflenir (Arulrajah, Opatha & Nawaratne, 2015).

Ayrıca, çevre dostu performans değerlendirme sistemleri oluşturularak çalışanların çevreye katkıları doğrudan değerlendirme kriterleri arasına alınır. Bu performans sistemleri, çalışanların çevreci uygulamalara katılımını ve bu konuda gösterdikleri çabaları ölçmeye yönelik kriterler içerir. Çalışanların çevreye katkı sağlayan davranışlarının ödüllendirilmesi ise yeşil ödüllendirme sistemleri ile gerçekleştirilir. Bu sistemler, çevre dostu uygulamalara katılımı artırmak ve çalışanları sürdürülebilirlik projelerine teşvik etmek amacıyla geliştirilir. Aynı zamanda çalışanların çevresel

projelerde gönüllü olarak yer almaları desteklenir ve sürdürülebilirlik faaliyetlerine aktif katılım sağlanır. Bu yöntemler sayesinde işletmeler, sürdürülebilir bir kurumsal kültür oluşturarak hem çevreye hem de topluma katkı sağlar (Amrutha & Geetha, 2020).

Sürdürülebilir İnsan Kaynakları Yönetimi, sürdürülebilirliğin üç temel boyutunu dengeli bir şekilde ele alır: Sosyal, ekonomik ve çevresel sürdürülebilirlik. Sosyal sürdürülebilirlik açısından bakıldığında, Sürdürülebilir İKY çalışanların refahını öncelik haline getirir. Çeşitlilik ve kapsayıcılığı destekleyen uygulamalar, toplumsal eşitliği güçlendirir ve iş yerinde adil bir ortam yaratır. Çalışanların sosyal sorumluluk projelerine katılımı teşvik edilerek, onların topluma aktif katkı sağlamaları sağlanır. Ekonomik sürdürülebilirlik ise işletmenin uzun vadeli başarısını destekleyen uygulamalardan oluşur. Çalışan memnuniyetini ve verimliliğini artırmaya yönelik stratejiler, hem işletmenin rekabet gücünü korumasına hem de çalışan bağlılığının artmasına katkı sağlar. Bu durum, işletmelerin ekonomik istikrarını güçlendirir (Jabbour & Santos, 2008).

Çevresel sürdürülebilirlik boyutu ise işletmelerin çevresel etkilerini azaltmayı hedefler. Bu kapsamda yeşil uygulamalar, çevre dostu ofis tasarımları ve dijitalleşme süreçleri gibi çeşitli çevreci politikalar uygulanır. Çalışanlar çevresel sürdürülebilirlik projelerinde yer alarak bu sürece aktif katkı sağlar. Sürdürülebilir İKY'nin bu üç boyutu bir arada yönetilerek, işletmeler sürdürülebilir kalkınma hedeflerine daha sağlam adımlarla ulaşabilir. Böylece sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi, iş dünyasında sadece bir yönetim tarzı değil, aynı zamanda bir kurumsal sorumluluk anlayışının devamı olarak benimsenir (Arulrajah, Opatha & Nawaratne, 2015).

6. SÜRDÜRÜLEBİLİR KALKINMA HEDEFLERİ BAĞLAMINDA YEŞİL VE SÜRDÜRÜLEBİLİR İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

Sürdürülebilir Kalkınma Hedefleri (SKH), Birleşmiş Milletler tarafından 2015 yılında kabul edilen ve ekonomik, sosyal ve çevresel sürdürülebilirliği bütüncül bir çerçevede ele alan küresel kalkınma hedefleridir. Toplam 17 amaçtan oluşan bu yapı; yoksulluğun ortadan kaldırılmasından iklim değişikliğiyle mücadeleye, toplumsal cinsiyet eşitliğinden sürdürülebilir ekonomik büyümeye kadar geniş bir alanda devletlere ve kurumlara yol gösteren normatif bir politika seti sunar (United Nations, 2015). Birleşmiş Milletler'in 2030 Sürdürülebilir Kalkınma Hedefleri, küresel sürdürülebilirliği ekonomik, sosyal ve çevresel boyutlarıyla ele alan 17 hedeften oluşmaktadır. Bu hedefler; yoksulluğun ve açlığın sona erdirilmesi, sağlık ve eğitime erişimin iyileştirilmesi, toplumsal cinsiyet eşitliğinin güçlendirilmesi, temiz su ve sürdürülebilir enerjiye erişimin artırılması gibi temel insani ihtiyaçları kapsar. Ayrıca insana yakışır iş, yenilikçilik ve altyapının geliştirilmesi, eşitsizliklerin azaltılması, sürdürülebilir kentleşme, sorumlu üretim ve tüketim, iklim eylemi, okyanus ve kara ekosistemlerinin korunması gibi çevresel ve sosyoekonomik hedefleri içerir. Son olarak barış, adalet ve güçlü kurumlar ile küresel ortaklıkların güçlendirilmesi bu çerçevenin tamamlayıcı unsurlarıdır. Bu amaçlar, sürdürülebilir kalkınmayı bütüncül bir yaklaşımla yönlendiren küresel bir yol haritası niteliğindedir.

Yeşil İnsan Kaynakları Yönetimi ve Sürdürülebilir İnsan Kaynakları Yönetimi, Sürdürülebilir Kalkınma Hedefleri ile doğrudan ilişkili olan iki önemli yönetim anlayışıdır. Yeşil İKY, özellikle çevresel sürdürülebilirliği ön planda tutarak, işletmelerin çevre dostu uygulamalara yönelmesini sağlar. Bu yönetim yaklaşımı, BM'nin Sürdürülebilir Kalkınma Hedefleri arasında yer alan Hedef 12, Hedef 13 ve Hedef 8 ile sıkı bir

şekilde bağlantılıdır. Hedef 12 olan "Sorumlu Tüketim ve Üretim", Yeşil İKY'nin temel uygulamalarından biri olan çevre dostu işe alım, yeşil performans değerlendirme sistemleri ve geri dönüştürülebilir malzeme kullanımı gibi stratejilerle desteklenir. Bu uygulamalar, işletmelerin üretim ve tüketim süreçlerini daha sürdürülebilir ve sorumlu bir hale getirir (Ullah, 2017).

Yeşil İKY ayrıca, Hedef 13 olan "İklim Eylemi" ile doğrudan bağlantı içerisindedir. Yeşil İnsan Kaynakları Yönetimi, çalışanlara iklim değişikliği konusunda eğitimler vererek ve çevreye duyarlı iş süreçleri oluşturarak işletmelerin karbon ayak izini azaltmasına katkı sağlar. Çevre dostu işe alım stratejileri ve sürdürülebilirlik odaklı iş politikaları, iklim değişikliği ile mücadelede önemli bir rol oynar. Öte yandan, YİKY Hedef 8 olan "İnsana Yakışır İş ve Ekonomik Büyüme" hedefi ile de örtüşmektedir. Yeşil insan kaynakları uygulamaları, güvenli ve sağlıklı iş ortamları oluşturarak, çalışanların sürdürülebilir bir iş yapısında yer almasına imkan tanır ve bu durum ekonomik büyümeyi desteklerken çevreyi de korur (Mousa & Othman, 2020).

Sürdürülebilir İnsan Kaynakları Yönetimi, Yeşil İnsan Kaynakları Yönetimine kıyasla daha geniş bir bakış açısına sahiptir ve çevresel, sosyal ve ekonomik sürdürülebilirliği bir bütün olarak ele alır. Sürdürülebilir İKY, aynı zamanda Birleşmiş Milletler Sürdürülebilir Kalkınma Hedefleri ile de doğrudan ve güçlü bir şekilde bağlantılıdır. Bu doğrultuda, özellikle SKH 5 olan "Toplumsal Cinsiyet Eşitliği" Sürdürülebilir İKY'nin öncelikli alanlarından biridir. İnsan kaynakları politikalarında çeşitliliği artırmak ve eşit fırsatlar sunmak, kadınların iş gücüne katılımını desteklerken iş yerinde cinsiyet eşitliğinin gelişmesine katkıda bulunur. Benzer şekilde, SKH 10 olan "Eşitsizliklerin Azaltılması" da SİKY'nin odaklandığı önemli hedefler arasındadır. İş yerinde eşit işe eşit ücret sağlamak, ayrımcılığa karşı önleyici politikalar geliştirmek ve dezavantajlı grupların iş

gücüne kazandırılmasını teşvik etmek, bu hedef doğrultusunda sürdürülebilir insan kaynakları uygulamalarının bir parçasıdır (Arulrajah, Opatha & Nawaratne, 2015).

Ayrıca, Sürdürülebilir İKY'nin SKH 3 olan "Sağlık ve Kaliteli Yaşam" ile de doğrudan bir ilişkisi bulunmaktadır. Çalışanların sağlığına ve güvenliğine öncelik veren insan kaynakları politikaları, iş yerinde sağlıklı ve güvenli çalışma ortamlarının oluşmasını desteklerken, çalışanların fiziksel ve psikolojik iyi oluşunu da güçlendirir. SKH 8 olan "İnsana Yakışır İş ve Ekonomik Büyüme" de SİKY'nin temel ilgi alanlarından biridir. Bu yönetim yaklaşımı, çalışan refahını yükselten uygulamalarla birlikte işletmenin uzun vadeli ekonomik başarısına katkı sağlayacak sürdürülebilir politikalar geliştirmeyi hedefler. SİKY yalnızca çevresel duyarlılığı esas almakla kalmaz, aynı zamanda çalışanların yaşam kalitesini artıracak sosyal sorumluluk projelerini de kapsar. Bir diğer önemli ilişki ise SKH 16 olan "Barış, Adalet ve Güçlü Kurumlar" ile kurulmaktadır. İnsan kaynakları süreçlerinde adil, şeffaf ve eşitlikçi uygulamaların benimsenmesi, iş yerinde güven ve adalet duygusunu güçlendirir. Bu da barışçıl, güvenilir ve sürdürülebilir kurumların gelişmesine zemin hazırlar (Ullah, 2017).

Yeşil İnsan Kaynakları Yönetimi ve Sürdürülebilir İnsan Kaynakları Yönetimi Birleşmiş Milletler Sürdürülebilir Kalkınma Amaçlarının 3, 5, 8, 10, 12, 13 ve 16. hedefleriyle yakından ilişkilidir. Bu iki yaklaşım, çevresel sürdürülebilirliğin desteklenmesi, toplumsal eşitliğin sağlanması, sağlıklı ve güvenli çalışma ortamlarının oluşturulması ve sürdürülebilir ekonomik gelişimin teşvik edilmesi açısından önemli bir yere sahiptir. Yeşil ve sürdürülebilir insan kaynakları politikaları yalnızca işletmeler için değil, aynı zamanda toplumun genel yapısı üzerinde de olumlu etkiler yaratma kapasitesine sahiptir. Bu doğrultuda, işletmelerin sürdürülebilir kalkınma amaçlarına ulaşabilmeleri için Yeşil İKY ve Sürdürülebilir İKY uygulamalarını hayata

geçirmeleri, çalışanların bu süreçlerde aktif rol almalarını sağlamaları ve bu amaçlara hizmet eden politikaları etkili bir şekilde yürütmeleri oldukça önemlidir. Yeşil İKY ve Sürdürülebilir İKY'nin başarılı bir şekilde uygulanması, iş dünyasında çevresel, sosyal ve ekonomik sürdürülebilirliği dengelemeye katkı sağlayarak daha sağlıklı ve yaşanabilir bir geleceğin inşasına somut katkılar sunar (Jabbour & Santos, 2008).

7. YEŞİL VE SÜRDÜRÜLEBİLİR İKY'DE FARKLILIK VE BENZERLİKLER

Yeşil İnsan Kaynakları Yönetimi ve Sürdürülebilir İnsan Kaynakları Yönetimi işletmelerin sürdürülebilirlik hedeflerine ulaşmasına katkı sağlayan, yönetim ve çalışanlar açısından önemli sonuçları olan iki önemli yönetim yaklaşımıdır. Her iki model de çevreye duyarlı insan kaynakları stratejileri geliştirmeyi amaçlamakla birlikte, kapsam ve odak noktaları açısından bazı farklılıklar taşımaktadır. Bu iki yaklaşımın bir arada ve entegre bir şekilde uygulanması, işletmelerin sürdürülebilirlik yolculuğunda daha güçlü ve kalıcı sonuçlar elde etmesine olanak sağlar (Mousa & Othman, 2020).

Yeşil İnsan Kaynakları Yönetimi ile Sürdürülebilir İnsan Kaynakları Yönetimi arasındaki temel ortak nokta, her ikisinin de insan kaynakları süreçlerine sürdürülebilirlik anlayışını entegre etmeyi amaçlamasıdır. Her iki yaklaşım da çevresel etkilerin azaltılmasına, çevre dostu uygulamaların desteklenmesine ve çalışanların sürdürülebilirlik konularında bilinçlendirilmesine odaklanır. Yeşil işe alım, enerji tasarrufu, atıkların azaltılması, geri dönüşüm uygulamaları ve çevre dostu ofis projeleri her iki yönetim yaklaşımında da önemli bir yer tutar. Ayrıca, bu iki modelde de insan kaynakları politikaları sürdürülebilirlik ilkeleri

temelinde yeniden düzenlenir ve çalışanların çevreye duyarlı davranışlar geliştirmesi teşvik edilir (Ullah, 2017).

Öte yandan Yeşil İKY ve Sürdürülebilir İKY arasında bazı belirgin farklılıklar da mevcuttur. Yeşil İKY'nin odak noktası öncelikli olarak çevresel sürdürülebilirliktir ve genellikle yeşil işe alım, çevre bilinci eğitimleri ve enerji tasarrufu gibi sınırlı uygulama alanlarına sahiptir. Yeşil İKY'nin temel amacı, işletmenin doğaya olan olumsuz etkilerini en aza indirmektir. Buna karşın, Sürdürülebilir İKY çok daha geniş bir bakış açısı sunar. Sürdürülebilir İKY yalnızca çevresel sürdürülebilirliği değil, aynı zamanda sosyal ve ekonomik sürdürülebilirliği de kapsamına alır. Bu kapsamda çalışan memnuniyeti, iş yerinde çeşitliliğin ve kapsayıcılığın artırılması, adil ücret politikalarının uygulanması ve uzun vadeli ekonomik istikrarın sağlanması gibi unsurlar Sürdürülebilir İKY'nin temel yapı taşlarını oluşturur. Sürdürülebilir İKY bu yönüyle, işletmelerin yalnızca çevreye değil, aynı zamanda topluma ve iş gücüne karşı da sorumluluklarını yerine getirmesini destekleyen daha geniş ve kapsayıcı bir yaklaşım ortaya koyar (Arulrajah, Opatha & Nawaratne, 2015).

Yeşil İnsan Kaynakları Yönetimi, Sürdürülebilir İnsan Kaynakları Yönetimi'nin çevresel boyutunu destekleyen temel bir unsur olarak öne çıkmaktadır. Yeşil İKY kapsamında benimsenen çevreci işe alım yaklaşımları, yeşil eğitim süreçleri, enerji tasarrufuna yönelik uygulamalar ve etkin atık yönetimi, Sürdürülebilir İKY'nin çevresel sürdürülebilirlik hedeflerinin hayata geçirilmesinde önemli bir rol oynar. Bu bağlamda Yeşil İKY, çevre odaklı iş anlayışı ve yeşil çalışma kültürü oluşturarak Sürdürülebilir İKY'nin bütüncül yapısına katkı sağlayan bir alt başlık olarak değerlendirilebilir. Yani Yeşil İKY, Sürdürülebilir İKY içerisinde çevresel sürdürülebilirlik politikalarını uygulamaya taşıyan önemli bir araçtır ve bu sayede işletmelerin

daha kapsamlı bir sürdürülebilirlik vizyonuna ulaşmasına yardımcı olmaktadır (Çark, 2021).

Yeşil İKY uygulamalarının, Sürdürülebilir İKY'ye sağladığı bu katkılar sayesinde işletmeler yalnızca çevreye duyarlı politikalar geliştirmekle kalmaz, aynı zamanda sürdürülebilirlik bilinci yüksek çalışanlar yetiştirir ve çevresel sorumluluğu iş kültürünün ayrılmaz bir parçası haline getirir. Bu durum, Sürdürülebilir İKY'nin temel amaçlarından biri olan sürdürülebilir bir iş gücü oluşturma ve sürdürülebilir kalkınmaya katkı sağlama hedeflerini destekler. Netice olarak, Yeşil İKY ile Sürdürülebilir İKY'nin birlikte ve uyum içinde uygulanması, işletmelerin sürdürülebilirlik performansını geliştirmek ve Birleşmiş Milletler Sürdürülebilir Kalkınma Hedeflerine daha etkili bir şekilde katkı sunmak açısından stratejik bir zorunluluk halini almıştır (Amrutha & Geetha, 2020).

8. SONUÇ

Sürdürülebilirlik kavramı, çevresel, sosyal ve ekonomik boyutlarıyla işletmelerin yönetim ve stratejilerinde önemi giderek artan bütüncül bir yaklaşım olarak konumlanmaktadır. İşletmeler sürdürülebilirliği, bir yandan rekabet avantajı yaratmanın, diğer yandan toplumsal ve çevresel sorumluluklarını yerine getirmenin aracı olarak görmekte; bu nedenle kurumsal stratejilerini çevresel ve sosyal politikalarla uyumlu biçimde kurgulamaktadır. Sürdürülebilir kalkınmanın başarıya ulaşması ise doğal kaynakların korunması, toplumsal refahın güçlendirilmesi ve ekonomik verimliliğin sağlanması arasında denge kuran, uzun vadeli ve tutarlı uygulamaların hayata geçirilmesine bağlıdır.

Zaman içinde sürdürülebilirlik kavramı, sosyal ve ekonomik boyutların yanı sıra kurumsal sosyal sorumluluk uygulamalarını da içerecek şekilde genişlemiş ve örgütlerin temel stratejik öncelikleri arasına girmiştir. Bu dönüşüm, insan

kaynakları yönetimi alanında özellikle yeşil insan kaynakları yönetimi kapsamında farklı örgütsel birimlerin sürece aktif biçimde katılımını zorunlu kılmaktadır. Bu çerçevede sürdürülebilir İKY uygulamaları, örgütlerin sürdürülebilirlik hedefleriyle uyumlu, etik temele dayanan ve uzun dönemli politikalar geliştirmesinde belirleyici bir işlev üstlenmektedir.

Yeşil yönetim ise işletmelerin çevresel sürdürülebilirlik amaçları doğrultusunda çevreyle ilişkili unsurları stratejik karar alma süreçlerine sistematik şekilde dahil etmesini ifade eder. Bu yaklaşım, çevresel faktörlerin kurumsal stratejinin tamamlayıcı bir unsuru değil, doğrudan stratejinin temel bileşenlerinden biri olarak ele alınmasını sağlar. Böylece çevre yönetimi uygulamalarının daha planlı ve etkili biçimde yürütülmesi mümkün olurken, çevresel sürdürülebilirlik performansı da kurumsal stratejik yönelimlerin ayrılmaz bir parçası haline gelmektedir.

Sürdürülebilir İKY ve Yeşil İKY, esas olarak sürdürülebilirlik ilkeleri doğrultusunda şekillense de uygulama alanları, amaç ve stratejik hedefleri bakımından birbirinden ayrılmaktadır. Yeşil İKY ağırlıklı olarak ve özellikle fonksiyonlar bazında çevresel sürdürülebilirliği merkeze alırken, Sürdürülebilir İKY daha geniş bir perspektifle sosyal ve ekonomik boyutları da kapsar. Bu bağlamda sürdürülebilir İKY, Yeşil İKY'ye kıyasla daha geniş ve makro bir bakış açısı sunar. Buna bağlı olarak sürdürülebilirlik ile bütünleşen İKY uygulamalarının, hem kuruluşların başarısı hem de toplumların refahı açısından stratejik değer taşıdığı görülmektedir. Sürdürülebilir İKY ile Yeşil İKY'nin kuramsal temelleri ve uygulama pratikleri arasındaki etkileşim, örgütlerde çevresel ve sosyal sorumluluk bilincinin güçlenmesine katkı sağlarken; İKY'nin dönüşümünü ve süreçlerin sürdürülebilir kalkınma hedefleri doğrultusunda yeniden yapılandırılmasını da gerekli kılmaktadır. Sonuç olarak, yeşil İKY ve sürdürülebilir İKY

uygulamaları, işletmelerin rekabet güçlerini artırmalarının yanı sıra, daha sürdürülebilir ve yaşanabilir bir dünya için kurumsal sorumluluklarını yerine getirmelerine de imkan tanımaktadır. Bu nedenle, akademik çevreler ve sektör paydaşlarının birlikte çalışarak sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi alanında yeni yaklaşımlar geliştirmesi ve bu yaklaşımların yaygınlaştırılması önem taşımaktadır.

KAYNAKÇA

- Ahmad, S. (2015). Green human resource management: Policies and practices. *Cogent Business & Management*, 2(1), 1030817.
- Alam, S. S., & Islam, K. Z. (2021). Examining the role of environmental corporate social responsibility in building green corporate image and green competitive advantage. *International Journal of Corporate Social Responsibility*, 6 (1), 8.
- Amrutha, V. N., & Geetha, S. N. (2020). A systematic review on green human resource management: Implications for social sustainability. *Journal of Cleaner Production*, 247, 119131.
- Arulrajah, A. A., Opatha, H. H. D. N. P., & Nawaratne, N. N. J. (2015). Green human resource management practices: A review. *Sri Lankan Journal of Human Resource Management*, 5(1).
- Aust, I., Matthews, B., & Muller-Camen, M. (2020). Common good HRM: a paradigm shift in sustainable HRM?. *Human Resource Management Review*, 30(3), 100705.
- Balaban, Ö., & Palaz, P. (2018). İnsan kaynakları yöneticileri perspektifinden stratejik insan kaynakları yönetimi. *Sakarya İktisat Dergisi*, 7(4), 77-96.
- Behçet, Ş., & Baysal, H. T. (2022). Çevrecilik bağlamında yeşil yönetim uygulamaları: Küresel boyutta faaliyet gösteren uluslararası işletmelerden yeşil yönetim uygulama örnekleri. *Uluslararası İşletme Bilimi ve Uygulamaları Dergisi*, 2(2), 131-146.
- Chiarini, A. & Bag, S. (2024), Using green human resource management practices to achieve green performance:

- evidence from Italian manufacturing context. *Business Strategy and the Environment*, 33 (5), 4694-4707, <https://doi.org/10.1002/bse.3724>
- Clarke, E. (2006). Power brokers. *People Management*, 18, 40-42.
- Çark, Ö. (2021). Sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi: 2016-2021 bibliyometrik analizi. *Toplum 5.0'a Doğru Sürdürülebilirlik*, 197.
- Ditz, D. W., Ranganathan, J., & Banks, R. D. (1995). *Green ledgers: case studies in corporate environmental accounting*: World Resources Institute.
- Filizöz, B., & Atalay, E. (2020). Stratejik insan kaynakları yönetiminin çalışanların performans algısı üzerine etkisi: Plastik üretim işletmesinde bir araştırma. *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 21(2), 186-207.
- Gürbüz, S. (2011). Stratejik insan kaynakları yönetiminin örgütsel bağlılığa ve iş tatminine etkisi: İnsan kaynakları yöneticileri üzerinde bir araştırma. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 15(2), 397-418.
- Jabbour, C. J. C., & Santos, F. C. A. (2008). The central role of human resource management in the search for sustainable organizations. *The International Journal of Human Resource Management*, 19(12), 2133-2154. <https://doi.org/10.1080/09585190802479389>
- Mousa, S. K., & Othman, M. (2020). The impact of green human resource management practices on sustainable performance in healthcare organisations: A conceptual framework. *Journal of Cleaner Production*, 243, 118595.
- Renwick, D. W. S., Redman, T., & Maguire, S. (2013). Green human resource management: A review and research

- agenda. *International Journal of Management Reviews*, 15(1), 1–14. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2011.00328.x>
- Tang, G., Chen, Y., Jiang, Y., Paillé, P., & Jia, J. (2018). Green human resource management practices: scale development and validity. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 56(1), 31-55.
- Taşcıoğlu Baysal, H. (2022). Sosyal medya ve insan kaynakları yönetimi. In B. T. Kaplan (Ed.), *Aktüel perspektiflerle insan kaynakları yönetimi* (ss. 151–167). Eğitim Yayınevi. ISBN 978-625-8223-78-1.
- Ullah, M. M. (2017). Integrating environmental sustainability into human resources management: A comprehensive review on green human resources management (Green HRM) practices. *Economics and Management*, 6(1), 14-19.
- Wehrmeyer, W. (2017). *Greening people: Human resources and environmental management*: Routledge.

TEDARİK ZİNCİRİNDE BLOK ZİNCİR TEKNOLOJİSİNİN ROLÜ

Aycan KAMA¹

1. GİRİŞ

Blok zinciri teknolojisi; merkeziyetsiz veri kaydı, gerçek zamanlı şeffaflık ve izlenebilirlik, otomatik akıllı sözleşmeler ve gelişmiş güvenlik olanakları sunarak tedarik zincirlerinde dönüştürücü bir araç olarak işlev görmektedir. Ampirik bulgular, özellikle şeffaflığın sağlandığı durumlarda blok zinciri kullanımının operasyonel performans üzerinde olumlu etkiler yarattığını ortaya koymaktadır. Bununla birlikte, teknolojinin yaygın biçimde benimsenmesi; teknolojik yetersizliklerden ziyade altyapı eksiklikleri, yüksek uygulama maliyetleri ve paydaşların bilgi düzeyindeki yetersizlikler nedeniyle sınırlı kalmaktadır.

Blok zinciri teknolojisinin tedarik zincirlerindeki etkisinin tek tip ve evrensel olmadığını, aksine sektörel bağlama güçlü biçimde bağlı olarak şekillendiği görülmektedir. Bununla birlikte, blok zinciri teknolojisinin potansiyelinden tam anlamıyla yararlanılabilmesi, yalnızca teknolojik altyapının varlığıyla sınırlı değildir. Paydaşlar arasında güvene dayalı iş birliğinin tesis edilmesi, uygulamaların örgütsel stratejilerle uyumlu biçimde tasarlanması ve IoT gibi tamamlayıcı dijital teknolojilerle bütünleşik bir yapı kurulması kritik öneme sahiptir. Ayrıca, uygulamaların önündeki en belirgin engellerden birinin bilgi ve farkındalık eksikliği olduğu dikkate alındığında, insan kaynağına

¹ Dr. Öğr. Üyesi, Kahramanmaraş İstiklal Üniversitesi, ORCID: 0000-0001-5008-9072.

yönelik eğitim ve kapasite geliştirme yatırımlarının kaçınılmaz olduğu söylenebilir.

2. LİTERATÜR İNCELEMESİ

Blok zincir teknolojisi, tedarik zinciri yönetiminde önemli bir dönüşüm aracı olarak öne çıkmaktadır. Bu teknoloji, tedarik zincirinde az maliyetli ve verimli bir yapı kazandırarak maliyetler üzerinde olumlu etkiler yaratmaktadır (Irak & Topcu, 2020). Blok zincir, süreçte yapılan her faaliyete ilişkin verilerin şifreli biçimde, belirli aralıklarla ve kronolojik olarak kaydedildiği bilgi bloklarının oluşturduğu bir zincir sistemidir (Bakan & Şekkeli, 2019). Teknoloji, farklı sektörlerde çeşitli uygulamalar sunmaktadır. İlaç ve gıda sektörlerinde izlenebilirlik ve şeffaflık gibi ortak hedefleri desteklerken, uygulama alanları sektörel gereksinimlere göre farklılık göstermektedir (Arslanhan & Delice, 2025). Otomotiv sektöründe ise izlenebilirlik, uyumluluk, esneklik ve paydaş yönetimi gibi temel sorunlara çözüm sunmaktadır (Güneşli et al., 2020).

Bu çalışmada, 2020–2025 yılları arasında gerçekleştirilen ve derleme kapsamına dahil edilen araştırmalar, blok zinciri teknolojisinin tedarik zinciri uygulamalarını farklı sektörler ve yöntemler çerçevesinde ele almaktadır. Yılmaz vd. (2024), karma yöntem yaklaşımıyla yürüttükleri çalışmalarında, uluslararası ticaret ve gümrük süreçlerinde blok zinciri teknolojisinin uygulanabilirliğini İstanbul örneği üzerinden incelemiş; anket ve mülakat bulguları doğrultusunda özellikle şeffaflık ve süreç etkinliği potansiyeline dikkat çekmiştir. Taşcı vd. (2023), Türkiye’de gıda ve içecek sektöründe faaliyet gösteren 392 yöneticiyle gerçekleştirdikleri anket çalışmasıyla, blok zinciri kullanımının operasyonel performans üzerindeki etkisini ampirik olarak test etmiş ve tedarik zinciri şeffaflığının bu ilişkide aracılık rolü oynadığını ortaya koymuştur.

Bibliyometrik analiz yöntemiyle küresel literatürü değerlendiren Arslanhan vd. (2025), ilaç ve gıda sektörlerinde blok zinciri uygulamalarının araştırma eğilimlerini analiz ederek, maliyet, izlenebilirlik ve sürdürülebilirliğin öne çıkan temalar olduğunu göstermiştir. Lojistik alanına odaklanan çalışmalardan Tektaş ve arkadaşları (2020) ile Kırbaç ve arkadaşları (2021), üçüncü parti lojistik hizmet sağlayıcıları bağlamında blok zinciri uygulamalarını vaka çalışmaları ve yarı yapılandırılmış mülakatlar aracılığıyla ele almış; teknolojiye yönelik algılar ve karar verme süreçlerini irdelemiştir.

Deniz taşımacılığına ilişkin olarak Dursun vd. (2022), Türkiye'deki limanlara odaklanan saha analizleriyle blok zinciri altyapısının henüz uygulanmadığını, ancak hazırlık çalışmalarının başlatıldığını ortaya koymuştur. E-ticaret lojistiği bağlamında Toraman ve arkadaşları (2022), İstanbul'da 128 katılımcıyla gerçekleştirdikleri anket çalışmasıyla blok zinciri destekli lojistik sistemlere yönelik kullanıcı algılarını incelemiştir. Küresel ölçekte çoklu vaka analizi sunan Erdiñ Koç ve arkadaşları (2020), gıda, lojistik ve sağlık sektörlerinde blok zinciri uygulamalarının ortak ve ayrışan yönlerini karşılaştırmalı olarak değerlendirmiştir. Sistematik derleme yöntemi kullanan Meral Çalış Duman ve arkadaşları (2022), farklı sektörlerdeki 40 çalışmayı analiz ederek blok zinciri teknolojisinin tedarik zincirlerine sağladığı faydalar ve karşılaşılan engelleri bütüncül bir çerçevede ele almıştır. Son olarak, Dilara Gerdan ve arkadaşları (2020), tarım ve gıda sektörleri bağlamında kavramsal bir inceleme sunarak blok zinciri teknolojisinin potansiyel katkı alanlarını teorik düzeyde tartışmıştır.

3. TEDARİK ZİNCİRİ

Talih vd. (2024) göre tedarik zinciri kavramı, teknolojik gelişmelerle birlikte hızlı bir dönüşüm sürecine girmekte olup

işletmeler için stratejik bir avantaj ya da potansiyel bir engel niteliği taşıyabilmektedir. Küreselleşme ve teknolojik ilerlemeler, modern tedarik zincirlerini giderek daha karmaşık bir yapıya dönüştürmektedir (Yıldız, 2019).

Tedarik zincirlerinin temel özellikleri arasında; paydaşlar arasında gerçek zamanlı bilgi paylaşımı, satın alma, üretim ve dağıtım süreçlerinin koordinasyonu, etkin stok yönetimi ve müşteri geri bildirimlerinin hızlı biçimde süreçlere entegre edilmesi yer almaktadır.

Güncel literatür, tedarik zincirlerinin dijital ve akıllı modellere doğru evrildiğini; sürdürülebilirlik, dayanıklılık ve teknolojik entegrasyon gibi alanların öne çıkan odak noktaları hâline geldiğini ortaya koymaktadır (Kocaoğlu vd., 2024). Bu dönüşümün temel amacı, değişen pazar koşullarına hızlı uyum sağlayabilen, daha esnek, verimli ve müşteri odaklı tedarik zinciri sistemleri oluşturmaktır.

4. TEDARİK ZİNCİRİ ALANLARI VE UYGULAMALAR

İncelenen literatür, blok zinciri teknolojisinin tedarik zincirinin yukarı yönlü üretim aşamalarından aşağı yönlü teslimat süreçlerine kadar uzanan geniş bir yelpazede kullanım alanlarını ele almaktadır. Bulgular, blok zinciri uygulamalarının tedarik zincirinin farklı aşamalarına yayıldığını ve çok sayıda işlevsel alanı kapsadığını göstermektedir.

Literatür taraması sonucunda genellikle 2020–2025 yılları arasında bu konuda yapılan çalışmaların sektör bazlı dağılımları incelendiğinde, gıda ve içecek sektörü blok zinciri uygulamalarının en sık incelendiği alan olarak öne çıkmakta olup, çalışmalarda bu teknolojinin özellikle gıda izlenebilirliği ve gıda güvenliği üzerindeki rolü analiz edilmektedir. İlaç sektöründe ise

çalışmalar ağırlıklı olarak sahte ürünlerin önlenmesi ve veri güvenliğinin sağlanmasına yönelik uygulamalara odaklanmaktadır. Lojistik alanındaki uygulamalar; üçüncü parti lojistik hizmet sağlayıcıları, Türkiye’deki limanlar üzerinden gerçekleştirilen deniz taşımacılığı faaliyetleri ve e-ticarete son kilometre teslimat süreçlerini kapsamaktadır. Ayrıca, uluslararası ticaretin kolaylaştırılması bağlamında gümrük süreçlerinde blok zinciri teknolojisinin potansiyel kullanımını ele alan çalışmalar literatürde ayırt edici bir katkı sunmaktadır.

Bunlarla birlikte teknolojik dönüşümün tedarik zinciri performansı üzerindeki etkilerinin yalnızca izlenebilirlik ve güvenlik boyutlarıyla sınırlı olmadığı, aynı zamanda işbirliği, bilgi yönetimi, şeffaflık ve iletişim gibi yapısal unsurlar üzerinden zincirin bütüncül işleyişini etkilediği görülmektedir (Erdem & Yılmaz, 2024).

5. BLOK ZİNCİR TEKNOLOJİSİ

İncelenen çalışmalar, blok zinciri teknolojisinin güvenlik, değiştirilemezlik, şeffaflık ve merkeziyetsizlik gibi temel teknik özellikleri sayesinde farklı sektörlerde önemli bir dönüşüm potansiyeli sunduğunu ortaya koymaktadır. Ancak literatür genel olarak, blok zincirinin sunduğu bu evrensel teknik avantajların, uygulama bağlamına bağlı olarak farklı biçimlerde değer yarattığını göstermektedir. Özellikle finans, tedarik zinciri, sağlık ve kamu hizmetleri gibi alanlarda teknolojinin benimsenme düzeyi ve kullanım biçimleri; sektörel ihtiyaçlar, düzenleyici çerçeveler ve operasyonel önceliklere bağlı olarak önemli ölçüde farklılaşmaktadır. Bu durum, blok zincirinin tek tip bir çözüm olmaktan ziyade bağlama duyarlı bir teknoloji olarak ele alınması gerektiğine işaret etmektedir.

Literatürde finansal uygulamaların, blok zinciri teknolojisinin görece en uygun kullanım alanlarından birini

oluşturduğu görülmektedir. Bununla birlikte, geleneksel finans uygulamaları ile İslami finans bağlamındaki uygulamalar arasında belirgin bir ayrışma bulunduğu vurgulanmaktadır. İslami finans alanında blok zinciri kullanımının, şariat uyumluluğu gereklilikleri nedeniyle ek yönetim ve tasarım karmaşıklıkları barındırdığı; özellikle akıllı sözleşmelerin fıkhi ilkelere uygun biçimde yapılandırılmasının ve ilgili paydaşlarla eş güdümün kritik önemde olduğu ifade edilmektedir. Bu bulgular, finansal bağlamda blok zinciri uygulamalarının teknik olduğu kadar kurumsal ve normatif boyutlara da sahip olduğunu göstermektedir.

Tedarik zinciri ve lojistik alanındaki çalışmalar ise blok zinciri teknolojisinin özellikle izlenebilirlik, şeffaflık ve güvenilir veri paylaşımı avantajlarının ön plana çıktığını ortaya koymaktadır. Bu çalışmalarda, teknolojinin operasyonel süreçlerde sağladığı doğrulama ve görünürlük kapasitesinin, bazı teknik sınırlılıkları dengeleyebildiği ifade edilmektedir. Dolayısıyla blok zincirinin etkinliğinin, işlem hızı veya maliyet gibi teknik göstergelerden ziyade, bilgi bütünlüğü ve şeffaflığın kritik olduğu kullanım senaryolarında daha belirgin hâle geldiği belirtilmektedir.

Literatürde öne çıkan bir diğer önemli bulgu, blok zinciri araştırmalarının büyük ölçüde sistematik derlemeler, bibliyometrik analizler ve kavramsal çalışmalar etrafında yoğunlaşmasıdır. Ampirik uygulama örneklerinin görece sınırlı sayıda olması, alanın hâlen kavramsal çerçevesini pekiştirme aşamasında bulunduğunu göstermektedir. Bu metodolojik eğilim, blok zincirinin potansiyel faydalarına ilişkin güçlü bir teorik birikim oluşturmakla birlikte, gerçek uygulama sonuçlarına dair ampirik kanıtların sınırlı kalmasına yol açmaktadır. Bu nedenle, gelecekte yapılacak çalışmalarda sektörel bağlamı dikkate alan nicel ve nitel saha araştırmalarının artırılması gerektiği vurgulanmaktadır.

Sonuç olarak, literatür blok zinciri teknolojisini tek başına dönüştürücü bir çözüm olarak değil; uygun bağlamlarda, destekleyici teknolojilerle, düzenleyici çerçevelerle ve nitelikli insan kaynağıyla birlikte ele alındığında etkili sonuçlar üretebilen bir teknoloji platformu olarak konumlandırmaktadır. Bu bulgular, blok zincirinin başarısının teknik özelliklerinden ziyade, bu özelliklerin hangi bağlamda, hangi amaçla ve hangi kurumsal kapasiteyle kullanıldığına bağlı olduğunu ortaya koymaktadır.

6. BLOK ZİNCİR TEKNOLOJİSİ UYGULAMA AYRINTILARI

Literatürde yer alan çalışmalar incelendiğinde, teknik uygulama özelliklerinin önemli ölçüde farklılık gösterdiği ve pek çok araştırmamanın somut platform temelli uygulamalardan ziyade kavramsal yaklaşımlara odaklandığı görülmektedir. Bununla birlikte, blok zinciri teknolojisinin Nesnelerin İnterneti (IoT) ile entegrasyonu, tedarik zinciri şeffaflığının artırılması ve gerçek zamanlı veri toplamanın sağlanması açısından öne çıkan temel bir uygulama yaklaşımı olarak değerlendirilmektedir. Türkiye'deki limanlara odaklanan çalışmalar, hâlihazırda aktif bir blok zinciri altyapısının bulunmadığını, ancak bu alanda hazırlık ve farkındalık çalışmalarının başlatıldığını ortaya koymaktadır. Çalışmaların büyük bölümünde ayrıntılı teknik uygulama bilgilerinin yer almaması ise, blok zinciri teknolojisinin Türkiye'deki tedarik zincirlerinde henüz erken ve olgunlaşmamış bir benimsenme aşamasında bulunduğuna işaret etmektedir.

7. TEDARİK ZİNCİRLERİNDE BLOK ZİNCİRİNİN ROL VE İŞLEVLERİ

Literatür, blok zinciri teknolojisinin tedarik zinciri uygulamalarında altı temel işlevsel rol üstlendiğini ortaya

koymaktadır. Tüm çalışmalar genelinde en tutarlı biçimde vurgulanan işlevler, şeffaflık ve izlenebilirliktir. Blok zincirinin, tedarik zincirine dâhil olan tüm paydaşlara gerçek zamanlı bilgi erişimi sağlaması, ürünlerin üretim aşamasından nihai teslimata kadar kesintisiz biçimde izlenebilmesine olanak tanımaktadır. Teknolojinin merkeziyetsiz yapısı, verilerin herhangi bir merkezi otoritenin onayına ihtiyaç duyulmaksızın anlık olarak işlenmesini sağlarken, değiştirilemezlik (immutability) özelliği geçmişe dönük veri manipülasyonlarını engellemektedir.

Akıllı sözleşme uygulamaları, basit işlem süreçlerinin ötesine geçerek sipariş yönetimi ve üretim süreçlerinin otomasyonunu da kapsamakta olup, bu yönüyle önemli bir operasyonel iyileşme alanı sunmaktadır. Güvenlik işlevi ise kriptografik koruma mekanizmaları ve dağıtık defter yapısının dış saldırılara karşı sağladığı dayanıklılık sayesinde gerçekleştirilmektedir. Ağ tarafından onaylanan işlemlerin geri döndürülemez hâle gelmesi, tedarik zinciri süreçlerinde veri bütünlüğünü ve güveni güçlendiren temel unsurlardan biri olarak değerlendirilmektedir.

8. FAYDALAR VE ETKİLER

İncelenen çalışmalar, blok zinciri teknolojisinin uygulanmasından elde edilen faydaların operasyonel iyileştirmelerden sürdürülebilirlik çıktılarında kadar uzanan geniş bir yelpazeye yayıldığını ortaya koymaktadır.

Tüketici kabulüne odaklanan araştırmalar, blok zinciri destekli teslimat izleme sistemlerinin kullanıcılar tarafından olumlu karşılandığını; algılanan fayda ve kullanım kolaylığının benimsemeyi etkileyen temel faktörler arasında yer aldığını göstermektedir. Türkiye'deki liman işletmecileriyle gerçekleştirilen çalışmalar ise, hâlihazırda aktif bir blok zinciri altyapısı bulunmamasına rağmen, yeni teknolojilerin operasyonel

katkılarına ilişkin güçlü bir uzlaşısı bulunduğunu ve blok zinciri yetkinliklerinden yararlanma yönünde bir isteklilik olduğunu ortaya koymaktadır.

Sürdürülebilirliğe ilişkin faydalar, hem çevresel hem de ekonomik boyutları kapsamaktadır. Blok zinciri teknolojisinin karbon emisyonlarının azaltılmasına ve kaynakların daha etkin kullanılmasına katkı sağlayabileceği; ayrıca gelişmiş izleme ve takip olanakları sayesinde özellikle gıda tedarik zincirlerinde israfın azaltılmasına yardımcı olabileceği değerlendirilmektedir.

9. ZORLUKLAR VE ENGELLER

Blok zinciri teknolojisine uygulanmasına ilişkin zorlukların; teknik, örgütsel, düzenleyici ve bilgi temelli boyutlara yayıldığı görülmektedir. Özellikle gümrük sektörüne odaklanan bir çalışmada, sektör temsilcilerinin blok zinciri teknolojisi hakkında yeterli bilgiye sahip olmadıkları ortaya konulmuştur. Bu bilgi eksikliği, örgütsel dirençle birleştiğinde uygulama sürecini daha da karmaşık hâle getirmektedir. Nitekim bazı bağlamlarda blok zinciri kullanımının artmasının tedarikçi performansında düşüşle ilişkilendirilmesi, teknolojinin kendisinden ziyade uygulama sürecine ilişkin güçlükleri yansıtmaktadır.

Türkiye bağlamında altyapı yetersizlikleri önemli bir engel olarak öne çıkmaktadır. Limanlarda henüz aktif bir blok zinciri altyapısının bulunmaması, her ne kadar hazırlık çalışmalarının başlatılmış olduğu belirtilse de, uygulamaların hayata geçirilmesini geciktirmektedir. Bibliyometrik analiz bulguları, yüksek uygulama maliyetleri ve düzenleyici belirsizliklerin hem ilaç hem de gıda sektörlerinde kalıcı engeller arasında yer aldığını göstermektedir. Ayrıca, küçük ölçekli üreticilerin teknolojiye erişim ve benimseme konusunda daha fazla güçlük yaşadığı dikkat çekmektedir.

Düzenleyici çerçeve ise çok boyutlu zorluklar barındırmaktadır. Tüketicinin korunmasına yönelik gereklilikler, finansal bütünlük kaygıları, işlem hızına ilişkin sınırlılıklar, çevresel etkiler ve henüz netlik kazanmamış hukuki düzenlemeler, blok zinciri uygulamalarının önünde önemli belirsizlikler oluşturmaktadır. Bu nedenle, uygulamaya geçilmeden önce kapsamlı bir stratejik değerlendirme yapılması ve maliyet-fayda analizlerinin dikkatle yürütülmesi gerekmektedir.

10. UYGULAMA BAŞARI FAKTÖRLERİ

Blok zinciri teknolojisinin başarılı bir biçimde uygulanması, birden fazla örgütsel ve teknik faktöre bağlıdır. Paydaş katılımı, uygulama başarısında kritik bir unsur olarak öne çıkmakta; disiplinler arası iş birliğinin, uygulama sürecinde karşılaşılan engellerin aşılmasında belirleyici olduğu vurgulanmaktadır. Gıda ve içecek sektörüne odaklanan çalışmalarda, hem örgüt içi hem de örgüt dışı çevrelerle etkili iletişimin önemi öne çıkarılırken; tüketici odaklı araştırmalar, algılanan kullanım kolaylığı ve faydanın benimseme niyetlerini şekillendiren temel unsurlar arasında yer aldığını ortaya koymaktadır.

Örgütsel hazırlık düzeyi, hem stratejik hem de teknik boyutları kapsamaktadır. İşletmelerin, blok zinciri uygulamalarını mevcut kurumsal stratejilerle uyumlu hâle getirmeleri ve uygulama öncesinde kapsamlı maliyet-fayda analizleri gerçekleştirmeleri gerekmektedir. Sistematiik derleme bulguları, maliyetlerin azaltılması, verimliliğin artırılması ve sürdürülebilirliğin geliştirilmesinin, blok zinciri yatırımlarını gerekçelendirmek için örgütlerin somut biçimde ortaya koymaları gereken kritik başarı faktörleri olduğunu göstermektedir.

Teknolojik altyapı gereksinimleri ise yalnızca blok zinciri platformlarıyla sınırlı kalmamakta, tamamlayıcı teknolojilerle entegrasyonu da içermektedir. Bibliyometrik analizler, blok zinciri teknolojisinin Nesnelerin İnterneti (IoT) ve yapay zekâ sistemleriyle bütünleştirilmesinin gerekliliğine dikkat çekmekte; tek başına uygulanan blok zinciri çözümlerinin, tedarik zincirlerinde beklenen bütüncül faydaların elde edilmesi açısından yetersiz kalabileceğini ortaya koymaktadır.

11. SONUÇ

Literatür incelemeleri göstermektedir ki, günümüzde tedarik zincirlerinin bilişim teknolojileri ile entegrasyonu zorunlu hâle gelmiştir. Küreselleşmenin artmasıyla birlikte, işletmelerin rekabet avantajı elde edebilmesi ve farklılık yaratabilmesi için şeffaflık ve güvenilirliği sağlamaları büyük önem taşımaktadır. Şeffaflık ve güvenilirlik bağlamında son yıllarda öne çıkan kavramlardan biri blok zincir teknolojisidir. Bu teknoloji, firmaların ürün ve hammadde tedariklerinde daha hızlı, etkili ve sonuç odaklı bir verimlilik elde etmelerine imkân tanımaktadır.

Blok zincir teknolojisinin kullanım alanları incelendiğinde, en etkili uygulama alanlarından birinin tedarik zinciri olduğu görülmektedir. Bu nedenle, bu alandaki uygulamaların artırılması ve en azından sonuçların verimlilik üzerindeki katkılarının araştırılabilmesi karşılaştırmalı çalışmaların çoğaltılması önerilmektedir.

KAYNAKÇA

- Arslanhan, H., & Delice, Y. (2025). Blok Zincir Teknolojisinin İlaç Ve Gıda Tedarik Zincirindeki Rolü: Karşılaştırmalı Bir Bibliyometrik Literatür Taraması. *Ömer Halisdemir Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 18(2), 749-776.
- Arslanhan, H., & Delice, Y. (2025). Blok Zincir Teknolojisinin İlaç Ve Gıda Tedarik Zincirindeki Rolü: Karşılaştırmalı Bir Bibliyometrik Literatür Taraması. *Ömer Halisdemir Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*.
- Bakan, İ., & Şekkeli, Z.H. (2019). Blok Zincir Teknolojisi ve Tedarik Zinciri Yönetimindeki Uygulamaları. *OPUS Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*.
- Duman, M. Ç. (2023). Sürdürülebilir işletmeler için yeni bir çözüm olan blok zinciri teknolojisi üzerine sistematik bir inceleme. *İzmir İktisat Dergisi*, 38(1), 192-214.
- Dursun, E., & Güngör, Ş. (2023). Blokszinciri Teknolojisi Ve Deniz Yolu Taşımacılığı: Türkiye'deki Limanlar Üzerine Bir Değerlendirme. *Dokuz Eylül Üniversitesi Denizcilik Fakültesi Dergisi*, 107-139.
- Erdem, M. B., & Yılmaz, A. (2024). Endüstri 4.0'ın tedarik zincirine etkilerinin DEMATEL tekniği ile değerlendirilmesi. *Uluslararası Stratejik Boyut Dergisi*, 3(1), 17-30.
- Gerdan, D., Koç, C., & Vatandaş, M. (2020). Gıda ürünlerinin izlenebilirliğinde blok zinciri teknolojisinin kullanımı. *Tarım Makinaları Bilimi Dergisi*, 16(2), 8-14.
- Güneşli, İ., Yıldızbaşı, A., & Eraslan, E. (2020). Otomotiv Tedarik Zincirinde Blokszincir Teknolojisi Uygulamalarına İlişkin Bir Değerlendirme.

- İrak, G., & Topcu, Y. E. (2020). Tedarik zincirinde blok zinciri teknolojisinin uygulanmasının maliyetler üzerindeki etkisi. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 16(1), 171-185.
- Kırbaç, G., & Tektaş, B. (2021). Blokzinciri Teknolojisinin Üçüncü Parti Lojistik (3pl) İşletmelerinde Kullanılmasına Yönelik Analitik Hiyerarşi Süreci (AHP) Uygulaması. *İşletme Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 4(1), 1-16.
- Koc, E. (2020). Tedarik zinciri izlenebilirliği ve sürdürülebilirliğinde yeni paradigma: Blokzincir. *Bingöl Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi (BUSBED)*, 10(20), 417-437.
- Kocaoğlu, B., & Uluçay, U. (2024). Tedarik Zincirinde Direnç Konulu Literatürün Bibliyometrik Analizi. *Mühendis ve Makina*, 65(714), 146-176.
- Talih, Ö., & Dönmez, E. (2024). Tedarik Zincirine Genel Bakış: Akıllı Tedarik Zincirinde Risk ve Güvenlik. *İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 11(2), 836-854.
- Taşçı, M. F., & Güzel, D. (2023). Tedarik zinciri şeffaflığının, nesnelerin interneti ve blokzincir kullanımları üzerindeki aracı etkisinin performans göstergeleri üzerindeki etkisi açısından incelenmesi 1. *Sosyoekonomi*, 31(58), 409-442.
- Tektaş, B., & Kırbaç, G. (2020). Lojistik Sektöründe Blokzinciri Teknolojisinin Kullanılmasına Yönelik Bir Vaka Analizi İncelemesi Ve Lojistik Şirketi Uygulaması. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 25(3), 343-356.
- Toraman, Y., Merdivenci, F., & Tekin, M. (2023). Son kilometre (adım) teslimatta blokzincir teknolojisinin

kullanımı. *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 24(1), 159-169.

Yıldız, A. (2018). Endüstri 4.0 İle Bütünleştirilmiş Dijital Tedarik Zinciri. *Business & Management Studies: An International Journal*, 6(4), 1215-1230.

Yılmaz, E., & Taşar, S. A. (2024). Gümrük İşlemlerinde Blokzincir Teknolojisinin Rolü. *Beykoz Akademi Dergisi*, 12(2), 341-365.

SINIRDA KARBON DÜZENLEME MEKANİZMASI'NA UYUM SÜRECİNDE ÇİMENTO SEKTÖRÜNDE HAZIR BULUNUŞLUĞA İLİŞKİN KISA DEĞERLENDİRME

A.Eren DURMUŞ-ÖZDEMİR¹

Adnan DÖNMEZ²

1. GİRİŞ

Avrupa Birliği'nin iklim politikaları çerçevesinde geliştirilen Sınırdaki Karbon Düzenleme Mekanizması (SKDM) (Carbon Border Adjustment Mechanism), özellikle enerji yoğun ve dış ticarete açık sektörler açısından yalnızca bir ticaret düzenlemesi değil, aynı zamanda üretim, raporlama ve yönetim pratiklerini etkileyen çok boyutlu bir dönüşüm sürecini ifade etmektedir. SKDM'nin Fit for 55 paketi kapsamında kademeli olarak hayata geçirilmesi ve 1 Ocak 2026 itibarıyla mali yükümlülük doğuracak ana uygulama dönemine geçilecek olması, bu süreci sektörler açısından giderek daha görünür ve tartışılır hale getirmektedir. Bu bölümde, seçilmiş bazı akademik çalışmalar, politika belgeleri ve sektör raporlarında yer alan değerlendirmelerden hareketle, SKDM bağlamında hazır bulunuşluk konusuna dikkat çekilmek istenmiştir. Bölümün motivasyonu SKDM'ye uyumun henüz tamamlanmış bir süreç olmaktan ziyade, farklı boyutlarıyla şekillenmekte olan bir geçiş

¹ Sorumlu Yazar, Doç. Dr., Akdeniz Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, ORCID: 0000-0002-0077-9363.

² Prof. Dr., Akdeniz Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, ORCID: 0000-0001-8632-8290.

süreci niteliği taşımasından kaynaklanmaktadır. Dolayısıyla bölüm, çimento sektörü örneğinde SKDM'ye uyum düzeyini ölçmeyi ya da sektör geneline ilişkin genellenebilir sonuçlar ortaya koymayı hedeflememektedir. Amaç, hazır bulunuşluğu bir sonuç olarak tanımlamak yerine, bazı unsurlar üzerinden ele alınmaya başlandığını görünür kılmaktır.

Bölüm amacı doğrultusunda bölümün ilk kısmında, SKDM'nin temel hedefleri, Avrupa Birliği'nin iklim politikalarıyla olan ilişkisi, yasal çerçevesi ve uygulama sürecinin temel aşamaları ele alınmaktadır. Değerlendirme ile mekanizmanın teknik ayrıntılarından ziyade çimento sektörü açısından kritik bir dönüşüm haline geldiğini ortaya koyan bir çerçeve sunmayı hedeflemektedir. Böylece SKDM, yalnızca dış ticarete etki eden bir düzenleme olarak değil; emisyon yönetimi, kurumsal raporlama ve stratejik planlama ile doğrudan ilişkili bir politika aracı olarak konumlandırılmaktadır. Bölümün devamında ise, SKDM'den doğrudan etkilenmesi beklenen sektörlerden biri olan çimento sektörü ele alınmakta; sektör içinden seçilen ÇİMSA ve Nuh Çimento firmalarının kamuya açık olarak yayımladıkları entegre faaliyet raporları üzerinden örnekleyici bir inceleme yapılmaktadır. İnceleme, emisyon azaltım hedefleri, ürün portföyü dönüşümü, teknoloji ve Ar-Ge yönelimleri, stratejik yönetim entegrasyonu ve finansal risk yönetimi gibi önceden belirlenmiş ölçütler çerçevesinde gerçekleştirilmiştir. Firma seçimi, sektörün tamamını temsil etme iddiasıyla değil; hazır bulunuşluk konusunun kurumsal raporlara yansımalarına dair karşılaştırmalı ipuçları sunabilme amacıyla yapılmıştır.

2. SKDM HAKKINDA GENEL AÇIKLAMALAR

SKDM, Avrupa Birliği'nin iklim politikaları çerçevesinde geliştirdiği ve Fit for 55 paketi kapsamında uygulamaya koyduğu

ticaret temelli araçlardan biridir. SKDM, Avrupa Birliği Emisyon Ticaret Sistemi (ETS) ile uyumlu bir biçimde tasarlanmış olup, Birlik sınırları içinde uygulanan karbon fiyatlandırmasının ithal ürünler açısından da dikkate alınmasını amaçlamaktadır (European Parliament and Council of the European Union, 2023). Bu yönüyle mekanizma, yalnızca dış ticareti düzenleyen teknik bir araç değil; küresel ölçekte üretim ve yatırım kararlarını etkileme potansiyeline sahip bir iklim politikası unsuru olarak değerlendirilmektedir (European Union, 2023).

SKDM'nin uygulama süreci kademeli olarak yapılandırılmıştır. 1 Ekim 2023 tarihinde başlayan geçiş döneminde, ithal edilen ürünlere ilişkin gömülü emisyonların raporlanması öngörülmüş; mali yükümlülükler ise 1 Ocak 2026 itibarıyla başlayacak ana uygulama dönemine bırakılmıştır (European Parliament and Council of the European Union, 2023). Bu yapı, mekanizmanın hem Avrupa Birliği üyesi ülkeler hem de üçüncü ülkelerdeki üreticiler açısından bir uyum ve öğrenme süreci olarak tasarlandığını göstermektedir (European Commission, 2024). Avrupa Komisyonu'na (2023) göre, SKDM *“Avrupa Birliği'ne ithal edilen karbon yoğun malların üretimi sırasında ortaya çıkan emisyonlara adil bir fiyat biçmeyi ve AB dışı ülkelerde daha temiz sanayi üretimini teşvik etmeyi amaçlayan bir araçtır”* (The EU's Carbon Border Adjustment Mechanism (CBAM) ... to reduce carbon emissions, put a fair price on the carbon emitted during the production of carbon-intensive goods imported into the EU and encourage a cleaner industrial production...) (<https://trade.ec.europa.eu/access-to-markets/en/news/carbon-border-adjustment-mechanism-cbam,2023>). Avrupa Komisyonu'nun (2023) bu tanımı, mekanizmanın iklim politikası ve ticaret politikası arasındaki kesişim noktasında konumlandığını açıkça ortaya koymaktadır. SKDM, Avrupa Birliği'nin “iklim nötrlüğü” hedefi doğrultusunda, hem Birlik içindeki karbon fiyatlandırma ETS

etkinliğini korumayı hem de karbon sızıntısını önlemeyi amaçlamaktadır. Bununla birlikte, mekanizmanın tasarımı salt çevresel hedeflerle sınırlı olmayıp, uluslararası ticaret düzeninde eşit rekabet koşullarını güçlendirme yönünde de bir politika işlevi taşıdığı söylenebilir.

2.1. SKDM'nin Amaçları

SKDM'nin temel amaçları incelendiğinde, karbon kaçağının (carbon leakage) önlenmesi ve iklim eyleminin küresel ölçekte teşvik edilmesi başlıklarının³ öne çıktığı görülmektedir (European Parliament and Council of the European Union, 2023). SKDM ile amaçlanan, ithal edilen ürünlerin gömülü karbon emisyonlarının dikkate alınarak, Avrupa Birliği içinde üretilen ürünlerle benzer bir karbon maliyetine tabi tutulmasıdır. Böylece üretimin yalnızca coğrafi olarak yer değiştirmesinden kaynaklanan emisyon artışlarının önüne geçilmesi ve karbon kaçağına yönelik ekonomik motivasyonun azaltılması hedeflenmektedir (Saraçoğlu & Kutlu, 2025; European Parliament and Council of the European Union, 2023). Bununla birlikte SKDM, yalnızca koruyucu bir mekanizma olarak değil, aynı zamanda teşvik edici bir politika aracı olarak da değerlendirilmektedir. Mekanizmanın 2026 yılında tam olarak yürürlüğe girmesiyle birlikte, Avrupa Birliği ile ticari ilişkileri bulunan üçüncü ülkelerin kendi karbon fiyatlandırma sistemlerini ya da emisyon azaltım mekanizmalarını geliştirmeye yönelmesi beklenmektedir (European Commission, 2024). Bu durumun, ülkelerin ulusal iklim eylem planlarını ve kurumsal

³ Regulation (Eu) 2023/956 of The European Parliament and of The Council (10 May 2023) Belgesinde 2023/956'da geçen birebir ifade “.....to prevent the risk of carbon leakage...” ifadesi “karbon kaçağının önlenmesi” ve “....thereby reducing global carbon emissions...” ifadesi “küresel emisyon azaltımıyla ilişkilendirildiği” olarak Türkçe ‘ye çevrilmiştir.

sürdürülebilirlik stratejilerini dolaylı olarak güçlendirebileceği değerlendirilmektedir (European Union, 2023).

Karbon kaçağının engellenmesi, SKDM'nin birincil amacı olarak tanımlanmaktadır. Bu bağlamda karbon kaçağı, Avrupa Birliği (AB) merkezli ya da AB pazarına üretim yapan firmaların, Birlik tarafından uygulanan iklim politikaları ve buna bağlı olarak ortaya çıkan görece yüksek karbon fiyatları nedeniyle üretim süreçlerini, daha düşük çevresel standartlara sahip ülkelere kaydırması durumunu ifade etmektedir. Bu durum, küresel ölçekte emisyonların azalmasını engellemekte ve iklim politikalarının etkinliğini zayıflatmaktadır. Karbon kaçağı, Avrupa Birliği'nde faaliyet gösteren ya da AB pazarına üretim yapan firmaların, Birlik içinde uygulanan görece yüksek karbon fiyatları ve sıkı emisyon düzenlemeleri nedeniyle üretim süreçlerini daha gevşek çevresel standartlara sahip ülkelere kaydırması durumunu ifade etmektedir. Bu durum, küresel ölçekte emisyonların azalmasını engellemekte ve iklim politikalarının etkinliğini zayıflatmaktadır (European Union, 2023).

Bununla birlikte SKDM, yalnızca koruyucu bir araç olarak değil, aynı zamanda teşvik edici bir iklim politikası mekanizması olarak da değerlendirilmektedir. Mekanizmanın 1 Ocak 2026 itibarıyla tam olarak yürürlüğe girmesiyle birlikte, Avrupa Birliği ile ticari ilişkileri bulunan üçüncü ülkelerin kendi karbon fiyatlandırma sistemlerini ya da emisyon azaltım mekanizmalarını geliştirmeye yönelmesi beklenmektedir (European Commission, 2024). SKDM gerekliliklerinin benimsenmesi, ülkelerin ulusal iklim eylem planlarının ve kurumsal sürdürülebilirlik stratejilerinin güçlendirilmesine dolaylı katkı sağlayabilecek bir unsur olarak değerlendirilmektedir (European Union, 2023).

2.2. SKDM'nin Yasal ve Yapısal Gereksinimleri

SKDM'nin yasal çerçevesi, Avrupa Parlamentosu ve Avrupa Birliği Konseyi tarafından kabul edilen Regulation (EU) 2023/956 sayılı tüzük ile oluşturulmuştur. Bu tüzük ile birlikte SKDM, Avrupa Birliği'nin iklim politikaları kapsamında bağlayıcı bir hukuki düzenleme niteliği kazanmış; böylece yalnızca politika belgesi düzeyinde kalan bir araç olmaktan çıkarak doğrudan uygulanabilir bir mevzuat çerçevesine kavuşmuştur (European Parliament and Council of the European Union, 2023). Tüzük, SKDM'nin kapsamını, hangi ürün gruplarını içerdiğini, raporlama yükümlülüklerini ve uygulama takvimini ayrıntılı biçimde tanımlamaktadır.

SKDM, yapısal olarak ETS ile uyumlu ve tamamlayıcı bir mekanizma olarak tasarlanmıştır. Bu bütünleşik yapı, AB içinde uygulanan karbon fiyatlandırmasının ithal ürünler açısından da dikkate alınmasını amaçlamaktadır. Bu kapsamda mekanizma, ithal edilen ürünlerin üretim süreçlerinde ortaya çıkan gömülü sera gazı emisyonlarının raporlanmasını ve ana uygulama döneminde bu emisyonlara karşılık gelen yükümlülüklerin yerine getirilmesini öngörmektedir. SKDM sertifikalarının fiyatlandırılması, ETS kapsamında oluşan karbon fiyatlarıyla ilişkilendirilmiş olup, bu durum iki mekanizma arasındaki doğrudan bağlantıyı ortaya koymaktadır (European Union, 2023).

Uygulama takvimi açısından SKDM, iki aşamalı bir yapı üzerinden kurgulanmıştır. 1 Ekim 2023 – 31 Aralık 2025 tarihleri arasında kapsayan geçiş döneminde, ithalatçılar için temel yükümlülük ithal edilen ürünlerin gömülü emisyonlarına ilişkin raporlama yapılmasıdır. Bu dönemde mali bir yükümlülük öngörülmemiştir. Geçiş dönemi, hem firmalar hem de yetkili otoriteler açısından, raporlama altyapılarının test edilmesine ve uygulamaya ilişkin kuralların netleştirilmesine imkân tanıyan bir uyum ve öğrenme süreci olarak tasarlanmıştır (European

Parliament and Council of the European Union, 2023). 1 Ocak 2026 itibarıyla başlayacak ana uygulama döneminde ise, ithal edilen ürünlerin gömülü emisyonlarına karşılık gelen SKDM sertifikalarının teslim edilmesi gerekecek ve mekanizma mali sonuçlar doğurmaya başlayacaktır (European Commission, 2024).

Yapısal gereksinimler bakımından SKDM, esas olarak üretim süreçlerinden kaynaklanan doğrudan emisyonları dikkate almakta; dolaylı emisyonların kapsamı ise aşamalı bir yaklaşımla ele alınmaktadır. Mekanizmanın ilk aşamada karbon kaçağı riski yüksek ve enerji yoğun sektörlerle sınırlandırılmış olması, uygulamanın kademeli biçimde genişletilmesi yönündeki politika tercihini yansıtmaktadır. Bu yaklaşım, SKDM'nin statik bir düzenleme olmaktan ziyade, zaman içinde gelişmesi ve kapsamının genişlemesi öngörülen dinamik bir politika aracı olarak kurgulandığını göstermektedir (European Commission, 2024). Özetle, yasal ve yapısal çerçeve, SKDM'nin sektörler açısından yalnızca maliyet temelli bir düzenleme olarak ele alınmasının yetersiz kalacağına dair izlenimler yaratmaktadır. Mekanizma, raporlama altyapısının kurulması, veri yönetiminin güçlendirilmesi ve kurumsal yönetim süreçlerinin yeniden yapılandırılması gibi unsurları da içeren çok boyutlu bir uyum süreci yaratmaktadır. Özellikle enerji yoğun ve proses emisyonlarının yüksek olduğu sektörler açısından, SKDM'ye uyum süreci; teknik hesaplama kapasitesinin, kurumsal raporlama pratiklerinin ve stratejik planlama yaklaşımlarının birlikte ele alınmasını gerektirmektedir. Bir sonraki bölümde ele alınacak olan çimento sektörünün, SKDM kapsamındaki yasal ve yapısal gereklilikler karşısındaki konumunu değerlendirmek için gerekli zemini oluşturmaktadır.

2.3. Türkiye'nin SKDM Uyum Süreci

Türkiye açısından SKDM'ye uyum sürecinin zamanlama ve yükümlülükler başlıklarında şekillendiğini anlayabilmek için, mekanizmanın uygulama takviminde nasıl kurgulandığına bakmak gerekmektedir. Bu çerçevede SKDM kapsamında tüm üçüncü ülkeler için geçerli olan en kritik yapısal unsurlardan biri, geçiş dönemi ile ana uygulama dönemi arasındaki ayrımdır. 1 Ekim 2023 – 31 Aralık 2025 tarihlerini kapsayan geçiş dönemi, ithalatçılar ve üreticiler açısından bir pilot uygulama ve öğrenme süreci olarak tanımlanmaktadır. Bu dönemde firmalardan ithal edilen ürünlere ilişkin gömülü sera gazı emisyonlarının raporlanması beklenmekte; mali yükümlülükler ve raporların doğrulanmasına ilişkin yaptırımlar ana uygulama dönemine bırakılmaktadır (European Parliament and Council of the European Union, 2023; İstanbul Sanayi Odası, 2024).

Türkiye'de faaliyet gösteren ve Avrupa Birliği pazarına ihracat yapan firmalar açısından SKDM uygulama takvimi, kısa vadede raporlama kapasitesinin oluşturulmasını, orta vadede ise mali yükümlülüklerle hazırlık yapılmasını gerekli kılmaktadır. Geçiş döneminin raporlama odaklı olarak kurgulanmış olması, firmalara gömülü emisyon hesaplama yöntemlerini uygulama, veri toplama ve raporlama süreçlerini gözden geçirme ve bu alanlardaki kurumsal sorumlulukları netleştirme imkânı tanımaktadır. Avrupa Komisyonu tarafından yayımlanan uygulama rehberlerinde de geçiş döneminin, hesaplama metodolojilerinin uygulanması ve veri kalitesinin geliştirilmesi amacıyla tasarlanmış bir hazırlık aşaması olduğu vurgulanmaktadır. Türkiye'de firmalara yönelik hazırlanan sektör rehberleri de bu dönemin bilgilendirici ve yönlendirici bir işlev taşıdığını ortaya koymaktadır (European Commission, 2024; İstanbul Sanayi Odası, 2024).

Ana uygulama döneminin 1 Ocak 2026 itibarıyla başlayacak olması, SKDM kapsamındaki yükümlülüklerin somutlaştığı bir eşik oluşturmakta; bu durum Türkiye’de faaliyet gösteren ve AB pazarına ihracat yapan firmalar açısından geçiş döneminin hazırlık işlevini daha kritik hâle getirmektedir (European Parliament and Council of the European Union, 2023; İstanbul Sanayi Odası, 2024; Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı & PwC, 2024). Türkiye’de SKDM’ye uyum süreci, tek seferlik bir mevzuat gereğinin yerine getirilmesi olarak değil; zaman içinde derinleşen ve farklı boyutlarıyla kurumsal yapılara yansıyan bir geçiş süreci olarak ele alınması gerektiği belirtilmektedir. Nitekim çalışmalarda, SKDM kapsamındaki yükümlülüklerin yalnızca raporlama faaliyetleriyle sınırlı olmadığı; veri üretimi, hesaplama yöntemleri, şeffaflık ve kurumsal sorumluluk alanlarının netleştirilmesini gerektiren bir hazırlık sürecine işaret ettiği görülmektedir (İstanbul Sanayi Odası, 2024).

Uyum performansı, raporların zamanında sunulmasının ötesinde; gömülü emisyon verilerinin niteliğinin artırılmasına, hesaplama ve izleme süreçlerinin kurumsallaştırılmasına ve ilgili sorumlulukların organizasyon içinde açık biçimde tanımlanmasına bağlı olduğu değerlendirilmektedir. SKDM’nin Türkiye’de özellikle inşaat, enerji yoğun sektörler açısından kritik bir anlam teşkil ettiği gözlemlenmiştir. SKDM kapsamındaki düzenlemelerin firmalar açısından yalnızca raporlama yükümlülüklerini değil; emisyon azaltım hedeflerinin tanımlanması, stratejik önceliklerin belirlenmesi ve kurumsal yaklaşımların bu hedeflerle ne ölçüde ilişkilendirildiğini gündeme getirdiği görülmektedir (Hiçyılmaz, vd., 2025). Bir sonraki bölümde çimento sektörü özelinde yapılan değerlendirme, bu uyum sürecinin sektörel düzeyde nasıl görünür hâle geldiğine dair sınırlı ancak yön gösterici ipuçları sunmayı amaçlamaktadır.

3. TÜRKİYE’DE ÇİMENTO SEKTÖRÜNDE SKDM BAĞLAMINDA HAZIR BULUNUŞLUĞA İLİŞKİN ÖRNEKLEYİCİ BİR İNCELEME

SKDM’nin ilk uygulama aşamasında, karbon kaçağı riski yüksek ve enerji yoğun sektörler öncelik verildiği görülmektedir. Bu kapsamda demir-çelik, çimento, alüminyum, gübre, elektrik ve hidrojen üretimi sektörleri mekanizmanın doğrudan uygulama alanı içine alınmıştır (European Council, 2025). Söz konusu sektörlerin ortak özelliği, yüksek emisyon yoğunluğuna sahip olmaları ve uluslararası ticarete konu ürünler üretmeleridir. Sürecin, SKDM’nin başlangıçta etkisinin en yüksek olacağı alanlara odaklanacak biçimde kurgulandığı biçiminde yorumlanmaktadır.

Çimento sektörü hem proses kaynaklı emisyonların yüksekliği hem de Avrupa Birliği ile güçlü ticari ilişkileri nedeniyle SKDM’den doğrudan etkilenen sektörler arasında yer almaktadır. Bu durum, sektör açısından yalnızca maliyet artışı riskini değil; aynı zamanda raporlama altyapısı, kurumsal yönetim ve stratejik planlama gibi alanlarda yeni gereklilikleri de beraberinde getirmektedir. SKDM kapsamının ilerleyen dönemlerde aşamalı olarak genişletilmesi beklenirken, çimento sektörü mevcut haliyle mekanizmanın en kritik uygulama alanlarından biri olarak öne çıkmaktadır. Türkiye’de çimento sektörünün SKDM’ye uyum süreci, yalnızca düzenleyici bir zorunluluğa verilen teknik bir yanıt olarak değil; kurumsal kapasite, raporlama altyapısı ve yönetsel pratikler üzerinden şekillenen çok boyutlu bir hazır bulunuşluk alanı olarak ele alınması gerektiği yönünde bir kanaat oluşmaya başladığı gözlemlenmiştir. Bu bölümde, SKDM’den doğrudan etkilenmesi beklenen sektörlerin başında gelen çimento sektörü, örnekleyici bir çerçeve içinde ele alınmaktadır. Amaç, çimento sektöründe faaliyet gösteren firmaların SKDM’ye uyum sürecini ölçmek ya

da sektöre ilişkin genellenebilir sonuçlar üretmek değildir. İnceleme, sektör içinden seçilmiş sınırlı sayıda firma üzerinden, SKDM bağlamında hazır bulunuşluk konusunun entegre faaliyet raporlarına yansımaya başladığına dair ipuçlarını görünür kılmayı hedeflemektedir. Değerlendirme, Türkiye’de çimento sektörünün öncü firmaları arasında yer alan ÇİMSA ve Nuh Çimento’nun kamuya açık olarak yayımladıkları 2024 yılı entegre faaliyet raporları üzerinden yürütülmüştür. Firma seçimi, sektörün tamamını temsil etme iddiasıyla değil; entegre raporlamanın ve sürdürülebilirlik uygulamalarının sektörde kurumsallaştığını gözlemlemeye elverişli örnekler (Durmuş-Özdemir & Dönmez, 2023) sunabilmesi gerekçesiyle yapılmıştır.

İnceleme sürecinde raporlar, belirli ve sınırlı ölçütler çerçevesinde ele alınmıştır. Bu ölçütler; emisyon azaltım hedefleri, ürün portföyü dönüşümü, teknoloji ve Ar-Ge yönelimleri, stratejik yönetim entegrasyonu ve finansal risk yönetimi gibi SKDM bağlamında literatürde ve politika belgelerinde sıklıkla vurgulanan başlıklar çerçevesinde yapılmıştır. Söz konusu ölçütler, firmaların SKDM’ye “hazır olup olmadığını” kesin biçimde ortaya koymayı amaçlayan göstergeler olarak değil; uyum sürecinin hangi boyutlar etrafında şekillenmeye başladığını anlamaya yardımcı olan dayanaklar olarak kullanılmıştır. Değerlendirme firmaların SKDM’ye uyum sürecinde izledikleri yaklaşımların karşılaştırmalı bir özetini sunmakta; ancak bu yaklaşımların sektörel ölçekte genellenebileceğine ya da firmalar arasında mutlak bir karşılaştırma yapılabileceğine ilişkin bir iddia taşımamaktadır. Sunulan bilgiler, ilgili firmaların kendi entegre faaliyet raporlarında yer verdikleri beyanlara dayanmaktadır.

➤ Değerlendirme Ölçütü: SKDM Uyum Aşaması

ÇİMSA: Raporlama yükümlülüğü ötesinde, AB benchmark ve verileriyle tam uyumlu karbon simülasyon aşamasına geçilmiştir (ÇİMSA, EFR 2024:152)

Nuh Çimento: Kapsam 1 ve Kapsam 2 emisyonlarında yeni azaltım hedefleri belirlenmiş (Nuh Çimento EFR, 2024: 55) ayrıca 2024 yılı için Kapsam 1 ve 2 verileri doğrulanmıştır (Nuh Çimento EFR 2024, 85).

SKDM uyum aşaması açısından incelendiklerinde ÇİMSA'nın raporlama yükümlülüğünü yerine getirdiği gibi ayrıca AB standartlarıyla uyum konusunda da önemli adımlar atmış olduğu görülmektedir. Nuh Çimento ise Kapsam 1 ve Kapsam 2 emisyonları için yeni azaltım hedefleri belirlemiş ve mevcut verilerinin de doğruluk onayını almak suretiyle operasyonlarında şeffaflık ve verilerinin güvenilirliği üzerine yoğunlaşmıştır. Firmaların uygulamaları birlikte değerlendirildiğinde ÇİMSA'nın karbon maliyeti simülasyon aşamasına geçmiş olması SKDM'nin getireceği maliyetleri tahmin etme konusunda Nuh çimentoya nazaran bir adım önde olduğunu göstermektedir.

➤ Değerlendirme Ölçütü: Ürün Portföyü Dönüşümü

ÇİMSA: Gri çimento portföyünde düşük klinkerli⁴ Power ve Ecofort isimli ürünlerin payı %60'ın üzerine çıkarılmıştır. Beyaz çimentoda "karbon azaltılmış" ürün grubu lansmanı yapılmıştır (ÇİMSA, EFR 2024, s.82).

Nuh Çimento: Kalsine kil5 ve mineral katkılı çimentolar ile klinker oranı optimize edilmeye başlanmıştır (Nuh Çimento EFR,

⁴ Klinker çimentonun ana bileşeni olan bir hammadde olup üretimi sırasında önemli miktarda CO₂ açığa çıkmaktadır (Eşidir ve Gültekin, 2025: 662).

⁵ Çimento üreticilerinin üretimden kaynaklanan CO₂ emisyonlarını azaltmalarına olanak tanıyan yeni bir düşük karbonlu kompoze çimentodur (<https://cimsa.com.tr/formulhane/gri-cimento/yeni-cimento-teknolojisi-lc3->

2024: 34). Ayrıca firma yüksek karbonlu CEM 1 ürünü yerine önce 2030 yılında bu ürünün üretimini 1 milyon tona düşürmeyi ve 2050 yılında tamamen üretimini durdurarak, düşük karbonlu çevreci ürün olan CEM II grubuna geçmeyi hedefleri arasına almıştır (Nuh Çimento EFR, 2024: 37).

SKDM hazırlık sürecinde karbon oranı azaltılmış ürünlere yönelim tüm sektörler açısından önem taşıdığı gibi çimento sektörü açısından da büyük öneme sahiptir. Değerlendirilen ürün portföyü dönüşümü kriteri açısından ÇİMSA ve Nuh Çimento'nun verileri incelendiğinde, ÇİMSA'nın düşük klinkerli ürünlerin payını %60'a çıkardığı ve ayrıca düşük karbonlu beyaz çimento tanıtımı yaptığı görülürken, Nuh Çimento'nun ise daha uzun vadeye yayılan bir dönüşüm planladığı; 2050 yılına kadar yüksek karbonlu CEM 1 üretimini tamamen durdurup düşük karbonlu CEM II grubuna geçmeyi hedeflediği görülmektedir. Firmalar birlikte ele alındığında ÇİMSA mevcut ürün gamında dönüşümü büyük oranda gerçekleştirmişken, Nuh Çimento'nun ise 2050 hedefleriyle sektörel bir dönüşüm taahhüdü verdiği görülmektedir.

➤ Değerlendirme Ölçütü: Emisyon Azaltım Hedefleri

ÇİMSA: Bilim Temelli Hedefler (Science Based Targets Initiative-SBTI) onayı alınmıştır. 2030'a kadar emisyon yoğunluğunu %40 azaltma taahhüdü aktiftir (ÇİMSA, EFR 2024:17-39).

NUH ÇİMENTO: 2050 karbon nötr vizyonu kapsamında, 2030 ara hedefleri belirlenmiştir. Ayrıca ; enerji verimliliği odaklı karbon azaltımı öncelenmiş olup, 2050 yılında yenilebilir kaynaklardan elde edilen enerji oranı %100 olarak hedeflenmiştir (Nuh Çimento EFR, 2024: 37).

nedir/#::~text=Limestone%20Calcined%20Clay%20Cement%20(LC3,bir%20d%C3%BC%C5%9F%C3%BCk%20karbonlu%20kompoze%20%C3%A7).

Emisyon azaltımına yönelik olarak atılan adımlarda SKDM hazırlık sürecinde firmalar için önemli aşamalardandır. Değerlendirmede yer alan emisyon azaltım hedefleri karşılaştırması incelendiğinde ÇİMSA'nın uluslararası geçerliliği olan bilim temelli hedefler (Science Based Targets Initiative-SBTI) onayını aldığı ve bu doğrultuda 2030'a kadar emisyon yoğunluğunu %40 azaltma taahhüdünü somut bir çerçeveye oturttuğu görülmektedir. Nuh Çimento ise 2050 "karbon nötr" vizyonuna odaklanmış ve 2050'de yenilenebilir enerji oranını %100'e çıkarma hedefiyle enerji dönüşümünü SKDM uyum süreci stratejisinin merkezine almıştır. Firmaların yaklaşımları birlikte değerlendirildiğinde; ÇİMSA'nın SBTI (bilim temelli) onayı almış olması hedeflerinin küresel standartlarda denetlenebilirliğini artırırken, Nuh Çimento'nun da %100 yenilenebilir enerji hedefi enerji bağımsızlığı ve emisyon sıfırlama açısından oldukça dikkat çekicidir.

➤ Değerlendirme Ölçütü: Teknoloji ve Ar-Ge Odakları

ÇİMSA: Karbon Yakalama, Kullanma ve Depolama (CCUS) da dahil olmak üzere yenilenebilir enerji odaklı bir teknoloji yaklaşımı ile birlikte kalsine kil yatırımları ve alternatif düşük karbonlu hammadde Ar-Ge'si ön plana çıkmaktadır (ÇİMSA, EFR 2024).

NUH ÇİMENTO: Atık Isı Geri Kazanımı (WHR) tesisleri kapasite artırımına gidilmiş, ayrıca GES (Güneş enerjisi sistemleri/RES (Rüzgar enerjisi sistemleri) yatırımları arttırılmıştır. Şirket 2050 yılına kadar kullandığı elektriğin tamamını yenilebilir enerji kaynaklarından elde etmeyi hedef koymuştur (Nuh Çimento EFR, 2024: 37-40).

SKDM gereksinimlerini yerine getirme sürecinde teknolojik yeniliklere uyum ve ar-ge çalışmaları da önemli unsurlar arasında yer almaktadır. Değerlendirmeye göre ÇİMSA'nın Karbon Yakalama (CCUS) ve kalsine kil gibi yeni

nesil teknolojilere ve düşük karbonlu hammadde Ar-Ge'sine odaklandığı görülmektedir. Değerlendirilen bilgilere göre Nuh Çimento'nun ise Atık Isı Geri Kazanımı (WHR), GES ve RES gibi enerji üretimi ve verimliliği projelerine yatırım yaparak enerji maliyetlerini ve buna bağlı emisyonları düşürmeye çalıştığı görülmektedir. Firmalar birlikte değerlendirildiğinde ÇİMSA'nın üretim teknolojilerindeki karbon emisyonu salınımını doğrudan kesmeye yöneldiği, Nuh Çimento'nun ise yeşil enerjiye odaklandığı söylenebilir.

➤ Değerlendirme Ölçütü: Stratejik Yönetim Süreci

ÇİMSA: SKDM CEO ve Yönetim Kurulu düzeyinde "Sürdürülebilirlik Komitesi" takibinde stratejik risk/fırsat olarak ele alınmakta ve yönetilmektedir (ÇİMSA, EFR 2024).

NUH ÇİMENTO: Yeşil Mutabakat Uyum Grubu oluşturulmuştur. 2024 yılında dış paydaşlarla üst yönetim düzeyinde toplantılar yapılmıştır. Bu toplantılarda AB Yeşil Mutabakat, AB SKDM gibi düzenlemelerin Türkiye çimento sektörüne yansımaları ve bu kapsamda Nuh Çimento'nun yeri ve rolü hakkındaki görüşleri alınmıştır (Nuh Çimento EFR, 2024).

Firmalar üst yönetimin sürece entegrasyonu açısından değerlendirildiklerinde, ÇİMSA Sürdürülebilirlik konusunu doğrudan CEO ve Yönetim Kurulu seviyesinde, stratejik bir risk ve fırsat olarak yönetmekteyken, Nuh Çimento ise "Yeşil Mutabakat Uyum Grubu" kurmuş ve dış paydaşlarla (sektörel toplantılar vb.) görüş alışverişinde bulunarak katılımcı bir yönetim modeli benimsemiştir. Bu bilgilere göre her iki firmanın da konuyu en üst düzeyde ele aldıkları görülürken, ÇİMSA'da yönetim yapısının doğrudan icra kurulu üzerinden kurumsallaştığı, Nuh Çimento'da ise paydaş katılımına vurgu yapılmaktadır.

➤ Değerlendirme Ölçütü: Finansal Risk Yönetimi

ÇİMSA: Karbon fiyatlandırması senaryoları bütçeleme süreçlerine dahil edilmiştir. Ayrıca Uluslararası Finans Kurumu (IFC) ve Avrupa İmar ve Kalkınma Bankası (EBRD) ile iş birliği anlaşmaları yapılarak yeşil finansman kaynaklarına erişim olanakları artırılmıştır (ÇİMSA, EFR 2024).

NUH ÇİMENTO: Firma SKDM'nin getireceği ek vergi yükü bir mali risk kalemi olarak finansal tablolarda ve risk projeksiyonlarında analiz etmektedir. Ayrıca AB Yeşil Mutabakat Sınırda Karbon Vergisi ve Çevre ve İklim Değişikliği Bakanlığı'nın hazırlamış olduğu ETS kapsamında farklı senaryolar üzerinden alternatif metot ve fiyatlarla risk ve maliyet değerlendirmeleri yapılmıştır (Nuh Çimento EFR, 2024).

ÇİMSA ve Nuh Çimento, finansal risk yönetimi kriteri çerçevesinde değerlendirildiğinde, her iki firmanın da SKDM'den kaynaklanabilecek karbon maliyetlerini finansal risk alanları arasında ele aldığı görülmektedir. ÇİMSA'nın, karbon fiyatlandırmasını bütçeleme süreçlerine entegre ettiği ve bu kapsamda Uluslararası Finans Kurumu (IFC) ile Avrupa İmar ve Kalkınma Bankası (EBRD) gibi uluslararası kuruluşlarla yeşil finansman odaklı iş birlikleri geliştirdiği anlaşılmaktadır. Bu yaklaşım, karbon maliyetlerinden kaynaklanabilecek risklerin, uygun koşullu finansman olanakları yoluyla yönetilmesine yönelik bir çaba olarak değerlendirilebilir. Nuh Çimento tarafında ise, SKDM'nin getirmesi muhtemel ek vergi yükünün mali projeksiyonlara dâhil edildiği ve farklı emisyon ticaret sistemi senaryoları üzerinden maliyet analizleri yapıldığı görülmektedir. Bu durum, firmanın SKDM kaynaklı yükümlülükleri daha çok risk temelli bir bakış açısıyla ele aldığını düşündürmektedir. Her iki firma da karbon fiyatlandırmasını finansal bir risk unsuru olarak konumlandırmakla birlikte, ÇİMSA'nın uluslararası finansman kuruluşlarıyla geliştirdiği ilişkiler aracılığıyla bu riski

aynı zamanda bir finansman fırsatına dönüştürmeye yönelik adımlar attığı; Nuh Çimento'nun ise riskin bütçe ve maliyet boyutunu yönetmeye odaklandığı anlaşılmaktadır.

4. SONUÇ

Kitap bölümünde yazarlar, hazır bulunuşluk konusuna dikkat çekmeyi ve sektörün SKDM kapsamında öngörülen dönüşüme ilişkin hazırlıklarını farklı düzlemlerde ele almaya başladığını göstermeyi amaçlamıştır. SKDM, Avrupa Birliği'nin iklim politikalarıyla ticaret politikalarını kesiştiren, yalnızca çevresel değil aynı zamanda yönetsel ve stratejik boyutlar içeren bir düzenleme niteliğindedir. Bölümün motivasyonu SKDM'ye uyumun henüz tamamlanmış bir süreç olmaktan ziyade, farklı boyutlarıyla şekillenmekte olan bir geçiş süreci niteliği taşımasından kaynaklanmaktadır. Yapılan değerlendirme, çimento sektöründe SKDM'ye uyum sürecine ilişkin kesin yargılar ortaya koymayı değil, kurumsal raporlarda gözlemlenebilen eğilimleri anlamlandırmayı amaçlamıştır.

Bölüm kurgusu yöntem ve bulgu ayırımına dayalı bir araştırma deseni olarak değil; kurumsal raporların içerdiği söylem ve yönelimlerin karşılaştırmalı bir okuması olarak konumlandırılmıştır. Dolayısıyla ortaya konulan değerlendirmeler, sektördeki uyum sürecine ilişkin kesin yargılar üretmekten ziyade, çimento sektöründe SKDM bağlamında hazır bulunuşluk konusuna dikkat çekmeye yönelik yapılmıştır. Değerlendirmeler, çimento sektöründe SKDM'ye uyum sürecinin yalnızca teknik bir mevzuat gerekliliği olarak görülmediğini, aksine kurumların yönetim, stratejik planlama ve sürdürülebilirlik yaklaşımlarını yeniden gözden geçirmelerine yol açan çok boyutlu bir dönüşüm alanı hâline gelmeye başladığını göstermektedir. ÇİMSA ve Nuh Çimento örnekleri, bu dönüşümün şirket düzeyinde farklı biçimlerde yansıtılabildiğine

dair sınırlı ama anlamlı ipuçları sunmaktadır. Her iki firmanın da SKDM'ye hazırlık sürecinde benzer temalar etrafında hareket ettiği ve bu temaların derinliği, uygulanma biçimi ve kurumsal entegrasyon düzeylerinin farklılaşabileceğine dair izlenimler edinilmiştir. Sonuç olarak çalışma, sektördeki hazır bulunuşluk konusunun henüz erken bir aşamada bulunduğunu ve giderek daha sistematik bir kurumsal çerçeveye oturmaya başladığını göstermektedir. Çalışma, gelecekte yürütülecek daha kapsamlı, veri temelli ve uzun dönemli araştırmalar için ön izleme niteliği taşımakta; “hazır bulunuşluk” kavramının sektörel, kurumsal ve politika düzeylerinde bütüncül biçimde ele alınması gerekliliğine işaret etmektedir.

KAYNAKÇA

- Durmuş-Özdemir, E., & Dönmez, A. (2023). Türk Çimento İşletmelerinin Entegre Faaliyet Raporları Üzerine Bir Değerlendirme. *Journal of Academic Value Studies*, 9(4), 266-283.
- Eşidir Y., & Gültekin A.B. (2025). Duvar Dolgu Malzemelerinin İnşaat Sektöründeki Pazar Hacminin Tuğla, Briket ve Gaz Beton Özelinde Analizi. *Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü Dergisi*, 8(2): 652-667.
- European Parliament and Council of the European Union. (2023). *Regulation (EU) 2023/956 of the European Parliament and of the Council establishing a carbon border adjustment mechanism*. Official Journal of the European Union.
<https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2023/956/oj> Erişim Tarihi: 2025
- European Union. (2023). *Carbon border adjustment mechanism (CBAM): Summary*. EUR-Lex.
<https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=legisum:4696271> Erişim Tarihi: 2025
- European Commission, Directorate-General for Taxation and Customs Union. (2024). *Carbon Border Adjustment Mechanism: Legislation and guidance*. European Commission.
https://taxation-customs.ec.europa.eu/carbon-border-adjustment-mechanism/cbam-legislation-and-guidance_en Erişim Tarihi: 2025
- Hiçyılmaz, B., Göcekli, S. G. B., & Özdemir, K. (2025). Ege bölgesi entegre çimento fabrikalarının bağlı olduğu

firmaların net sıfır emisyon stratejileri ve stratejilerin ulusal hedeflerle uyumu. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 27(Özel Sayı), 35-50. <https://doi.org/10.33707/akuiibfd.1600127>

İstanbul Sanayi Odası. (2024). *Demir & Çelik Sektörü İçin Sınırdaki Karbon Düzenleme Mekanizması Uygulama Rehberi*. İstanbul Sanayi Odası Yayınları.

Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı & PwC. (2024). *Türkiye Çimento Sektörü İçin Düşük Karbonlu Yol Haritası*. T.C. Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı Yayını.

Saraçoğlu, F. ve Kutlu, M. (2025). Sınırdaki Karbon Düzenleme Mekanizması ve Türkiye'ye Olası Etkileri. *Ankara Bayram Veli Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 27 (1), 1–26. <https://doi.org/10.26745/ahbvuibfd.1593438>.

İNTERNET KAYNAKLARI

[https://cimsa.com.tr/formulhane/gri-cimento/yeni-cimento-teknolojisi-lc3-nedir/#:~:text=Limestone%20Calcined%20Clay%20Cement%20\(LC3,bir%20d%C3%BC%C5%9F%C3%BCk%20karbonlu%20kompoze%20%C3%A7\).](https://cimsa.com.tr/formulhane/gri-cimento/yeni-cimento-teknolojisi-lc3-nedir/#:~:text=Limestone%20Calcined%20Clay%20Cement%20(LC3,bir%20d%C3%BC%C5%9F%C3%BCk%20karbonlu%20kompoze%20%C3%A7).) Erişim Tarihi: 11.10.2025

<https://trade.ec.europa.eu/access-to-markets/en/news/carbon-border-adjustment-mechanism-cbam,2023>, Erişim Tarihi: 12.11.2025

ANOTHER DIMENSION OF ORGANIZATIONS: EMOTIONS

“As Emotions Evolve Into A Strategic Power For Organizations”

Bilal EZİLMEZ¹

1. INTRODUCTION

Human beings act through emotions, carrying inner experience into decision-making and action. In organizational life, reason and emotion operate together, guiding behavior in line with personal values. Contemporary management increasingly recognizes that acknowledging emotions enhances effectiveness and productivity.

Organizational Behavior examines the causes and consequences of workplace actions, yet discussions often remain dominated by a traditional focus on efficiency and productivity. This enduring mindset continues to shape how behavior is interpreted and managed.

Excessive work is frequently justified as unavoidable, raising questions about genuine motivation and engagement. In contexts where job dissatisfaction is widespread, it is difficult to claim that enthusiasm or positive emotion meaningfully characterizes everyday working life.

Despite growing interest in Emotional Intelligence and Emotional Labor since the 1980s, emotions are still largely

¹ Doktor Öğretim Üyesi, Bandırma Onyedü Eylül Üniversitesi, Bandırma Meslek Yüksek Okulu, Yönetim ve Organizasyon Bölümü, ORCID: 0000-0001-6806-8376.

instrumentalized for performance outcomes. Because emotions vary across individuals, addressing them requires nuanced management, which many organizations perceive as costly and inconvenient, leading to their avoidance.

Yet emotions provide essential signals about well-being, relationships, and purpose at work. They support adaptation, guide interaction, and inform how tasks are approached, accompanying every organizational decision.

Nevertheless, emotions have long been treated with suspicion, viewed as threats to control and rationality. Neuroscientific evidence clearly contradicts this view, demonstrating that all judgments are inherently shaped by emotional processes.

Accordingly, management approaches that help employees interpret emotional experiences can strengthen communication, relationships, and performance. The directive to suppress emotion is gradually being replaced by a more integrative perspective that treats emotions as guides—an orientation this chapter seeks to advance with confidence and clarity.

2. FROM EMOTIONAL LABOR TO SPIRITUAL LABOR

At the beginning of the twentieth century, capital and labor were considered the primary determinants of production. Today, however, with human behavior and interpersonal dynamics moving to the center of organizational life, emotions are now recognized as influential forces shaping business activities. This shift has brought concepts such as emotional labor, emotion management, emotional intelligence, and emotion regulation into the focus of organizational research. Emotion

regulation—closely related to emotional labor—refers to the processes through which individuals influence the emotions they experience, when and how they experience them, and how these emotions are expressed, either before or after an emotional response occurs (Gross, 1998; Grandey, 2015). Emotional labor involves displaying emotions through observable facial and bodily expressions (Hochschild, 1983). Emotional intelligence, on the other hand, includes recognizing one's own emotions and those of others, sustaining emotional awareness, delaying gratification, regulating mood, preventing distress from disrupting thinking, acting with empathy, and maintaining hope (Goleman, 2016). Simply put, it is the ability to understand and manage both our own emotions and the emotions of others to move effectively toward our goals (Goleman, 2012).

Toward the end of this century, another significant dimension gained attention: employee spirituality. Individuals' inner worlds, beliefs, values, and sense of life purpose have increasingly been acknowledged as areas that deserve consideration. Research shows that faith and spirituality significantly influence employees' values, thoughts, and emotions (McGuire, 2006; McGuire, 2010; Gungor-Delen, 2017; Parna, 2012). As a result, concepts such as spirituality and workplace spirituality began to appear in organizational behavior literature, emphasizing that employees' inner and spiritual needs also require attention. There is a general consensus that the demand for spirituality at work largely originates from employees themselves.

The literature shows that emotions experienced by employees are multidimensional, shaping organizational life through affective commitment, emotional exchange, emotional contagion, and the policies and culture that organizations create. Organizations construct the conditions for emotional labor through display rules as well as their emotional climate and

culture (Ashkanasy, 2003). The emotions individuals experience internally also spill over into their interactions with others, influencing group dynamics, organizational emotional climate, leader–member exchange, emotional intelligence, job satisfaction, and burnout (Ashkanasy, 2003).

Understanding how spirituality can be expressed, managed, and integrated within organizations requires further research on spiritual labor and spirituality itself. Much like emotional labor, spiritual labor involves the commodification and regulation of employees' spirituality, and if applied carelessly, it can produce harmful outcomes. For example, a study revealed that pressures from colleagues and supervisors to conform to spiritual expectations created dissonance and hypocrisy, while those who strongly identified with their organizations showed less dissonance. Yet the effects of spiritual labor on job satisfaction, socialization, and organizational identity remain ambiguous (McGuire, 2010). Exploring how emotions and spirituality operate—how they are expressed, processed, and translated into organizational outcomes—provides essential insights into how work is performed and how it can be improved (Barsade & Gibson, 2007).

At this point, emotional labor and spiritual labor can be leveraged together to enhance job satisfaction and reduce dissonance. By cultivating a healthier spiritual climate, leaders can strengthen organizational commitment and thereby improve both individual and organizational performance. An organization that respects employees' spiritual needs, supports their psychological well-being, and affirms their worth as human beings will inevitably receive positive responses in return.

3. EMOTIONS AS PSYCHOLOGICAL CAPITAL

The term *capital* is widely used in fields such as economics, finance, sociology, and human resources. Economic capital (what you own), social capital (who you know), and human capital (what you know) have long been regarded as critical drivers of success. Positive psychologists expanded this perspective by introducing *psychological capital*, a concept that reflects “who you are” (Luthans et al., 2004). In today’s business environment, managing financial resources alone is far from sufficient; psychological capital has become one of the most valuable assets within organizations. It encompasses employees’ positive emotional, cognitive, and behavioral resources and represents a high-level, integrated core construct formed through the convergence of these positive psychological capacities (Luthans et al., 2007).

There is now broad agreement that organizations are emotional entities. Workplaces capable of managing emotions effectively can create significant differences in individual, group, and organizational outcomes (Fineman, 1997). Research consistently shows that emotions at work strongly shape job satisfaction (Watson & Slack, 1993) and motivation (Lang, 1995). Emotional events at work trigger a range of affective responses that, in turn, influence employee attitudes and behaviors both directly and indirectly (Weiss & Cropanzano, 1996). These emotion-driven behaviors—depending on their direction and intensity—can significantly impact employee performance (Kiefer, 2005).

Psychological capital has become a central construct shaping the quality of employees’ attitudes and behaviors within contemporary organizations. Introduced to organizational behavior through the lens of positive psychology, this concept encompasses core human strengths such as hope, optimism, self-

efficacy, and resilience. Because these elements jointly contribute to employees' desirable behaviors and sustained well-being, systematically developing and diffusing psychological capital across the organization represents a strategic investment in long-term organizational performance.

Recent research demonstrates that psychological capital is not merely an individual-level resource but also a dynamic force that can spread throughout the organization. Empirical findings show that leaders' positivity can be transmitted to followers, enhancing their psychological capital and performance (Avey et al., 2011). Likewise, followers' psychological capital can influence leaders' states as well, indicating a reciprocal and multi-directional transmission process (Haar et al., 2014). Such diffusion can occur downward, upward, or horizontally and is facilitated not only through behavioral modeling and mimicry but also through more complex cognitive mechanisms. Neuroscientific evidence further supports these processes by highlighting the role of the "mirror neuron system," which helps explain emotional and behavioral contagion (Cattaneo & Rizzolatti, 2009).

Taken together, these insights show that psychological capital is both a mechanism for strengthening individual resilience and a strategic tool for fostering a positive organizational climate. Its theoretically grounded structure, measurable and developable nature, and strong connections to desirable work outcomes have contributed to its scientific legitimacy and practical applicability. Consequently, psychological capital stands as one of the foundational elements in organizations' pursuit of sustainable performance and excellence.

4. ROLE OF EMOTIONS FOR MANAGERS AND LEADERS

In management thought, a clear shift has taken place from the classical understanding—where the human element was secondary and organizations were governed through rigid rules, pressure, and punishment—to an approach that recognizes human resources as the most critical asset of organizations. This transformation has led to management practices that value employees, emphasize humane treatment, and cultivate people-centered and supportive work environments. Within this perspective, leaders—known for their ability to persuade, influence, and mobilize others toward shared goals—have also gained renewed significance.

For many years, leadership has been evaluated primarily through intellect, analytical capability, and superior cognitive skills. This has reinforced the belief that leaders achieve success through foresight, sharp reasoning, and strategic insight. In this framework, emotions—often considered a weakness—have been overlooked or excluded from the competencies associated with effective leadership.

Emotions, once perceived as signs of helplessness or vulnerability, have now become fundamental tools for leaders seeking to inspire, connect, and guide their teams. Leaders who understand emotions and appreciate their importance tend to be more trustworthy, unifying, and motivational. Individuals capable of recognizing their own emotional states and understanding their influence on others can more effectively navigate both their own emotions and those of the people around them. In doing so, they make it possible to align efforts, strengthen commitment, and foster the motivation necessary to accomplish organizational goals.

Throughout life, people constantly question what they feel after every experience, why they feel that way, how those emotions shape their thoughts, and how they might change them. In doing so, they implicitly acknowledge the powerful role emotions play in their judgments, decisions, and actions.

Leaders, while making decisions, guiding their groups, and mobilizing members toward a shared vision, use emotions as both a source of inspiration and a feedback mechanism. By understanding people—and inevitably their emotions—leaders can develop management approaches that truly fit the needs of their teams, and effective management naturally brings success. At this point, leaders must be aware of emotions and recognize their influence on thinking and behavior if they wish to inspire their followers and achieve meaningful results.

Ignoring or suppressing emotions benefits neither individuals nor organizations. Even emotions that appear negative can become functional when properly understood. In moments of conflict, crisis, or high uncertainty, leaders must remain calm and composed, regulating the emotional climate rather than being overwhelmed by it. Because leaders are those who “see what others do not see and hear what others do not hear,” they must also be attuned to the subtle impact of emotions.

Leaders who can regulate their own emotions and those of their members make decisions rooted in sincerity, trust, and human connection. When used wisely, emotions generate motivation, commitment, and success—ultimately strengthening a leader’s influence and effectiveness.

The long-held assumption that emotions undermine rationality has shifted with the emergence of emotional intelligence, which emphasizes understanding rather than suppressing emotions. Primary emotions—such as fear, sadness, and surprise—provide essential information that supports

adaptive responses. This demonstrates that emotions are fundamental to effective coping. Secondary (meta-) emotions, however, refer to feelings about one's primary emotions (Gottman et al., 1996). While primary emotions are universal, secondary emotions vary across individuals depending on how they perceive and interpret situations—for instance, feeling angry for having felt anger, or experiencing regret. In this context, understanding what our emotions signal in the workplace remains an important area requiring further exploration.

Another key concept emphasizing the adaptive function of emotions is emotional differentiation, defined as the tendency to distinguish and label one's emotions in a context-sensitive manner (Barrett et al., 2001). Higher emotional differentiation facilitates emotion regulation and enhances well-being. For example, the precise identification of negative emotions is linked to reduced depressive mood, while distinguishing positive emotions is associated with the development of more effective stress-coping strategies (Vedernikova et al., 2021).

Being able to differentiate emotions forms the basis of how individuals process their feelings, communicate them, and cope with them (Barrett et al., 2001). The way people identify and interpret their secondary emotions guides their emotion-regulation strategies. From this perspective, discussing emotions is expected to improve accurate emotional labeling. Accordingly, this section aims to offer insights into manager–employee dynamics by examining the theoretical relationship between secondary emotions and emotional differentiation. Based on the secondary emotion scale (Mitmansgruber et al., 2009), a qualitative study with managers was conducted, and its findings are presented here. The purpose of this study is to explore the use of secondary emotions in organizational life and to contribute this concept to the national literature.

Findings from the qualitative study indicate that managers were better able to differentiate negative emotions and tended to react more impulsively to negative secondary emotions, while maintaining greater control over positive ones. The results also highlight that discussing emotions within organizations parallels the development of emotion-regulation skills and translates into more constructive ideas and suggestions for employees. Notably, in difficult and uncertain situations (e.g., disasters or crises), talking about negative emotions emerges not as a threat but as a necessity. Future research is therefore encouraged to examine the role managers play in supporting employee well-being through such emotional dialogue.

5. EMOTIONAL EXHAUSTION ALSO AFFECTS US AND OUR HEALTH

In today's rapidly evolving work environment, healthcare organizations are among the sectors most affected by increasing pressures. Healthcare employees face long working hours, heavy workloads, and the emotional demands of patient care, making emotional exhaustion a frequent and critical issue (Burke & Ng, 2013). Consequently, scholarly interest in emotional exhaustion among healthcare workers has intensified.

Recent studies have underscored that emotional exhaustion constitutes a major occupational hazard in healthcare, posing serious concerns for both employees and organizations (De Cordova et al., 2022; Luo et al., 2022). The complexity of healthcare work, coupled with constant exposure to patients' illness and suffering, has been shown to heighten emotional depletion among staff (Hall et al., 2016). Emotional exhaustion—marked by emotional depletion, decreased commitment, and reduced job performance—has been widely documented in this sector (Bianchi & Schonfeld, 2016; Dyrbye et al., 2017). Elevated

levels of exhaustion negatively affect performance, job satisfaction, motivation, and ultimately the quality of patient care.

This chapter examines the causes, consequences, and prevention strategies related to emotional exhaustion in healthcare settings. It first outlines the concept, dimensions, and theoretical foundations of emotional exhaustion, then discusses why it is prevalent in the healthcare sector by drawing on recent empirical findings. Finally, it reviews organizational factors contributing to exhaustion and presents strategies to manage and mitigate its effects. Through this analysis, evidence-based recommendations are offered for healthcare managers and policymakers seeking to promote workforce well-being.

Emotional exhaustion is a prevalent issue among healthcare employees, driven by heavy workloads, demanding job requirements, work–life imbalance, and the intense emotional labor inherent in patient care. Accordingly, this study first outlines the definition, dimensions, and theoretical foundations of emotional exhaustion. It then reviews recent high-quality research conducted in healthcare settings, which shows that emotional exhaustion often co-occurs with depression, anxiety, stress, and job dissatisfaction among healthcare professionals. These findings highlight the urgency of implementing measures to mitigate its impact.

In conclusion, understanding the causes and consequences of emotional exhaustion is essential for developing effective interventions. Healthcare organizations should focus on improving working conditions and strengthening social support to reduce exhaustion and enhance overall well-being. Interventions such as mindfulness-based stress reduction and emotional intelligence training may also help alleviate the burden of emotional exhaustion. Furthermore, continued research and

proactive organizational strategies are needed to address this critical challenge within healthcare systems.

6. NEVER WITHOUT COMPASSION!

Emotions influence human behavior in profound ways, shaping performance, quality of life, satisfaction, and communication. Because shifts in emotional states directly affect workplace functioning, effectively managing employees' emotions is essential. When emotional demands are high, workers may suppress genuine feelings, which can gradually lead to fatigue. Thus, emotion management is not merely an individual concern but a broader organizational issue, central to shaping the emotional climate of the workplace. Poorly regulated emotions at both levels may result in stress, anger, sadness, anxiety, depression, and diminished self-esteem.

In recent years, emotions and their organizational implications have gained increased attention, especially in people-centered sectors such as healthcare, education, and tourism. Healthcare, in particular, is characterized by intense emotional interaction. In long-term care and treatment settings, strong emotional bonds often form between patients and healthcare staff. For patients experiencing pain and vulnerability, compassion is one of the most essential emotional needs (Back et al., 2014).

Compassion has been shown to enhance care quality, strengthen organizational capacity, support staff retention, and improve overall well-being among healthcare workers (Pfaff & Markaki, 2017). However, sustained empathy toward patient suffering may also lead to emotional depletion. This condition—known as compassion fatigue—emerges as a physical, emotional, and spiritual response to prolonged exposure to distress, chronic self-sacrifice, and over-identification with patients' emotions.

Often accompanied by acute emotional pain, compassion fatigue represents a profound state of exhaustion (Harris & Griffin, 2015; Hinderer et al., 2014).

Compassion fatigue negatively affects healthcare professionals' well-being, reduces job satisfaction, lowers engagement, disrupts the treatment process, diminishes service quality, increases stress and burnout, and raises healthcare costs (Harr & Moore, 2011; Zeidner et al., 2013). It is particularly common among those working in oncology, emergency care, cardiology, psychiatry, surgery, obstetrics, audiology, intensive care, and pediatrics (O'Callaghan et al., 2020; Hooper et al., 2010; Nolte et al., 2017; Sinclair et al., 2017; Peate, 2014).

Whereas compassion satisfaction reflects the sense of fulfillment derived from caring for suffering patients, compassion fatigue is typically associated with burnout and secondary traumatic stress and undermines both employee well-being and patient care. Higher exposure to stress has been linked to greater compassion fatigue, increased burnout, and reduced compassion satisfaction (Meyer et al., 2015). This chapter therefore examines the definition and significance of compassion fatigue, its causes and symptoms, and strategies for coping with and preventing it.

Recognizing and regulating emotions in the workplace is essential for employees to manage their behavior and contribute to organizational goals. Although individuals cannot detach themselves from their feelings, they can channel both positive emotions—such as joy, enthusiasm, appreciation, and trust—and negative ones—such as sadness, anger, frustration, withdrawal, and distress—toward more constructive outcomes. When managers acknowledge employees' emotional needs and guide them appropriately, organizational effectiveness and performance increase. Establishing a supportive emotional climate and fostering personal development are therefore central to

strengthening overall well-being. In emotionally demanding sectors such as healthcare, compassion stands out as a particularly significant emotion.

Compassion refers to understanding another person's distress and being motivated to alleviate it through empathic concern and supportive action. While compassion plays a critical role in healthcare delivery, the constant expectation of showing compassion may, over time, lead to emotional fatigue. Compassion fatigue is a state of emotional, physical, and psychological exhaustion resulting from chronic occupational stress. Its prevalence varies across regions and clinical units, reflecting differences in workload and exposure to suffering.

Healthcare workers should be encouraged to share concerns with peers and supervisors, while institutions should improve working hours, staffing, and overall conditions—especially in high-risk units such as emergency departments, intensive care, oncology, palliative care, pediatrics, and transplantation.

Moreover, cultivating a culture of respect and support is vital. Encouraging self-compassion, offering spiritual and psychological support when needed, protecting work-life balance, and providing access to psychotherapy are essential interventions. Additional strategies include integrating mindfulness practices, meditation, yoga, recognition-based rewards, and resilience-building programs. Creating professional mentoring environments and offering training that enhances coping skills for stressors encountered in clinical practice further help prevent burnout, secondary traumatic stress, and compassion fatigue.

7. EMOTIONS PROVIDE LEGITIMACY FOR ORGANIZATIONS

Today, organizations strive to survive, gain competitive advantage, and build loyal customer bases. All these goals depend on legitimacy—people’s perceptions and assumptions about an organization’s appropriateness and credibility (Suchman, 1995). Because of this, legitimacy is crucial, and the factors that shape it deserve serious attention.

Although emotions strongly influence human judgments, attitudes, and behaviors, the connection between emotions and organizational legitimacy remains insufficiently explored. This relationship still needs deeper understanding.

However, negative emotions are not always harmful; individuals who feel dissatisfaction may actually benefit the organization by noticing overlooked weaknesses and offering more critical perspectives. If organizations investigate the sources of these negative emotions and take appropriate action, these individuals may eventually develop positive feelings—strengthening the organization’s legitimacy in the long run.

8. CONCLUSION

This study shows that emotions are not marginal to organizational life but constitute an underlying structure shaping judgment, motivation, and interaction. When management treats emotions as valid sources of information rather than obstacles to rationality, organizations access deeper meaning and insight. This shift from suppression to engagement supports a more human-centered and ethically grounded understanding of work.

Within this context, emotional and spiritual labor emerge as interconnected forms of inner effort through which employees seek alignment between identity and job demands. Organizational

climates that value compassion, dignity, and purpose foster authenticity, commitment, and resilience. Psychological capital strengthens this process by transforming hope, optimism, and confidence—especially when modeled by leaders—into collective organizational energy.

The qualitative findings indicate that managers handle emotional complexity unevenly, regulating positive emotions more effectively than negative ones. However, during uncertainty and crisis, emotional dialogue becomes essential. Addressing fear or frustration openly does not undermine stability; instead, it sharpens understanding, reinforces solidarity, and supports adaptive action, positioning emotional expression as a strategic capacity.

Addressing emotional exhaustion is particularly critical in professions exposed to ongoing human suffering and moral strain. Mindfulness, self-compassion, reasonable workloads, and supportive leadership reduce burnout and compassion fatigue. In addition, mentoring, reflective practices, and access to psychological or spiritual support help sustain an environment conducive to recovery and renewal.

In conclusion, the study confirms that lasting organizational excellence cannot be achieved by neglecting emotional and spiritual dimensions of work. Organizations thrive when emotions are embraced as resources for learning, adaptation, and ethical conduct. Integrating emotional awareness, compassion, and psychological strength into management practices promotes not only performance but also a more humane, resilient, and meaningful organizational life.

REFERENCES

- Ashkanasy, N. (2003). "Emotions in Organizations: A Multi-Level Perspective, Multi-Level Issues in Organizational Behaviour and Strategy", *Research in Multi-Level Issues, Elsevier Science*, 2, 9-54.
- Back A., Deignan PF, Potter PA. (2014) Compassion, compassion fatigue, and burnout: key insights for oncology professionals. *Am Soc Clin Oncol Educ Book*. 2014:e454-9. doi: 10.14694/EdBook_AM.2014.34.e454. PMID: 24857139.
- Barret, L. F., Gross, J., Christensen, T. C., & Benvenuto, M. (2001). Knowing what you're feeling and knowing what to do about it: Mapping the relation between emotion differentiation and emotion regulation. *Cognition and Emotion*, 15(6), 713–724. <https://doi.org/10.1080/02699930143000239>.
- Barsade, S. & Gibson D. (2007). "Why Does Affect Matter in Organizations?" *Academy of Management Perspectives*, February, 36-59.
- Bianchi, R., & Schonfeld, I. S. (2016). The occupational stress injury model: An integrative theoretical approach for the explanation and prevention of chronic stress related disorders. *Stress and Health*, 32(6), 449-464.
- Burke, R. J., & NG, E. S. W. (2013). The changing nature of work and organizations: Implications for human resource management. *Human Resource Management Review*, 23(4), 131-136.
- De Cordova, P.B., Johansen, M.L., Grafova, I.B., Crincoli, S., Prado, J., & Pogorzelska-Maziarz, M. (2022). Burnout and intent to leave during COVID-19: A cross-sectional

- study of New Jersey hospital nurses. *Journal of Nursing Management*, 30(6), 1913-1921.
- Dyrbye, L. N., Shanafelt, T. D., & Sinsky, C. A. (2017). Burnout among health care professionals: A call to explore and address this underrecognized threat to safe, high-quality care. *The National Academy of Medicine Perspectives*, 7(9), 1-6.
- Fineman, S. (1997). Emotion and Management Learning. *Management Learning*, 28(1), 13-25. <https://doi.org/10.1177/1350507697281002>
- Goleman, D. (2012). *İşbaşında Duygusal Zeka*, varlık yayınları, 10. Basım, İstanbul.
- Goleman, D. (2016). *Duygusal Zeka neden IQ'dan daha önemlidir?*, varlık yayınları, 41. Basım. İstanbul.
- Gottman, J. M., Katz, L. F., & Hooven, C. (1996). Parental meta-emotion philosophy and the emotional life of families: theoretical models and preliminary data. *Journal of Family Psychology*, 10(3), 243.
- Grandey, A. A. (1999). *The effects of emotional labor: Employee attitudes, stress and performance*. Unpublished doctoral thesis, Colorado State University, Colorado. <https://www.proquest.com/dissertations-theses/effects-emotional-labor-employeeattitudes-stress/docview/304516512/se-2>
- Grandey, A. A. (2000). Emotion Regulation in the Workplace: A New Way to Conceptualize Emotional Labor, *Journal of Occupational Health Psychology*. 5(1). 95-110.
- Grandey, A. A. (2015). Smiling for a wage: what emotional labor teaches us about emotion regulation. *Psychological Inquiry*. 26(1) 54-60.

- Gross, J.J. (1998) The emerging field of emotion regulation: an integrative review. *Rev Gen Psychol*, 2:271-299.
- Gungor-Delen; M. (2017). *Emek Surecinde Son Nokta Duygusal Emek & Tinsel Emek*, Turkmen Kitabevi, İstanbul.
- Hall, L. H., Johnson, J., Watt, I., Tsipa, A., & O'CONNOR, D. B. (2016). Healthcare staff wellbeing, burnout, and patient safety: a systematic review. *Plos One*, 11(7), e0159015. Hampshire Department of Health and Human Services, Concord, NH; Barnes-Jewish Hospital, St. Louis, MO.
- Harr, C., & Moore, B. (2011). Compassion fatigue among social work students in field placements. *Journal of Teaching in Social Work*, 31(3), 350-363. <https://doi.org/10.1080/08841233.2011.580262>.
- Harris, C., & Griffin, M. T. Q. (2015). Nursing on empty: Compassion fatigue signs, symptoms, and system interventions. *Journal of Christian Nursing: A Quarterly Publication of Nurses Christian Fellowship*, 32(2), 80-87. <https://doi.org/10.1097/CNJ.0000000000000155>.
- Hinderer, K. A., Vonrueden, K. T., Friedmann, E., Mcquillan, K. A., Gilmore, R., Kramer, B., & Murray, M. (2014). Burnout, compassion fatigue, compassion satisfaction, and secondary traumatic stress in trauma nurses. *Journal of Trauma Nursing: The Official Journal of the Society of Trauma Nurses*, 21(4), 160-169. <https://doi.org/10.1097/JTN.0000000000000055>.
- Hochschild, A. R. (1979). Emotion Work, Feeling Rules, and Social Structure, *American Journal of Sociology*, 85, 3, 551-575.
- Hochschild, A. R. (1983). *The Managed Heart: The Commercialization of Human Feeling*, Berkeley and Los Angeles: University of California Press.

- Hooper, C., Craig, J., Janvrin, D. R., Wetsel, M. A., & Reimels, E. (2010). Compassion satisfaction, burnout, and compassion fatigue among emergency nurses compared with nurses in other selected inpatient specialties. *Journal of Emergency Nursing*, 36(5), 420-427. <https://doi.org/10.1016/j.jen.2009.11.027>.
- Kiefer, T. (2005). Feeling bad: Antecedents and consequences of negative emotions in ongoing change. *Journal of Organizational Behavior*, 26(8), 875-897.
- Lang, P.J. (1995). The emotion probe: Studies of motivation and attention. *American psychologist*, 50(5), 372-385.
- Luo, D., Song, Y., Cai, X., Li, R., Bai, Y., Chen, B., & Liu, Y. (2022). Nurse managers' burnout and organizational support: The serial mediating role of leadership and resilience. *Journal of Nursing Management*, 30(8), 4251-4261.
- Luthans, F. And Youssef-Morgan, C. M. (2004). Human, social, and now positive psychological capital management: Investing in people for competitive advantage. *Organizational Dynamics*, 33(2), 143–160.
- Luthans, F., Avolio, B. J., Avey, J. B. And Norman, S. M. (2007). Positive psychological capital: Measurement and relationship with performance and satisfaction. *Personnel Psychology*, 60, 541–572.
- Luthans, F., Luthans, K. W. and LUTHANS, B. C. (2004). Positive psychological capital: Human and social capital. *Business Horizons*, 47, 45–50.
- Luthans, F., Youssef, C. M. ve Avolio, B. J. (2007). *Psychological capital*. New York, NY: Oxford University Press.

- Mcguire, T. (2006). *Spiritual labor and Spiritual Dissonance in the Total Institution of the parochial Boarding School*, Unpublished Dissertation Thesis, University of Missouri, Columbia.
- Mcguire, T. (2010). From Emotions to Spirituality: "Spiritual Labor" as the Commodification, Codification, and Regulation of Organizational Members' Spirituality. *Management Communication*
- Meyer, R. M. L., Li, A., Klaristenfeld, J., & Gold, J. I. (2015). Pediatric novice nurses: Examining compassion fatigue as a mediator between stress exposure and compassion satisfaction, burnout, and job satisfaction. *Journal of Pediatric Nursing*, 30(1), 174-183. <https://doi.org/10.1016/j.pedn.2013.12.008>.
- Mitmansgruber, H., Beck, T. N., Hofer, S., & Schusler, G. (2009). When you don't like what you feel: Experiential avoidance, mindfulness and meta-emotion in emotion regulation. *Personality and Individual Differences*, 46(4), 448-453. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2008.11.013>
- Nolte, A. G. W., Downing, C., Temane, A., & Hastings-Tolsma, M. (2017). Compassion fatigue in nurses: A metasynthesis. *Journal of Clinical Nursing*, 26(23-24), 4364-4378. <https://doi.org/10.1111/jocn.13766>.
- O'callaghan, E. L., Lam, L., Cant, R., & Moss, C. (2019). Compassion satisfaction and compassion fatigue in Australian emergency nurses: A descriptive cross-sectional study. *International Emergency Nursing*, 48, 100785. <https://doi.org/10.1016/j.ienj.2019.06.008>.
- Parna, K. (2012). "Spiritual Labour": Working on the Spiritual Marketplace and Producing Spirituality. *Implicit Religion*, 15(4).

- Peate, I. (2014). Compassion fatigue: the toll of emotional labour. *British Journal of Nursing*, 23(5), 251. <https://doi.org/10.12968/bjon.2014.23.5.251>.
- Pfaff, K., & Markaki, A. (2017). Compassionate collaborative care: An integrative review of quality indicators in end-of-life care. *BMC Palliative Care*, 16(1), 1-24. <https://doi.org/10.1186/s12904-017-0246-4>.
- Quarterly, 24 (1), 74–103. <https://doi.org/10.1177/0893318909351432>.
- Sinclair, S., Beamer, K., Hack, T. F., McClement, S., Raffin Bouchal, S., Chochinov, H. M., & Hagen, N. A. (2017). Sympathy, empathy, and compassion: A grounded theory study of palliative care patients' understandings, experiences, and preferences. *Palliative Medicine*, 31(5), 437-447. <https://doi.org/10.1177/02692163166663499>.
- Suchman, M. C. (1995). Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches. *The Academy of Management Review*, 20(3), 571-610.
- Vedernikova, E., Kuppens, P., & Erbas, Y. (2021). From Knowledge to Differentiation: Increasing Emotion Knowledge Through an Intervention Increases Negative Emotion Differentiation. *Frontiers in Psychology*, 12, 703757. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.703757>.
- Watson, D. V& Slack, A.K. (1993). General Factors of Affective Temperament and Their Relation to Job Satisfaction over Time. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 54(2), 181-202.
- Weiss, H.M. & Cropanzano, R. (1996). Affective events theory: A theoretical discussion of the structure, causes and consequences of affective experiences at work. *Research in Organizational Behavior*, 18, 1-74.

Zeidner, M., Hadar, D., Matthews, G., & Roberts, R. D. (2013). Personal factors related to compassion fatigue in health professionals. *Anxiety, Stress and Coping*, 26(6), 595-609. <https://doi.org/10.1080/10615806.2013.777045>.

ORGANİZASYONLARDA STRATEJİK SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK: ASELSAN ÖRNEĞİ

Kasım YILMAZ¹

1. GİRİŞ

Sürdürülebilir kalkınma çevresel, ekonomik ve sosyal alanlarda denge sağlayarak bugünü ve geleceği güvence altına almak olarak tarif edilmektedir (Çelik, 2006;20). Sürdürülebilir kalkınma prensiplerinin işletmeler düzeyinde vücut bulması ise kurumsal sürdürülebilirlik olarak adlandırılmaktadır. Kurumsal sürdürülebilirlik geleneksel hızlı büyüme ve kar maksimizasyonu şeklinde özetlenebilecek modellemelere alternatif, sürekli gelişmeyi öngören bir sistem yaklaşımını öngörmektedir (Signitzer ve Prexle, 2007:3). İşletmeler açısından sürdürülebilirlik kavramı stratejik bir önem taşımaktadır. Bu kavram işletmelerin büyüme ve karlılıklarını, dolayısıyla rekabet avantajı sağlama yönündeki kapasitelerini uzun vadede koruyabilmeleri yönünde strateji oluşturmalarını öngörmektedir. Kurumsal sürdürülebilirlik işletmelerin ekonomi, ekoloji, sosyal adalet, etik anlayış, paydaş ve iş hukuku, hesap verebilirlik ve stratejik yönetim alanlarında dengeli bir sistem anlayışına sahip olmalarını gerektirmektedir. İşletmelerin sürdürülebilirlik değerlendirmeleri, bu alanda kabul görmüş dış kurumlar tarafından çeşitli endeksler kullanılarak gerçekleştirilmektedir. Bu endeksler arasında MSCI KLD 400 Sosyal Endeksi, Global Reporting Initiative (GRI Endeksi) ve Dow Jones Sustainability (DJSI) Endeksi sayılabilir (Montiel v.d., 2014;15). Bağımsız

¹ Doç. Dr., Karabük Üniversitesi, TOBB Teknik Bilimler Meslek Yüksekokulu, ORCID: 0000-0002-4544-4727.

değerlendirmeler işletmelerin dış yatırımcılarla geliştirebilecekleri yatırım ve iş birliklerini şekillendirebilir ve uluslararası itibarını etkileyebilir. Sosyal ve çevresel duyarlılığın artırılması yönündeki uygulamalar işletmelerin rekabet gücünü sağlama ve sürdürmeleri konusunda fırsat yaratabilir (Schaltegger ve Burritt, 2005;201). Özellikle çevresel konularla ilgili yasal zorunluluklar, önceden öngörülemediği ve uyum sağlamakta geç kalındığı takdirde işletmeler için pazar kayıplarına yol açabilirler.

Gıda, tekstil ve demirçelik sektörlerinin yanı sıra savunma sanayii sektörü de uluslararası anlaşmalar, sözleşmeler ve mevzuat yükümlülükleri sebebiyle ağır dış çevre etkisine maruz kalan bir sektördür. Bu açıdan kurumsal sürdürülebilirlik, global pazarlarda rekabet avantajı yakalamak zorunda olan işletmeler açısından daha da hayati bir önem kazanmaktadır.

Aselsan 1975 yılından itibaren ülkemizde teknoloji alanında çok geniş bir yelpazede çözümler üreten bir uluslararası savunma elektroniği şirkettir. İşletme askeri alanda milli ihtiyaçların karşılanması için çözüm üretmenin yanı sıra, sivil alanda da ulaşım, güvenlik, enerji ve sağlık teknolojileri alanlarında teknolojiler geliştirmektedir. Aselsan etkili bir savunma teknoloji şirketi olarak uluslararası düzeyde elde ettiği başarılarla etkinliğini kanıtlamış bir işletme olarak dikkatleri çekmektedir. Piyasa değeri açısından da yeni başarılarla imza atan Aselsan, özellikle Ar-Geyatırımlarıyla sektöre öncülük etmektedir. Sürdürülebilir büyüme ve rekabet gücü, çevreye ve insana duyarlı bir teknoloji firması olma vizyonu ile hareket eden Aselsan, markalaşma, stratejik alanlarda milli teknolojiler geliştirerek özellikle savunma sanayiinde dışa bağımlılığı azaltma misyonunu sosyal ve çevresel hassasiyetleri dikkate alarak yerine getirmeyi hedeflemektedir. İşletmenin sermayesinin %75'i Türk Silahlı Kuvvetlerini Güçlendirme Vakfına aittir. Sermayesinin %25'i ise Borsa İstanbul aracılığıyla halka arz

edilmiştir. İşletme halihazırda toplamda 27 iştirak ve çok sayıda üyeden oluşan gelişmiş bir tedarikçi ağıyla faaliyet yürütmektedir (Aselsan Portalı, 2025). Aralık 2022 sonu itibarıyla işletme hasılatı 35,3 Milyar TL olup ihracatın toplam hasılatı oranı %18 olarak gerçekleşmiştir (Aselsan Faaliyet Raporu, 2022).

Aselsan başarısının mimarları olarak çalışanlarını görmekte, onların kabiliyetlerinin gelişimi konusunda hassasiyet göstermektedir. Geniş tedarikçi ağıyla sistemli ilişkiler geliştirmekte, iş birliğini, kalite ve eğitim süreçleriyle pekiştirmektedir. İşletme çeşitli proje ve programlar vasıtasıyla üniversite öğrencilerine ulaşmakta, insan kaynakları portföyünü geliştirmektedir. Şirket kurmuş olduğu Aselsan Akademi vasıtasıyla ihtiyaç duyduğu alanlarda yapılan araştırmaları teşvik etmektedir. Yıllık cironun %8’lik kısmı Ar-Gefaaliyetlerine tahsis edilmekte, inovasyon desteklenmektedir. İşletmenin 2019-2023 dönemi için belirlemiş olduğu stratejik hedefler aşağıda belirtildiği gibidir (Gülsoy, 2020:s.84):

- Türkiye’nin savunma sanayiinde dışa bağımlılığının azaltılması, savunma ve güvenlik alanlarındaki ihtiyaçlarının ileri teknolojiye sahip, özgün çözümlerle ve yenilikçi çizgide, karşılanması.
- Uluslararası pazar etkinliğinin ve ihracatın artırılması
- Sivil alanda özgün ürünlerle yer alınması
- Rekabet gücünün artırılması

Bu araştırmada önce literatür araştırması yapılarak kurumsal sürdürülebilirlik tanımlanmış sonra da Aselsan şirketinin 2022 yılı sürdürülebilirlik raporu esas alınarak içerik analizine tabi tutulmuş ve yapılan analizlerle işletmenin sürdürülebilirlik stratejisinin temel özellikleri belirlenmeye çalışılmıştır.

2. KURUMSAL SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK

Kurumsal sürdürülebilirlik kavramı açıklanmaya başlanmadan önce daha geniş bir kavram olan sürdürülebilir kalkınma üzerinde durmak gereklidir. Sürdürülebilir kalkınmayla ilgili en kabul görmüş tanım 1987 yılında Birleşmiş Milletler Dünya Çevre ve Kalkınma Komisyonu tarafından yapılmıştır. Buna göre sürdürülebilir kalkınma gelecek nesillerin ihtiyaçlarını karşılayabilme yeteneğini ortadan kaldırmadan şimdiki neslin ihtiyaçlarının karşılanmasıdır. Diğer bir deyişle çevresel, ekonomik ve sosyal alanlarda denge sağlayarak bugünü ve geleceği güvence altına almaktır (Çelik, 2006;20).

Bu bakış açısı kıt kaynakların kullanımında gelecek nesillerin de hakkını gözetmeyi, çevre üzerinde düzeltilemeyecek zararlar doğurabilecek eylemlerden topluca kaçınmayı ve sosyal adaleti gerçekleştirmeyi hedefleyen bütünsel bir yaklaşımı ifade etmektedir.

Sürdürülebilirlik özellikle kapitalist anlayışla ne pahasına olursa olsun sınırsız tüketim, üretim ve kar anlayışının çevre ve toplum üzerinde uzun vadede yaratabileceği olumsuz etkilerin giderek daha fazla dikkat çekmesiyle güncelliğini korumakta olan bir konudur. Senge (1997) tarafından ortaya konan öğrenen örgütler kavramı diğer unsurların yanı sıra sistem anlayışına vurgu yaparken, herhangi bir işletmenin faaliyetlerinin işletme dışındaki etkilerinin de göz önünde bulundurulması gerektiğini ifade etmektedir. Sistem anlayışı olmadan herkesin kendi çıkarları doğrultusunda ortak kaynakları kullanması sonucunda başarı döngüsü tersine dönebilir ve kaynaklar felaket seviyesinde tükenebilir. Bu durumda bireysel aktörlerin tek başına çözüm üretmeleri imkansız hale gelir (Smith, 2011;6). Küresel ısınma konusunda dünyanın şu anda karşı karşıya bulunduğu durum tam da bu cümlelerle net bir şekilde ifade edilebilir.

Hardin, (1968;4), ortak mallar ve kaynaklar üzerinde bireysel çıkara dayalı sınırsız özgürlüğün herkes için yıkım getireceğine işaret eder. Silahlanma konusunda da benzer bir durum vardır. Karşılıklı tehdit algısı silahlanmayı artırmakta, artan silahlanma ise algılanan tehdidi büyötmektedir. Bu durumda silahlanma yarışında üst sınır olmadığından tarafların tatmin olacağı optimum bir nokta belirlenememekte ve sürdürülebilir bir politika oluşmamaktadır

Senge öğrenmeyi, istenen bazı sonuçları yaratma kapasitesinin en üst düzeye çıkartılması olarak tanımlar ve herhangi bir örgütün öğrenen bir örgüt olmasını sağlayan unsurları beş başlık altında toplar. Bunlar sistem düşüncesi, zihinsel modeller, paylaşılan vizyon, takım olarak öğrenme ve kişisel ustalıktır. Beşinci disiplin olarak adlandırılan unsur sistem düşüncesidir ve sürdürülebilirlikle ilişkisi en yüksek olan faktör budur. Sistem düşüncesi örgüt ve yöneticileri izole edilmiş olay ve süreçleri değil, zaman ve mekân açısından genişletilmiş süreç ve ağları anlamaya yönlendirir (Suárez, 1998;487).

Birleşmiş Milletler 2015 yılında küresel bir eylem çağrısı niteliğinde 2030 yılına kadar sürdürülebilir kalkınmayı sağlamak üzere kalkınma hedeflerini belirlemiştir. Sürdürülebilir kalkınma hedefleri 17 küresel çaplı amaçtan oluşmaktadır. Bu hedefler aşağıda sıralanmıştır (BM Sürdürülebilir Kalkınma Hedefleri, 2025):

- Yoksulluğun ortadan kaldırılması
- Sıfır Açlık
- Sağlık ve kaliteli yaşam
- Nitelikli eğitim
- Toplumsal cinsiyet eşitliği
- Temiz su ve sanitasyon

- Erişilebilir ve temiz enerji
- İnsana yakışır iş ve ekonomik büyüme
- Sanayi, yenilikçilik ve altyapı
- Eşitsizliklerin azaltılması
- Sürdürülebilir şehirler ve topluluklar
- Sorumlu üretim ve tüketim
- İklim eylemi
- Sudaki yaşam
- Karasal yaşam
- Barış, adalet ve güçlü kurumlar
- Amaçlar için küresel ortaklıklar

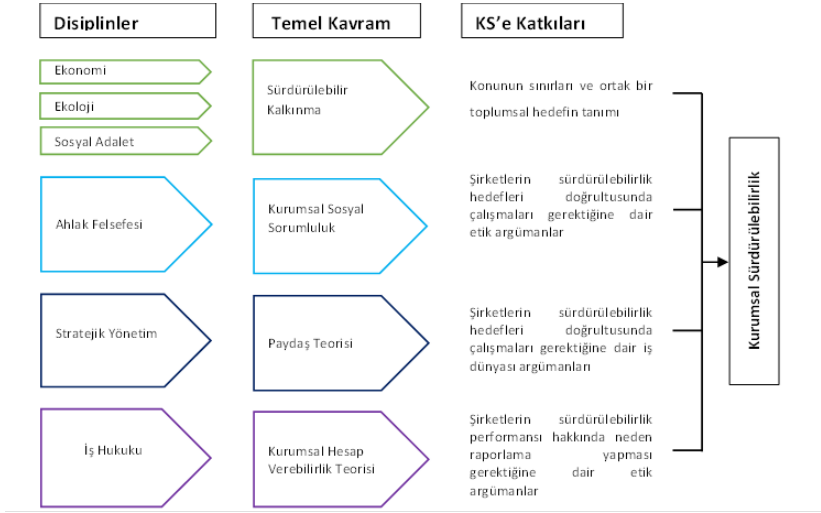
Sürdürülebilir kalkınma konusunda global girişimler, ekolojik, ekonomik ve sosyal açıdan sürdürülebilirliğin sağlanabilmesi için uluslararası iş birliğinin sağlanması hedefiyle gerçekleştirilmektedir. Bu çalışmaların hedefine ulaşabilmesi için özellikle gelişmiş devletlerin, kamuoyunun, sivil toplum kuruluşlarının ve basın yayın organlarının yanı sıra iş dünyasının da konunun önemini farkında olması ve bu doğrultuda hareket etmesi gerekli görülmektedir. Sonuç olarak ulusal ve uluslararası işletmeler sürdürülebilir kalkınma politikalarının temel paydaşlarındandır. Sürdürülebilirlik, işletmelerin ekonomik, sosyal ve çevresel konuları üretim biçimlerine dahil etmelerini zorunlu kılmaktadır (Onay, 2015;110).

Bu değerlendirmelerden hareketle, global düzeyde sürdürülebilir kalkınmanın sağlanabilmesi, uluslararası iş birliği politikalarını zorunlu kılmaktadır. Bu zorunluluk, kötüye gidiş durdurulmazsa gelecekte kazananın olmayacağı bir dünyanın miras kalacak olması sonucundan kaynaklanmaktadır.

Sürdürülebilir kalkınmanın yapı taşlarından birisi de işletmeler olduğuna göre kurumsal sürdürülebilirlik anlayışı bir yerde bu genel mücadelenin başlangıç noktasını oluşturmaktadır.

İşletmeler yürüttükleri faaliyetler çerçevesinde önemli düzeyde ekonomik kaynak, bilgi ve teknolojik kabiliyet sahibidirler. Sürdürülebilir kalkınma prensiplerinin işletmeler düzeyinde vücut bulması kurumsal sürdürülebilirlik olarak adlandırılmaktadır. Kurumsal sürdürülebilirlik geleneksel hızlı büyüme ve kar maksimizasyonu şeklinde özetlenebilecek modellemelere alternatif, sürekli gelişmeyi öngören bir yönetim yaklaşımıdır. Bu yaklaşım ekonomik, sosyal ve çevresel hedeflerde bir denge halini gözetten planlı ve stratejik yönetim süreçlerini kapsamaktadır (Signitzer ve Prexle, 2007;3).

Wilson (2003;2) kurumsal sürdürülebilirliği, işletmenin büyüme ve karlılığa önem vermesinin yanı sıra, özellikle sürdürülebilir kalkınma-çevrenin korunması, sosyal adalet ve eşitlik ve ekonomik gelişme gibi sosyal amaçları gerçekleştirme azminde olması şeklinde ifade etmektedir. Wilson'a göre bu yaklaşım sürdürülebilir kalkınma, örgütsel sosyal sorumluluk, paydaş teorisi ve örgütsel hesap verebilirlik teorilerinden görüşler içermektedir. Kurumsal sürdürülebilirliğin bu kavramlarla etkileşimi ve gelişimi Şekil 1.'de gösterilmiştir.



Şekil 1. Kurumsal Sürdürülebilirliğin Gelişimi (Wilson, 2003:2)

Wilson'a göre (2003) sürdürülebilir kalkınma hedefleri sayesinde işletmeler bu açıdan odaklanacakları alanları belirlemede vizyon sahibi olurlar. Diğer yandan bu sayede işletmeler hükümetler ve sivil toplumla ortak hedefler belirlemeye yönelmiş olurlar. Kurumsal sosyal sorumluluk işletmelerin topluma yönelik olarak sahip oldukları ekonomik, hukuki, etik ve gönüllü sorumluluklarının çerçevesini çizerek işletmelerin sürdürülebilir kalkınmaya yönelik katkılarının etik gerekçelerini oluşturur. Paydaş teorisine göre işletme sadece hissedarlarının değil tüm paydaşların meşru çıkarlarını dikkate almalıdır. Teori işletmelerin neden tüm paydaşların dikkate alınması gerektiği konusunda gerekçeleri ortaya koymaktadır. Son olarak hesap verebilirlik teorisi kurumsal sürdürülebilirlik kavramına örgütsel şeffaflık unsurunu da ekler. Buna göre işletmeler sadece finansal performanslarını değil çevresel ve sosyal performanslarını da raporlamalıdır (Tüm, 2014;63).

Kurumsal sürdürülebilirlik işletmelerin ekonomik, sosyal ve çevresel sorumluluklarını dengeli bir biçimde yerine getirmelerini öngörmektedir. Ekonomik sürdürülebilirlik maliyetlerin düşürülmesi, üretkenliğin artırılması, Ar-Ge

harcamalarının artırılması, eğitime ve insan sermayesine yatırım yapılmasıyla ilgilidir. Dolayısıyla işletmelerin büyüme hedefleriyle yönetim ve ekonomi politikalarının uzun vadede uyumu ekonomik sürdürülebilirliğin temelini oluşturur. Sosyal sürdürülebilirlik işletmelerin tüketiciler, yatırımcılar, hükümet ve çalışanlarla ilişkilerinde sorumlu hareket etmesidir. Çevresel sürdürülebilirlik ise bir işletmenin faaliyetleri sebebiyle ilişki kurduğu doğal sistemler üzerinde bıraktığı etkilerle ilgili bir kavramdır. Bu bazen çevrenin korunmasıyla ilgili kanun ve kurallara uyum göstermek şeklinde olabileceği gibi bazen de kanunların ötesinde yeniliklerle çevre dostu teknolojilere yönelim şeklinde kendisini gösterebilir (Kazdal v.d., 2025;356)

İşletmeler için kurumsal sürdürülebilirlik ekonomik büyümeyi, hissedar değerini, kurumsal prestiji ve itibarı, müşteri ilişkilerini, ürün ve hizmet kalitesini sürdürmek ve geliştirmek, etik işletme uygulamalarını benimsemek ve sürdürmek, sürdürülebilir işler yaratmak, tüm paydaşlar için değer oluşturmak ve yeterince hizmet alamayanların ihtiyaçlarını karşılamaktır (Szekely ve Knirsch, 2005;628)

Kurumsal sürdürülebilirliğin ölçülmesinde çeşitli endeksler kullanılmaktadır. Genelde bir işletmenin sürdürülebilirlik açısından değerlendirilmesi işletme dışı kabul görmüş kurumlar tarafından gerçekleştirilmektedir. Bu endeksler arasında MSCI KLD 400 Sosyal Endeksi, Global Reporting Initiative (GRI Endeksi) ve Dow Jones Sustainability (DJSI) Endeksi sayılabilir. KLD Endeksi toplum, kurumsal yönetim, çeşitlilik, çalışan ilişkileri, çevre, insan hakları ve son olarak ürün şeklinde sıralanan toplam yedi niteliksel sorun alanında (80) göstergeyi içermektedir (Montiel v.d., 2014;15).

Bağımsız değerlendirmeler işletmelerin uluslararası piyasalardaki görünümünü, güvenilirliğini ve itibarını etkileyen raporlardır. Yabancı yatırımcılar uluslararası piyasalardaki iş

birlikleri ve yatırım alanı seçimlerinde bu değerlendirmeleri dikkate almaktadırlar. Dolayısıyla kurumsal sürdürülebilirlik, işletmeler açısından sadece sosyal ve çevresel endişeler açısından katlanılması gereken gereksiz maliyetler niteliğinde bir konu değil tam tersine ulusal ve özellikle uluslararası alanda rekabet avantajı sağlama ve sürdürme konusunda stratejik fırsatlar doğurabilecek bir alan olarak değer kazanmaktadır.

Pratikte işletmelerde yöneticilerin sürdürülebilirlik konusuyla yakından ilgilenmelerinin çeşitli sebepleri vardır. Bu sebeplerin önemlileri arasında yasalara uyma zorunluluğu, rekabet gücünü artırma isteği, iş risklerinin yönetilebilir olmasının arzu edilmesi, sürdürülebilirlik eğiliminin teknolojik yeniliklere yol açabilme kapasitesi, işletme hisse değerlerinin artış göstermesi, şirket imajının ve marka değerinin yükseltilmesi, işletmenin sosyal açıdan kabul seviyesi ve meşruiyetinin artırılması gibi hususlar sayılabilir. Sosyal ve çevresel duyarlılığın artırılması yönündeki uygulamalar işletmelerin rekabet gücünü sağlama ve sürdürmesi konusunda fırsatlar yaratabilmektedir (Schaltegger ve Burritt, 2005;201). Bu durum çeşitli mekanizmalar sayesinde gerçekleşmektedir. Birincisi titiz çevresel düzenlemelerin ilgili sektörlerde çevreye karşı duyarlı ürün ve hizmet tedarikinde uzmanlaşmış lider işletmeler doğmasına yol açmasıdır. Bu işletmeler öncü olmanın avantajıyla sektörde belirleyici bir konuma erişebilmektedirler. İkincisi yerel işletmelerin yasal zorunluluklar olmadığından dolayı zamanında kapasite geliştirmeye yeterince önem vermemelerinden dolayı uluslararası piyasalarda rekabet avantajlarını kaybetmeleri durumudur. Üçüncüsü ise işletmelerin kolay erişilebilir hedefler belirleyememeleri durumudur.

İşletmelerin uluslararası piyasalarda çevresel yasal düzenlemelere uyumsuzluk sebebiyle pazar ve rekabet gücü kaybetmelerine birçok sektör örnek olarak verilebilir. Bu sektörler arasında organik gıda, tekstil ve demir-çelik sektörleri

sayılabilir. Demir-çelik sektöründe Türkiye imzaladığı Paris İklim Anlaşmasıyla 2053 yılına kadar karbon nötr seviyesine ulaşmayı taahhüt etmiştir. Sınırdaki Karbon Düzenleme Mekanizması, Yeşil Mutabakat çerçevesinde Avrupa'ya demir-çelik ihracatında çevresel endişelerle belirli seviyelerde kalite standartları belirlenmekte ve bu standartlara uyulması istenmektedir. Bu politikalara uyumun sağlanabilmesi için proaktif politikalar belirlenmesi ve maliyetlere katlanması yoluyla sürecin avantaja dönüştürülmesi mümkün olabilecektir. (Kardemir Sürdürülebilirlik Raporu, 2023).

3. ARAŞTIRMANIN AMACI, KAPSAMI VE METODOLOJİSİ

Araştırmanın amacı Türkiye'de milli savunma sanayisinin öncü kuruluşlarından olan Aselsan işletmesinin sürdürülebilirlik açısından takip ettiği stratejileri irdelemektir. Araştırmanın sınırlılığı tek bir işletme üzerinde yapılmasından kaynaklansa da işletmenin büyüklüğü sebebiyle çıkarımların savunma sanayii sektörü için de anlamlı olacağı değerlendirilmektedir.

Araştırmanın yöntemi olarak içerik analizi kullanılmıştır. İçerik analizi sosyal bilimlerin alanında ele alınan bir konuyla ilgili genel eğilimin sistematik şekilde tespit edilmesi amacıyla kullanılan bir araştırma yöntemidir (Ültay, Akyurt ve Ültay, 2021:5; Çalık ve Sözbilir, 2014:34). İçerik analizinde veriler konuya uygun temel kavram ve temalar çerçevesinde bir araya getirilerek yorumlanmaktadır (Ozan ve Küçükoğlu, 2013:30; İtten ve Bal, 2017:405).

Bu çerçevede Aselsan şirketinin 2022 yılına ait (137) sayfalık sürdürülebilirlik raporu sistematik olarak incelenmiş ve kodlandırılmıştır. Belirlenen temalar çerçevesinde içerik Maxqda 2020 programı kullanılarak analiz edilmiştir. Araştırmanın temel sorusu 'Aselsan işletmesinde

sürdürülebilirlik çerçevesinde uygulanan temel stratejiler nelerdir?’ olarak belirlenmiştir.

4. BULGULAR

Aselsan 2022 Sürdürülebilirlik Raporu içeriği titizlikle ve sistematik bir şekilde incelemeye tabi tutulmuş, araştırmamızın amacı ve literatür içeriği dikkate alınarak metin üzerinde kodlamalar gerçekleştirilmiştir. Kodlamaların ve rapor metninin içerisinde geçen dikkat çekici vurguların frekanslarının değerlendirilmesi sonucu ise tematik alanlar belirlenmiştir. Tüm metin ve kodların içeriğine göre belirlenen kelime bulutu aşağıda Şekil 2.'de görüldüğü gibidir.



Şekil 2. Aselsan 2022 Yılı Sürdürülebilirlik Raporu İçeriğine İlişkin Kelime Bulutu

Kelime bulutunun incelenmesinden temel vurgular içerisinde sırasıyla; “yönetim, sürdürülebilirlik, çevre, sosyal, iş güvenliği, enerji, bilgi, atık, gelişim, tedarik, teknoloji, su, kadın, savunma, uluslararası, performans, kalite, proje, Türkiye, etik, iklim, teknik, millileştirme ve elektronik” kavramlarının belirli değerler üzerinde frekansa sahip oldukları gözlemlenmiştir.

2022 Sürdürülebilirlik Raporunda vurgulanan hususların stratejik yönetim açısından toplamda yedi temel tema altında tasnif edilebileceği görülmüştür. Bu temalar vurgulamaların yapıldığı kodlama frekanslarıyla birlikte aşağıda Tablo 1.'de görülmektedir.

**Tablo 1. Aselsan 2022 Sürdürülebilirlik Raporu İçerik Analizi
Sonucu Ortaya Çıkan Temalar ve Kodlama Frekansları**

Temalar	Kodlama Frekansları
Yeşil Teknolojiler ve Çevreci Ürünler	31
Çevresel Duyarlılık ve İklim Değişikliğiyle Mücadele	59
Toplumsal Katkı ve Sosyal Sorumluluk	68
İnsan Odaklı Sosyal Performans	98
Ekonomik Sürdürülebilirlik, Ar-Ge ve Millilik	89
Güçlü Kurumsal Yönetim ve Etik	92
Stratejik Sürdürülebilirlik	97

Tablodan görüldüğü üzere Aselsan sürdürülebilirlik açısından sırasıyla ‘insan odaklı sosyal performans’, ‘stratejik sürdürülebilirlik’, ‘güçlü kurumsal yönetim ve etik’ ve ‘ekonomik sürdürülebilirlik, Ar-Ge ve millilik’ konularına önem vermektedir. ‘yeşil teknolojiler ve çevreci ürünler’ konusundaki vurgunun ağırlıklı olarak sivil alanda gerçekleştirilen ürün ve hizmetlerden kaynaklandığı düşünülmektedir.

Aşağıda sırasıyla tematik alanlarda vurgu yapılan hususlara değinilecektir.

4.1. Yeşil Teknolojiler ve Çevreci Ürünler

Aselsan sivil alanda geliştirdiği iş birlikleriyle önemli bir pazar yaratmayı başarmış, sahip olduğu ileri teknoloji uygulamalarıyla çevre duyarlılığı içerisinde yeni ürün konseptleri geliştirmiştir. Bu çerçevede yeşil teknolojiler ve çevreci ürünler teması altında değerlendirilebilecek proje ve kazanımlar arasında aşağıdaki faaliyetler dikkat çekmektedir:

- Yerli ve milli elektrikli araç sistemlerinin yaygınlaştırılmasına yönelik çalışmalar,
- TEMSA iş birliğiyle karbon emisyonunu azaltmaya yönelik olarak yerli ve milli elektrikli otobüs geliştirilmesi,
- Karbon net sıfırı hedefiyle yürütülen ‘sıfır atık projesi’, verimli enerji yönetim sistemi ve suyun etkili ve verimli bir şekilde kullanımını öngören su yönetimi yaklaşımı,
- Modern ve çevreci ulaşım hedefli milli iş birliği,
- Tüm Ankara yerleşkelerinde elektrik ihtiyacının yenilenebilir kaynaklardan karşılanması hedefi,
- Yerli ve milli akıllı şehir ve ulaşım sistemleri dizaynı konusunda belediyelerle yapılan iş birlikleri,
- Rüzgar türbini ve solar evirici üretiminde dışa bağımlılığı ortadan kaldıracak projeler,
- Demiryolu ulaşımında sinyalizasyon teknolojilerinde yerli ve milli çözüm geliştirme faaliyetleri,
- Çevresel kaygılarla geliştirilen Egzoz Elektronik Denetleme Sistemi Geliştirme çalışmaları,
- Kritik altyapılar için kontrol ve veri toplama yazılımı geliştirme,
- Yıkama kimyasallarının üretiminde çevreci dönüşüm,
- 2050 yılı net sıfır emisyon hedefi,
- Çevreyle ilgili iyi uygulamalar neticesinde kağıt, ahşap, plastik ve cam atıklarının işletme genelinde azaltılması

Sonuç olarak işletmenin hem kampüslerinde yürüttüğü faaliyetlerde enerji, su ve atık yönetimi konusunda çevresel duyarlılık içerisinde hareket etmeyi öngören bir stratejik yaklaşım içerisinde bulunduğu, hem de ülke genelinde geliştirdiği iş birlikleriyle akıllı şehirler konsepti çerçevesinde ulaşım, karbon emisyonu, demiryolu ulaşımında elektronik ve yazılım ihtiyaçlarının milli kaynaklarla karşılanması şeklinde bir sürdürülebilirlik stratejisi geliştirdiği anlaşılmaktadır.

4.2. Çevresel Duyarlılık ve İklim Değişikliğiyle Mücadele

Bu tema altında işletmenin sürdürülebilirlik raporunda, ‘yeşil teknolojiler ve çevreci ürünler’ başlığı altında belirtilen stratejik yönelimlere vurgu yaptığı, ayrıca özellikle iklim değişikliği riskine yönelik duyarlı politikaları, stratejik yönetim çerçevesinde ele aldığı gözlenmektedir. İşletmenin çevresel duyarlılık ve iklim değişikliğiyle mücadele konusunda uyguladığı politikalar sayesinde elde ettiği yönetsel başarılar da milli seviyede konunun öneminin algılanmasına katkı sağlar nitelikte görünmektedir. Bu başlık altında işletmenin ağırlıkla vurgu yaptığı gelişmeler ve uygulamalar özetle aşağıda sıralanmıştır.

- İşletme ihtiyaç duyduğu elektriğin tamamının yenilenebilir kaynaklardan üretilmesi hedefiyle Güneş Enerjisi Santrali projesinin geliştirilmesi,
- Güneş enerjisi santrali kurulmasında dışa bağımlılığı ortadan kaldıracak PULSAR yerli evirici üretiminin gerçekleştirilmesi,
- 2050 yılına kadar net sıfır emisyon hedefi,
- Tasarlarken, satın alırken, üretirken ve kullanırken çevreyi ön planda tutma yönelimi,

- İklim değişikliği riskine karşı faaliyetlerde iştirak ve stratejik ortakları da sisteme dahil eden entegre bir anlayış,
- Çevreye karşı duyarlılığın tezahürü olarak araç filosunun 2020 yılına kadar %100 oranında elektrikli araçlardan oluşturma hedefi,
- İklim değişikliğiyle ilgili hedeflerin şirketin stratejik faaliyet planına eklenmesi,
- Uluslararası alanda Karbon Saydamlık Projesi (CDP) çerçevesinde, iklim değişikliği tedarik zinciri yönetimi alanında A puanı alınması,
- İklim değişikliği ve çevre risklerinin kurumsal risk sisteminin parçası haline getirilmesi,
- Etkin atık yönetimi ve su kullanımı konusunda ilgili standartlara uyum,
- Atığın azaltılması, kaynağında ayrıştırılması ve geri dönüşümü eksenli politikaların benimsenmesi ve başarıyla uygulanması,
- Çevresel duyarlılıklarla ilgili olarak personelin eğitilmesi,
- Stevie Awards tarafından CDP çerçevesinde sıfır atık, iklim değişikliği ve su raporlaması uygulamalarıyla Gelecek İçin Yeşil İklim kategorisinde Gümüş Ödül kazanılması,
- Sıfır atık en iyi uygulama ödülünün kazanılması,
- 19. Uluslararası işletme ödüller değerlendirmesinde kurumsal sosyal sorumluluk kategorisinde gümüş ödülün kazanılması,

- Enerji performans göstergelerinin aylık kontrolüyle sapmalara karşı hızlı tepki geliştirme kapasitesi.

4.3. Toplumsal Katkı ve Sosyal Sorumluluk

Aselsan esasında ülkenin savunulmasına yönelik teknolojilerin milli kaynaklarla geliştirilmesini stratejik ve sosyal sorumluluğunun bir gereği olarak ta görmektedir. Ülkenin yetenekli genç beyinlerinin eğitimi ve istihdamında öncü ve çığır açıcı bir kuruluştur. Bu anlayışıyla beyin göçünün tersine çevrilmesi konusunda da girişimlerde bulunmaktadır. Sivil paydaşlarının ihtiyaçlarına çözüm üretilmesi de sosyal sorumluluk çerçevesinde gerçekleştirilen faaliyetler arasında sayılabilir. İşletme eğitim alanında üniversite-sanayi iş birliği konusunda örnek alınacak girişimlerde bulunmaktadır. Ayrıca çevreyle ilgili anlayışı da toplumsal katkı ve sosyal sorumluluk politikasıyla ilişkilidir. Bu çerçevede 2022 sürdürülebilirlik raporunda bu tema altında vurgulanan hususlar aşağıda görüldüğü gibidir.

- Aselsan toplumsal katkı ve sorumluluk anlayışını gelecek nesillerin refahını sağlamaya yönelik bir sorumluluk olarak görme eğilimindedir.
- Eğitime, gençlerin kariyer ve istihdamına yönelik faaliyetlere ‘En Etkili Katılım Gösteren İşveren’ ödülü sahibidir.
- Aselsan Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi öğrenci alımını gerçekleştirmiştir.
- TOBB ve ETÜ işbirliğiyle Kuantum Teknolojileri Araştırma Laboratuvarı açılmıştır.
- Oluşturulan ASİL derneği vasıtasıyla geliştirilen projelerle ihtiyaç sahibi ailelere eğitim ve maddi destek sağlanmıştır.

- Gençlere yönelik oluşturulan kariyer platformu çalışmalarıyla ulusal ve uluslararası alanda ödüller kazanılmıştır.
- Kurulan Aselsan Akademi vasıtasıyla 500'ün üzerinde öğrencinin ilişkili alanlarda yüksek lisans ve doktora araştırmaları yapması sağlanmaktadır.
- İşletme üniversitelerle ortak projeler geliştirme faaliyetlerine ağırlık vermekte, öğrenci kulüpleri ve kariyer merkezleriyle bir araya gelmekte başarılı olmaktadır.
- Aselsan Kampüste, Aselsan İş Hayatı 101 Programı gibi projelerle genç yeteneklerin kariyer planlamalarında mentörlük yapılmaktadır.
- Aselsan Bağış ve Yardım Politikası kapsamında bilimsel Ar-Ge çalışması yapan, sosyal amaçlı kurulmuş veya kamu yararı gözetilen kurum ve kuruluşlara destek olmaktadır.
- Sağlık alanında ihtiyaç sahibi ailelere yönelik olarak ilaç, ameliyat, tedavi, protez ve sağlık ekipmanı ihtiyaçları karşılanmaktadır.
- Eğitim faaliyetleri kapsamında; ihtiyaç olan bölgelerde okul inşası, öğrencilerin eğitim ihtiyaçlarının karşılanması, bilgisayar sınıfları, kütüphaneler ve atölyelerin oluşturulması ve eğitim programları düzenlenmesi destekleri sağlanmaktadır.
- Aselsan, Askıda İyilik Talep ve Bağışçı Portalı'nı hayata geçirerek yardım faaliyetlerinde kapsama alanını genişletmeye çalışmaktadır.
- Pakistan'da meydana gelen sel felaketinde afetzedelere gıda yardımında bulunmuştur.

- 2022 yılında açılışı gerçekleşen Alimhane modeliyle gençlerle irtibat kurularak proje becerilerinin geliştirilmesi hedeflenmiştir.
- Aselsan toplumsal katkı ve sosyal sorumluluk anlayışına paralel şekilde tüm yerleşkelerindeki altyapı ve tasarımlarda yeşil çözümlere öncelik vermeyi benimsemektedir.
- Aselsan, Antarktika’da çalışmalar yürüten Türk bilim adamlarının iletişim ve enerji ihtiyaçlarının karşılanmasına destek olmuştur.
- Aselsan tarafından geliştirilen Kalp-Akciğer makinası sağlık alanında önemli bir ihtiyacı çözmüş, uluslararası arenada Tasarım Ödülü almaya hak kazanmıştır.

4.4. İnsan Odaklı Sosyal Performans

Aselsan’ın ‘insan odaklı sosyal performans’ odaklı politikalarının dikkat çekici özellikleri arasında, şirketin temel yetenek ve kapasitesinin temel gücü olarak çalışanlarını görmesi yatmaktadır. İşletme adil ve şeffaf insan kaynakları uygulamalarına önem vermekte, çalışan memnuniyetini gözetmekte, sürekli gelişime yönelik eğitim program ve projeleri geliştirmekte, bu yönde yapısal adımlar atmaktadır. İşletmenin insan odaklı sosyal performans teması çerçevesinde öngördüğü stratejik yönelimler ve uygulamalara aşağıda yer verilmiştir.

- İşletmenin temel yetenekleri olarak insan kıymeti, yüksek teknoloji ve güçlü bilgi birikiminin görülmesi anlayışı mevcuttur.
- İnsan kaynakları yönetim politikası adil, saygılı ve şeffaf bir çalışma ortamı yaratılmasını hedeflemektedir.

- Çalışanların yetenek, nitelik ve gelişim alanlarına göre öğrenme programları tasarlanmaktadır.
- Aselsan Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi'ni kurmuştur.
- Aselsan akademisyenler ve üniversite öğrencileriyle çok sayıda proje geliştirmiştir.
- Aselsan kurum içerisinde öğrenmeyi desteklemek amacıyla, iç eğitimlik sistemi kurmuştur.
- Çalışanların gönüllü katkısıyla örgütsel değerler konusunda bilinçlenme amacıyla değer elçisi uygulaması başlatılmıştır.
- Aselsan işe alım portalı uygulamalarıyla insan kaynakları yönetiminde teknoloji kullanımında uluslararası ödüller kazanmıştır.
- A Yetenek programıyla kapsamlı çalışmalarla önemli sayıda genç yetenek işletmeye kazandırılmıştır.
- Liselilere yönelik olarak ATİK programıyla, belirlenen öğrencilere eğitim verilmiştir.
- Aselsan'da kritik roller yedeklenmektedir.
- Aselsan'da uygulanan mentörlük programı uluslararası mükemmeliyet ödülü kazanmıştır.
- Aselsan'da bilgi ve gelişim platformu çerçevesinde A Bilge eğitim kütüphanesi bulunmaktadır. İşletme bu uygulamasıyla en iyi öğrenme yönetimi teknoloji uygulaması alanında uluslararası ödüle layık görülmüştür.
- İşletme yetkinlik geliştirme kataloğu oluşturmuştur.

- 2022 yılında zorunlu eğitimler hariç toplam 232.846 saat eğitim gerçekleştirilmiştir.
- İşletmede yaz stajı uygulaması yapılmaktadır.
- Aselsan Akademi vasıtasıyla sektörde yüksek lisans ve doktora seviyesinde araştırmalar desteklenmektedir.
- Aselsan alt yüklenici firma çalışanlarının da İSG eğitimlerine destek vermektedir.
- Kurumsal bir gönüllülük projesi olarak dizayn edilen Tekno Macera Platformu vasıtasıyla gelecek nesillere teknoloji, bilişim, mühendislik ve savunma sanayi alanında doğru alışkanlıklar kazandırmak hedeflenmektedir.
- İşletmenin 10.000'e yakın yüksek nitelikli mühendis kadrosu vardır.
- Çalışanların yüksek performans için motive olmasını sağlamak temel hedeflerdendir.
- İnsan kaynakları (İK) uygulamaları kişisel kriterlerden uzak, nesnel ve eşitlikçi ilkelere dayandırılmaktadır.
- İşletmede toplu işten çıkarma uygulaması yoktur.
- İşletme çalışanlarının %21'i kadındır.
- İşletmede ayrımcılık uygulamaları reddedilmekte, tüm çalışanlara eşit fırsatlar sunulması öngörülmekte, eşit işe eşit ücret politikası uygulanmaktadır.
- Annelere, engellilere yönelik iyi uygulamalar benimsenmektedir.

- Yıllık olarak çalışan memnuniyeti anketlerle ölçülmektedir.
- Ülkemizin yetişmiş insan gücünün tersine beyin göçüyle ülkemize kazandırılması politikası uygulanmaktadır.
- Çalışan performansı performans gelişim ve geri bildirim sistemiyle ölçülmektedir.
- Çalışanlara yönelik kapsamlı sosyal haklar sağlanmaktadır.
- İş güvenliğinin sağlanmasına yönelik olarak ölçümleme matrisi oluşturulmuştur. Ayrıca yönetici yetkinliklerinin geliştirilmesi için liderlik eğitim modülleri oluşturulmuş ve uygulanmıştır.

4.5. Ekonomik Sürdürülebilirlik, Ar-Ge ve Millilik

Aselsan, bu tema başlığı altında hedeflerini büyüme ve karlılığını sürdürerek paydaşları için değer yaratma, Ar-GE faaliyetlerine ağırlık vererek teknolojik sektör liderliğini koruma ve faaliyet sahasına giren konularda dışa bağımlılığı azaltacak veya tamamen ortadan kaldıracak çözümler geliştirme şeklinde belirlemiştir. Bu çerçevede işletmenin iyi uygulama, başarı ve stratejik yönelimlerinden en çok vurgulananları aşağıda belirtilmiştir.

- TEMSA iş birliğiyle yerli ve milli elektrikli otobüsler geliştirilmiştir.
- Güneş enerjisi santrallerinde dışa bağımlılığı azaltacak Pulsar eviricilerin üretilmesi planlanmıştır.
- Aselsan modern ve çevreci ulaşım konusunda yerli ve milli iş birliği platformu oluşturmuştur.

- Aselsan 2021 yılında yaklaşık 5,5 milyar TL ile Ar-Geharcamasıyla alanında birinci olmuştur.
- Aselsan Ar-Gemerkezlerinin sayısı dokuza ulaşmıştır.
- Aselsan Kuantum Teknolojileri Araştırma Laboratuvarını kurmuştur.
- Aselsan, radar, elektronik harp, elektro-optik, aviyonik, insansız sistemler, silah sistemleri, hava savunma ve füze sistemleri gibi yüksek savunma teknolojilerinin yanı sıra sivil teknolojiler sahasında da özgün ürünler geliştirmektedir.
- Aselsan Ar-Gefaaliyetlerini kendi özkaynakları ile finanse etmektedir.
- Aselsan alt yüklenicileri ve 5.000'i aşkın aktif tedarikçisiyle entegre bir büyük ekosisteme liderlik etmektedir.
- 2022 yılında 106 tedarikçiyle birlikte 155 ürün üzerinde millileştirme faaliyeti başlatılmıştır.
- Aselsan'ın yıllık cirosu 2022 yılında, geçen yılın aynı dönemine göre %75 büyüyerek 35,3 milyar TL'ye ulaşmıştır. İhracat büyüklüğü ise 4 milyar ABD dolarına ulaşmıştır.
- Sektörde millilik oranını %80'lere taşınmıştır.
- 2022 Ar-Gebütçesi 610 milyon ABD doları düzeyinde gerçekleşmiştir.
- Akıllı şehir tasarımları ve rüzgar türbini üretimlerinde milli çözüm önerileri geliştirilmiştir.
- Bilgi kirliliği tespitine yönelik yazılım tasarımında uluslararası ödül kazanılmıştır.

- Genel maksat helikopteri programı kalite-sistem kategorisinde birincilik kazanmıştır.
- 2022 yılında Aselsan 207 patent başvurusunda bulunmuş ve 63 patent tescil belgesi almıştır.
- Aselsan Ar-Geharcamaları, bu alanda çalışan personel sayısı ve bu merkezlerde yürütülen proje sayısına göre lider konumundadır.
- Aselsan inovasyon yönetim sistemini şirket stratejisine dahil ederek yönetmektedir.
- Aselsan sürekli olarak ülkede ve dünyada teknoloji eğilim analizlerini gerçekleştirmektedir.
- Aselsan tüm paydaşlarıyla birlikte oluşturduğu sinerjiden faydalanmakta ve bu ekosistemi beslemektedir.
- Aselsan otonom hava araçlarına ilerde artırılmış gerçeklik ve yapay zeka gibi ileri teknoloji ürünü ek kabiliyetler kazandırmayı hedeflemektedir.
- İşletme doğalgaz ve petrol iletim/dağıtım şebekelerinde izleme ve kontrol işlemlerini sağlamaya katkıda bulunmaktadır.
- Sağlık alanında manuel harici defibrilatör, kalp akciğer makinesi tasarım ve üretimi gerçekleştirilmiştir.
- Geliştirilen yazılım ve donanımlarla mobil ekipman takip sistemi ve güvenlik alarm ve müdahale sistemleri oluşturulmuştur.
- Maliyet değişim ve hesaplama platformu çalışmalarıyla ham madde, enerji, işçilik, kur ve

enflasyon gibi ana faktörlerin değişimlerinin etkili takibi sağlanmıştır.

- İşletme siparişlerinin %70'e yakını yurtiçi firmalara verilmiştir.
- Aselsan tedarikçilerinin finansman ihtiyaçlarının karşılanması için destek vermektedir.
- Yerli ve milli üretimi desteklemek ve gerçekleştirmek amacıyla Milli Yerli Ürün Geliştirme (MYÜG) Kurulu teşkil edilmiştir.
- 2022 yılında 160 ürün millileştirilmiş, bu sayede 3 yıllık bir süre için 296 milyon dolar ABD dolarının yurt içinde kalması sağlanmıştır.

4.6. Güçlü Kurumsal Yönetim ve Etik

Aselsan kurumsal yönetim açısından çok geniş yelpazede kurgulanmış olduğu işbirliği platformlarına oldukça önem atfetmedir. Etkin iletişim kanalları, iç denetim ve ulusal uluslararası standartlara uyum yeteneği işletmenin güçlü yönleri olarak öne çıkmaktadır. İşletme örgütsel adalet, çalışanlarına uygulanan İK politikalarında ayrımcılıkla mücadele ve şeffaflık konularında duyarlı davranmaktadır. 'Güçlü kurumsal yönetim ve etik' teması altında işletmenin stratejik yönelimlerini yansıtan uygulamalarından en fazla vurgu yapılanları aşağıya çıkartılmıştır.

- Ar-Ge odaklılık sebebiyle, Ar-Ge yönetimi Genel Müdür Yardımcılığı seviyesinde örgütlenmiştir.
- İşletme İş Sağlığı ve Güvenliği alanında standartlara uyum açısından öncü kuruluşlardandır.
- Aselsan savunma sanayiinde tasarladığı özgün ürünleri ihraç eden, dünyanın ilk 100 savunma sanayi şirketi arasına girmeyi başarmıştır.

- Yurtiçi ve yurtdışı iştiraklerinin sayısı 29’u bulmuştur.
- Üretim Nato ve uluslararası kalite güvence standartlarına uygundur.
- Şirket 2022 yılında 106 tedarikçisiyle birlikte toplamda 155 ürünün millileştirilmesini sağlamıştır.
- 2022 yılında işletme cirosu %75 artarak 35,3 milyar TL’ye ulaşmıştır.
- İşletme 2022 yılında yurtdışından toplam 1,6 milyar ABD doları tutarında sipariş almayı başarmıştır.
- İşletmenin kurumsal yönetim derecelendirme notu 2022 yılında 9,34 olarak belirlenmiştir.
- Entegre Kurumsal Mimari Yaklaşımı ile ASELSAN Proje Yönetim Süreçlerinin Dijitalleştirilmesi Projesi, 2022 IDC Türkiye CIO Ödüllerinde BT Maliyet Düşürme kategorisinde birincilik ödülünü almıştır.
- Aselsan yürüttüğü İK projeleriyle çok sayıda uluslararası ödüle layık görülmüştür.
- İşletme iç ve dış paydaşlarla etkili iletişim ve etkileşim gerçekleştirmeyi başarmıştır.
- Etik ilkelerinin temelinde dürüstlük, doğruluk ve iş disiplini yer almaktadır.
- Etik konusunda karşılan sorunlar Aselsan Etik İlkeleri Kurulunca incelenip karara bağlanmaktadır.
- Aselsan’da görev yapan iç denetçiler denetçiler, yolsuzlukla mücadele ve iş etiği konusunda uluslararası standartlarda eğitim almaktadır.

- Risk yönetimi tepe yöneticilerinin desteğiyle ve çalışanların katılımıyla tanımlanıp değerlendirilmektedir.
- Kalite, sürecin her aşamasında ürünün bir özelliği olarak geliştirilecek bir unsur olarak kabul edilmektedir.
- Aselsan teknoloji yol haritası ve yatırım planı bütünsel bir yaklaşım ile hazırlanmaktadır.
- Özel Bulut projesi ile belli gizlilik derecesi altında yer alan projelerde uzaktan birlikte çalışma kabiliyeti kazanılmıştır.
- 2022 yılında hassa verilerin kaybını önlemek üzere Veri Kaybı Önleme (DLP) projesi devreye alınmıştır.
- Aselsan’da kuruma özgü SOAR (Güvenlik Olayları Müdahale Otomasyonu) Projesi devreye alınmıştır.
- Aselsan’da kişisel veriler hassasiyetle korunmaktadır.
- İşletmede tedarik zinciri yönetimi Genel Müdür Yardımcılığı seviyesine yükseltilmiş, “Maliyet Değişim Hesaplama Platformu” (MAHİR) aracılığıyla tedarik zincirinde yer alan ana faktörlerdeki değişimlerin kolaylıkla takip edilebilmesi sağlanmıştır.
- İşletmede tedarik işlemleri Gücümüz Bir adlı portal üzerinden sağlanmaktadır.
- İşletme toplam 25 tedarikçi firmayla stratejik iş birliği anlaşmaları imzalamıştır.
- Aselsan tedarikçi firmaları yetkinlik açısından tetkik etmektedir.

- İşletme kritik tedarikçi tespiti yapmaktadır.
- ASELSAN'ın yürüttüğü sanayileşme modeli Savunma Sanayii Başkanlığı'nın sanayileşme piramidine uygun olarak kurgulanmıştır.
- Aselsan tüm ulusal ve uluslararası mevzuata ilişkin yükümlülüklerini yerine getirmek amacıyla İhracat Kontrol Uyum Politikası uygulamaktadır.
- Aselsan'da tüm iş kollarında “eşit işe eşit ücret” prensibi, sözleşme türü, cinsiyet ve engellilik durumu ayrımı yapılmaksızın uygulanmaktadır
- Tüm çalışanlara yönelik kapsamlı sosyal haklar sağlanmaktadır.
- Aselsan sadece kendi çalışanlarına değil, alt yüklenici kapsamında hizmet aldığı firmaların çalışanlarına da İSG eğitimleri vererek onların da Aselsan İş Güvenliği kültürüne entegre olmalarını ve katkı vermelerini sağlamaktadır.

4.7. Stratejik Sürdürülebilirlik

Aselsan ‘stratejik sürdürülebilirlik’ teması çerçevesinde rekabet avantajını uzun vadede korumak, aynı zamanda çevresel ve toplumsal sorumluluklarını yerine getirmek amacına matuf stratejik yönelimler içerisinde bulunmaktadır. Şirketin kurumsal sürdürülebilirliğini sağlamak açısından önem verdiği stratejik konular aşağıda sıralanmıştır.

- Dünyaya sürdürülebilir değer katan projeler gerçekleştirmek,
- Etkili atık ve su yönetimi,
- 2050 yılına kadar sıfır emisyon hedefi,

- Milli kaynakların etkin kullanımını gerçekleştirmek üzere entegre tedarikçi sistemi ve stratejik iş birlikleri,
- Etkili ve sonuç alıcı Ar-Ge yatırım, iş birliği ve projeleri,
- Yüksek savunma teknolojilerinin yanı sıra sivil teknolojiler sahasında da özgün ürünler geliştirip üretmek,
- İklim değişikliği riskini tüm paydaşlarıyla birlikte dikkate almak,
- Geniş bir ürün yelpazesine sahip olmak,
- İhracatta başarılı olmak,
- Marka değeri yaratmak,
- Yurtdışında rekabet avantajı yakalamak ve sürdürmek,
- Global savunma ve teknoloji pazarlarındaki payını her geçen gün artırmak,
- NATO Kalite Güvence Standartları ve uluslararası askeri standartlara uygun olarak üretim gerçekleştirmek,
- Milli teknoloji hamlesinde öncü olmak,
- Türkiye'nin teknolojik alanda dışa bağımlılığını azaltmak,
- Üniversiteler ve gençlikle ortak projeler geliştirmek,
- Otonom hava araçlarına ileri teknoloji ürünü ek kabiliyetler kazandırarak sektördeki öncü konumunu güçlendirmek,

- Bütünleşik Tedarikçi Ağını genişletmek,
- Sürdürülebilir insan kaynakları yönetimini etkin bir şekilde yerine getirmek,
- Yetenekli gençleri sektöre kazandırmak,
- Tersine beyin göçü sağlamak,
- Savunma sanayii sektöründe nitelikli araştırmalar yapılmasını sağlamak,

5. SONUÇ

Aselsan 2022 Sürdürülebilirlik Raporu içerik analizi yoluyla sistematik bir biçimde incelenmiş ve şirketin kurumsal sürdürülebilirlik açısından önem verdiği hususlar tematik alanlara ayrılarak yorumlanmıştır. Analiz neticesinde işletmenin raporunda ‘İnsan Odaklı Sosyal Performans’ temasına en fazla vurgunun gerçekleştiği görülmüştür. Aselsan başarısının temelinde iş disiplini ve yetenekli insan kaynaklarını görmektedir. Kurumsal sürdürülebilirliğini sağlamak amacıyla işletme bilimsel araştırmalara kıymet vermekte, üniversitelerle ve gençlikle temaslarını yoğunlaştırmakta, yetenekli gençleri savunma sanayii sektörüne yönlendirmek için kapsamlı faaliyetler ve projeler geliştirmektedir. Bunun yanında çalışanlarının işe bağlılıklarını ve motivasyonlarını artırmaya çalışmakta, onların sürekli gelişimine yönelik eğitim ve kariyer planlamalarını yapmakta ve desteklemektedir. Örgütsel adalet kapsamında İK uygulamalarında adil ve şeffaf davranmakta, kritik pozisyonlar için yedekleme çalışmaları yürüterek uzun vadede insan kaynakları açısından kriz yaşamak istememektedir.

‘Stratejik Sürdürülebilirlik’ teması vurgu açısından ikinci sırada yer almaktadır. Bu tema başlığı altında tespit edilen stratejik yönelimler arasında nitelikli insan kaynağı temini ve

yetkinliklerinin geliştirilmesi, savunma sanayiinde stratejik işbirlikleriyle etkin kaynak kullanımının sağlanması, çevresel tehditler ve iklim değişikliğiyle mücadele konusunda sorumlu davranışlar, Ar-Ge yatırımları, millileştirme program ve projelerinin sürdürülmesi, savunma teknolojileri yanında sivil alana yönelik özgün ve çeşitli ürün tasarımı, ihracat eğilimi, marka değeri yaratma, uluslararası standartlara uygun üretim ve yüksek teknoloji sayesinde yurtdışında rekabet avantajı elde etme ve sürdürme, otonom hava araçlarında özgün tasarımlar ve akıllı uygulamalar gerçekleştirmek ve tersine beyin göçünü başlatmak hususları sayılabilir.

Temalar arasında frekans açısından üçüncü sırada ‘Güçlü Kurumsal Yönetim ve Etik’ yer almaktadır. Bu alanda işletmenin stratejik yönelimleri arasında Ar-Ge gibi önemli görülen alanda örgütlenmenin Genel Müdür Yardımcılığı seviyesinde yapılması, İSG alanında ve üretimde ulusal ve uluslararası standartlara uyum, finansal başarının sürdürülmesi, ihracata ve ürün millileştirilmesine odaklanması, proje maliyetlerinin düşürülmesi, iç ve dış paydaşlarla etkili iletişim, etik incelemeler konusunda yapılanma, örgütsel değerlerin benimsenmesi ve paylaşılması, iç denetim mekanizmasının etkili işleyişinin sağlanması, kalite ve iş güvenliği süreçlerinin standartlara uygun yönetilmesi, işe alma, ücret, terfi gibi İK uygulamalarında adil ve şeffaf uygulamalar, tedarik zinciri yönetiminin profesyonel bir şekilde yerine getirilerek kıt kaynakların etkin kullanımı konuları yer almaktadır.

‘Ekonomik Sürdürülebilirlik, Ar-Geve Millilik’ teması vurgu açısından dördüncü sırada yer almaktadır. Ekonomik açıdan sürdürülebilirlik işletmenin özgün ürünlerine yurtiçi ve dışından yeterli miktarda talep bulabilmesi, sürdürülebilir büyüme ve karlılık yakalamasıyla ilgilidir. İşletme 2022 yılı itibarıyla bir önceki yıla göre ciro açısından %75 büyümeyi sağlamış ve 4 milyar ABD doları tutarında ihracat hacmini

yakalamıştır. Ar-Ge konusunda işletme Türkiye’de çeşitli kriterlere göre lider firma konumundadır. Ürün yelpazesinin genişliğini ve özgünlüğünü Ar-Ge çalışmalarının başarısına borçludur. Millileştirme konusunda işletme paydaşları ve tedarikçileriyle birlikte uzun vadeli projeler gerçekleştirmektedir. Bu yolla kritik savunma alanlarında dışa bağımlılığın ortadan kaldırılması ve döviz girdisiyle ülke ekonomisine katkı hedeflenmektedir. Ayrıca savunma sanayi ihracatının Türkiye’nin dış politikasındaki kaldıraç etkisi de gözden kaçırılmamalıdır.

Beşinci sırada ‘Toplumsal Katkı ve Sorumluluk’ teması yer almaktadır. Bu konuda işletme savunma alanındaki dışa bağımlılığın ortadan kaldırılması işlevini bir nevi toplumsal sorumluluk kapsamında bir yükümlülük olarak algılamaktadır. Gelecek nesillerin refah ve güvenliğinin sağlanmasına yönelik faaliyetler, yetenekli gençlerin istihdamına yönelik atılan adımlar, oluşturulan dernekler vasıtasıyla ihtiyaç sahiplerine maddi yardımda bulunulması, eğitim desteği çerçevesinde yürütülen faaliyetler, sektöre özgü araştırmaların desteklenmesi, üniversite öğrencileriyle yakın ilişkiler geliştirilmesi, sağlık alanında ihtiyaç sahibi ailelere destek verilmesi gibi faaliyetler toplumsal katkı ve sosyal sorumluluk duygusuyla yürütülmektedir.

‘Çevresel Duyarlılık ve İklim Değişikliğiyle Mücadele’ teması vurgu açısından altıncı sırada yer almıştır. Savunma sanayiinde faaliyet gösteren bir firmanın ürettiği ürünler dikkate alınarak nasıl çevreci davranacağı sorgulanabilir. Ancak Aselsan sadece askeri alanda değil aynı zamanda sivil alanda yüksek teknoloji gerektiren çözümleri geliştirme konusunda da iddialıdır. Bu ürünler sağlık alanında kritik ürün niteliğindedir. Güneş ve rüzgâr enerjisinden yararlanma, akıllı şehir uygulamalarında ürün geliştirme faaliyetleriyle sıfır emisyon, enerji israfını önleme, yenilenebilir enerji kaynaklarından milli ve yerli nitelikte

üretmiş yüksek teknoloji ürünleriyle faydalanma hedefleriyle ürün ve sistemler tasarlamaktadır. Dolayısıyla bu yönüyle çevrenin korunmasına ve iklim değişikliğiyle mücadeleye ciddi katkılarda bulunmaktadır. Bunun yanında yerleşkelerinde etkili su ve atık yönetimi, enerji tasarrufu, yenilebilir kaynaklardan enerji üretimi uygulamalarına yönelerek topluma örnek olmaktadır.

Son olarak ‘Yeşil Teknolojiler ve Çevreci Ürünler’ temasına değinilecektir. Bu tema en az vurguyu almış olarak görünmektedir. Aslında konu işletmenin sürdürülebilirlik raporunda çokça işlenmektedir. Fakat Çevresel Duyarlılık kavramıyla yakından ilişkili bir kavram olduğundan frekansının daha düşük çıktığı değerlendirilmektedir. Aselsan çevreci ürünler konusunda elektrikli otobüslerin yerli üretimle yapılması projesinde TEMSA firması ile işbirliği gerçekleştirmiştir. Demiryollarında sinyalizasyon ve akıllı şehir konseptinde trafik düzenlemeleri yoluyla karbon salınımının minimuma indirilmesi hedeflenmektedir. Rüzgar türbini ve solar evirici üretiminde millileştirme çalışmaları etkili bir şekilde sürdürülmektedir. Ayrıca işletme egzoz elektronik Denetleme Sistemiyle ülke genelinde emisyon denetimine katkı sağlamaktadır. Aselsan sivil alanlarda geliştirdiği özgün çözümler sayesinde hem rekabet avantajı sağlamakta hem pazarını genişletmekte, hem de çevresel sorumluluklarını layıkıyla yerine getirmektedir.

KAYNAKÇA

- Aselsan Faaliyet Raporu, (2022), <https://www.aselsan.com/tr/yatirimci-iliskileri/faaliyet-raporlari?s=2023>
- Aselsan Portalı, (2025) <https://www.aselsan.com/tr/hakkimizda>
- BM Sürdürülebilir Kalkınma Hedefleri, (2025) <https://www.semtrio.com/blog/birlesmis-milletler-17-surdurulebilir-kalkinma-hedefleri>
- Çalık, M., ve Sözbilir, M. (2014). Parameters of content analysis. *Egitim ve Bilim-Education And Science*, 39(174).
- Çelik, Y. (2006). Sürdürülebilir kalkınma kavramı ve sağlık. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 9(1), 19-37.
- Gülsoy, A. F. (2020). Türk Milli Savunma Sanayii Tarihi: Aselsan Örneği.
- Hardin, G. (1968). The tragedy of the commons: the population problem has no technical solution; it requires a fundamental extension in morality. *science*, 162(3859), 1243-1248.
- İçten, T., & Bal, G. (2017). Artırılmış Gerçeklik Teknolojisi Üzerine Yapılan Akademik Çalışmaların İçerik Analizi. *Journal of Information Technologies*, 10(4), 401-415.
- Kardemir Sürdürülebilirlik Raporu, (2023), https://www.kardemir.com/dosyalar/sayfalar/1338/27122024/2024122717581059_sayfalar_1338_27122024.pdf?v=6201bff6_8824_ed98_7b9c_1189617d7461
- Kazdal, Ö. S., Çelik, D., & Tenderis, A. (2025). Yeşil İnovasyon ve Kurumsal Sürdürülebilirliğin Firma Performansına Etkisi: Örgütsel Değişime Açıklığın Aracılık

- Rolü. Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, (68), 351-380.
- Montiel, I., & Delgado-Ceballos, J. (2014). Defining and measuring corporate sustainability: Are we there yet?. *Organization & Environment*, 27(2), 113-139.
- Onay, A. (2015). Sürdürülebilir Kalkınma, Kurumsal Sürdürülebilirlik ve Sürdürülebilirlik Raporlaması.
- Ozan, C. & Küçükoğlu, A. (2013). Sınıf Öğretmenliği Alanındaki Lisansüstü Tezlere Yönelik Bir İçerik Analizi. *International Journal of Eurasia Social Sciences*, 2013(12), 27-47.
- Senge, P. M. (1997). The fifth discipline. *Measuring business excellence*, 1(3), 46-51.
- Schaltegger, S., & Burritt, R. (2005). Corporate sustainability. Chapter 5, p.185-223. in the international yearbook of environmental and resource economics 2005/2006: A survey of current issues.
- Signitzer, B., & Prexl, A. (2007). Corporate sustainability communications: Aspects of theory and professionalization. *Journal of Public Relations Research*, 20(1), 1-19.
- Smith, P. A. (2011). Elements of organizational sustainability. *The Learning Organization*, 18(1), 5-9.
- Suárez, R. T. (1998). An Inquiry into the Historical Meaning of “The Fifth Discipline”. *Systemic Practice and Action Research*, 11, 483-502.
- Szekely, F., & Knirsch, M. (2005). Responsible leadership and corporate social responsibility: Metrics for sustainable performance. *European Management Journal*, 23, 628-647.

- Tüm, K. (2014). Kurumsal sürdürülebilirlik ve muhasebeye yansımaları: Sürdürülebilirlik muhasebesi. Akademik Yaklaşımlar Dergisi, 5(1).
- Ültay, E., Akyurt, H., & Ültay, N. (2021). Sosyal bilimlerde betimsel içerik analizi. IBAD Sosyal Bilimler Dergisi, (10), 188-201.
- Wilson, M. (2003). Corporate Sustainability: What is it and where does it come from?. Ivey Business Journal, (March/April),1-5.

TÜRKİYE VE DÜNYADA
YÖNETİM VE ORGANİZASYON

yaz
yayınları

YAZ Yayınları
M.İhtisas OSB Mah. 4A Cad. No:3/3
İscehisar / AFYONKARAHİSAR
Tel : (0 531) 880 92 99
yazyayinlari@gmail.com • www.yazyayinlari.com